

تأثير استراتيجية سلسلة التوريد وممارسات الموردين على أداء المنظمة

بالتطبيق على قطاع المنظمات الصناعية

دكتور/ محمد محمود أبوخشيبة

استاذ إدارة الاعمال المساعد- كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

١ - مقدمة:

تسعى منظمات الاعمال حاليا الى تبني تطبيق استراتيجية سلسلة التوريد (SCS) Supply Chain Strategy وذلك باعتبارها جزء أساسي من الاستراتيجية الكلية لمنظمات الاعمال في بيئة الاعمال التنافسية المعتمدة على خلق شراكات بين شبكة من شركاء الاعمال داخل منظومة متكاملة تسمى شبكة سلسلة التوريد، و تعتمد شبكة سلسلة التوريد بدورها على العلاقات التحالفية و التعاونية بين شركاء الاعمال بداية من الموردين مرورا بالمصنعين و الموزعين والتي تنتهي بالمستهلك النهائي. (Jajja et al.,2016; Li et al., 2017 ;Salehi et al.,2018; Rezaei et al., 2018 ; Pradhan & Routror,2018)

ان الاتجاه الحديث في السنوات الأخيرة اتجه الى دراسة العلاقات بين البائع والمشتري Buyer-Supplier Relationships في إطار استراتيجية سلسلة التوريد نظرا لتأثير تلك العلاقات على أداء شركاء سلسلة التوريد، كذلك لوحظ ان التنفيذ الفعال لاستراتيجية سلسلة التوريد يتطلب قيام المنظمة بالتكيف مع استراتيجية التوريد الملائمة خاصة في ظل التحول من الفكر التقليدي للمنافسة المرتكزة على علاقات فردية بين البائع و المشتري الى علاقات تعاونية عبر سلسلة التوريد (Patnayakuni et al.,2006; Arlbjorn & Paulraj, 2013; Wang et al., 2014; Lu & Xu, 2018; Salehi et al., 2018; Seth & Rastogi, 2019) وتعد اهم العوامل اللازمة لنجاح تطبيق استراتيجية سلسلة التوريد هي قدرتها على التأقلم والتوافق مع ممارسات وتكتيكات الموردين، حيث اشارت الدراسات الى وجود مشكلة في تركيز معظم اهتمامات الأبحاث في مجال استراتيجية سلسلة التوريد على علاقات سلسلة التوريد من منظور المشتري دون الاهتمام بجانب المورد. (Canon et al.,2010; Siamoes & Mason, 2012; Miocevic & Cranjak-Karnovic, 2012; Kim et al.,2016; Ku et al.,2016; Seth & Rastogi,2018)

ولقد اتجهت الدراسات الحديثة في مجال سلسلة التوريد الى دراسة العلاقات مع الموردين لمعالجة مشكلة تركيز الدراسات الاقدم على المشتري خاصة في مجال الشراء الصناعي او ما يعرف باسم الشراء في مجال الاعمال (B2B) ، حيث اهتمت الدراسات الاحداث في هذا المجال على تطوير علاقات تعاونية و تحالفات مع الموردين خاصة في المنظمات الصناعية سعيا لتحقيق التكلفة الأقل و مستوى الجودة الاعلى للمنتجات من خلال بناء رؤية و مشاركة قريبة من الموردين داخل سياق برامج تطوير

الموردين و التي تضمن بدورها المشاركة في المعرفة و تبادل المعلومات بين البائع و المشتري داخل منظومة سلسلة التوريد.
(Wong et al., 2009 ; Simoes et al., 2012 ; Ku et al., 2016 ; Salam,2017 ; Pradhan & Routroy ,2018)

وبعد مراجعة الأدبيات الحديثة في مجال إدارة سلسلة التوريد لاحظ الباحث تزايد الاهتمام بدراسة و تحليل العلاقات بين البائع و المشتري التي تستهدف بناء علاقات طويلة الاجل للشراكة عبر سلسلة التوريد بما يسهم في تقوية العلاقات الاستراتيجية لأطراف سلسلة التوريد، كذلك اهتمت تلك الدراسات بمعرفة كيف تؤثر تلك العلاقات على الأداء المالي و التشغيلي للمنظمة نتيجة المنافع المتحققة من التعاون بين البائعين و المشتريين عبر سلسلة التوريد خاصة في ظل نمو دور التكنولوجيا الحديث للمعلومات و الاتصالات في بناء هذه العلاقات. (Eng, 2006 ; Patnayakuni et al., 2006 ; Wong et al., 2009 ; Canon et al, 2010 ; Liu et al., 2010 ; Simoes & Mason, 2012 ; Ku et al., 2016 ; Li et al., 2017 ; Lu & Xu, 2018)

٢ – مشكلة البحث:

تسعى منظمات الاعمال دائما الى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تبني الاستراتيجيات التي تحقق لها ذلك، ومن أحدث الاستراتيجيات المتبعة في هذا السياق استراتيجية سلسلة التوريد التي تتضمن تطبيق ممارسات استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد وخفض التكلفة **Lean supply chain strategy** وكذلك ممارسات استراتيجية سلسلة التوريد التي تعتمد على سرعة الاستجابة **Responsive supply chain strategy**. ان تبني تلك الاستراتيجيات يتطلب بضرورة الحال التنسيق والتعاون مع الموردين عبر سلسلة التوريد لضمان الحصول على المدخلات بأقل تكلفة وبأعلى مستوى جودة وبأكبر درجة مرونة لدى الموردين بما يضمن في النهاية تحقيق اعلى أداء سوقي و تشغيلي ومالي للمنظمة ; (Eng , 2006 ; Liu et al.,2010 ; Cannon et al. 2010 ; Simeas & Mason, 2012 ; Miocevic & Cranjak-Karnovic ; Wang et al. 2014)

لذلك اتجهت البحوث المعاصرة في مجال سلسلة التوريد إلى دراسة و تحليل العلاقة بين استراتيجية سلسلة التوريد وممارسات الموردين في سياق علاقات البائع و المشتري عبر سلسلة التوريد وتأثير تلك العلاقة على تحسين أداء المنظمة في ظل تزايد رغبة المنظمات في تحقيق مزايا تنافسية ناتجة عن تخفيض التكلفة وزيادة سرعة الاستجابة في السوق ; (Salam , 2015 ; Ku et al.,2016 ; Jajja et al. 2016 ; Li et al. 2017 ; Rezaeiet al. 2018 ; Pradhan & Routror, 2018)

وتحظى قضية بناء علاقات قوية بين البائع و المشتري باهتمام متزايد في مصر باعتباراتها أحد الأسواق الناشئة التي تتزايد فيه الضغوط التنافسية لخفض التكلفة ومواجهة المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة خاصة من الدول التي حققت نجاحات كبيرة في استراتيجية تخفيض التكلفة مثل الصين، وكذلك تزايد المنافسة القائمة على سرعة الاستجابة لاحتياجات المستهلكين المتجددة والمتنامية في ظل التزايد المتواصل في البيات التسوق الإلكتروني والانفتاح على الأسواق العالمية.

(تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي) <https://www.weforum.org/reports>

بناء على ماسبق، تتمثل مشكلة البحث فيما يلي:

سعيًا من منظمات الأعمال لمقابلة المنافسة المتزايدة، فقد اتجهت المنظمات إلى تطبيق استراتيجية سلسلة التوريد وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين في سياق علاقات البائع والمشتري بهدف تحسين الأداء التشغيلي والسوقي والمالي للمنظمة.

وبناء على ذلك تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

١ - ما هو تأثير استراتيجية سلسلة التوريد التي تعتمد على تقليل الفاقد على ممارسات الموردين؟

٢ - ما هو تأثير استراتيجية سلسلة التوريد التي تعتمد على الاستجابة على ممارسات الموردين؟

٣ - ما هو تأثير استراتيجية سلسلة التوريد على أداء المنظمة؟

٤ - هل تؤثر ممارسات الموردين على أداء المنظمة؟

٣ - أهداف البحث:

يمكن تلخيص الهدف الأساسي للبحث في [دراسة العلاقة بين استراتيجية سلسلة التوريد و ممارسات الموردين و اداء المنظمة، ويمكن تقسيم هذا الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية كالآتي:

١ - معرفة تأثير استراتيجية سلسلة التوريد التي تعتمد على تقليل الفاقد على ممارسات الموردين.

٢ - معرفة تأثير استراتيجية سلسلة التوريد التي تعتمد على الاستجابة على ممارسات الموردين

٣ - معرفة تأثير استراتيجية سلسلة التوريد على أداء المنظمة.

٤ - معرفة تأثير ممارسات الموردين على أداء المنظمة.

٤ - أهمية البحث:

يمكن عرض أهمية البحث في النقاط التالية:

١- من الناحية العلمية

١ - محاولة سد الفجوة البحثية في مجال إدارة سلسلة التوريد وذلك بدراسة العلاقات بين البائع والمشتري في الدراسات العربية.

٢ - مواكبة اتجاه الدراسات الحديثة في مجال إدارة سلسلة التوريد نحو دراسة العلاقة بين استراتيجيات المنظمة ودور الموردين باعتبارهم من أهم شركاء سلسلة التوريد للمنظمة.

٣ - يساهم البحث في القاء الضوء على الربط بين ممارسات وأنشطة سلسلة التوريد وممارسات الموردين داخل إطار ادارة العلاقات بين البائع والمشتري داخل سلسلة التوريد وتأثير هذه العلاقات على تحسين أداء المنظمة.

ب- من الناحية التطبيقية

١ - مساعدة مديري المنظمات في إدارة العلاقات مع أطراف سلسلة التوريد التي تأخذ شكل البائع والمشتري بداية من موردي المواد والمدخلات وصولاً الى المستهلك النهائي.

٢ - مساعدة منظمات الأعمال في تحقيق مزايا تنافسية ناتجة عن تحسين العلاقات مع الموردين وتحسين جودة المنتجات بما ينعكس على تحسين الأداء التشغيلي والسوقي والمالي للمنظمة.

