



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم  
الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية في  
الأردن

**Impact of Supply Chain Management Practices on the Efficiency of  
Operations in Agricultural Pharmaceutical Companies in Jordan**

إعداد الطالب

حسن جازي التبيني

١٤٢٠٥٠٢٠١٩

إشراف الدكتور

نوفان حامد العليمات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد  
والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الثاني

٢٠١٨/٢٠١٧

ب

## التفويض

أنا الطالب: حسن جازي التبيني؛ أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: حسن جازي التبيني

التوقيع: .....

التاريخ: ٢٠١٨/٥/٧

## إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

الرقم الجامعي: ١٤٢٠٥٠٢٠١٩  
الكلية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

أنا الطالب: حسن جازي التبيني  
التخصص: إدارة أعمال

أقرُّ بأنني قد التزمتُ بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، إذ قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

"أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية في الأردن"

**Impact of Supply Chain Management Practices on the Efficiency of Operations in Agricultural Pharmaceutical Companies in Jordan**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلم بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم، فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها، وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها، دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .....

التاريخ: ٢٠١٨/٥/٧

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ، ، ،

إلى والدي ووالدي الغاليين أطال الله في عمرهما ومدهما بموفور الصحة والعافية ،،

إلى زوجتي رفيقة دربي الغالية حفظها الله ورعاها وسدد على طريق الخير خطاها ،،

إلى فلذات كبدي ونبض قلبي أبنائي الغاليين حفظهم الله ورعاهم ،،

إلى أخواني وأخواتي أعزهم الله وأكرمهم ،،

إلى أقاربي وأصدقائي وأحبائي حفظهم الله ورعاهم ،،

إلى كل من ساهم في إتمام هذا الجهد الأكاديمي وإخراجه إلى حيّز الوجود،،

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد، ، ،

إنه ليشرفني في هذا المقام أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذاي الفاضل حضرة الدكتور نوفان حامد العليمات، الذي تكرم بالإشراف على رسالتي هذه، وواكب على هذا الجهد حتى تم إخراجه بهذا الشكل بفضل الله تعالى ثم بتوجيهاته الرشيدة وملاحظاته السديدة، فأسل الله أن يجزاه عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان إلى حضرة الدكتور مرعي بني خالد والدكتور علي زكريا القرعان والأستاذ الدكتور ممدوح طايح الزيادات الذين تكرموا بقبول مناقشة رسالتي هذه، أسأل الله لهم المزيد من الرفعة والتقدم.

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية  
في الأردن

**Impact of Supply Chain Management Practices on the  
Efficiency of Operations in Agricultural Pharmaceutical  
Companies in Jordan**

إعداد

حسن جازي التبيني

إشراف

د. نوفان حامد العليمات

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	الاسم
	د. نوفان حامد العليمات مشرفاً ورئيساً
	د. مرعي حسن بني خالد عضواً
	د. علي زكريا القرعان عضواً
	أ. د ممدوح طابع الزيادات عضواً خارجياً

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

الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ: 2018/5/7

الفصل الدراسي الثاني: 2018/2017

## قائمة المحتويات

ب.....	التفويض
د.....	الإهداء
ه.....	الشكر والتقدير
ز.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الملاحق
ك.....	الملخص باللغة العربية
ل.....	ABSTRACT
١.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة:
١.....	مشكلة الدراسة وعناصرها:
٢.....	أهمية الدراسة:
٣.....	أهداف الدراسة:
٣.....	فرضيات الدراسة:
٤.....	مخطط الدراسة:
٤.....	التعريفات الاجرائية:
٦.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
٦.....	المبحث الأول: ممارسات إدارة سلسلة التوريد
٧.....	مفهوم سلسلة التوريد:
٨.....	أهمية إدارة سلسلة التوريد:
٩.....	قدرات سلسلة التوريد:
١٠.....	كفايات سلسلة التوريد :
١٢.....	أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد:
١٢.....	ممارسة إدارة العلاقات مع الوسطاء:
١٣.....	ممارسة إدارة العلاقات مع العملاء:
١٣.....	ممارسة إدارة التدفقات المالية:

١٤	.....	ممارسة إدارة التدفقات المعلوماتية:
١٥	.....	المبحث الثاني: كفاءة العمليات
١٥	.....	مفهوم كفاءة العمليات :
١٦	.....	أبعاد كفاءة العمليات:
١٨	.....	المبحث الثالث الدراسات السابقة
٢١	.....	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة :
٢٢	.....	الفصل الثالث : الطريقة والاجراءات
٢٢	.....	منهج الدراسة:
٢٢	.....	مجتمع الدراسة وعينتها :
٢٤	.....	أداة الدراسة:
٢٦	.....	المعالجات الإحصائية :
٢٧	.....	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات
٢٧	.....	تحليل البيانات:
٣٦	.....	اختبار فرضيات الدراسة:
٤١	.....	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٤١	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:
٤٢	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:
٤٣	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:
٤٣	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:
٤٤	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:
٤٥	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة:
٤٦	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بكفاءة عمليات الشركات الزراعية في الأردن:
٤٦	.....	التوصيات
٤٧	.....	قائمة المراجع
٤٧	.....	أولاً: المراجع العربية :
٤٩	.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٥١	.....	الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٦	أسماء الشركات وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة وغير الصالحة للتحليل	
٣٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	
٣٨	مجالات الإجابة وأوزانها	
٤٠	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة	
٤٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والرقم لآراء أفراد العينة عن ممارسات إدارة سلسلة التوريد	
٤٥	نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة العلاقات مع الموردين	
٤٦	نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة العلاقات مع الوسطاء	
٤٨	نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة العلاقات مع العملاء	
٤٩	نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة التدفقات المالية	
٥٠	نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة تدفق المعلومات	
٥٢	نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة كفاءة عمليات الشركات الزراعية في الأردن	
٥٥	نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي	
٥٦	نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل	
٥٦	قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد	
٥٧	نتائج الانحدار المتعدد	

## قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
٨١	استبانة الدراسة	١
٨٤	قائمة أسماء المحكمين	٢

## أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية في الأردن

إعداد الطالب

حسن جازي التبيني

إشراف

د. نوفان حامد العليمات

### الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن، تم الاعتماد لإجراء هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (٩٢) عاملاً إدارياً يعملون في (١٠) شركات للمواد الزراعية في الأردن، أظهرت النتائج بأن مستوى إدارة سلسلة التوريد قد جاءت بدرجة عالية حيث جاءت في الرتبة الأولى ممارسة إدارة العلاقات مع الموردين، بدرجة عالية جداً، وفي الرتبة الثانية جاءت ممارسة إدارة العلاقات مع العملاء وبدرجة عالية، وجاءت في الرتبة الثالثة ممارسة إدارة التدفق المالي وبدرجة عالية، وجاءت في الرتبة الرابعة ممارسة إدارة العلاقات مع الوسطاء وبدرجة عالية، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة ممارسة "إدارة تدفق المعلومات" وبدرجة عالية، كما أظهرت النتائج الخاصة بكفاءة العمليات أنها جاءت بدرجة عالية جداً، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي لإدارة سلسلة التوريد في كفاءة عمليات الشركات الزراعية وعلى جميع المجالات، وأخيراً أوصت الدراسة بأن تقوم الشركات التي تعتمد إدارتها على سلاسل التوريد بضرورة الاهتمام بسلسلة التوريد نظراً لتأثيرها في كفاءة العمليات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات سلسلة التوريد، كفاءة العمليات، شركات المواد الزراعية، الأردن.

# **Impact of Supply Chain Management Practices on the Efficiency of Operations in Agricultural Pharmaceutical Companies in Jordan**

By:

Hassan Jazi Altbeani

Supervisor:

Dr. Noufan Hamed Al- Olimat

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify Impact of Supply Chain Management Practices on the Efficiency of Operations in Agricultural Pharmaceutical Companies in Jordan. The study was based on the use of descriptive analytical methodology. The sample consisted of (92) administrative workers working in (10) agricultural companies in Jordan, The results showed that the level of supply chain management has reached a high level, where the first rank in the practice of managing relations with suppliers, very high degree, and in the second level was the practice of managing customer relations to a high degree, and ranked third in the practice of financial flow management to a high degree, a Ranked fourth and the practice of managing relations with intermediaries to a high degree, ranked fifth and final exercise "information flow management" and high degree, as the results of the efficiency of operations showed that they came very high, the results showed a significant and positive impact of supply chain management in the efficiency of agricultural enterprises operations In all areas. Finally, the study recommended that the companies whose management depends on supply chains need to pay attention to the supply chain because of their impact on the efficiency of operations.

Keywords: Supply Chain Management Practices, Efficiency of Operations, Agricultural Pharmaceutical Companies, Jordan.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تُعد إدارة سلسلة التوريد مجالاً هاماً من مجالات إدارة الشركات التجارية، وذلك لما تسهم به سلسلة التوريد البشرية أو المعلوماتية من توظيف للإمكانيات البشرية وتحويلها إلى مخرجات يمكن أن ترجع بالفائدة على الشركة، حيث تحتل إدارة سلسلة التوريد مركزاً هاماً في عملية التنمية للشركات خصوصاً في الوقت الذي أصبح تقدم الدول وتطور الشركات يرتبط بمدى التقدم الذي تحرزته في مجالات سلسلة التوريد، مما ينعكس على الشركة من خلال التغييرات الجوهرية التي تحدثها إدارة سلسلة التوريد في زيادة إنتاجية الشركات.

وتسهم إدارة سلسلة التوريد الشركة على المساهمة في نشر الوعي بمجال العمل ونقل الخبرات والمهارات من جيل لآخر ضمن الشركة وتطويرها بما يرفع من المستوى العام لبيئة العمل، والربط بين كافة مصادر سلسلة التوريد التي تتعلق بها، تطبيقاً وإنشاءً وتطويراً وإدارةً.

وبناءً على ذلك، فإن إدارة سلسلة التوريد في بيئة الشركات على وجه العموم، وعلى شركات المواد الزراعية في الأردن بشكل خاص، هي ضرورة هامة، ربما تسهم في رفع كفاءة العمليات، كما أنها تحقق أهم أهدافها، إذ أن أهم أهداف شركات المواد الزراعية في الأردن يتمثل في تحسين الجهود الإدارية للعاملين وضمان استمراريتها، وإيجاد إدارة معرفية كفؤة وفاعلة تحقق الكفاءة في العمليات للشركات، وعليه لا بد من التعرف على مدى تطبيق إدارة سلسلة التوريد ومدى كفاءة وفاعلية العمليات في شركات المواد الزراعية في الأردن.

### مشكلة الدراسة وعناصرها:

تواجه الشركات في هذا الوقت تطور علمياً وتقنياً واسع شمل جميع المجالات الإدارية، ونتيجة لهذه التطورات والتغيرات المستمرة، من تطورات تكنولوجية وتقنية وعلمية، أصبحت جميعها عوامل تؤثر بشكل كبير في إدارة الشركات، ومن بين القطاعات الحديثة التي تعتمد بشكل مباشر على سلسلة التوريد شركات المواد الزراعية في الأردن، وذلك نظراً لأهمية وجود إدارة لسلسلة التوريد فيها، إذ أن إدارة سلسلة التوريد تُعد إدارة للإنتاج وإدارة رقابية وإدارة تسويقية وبحثية في آن واحد، ولها دور حيوي وفعال في مجالات تيسير أمور الشركات بانتظام، ومن هنا برزت مشكلة هذه الدراسة من وجود حاجة ماسة للتوظيف المثالي لإدارة سلسلة التوريد بالشكل والاتجاه الصحيح، لكي تتمكن هذه الشركات من تحقيق الكفاءة والفاعلية في عملياتها.

وعلى ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمحور في الكشف عن أثر إدارة سلسلة التوريد في كفاءة العمليات للشركات الزراعية في الأردن.

وقد لاحظ الباحث كونه يعمل في إحدى شركات المواد الزراعية في الأردن وجود بعض أوجه القصور في كفاءة إدارة العمليات في هذه الشركات تتمثل بغياب مؤشرات الإدارة الكفؤة لسلسلة التوريد الفعالة.

وبناءً على ذلك استطاع الباحث تجسيد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ما أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (إدارة العلاقات الموردين، إدارة العلاقات مع الوسطاء، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن؟

ما مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات المواد الزراعية في الأردن؟

ما مستوى كفاءة عمليات شركات المواد الزراعية في الأردن؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تبحته هذه الدراسة والتي تتمحور حول البحث في إدارة سلسلة التوريد من الناحية العلمية والتي ترتبط إلى حد كبير بالتأثير في كفاءة عمليات الشركات التي تقوم بإدارة علاقاتها وتدفقاتها المالية والمعلوماتية بالاعتماد على سلسلة التوريد على وجه العموم وعلى شركات المواد الزراعية في الأردن على وجه الخصوص، وذلك من خلال ما تسهم به إدارة سلسلة التوريد الفعالة في تنظيم المهام التي يؤديها الأفراد والجماعات داخل الشركات، ومن هنا فإن الإدارة الفاعلة هي التي تمتلك القدرة على فهم أنماط السلوك الفردي والجماعي، وكذلك التنبؤ باستجابات الأفراد لتحقيق الأهداف في والكفاءة في استخدام الموارد من خلال ما يتم تحقيقه من الأهداف بكفاءات عالية.

الأهمية العلمية:

يأمل الباحث من خلال هذه الدراسة الاستدلال على أهمية إدارة سلسلة التوريد وأثرها في كفاءة العمليات شركات المواد الزراعية في الأردن، نظراً لإمكانية إدارة سلسلة التوريد من الناحية العلمية في مساهمتها في تحسين كفاءة العمليات، وانطلاقاً من أن سلسلة التوريد قد تسهم في رفع كفاءة العمليات في هذه الشركات.

الأهمية التطبيقية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في أنها سيتم تطبيقها على شركات المواد الزراعية في الأردن، إذ تمثل هذه الشركات مجال تطبيقي على قدر كبير من الأهمية التي يتميز بها هذا القطاع والذي تناط به وظيفة العناية بالزراعة في الأردن، حيث تهتم هذه الشركات بتسويق المواد الزراعية المتمثلة بالآليات والمعدات الزراعية والأدوية الزراعية والبذور وإجراء البحوث ذات العلاقة بالمنتجات الزراعية، لذا فإنه من الضروري أن تتوافر في هذه الشركات إدارة فاعلة تتماشى مع طبيعة أعمالها، ولكون كفاءة العمليات في مثل هذا القطاع توفر سبيلاً تُقَدَّم من خلاله التسهيلات اللازمة لاستمرار الأنشطة التي يقوم بها هذه الشركات فإن تطبيق هذه الدراسة عليها قد يسهم في الكشف عن مواطن القصور والضعف في إدارة سلسلة التوريد وبالتالي يتم تقديم توصيات من شأنها خدمة أهداف ومصالح هذا القطاع.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف إلى أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (إدارة العلاقات الموردين، إدارة العلاقات مع الوسطاء، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن.

قياس مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات المواد الزراعية في الأردن.

قياس مستوى كفاءة العمليات الداخلية لشركات المواد الزراعية في الأردن.

## فرضيات الدراسة:

اعتماداً على مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة تم بناء الفرضيات التالية:

$H_{01}$  الفرضية العدمية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة سلسلة التوريد في بأبعادها (إدارة العلاقات مع الموردين، إدارة العلاقات مع الوسطاء، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{01-1}$  الفرضية العدمية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الموردين) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن.

$H_{01-2}$  الفرضية العدمية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الوسطاء) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن.

$H_{01-3}$  الفرضية العدمية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع العملاء) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن.