٣ - مساعدة مديري سلاسل التوريد في المنظمات على كيفية إدارة العلاقات داخل سلسلة التوريد بما يحقق أكبر تنسيق واستفادة من علاقات الشراكة مع أطراف سلسلة التوريد.

٥ - الإطار النظري:

٥ - ١ : مفهوم استراتيجية سلسلة التوريد.

تعد استراتيجية سلسلة التوريد أحد الاستراتيجيات الوظيفية الأساسية التي تمثل أحد استراتيجيات الأعمال والتي تتبعها المنظمات لتحقيق التوافق الاستراتيجي مع ظروف الأعمال التنافسية، ويوجد العديد من الأسس لتصنيف هذه الاستراتيجيات التنافسية التي تنبثق من التصنيف الأساسي لإستراتيجيات الاعمال لمايكل بورتر المقدمة في نهاية الثمانينات. وقد انقسمت الاهتمامات بتطبيق تلك الاستراتيجيات الى الاستراتيجيات المتوجهة بتخفيض التكلفة او تقليل الفاقد وتلك المتوجهة بتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة. فوفقاً لكلا من Berry & Waldfoel 2010 تركز استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة او التي تركز على تقليل الفاقد والتكلفة Lean -Focused Supply chain Strategy على تخفيض عيوب وإخفاقات الجودة لدى المورد بما يؤدي الى تحسين المخزون لدى المنتجين وتحسين الإنتاجية والجودة لديهم. كذلك عرف Baird et al., 2011 على انها تلك الاستراتيجية التي تركز على تحسين جودة العمليات والمنتجات وتخفيض التكلفة وتحسين جودة العمليات, وذلك بهدف استبعاد الفاقد بما يؤدي الى تحسين الأداء والجودة.

كذلك ركزت بعض الدراسات على استراتيجية سلسلة التوريد من ابعاد أكثر تحديدا وأهمها دور الموردين في تلك الاستراتيجية، فقد تناولت دراسة كلا من Seth & Rastogi , 2018 كيفية تطبيق استراتيجية ترشيد دور المورد داخل سلسلة التوريد من خلال تفعيل دور الموردين في تخفيض ازمة دورة التصنيع لدى الشركات المصنعة من خلال تحسين زمن دورة التشغيل والعمليات وتخفيض تكلفة المعاملات بين البائع والمشتري من خلال تحقيق التنسيق والتوافق بين المورد والمشتري وذلك بهدف تخفيض التكلفة وتخفيض مخاطر التوريد. من ناحية أخرى ربطت بعض الدراسات بين تطبيقات استراتيجية سلسلة التوريد وتحسين

الأداء البيئي للمنظمات حيث قدمت دراسة Santos et al., 2019 نموذج لكيفية الدمج بين استراتيجية تخفيض التكلفة من ناحية و أنشطة الممارسات الخضراء التي تستهدف تحسين الأداء البيئي من ناحية أخرى من خلال تخفيض الفاقد و تحسين الأداء.

٥ - ٢ - العلاقات بين البائع والمشتري:

تحظى إدارة العلاقات بين البائع والمشتري داخل سياق شبكات سلسلة التوريد بأهمية متزايدة في السنوات الأخيرة نظرا لتحول المنافسة من منافسة تقليدية بين منظمات فردية الى منافسة بين سلاسل توريد تركز على العلاقات التعاونية بين البائع والمشتري عبر سلسلة التوريد (Patnayakuni et al.,2006). ان إدارة العلاقة بين البائع والمشتري وفقا لدراسة كلا من Miaocevic & Cranjak-Karnovic , 2012 تتضمن ثلاث مراحل أساسية هي تخطيط العلاقة ثم تطبيق وتنفيذ خطة إدارة العلاقة وأخيرا رقابة المعلومات من خلال تكامل تدفق المعلومات عبر أطراف سلسلة التوريد بهدف تحقيق التعاون بين البائعين والمشتريين عبر سلسلة التوريد. ان بناء العلاقات القوية بين البائع والمشتري وفقا لدراسة Cannon et al.,2010 انما يعتمد بشكل أساسي على بناء الثقة بين البائع و المشتري، وهذا ما يضمن علاقات طويلة الاجل وبطبيعة الحال تؤثر الثقافي التنظيمية والمجتمعية على بناء وإدارة الثقة بين البائعين والمشتريين عبر السلسلة. لذلك اكدت دراسة Simoes & Mason , 2012 على ضرورة الاستثمار في بناء العلاقات بين البائعين والمشتريين من خلال تكوين هوية متميزة لهذه العلاقة بما يحقق ميزة تنافسية استراتيجية وبطبيعة الحال تنشأ تلك الهوية من الهوية الكلية للمنظمة اعتمادا على الرؤية والرسالة والسمعة والتصور الذاتي لها. لقد اكدت الدراسات على ضرورة بناء الثقة بين البائع و المشتري و كذلك بناء الروابط الإدارية و مشاركة المعلومات كشرط ضروري لنجاح العلاقات بين الطرفين ، حيث عرف Lui et al., 2008 الثقة في مجال سلسلة التوريد خاصة مع الموردين على انها درجة ثقة واعتماد المنظمة على اطراف السلسلة وهي نوعين ثقة الأمانة و الثقة الخيرية ، بينما عرف كلا من Lou & Wang, 2012 الروابط الإدارية بين البائع و المشتري بانها التفاعلات بين افراد ومديري المنظمات داخل سلسلة التوريد القائمة على بناء علاقات وثيقة لضمان مصالح الاعمال خاصة مع العملاء و الموردين على مستوى الإدارة العليا للمنظمة،

أخيرا عرف كلا من Christopher, 2011 مشاركة المعلومات سلسلة التوريد بانها عملية تدفق المعلومات و أوامر الشراء و الشحن والفواتير و اجدات التعاون وعمليات التنبؤ المشترك بين اطراف السلسلة و تتضمن هذه المشاركة بعدين اساسيين هما مدى المعلومات و حجمها و البعد الثاني هو جودة تلك المعلومات من حيث مدى مناسبتها لحاجة كل طرف لهذه المعلومات. كما اكدت دراسة هدية، 2016 على ضرورة بناء نظم ذكية تسمح للشركات بتبادل المعلومات مع الموردين وتساهم في خفض التكلفة و تحسين سرعة الاستجابة. و قد اظهرت دراسة كلا من كدسة و القحطاني (2006) ان تقوية مستوى الثقة بين المنظمة والموردين المبنية على الاحترام و الانزمام يحقق منافع و ارباح متبادلة عبر سلسلة التوريد.

وقد أكد Salam, 2017 في هذا السياق ان بناء الثقة بين البائع والمشتري تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا لبناء علاقات التعاون بين من خلال أنظمة تكنولوجيا المعلومات مثل التبادل الإلكتروني للبيانات ونظم المعلومات الإدارية وتطبيقات الانترنت.

٥ - ٣ - ممارسات الموردين داخل سلسلة التوريد:

تناولت الدراسات السابقة الدور المحوري الذي يلعبه الموردين داخل سلسلة التوريد حيث بدأ الاهتمام بهذا الدور منذ بداية العقد الماضي حيث اكدت دراسة Wong , 2009 على ضرورة قيام الموردين بتكيف عملياتهم وممارساتهم استجابة للتغيرات التنافسية وتحسين أداء سلسلة التوريد في مجالات الشراء والنقل والتخزين وهذا يتطلب تنمية وتطوير الاداء التشغيلي للموردين.

وقد حددت دراسة كلا من Miaocevic & Cranjak-Karnovic , 2012 الابعاد الأساسية لممارسات الموردين في ممارسات الشراء المتوجة بالقيمة ومشاركة المعلومات مع العملاء ومشاركة الموظفين للعلاقات والخبرات والمعرفة عبر سلسلة التوريد.

وتعد ممارسات المرونة في التوريد من اهم الممارسات التي يسعى لتحقيقها الموردين عبر سلسلة التوريد، وقد عرف Hopp et al., 2010 مرونة التوريد بانها الاستراتيجية التي تركز على قدرة الموردين على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، كذلك عرفها Gosling et al., 2010 بانها قدرة المنظمة على احداث تغييرات هيكلية في تكنولوجيا الإنتاج لدى الموردين وان يكون لديهم القدرة على الاستجابة للتغيرات في احجام ونوعيات المنتجات الموردة للعملاء. من ناحية أخرى حددت دراسة Swafford et al., 2008 المميزات الأساسية لمرونة التوريد في قدرتها على خفض المخزون و تقليل طاقات الإنتاج اللازمة للأمان والإسراع بتقديم منتجات جديدة وأخيرا تخفيض زمن التشغيل.

من ناحية أخرى ركزت بعض الدراسات على بعد اخر لممارسات الموردين وهو زمن التسليم حيث اكدت دراسة كلا من Khan & Pillania, 2008 سرعة التسليم لضمان تسليم المشتريات للعملاء يؤدي لتحسين الأداء عبر لسلة التوريد مثل تخفيض المخزون الزائد وتخفيض مخزون الأمان وسرعة تقديم منتجات جديدة وتحسين العلاقات مع العملاء عبر سلسلة التوريد. كذلك اكدت دراسة عساف ، 2015 على ضرورة تحقيق التكامل مع الموردين والموزعين حيث ان التكامل مع الموردين يساهم بشكل كبير في تطوير العمليات التشغيلية وهذا ما يستلزم ضرورة بناء شراكة استراتيجية مع الموردين لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

فيما يتعلق بممارسات الجودة لدى المورد فقد اشارت الدراسات ان ممارسات الجودة الكلية لدى المورد تعد من الشروط الضرورية لتحسين أداء سلسلة التوريد حيث اشارت دراسة Ku et al., 2016 الى ان قدرة الموردين على تطبيق ممارسات الجودة الكلية في مجال الإنتاج والتشغيل يؤدي الى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين عمليات الابتكار وتخفيض ازمة التشغيل وتحسين المرونة.

من ناحية أخرى ربطت دراسة Li et al., 2017 بين ممارسات الاستدامة البيئية وتحسين الأداء من خلال مشاركة الموردين في تطوير الأداء وتحسين الجودة وتوفير مدخلات عالية الجودة وغير ضارة بالبيئة لمراعاة الابعاد البيئية والمجتمعية.

يعود الاهتمام بدراسة العلاقات بين البائع والمشتري الى العقد الماضي حيث تحولت اليات المنافسة من منافسة تقليدية بين منظمات فردية الى منافسة شاملة بين سلاسل توريد تبدأ بالموردين وتنتهي بالعملاء، فقد تناولت دراسة Patnayakuni et al., 2006 دور علاقات التعاون و مشاركة المعلومات عبر سلسلة التوريد وهو ما يعرف باسم تكامل تدفق المعلومات بهدف تنسيق اعمال السلسلة في أمريكا بين المنظمات العاملة في مجال الخدمات اللوجستية، وتوصلت نتائج الدراسة الى أهمية تكامل المعلومات بين البائعين والمشتريين و هذا يتطلب الاستثمار في الأصول المشتركة بين البائع و المشتري عبر سلسلة التوريد.

وقد ركزت دراسة Eng,2006 على تأثير الأعراف والقيم التنظيمية على أداء سلسلة التوريد حيث تلعب هذه القيم واهمها قيم التعاون والمشاركة في المعرفة والمعلومات بين المنظمة ومورديها وعمالها دور هام في تحسين استجابة سلسلة التوريد وبالتالي تحسين الأداء الكلى للمنظمة، ولقد حددت الدراسة ابعاد استراتيجية سلسلة التوريد المعتمدة على الاستجابة في سرعة التنسيق وسرعة الاستجابة الزمنية وسرعة تبادل البيانات والمعلومات مع الموردين والعملاء وابتكار منتجات جديدة. وفي نفس هذا الاتجاه اكدت دراسة Wong et al.,2009 على ضرورة تطوير الموردين لقدراتهم التشغيلية وتنمية التكيف التشغيلي لديهم من اجل تحقيق التكيف التكنولوجي في مجال الخدمات اللوجستية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات العاملة في مجال الخدمات اللوجستية

وهذا ما ينعكس في النهاية على تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة خاصة في حالة ارتفاع درجة عدم التأكد البيئي. وفي دراسة هامة حول علاقات البائع بالمشتري قدمت دراسة Liu et al., 2010 مصفوفة لشرح العلاقة بين البائع والمشتري وتفسير أنواع العلاقات واليات التحكم فيها حيث تعتمد تلك العلاقات على أربع أنواع للتحكم في العلاقة وهي القوة الاجبارية والقوة غير الاجبارية والعلاقات التعاقدية والعلاقات العرفية، وتوصلت نتائج الدراسة ان اهم الأدوات في إدارة العلاقة بين البائع والمشتري هو العلاقات التعاقدية مع ضرورة بناء الثقة بين البائع والمشتري ثم يليها القوة الاجبارية لإدارة العلاقات. وركزت دراسة Cannon et al., 2010 على تحليل علاقات البائع والمشتري في الأسواق العالمية، وأوضحت الدراسة ان درجة ثقة المشتري في المورد وأداء المورد يؤثر على التوجه طويل الاجل للعلاقة من ناحية المشتري وايدت الدراسة دور الثقافة وتوسطها للعلاقة بين الثقة وأداء المورد. من ناحية أخرى هدفت دراسة كلا من Simoes & Mason , 2012 الى تفسير كيفية تكوين هوية العلاقات الناشئة بين البائع والمشتري والتي تنبع من التفاعل بين الطرفين، حيث تلعب تلك الهوية دور محوري في بناء العلاقة بين البائع والمشتري. وقد حددت الدراسة ابعاد هوية العلاقات في الرؤية والرسالة والتصور الذاتي والسمعة لدى كلا من البائع والمشتري لضمان قوة العلاقات بينهما. كذلك ركزت دراسة كلا من Milosevic & Cranjak-Karnovic, 2012 على دراسة إدارة العلاقات بين البائع والمشتري في مجال قطاع الاعمال B2B حيث لم يحظى بالاهتمام الكافي، وقدمت الدراسة نموذج مفاهيمي متكامل للعلاقة بين توجه سلسلة التوريد وممارسات إدارة العلاقة مع الموردين الرئيسيين من ناحية مع فعالية الشراء التنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة الى على ضرورة الربط بين نجاح الشراء وكل أطراف سلسلة التوريد بداية من الموردين وصولاً للعملاء مع ضرورة بناء علاقات تعاونية واستراتيجية بين المنظمة ومورديها. وفي نفس الاتجاه توصلت دراسة الحواجرة، 2013 الى ان الشراكة مع المورد

الاستراتيجية تعد من اهم ممارسات سلسلة التوريد حيث ان التشارك في المعلومات مع الموردين له دور إيجابي في تحقيق ميزة تنافسية من حيث تحسين سرعة التوصيل وتخفيض التكلفة وتحسين الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة. من ناحية أخرى هدفت دراسة الشعار، 2014 الى تحليل اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الصناعية الأردنية الصغيرة والمتوسطة و توصلت الدراسة الى ان استجابة سلسلة التوريد تؤثر إيجابا على الأداء التشغيلي وهذا يتطلب ضرورة رفع مستوى الثقة و الالتزام مع الموردين والمشتريين. كما اهتمت دراسة Wang et al., 2014 بتوضيح دور الروابط والعلاقات الإدارية والثقة في تسهيل التعاون والتحالف وتخفيض السلوك الانتهازي في علاقة البائع بالمشتري وذلك من خلال تأثيرها على حجم وجودة المعلومات المتبادلة بين الطرفين، وتوصلت الدراسة ان جودة المعلومات وليس حجمها هي المحدد لنجاح هذه الروابط الإدارية. وقد ركزت دراسة ابوزيد، 2014 على بحث الأثر المباشر وغير المباشر للاستباقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد على أداء المنظمة، وحددت الدراسة أربع ادوات تنافسية هي الجودة والتسليم والتكلفة الأقل والمرونة، كما حددت استراتيجية سلسلة التوريد في استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقية او المعتمدة على تخفيض التكلفة واستراتيجية المرنة. وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير غير مباشر للادوات التنافسية على أداء المنظمة من خلال سرعة التسليم وتأثير مباشر لاستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقية على تخفيض التكلفة والتسليم وكذلك تؤثر استراتيجية سلسلة التوريد المرنة على سرعة التسليم والمرونة.

وفي دراسة هي الأهم في هذا السياق تناولت دراسة Jajja et al., 2016 تأثير استراتيجية سلسلة التوريد التي تطبقها المنظمة وادوار الموردين داخل سلسلة التوريد على نجاح علاقة البائع بالمشتري عبر سلسلة التوريد، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي لسلسلة التوريد سواء تقليل الفاقد او تحسين الاستجابة وممارسات الموردين على تحسين أداء المنظمة وهذا ما يتطلب ضرورة اختيار الموردين بعناية وتحسين العلاقة معهم لضمان تحقيق ميزة تنافسية عبر سلسلة التوريد. كما هدفت دراسة المناصير، 2016 الى التعرف على تأثير ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي للمنظمات الصناعية حيث أوضحت نتائج الدراسة ان هذه الممارسات تؤثر بشكل متوسط على العمليات الداخلية بينما تؤثر العلاقة مع المورد والعملاء على الأداء بشكل اكبر حيث تتحكم العلاقة مع الموردين في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة. وفي نفس الاتجاه ركزت دراسة Ku et al., 2016 على تحليل كيف تؤثر علاقات سلسلة التوريد والتوجه بالعملاء على الأداء التشغيلي للمنظمات، حيث أظهرت نتائج الدراسة إمكانية تحسين ورفع الأداء التشغيلي من خلال تحقيق التعاون الفعال بين البائع والمشتري وتحسين القدرات الإنتاجية واللوجستية للموردين وهذا يتطلب تنمية عمليات الاندماج والتكامل بين البائع والمشتري عبر سلسلة التوريد لدعم عمليات المرونة والكفاءة في العمليات الإنتاجية والعمليات اللوجستية. من ناحية أخرى اهتمت دراسة Salam , 2017 بتحليل الثقة والتكنولوجي والتعاون عبر سلسلة التوريد وتأثيرهم على الأداء التشغيلي، وظهرت نتائج الدراسة ان العلاقات المستمرة والثقة المتبادلة بين البائع والمشتري عبر سلسلة التوريد اعتمادا على تكنولوجي الاتصالات والمعلومات لتسهيل وتقوية هذه العلاقات وبطبيعة الحال سينعكس هذا على تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة. ولقد ركزت معظم الدراسات على علاقات سلسلة التوريد من منظور المشتري او المنظمة المحورية، لكن دراسة Li et al., 2017 اتجهت الى الجانب الاخر وهو الدراسة من منظور المورد،

حيث ركزت الدراسة على اختبار كيفية قيام الموردين بتحسين قدراتهم الاستراتيجية وتنمية قدراتهم المعرفية لتحسين اداء التصدير لهم من خلال التعاون والتكامل مع المشترين خاصة في ظل الاهتمام بقضايا الاستدامة البيئية الموجهة بالسوق بما يؤدي لتحسين أداء التصدير لهذه المنظمات في بيئة الاعمال الدولية. كذلك اهتمت دراسة Rezaei et al., 2018 باختبار علاقات الشراكة داخل سلسلة التوريد حسب المستوى الوظيفي للشركات حيث تم دراسة دور وظائف التسويق والعمليات والبحوث والتطوير بهدف تحديد محددات او دوافع علاقة الشراكة وهي الرغبة في تخفيض التكلفة وتحسين رضا العملاء وتدنية المخزون وتحسين قدرات الابتكار، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان تحسين العلاقات بين البائع والمشتري في الوظائف السابقة تؤدي الى تحسين الأداء التسويقي وأداء البحوث والابتكار وأداء التطوير وتحسين أداء وظيفة الإنتاج. من ناحية أخرى اكدت دراسة Pradhan & Routroy , 2018 على أهمية تنمية وتطوير علاقات تعاونية وتحالفية مع الموردين خاصة للمنظمات الصناعية خاصة عند الرغبة في تنمية وتطوير منتجات جديدة، وتوصلت نتائج الدراسة ان سلسلة التوريد المرنة وسريعة الاستجابة لديها القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المتزايدة وهذا يتطلب ضرورة تطوير العلاقات مع الموردين. اخيرا هدفت دراسة Santos et al., 2019 الى دراسة كيفية تحسين الأنظمة الصناعية لإنتاجيتها من خلال التحسين المتزامن للأبعاد الإنتاجية التقليدية و الأبعاد الخضراء المهمة بالبيئة، من خلال التعاون مع الموردين لتوفير مدخلات خضراء وتحسين الأداء البيئي لديهم.