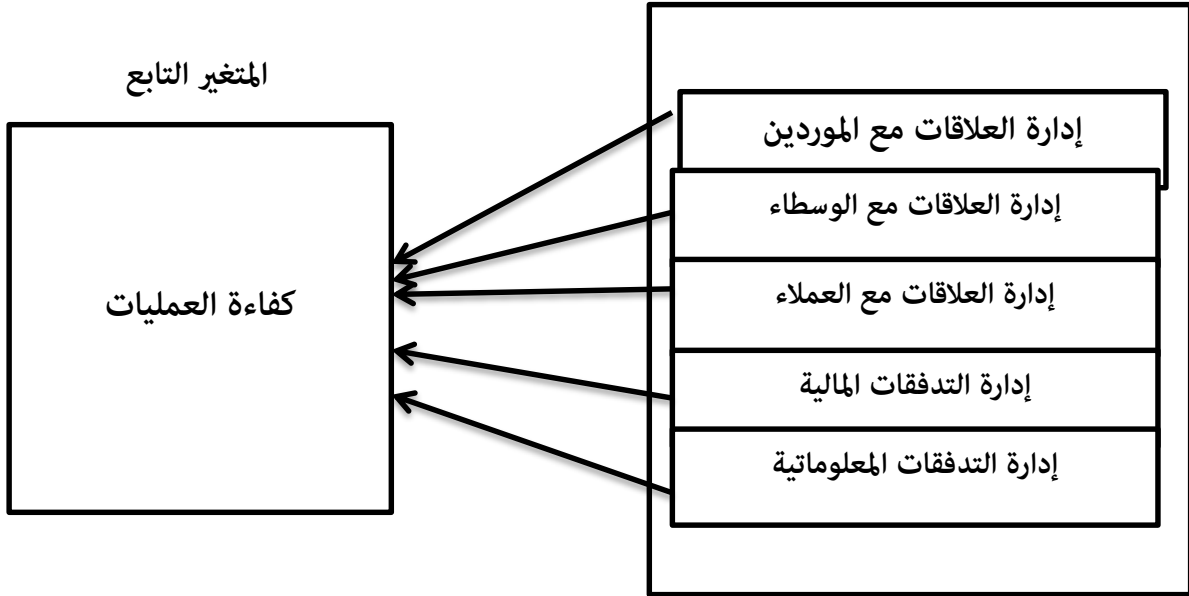
$H_{01-4}$  الفرضية العدمية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المالية) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن.

$H_{01-5}$  الفرضية العدمية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن.

## مخطط الدراسة:

المتغير المستقل

\* إدارة سلسلة التوريد



الشكل (١-١)

\* المصدر من إعداد الباحث، بالاستناد على دراسات كل من: (Gonzalez-Benito,2010) (Emadzade, ) (Mashayckhi & Abdar, 2012) (Wagner , 2013) (Sukwadi,2014) دراسة حمد (٢٠١٣) دراسة عبدالله (٢٠١٦) دراسة رجاء (٢٠١٦)

## التعريفات الاجرائية:

إدارة سلسلة التوريد: تعرف بأنها الأنشطة التي تقوم بها الشركة بهدف تحقيق الإدارة الفاعلة لسلسلة التوريد، والتي يمكن قياسها من خلال قدرة الشركة على تعزيز علاقتها بأطراف سلسلة التوريد ممثلة بالموردين والزبائن وإدارة التدفقات المعلوماتية وإدارة التدفقات المالية لديها، ومن خلال اهتمام الشركة بعملياتها بهدف ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

إدارة العلاقات مع الموردين: هي الوسيلة التي تسعى من خلالها شركات المواد الزراعية في الأردن بإدارة علاقاتها مع الموردين لإيجاد علاقة متكاملة ومشاركة بهدف تعظيم الفائدة من الموارد المشتركة.

إدارة العلاقات مع الوسطاء: هي الوسيلة التي تسعى من خلالها شركات المواد الزراعية في الأردن بربط الأنشطة بينها وبين عملائها من خلال وسطاء موزعين للمواد التي تسوقها الشركة وإيصالها ليد العميل.

إدارة العلاقات مع العملاء: هي الوسيلة التي تسعى من خلالها شركات المواد الزراعية في الأردن بدراسة توقعات العملاء عن المنتجات للاستجابة لها ضمن التوقيت الملائم.



إدارة التدفقات المالية: هي الوسيلة التي تسعى من خلالها شركات المواد الزراعية في الأردن لتنظيم كثيراً من كمية التدفقات المادية والمتطلبات لجميع مراحل سلسلة التوريد.

إدارة التدفق المعلوماتي: هي عملية اكتساب المعلومات ونقلها وإدامتها داخل وبين أعضاء السلسلة وفي التوقيت المناسب لها.

كفاءة العمليات: القدرة على إنجاز المهام باتباع أفضل الأساليب، وبأقل تكلفة. ويتم قياسه من خلال معدل تكلفة الإنتاج المعيب، ومعدل الأداء اليومي، ومعدل توقف الآلات، ومهارات العاملين، وإنتاجية العاملين، ومعدل الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بسلسلة التوريد، حيث تم تناول هذا الفصل بثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول سلسلة التوريد من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والفوائد والمجالات الخاصة بسلسلة التوريد، بينما يتناول المبحث الثاني كفاءة العمليات من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، والعلاقة بين سلسلة التوريد وكفاءة العمليات، أما المبحث الثالث فيتناول الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: ممارسات إدارة سلسلة التوريد

في ضوء ما يشهده العالم اليوم من انفتاح تجاري وعلمي وثقافي بين دول العالم، الأمر الذي أدى إلى انتشار واسع للصادرات والواردات على الصعيدين العالمي والمحلي، هذا أفرز بدوره ازدياد ملموس في المنافسة بين المنظمات، والتي أصبحت تتوجه إلى صب اهتمامها في مصلحة العملاء، ومن هنا سعى المنظرون والمفكرون في علم الإدارة إلى ابتكار طرقاً جديدة تميز المنظمة من خلال جوانب متعددة من ومن خلال تبني استراتيجيات إدارية حديثة مثل إدارة سلسلة التوريد.

يعود ظهور مفهوم سلسلة التوريد (Supply Chain Management SCM) في أدبيات الإدارة إلى نهاية الثمانينات في شركات صناعة الأنسجة العالمية، وعلى أثر ظهور هذا المفهوم في بيئة أعمال المنظمات الإنتاجية أخذت مبادئ إدارة سلسلة التوريد تتطور شيئاً فشيئاً مع ازدياد عدد الباحثون في مجال سلسلة التوريد أخذ هذا المفهوم يتطور وصولاً إلى الاستجابة لمتطلبات العملاء، ومن هنا بدأت المنظمات الإنتاجية العالمية والإقليمية والمحلية إلى التوجه لتبني مفهوم إدارة سلسلة التوريد في استراتيجياتها الإدارية لتفحص عمليات السلاسل الكلية لها (Lummus & Vokurka,2001).

وقد أشار خليل (٢٠١٢) إلى أن إدارة سلسلة التوريد مرجعاً إدارياً لتحقيق العمل المتميز، والذي من خلاله يتم الربط بين العمليات وجودة المواصفات والمقاييس لمخرجات المنظمة وربط عمليات المنظمة بشكل مباشر في الاتصالات مع الشركاء أو الموردين، وبذلك تعتبر إدارة سلسلة التوريد عملية تنظيمية وحلقة وصل منتظمة ما بين العمليات والإدارة لقياس أداء السلسلة وإجراء مقارنة ما بين الأهداف التنظيمية والخطط التي تم تنفيذها وبين مخرجات العمل النهائي، وإيجاد الملائمة ما بين عمليات السلسلة وممارسات الموارد البشرية وحجم الأعمال المنجزة.

كما أشار الشعار (٢٠١١) بأن إدارة سلسلة التوريد أصبحت أمراً هاماً لجميع المنظمات الصناعية أو الانتاجية التي تقوم بإجراء عملياتها الداخلية أو الخارجية باستخدام أنظمة التسلسل، وذلك نظراً للنجاح الذي حققته إدارة سلسلة التوريد الفاعلة من خفض للتكاليف والتميز النوعي وتحقيق الميزة التنافسية، إضافةً إلى دورها في خفض صعوبات إجراءات العمل وتحقيق ومن هذه الميزات وتخفيضات التكلفة، والنوعية المميزة، وتحقيق رضا الزبائن، والوقت الأقصر للقيادة، وميزة الحصول على معلومات مناسبة، وتحقيق الميزة التنافسية، وبيان مسؤوليات الشركاء في شركة وتخطي صعوبات التعامل بين المنظمة والشركاء.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن إدارة سلسلة التوريد هي بمثابة ادارة استراتيجية داخلية وخارجية في آن واحد تتجلى في تنظيم سير المنتجات ضمن تسلسل زمني محدد، كذلك تحكم طبيعة العلاقة بين المنظمة وشركائها الخارجيين.

### مفهوم سلسلة التوريد:

عرفت سلسلة التوريد بأنها: "وسيلة تنظيمية تكاملية لإجراءات العمل من المزود الأصلي للمنتج وصولاً لتسليم المنتج النهائي إلى العملاء في سبيل إيصال المنتجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة" (Yusuf,2014).

وبشكل أوسع عرفت سلسلة التوريد بأنها: "الأنشطة التنظيمية المترابطة والتي تتضمن التخطيط والإنتاج وتسليم المنتجات من خلال القنوات الخاصة بالتوريد" (Liu & Wei,2013).

وقد أشار كل من شرارة ورفاعي(٢٠٠٦: ٣) بأن سلسلة التوريد هي عبارة عن "الكيانات الموضوعية والمشمولة في التخطيط للمنتج الجديد والحصول على المواد الخام وتحويلها إلى المنتجات ومن ثم تسليمها إلى العميل".

بينما يرى (Lambert,٢٠٠٥) بأن سلسلة التوريد هي: "شبكة تنظيم سير الأعمال والوحدات للأعمال بدءاً من التنظيم الداخلي للمورد وانتهاء بالعميل المستفيد من المنتج".

أما (Hugos, 2003) فقد عرفها على أنها: "نشاط العمليات المختلفة والتي تلزم التصميم والتصنيع والتسليم والاستخدام للمنتج بالاعتماد على استراتيجية سلسلة التوريد من أجل الاستمرارية".

في حين يرى (Stevenson, 2002) بأن سلسلة التوريد هي عبارة عن: "سلسلة من الأنشطة والتسهيلات والوظائف ذات الاختصاص المشترك في إنتاج السلع تبدأ من المنظمة الموردة لتصل إلى المنظمة المنتجة وتنتهي بالعميل".

وفي ضوء التعريفات السابقة يستنتج الباحث بأن سلسلة التوريد هي أنشطة المنظمة التي تبدأ بعلاقتها مع الموردين الوسطاء ومن ثم لجلب المواد الخام ليتم إنتاج المنتج النهائي وتسليمه إلى العميل بناءً على المعلومات المتوافرة لدى الشركة المنتجة.

وأما بالنسبة لإدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management فقد عرفها (Leenders,2002) بأنها: "إدارة تصميم منهج نظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات، من مورد الموارد الخام مروراً بالمصانع والمستودعات حتى العميل النهائي".

كما عرفت إدارة سلسلة التوريد بأنها: "الإدارة المسؤولة عن تنظيم الإدارة التدفقات المعلوماتية وتدفع المواد الخام من الموردين إلى المنظمة المنتجة من خلال الوسطاء ليتم إدارة انتاجها وفقاً لمتطلبات العملاء وصولاً إلى الإشراف على تسليم المنتجات لهم" (Hugos,2003).

وقد أشار كل من (Heizer & Render,2014) بأن إدارة سلسلة التوريد هي: "الإدارة المعنية بالأنشطة الإدارية للمواد الخام وتحويلها إلى منتجات يتم تقديمها إلى العملاء من خلال إدارة عمليات التوزيع".

ومن الجدير بالذكر أنه لا بد من أن تتفق أهداف سلسلة التوريد مع التطورات الديناميكية لإدارة السلسلة مع مرور الوقت، وذلك من خلال تحديد اتجاه نهاية السلسلة وفقاً للتبادل المعلوماتي ما بين المورد والمنتج والعميل والوسيط، والذين يعتبروا الأطراف الأساسية للسلسلة (Truong & Azadivar,2003).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن إدارة سلسلة التوريد هي الإدارة المعنية بتنظيم سير عملية إدارة المنتجات بدءاً بالتخطيط للمنتج ومن ثم استيراد المواد الخام من الموردين من خلال الوسطاء ليتم إخراجها كمنتج نهائي يتم إيصاله إلى العملاء وفقاً لإدارة التدفقات المعلوماتية عن المواصفات المطلوبة للعميل.

### أهمية إدارة سلسلة التوريد:

تأتي أهمية إدارة سلسلة التوريد من حاجة المنظمات الإنتاجية لوجود نظام إداري خاص يحكم سير عمليات المنظمة من بناء علاقات من الموردين والوسطاء وضبط سير سلاسل الإنتاج في سبيل وصول المنتج النهائي إلى يد العميل.

إذ تعتبر إدارة سلسلة التوريد الكفؤة وسيلة هامة في ضبط الواردات من الموردين إلى المنظمة والمخرجات إلى العملاء بطريقة إدارية تضمن زيادة في حجم المشتريات والتخفيض من تكاليف وأجور نقل المواد الخام والمنتجات إلى العملاء، وفي ظل انتشار مفهوم التجارة الإلكترونية تتمكن المنظمة من رفع مستوى تجارتها الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال المنافسة (الشعار، ٢٠١٤).

وعليه فإن سلسلة التوريد الكفؤة هي الإدارة التي تتبنى أساليب التخطيط الملائم لإدارة السلسلة من خلال تنظيم أساليب فرق بما يرجع بالفائدة على جميع أطراف السلسلة من موردين ومنظمة الإنتاج والعاملين ولعملاء في آن واحد، ويمكن تلخيص أهمية سلسلة التوريد فيما يأتي (البكري، ٢٠٠٥):

تمكين العملاء من الحصول على المنتج النهائي المطلوب وفقاً للمواصفات والمعايير التي يرغب بها، مما يؤدي إلى تفعيل استمراريتهم كعملاء للمنظمة ويضمن لها تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المنافسة، وذلك من خلال ما يوفره إدارة التدفقات المعلوماتية حول متطلبات العملاء ورغباتهم حول المنتج وسعره وطريقة إيصاله ليد العميل.

خفض تكاليف الإنتاج والتي تنعكس بالتالي على انخفاض سعر المنتج مما يضمن للمنظمة المنتجة زيادة حجم المبيعات وبالتالي رفع القيمة السوقية للمنظمة، وذلك من خلال اختبار وسائل النقل الأكثر فاعلية وضبط توقيتات تسليم المنتج إلى العميل.

عندما تقوم المنظمة المنتجة بخفض سعر المنتج واستخدام أصول الشركة الثابتة بشكل مناسب يتحقق للشركة القيمة السوقية والتي يشترط لتحقيقها خمسة عناصر وهي: "خفض التكلفة، إنجاز الأعمال بصورة منتظمة، وجود شريحة ضريبية محددة، تحرك منتجات المنظمة بسرعة عالية وتوقيتات دقيقة.

بوجود تكلفة رأسمالية للمنظمة فإن سلسلة التوريد تتحكم بالتكاليف التشغيلية والمخزون وفقاً للطلب على المنتجات، وبذلك تتمكن المنظمة المنتجة من ضبط كمية الإنتاج والمخزون مما يجنب المنظمة من تكسدها منتجاتها وتخزينها لفترات طويلة، وبالتالي فإن سلسلة التوريد الكفؤة تحقق تعظيم رأس مال المنظمة.