تعليق الباحث على الدراسات السابقة

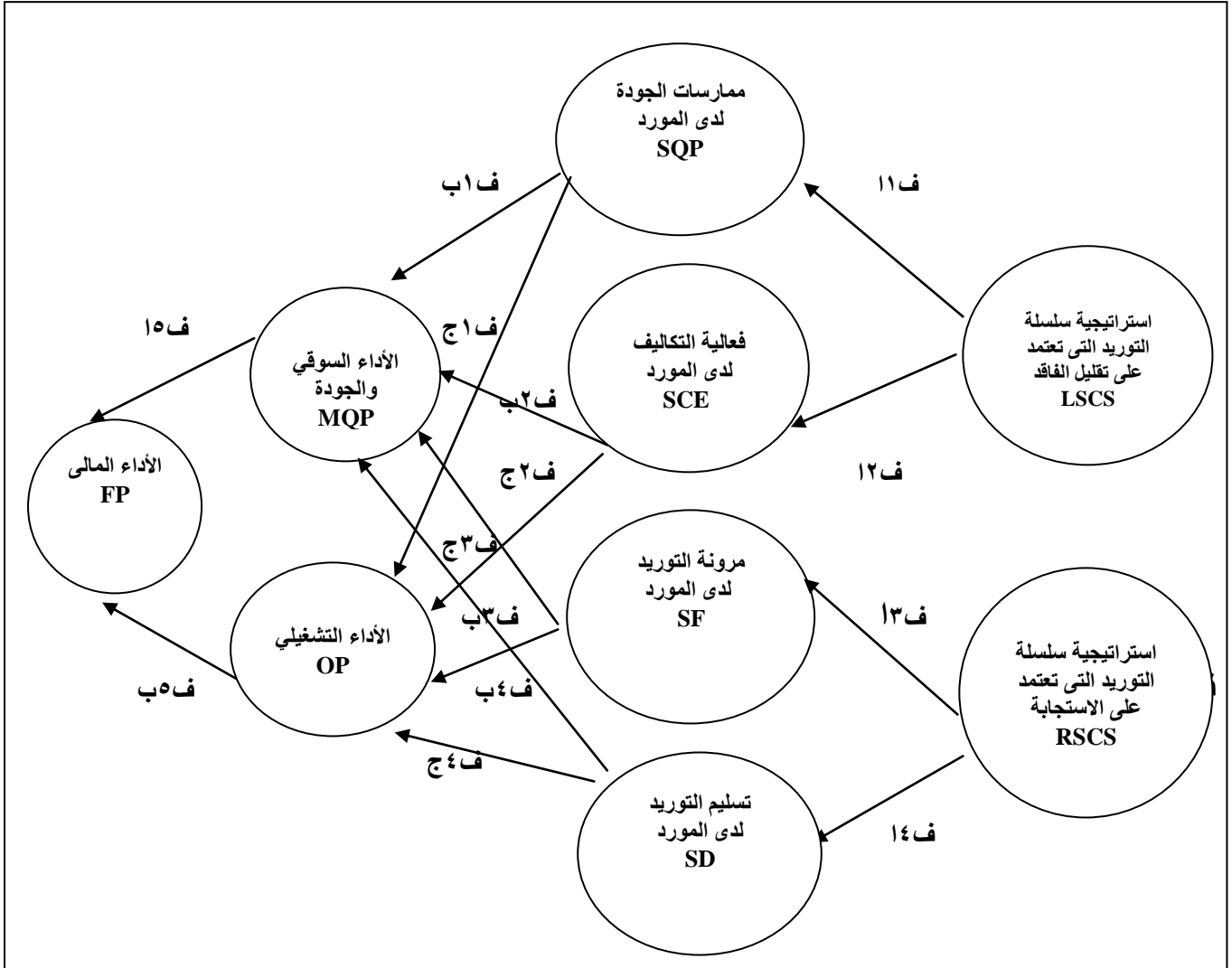
عند مراجعة الدراسات السابقة في مجال علاقة البائع بالمشتري داخل ادبيات إدارة سلسلة التوريد لاحظ الباحث وجود اتجاهين بحثيين في هذا المجال من الدراسات. الاتجاه الأول من الدراسات ركز على تناول استراتيجيات سلسلة التوريد وممارسات الموردين ومن اهم تلك الدراسات: Cannon et al., 2009 ; Wong , 2008 ; Lui et al., 2006 ; Pantaykuni et al., 2010 ; Miaovic & Kranjak-Karnovic , 2012 ; Arlbjorn & Paulraj , 2013 ; Jajja et al., 2016 ; Ku et al., 2016 ; Saleh , 2017 ; Yu et al., 2018)

الاتجاه الثاني أهتم بالعلاقة بين استراتيجية سلسلة التوريد وممارسات الموردين من ناحية وأداء المنظمة من ناحية أخرى واهمها Miocevic & Mason , 2012 ; Simeas & Mason , 2010 ; Cannon et al., 2010 ; Liu et al., 2010 ; Eng , 2006 ; Wang et al., 2014 ; Salam , 2015 ; Ku et al., 2016 ; Jajja et al., 2016 ; Li et al., 2017 ; Rezaei et al., 2018 ; Pradhan & Routroy, 2018 ; Santos et al., 2019)

٧ – النموذج المقترح للدراسة:

اعتمادا على تحليل الدراسات السابقة وذلك لدراسة العلاقة بين استراتيجية سلسلة التوريد وممارسات الموردين في علاقتهم بأداء المنظمة فقد استخدم الباحث أكثر النماذج شمولاً لدراسة هذه العلاقة وهو نموذج دراسة Jajja et al., 2016 وذلك لقدرة النموذج

على تحليل وتفسير العلاقات المطلوب دراستها وفقا لهدف الدراسة، بناء على ما سبق يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:



شكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة

٧- فروض الدراسة:

- ١- ف ١١ - ترتبط استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد إيجابيا بممارسات الجودة لدى المورد.
- ٢- ف ١ب - تؤثر ممارسات الجودة لدى المورد إيجابيا على الاداء السوقي والجودة لدى المنظمة المشتري.
- ٣- ف ١ج - تؤثر ممارسات الجودة لدى المورد إيجابيا على الأداء التشغيلي لدى المنظمة المشتري.
- ٤- ف ١٢ - ترتبط استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد إيجابيا بفعالية التكاليف لدى المورد.

- ٥- ف ٢ ب - تؤثر فعالية التكاليف لدى المورد إيجابيا على الاداء السوقي والجودة لدى المنظمة المشتريية.
- ٦- ف ٢ ج - تؤثر فعالية التكاليف لدى المورد إيجابيا على الأداء التشغيلي لدى المنظمة المشتريية.
- ٧- ف ١٣ - ترتبط استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على الاستجابة إيجابيا بمرونة التوريد لدى المورد.
- ٨- ف ٣ ب - تؤثر مرونة التوريد لدى المورد إيجابيا على الأداء التشغيلي للمنظمة المشتريية.
- ٩- ف ٣ ج - تؤثر مرونة التوريد لدى المورد إيجابيا على الأداء السوقي والجودة لدى المنظمة المشتريية.
- ١٠- ف ١٤ ا - ترتبط استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على الاستجابة إيجابيا بتسليم التوريد لدى المورد
- ١١- ف ٤ ب- يؤثر تسليم التوريد لدى المورد إيجابيا على الأداء التشغيلي للمنظمة المشتريية.
- ١٢- ف ٤ ج- يؤثر تسليم التوريد لدى المورد إيجابيا على الاداء السوقي والجودة لدى المنظمة المشتريية.
- ١٣- ف ٥ ا- يؤثر الأداء التشغيلي للمنظمة إيجابيا على الاداء المالي لها.
- ١٤- ف ٥ ب- يؤثر الاداء السوقي والجودة للمنظمة إيجابيا على الاداء المالي لها.

٩ - متغيرات الدراسة:

- ١ - المتغير المستقل: يتمثل في استراتيجية سلسلة التوريد ويتضمن استراتيجيتان أساسيتان هما: استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد واستراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على الاستجابة.
- ٢ - المتغير الوسيط: يتمثل في ممارسات الموردين وتشمل أربع ممارسات أساسية هي: ممارسات الجودة وفعالية التكاليف ومرونة التوريد وتسليم التوريد.
- ٣ - المتغير التابع: يتمثل في أداء المنظمة ويتضمن ثلاثة ابعاد هي: الأداء التشغيلي والأداء السوقي والجودة والاداء المالي.

١٠ - الدراسة التطبيقية

١٠ - ١ - منهج الدراسة:

استخدم الباحث كلا من المنهج الاستقرائي و الاستنباطي و ذلك من لاستقراء الدراسات السابقة و استنباط متغيرات و أبعاد البحث واختبار الفروض التي قام الباحث بتنميتها للدراسة وايضا تحليل البيانات الميدانية و ذلك للوصول إلى مجموعة من النتائج ثم القيام بتفسيرها في ضوء نتائج و توصيات الدراسات السابقة، ، وتعرض الدراسة لمجموعة من التوصيات المقدمة الى مديري المنظمات الصناعية لمساعدتها في تحسين إدارة العلاقات مع شركاء سلسلة التوريد من خلال تصميم الممارسات الاستراتيجية

الازمة لتخفيض الفاقد و تقليل التكلفة و ضمان سرعة الاستجابة و تحقيق المرونة في الوفاء باحتياجات المستهلكين بما يساهم في تحسين أداء المنظمة تشغيليا و سوقيا و ماليا .

واعتمد الباحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات لهذه الدراسة هي:

١ – مصادر البيانات الثانوية: حيث تم مراجعة الأدبيات المنشورة في هذا المجال.

٢ – مصادر البيانات الأولية: وذلك من خلال تصميم قائمة استقصاء المدعمة بالمقابلات الشخصية للمتخصصين والمديرين في مجال إدارة سلسلة التوريد وإدارة العمليات في المنظمات الصناعية.

١٠ – ٣ – الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:

اعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء تم اعدادها لغرض الدراسة الحالية والمدعمة بإجراء المقابلات الشخصية عند تسليم القوائم في المنظمات محل الدراسة، ولقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء رئيسية تحتوي على (٣٤) فقرة.

الجزء الأول من القائمة أستخدمه لقياس استراتيجية سلسلة التوريد وتتضمن عدد (٩) فقرات بالاعتماد على دراستان هما

Kristal et al., 2010; Qi et al., 2009

الجزء الثاني أستخدمه لقياس ممارسات الموردين في الجودة وفعالية التكاليف ومرونة العرض والتسليم وتتضمن عدد

(٢٠) فقرة بالاعتماد على اربع دراسات هي ; Kaynak&Hartley , 2008 ; Martinez Sanchez & perez , 2005 ;

Yeung , 2008 ; Narasimhan et al., 2010

الجزء الثالث أستخدمه لقياس أبعاد أداء المنظمة وهي الأداء السوقي والتشغيلي والمالي المنظمة والتي تتضمن (٤١) فقرة

اعتمادا على دراستان هما Brah et al., 2000; Zu et al., 2008

١٠ – ٤ – مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة المنظمات الصناعية في مصر وقد شمل مجتمع الدراسة كلا من شركات قطاع الاعمال العام والخاص والتي تصنف بكونها شركات كبيرة الحجم في الإسكندرية والقاهرة والمناطق الصناعية المحيطة مثل مدينة برج العرب ومدينة السادات والعاشر من رمضان وهي شركات تتعامل مع موردين بكميات ضخمة ذات قيمة مالية كبيرة في قطاعات الكيماويات و الأغذية والمنسوجات و الصناعات المعدنية والبالغ عددها ٦٧ شركة.

(سجلات الهيئة العامة للصناعة)، (٢٠١٨ – ٢٠١٩)، ص ١٣٠

وتعتبر وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الشركة ككل.

- عينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية (الصيد وجمال، ١٩٩٣):

$$\text{حجم العينة} = \frac{N}{(1 + f(1 - N))}$$

حيث أن: N ← حجم المجتمع ← f ← الخطأ المسموح به في تقدير حجم العينة ويمثل ٥% من حجم العينة

$$\text{ولذا فإن حجم العينة} = \frac{67}{(1 + 2(0.05)(1 - 67))} = 57 \text{ شركة}$$

وتمثلت وحدة المعاينة في مديري العمليات ومديري إدارة سلسلة التوريد في هذه المنظمات في المنظمات الصناعية ، ولقد قام الباحث بتوزيع ٢٣٠ قائمة إستقصاء وتم إسترداد ٢٠٥ قائمة وتم إستبعاد عدد ٢٥ قائمة لعدم اكتمالها، وبذلك يكون عدد القوائم الصالحة للتحليل ١٨٠ قائمة وذلك بنسبة ردود بلغت ٨٧%.

١٠ - ٥ - أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS. 22) وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الإستقصاء التي تم اعدادها ، وتمثلت هذه الأساليب فيما الأتي:

١ - بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري

٢ - إختبار كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) وذلك لقياس الاتساق الداخلي لمقاييس البحث داخل قائمة الاستقصاء.

٣ - أسلوب تحليل المسار Path Analysis لتحليل العلاقات واختبار الفروض داخل النموذج.

١٠-٥: اختبار ثبات مقاييس وصدق مقاييس متغيرات الدراسة:

١٠-٥-١: اختبار ثبات المقاييس:

جدول رقم (١) نتائج الثبات

FL	AVE	α	العبرة
0.707	0.55	0.608	١- استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد:
0.807			٢. يقوم كل شركاء سلسلة توريد المنظمة بتعظيم مستوى الجودة لمصلحة المستهلك النهائي
0.711			٣. يشكل كل شركاء سلسلة توريد المنظمة فريق عمل متكامل من أجل تعظيم القيمة للمستهلك النهائي
تحذف			٤. تعد تدنية التكاليف عبر سلسلة توريد المنظمة امر هام لأعمال المنظمة

<p>ت حذف</p> <p>0.674</p> <p>ت حذف</p> <p>0.864</p> <p>0.861</p>	<p>0.647</p>	<p>0.722</p>	<p>ب-استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على الاستجابة:</p> <p>٥. ان سلسلة توريد المنظمة قادرة على إرضاء الاختلافات والتغيرات في الطلب</p> <p>٦. ان سلسلة التوريد المنظمة قادرة على ابتكار منتجات جديدة قبل المنافسين</p> <p>٧. ان تخفيض زمن الإنتاج والتسليم يعد امر هام للمنظمة</p> <p>٨. تهتم المنظمة بتقديم أحدث المنتجات للمستهلكين</p> <p>٩. يتم تعديل سلسلة التوريد بشكل دائم من اجل الوفاء بحاجات المستهلكين</p>
<p>ت حذف</p> <p>0.681</p> <p>0.771</p> <p>0.693</p> <p>ت حذف</p>	<p>0.51</p>	<p>0.601</p>	<p>ج- ممارسات الجودة لدى الموردين.</p> <p>١٠. تعد الجودة هي المعيار الأهم عند اختيار موردي المنظمة.</p> <p>١١. تعد الجودة هي الموضوع الأساسي عند التفاعل مع الموردين</p> <p>١٢. يقوم موردي المنظمة بتدريب موظفيهم على أحدث التكنولوجيات المتاحة</p> <p>١٣. يمتلك موردي المنظمة برامج فعالة لإدارة الجودة</p> <p>١٤. يعطى موردي المنظمة أولوية كبيرة لإرضاء المنظمة</p>
<p>0.692</p> <p>0.763</p> <p>ت حذف</p> <p>0.637</p> <p>0.725</p>	<p>0.52</p>	<p>0.663</p>	<p>د-ممارسات فعالية التكاليف لدى الموردين:</p> <p>١٥. يستثمر موردي المنظمة بشكل مستمر في مبادرات تخفيض التكلفة</p> <p>١٦. يسعى موردي المنظمة الى مساعدة المنظمة في تخفيض التكلفة</p> <p>١٧. يمتلك موردي المنظمة القدرة على الوصول لمصادر توريد اقل تكلفة</p> <p>١٨. يستخدم موردي المنظمة الأدوات الإحصائية للرقابة على تخفيض التكلفة</p> <p>١٩. يعمل موردي المنظمة على تخفيض الأنشطة غير المضافة للقيمة</p>
<p>ت حذف</p> <p>0.606</p> <p>0.809</p> <p>0.830</p>	<p>0.57</p>	<p>0.713</p>	<p>و-تسليم التوريد لدى المورد:</p> <p>٢٠. يستطيع موردي المنظمة تعديل منتجاتهم في فترة زمنية قليلة</p> <p>٢١. يستطيع موردي المنظمة تسليم كميات متنوعة من المنتجات</p> <p>٢٢. يستطيع موردي المنظمة التسليم في الوقت المناسب المتفق عليه مع المنظمة</p> <p>٢٣. يستطيع موردي المنظمة تغيير مهلة زمن التسليم</p>

<p>0.729</p> <p>0.719</p> <p>0.726</p> <p>تحذف</p> <p>تحذف</p> <p>تحذف</p>	<p>0.52</p>	<p>0.604</p>	<p>و-تسليم التوريد لدى المورد: ٢٤. يستطيع موردي المنظمة تعديل منتجاتهم في فترة زمنية قليلة ٢٥. يستطيع موردي المنظمة تسليم كميات متنوعة من المنتجات ٢٦. يستطيع موردي المنظمة التسليم في الوقت المناسب المتفق عليه مع المنظمة ٢٧. يستطيع موردي المنظمة تغيير مهلة زمن التسليم ٢٨. يمتلك موردي المنظمة القدرة على نقل كميات صغيرة الحجم حسب حاجة لمنظمة ٢٩. يمتلك موردي المنظمة أنظمة نقل عالية الجودة</p>
<p>0.641</p> <p>0.641</p> <p>0.622</p> <p>0.789</p> <p>0.786</p> <p>0.703</p> <p>تحذف</p>	<p>52.5</p>	<p>0.816</p>	<p>ز-الأداء السوقي والجودة: ٣٠. ان معدل نمو السوق لدى المنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٣١. ان حجم الحصة السوقية للمنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٣٢. ان معدل قبول علامة المنظمة بالسوق اعلى من متوسط المنافسين ٣٣. ان معدل رفض الطلبات من عملاء المنظمة اقل من متوسط المنافسين ٣٤. ان معدل تكرار الشراء من عملاء المنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٣٥. ان زمن استجابة المنظمة للتغيرات السوقية اعلى من متوسط المنافسين ٣٦. ان درجة رضا عملاء المنظمة عن منتجاتها اعلى من متوسط المنافسين</p>
<p>0.601</p> <p>0.870</p> <p>0.832</p>	<p>0.60</p>	<p>0.660</p>	<p>ح-الأداء التشغيلي: ٣٧. ان معدل انتاجية المنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٣٨. ان زمن تطوير منتجات جديدة لدى المنظمة أسرع من متوسط المنافسين ٣٩. ان تكلفة الفاقد وإعادة التشغيل لدى المنظمة اقل من متوسط المنافسين</p>
<p>0.680</p> <p>0.783</p> <p>0.781</p> <p>0.630</p>	<p>0.50</p>	<p>0.664</p>	<p>ط-الأداء المالي: ٤٠. ان معدل نمو إيرادات المنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٤١. ان الربحية الكلية للمنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٤٢. ان معدل العائد على الأصول لدى المنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٤٣. ان معدل العائد على المبيعات لدى المنظمة اعلى من</p>

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١) تتمتع كافة مقاييس متغيرات الدراسة بدرجة جيدة من الثبات، حيث تراوحت معاملات ألفا للثبات من 0.601 إلى 0.816 وهي أعلى من الحد الأدنى للقبول وهو 0.60. كذلك تم استبعاد العبارات ذات الثبات المنخفض.