وقد أشار داي (٢٠٠٨: ٣٦) فيما يتعلق بسلسلة التوريد من ناحية إدارة المنظمة فإنها أهميتها بتبرز في أنها تساعد مديري الإدارة في المنظمات في تركيزهم على الأهداف التنظيمية، وإيجاد قنوات اتصال فاعلة فيما بينهم وبين إدارة السلسلة مما يحقق الأهداف التي ينشدها التنظيم، كذلك تمكن الإدارة من تقديم الدعم والمساندة للسلسلة، وإيجاد علاقات جديدة مع الموردين والوسطاء والعملاء، ووضع الخطط الملائمة في ترويج المنتجات بالسرعة المثلى من خلال خفض توقيتات الوصول إلى الأسواق.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن إدارة سلسلة التوريد تبرز أهميتها في أنها إدارة تخطيط وتنظيم وتنفيذ ودعم ومساندة، وإدارة تسويقية وترويجية وتشغيلية في آن واحد.

وقد أشار (حسان، ٢٠٠٩) إلى أهداف سلسلة التوريد التي تلخص بها يأتي:

تعظيم قيمة المنتج من وجهة نظر العملاء: وذلك من خلال تقصي رغبات العملاء والعوامل المؤثرة بها كالسعر والشكل النهائي للمنتج، وتفعيل قنوات الاتصال فيما بين المنظمة والعملاء، مما يساهم في الإدارة التدفقات المعلوماتية، وإجراء المراجعة الفورية لطلبات العملاء من خلال تفعيل وتنفيذ أنظمة سلسلة التوريد، وإجراء التغذية الراجعة مما يساهم في رفع الإنتاجية، زيادة دقة التوقيتات.

تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد: وذلك من خلال وضع أنظمة رقابية على المخزون مما يتناسب مع حجم الطلب على المنتجات مما يؤدي إلى تخطي مشكلة الكساد، أو عدم الوفاء تجاه العميل، كذلك توفير الأنظمة الإنتاجية التي تواكب التغيرات في رغبات العملاء، والتأكيد على مشاركة أطراف السلسلة في العمليات التطويرية للمنتج أو تبني ترويج منتجات جديدة.

وفي ضوء ما سبق يمكن الاستنتاج بأن الهدف من إدارة سلسلة التوريد يكمن في مقدرة المنظمة على تقصي حاجات ورغبات عملائها من المنتجات مما يضمن لها عدم الوقوع في مشكلة كساد المنتج أو عدم توافره في بعض الأحيان، وكتلتها المشكلتين تؤثر في الأداء المالي للمنظمة، لذلك فإن سلسلة التوريد تستطيع أن تحقق أهدافها من خلال دراسة السوق وتبني أنظمة علاقات وأنظمة رقابية ملائمة لطبيعة عملها مما يضمن استمراريتها.

#### قدرات سلسلة التوريد:

تشير قدرات سلسلة التوريد إلى المهارات المكتسبة من الخبرات السابقة وإدارة التدفقات المعلوماتية التي تم الوصول إليها من خلال عمليات الاستقصاء لرغبات العملاء بالاعتماد على آراء مجموعة من المختصين في المجال الذي تعمل به المنظمة والذي يتم توظيفه في تبادل المعلومات والاستجابة المباشرة للتغيرات في البيئة السوقية.

وقد أشار (Bharadwaj,2000) إلى أن قدرات سلسلة التوريد تتعلق بقدرة المنظمة على تحديد الاستفادة واستيعاب كل من الموارد الداخلية والخارجية معلومات لتسهيل وانشطة سلسلة التوريد بأكملها، وتقسم هذه القدرات إلى قدرة المنظمة على تبادل المعلومات والقدرة على الاستجابة لسلسلة التوريد، وفيما يأتي إيجاز لكل منها:

القدرة على تبادل المعلومات: وهي قدرة المنظمة على تبادل المعارف من خلال الاتصال مع الموردين والوسطاء والعملاء بطريقة فعالة وكفؤة (Clemons & Row,2003).

وقد أشار (Mohr & Sohi,2005) إلى أنه في سبيل استخدام قنوات الاتصال بين أطراف سلسلة التوريد لا بد من إيجاد تبادل معلوماتي يتسم بالتنسيق الكافي، وبذلك تحقق المنظمة الكفاءة والفاعلية في تبادل المعلومات.

القدرة على الاستجابة لسلسلة التوريد: وهي مدى استجابة أطراف الاتصال في مجال الإنتاج والتوزيع والتعاون فيما بينهم في ظل المتغيرات التي تطرأ على البيئة السوقية.

وقد أشار المحاميد (٢٠١٤) إلى أن الطبيعة الديناميكية لقدرة سلسلة التوريد للمنظمة تسمح لها بتطوير وتجديد كفاياتها وتمكينها من الاستجابة للتحويلات في البيئة السوقية، خصوصاً في ظل تعقد الأسواق والذي يتطلب من المنظمة الاستجابة الفعالة من قبل كافة أطراف السلسلة.

#### كفايات سلسلة التوريد :

تُعرّف الكفاية بأنها: "القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة، مع الاقتصاد الواضح في الجهد والوقت والنفقات" (Louis, 1995).

وقد أشار (Ngai & Chau,2011) انه يجب على المنظمة أن تمتلك عدداً من الكفايات لسلسلة التوريد منها: الكفايات التكنولوجية، الكفايات التشغيلية، والكفايات الإدارية.

وفي ما سبق يمكن القول بأن كفايات سلسلة التوريد هي: المعارف والأساليب والموارد البشرية والمادية المتمثلة بالوسائل التكنولوجية والكفايات التشغيلية والموارد البشرية الإدارية التي يتم توظيفها في عملية توريد وإنتاج والتسويق المنتج المطلوب وإيصاله إلى العميل بأقل التكاليف والتوقيات، ولكي تقوم سلسلة التوريد بدورها المطلوب لا بد من امتلاكها لمجموعة من الكفايات والتي تتمثل في الكفايات التكنولوجية، والكفايات التشغيلية، والكفايات الإدارية، وفي ما يأتي إيجاز لكل منها:

الكفايات التكنولوجية: تعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد العناصر الرئيسية التي تدعم سلسلة التوريد، إذ يعتبر توظيف التكنولوجيا الحديثة وسيلة هامة لإدارة التدفقات المعلوماتية ووسيلة اتصال ما بين المنظمة المنتجة والأطراف الخارجية (المحاميد، ٢٠١٤).

وقد أشار (Fink & Neumann,2007) إلى أن التكنولوجيا الحديثة أسهمت بشكل مباشر في تشكيل سلاسل توريد عالمية، وأدت إلى نشوء علاقات بين المنظمة المنتجة وعملائها، والاستشعار والاستجابة وتطوير المنتجات حسب الطلب العالمي أو المحلي عليها، كذلك أسهمت في إدارة التدفقات المعلوماتية الدقيقة.

فيما أوضح (Ngai et al. 2011) العناصر الرئيسية لكفايات سلسلة التوريد في النقاط الرئيسية الآتية:

تكامل تكنولوجيا المعلومات: وهي ربط أنظمة المعلومات ببعضها البعض، وإجراء التبادل المعلوماتي بين الوظائف المختلفة من خلال تقاسم المعلومات المتعلقة بتوقعات الطلب على المنتج وجدولة المخزون والرقابة على جودة الإنتاج، وهذا التكامل يوفر بدوره التكامل للاستجابة للتقلبات التسويقية، كذلك يوفر دعماً لتدفق الموارد المالية، مما يؤدي إلى شفافية وصول المعلومات وتبادلها مع الشركاء بالدقة المطلوبة والسرعة المثلى.

مرونة تكنولوجيا المعلومات: وهي مدى قدرة البنية التحتية التكنولوجية على التكيف مع التقلبات السوقية للحد من الجهود البشرية والتكاليف المادية من حيث سهولة الاتصال مع أطراف السلسلة، والقدرة على تبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.

الكفايات التشغيلية: وهي قدرة منظمة الإنتاج على استخدام أنظمة التشغيل التي تسهم في تسهيل قدرة سلسلة التوريد من بناء منظومة تشغيل متكاملة ومرنة تلبي احتياجات المنظمة (Ngai et al. 2011).

وقد أشار (Zhang & Sharif, 2000) إلى أن الكفايات التشغيلية لسلسلة التوريد تتكون من ثلاثة عناصر أساسية كما يأتي:

تكامل سلسلة التوريد: وهي تشكيل شبكة من السلاسل المنفصلة تعمل كل منها باستقلالية عن الأخرى بهدف تحقيق التدفقات المعلوماتية والإنتاجية والخدمية والمالية بسرعة عالية (Rosenzweig et al., 2003).

مرونة سلسلة التوريد: وهي مرونة سلسلة التوريد الاستراتيجية التي من خلالها يتم تحديد التغيرات السوقية، مما يسهم بالاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء والقدرة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال تبني نظام سلاسل التوريد لديها الإمكانية على الانتقال من إنتاج منتج واحد إلى آخر، والقدرة على إنتاج منتجات ذات نوعية تتوافر فيها الشروط والمواصفات والمعايير المرغوبة من العملاء ويتم الوصول إلى هذه المرونة خلال كفاءة البنية التحتية الإنتاجية، وكفاءة العاملين، وموارد العمل في العمليات الإنتاجية المختلفة (Swafford et al., 2008 & Stevenson & Spring, 2007).

المرونة التنظيمية: وهي قيام المنظمة بوضع خطط عمل أسبوعية وشهرية وربع سنوية ونصف سنوية وسنوية تحدد من خلالها أهداف العمل وأنشطته وتحديد العلاقة بين أطراف السلسلة، مما يمكن المنظمة من القدرة على إدارة العمل اليومي وفق ترتيب ملائم للتوقيت والاولويات، والقدرة على تطوير أهداف جديدة في علاقات العمل مع الموظفين والعملاء والموردين والوسطاء، وضبط التدفقات المالية والمعلوماتية وقد بين (Ross, 2011) بأن المنظمة التي تتوافر لديها الكفاءات التشغيلية والتكنولوجية تحقق ما يأتي:

بناء ثقة في ميين الأطراف تقود إلى تحقيق المنافع المشتركة.

تحقيق التعاون والمشاركة.

تحقيق المواءمة ما بين الطلب والمخزون وحجم الإنتاج.

تفعيل الاتصالات وخفض التكاليف.

## أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

لتحقيق أهداف الدراسة ووفقاً للنموذج المعد لهذه الدراسة والتي تناولت في المتغير المستقل لها سلسلة التوريد فقد قام الباحث باختيار مجالات هذه السلسلة المتمثلة في إدارة العلاقات مع الموردين في إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة العلاقات مع الوسطاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية، وذلك وفقاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع سلسلة التوريد، وفيما يلي إيجاز لهذه المجالات:

### ممارسة إدارة العلاقات مع الموردين:

تعتبر إدارة العلاقات مع الموردين وسيلة تسعى من خلالها إدارة المنظمة المنتجة إلى بناء علاقة مع المنظمة الموردة للمواد الخام، يتم خلالها تكوين علاقة متكاملة ومشاركة في بيئة تنافسية ديناميكية لاستيعاب متغيرات البيئة التنافسية بهدف تعظيم الفائدة من الموارد المشتركة (مصطفى، ٢٠٠٢).

وقد أشار (Cante , et al.,2004) إلى أن العلاقة مع الموردين هي علاقة تبادلية مبنية على اتفاق بين منظمة الإنتاج ومنظمة التوريد في سبيل تقديم منتج معين، كذلك في توسيع نطاق المعرفة وتطوير تطبيقات ومنتجات جديدة، وذلك من خلال الاشتراك في حق الملكية بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

وقد أشار (Li, etl, 2006) إلى أن العلاقة بين أطراف سلسلة التوريد يجب أن تحظى بأهمية قصوى من أجل عدم تضارب المصالح فيما بين الأطراف أو سعي أحد أطراف العلاقة إلى تحقيق منافع قد تلحق الضرر بالطرف الثاني.

وتتم عملية اختيار الموردين بثلاث مراحل رئيسية أشار لها (Chuang, 2004) وهي كما يأتي:

تقييم المورد: وتهدف هذه العملية إلى اكتشاف الموردين ذوي الكفاءة والإمكانات والقدرات المتميزة، ويجب يتم أن اختيار المورد بالاعتماد على أسس علمية ومعياريه لكي لا تتسبب المنظمة لنفسها بمشكلات مستقبلية.

تطوير الموردين: أي أن يتم اختيار الموردين الذين تتوفر لديهم القدرة على التكامل مع أنشطة المنظمة الإنتاجية، حيث أن المورد الذي تتوافر له القدرة الكاملة يمكن المنظمة من الاستمرار معه من خلال علاقات مستقبلية تسعى من خلالها المنظمة إلى توافر متطلبات التوصيل والجودة وتبادل المعلومات.

المفاوضات: وتعتمد المفاوضات فيما بين الطرفين على الاستراتيجيات التي ستمارسها المنظمة على مبدأ تطوير العلاقات المستقبلية فيما بين الطرفين، كذلك التمكن من التفاوض على الأسعار المعتمدة في السوق وسعر التكلفة المنافسة في مجال العطاءات. والالتزام بالكفالات.

### ممارسة إدارة العلاقات مع الوسطاء:

عادةً ما تسعى المنظمات الإنتاجية إلى توزيع منتجاتها إلى العملاء من خلال موزعين، ويشير هذا النشاط إلى سلسلة الأنشطة المترابطة ما بين العميل والموزع والمنظمة المنتجة، وتتم هذه الأنشطة من خلال مؤسسات تتبنى توزيع المنتجات وإيصالها ليد العميل (معلا، ٢٠٠٨).



وقد أشار سويدان وحداد (٢٠٠٩) إلى أن المنظمة التي تقوم باختيار قنواتها التسويقية الملائمة لترويج منتجاتها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ما يأتي:

الخدمات التي يتم تقديمها للوسطاء.

توفير وسطاء جدد لديهم القدرة على تشجيع العملاء من التعامل مع المنتج.

التعرف إلى مدى معرفة الوسطاء في الأسواق المرغوب التعامل معها.

دراسة السياسات الترويجية للوسطاء من حيث الكفاءة والفاعلية.

ممارسة إدارة العلاقات مع العملاء:

تظهر أهمية العلاقات في سلسلة التوريد في تحقيق فوائد تستهدف العميل، أي أن يحصل العميل على المنتج بالتوقيت المناسب وبالجودة المناسبة ووفقاً لتوقعاته عن المنتج، وبذلك يقع على عاتق إدارة السلسلة دراسة توقعات العميل عن المنتج والاستجابة لها ضمن التوقيت الملائم (البكري، ٢٠٠٥).

ومن أبرز ما يتطلع له العميل في المنتج هو ضمان وصول المنتج بالتوقيت المناسب له، وبالسعر المثالي والجودة المطلوبة، ومن هنا يتطلب من السلسلة تحقيق التمايز التشغيلي، وذلك لرفع قيمة الشركة السوقية، كما أن إدارة سلسلة التوريد بشكل مناسب تضمن وصول السلع والخدمات للخارج بأسعار قليلة مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة، ويمكن أن يساعد باختيار الفاعل لوسائل النقل والشاحنات على تقليل التكلفة وتسليم المنتج في وقت مناسب (محاميد، ٢٠١٤).

وقد حدد البتانوني (٢٠١٤) العناصر التي يجب أن تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين علاقتها مع العملاء فيما يأتي:

خفض التكلفة وزيادة الإيرادات.

تحسين خدمات العملاء من خلال تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لديهم.

تحديد الفرص التجارية الجديدة وتقليل الفرص الضائعة.