١٠ - ٥ - ٢ - اختبار صدق المقاييس:

تم تحديد درجة صدق المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة استناداً إلى المعايير التي استخدمها Fornell and Larcker (1981) وهي الآتي: ١ - جميع معاملات التحميل (Factor loading) على أي عامل ينبغي أن تكون معنوية وتزيد عن (0.60). ٢ - متوسط التباين المفسر (AVE) عن طريق العامل ينبغي أن يتجاوز (0.50).

بالنظر إلى الجدول (١) نجد أن جميع معاملات التحميل على العوامل تزيد عن (0.60) وتتمتع بمستوى معنوي مرتفع عند ألفا 0.001، ويوضح الجدول (١) أن قيم معاملات التحميل تتراوح من 0.606 إلى 0.870 وتتجاوز القيمة التي أوصى بها (Fornell and Larcker, 1981) والتي تبلغ (0.50).

وفيما يخص فحص الصدق التمايزي كما هو مبين في الجدول رقم (٢) تم وضع الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر في الخلايا القطرية لمصفوفة الارتباط، وكانت جميع هذه القيم أكبر من معاملات الارتباط بين أي متغيرين، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الصدق التمايزي.

جدول رقم (٢) مصفوفة الارتباط والجذر التربيعي للتباين المفسر

	WS	RS	SQ	SC	SF	SD	MQP	OP	FP
WS	0.74								
RS	-0.094	0.81							
SQ	.245**	.058	0.72						
SC	.004	.143	.407**	0.71					
SF	.213**	.066	.234**	.347**	0.76				
SD	.256**	.160*	.265**	.371**	.560**	0.72			
MQP	.475**	.022	.326**	.168*	.356**	.434**	0.73		
OP	.501**	.189*	.128	.086	.378**	.337**	.648**	0.78	
FP	.272**	.141	.136	.200**	.285**	.464**	.750**	.565**	0.71

. ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

١٠ - ٦ - التحليل الوصفي لمفردات الدراسة:

اعتماداً على البيانات المجمعة بواسطة قائمة الاستقصاء المدعمة بالمقابلات الشخصية، يوضح الجدول رقم (٣) هذه الأبعاد وكذلك المتوسط والانحراف المعياري لكلاً منهما.

وبالنظر الي النتائج الواردة في هذا الجدول يتضح منها تقارب متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات الخاصة بهذه المفاهيم ما بين (2.608)، و(3430).، وتقاربت أيضا الانحرافات المعيارية للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث لوحظ ان قيم الانحرافات المعيارية الخاصة بهذه المفاهيم قد تراوحت ما بين (5214). و(6902)، مما يشير إلى وجود اختلافات محدودة في آراء الافراد المشاركين في الدراسة حول مفاهيم الدراسة.

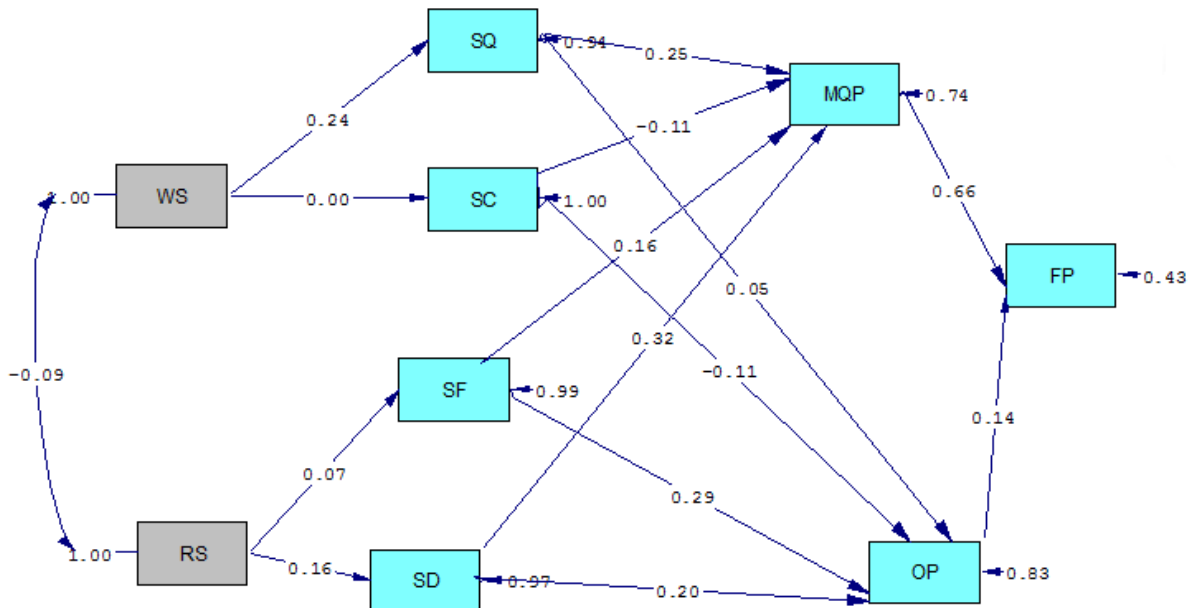
جدول رقم (٣) :نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط	المتغير
.6476	2.793	الاستراتيجية المعتمدة على تقليل الفاقد
.6600	3.608	الاستراتيجية المعتمدة على الاستجابة
.5464	3.606	ممارسات الجودة لدى المورد
.5214	3.417	ممارسات فعالية التكاليف
.6412	3.430	مرونة التوريد
.5250	3.390	تسليم التوريد
.5890	3.410	الأداء السوقي
.6897	3.321	الأداء التشغيلي
.6902	3.107	الأداء المالي

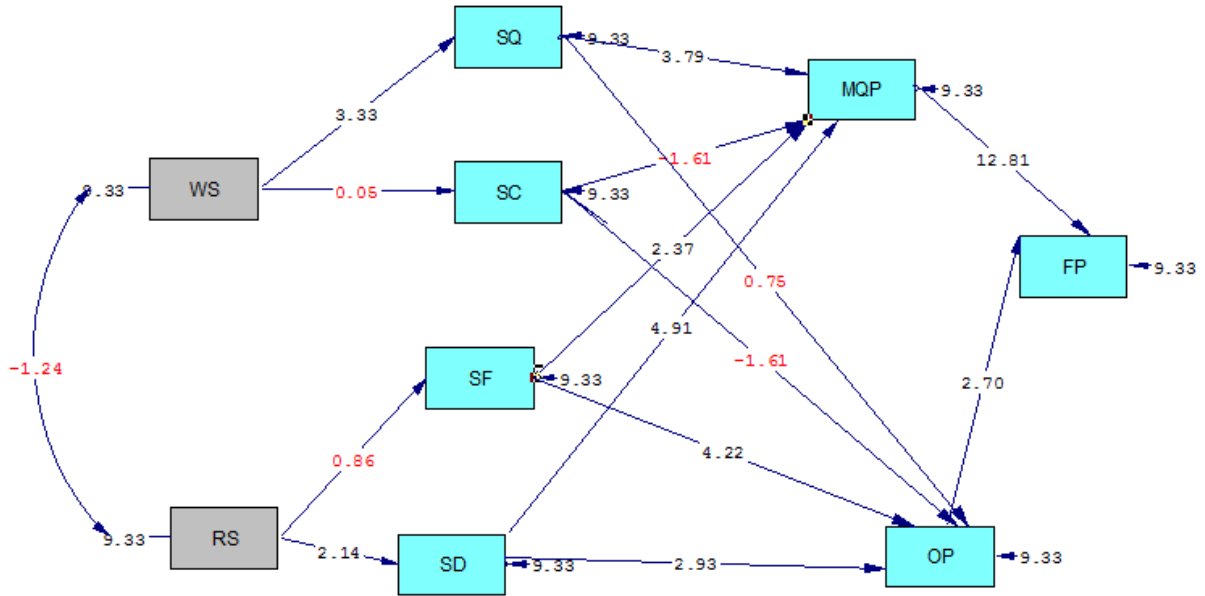
١٠ - ٧ - نتائج اختبار فروض الدراسة

١٠ - ٧ - ١ - تحليل النموذج الهيكلي.

اعتمادا على استخدام أسلوب تحليل المسار (PA) قام الباحث بتحديد الفروض المقبولة وتلك المرفوضة بناء على معاملات المسارات بالنموذج التالي:



شكل رقم (٢) معاملات المسار



شكل رقم (٣) معاملات ت

مستويات المقبولة في هذا التحليل، وهو ما يشير الى صحة الشق البنائي للنموذج.