ممارسة إدارة التدفقات المالية:

تعتبر إدارة التدفقات المالية من أهم ركائز المنظمات، والتي يشمل خفض تكلفة المنتج مع مراعاة معايير الجودة المطلوبة، والتركيز على أن يكون العائد من الأرباح مرضي لأصحاب المنشأة أو المساهمين فيها، حيث ينعكس مؤشر إدارة التدفقات المالية بين أعضاء سلسلة التوريد عن غيره من المؤشرات لباقي الممارسات الداخلية لسلسلة التوريد بين أعضائها كونه المصدر في هذا المؤشر هو العميل وما تحصل عليه الشركات والمنظمات من خلال بيع منتجاتها وحصد الأرباح، ومن ثم تتمكن الشركات من تلبية المزيد طلبات الزبائن عن طريق تزويد المورد بالأموال للحصول عن طريق تزويد المورد بالأموال للحصول على ما يلزم لاستكمال عمليات الإنتاج والتصنيع، ويعتبر إدارة التدفقات المالية مؤشر مستمر لا يجب أن يتأثر بالبيئة المحيطة لاستمرار نجاح الشركة (البتانوني، ٢٠١٤).

وقد أشار (Joseph,2012) إلى أن إدارة التدفقات المالية هو أساس رأس مال سلسلة التوريد، إذ تعتبر التدفقات أمراً حاسماً في إدارة سلسلة التوريد.

وقد أضاف (Cohen,2010) بأن الآثار البيئية المترتبة على التدفقات المالية بغيرها من التدفقات مثل تدفق المواد والخدمات التي قد تسبب في أضرار بيئية واستهلاكية.

حيث تم تقييم إدارة التدفقات المالية والتحليل المتكامل في إدارة سلسلة التوريد على أنه محدود جداً، والأنظمة المالية تنظم كثيراً من كمية التدفقات المادية والمتطلبات لجميع مراحل سلسلة التوريد ( Joseph,2012) وتعتبر بذلك التدفقات المالية إحدى العوامل التي تؤثر على فعالية وكفاءة الأنشطة في سلسلة التوريد.

#### ممارسة إدارة التدفقات المعلوماتية:

يعتبر إدارة التدفقات المعلوماتية هذه من أهم الممارسات التي تتم بين أطراف سلسلة التوريد، وهذه الممارسات يجب أن تتم بدقة وجودة عالية، لإيصال وتبادل المعلومات في التوقيتات المناسبة، ويتم إدارة التدفقات المعلوماتية فيما بين المورد والوسيط والمنتج النهائي فيما يتعلق بالمواد الخام، ويتم فيما بين المنتج والعميل فيما يتعلق بذات المنتج (محاميد، ٢٠١٤)

إن تصميم إدارة التدفقات المعلوماتية في سلاسل التوريد اتبع تقليدياً التدفق المستمر والمتواصل على طول السلسلة بين أعضائها الأداء دون المستوى الأمثل في سلاسل التوريد في كثير من الحالات نتيجة لسوء وضعف تدفق وتبادل المعلومات يسن أعضائها، فإن اعتماد نظم المعلومات المتقدمة يتيح تدفق معلومات فعال بين الأعضاء في أكثر من مرحلة مراحل سلسلة التوريد (Riikka, 2009).

عملية إدارة التدفقات المعلوماتية هي عملية اكتساب وإدائه ونقل جميع المعلومات بالجودة العالية وفي الوقت المناسب داخل وبين أعضاء السلسلة (Chaffe, 2001).

إدارة التدفقات المعلوماتية كأساس لتحقيق التكامل في التحالفات الاستراتيجية بين الشركاء، وبناء على هذا الوصف تم وضع ثلاثة خصائص لإدارة التدفقات المعلوماتية، وهي مستوى تبادل المعلومات، وجودة المعلومات، وتقنية المعلومات في تطبيقات سلسلة التوريد، حيث توفر هذه الخصائص وصفاً دقيقاً ومفصلاً لثلاثة أبعاد منطقية لإدارة التدفقات المعلوماتية، مثل حجم المعلومات، محتوى المعلومات، ومستوى تشارك المعلومات (Zhou & Benton,2007).

## المبحث الثاني: كفاءة العمليات

تعد كفاءة العمليات من المقومات الأساسية لأيّة منظمة، حيث تأتي أهميتها من أهمية العنصر البشري والمرافق والمعلومات بالنسبة للمنظمة، وإذا ما تمت إدارتها بصورة سليمة فإن ذلك سيؤتي ثماره من خلال تحسين أداء المنظمة.

### مفهوم كفاءة العمليات :

تعتبر كفاءة العمليات حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال على اختلاف ملكيتها حكومية أم خاصة، حيث تتجسد قدرة المنظمة وإمكاناتها على الأداء والانجاز وتحقيق الأهداف في إطار مجمل العمليات قدرة المنظمة وإمكاناتها على الأداء والانجاز وتحقيق الأهداف في إطار مجمل العمليات، وبسبب التطور الهائل في العمليات بكونها تشكل الأنشطة الإنتاجية الفنية والتكنولوجية مضافة إليها الأنشطة التسويقية جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتعطي مؤشرات محددة ومهمة لمنظور العمليات المؤدية إلى تحقيق المنظور الاستراتيجي (إدريس، الغالبي، ٢٠٠٩).

وقد أشار كل من (Norton,1996 & Kaplan , 2009) إلى أن كفاءة عمليات المنظمة تعتبر إحدى جوانب بطاقة الأداء المتوازن والتي تستخدم في العديد من المنظمات والمؤسسات وهي في صورتها الأصلية - تتكون من أربع بطاقات منفصلة كل بطاقة تحوي أهدافا لمجال واحد، بحيث تحقق البطاقات الأربع التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل هذه البطاقات الأربع تغطي المجالات الآتية (Kaplan & D.P, 2009) (Norton,1996):

الجوانب المالية Financial: وهي تتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية

العملاء : وتحتوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوي العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات

عمليات الأعمال الداخلية: وتعني بجوانب العمليات الداخلية مثل تطوير المنظمة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما نقوم به من عمليات.

نمو (التعلم والإبداع) وهي تتعلق بقدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن إن للعمليات الداخلية دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الانجاز والوصول إلى الأهداف.

فالعمليات في إطار ضبط الأداء المتوازن تحتاج إلى معرفة بالعمل الحالي للمنظمة وأساليب والأداء والانجاز حول أعمال المنظمة الداخلية. ومن هذا فإن هناك ضرورة تقتضي التركيز على مؤشرات للعمليات الداخلية التي تقوم بها أية منظمة والتي تتجسد في إنجاز وتقديم منتجات وخدمات المنظمة وتوليد قدرات إبداعية في إطار الجودة والأسعار والقدرة على التنافس مع منتجات تقدمها منظمات أخرى.

وقد أشار (ابراهيم، ٢٠١٠) إلى إن معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة، ومن أمثلتها: الفحص وجودة عمليات الفحص والاعتراضات إلى الاعتراضات، وإذا أردنا وصف عمليات معينة/ الاتجاهات والآراء والشكاوي/ مستوى التكنولوجيا: يقاس بالأساليب الأكثر حداثة/ استغلال الطاقة من الأصول البشرية: يقاس بالسعة الإنتاجية للفحص/ وقت التسليم: يقاس بالنسبة المئوية للإخطارات من نماذج الفحص في الوقت المحدد/ مدة الفحص: تقاس بزمان الانتظار/ الموارد: تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية، سواء داخل الوحدة المعنية أو اللجنة المختصة بعملية الإنتاج.

### أبعاد كفاءة العمليات:

يحدد المديرون التنفيذيون العمليات المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول إلى الأهداف المقدمة، وتتكون كفاءة العمليات من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي (القرني، ٢٠٠٥):

كفاءة العمليات الإبداعية: تتعلق العمليات الإبداعية بقدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية وتطبيق سياسات إدارية حديثة، إذ ينبغي على المنظمات والمنظمات المختلفة السعي للوصول إلى فهم وإدراك واسع لمفهوم العمليات وأهميتها وتأثيرها على أداء المنظمة (Suciu, 2011).

ويعود عدم قدرة المنظمات على الإفادة من العمليات الإبداعية إلى الفهم غير صحيح لها، حيث يسود الاعتقاد بأن الإبداع هو ضربة حظ أو مهارة فريدة من نوعها لا تملكها سوى فئة معينة، بينما أشارت الأبحاث إلى أن العمليات الإبداعية هي عبارة عن عملية يمكن أن يمتلكها أي شخص في المنظمة (إدريس والغالب، ٢٠٠٩).

ويمكن تقسيم العمليات الإبداعية إلى عمليات تشغيلية واستراتيجية حيث تشمل العمليات الإبداعية التشغيلية خلق وتنفيذ الأفكار، والتي من شأنها زيادة الكفاءة التشغيلية للمنظمة أو المنظمة.

في حين يمكن ان تؤثر العمليات الإبداعية الاستراتيجية على استراتيجيات المنظمة أو المنظمة في مختلف المستويات (Mintzberg & Quinn, 1999).

كفاءة العمليات التشغيلية يمكن تعريف العمليات التشغيلية على انها العمليات التي تتكون من الأعمال الأساسية وتعمل على إنشاء القيمة الأساسية للمنظمة، ومن أهم انماط العمليات الأساسية البيع، والتصنيع والإعلام والتسويق والمبيعات (Hall & Johnson, 2009).

ومن الأمثلة على العمليات التشغيلية التنفيذ، والتدقيق والعمليات التنموية مثل مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومراقب الاهداف ذات الصلة بالمعلومات والتكنولوجيا (Hall & Johnson, 2009).

تحاول أغلب المنظمات تطوير عملياتها التشغيلية من خلال توظيف اشخاص مؤهلين أو من خلال تنفيذ تنمية العمليات، وبالتأكيد فإن توظيف أشخاص مؤهلين وعمل تطورات مستمرة كلاهما أمران مهمان، إلا انهما لا يضمنان تحقيق النجاح للمنظمة.

وقد درس العديد من الباحثين تأثير العمليات التشغيلية على رأس المال الفكري للمنظمات وقدرتها التشغيلية كمرونة العمليات والإبداعية في الإنتاج والتي من شأنها أن تؤثر على أداء الأعمال في المنظمة

ويرى (Johnson,2002) إلى ان العمليات والتي تشمل عمليات التشغيل تعتمد بشكل اساسي على رأس المال الفكري بأنواعه وخاصة النوع المرتبط برأس المال البشري إلى أن الطريق الأمثل لنجاح المنظمة في إدارة عملياتها يتمثل في تبنيها لاستراتيجية تقوم على إدارة رأس المال الفكري والبشري.

كفاءة عمليات التفاعل الاجتماعي: يعد التفاعل الاجتماعي بشكل عام نوعا من المؤثرات والاستجابات في منظمات الاعمال والتي ينتج عنها تغيير في الأطراف الداخلة فيما كانت عليه عند البداية كالعملاء والموردين والموظفين (Trapper,2002). ويعد التفاعل الاجتماعي من أكثر المفاهيم انتشارا وهو الاساس في دراسة كيفية تفاعل العنصر البشري في البيئة وما ينتج عن هذا التفاعل من قيم وعادات واتجاهات.

ويتخذ التفاعل الاجتماعي صورا وأساليب متعددة فقد يحدث هذا التفاعل بطريق مباشر أو غير مباشر بين عدد محدود من الأفراد أو عدد كبير . ويكون عن طريق استخدام الإشارة واللغة والإيماء بين الاشخاص. ويأخذ التفاعل الاجتماعي أنماطا مختلفة تتمثل في التعاون والتكيف والمنافسة والصراع.

وحيثما تستقر أنماط التفاعل وتأخذ اشكالا منتظمة فإنها تتحول إلى علاقات اجتماعية كعلاقات الزمالة (Crowder, 2001).

## المبحث الثالث الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

دراسة الحوري والجوازنة (٢٠١١) بعنوان:

مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات الأردنية العاملة في مجال الألبسة والأدوية، وتمثلت أبعاد المرونة لسلسلة التوريد في مرونة المنتج، الحجم، التسليم، الاستجابة للسوق المستهدف، وتقديم المنتج، نظم المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منظمات الألبسة والأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددهم (٦٤) مديراً، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى سلاسل التوريد كان عال في منظمات صناعة الألبسة والأدوية الأردنية، حيث بلغ أعلى مستوى في مرونة تقديم المنتج، إذ تبين أن الشركات المصنعة للألبسة والأدوية الأردنية تمتلك القدرة على التعاون لتقديم منتجات كاملة ومتنوعة وبسرعة عالية.

دراسة حمد (٢٠١٣) بعنوان:

أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي

هدفت الدراسة لبيان أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في شركات الصناعات الغذائية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (٨٣٣) شركة. أما عينة الدراسة فقد شملت المعاينة والتحليل من المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (١٢١). وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (٣٢٦) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد (هيكل شبكة التوريد، العلاقة طويلة المدى، الاتصالات، الفرق الوظيفية، مشاركة الموردين، تكامل الإمداد) على أداء شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد (هيكل شبكة التوريد، العلاقة طويلة المدى، الاتصالات، الفرق الوظيفية، مشاركة الموردين، تكامل الإمداد) على الاضطراب البيئي لشركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، الاضطراب التكنولوجي، شدة المناقشة) على أداء شركات الصناعات الغذائية الواقعة ضمن حدود العاصمة.

دراسة أبو زيد (٢٠١٤) بعنوان:

العلاقة السببية بين الأسبقيات واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المباشر التي تلعبها الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، والأثر غير المباشر من خلال استراتيجية سلسلة التوريد، وذلك من خلال قياس أربعة أبعاد هي الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة. كما تم قياس سلسلة التوريد من خلال استراتيجية سلسلة التوريد الرشيق والمرونة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المصانع الغذائية، في حين تكونت الدراسة من (١٢٣) من مدراء المصانع الغذائية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية واستراتيجية (٥٦) شركة في بلجيكا، واصفا الباحث (١١٢) علاقة داخل سلسلة التوريد. ووصف الباحث خلال الدراسة بأن هناك قلة في إدارة التدفقات المعلوماتية بين الشركات التي بينها تحالفات استراتيجية، من خلال ثلاثة أنواع من التحالفات وهي التحالف الصامت، والتحالف الصريح، وتحالف تكنولوجيا المعلومات المركزة، ومن نتائج هذه الدراسة أن التحالفات الصامتة لديها فقر كبير في الأداء بين هذه الشركات، في حين بينت الدراسة بأن هناك أوجه شبه كبيرة بين التحالفات الصريحة وتحالف تكنولوجيا المعلومات المركزة.

دراسة رجاء (٢٠١٦) بعنوان:

أثر التوجه الاستراتيجي استراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من شركة ألبان اليوم في الأردن أحد فروع مجموعة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية. وتكونت وحدة المعاينة من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والفنيين والبالغ عددهم (٤٠٠) فرد. تم أخذ العينة بطريقة المسح الشامل حيث أن الدراسة الحالية هي دراسة حالية، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها ما يلي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تحسين سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم في الأردن. ووجود أثر دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستراتيجية العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم في الأردن.

دراسة عبدالله (٢٠١٦) بعنوان:

أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد ومكوناتها (إدارة التدفقات المعلوماتية، وتدفق المواد/ والتدفقات المالية) على الأسبقيات التنافسية المتمثلة بأبعادها في (الكلفة، والجودة، والسرعة، والمرونة، والإبداع) لشركات صناعة الألبان الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان البالغ عددها (٢٢) شركة. وتكونت عينة الدراسة من (١٥) شركة من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم جمع البيانات من (١٠٥) مدير ورئيس قسم من مجموع (١٦٠) مدير ورئيس قسم في شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان بواسطة الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تطبيق مرتفع لجميع متغيرات ممارسات سلسلة التوريد، وكذلك جميع أبعاد الأسبقيات التنافسية. وأخيرا اثبتت الدراسة أن، هناك أثر لمجموع ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية وكذلك مكوناتها.

## الدراسات الأجنبية:

دراسة (Gonzalez-Benito,2010) بعنوان :

**Supply strategy & business Performance : an analysis based on the relative importance assigned Generic competitive objectives**

أثر استراتيجية التوريد في الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى بحث أثر استراتيجية التوريد في الأداء المؤسسي وقد شملت عينة الدراسة على (١٧٥) شركة صناعية إسبانية. وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر لاستراتيجية التوريد من جانب تقليل المخزون، والمرونة، وسعر الشراء في الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن الشركات ذات الأداء المرتفع كانت تركز على تحقيق أسبقيات تنافسية ترتبط بصورة أساسية بالجودة والمرونة والموثوقية والتسليم، وبصورة ثانوية بالتكلفة.

دراسة (Wagner , 2013) بعنوان :

**The Impact of Competitive Strategy & Supply Chain Strategy on Business Performance : The "Role of Environmental Uncertainty**

أثر المواءمة الاستراتيجية لسلسلة التوريد في الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى بحث أثر المواءمة الاستراتيجية لسلسلة التوريد في الأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة (٣٣٦) عاملة في أمريكا وأوروبا الغربية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للمواءمة بين مستوى التأكد في الطلب والعرض واستراتيجية سلسلة التوريد (الاستجابة والكفاءة) في الأداء المؤسسي. كما قامت الدراسة على تحليل تأثير الأسبقيات التنافسية لدى قطاعي (الأغذية والمشروبات، والمنسوجات والملابس) في استراتيجية سلسلة التوريد، حيث دلت النتائج إلى أن الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والملابس كانت أكثر مواءمة بين الأسبقيات واستراتيجية سلسلة التوريد من الشركات العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات.

دراسة (Sukwadi,2014) بعنوان:

**Performance-based contracting in service supply chains: a service provider risk perspective**

أثر استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي هدفت الدراسة إلى بحث استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (١٦٠) شركة صغيرة ومتوسطة عاملة في إندونيسيا، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للاستراتيجية المرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد، وعدم وجود أثر للاستراتيجية الرشيقة في أداء سلسلة التوريد. كما بينت النتائج وجود أثر لأداء سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي.



دراسة (Hassan, ٢٠١٧) بعنوان :

### The External Factors Affecting the Supply Chain Responsiveness at UNRWA Gaza

العوامل المقترحة والتحقق من علاقاتها مع استجابة سلسلة التوريد

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتبسيط الضوء على العوامل المقترحة والتحقق من هذه العوامل وعلاقاتها مع استجابة سلسلة التوريد. وقد أجريت هذه الدراسة وتم تطبيقها على مجتمع الدراسة في وكالة الغوث للاجئين- غزة بمجموع ٥٠ مشاركا وقد تم استخدام الاستبيان كأداة قياس. وقد تم تصميم البيانات التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة لتقييم "إلى أي مدى تؤثر العوامل الخارجية لسلسلة التوريد على استجابتها في الأونروا بغزة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أهمية دراسة العوامل الخارجية من سلسلة التوريد وتأثيرها على مدى استجابتها ولقد بينت هذه الدراسة إلى أن العوامل التالية التزام الإدارة العليا، التفاهم والثقة المتبادلة، تبادل المعلومات وتدقيقها، العلاقات الاستراتيجية مع الموردين والعملاء، العوامل التنظيمية والقدرة على الاستجابة، لديها علاقة قوية مع استجابة سلسلة التوريد، كما لوحظ أيضا بأن كل من التفاهم والثقة المتبادلة والموردين والعلاقات الاستراتيجية مع الموردين والعملاء كان لهما تأثير أكبر على استجابة سلسلة التوريد من باقي العوامل.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نواحي وكما يأتي:

تهتم الدراسة الحالية بالبحث في موضوع إدارة الشركات التي تتبنى في إدارتها أسلوب سلسلة التوريد، وقد ركزت الدراسة الحالية على تناول أبعاد مختلفة عما تناولته الدراسات السابقة وذلك نظراً لطبيعة إدارة سلسلة التوريد في شركات المواد الزراعية عن الشركات الصناعية أو التسويقية.

أن الدراسة الحالية تقيس أثر ممارسات سلسلة التوريد على كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن، وفي حدود علم الباحث هي الدراسة الأولى التي تم إجراءها على هذا القطاع، وبالتالي فإن نتائج الدراسة الحالية قد تحسن من كفاءة إدارة سلاسل التوريد في الشركات الزراعية ككل.

تتناول الدراسة الحالية خمسة أبعاد رئيسية وهامة وهي إدارة العلاقات مع الموردين ومع العملاء ومع الوسطاء، بالإضافة إلى إدارة تدفق المعلومات والتدفق المالي، وأثرها في كفاءة العمليات، وهذا ما لم يجمعه أي من الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث : الطريقة والاجراءات

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في شركات المواد الزراعية في الأردن والبالغ عددها (١١٧) شركة مواد زراعية ونظراً لكبر مجتمع الدراسة ولصعوبة توزيع استبانة الدراسة عليه، حيث تتوزع الشركات الزراعية في كافة مناطق ومحافظات الأردن، وعليه فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من (٩٢) عاملاً يعملون في أكبر (١٠) شركات للمواد الزراعية في الأردن ويبين الجدول رقم (١) أسماء الشركات وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة وغير الصالحة للتحليل.

### الجدول (١)

أسماء الشركات وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة وغير الصالحة للتحليل

الرقم	اسم الشركة	الموزعة	المستردة	الصالحة	غير الصالحة
	شركة المواد الزراعية مقداري	١١	١١	١٠	١
	شركة منير سختيان - القسم الزراعي	١٤	١٢	١٠	٢
	شركة الإشراف للزراعة والتجارة	١٠	١٠	٩	١
	شركة المستحضرات الطبية الزراعية باير	٩	٩	٧	٢
	شركة عبدالحميد عبد الحافظ الزراعية	٩	٩	٩	٠
	شركة فابكو الزراعية	١١	١١	٩	٢
	شركة الدرعاوي للمواد الزراعية	٨	٨	٧	١
	شركة القوافل الزراعية	٧	٧	٧	٠
	شركة الجبالي للزراعة والصناعة	١٢	١١	٩	٢
	المجموع	٩٨	٩٥	٨٣	١٢

يبين الجدول (١) أسماء الشركات، وعدد الاستبانة الموزعة والمستردة والصالحة وغير الصالحة للتحليل، حيث بلغ عدد الشركات (١٠) شركات خاصة بالمواد الزراعية في الأردن وهذا يمثل ما نسبته (٩٠.٣٤%) من عدد الشركات، كما يظهر الجدول أعلاه بأنه تم توزيع (٩٨) استبانة على أفراد عينة الدراسة، ما بين (٧) - (١٤) استبانة لكل شركة، حيث تم استرداد (٩٥) استبانة وبنسبة (٩٧.٩%) من عينة الدراسة، بلغت غير الصالحة منها (١٢) استبانة والصالحة منها للتحليل الإحصائي (٨٣) استبانة وبنسبة (٨٤.٦%) من عينة الدراسة. أما حول توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية الجدول (٢) يبين ذلك.

### الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٧١	%٨٥.٥
	أنثى	١٢	%١٤.٥
	المجموع	٨٣	%١٠٠
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	٢٢	%٢٦.٥
	٣٠- أقل من ٤٠ سنة	٣٦	%٤٣.٣
	٤٠- أقل من ٥٠ سنة	١٨	%٢١.٨
	٥٠ سنة فأكثر	٧	%٨.٤
	المجموع	٨٣	%١٠٠
المستوى التعليمي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	٦	%٧.٢
	بكالوريوس	٦١	%٧٣.٥
	دراسات عليا	١٦	%١٩.٣
	المجموع	٨٣	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من ٥ سنوات	١٣	%١٥.٦
	٥ سنوات الى ١٠ سنوات	٢٨	%٢٨.٨
	١٠ سنوات فأكثر	٤٥	%٥٤.٢
	المجموع	٨٣	%١٠٠

يبين الجدول (٢) ما يأتي:

بلغ عدد الذكور في العينة (٧١) بنسبة مئوية (٨٥.٥%)، بينما بلغ عدد الإناث (١٢) بنسبة مئوية (١٤.٥%).

بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر (٤٣.٣%) للفئة العمرية (٣٠-٣٠) من ٤٠ سنة) وبينما بلغت أدنى نسبة مئوية للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة مئوية (٨.٤%).

بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (٧٣.٥%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٩.٣%) للمستوى التعليمي (دراسات عليا).

بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (٥٤.٢%) للعدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٥.٦%) للعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

أداة الدراسة:

قام الباحث بصياغة أداة الدراسة يقوم المبحوثين بوضع إشارة (√) أمام الفقرة التي تتناسب مع تطبيقاتها العملية في الشركات التي يعملون بها ، حيث تم تقسيم تدرج الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والمتضمن خمسة مستويات للإجابة، ويمثل كل مستوى وزناً نسبياً معيناً تصاعدياً يتدرج من ٥ إلى ١، ويبين الجدول رقم (٣) الآتي يبين مجالات الإجابة وأوزانها:

جدول رقم (٣)

مجالات الإجابة وأوزانها

الإجابات بالدرجة	القيمة المعطاة للبند أو الأوزان
موافق بشدة	٥
موافق	٤
موافق بدرجة متوسطة	٣
غير موافق	٢
غير موافق بشدة	١

وبهدف التحقق من أداء الدراسة، تم إجراء الاختبارات الخاصة للتأكد من أن الأداة تمكن من قياس أثر ممارسات سلسلة التوريد على كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن، وذلك باستخدام الاختبارات الآتية:

### اختبار صدق أداة الدراسة :

للتأكد من صدق أداة الدراسة من حيث صحة العبارات التي تحتويها الاستبانة، والتي يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات المطلوبة بدقة متناهية، فقد قام الباحث على عرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين في جامعة آل البيت والجامعة الهاشمية والجامعة العربية المفتوحة (الملحق ٢)، وذلك للتأكد من وضوح العبارات وسهولتها وانسجامها مع الغرض من الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون وخصوصاً الملاحظات التي تم الإجماع عليها.

### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس درجة مصداقية إجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبانة، ويشير تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات ولذا فإن قيمتها تتراوح بين (١-٠) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي ٦٩% فأكثر (Sekaran, 2003: 84).

وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

### جدول رقم (٤)

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة

النتيجة	قيمة معامل ألفا	الفقرات	المجال
مقبولة	0.8322	١١-١	إدارة العلاقات مع الموردين
مقبولة	0.8250	٢٢-١٢	إدارة العلاقات مع الوسطاء
مقبولة	0.8173	٢٥-٢٣	إدارة العلاقات مع العملاء
مقبولة	0.7885	٤٢-٣٦	إدارة التدفق المالي
مقبولة	٠.٧٦٥٢	٥٠-٤٣	إدارة تدفق المعلومات
مقبولة	0.8104	٥٠-١	المتغير المستقل: ممارسة إدارة سلسلة التوريد ككل
مقبولة	0.8331	٦٢	جميع المتغيرات

يتبين من الجدول رقم (4) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، والخاص بكل فرضيات الدراسة، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو (٦٩%)، كما أن قيمة المعامل أيضاً لجميع فقرات الاستبانة كان أكبر من (٦٩%)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من المصداقية في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضاً بين فقرات الاستبانة، لذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة، وأن هناك اتساق داخلي أيضاً بين فقرات الاستبانة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## المعالجات الإحصائية :

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

اختبار درجة المصدقية والثبات لبيانات أداة الدراسة: والتي تم توضيحها عند الحديث عن أداة الدراسة.

الوسط الحسابي: تم استخدام الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على وسط افتراضي قيمته ٣ وفقاً لمقياس لكرت الخماسي، والذي يعادل ما نسبته ٦٠%  $(\frac{3=0}{0+4+3+2+1})$ ، إذ تقارن الأوساط الحسابية لكل فقرة مع هذا الوسط من أجل قبول أو رفض الفرضية.

الانحراف المعياري: ويعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغير نفسه، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت ويقف في مقدمتها عند التطبيق.

الانحدار المتعدد: ويستخدم هذا الاختبار في حالة وجود عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد، حيث يستخدم لقياس أثر كل متغير مستقل لوحدة على المتغير التابع وكذلك قياس أثر كل المتغيرات المستقلة مع بعض على المتغير التابع، ويشترط لإجراء هذا الاختبار شرطان الأول أتباع المتغير المراد إجراء الاختبار على متوسطة للتوزيع الطبيعي والثاني أن يكون حجم العينة كبيراً يتجاوز ٣٠ مفردة فضلاً عن أنها عشوائية أو مسحية.

## الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

يهدف التعرف إلى آراء عينة الدراسة المتعلقة بأثر ممارسات سلسلة التوريد على كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن، فقد اعتمد الباحث معالجة البيانات بطريقة الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة.

### تحليل البيانات:

يهدف تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة فقد تم تصنيف الأوساط الحسابية لمجتمع الدراسة باحتساب المتوسط المرجح من خلال حساب طول الفترة وهي  $4/5 = 0.8$ ، حيث  $4$  تمثل عدد المسافات، وتمثل (٥) عدد الاختبارات وبالتالي يصبح التوزيع كما هو في الجدول التالي:

تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة سلسلة التوريد) :

للتعرف إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم ممارسات إدارة سلسلة التوريد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال ممارسات إدارة سلسلة التوريد، والجدول رقم (٥) يبين ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والرقم لآراء أفراد العينة عن ممارسات إدارة سلسلة التوريد

الرتبة	الرقم	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	١	إدارة العلاقات مع الموردين	٤.٢٧	٠.٥٥	عالية جداً
٢	٣	إدارة العلاقات مع العملاء	٤.١٥	٠.٦٨	عالية جداً
٣	٤	إدارة التدفق المالي	٣.٩١	٠.٩١	عالية
٤	٢	إدارة العلاقات مع الوسطاء	٣.٧٦	٠.٩٢	عالية
ممارسات إدارة سلسلة التوريد ككل			٣.٩٦	٠.٨٢	عالية

يبين الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات المواد الزراعية في الأردن وقد تراوحت ما بين (٤.٢٧) و (٣.٦٦) وبدرجة تقييم كلية عالية، حيث جاءت في الرتبة الأولى ممارسة "إدارة العلاقات مع الموردين" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٠) وبنسبة مئوية بلغت (٨٦%) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٥) بدرجة تقييم عالية جداً، وفي الرتبة الثانية جاءت ممارسة "إدارة العلاقات مع العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣%) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٨) وبدرجة تقييم عالية، وجاءت في الرتبة الثالثة ممارسة "إدارة التدفق المالي" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣) وبنسبة مئوية (٧٨.٦%) وبانحراف بلغ (٠.٩٢) وبدرجة تقييم عالية

وجاءت في الرتبة الرابعة ممارسة "إدارة العلاقات مع الوسطاء" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦) وبنسبة مئوية بلغت (٧٥.٢%) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٢) وبدرجة تقييم عالية، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة ممارسة "إدارة تدفق المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) وبنسبة مئوية (٧٩.٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٢) وبدرجة تقييم متوسطة.