بناء على التحليل السابق يمكن عرض النتائج النهائية للنموذج ومنها تلخص الفروض المقبولة وتلك المرفوضة كلاتي:

جدول رقم (٤) ملخص لجدول معاملات المسارات

مسار الفرض	معامل الانحدار	احصائية ت	قبول او رفض الفرض
الاستراتيجية المعتمدة على تقليل الفاقد <----- ممارسات الجودة لدى المورد	0.24	3.33	قبول
ممارسات الجودة لدى المورد <----- الأداء السوقي والجودة	0.26	3.79	قبول
ممارسات الجودة لدى المورد <----- الأداء التشغيلي	0.05	-0.76	رفض
الاستراتيجية المعتمدة على تقليل الفاقد <----- فعالية التكاليف لدى المورد	0.00	0.05	رفض
فعالية التكاليف لدى المورد <----- الأداء السوقي والجودة	0.11	-1.60	رفض
فعالية التكاليف لدى المورد <----- الأداء التشغيلي	0.16	-1.61	رفض

الاستراتيجية المعتمدة على الاستجابة -----< مرونة التوريد	0.07	0.86	رفض
مرونة التوريد -----< الأداء التشغيلي	0.29	4.22	قبول
مرونة التوريد -----< الأداء السوقي والجودة	0.16	2.37	قبول
الاستراتيجية المعتمدة على الاستجابة -----< تسليم التوريد	0.16	2.14	قبول
تسليم التوريد -----< الأداء التشغيلي	0.20	2.93	قبول
تسليم التوريد -----< الأداء السوقي والجودة	0.32	4.91	قبول
الأداء التشغيلي -----< الأداء المالي	0.83	2.70	قبول
الأداء السوقي والجودة -----< الأداء المالي	0.66	12.8	قبول

١٠ - ٧ - ٢ - نتائج إختبار الفروض

الفرض الأول/ا:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار ان قيمة الاحصائية (ت) = 3.33 وبناء عليه تم قبول الفرض الأول/ا الخاص بارتباط سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد إيجابيا بممارسات الجودة لدى المورد.

الفرض الأول/ب:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 3.79 وبناء عليه تم قبول الفرض الأول/ب بانه يوجد تأثير إيجابي لممارسات الجودة لدى المورد على الأداء السوقي والجودة لدى المنظمة المشتريه.

الفرض الأول/ج:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = -0.76 وبناء عليه تم رفض الفرض الأول/ج بانه يوجد تأثير إيجابي لممارسات الجودة لدى المورد على الأداء التشغيلي لدى المنظمة المشتريه.

الفرض الثاني/ ا:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار ان قيمة الاحصائية (ت) = 0.05 وبناء عليه تم رفض الفرض الثاني/ا بارتباط سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد إيجابيا بفعالية التكاليف لدى المورد.

الفرض الثاني / ب:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 1.60 - وبناءً عليه تم رفض الفرض الثاني / ب
بأنه يوجد تأثير إيجابي لفعالية التكاليف لدى المورد على الأداء السوقي والجودة لدى المنظمة المشتريّة.

الفرض الثاني / ج:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 1.61 - وبناءً عليه تم رفض الفرض الثاني / ج
بأنه يوجد تأثير إيجابي لفعالية التكاليف لدى المورد على الأداء التشغيلي للمنظمة المشتريّة.

الفرض الثالث / أ:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 0.86 - وبناءً عليه تم رفض الفرض الثالث / أ
الخاص بارتباط سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد إيجابياً بمرونة التوريد لدى المورد.

الفرض الثالث / ب:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 4.22 - وبناءً عليه تم قبول الفرض
الثالث / ب بأنه يوجد تأثير إيجابي لمرونة التوريد لدى المورد على الأداء التشغيلي لدى المنظمة المشتريّة.

الفرض الثالث / ج:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 2.37 - وبناءً عليه تم قبول الفرض الثالث / ج
بأنه يوجد تأثير إيجابي لمرونة التوريد لدى المورد على الأداء السوقي والجودة لدى المنظمة المشتريّة.

الفرض الرابع / أ:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 2.14 - وبناءً عليه تم قبول الفرض الرابع / أ
الخاص بارتباط سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الاستجابة إيجابياً بتسليم التوريد لدى المورد.

الفرض الرابع / ب:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 2.93 - وبناءً عليه تم قبول الفرض الرابع / ب
بأنه يوجد تأثير إيجابي لتسليم التوريد لدى المورد على الأداء التشغيلي للمنظمة المشتريّة.

الفرض الرابع / ج:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 4.91 وبناء عليه تم قبول الفرض الرابع / ج بانه يوجد تأثير إيجابي لتسليم التوريد لدى المورد على الأداء السوقي والجودة للمنظمة المشتريّة.

الفرض الخامس / ا:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار ان قيمة الاحصائية (ت) = 2.70 وبناء عليه تم قبول الفرض الخامس / ا الخاص بوجود تأثير إيجابي للأداء التشغيلي للمنظمة على الأداء المالي لها.

الفرض الخامس / ب:

يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار ان قيمة الاحصائية (ت) = 12.8 وبناء عليه تم قبول الفرض الخامس / ب الخاص بوجود تأثير إيجابي للأداء السوقي والجودة للمنظمة على الأداء المالي لها.

١١ – تفسير النتائج والمناقشة:

اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لنموذج الدراسة والتي تم عرضها بالجزء السابق، وكذلك بناء على تحليل نتائج الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة يمكن تفسير ومناقشة نتائج الدراسة على النحو التالي:

١ – أظهرت نتائج الدراسة قبول وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد بممارسات الجودة لدى المورد والانعكاس الإيجابي لهذه الممارسات على الأداء السوقي والجودة للمنظمة المشتريّة ويمكن تفسير ذلك بان استراتيجية تقليل الفاقد تتضمن في الأساس الرغبة في تخفيض عيوب وإخفاقات الجودة لدى المورد بما يؤدي الى تحسين المخزون لدى المنتجين وتحسين الإنتاجية والجودة لديهم. من ناحية تركز تلك الاستراتيجية على زيادة جودة العمليات والمنتجات وتخفيض التكلفة وتحسين جودة العمليات بهدف استبعاد الفاقد بما يؤدي الى تحسين الأداء والجودة. لكن من ناحية أخرى لم تؤيد نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لتلك الممارسات على الأداء التشغيلي لدى المنظمة حيث يمكن تفسير ذلك من خلال المقابلات الشخصية مع مديري العمليات بالمنظمات محل الدراسة بان الأداء التشغيلي مرتبط باعتبارات الإنتاجية الداخلية للآلات والعمالة و نوعية التكنولوجيا الإنتاجي المستخدم بينما يعد ممارسات الجودة لدى الموردين احد تلك المحددات الخارجية للأداء التشغيلي و تتوافق تلك النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة ومن امثلة هذه الدراسات: (Pantaykuni et al., 2006; Lui et al., 2008; Wong, 2009; Cannon et al., 2010; Miaovic & Cranjak-Karnovic, 2012; Salam, 2017)

٢ – أوضحت نتائج الدراسة رفض وجود ارتباط إيجابي بين استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد وفعالية التكاليف لدى المورد، وكذلك تم رفض وجود تأثير إيجابي لفعالية التكاليف لدى المورد على الأداء التسويقي والجودة وأيضا الأداء التشغيلي لدى المنظمة المشتريّة، وتعد هذه النتيجة على عكس الدراسات السابقة في هذا السياق. ويمكن تفسير ذلك

أيضا في البيئة المصرية بسبب ضعف الثقة بين المنظمة ومورديها فيما يتعلق بالأبعاد التكاليفية واليات التسعير وعدم وجود أنظمة حوكمة وشفافية في عمليات التفاوض و التعاقد تقلل من تأثير الفعالية التكاليفية للموردين على أسعار التوريد وتأتي النتائج هنا مخالفة للعديد من الدراسات تماما مثل (Liu et al., 2010 ; Arlbjorn & Paulraj , 2013 ; Jajja et al., 2016 ; Ku et al., 2016 ; Saleh , 2017 ; Yeung et al., 2018)

٣ - اشارت نتائج التحليل الى رفض وجود ارتباط إيجابي بين استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على الاستجابة ومرونة التوريد لدى المورد وهذه النتيجة أيضا تختلف مع نتائج الدراسات السابقة، لكن من ناحية أخرى تم قبول فرض وجود تأثير إيجابي لمرونة التوريد لدى المورد على كلا من الأداء التسويقي والأداء التشغيلي للمنظمة المشتريه وهذا يتوافق تماما مع نتائج الدراسات السابقة. ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة البيئة الصناعية في مصر فيما يتعلق ببطيء عمليات الاستجابة للتغيرات وزيادة ازمة مهلة التشغيل لدى الموردين المنتجين خاصة في حالة توريد أصناف مستوردة من الخارج بما يقلل من قدرة الموردين على سرعة الاستجابة والقدرة على تغيير المواصفات، ومن ناحية أخرى نجد ان نجاح الموردين في تحسين قدرات المرونة لديهم سينعكس على تحسين القدرات التشغيلية و الإسراع بالاستجابة للمتطلبات السوقية للمنظمات المشتريه و هذا ما دعمته نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل (Eng , 2006 ; Liu et al.,2010 ; Cannon et al., 2010 ; Simeas & Mason , 2012 ; Miocevic & Cranjak-Karnovic ; Wang et al.,2014; Prdhan & Routroy , 2018)

٤- أوضحت نتائج التحليل كذلك الى ان هناك ارتباط إيجابي بين استراتيجية سلسلة التوريد التي تعتمد على الاستجابة وتسليم التوريد لدى المورد، وكذلك اوضحت النتائج ان لتسليم التوريد لدى المورد تأثير إيجابي على كلا من الأداء التشغيلي والأداء التسويقي والجودة لدى المنظمة المشتريه. وتتفق تلك النتائج تماما مع الدراسات السابقة حيث تحقق استراتيجية سلسلة التوريد التي تعتمد على الاستجابة القدرة على الوفاء بالاختلافات في الطلب وابتكار منتجات جديدة والتسليم السريع للعملاء وبالتالي سرعة الوفاء باحتياجاتهم بما يساهم في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة، وهذا ما اكدت عليه نتائج الدراسات مثل (Salam , 2015 ; Ku et al.,2016 ; Jajja et al.,2016 ; Li et al.,2017 ; Rezaeiet al., 2018 ; Pradhan & Routror,2018 ; Santos et al., 2019)

٥- أخيرا اوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي للأداء التشغيلي على الأداء المالي نظرا لما يتحقق من وفورات و تحسين الإنتاجية و تخفيض الفاقد و الإسراع في العمليات بما ينعكس على زيادة الربحية، من ناحية أخرى يؤثر الأداء التسويقي و الجودة على الأداء المالي حيث يؤدي ارتفاع معدل رضا العملاء الى تكرار الشراء و زيادة حجم الحصة السوقية للمنظمة بما يؤدي الى تحسين الربحية و معدل العائد على الأصول و زيادة معدل نمو إيرادات المنظمة و هو ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة.