وللتعرف إلى درجة تقييم فقرات مجالات ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات المواد الزراعية في الأردن، ضمن كل ممارسة من ممارسات الأداة فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الأداة على حدة، حيث كان التقييم على النحو الآتي:

تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بممارسة إدارة العلاقات مع الموردين :

يظهر الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة إدارة العلاقات مع الموردين:

#### جدول رقم (٦)

نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة العلاقات مع الموردين

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٧	يلتزم الموردون مع الشركة بعلاقات طويلة الأمد	4.66	0.45	عالية جداً
٢	١١	يلتزم الموردون بعمليات إنتاج وتوريد مرنة	4.59	0.47	عالية جداً
٣	٨	تعتبر الشركة الموردون لها بمثابة شركاء استراتيجيون	4.55	0.43	عالية جداً
٤	٢	تحرص الشركة على ابقاء قنوات اتصال مفتوحة فيما بينها وبين مورديها	4.45	0.45	عالية جداً
٥	١٠	تتناسب خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة	4.22	0.52	عالية جداً
٦	٦	تقوم الشركة بتطوير برامج شراكة استراتيجية مع الموردون لصالح سلسلة التوريد	4.21	0.45	عالية جداً



٧	٣	يعتبر التعاون بين الشركة ومورديها وسيلة لتحقيق التميز	4.14	0.54	عالية جداً
٨	١	يتم التخطيط لأنشطة علاقات الشركة مع الموردين	4.12	0.72	عالية جداً
٩	٦	تقوم الشركة بتطوير برامج شراكة استراتيجية مع الموردين لصالح سلسلة التوريد	4.10	0.62	عالية جداً
١٠	٩	تقوم الشركة بتبادل المعلومات مع الموردين بكل شفافية	4.09	0.78	عالية جداً
١١	٤	تقوم الشركة بإشراك مورديها في صياغة استراتيجياتها على المدى البعيد	3.85	0.87	عالية جداً
ممارسة إدارة العلاقات مع الموردين الكلي					
			٤.٢٧	٠.٥٥	عالية جداً

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (٦) أن الدرجة الكلية لممارسة " إدارة العلاقات مع الموردين " في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت عالية جداً، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٦)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات ممارسة "إدارة العلاقات مع الموردين" قد تراوحت ما بين (٤.٦٦) و(٣.٨٥)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٧) التي تنص: "يلتزم الموردين مع الشركة بعلاقات طويلة الأمد" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٥) وبدرجة تقدير عالية جداً، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) التي تنص: "تقوم الشركة بإشراك مورديها في صياغة استراتيجياتها على المدى البعيد" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٧) وبدرجة تقدير متوسطة.

تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بممارسة إدارة العلاقات مع الموردين :

يظهر الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة إدارة العلاقات مع الوسطاء:

جدول رقم (٧)

نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة العلاقات مع الوسطاء

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٢	تقوم الشركة بتطوير علاقات العمل مع الوسطاء	4.14	0.66	عالية جداً
٢	٢١	تتشارك الشركة مع الوسطاء في حل المشكلات التي تتواجهها	4.10	0.77	عالية جداً
٣	١٣	تخطط الشركة أنشطة العلاقة مع الوسطاء بشكل فعال	4.07	0.78	عالية جداً
٤	١٦	تقوم الشركة بالتنسيق للأنشطة المشتركة فيما بينها وبين الوسطاء	4.00	0.81	عالية
٥	١٨	تتسم العلاقة فيما بين الشركة والوسطاء بالكفاءة والتكامل	3.96	0.82	عالية
٦	٢٢	توفر الشركة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية فيما بينها وبين الوسطاء	3.93	0.88	عالية
٧	١٧	تتشارك الشركة مع الوسطاء في عملية تبادل المعلومات الخاصة بالعمليات الترويجية	3.88	0.90	عالية
٨	١٥	تتقاسم الشركة نجاحاتها مع الوسطاء الرئيسيين	3.75	٠.٩٣	عالية
٩	١٩	تتوافر لدى الشركة برامج تحسين وتطوير مستمرة تشمل الوسطاء	3.53	0.98	عالية
		ممارسة إدارة العلاقات مع الوسطاء الكلي	٣.٧٦	٠.٩٢	عالية

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (٧) أن الدرجة الكلية لممارسة " إدارة العلاقات مع الوسطاء " في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات ممارسة "إدارة العلاقات مع الوسطاء" قد تراوحت ما بين (٤.١٤) و(٢.٩٩)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٢) التي تنص: "تقوم الشركة بتطوير علاقات العمل مع الوسطاء" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٦) وبدرجة تقييم عالية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٤) التي تنص "تسعى الشركة إلى إيجاد الثقة المتبادلة بينها وبين الوسطاء"، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٩) وبانحراف معياري بلغ (١.٢٦) وبدرجة تقييم متوسطة.

تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بممارسة إدارة العلاقات مع العملاء :

يظهر الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة إدارة العلاقات مع العملاء:

#### جدول رقم (٨)

نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة العلاقات مع العملاء

المرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٧	تلتزم الشركة بتسليم المنتجات للعملاء بالوقت المحدد	4.43	0.58	عالية جداً
٢	٢٨	تقدم الشركة منتجاتها بأسعار منافسة	4.42	0.57	عالية جداً
٣	٢٤	تقوم الشركة بمعالجة المشكلات الواردة من العملاء	4.38	0.61	عالية جداً
٤	٣٢	تعمل الشركة على تقديم منتجات متميزة تتوافق مع حاجات العملاء ورغباتهم	4.30	0.61	عالية جداً
٥	٣٤	تخبر الشركة عملائها عن المنتجات الجديدة	4.27	0.65	عالية جداً
٦	٣١	تستجيب الشركة لأي متغيرات تطرأ على البيئة السوقية	4.19	0.66	عالية جداً

٧	٢٣	تخطط الشركة أنشطة العلاقات مع العملاء بشكل فعال	4.17	0.66	عالية جداً
٨	٢٩	تقوم الشركة بتطوير منتجاتها بالمقارنة مع المنافسين بناءً على التغذية الراجعة من عملائها	4.13	0.78	عالية جداً
٩	٣٣	يتم تبادل المعلومات بين الشركة وعملائها بواسطة قنوات الاتصال الفعالة	4.05	0.77	عالية جداً
١٠	٣٥	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع عملائها	3.96	0.79	عالية
١١	٣٠	تحرص الشركة على إيجاد قنوات اتصال شخصية مع العملاء تخدم أهدافها التسويقية	3.95	0.82	عالية
١٢	٢٦	تعمل الشركة على تحسين الصورة الذهنية عنها لدى العميل	3.92	0.85	عالية
١٣	٢٥	تقوم الشركة باستقصاء توقعات العملاء حول المنتج	3.62	0.91	عالية
		ممارسة إدارة العلاقات مع العملاء الكلي	٤.١٥	٠.٦٨	عالية جداً

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (٨) أن الدرجة الكلية لممارسة " إدارة العلاقات مع العملاء " في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت عالية جداً، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٨)، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات ممارسة "إدارة العلاقات مع الوسطاء" قد تراوحت ما بين (٤.٤٣) و(٣.٦٢)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٧) التي تنص: "تلتزم الشركة بتسليم المنتجات للعملاء بالوقت المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٨) وبدرجة تقييم عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٥) التي تنص: "تقوم الشركة باستقصاء توقعات العملاء حول المنتج " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩١) وبدرجة تقييم عالية.

تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بممارسة إدارة التدفقات المالية :

يظهر الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة إدارة التدفق المالي:

جدول رقم (٩) نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة التدفقات المالية

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣٦	تقوم الشركة بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع	4.36	0.60	عالية جداً
٢	٣٨	تحصل الشركة على التسهيلات مالية من قبل الموردين	4.31	0.64	عالية جداً
٣	٤٢	تقوم الشركة بضبط عملياتها الداخلية بهدف ضمان التدفقات المالية لها من الهدر	4.15	0.86	عالية جداً
٤	٣٩	تقوم الشركة بالرقابة على التدفقات المالية الصادرة والواردة لها	3.97	0.75	عالية جداً
٥	٣٧	لدى الشركة القدرة من دفع المستحقات للموردين في الموعد المحدد لاستحقاقها	3.90	0.87	عالية
٦	٤١	تنظم الشركة كثيراً كمية التدفقات المالية والمتطلبات	3.60	1.03	عالية
ممارسة إدارة التدفق المالي الكلي			٣.٩١	٠.٩٢	عالية

أظهرت النتائج المبيّنة في الجدول رقم (٩) أن الدرجة الكلية لممارسة " إدارة التدفقات المالية " في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٢)، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات ممارسة "إدارة التدفقات المالية" قد تراوحت ما بين (٤.٣٦) و(٣.٠٨)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣٦) التي تنص: "تقوم الشركة بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٠) وبدرجة تقييم عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤٠) التي تنص: "تقوم الشركة باستلام مستحقاتها من العملاء بالوقت المناسب " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٢) وبدرجة تقييم عالية.

تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بممارسة إدارة التدفقات المعلوماتية :

يظهر الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة إدارة التدفقات المعلوماتية:

جدول رقم (١٠) نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة تدفق المعلومات

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤٨	تضبط الشركة حجم إنتاجها بناءً على تدفق المعلومات	٤.١٠	٠.٦٦	عالية جداً
٢	٤٧	تقوم الشركة بتوثيق المعلومات في سجلاتها الداخلية	٣.٩٨	٠.٦٩	عالية جداً
٣	٤٩	تقوم الشركة بتطوير منتجاتها بناءً على تدفق المعلومات	3.86	0.70	عالية
٤	٥٠	تقوم الشركة بإجراء المراجعة الفورية لطلبات العملاء من ٥٠ خلال تدفق المعلومات لديها	3.79	0.84	عالية
٥	٤٣	تتوافر لدى الشركة قاعدة بيانات خاصة بالموردين	3.61	0.79	عالية
٦	٤٤	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تبادل المعلومات مع الموردين	3.43	1.42	عالية
٧	٤٦	تتوافر لدى الشركة قاعدة بيانات خاصة بالعملاء	3.33	1.40	عالية
ممارسة إدارة التدفق المالي الكلي			٣.٦٤	٠.٧٧	عالية

أظهرت النتائج المبيّنة في الجدول رقم (١٠) أن الدرجة الكلية لممارسة " إدارة التدفقات المعلوماتية" في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات ممارسة "إدارة العلاقات مع الوسطاء" قد تراوحت ما بين (٤.١٠) و(٢.٨٨)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٤٨) التي تنص: "تضبط الشركة حجم إنتاجها بناءً على تدفق المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٩) وبدرجة تقييم عالية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤٥) التي تنص: "تمتلك الشركة نظام إلكتروني يلبي سرعة تبادل المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٨) وبانحراف معياري بلغ (١.٣٩) وبدرجة تقييم متوسطة.

تحليل آراء أفراد العينة حول أداء العاملين (المتغير التابع) :

يظهر الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كفاءة عمليات شركات المواد الزراعية في الأردن:

جدول (١١) نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة كفاءة عمليات الشركات الزراعية في الأردن

الرتبة	الرقم	المتغير التابع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١١	تقوم الشركة بتطوير منتجات جديدة	4.41	0.62	عالية جداً
٢	٦	تقوم الشركة بالتعاقد مع موردين موثوق بهم	4.38	0.69	عالية جداً
٣	٥	تحرص الشركة على تقديم منتجاتها بجودة مرتفعة	4.36	0.74	عالية جداً
٤	٣	يتم مراجعة عمليات الشركة بشكل دوري لاكتشاف الأخطاء وتصويبها	4.22	0.79	عالية جداً
٥	١٠	تلتزم الشركة بتقديم منتجاتها وفقاً للمواصفات والمقاييس	4.18	0.71	عالية جداً
٦	٨	تصنف الشركة شكاوى العملاء وفقاً لمؤشرات جودة منتجاتها	4.15	0.75	عالية جداً
٧	١	تقوم الشركة بشكل دائم في تطوير عملياتها الإدارية	4.12	0.66	عالي جداً
٨	٤	تهتم الشركة بتخفيض أسعار منتجاتها بالمقارنة مع الشركات المنافسة	4.09	0.72	عالي جداً
٩	٧	تولي الشركة أهمية بالغة بالوفاء بالوعود المقدمة لعملائها	4.01	0.68	عالية جداً
١٠	٩	يتوافر لدى الشركة نظام لتوثيق شكاوى العملاء	3.88	0.72	عالي
		كفاءة عمليات الشركات الزراعية الكلي	4.11	0.61	عالية جداً

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (١١) أن الدرجة الكلية لممارسة " كفاءة عمليات الشركات الزراعية في الأردن" قد جاءت بدرجة عالية جداً، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦١)، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات ممارسة "إدارة العلاقات مع الوسطاء" قد تراوحت ما بين (٤.٤١) و(٣.٧٤)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١١) التي تنص: "تقوم الشركة بتطوير منتجات جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٢) وبدرجة تقييم عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) التي تنص: "تتقوم الشركة بمقارنة عملياتها الإدارية مع العمليات الإدارية لشركات منافسة" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٧) وبدرجة تقييم عالية.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة بصدد التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين من خلال اختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، ويكون معيار القبول أو الرفض للفرضيات هو مستوى دلالة الإحصائية ٠.٠٥.

#### الفرضية الرئيسة الأولى:

$H_{01}$  الفرضية العدمية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجالات (إدارة العلاقات مع الموردين، إدارة العلاقات مع الوسطاء، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

$H_{01-1}$  الفرضية العدمية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الموردين) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

$H_{01-2}$  الفرضية العدمية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الوسطاء) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

$H_{01-3}$  الفرضية العدمية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع العملاء) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

$H_{01-4}$  الفرضية العدمية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المالية) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

$H_{01-5}$  الفرضية العدمية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.



لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المشتقة منها تم استخدام الانحدار المتعدد، ولكن قبل إجراء الانحدار المتعدد لا بد من إجراء الاختبارات القبلية من أجل الحصول على نتائج حقيقة وليس نتائج مزيفة مثل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، بحيث إذا كانت البيانات غير موزعة طبيعياً فإن نتائج التحليل تكون غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد عليها، إضافة إلى اختبار الارتباط المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث إن وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل يؤدي إلى صعوبة فصل تأثير كل متغير على حد.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov\_test) لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٥%) ويوضح الجدول (١٢) نتائج الاختبار:

جدول رقم (١٢) نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي

الفقرات	قيمة مستوى الدلالة	دلالة الفرق عن توزيع الطبيعي	النتيجة
المجال الأول: إدارة العلاقات مع الموردين	0.10	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المجال الثاني: إدارة العلاقات مع الوسطاء	0.33	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المجال الثالث: إدارة العلاقات مع العملاء	0.19	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المجال الرابع: إدارة التدفقات المالية	0.35	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المجال الخامس: إدارة التدفقات المعلوماتية	0.31	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي

يبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة ٠.٠٥، أي أنه عند مستوى (٩٥%) لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل فرضية العدم والتي تقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة التي تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية عليها (الانحدار المتعدد).

اختبار الارتباط المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل:

جدول رقم (١٣) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل

الفقرات	vif	التباين المسموح Tolerance	النتيجة
المجال الأول: إدارة العلاقات مع الموردين	1.92	0.521	لا يوجد ارتباط متعدد
المجال الثاني: إدارة العلاقات مع الوسطاء	1.67	0.596	لا يوجد ارتباط متعدد
المجال الثالث: إدارة العلاقات مع العملاء	1.37	0.730	لا يوجد ارتباط متعدد
المجال الرابع: إدارة التدفقات المالية	1.72	0.579	لا يوجد ارتباط متعدد
المجال الخامس: إدارة التدفقات المعلوماتية	1.69	0.565	لا يوجد ارتباط متعدد

يبين من الجدول (١٣) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من ٥ وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين أبعاد المتغير المستقل، لذلك يمكن القول بأن البيانات صالحة للتحليل.

نتائج الانحدار المتعدد:

يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، المتغيرات المستقلة التفسيرية قد تكون مستمرة أو فئوية وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

جدول رقم (١٤)

قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد

Adjusted R Square	R Square	R
.85	.87	.93

يبين من خلال الجدول (14) أن قيمة معامل التحديد 0.87، أن 87% تقريباً من التغيرات في كفاءة عمليات مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من إدارة العلاقات مع الموردين، إدارة العلاقات مع الوسطاء، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجالات (إدارة العلاقات مع الموردين، إدارة العلاقات مع الوسطاء، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

#### جدول رقم (١٥)

##### نتائج الانحدار المتعدد

Sig.	T	Std. Error	B	
.004	2.961	.451	1.337	(Constant)
.001	3.8	.195	0.741	إدارة التدفقات المعلوماتية
.002	3.135	.080	0.251	إدارة العلاقات مع الوسطاء
.021	1.04	.104	0.77	إدارة العلاقات مع العملاء
.010	2.659	.105	0.279	إدارة التدفقات المالية
.013	2.649	.104	0.269	إدارة العلاقات مع الموردين

الجدول (١٥) يبين نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال الجدول يبين

وجود أثر معنوي لإدارة العلاقات مع الموردين في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن حيث بلغ قيمة معامل التأثير، 741 أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في إدارة التدفقات المعلوماتية يؤدي إلى 0.741. من التغير في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الموردين) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الموردين) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

وجود أثر معنوي لإدارة العلاقات مع الوسطاء في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 25%، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في إدارة العلاقات مع الوسطاء يؤدي إلى 0.25. من التغير في كفاءة عمليات شركات المواد الزراعية في الأردن.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الوسطاء) في كفاءة العمليات للشركات الزراعية في الأردن، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الوسطاء) في كفاءة العمليات للشركات الزراعية في الأردن.

وجود اثر معنوي لإدارة العلاقات مع العملاء في كفاءة عمليات الشركات الزراعية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير ٧٧%، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن ١% من التغير في إدارة العلاقات مع العملاء يؤدي إلى ٠.٧٤١ من التغير في كفاءة عمليات الشركات الزراعية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع العملاء) في كفاءة العمليات للشركات الزراعية في الأردن، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع العملاء) في كفاءة العمليات للشركات الزراعية في الأردن.

وجود تأثير معنوي لإدارة التدفقات المالية في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن، حيث بلغت قيمة معامل التأثير 0.278 وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{04}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المالية) في كفاءة العمليات للشركات الزراعية في الأردن، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المالية) في كفاءة العمليات للشركات الزراعية في الأردن.

وجود تأثير معنوي لإدارة العلاقات مع الموردين في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن، حيث بلغت قيمة معامل التأثير 0.269 وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{05}$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الموردين) في كفاءة العمليات للشركات الزراعية في الأردن، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الموردين) في كفاءة العمليات للشركات الزراعية في الأردن.

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق والاستنتاجات ومناقشتها، بهدف توضيح التوصيات التي ارتآها الباحث في ضوء هذه النتائج.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجالات (إدارة العلاقات مع الموردين، إدارة العلاقات مع الوسطاء، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجالات (إدارة العلاقات مع الموردين، إدارة العلاقات مع الوسطاء، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة التدفقات المالية، إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة البديلة.

وأما بالنسبة للنتائج الخاصة بالأثر، وحسب نتائج قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد، وقيمة المعامل المعياري (R Square) التي بينت أن (٨٧%) تقريباً من التغيرات في كفاءة عمليات مجتمع الدراسة يرجع إلى إدارة سلسلة التوريد، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن كفاءة العمليات تتأثر طردياً بسلسلة التوريد، أي أنه كلما ارتفعت مستوى إدارة سلسلة التوريد انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة العمليات.

وقد تفسر هذه النتيجة بأنه نظراً بأن لممارسات سلسلة التوريد في شركات المواد الزراعية في الأردن تتم بالاعتماد على أسس علمية وإدارية حديثة، وأن القائمين على إدارة سلسلة التوريد يحملون مؤهلات علمية وخبرات عملية قد مكنتهم من رفع المستوى إدارة السلسلة مما انعكس بشكل إيجابي على كفاءة عمليات شركات المواد الزراعية في الأردن، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارات العليا في هذه الشركات لديها إلمام كبير في كيفية إدارة أعمالها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشعار (٢٠١٤) التي هدفت التعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، والتي أظهرت نتائجها بأن تكامل سلسلة التوريد يؤثر بدوره على الأداء التشغيلي، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Hassan, ٢٠١٧) التي هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في استجابة سلسلة التوريد، والتي أظهرت نتائجها أن التفاهم والثقة المتبادلة، وتبادل المعلومات وتدفقها، والعلاقات مع الموردين والعملاء، العوامل التنظيمية والقدرة على الاستجابة، لديها علاقة قوية مع استجابة سلسلة التوريد.

أما بالنسبة لمناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى فقد تم مناقشتها على النحو الآتي:

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الموردين) في كفاءة العمليات للشركات للمواد الزراعية في الأردن.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الموردين) في كفاءة العمليات للشركات للمواد الزراعية في الأردن. في كفاءة العمليات للشركات للمواد الزراعية في الأردن، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة البديلة.

أما بالنسبة للنتائج الخاصة بالأثر فقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد وجود أثر معنوي لإدارة العلاقات مع الموردين في كفاءة العمليات للشركات للمواد الزراعية في الأردن حيث بلغ قيمة معامل التأثير (٧٤١). أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن (١%) من التغيير في إدارة التدفقات المعلوماتية يؤدي إلى (٧٤١) من التغيير في كفاءة العمليات للشركات للمواد الزراعية في الأردن.

وقد تفسر هذه النتيجة بأن إدارة العلاقات مع الموردين في شركات المواد الزراعية في الأردن قائمة على المصالح المشتركة، وأن شركات المواد الزراعية في الأردن تسعى إلى البحث عن الموردين ذوي الكفاءة والإمكانات والقدرات المتميزة، الذين لديهم القدرة على الاستمرار معهم من خلال بناء علاقات مستقبلية تسعى من خلالها الشركات إلى توفير متطلبات التوصيل والجودة وتبادل المعلومات، مما انعكس بدوره على كفاءة العمليات لهذه الشركات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحوري (٢٠١١) التي هدفت التعرف إلى مستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات الأردنية العاملة في مجال الألبسة والأدوية، والتي أظهرت نتائجها أن الشركات المصنعة للألبسة والأدوية الأردنية تمتلك القدرة على التعاون لتقديم منتجات كاملة ومتنوعة وبسرعة عالية.

أما فيما يتعلق بمناقشة الفقرات المتعلقة بمستوى ممارسة إدارة العلاقات مع الموردين فقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة "إدارة العلاقات مع الموردين" في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت عالية جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٧) التي تنص: "يلتزم الموردون مع الشركة بعلاقات طويلة الأمد" بدرجة تقدير عالية جداً، وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية تقوم ببناء شراكات استراتيجية الموردين كوسيلة تسعى من خلالها إلى تكوين علاقة متكاملة ومشاركة في بيئة تنافسية ديناميكية لاستيعاب متغيرات البيئة التنافسية بهدف تعظيم الفائدة من الموارد المشتركة بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) التي تنص: "تقوم الشركة بإشراك مورديها في صياغة استراتيجياتها على المدى البعيد" بدرجة تقدير عالية، وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية تقوم ببناء العلاقات المستقبلية التي تسعى من خلالها إلى توافر متطلبات التوصيل والجودة وتبادل المعلومات بما يسهم بتحقيق الفاعلية.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الوسطاء) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع الوسطاء) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن. في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة البديلة.

أما بالنسبة للنتائج الخاصة بالأثر فقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن قيمة معامل التأثير قد بلغت (٢٥%) أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن (١%) من التغيير في إدارة العلاقات مع الوسطاء يؤدي إلى (٠.٢٥%) من التغيير في كفاءة عمليات شركات المواد الزراعية في الأردن.

وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية تسعى إلى تحقيق الكفاءة في عملياتها من خلال ربط أنشطة السلسلة بالوسطاء الذين يقومون بإيصال المواد الزراعية المطلوبة إلى العميل، وذلك لتقليل الأعباء على الشركة من خلال تقليل حجم المتصلين والعملاء وخفض الإجراءات بحيث يتم التعامل مع عدد محدود من الوسطاء بدلاً من التعامل مع الأعداد الكبيرة من العملاء، وبذلك تحقق الشركات الكفاءة في عملياتها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Hassan, 2017) والتي أظهرت نتائجها أن العلاقات الاستراتيجية والوسطاء لديها علاقة قوية مع استجابة سلسلة التوريد.

أما فيما يتعلق بمناقشة نتائج الفقرات المتعلقة بمستوى ممارسة إدارة العلاقات مع الوسطاء فقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة "إدارة العلاقات مع الوسطاء" في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت عالية، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٢) التي تنص: "تقوم الشركة بتطوير علاقات العمل مع الوسطاء" بدرجة تقييم عالية، وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية تقوم بدراسة السياسات الترويجية للوسطاء من حيث الكفاءة والفاعلية، وأنها تقوم باختيار الوسطاء الأكثر كفاءة من الذين يمتلكون القدرة على تشجيع العملاء من شراء المنتج، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٤) التي تنص "تسعى الشركة إلى إيجاد الثقة المتبادلة بينها وبين الوسطاء، وبدرجة تقييم متوسطة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية تسعى إيجاد روابط قوية بينها وبين الوسطاء بما يحقق الكفاءة في عملياتها ويعود بالتالي على سمعة وربحية الشركة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع العملاء) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة العلاقات مع العملاء) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن. في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة البديلة.

أما بالنسبة للنتائج الخاصة بالأثر فقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن قيمة معامل التأثير قد بلغت (٧٧%) أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن (١%) من التغير في إدارة العلاقات مع العملاء يؤدي إلى (٧٧.٠%) من التغير في كفاءة عمليات شركات المواد الزراعية في الأردن.

وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية تركز من خلال منتجاتها إلى الاتصال الناجح مع العملاء وبناء علاقات جديدة مع عملاء جدد والتي تسهم في رفع مستوى كفاءة العمليات لديها، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن شركات المواد الزراعية من خلال بناء العلاقات مع العملاء تحقق الكفاءة في العمليات من خلال ضمان وصول المنتجات بالتوقيتات المناسبة وبالسعر المثالي والجودة المطلوبة ليبد العميل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Gonzalez-Benito,2010) التي هدفت إلى بحث أثر استراتيجية التوريد في الأداء المؤسسي، والتي أظهرت نتائجها أن الشركات ذات الأداء المرتفع كانت تركز على تحقيق أسبقيات تنافسية ترتبط بصورة أساسية بالجودة والمرونة والموثوقية والتسليم، وبصورة ثانوية بالتكلفة.

أما فيما يتعلق بمناقشة فقرات مجال إدارة العلاقات مع العملاء، فقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة "إدارة العلاقات مع العملاء" في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت بدرجة عالية جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٧) التي تنص: "تلتزم الشركة بتسليم المنتجات للعملاء بالوقت المحدد"، وقد تفسر هذه النتيجة بأن الشركات لديها التزام بالتوقيتات المحددة للتسليم مما يسهم في تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء عن الشركة وبما يعزز زيادة ولائهم وانتمائهم نحو المنظمة، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٥) التي تنص: "تقوم الشركة باستقصاء توقعات العملاء حول المنتج، بدرجة تقييم عالية، وقد تفسر هذه النتيجة بأن الشركات تهتم بتحديد الفرص التجارية الجديدة وتقليل الفرص الضائعة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المالية) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المالية) في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن. في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة البديلة.

أما بالنسبة للنتائج الخاصة بالأثر فقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن قيمة معامل التأثير قد بلغت (٢٧.٨%) أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن (١%) من التغير في إدارة التدفقات المالية يؤدي إلى (٢٥.٠%) من التغير في كفاءة عمليات شركات المواد الزراعية في الأردن.

وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية تركز اهتمامها بإدارة التدفقات المالي والتي هي بمثابة أساس رأس مال السلسلة والتدفق المالي أمر حاسم في إدارة السلسلة، كما أن التدفقات المالية هي من العوامل المؤثرة في فعالية وكفاءة أنشطة السلسلة.



وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالله (٢٠١٦) التي هدفت التعرف إلى أثر ممارسات سلسلة التوريد ومكوناتها في الأداء الاستراتيجي، والتي أظهرت نتائجها أن هناك تطبيق مرتفع لجميع متغيرات ممارسات سلسلة التوريد، ومن ضمنها التدفق المالي.

أما فيما يتعلق بمناقشة الفقرات المتعلقة بمجال إدارة التدفقات المالية أظهرت النتائج المبينة أن الدرجة الكلية لممارسة " إدارة التدفقات المالية" في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت بدرجة عالية، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣٦) التي تنص: "تقوم الشركة بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع" وبدرجة تقييم عالية جداً، وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية تقوم بضبط إدارة التدفقات المالية بين أعضاء سلسلة التوريد وخصوصاً بتقديم التسهيلات المالية للعملاء والذين تعتبرهم الشركات المصدر الرئيس في جني الأرباح، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤٠) التي تنص: "تقوم الشركة باستلام مستحقاتها من العملاء بالوقت المناسب" وقد تشير هذه النتيجة إلى الثقة المتبادلة بين العملاء والشركة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة سلسلة التوريد في مجال (إدارة التدفقات المعلوماتية) في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن. في كفاءة العمليات للشركات المواد الزراعية في الأردن، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة بالصيغة البديلة.

أما بالنسبة للنتائج الخاصة بالأثر فقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن قيمة معامل التأثير قد بلغت (٠.٧٤) أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن (١%) من التغير في إدارة التدفقات المعلوماتية يؤدي إلى (٧٤%) من التغير في كفاءة عمليات شركات المواد الزراعية في الأردن.

وقد تفسر هذه النتيجة إلى شركات المواد الزراعية في الأردن تركز الاهتمام بالمعلومات التي تتدفق إليها وأنها من خلالها تبادل المعلومات تقوم الشركات بضبط أمورها المالية وحجم ونوع العرض لديها بما يتفق ورغبات العملاء، وبذلك تحقق الكفاءة في عملياتها بحيث لا تتعرض المواد فيها للكساد أو التلف أو الخسارة.

أما فيما يتعلق بمناقشة النتائج الخاصة بفقرات مجال إدارة التدفقات المعلوماتية فقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة " إدارة التدفقات المعلوماتية" في شركات المواد الزراعية في الأردن قد جاءت بدرجة عالية، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٤٨) التي تنص: "تضبط الشركة حجم إنتاجها بناءً على تدفق المعلومات" بدرجة تقييم عالية، وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية تقوم بالتنسيق بين حجم الطلب وبين ما تقوم بعرضه، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤٥) التي تنص: "تمتلك الشركة نظام إلكتروني يلبي سرعة تبادل المعلومات" وبدرجة تقييم متوسطة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية في الأردن تواكب المتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من خلال تبنيها للأنظمة الإلكترونية التي تسهل الوصول إلى المعلومات.

## مناقشة النتائج المتعلقة بكفاءة عمليات الشركات الزراعية في الأردن:

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة " كفاءة عمليات الشركات الزراعية في الأردن " قد جاءت بدرجة عالية جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١١) التي تنص: "تقوم الشركة بتطوير منتجات جديدة " وبدرجة تقييم عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) التي تنص: "تتقوم الشركة بمقارنة عملياتها الإدارية مع العمليات الإدارية لشركات منافسة " وبدرجة تقييم عالية. وقد تفسر هذه النتيجة بأن شركات المواد الزراعية في الأردن لديها القدرة العالية بتطوير المنتجات لديها، وأنها تمتلك الفهم التام والإدراك لأهمية إدارة سلسلة التوريد ومدى تأثيرها في كفاءة عمليات الشركة، إضافة إلى امتلاكها القدرة التشغيلية التي تعظم القيمة التسويقية لها من خلال قدرتها على التواصل مع العملاء والوسطاء والموردين في البيئة الخارجية وضبطها للتدفقات المالية، والاهتمام بالمعلومات المتدفقة وتسيير عمل الشركة على أساس هذه المعلومات.

### التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يأتي:

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يأتي:

تعزيز الاهتمام بإدارة العلاقات مع الموردين من خلال فتح جسور تعاون مع موردين بعلاقات طويلة الأمد، وذلك من خلال عقد اتفاقيات التفاهم المشتركة فيما بين الشركات والموردين، لرفع مستوى التعاون فيما بينهم.

تبني الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة سلسلة التوريد لتسهيل التواصل مع أطراف السلسلة، وذلك من خلال تصميم برامج وتطبيقات ذكية تسهل هذه العملية مما يزيد من سرعة الإنجاز ويؤثر إيجاباً على سهولة الوصول للمنتج.

أن تقوم بقية الشركات الزراعية في الأردن بتطوير سلاسلها بالشكل الذي يضمن كفاءة العمليات فيها، من خلال تبني الأساليب العلمية الحديثة في إدارة سلاسل التوريد والاستفادة من تجارب الشركات التي أظهرت نجاحاً في إدارة سلاسل التوريد.

إجراء دراسات تتناول موضوع ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مجتمعات دراسية أخرى تتبنى إدارة أعمالها من خلال سلسلة التوريد.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

- باسم، غدير (٢٠٠٣)، العالم الرقمي والية تحليل البيانات، سلسلة للمعلومات.
- أبو حسين، الحارث، (٢٠١٦)، أثر التوجه الاستراتيجي استراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة البان اليوم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- البرازي، تربي دهمان (٢٠١٢) أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- البكري، ثامر (٢٠٠٥). استراتيجيات التسويق، عمان، اليازوري للنشر والتوزيع
- جواد، شوقي ، ومحمد، الشموط (٢٠٠٨). إدارة سلسلة التوريد، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- حسان، محمد (٢٠٠٩). إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- حمد، زينة مصطفى محمد (٢٠١٣). أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الحوري، سليمان ابراهيم والجوازنة، بهجت عيد (٢٠١١)، "مرونة سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية الأردنية : دراسة ميدانية" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٨، عدد ١، ص ٧-٤٩.
- داي، مارك وآخرون (٢٠٠٨). إدارة المشتريات، ترجمة: خالد العامري، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- رزق، محمود (٢٠٠٦). جداول التكلفة كأداة لتدنية تكاليف سلسلة التوريد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣٠) : ١-٣٨.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (٢٠٠٦)، إدارة سلاسل التوريد- مدخل تحليلي، كلية التجارة.
- شرارة ، حسين، ورفاعي، ممدوح (٢٠٠٦). إدارة سلسلة التوريد: مدخل تحليلي، القاهرة.
- الشعار، إسحق (٢٠١٤). أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد للأداء التشغيلي في الصناعات الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ١٠ (٣) PP: 448-509.
- الشموط، محمد سالم، (٢٠٠٧)، أثر علاقة الشركة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

العواوده، وليد مجلي(٢٠٠٧) أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن

عوض، محمد سليمان، (٢٠٠٦)، إطار مقترح لنظام دعم قرارات سلسلة التوريد: بالتطبيق على صناعة الأغذية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.

الغدیر، راشد، (٢٠٠١)، إدارة الإنتاج وفق سلسلة التوريد- دراسة تحليلية، مكتبة الرواد، مصر.

مرعي، توفيق (٢٠٠٣). الكفايات التعليمية في ضوء النظم. ط١، عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.

هدية، عبدالله، (٢٠١٦)، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

Gonzalez, B.J. (2010) . Supply strategy & business Performance : an analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives . **International Journal of Operations & Production Management**, 30(8): 774-797.

Karimi, E., & Rafiee, M. (2014). Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company). **International Journal of Academic Rrsearch in Accounting, Finance & Management Sciences**, 4(1): 1-15.

Nesman, wafa (2017) **The External Factors Affecting the Supply Chain Responsiveness** at UNRWA Gaza

Sukwadi, R., Wee, H.M., & Yang, C.C. (2013). Supply Chain Performance Based on the Lean- Agile Operations & Supplier- Firm Partnership: An Empirical Study on the Garment Industry in Indonesia. **Journal of Small Business Management**, 51 (2): 297-311.

Louis (1995) **Modern Education**, N. y Mc. Milan Company. P, 133.

Hovierman , H,Kirby.(2007). vocational competency in Learning & Teaching .**McGraw hill printings** –New York U.S.A.

Cagliano, R., Caniato, F, & Spina, G. (2005). Reconsidering e-buisness strategy & the impacton Supply chains. **International Journal of Operations & Production Management** , 25(12): 1328-32.

Chaffe, B.C. (2001).**Information Logistics** : Outsourcing Solutions Can University of Washington: P.6.

Chibba, A., & Horte, S.A. (2003). Information flow & Physical material flows in supply chains. **Halmstad**,63(12):547-588..

Dahlstro, M.K., & Ekins, P.(2006). Combining economic & environmental dimensions: value chain analysis of UK iron & steel flows. **Ecological Economics**, 58(3): 507-19.

Gallucci, T., Lagioioia, G. & Dimitrova, V. (2009), Environmental approach to implement sustainable management : Partnership between tranational corporations & small – & medium – Sized enterprises.

Joseph, S. (2012) . A boundaries &flows Perspective of green supply chain management . **Supply Chain Management : An International Journal**, 17(2): 202-216.

Lewis, I., & Talalayevsky, A. (2004). Improving the interorganisational supply chain through optimization of information flows. **The Journal of Enterprise Information Management**, 17(3): 229-37.

Magableh , M., (2001). **Developing Enabled Supply Chain Management Model for Small & Medium Size Enterprises** . Unpublished Master Thesis, University of Jordan.

Zhou, H., & Benton, W.C. (2007) . Supply chain practice & information sharing. **Journal of Operations Management**, 25(6): 1348-65.

Lummus, R., Krumwiede, D., & Vokurka, R. (2001) . The relationship of logistics to Supply chain management: developing a common industry definition, **Industrial Management & Data Systems**, Vol.101, No. 8: PP.426-431.

Stevenson, J. (2002). **Operation Management** , New York: McGraw- Hill Co, Inc.

Truong, T., Hoang., U., & Azadivar, F. (2003) . **Simulation Based Optimization For Supply Chain Configuration Design**, Proceedings of the 2003 Winter Simulation Conference.

Bharadwaj, A. S. (2000). **A resource- based Perspective on information technology capability & firm Performance**: An empirical investigation .

Byrd, T. A., Turner, D.E., (2000) . Measuring the flexibility of information technology infrastructure: exploratory analysis of a construct .**Journal of Management Information Systems** 17,167-208.

Clemons, E. K. Row, M. C. (1993). **Limits to inter firm coordination through Information technology**: Results of a field study in consumer Packaged good distribution.

Collis, D. J. (1994). Research note : How Valuable are organizational capabilities? **Journal of Management Information System**, 15,143-152.

Fink, L., Neumann , S., (2009). Exploring the perceived business value of the flexibility enabled by **information technology infrastructure**. **Information & Management** 46,90-99.

Kim, S. W., (2009) An investigation on the direct & indirect .effect of supply chain integration on firm performance . **International of production Economics** 119,328-346.

Knapp, K. J., Marshall, T. E., Rainer, R. K., Ford, F. N., (2006).Information security : management's effect on culture & policy. **Information Management & Computer Security** 14.24-36.

Lin, C. T ., Chiu, P. Y., (2006). Agility index in the supply chain **International Journal of Production Economics** 100285-299.

Liu, H., ke,Wei, w., Wei,K.K., Z(2013). The impact of IT capabilities on firm performance : The mediating roles of absorptive capacity & supply chain agility . **Decisison Support Systems** 54 (2013) 1452-1462.

Mohr, J., Sohi, R.S. (1995). Communication flows in distribution channeles: Impact on assessments of communication quality & satisfaction . **Journal of Retailing**,71(4),393-416.

Ngai. E. W. T., Chau. D. C.K., Chan. T.L.A. (2011). Information technology, operational, & management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. **Journal of Straegic Information Systems** 20 (2011) 232- 249.

Pearcy, D. H., Giunipero, L.C., (2008). Using e- procurement applications to achieve integration. Supply Chain Management : **An International Journal** 13.26-34.

الملاحق

## الملحق (١)

## استبانة الدراسة



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

حضرة الموظف / الموظفة ..... المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية في الأردن، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت.

علماً بأن الإجابة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما يأتي:

موافق بشدة	موافق	موافق متوسطة	بدرجة	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	--------------	-------	-----------	----------------

وأن حرصكم على تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية سيساهم في التوصل إلى نتائج أفضل، وبالتالي مساعدة الباحث في التوصل إلى نتائج أدق وتقديم توصيات ذات فائدة أكبر. لذا نرجو، التكرم بالتأشير على فقرات الاستبانة المرفقة، وبما ترونه مناسباً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

الباحث

إشراف

حسن جازي التبيني

الدكتور نوفان عليمات



المجال الأول: سلسلة التوريد :

أ- إدارة العلاقات مع الموردين:

رقم الفقر ة	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسط ة	منخفض ة	منخفض ة جداً
١	يتم التخطيط لأنشطة علاقات الشركة مع الموردين					
٢	تحرص الشركة على ابقاء قنوات اتصال مفتوحة فيما بينها وبين مورديها					
٣	يعتبر التعاون بين الشركة ومورديها وسيلة لتحقيق التميز					
٤	تقوم الشركة بإشراك مورديها في صياغة استراتيجياتها على المدى البعيد					
٥	تتشارك الشركة مع الموردين في الرؤيا المستقبلية					
٦	تقوم الشركة بتطوير برامج شراكة استراتيجية مع الموردين لصالح سلسلة التوريد					
٧	يلتزم الموردين مع الشركة بعلاقات طويلة الأمد					
٨	تعتبر الشركة الموردين لها بمثابة شركاء استراتيجيون					
٩	تقوم الشركة بتبادل المعلومات مع الموردين بكل شفافية					
١٠	تتناسب خدمات ما بعد التوريد مع متطلبات الشركة					
١١	يلتزم الموردين بعمليات إنتاج وتوريد مرنة					

## ب- إدارة العلاقات مع الوسطاء:

رقم الفقره	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطه	منخفضه	منخفضه جداً
١٢	تقوم الشركة بتطوير علاقات العمل مع الوسطاء					
١٣	تخطط الشركة أنشطة العلاقة مع الوسطاء بشكل فعال					
١٤	تسعى الشركة إلى إيجاد الثقة المتبادلة بينها وبين الوسطاء					
١٥	تتقاسم الشركة نجاحاتها مع الوسطاء الرئيسيين					
١٦	تقوم الشركة بالتنسيق للأنشطة المشتركة فيما بينها وبين الموردين					
١٧	تتشارك الشركة مع الوسطاء في عملية تبادل المعلومات الخاصة بالعمليات الترويجية					
١٨	تتسم العلاقة فيما بين الشركة والعملاء بالكفاءة والتكامل					
١٩	تتوافر لدى الشركة برامج تحسين وتطوير مستمرة تشمل الوسطاء					
٢٠	تحرص الشركة على توفير المنتجات المطلوبة من الوسطاء					
٢١	تتشارك الشركة مع الوسطاء في حل المشكلات التي تتواجها					
٢٢	توفر الشركة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية فيما بينها وبين الوسطاء					

## ج- إدارة العلاقات مع العملاء:

رقم الفقرة	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسط ة	منخفضة	منخفض ة جداً
٢٣	تخطط الشركة أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء بشكل فعال					
٢٤	تقوم الشركة بمعالجة المشكلات الواردة من العملاء					
٢٥	تقوم الشركة باستقصاء توقعات العملاء حول المنتج					
٢٦	تعمل الشركة على تحسين الصورة الذهنية عنها لدى العميل					
٢٧	تلتزم الشركة بتسليم المنتجات للعملاء بالوقت المحدد					
٢٨	تقدم الشركة منتجاتها بأسعار منافسة					
٢٩	تقوم الشركة بتطوير منتجاتها بالمقارنة مع المنافسين بناءً على التغذية الراجعة من عملائها					
٣٠	تحرص الشركة على إيجاد قنوات اتصال شخصية مع العملاء تخدم أهدافها التسويقية					
٣١	تستجيب الشركة لأي متغيرات تطرأ على البيئة السوقية					
٣٢	تعمل الشركة على تقديم منتجات متميزة تتوافق مع حاجات العملاء ورغباتهم					
٣٣	يتم تبادل المعلومات بين الشركة وعملائها بواسطة قنوات الاتصال الفعالة					
٣٤	تخبر الشركة عملائها عن المنتجات الجديدة					
٣٥	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع عملائها					

## د. إدارة التدفقات المالية:

رقم الفقرة	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسط ة	منخفضة	منخفض ة جداً
٣٦	تقوم الشركة بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع					
٣٧	لدى الشركة القدرة من دفع المستحقات للموردين في الموعد المحدد لاستحقاقها					
٣٨	تحصل الشركة على التسهيلات مالية من قبل الموردين					
٣٩	تقوم الشركة بالرقابة على التدفقات المالية الصادرة والواردة لها					
٤٠	تقوم الشركة باستلام مستحقاتها من العملاء بالوقت المناسب					
٤١	تنظم الشركة كثيراً كمية التدفقات المالية والمتطلبات					
٤٢	تقوم الشركة بضبط عملياتها الداخلية بهدف ضمان التدفقات المالية لها من الهدر					

## هـ- إدارة التدفقات المعلوماتية

رقم الفقرة	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسط ة	منخفضة	منخفض ة جداً
٤٣	تتوافر لدى الشركة قاعدة بيانات خاصة بالموردين					
٤٤	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تبادل المعلومات مع الموردين					
٤٥	تمتلك الشركة نظام إلكتروني يلبي سرعة تبادل المعلومات					
٤٦	تتوافر لدى الشركة قاعدة بيانات خاصة بالعملاء					
٤٧	تقوم الشركة بتوثيق المعلومات في سجلاتها الداخلية					

## المجال الثاني: كفاءة العمليات :

رقم الفقرة	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسط ة	منخفضة جداً
١	تقوم الشركة بشكل دائم في تطوير عملياتها الإدارية				
٢	تقوم الشركة بمقارنة عملياتها الإدارية مع العمليات الإدارية لشركات منافسة				
٣	يتم مراجعة عمليات الشركة بشكل دوري لاكتشاف الأخطاء وتصويبها				
٤	تهتم الشركة بتخفيض أسعار منتجاتها بالمقارنة مع الشركات المنافسة				
٥	تحرص الشركة على تقديم منتجاتها بجودة عالية				
٦	تقوم الشركة بالتعاقد مع موردين موثوق بهم				
٧	تولي الشركة أهمية بالغة بالوفاء بالوعود المقدمة لعملائها				
٨	تصنف الشركة شكاوى العملاء وفقاً لمؤشرات جودة منتجاتها				
٩	يتوافر لدى الشركة نظام لتوثيق شكاوى العملاء				
١٠	تلتزم الشركة بتقديم منتجاتها وفقاً للمواصفات والمقاييس				
١١	تقوم الشركة بتطوير منتجات جديدة				
١٢	تقوم الشركة بابتكار وسائل تقنية حديثة تواكب المستجدات				

## الملحق (٢)

## قائمة أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
	أ. د بهجت عيد الجوازنة	أستاذ	إدارة أعمال	آل البيت
	أ. د سليمان إبراهيم الحوري	أستاذ	إدارة أعمال	آل البيت
	د. وليد مجلي العواودة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	آل البيت
	د. زياد محمد الصمادي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	آل البيت
	د. عبدالله العظامات	أستاذ مساعد	تسويق	آل البيت
	د. هاييل طلاق العبابنة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	آل البيت
	د. وعد النسور	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الهاشمية
	د. حسين البنا	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	العربية المفتوحة
	د. هاييل فاخوري	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العربية المفتوحة