١٢ – توصيات الدراسة:

بناء على نتائج التحليل والمناقشة السابقة لنتائج الدراسة، وعلى نتائج الدراسات السابقة يقدم البحث عدة توصيات بعضها تطبيقي للممارسين والمديرين والبعض الآخر للبحوث المستقبلية كآلاتي:

١٢ – ١ – التوصيات التطبيقية:

١- توصى الدراسة بضرورة بناء علاقات استراتيجية بين المنظمة ومورديها وذلك لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجية سلسلة التوريد المعتمدة على تقليل الفاقد وذلك من خلال تشجيع موردي المنظمة على تحسين مستوى الجودة لديهم وتحسين الفعالية التكاليفية لديهم بما يساهم في تدنية تكاليف سلسلة توريد المنظمة.

٢- توصى الدراسة بضرورة بناء علاقات استراتيجية بين المنظمة ومورديها وذلك لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجية سلسلة التوريد المعتمدة على الاستجابة وذلك من خلال تشجيع موردي المنظمة على تحسين مستوى مرونة التوريد لديهم وتحسين معدلات التسليم في الوقت المناسب، وهذا ما ينصب في تحسين مرونة سلسلة التوريد المنظمة ويجعلها أكثر قدرة ومرونة في الاستجابة لاحتياجات السوق ويشجعها على طرح المنتجات الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين.

٣- ضرورة الاتفاق مع الموردين على اليات وطرق للإفصاح عن التكاليف وقوائم الأسعار نظرا لوجود مؤشرات عن ازمة ثقة بين المنظمات ومورديها تحتاج لتغيير ثقافي على مستوى الاعمال في مصر من خلال اعداد وتفعيل ميثاق أخلاقي لعمليات التوريد والتفاوض مع الموردين وهذا ما اشارت اليه نتائج الدراسة كما سبق العرض.

٤- البدء في انشاء وتفعيل نظم معلومات ونظم اتصالات الكترونية بين المنظمة ومورديها تضمن تبادل المعلومات وسرعة الاستجابة من الموردين، وتضمن عمليات تخطيط الشراء والتسليم في أسرع وقت وهذا ما يساهم في خلق علاقات قائمة على الثقة والشراكة الاستراتيجية في الاجل الطويل خاصة في البيئة المصرية التي مازال يتحكم فيها الاعتبارات التنافسية وتحقيق المصالح بدلا من العلاقات التعاونية بين أطراف سلسلة التوريد.

٥- ضرورة البدء في تطبيق الأساليب الحديثة للتوريد مثل نظام التعهيد الخارجي او التوريد الخارجي (Outsourcing) وهو النظام القائم على نقل مسؤولية الشراء والتوريد الى أطراف أخرى محترفة تقوم بذلك نيابة عن المنظمة خاصة في حالة التوريد العالمي وهي الاستراتيجية التي تتوافق مع ممارسات إدارة سلاسل التوريد العالمية حاليا في ظل تغير اليات المنافسة المحلية والعالمية .

٦- ضرورة البدء في نشر ثقافة التعاون و الشراكة الاستراتيجية مع شركاء الاعمال من خلال برامج التدريب الموجهة للموظفين و المديرين بالمنظمات المصرية للتغلب على ضعف علاقات الثقة و الالتزام في المعاملات و بناء علاقات تعاون و شراكة تقوم على تحقيق المصالح المشتركة لشركاء الاعمال.

- ١- ركزت الدراسة الحالية على قطاع المنظمات الصناعية فقط، لذلك يجب تطبيق نفس الدراسة على قطاع الخدمات نظرا لأنه قطاع يعتمد أيضا على عمليات توريد خاصة في بعض القطاعات الأساسية مثل الفنادق والمستشفيات والمؤسسات التعليمية وشركات الطيران ومطاعم الوجبات السريعة التي تعتمد في عملياتها على توريد كميات ضخمة من الأغذية والمشروبات والخدمات اللوجستية ونظم المعلومات وخدمات الامن.
- ٢- ركز البحث على علاقة استراتيجية سلسلة التوريد بممارسات الموردين، لذلك يجب ان تهتم البحوث المستقبلية بدراسة العلاقة مع ممارسات الموزعين والعملاء عبر سلسلة التوريد لضمان تنسيق العمليات بين كل أطراف سلسلة التوريد.
- ٣- اهتم البحث بدراسة الأثر على أداء المنظمة من المنظور التشغيلي والتسويقي والمالي، لكنة لم يتناول الأثر على الأداء البيئي و تحقيق التنمية المستدامة و مراعاة الابعاد المجتمعية عند تخطيط و إدارة العلاقة بين المنظمة و مورديها، و يعد هذا المتغير من الابعاد الهامة عند توريد المواد الخام و الآلات و المعدات و المدخلات صديقة البيئة في عمليات المنظمة.
- ٤- ركزت الدراسة على قطاع المنظمات الصناعية كبيرة الحجم، لذلك من الممكن تطبيقها مستقبلا على قطاع المنظمات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر التي تهتم بعلاقات قوية مع عدد محدود من الموردين.

قائمة المراجع:

اولا: المراجع العربية

تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي

<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

ابوزيد، محمد خير (٢٠١٤)، العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ١٠ العدد ٤

الحواجرة، كامل محمد (٢٠١٣)، ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٩ العدد ٤

الشعار، اسحق محمود (٢٠١٤)، أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ١٠ العدد ٣

المناصر، حمزة فضل (٢٠١٦)، أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات – رسالة ماجستير منشورة- جامعة الشرق الأوسط

الصيد، جلال ومصطفى جلال. (١٩٩٣) ، طرق المعاينة الإحصائية - المملكة العربية السعودية – دار حافظ

عساف، محمد احمد (٢٠١٥)، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن) – رسالة ماجستير منشورة -جامعة الشرق الأوسط

كدسة، ناصر عقل ومحمد حسين القحطاني (٢٠١٦)، ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة مجلد ٣٦ – عدد ١ – يونيو ٢٠١٦.

هدية، عبدالله عبد القادر (٢٠١٦)، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، رسالة ماجستير منشورة- جامعة الشرق الأوسط

ثانيا: المراجع الاجنبية

Arlbjørn, J. S., & Paulraj, A. (2013). Special topic forum on innovation in business networks from a supply chain perspective: current status and opportunities for future research. *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 3-11.

Baird, K., Jia Hu, K., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.

Berry, S., & Waldfogel, J. (2010). Product quality and market size. *The Journal of Industrial Economics*, 58(1), 1-31.

Brah, S. A., Li Wong, J., & Madhu Rao, B. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293-1312.

- Cannon, J. P., Doney, P. M., Mullen, M. R., & Petersen, K. J. (2010). Building long-term orientation in buyer–supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of operations management*, 28(6), 506-521.
- Datta, P. P., & Christopher, M. G. (2011). Information sharing and coordination mechanisms for managing uncertainty in supply chains: a simulation study. *International Journal of Production Research*, 49(3), 765-803
- Eng., T. Y. (2006). An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 762-773.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Gosling, J., Purvis, L., & Naim, M. M. (2010). Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 11-21.
- Hopp, W. J., Iravani, S. M., & Xu, W. L. (2010). Vertical flexibility in supply chains. *Management Science*, 56(3), 495-502.
- Jajja, M. S. S., Kannan, V. R., Brah, S. A., & Hassan, S. Z. (2016). Supply chain strategy and the role of suppliers: evidence from the Indian sub-continent. *Benchmarking: An International Journal*, 23(7), 1658-1676.
- Kaynak, H., & Hartley, J. L. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(4), 468-489.
- Kim, H. J., Son, J., & Kim, S. W. (2016). Strategy for improving efficiency of supply chain quality management in buyer-supplier dyads: the suppliers' perspective. *Mathematical Problems in Engineering*, 2016.
- Khan K, A., & Pillania, R. K. (2008). Strategic sourcing for supply chain agility and firms' performance: A study of Indian manufacturing sector. *Management Decision*, 46(10), 1508-1530.
- Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A. V. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415-429.
- Ku, E. C., Wu, W. C., & Chen, Y. J. (2016). The relationships among supply chain partnerships, customer orientation, and operational performance: the effect of flexibility. *Information systems and e-business management*, 14(2), 415-441.
- Liu, Y., Li, Y., & Zhang, L. (2010). Control mechanisms across a buyer–supplier relationship quality matrix. *Journal of Business Research*, 63(1), 3-12.
- Li, E. L., Zhou, L., & Wu, A. (2017). The supply-side of environmental sustainability and export performance: The role of knowledge integration and international buyer involvement. *International Business Review*, 26(4), 724-735.

- Liu, Y., Li, Y., Tao, L., & Wang, Y. (2008). Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 432-446.**
- Lu, X., & Xu, F. (2018). Empirical Research on EPR Practices Performance and Governance Mechanism from the Perspective of Green Supply Chain. *Sustainability*, 10(12), 4374.**
- Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. L. (2012). Guanxi and organizational performance: A meta-analysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139-172.**
- Martínez Sánchez, A., & Pérez, M. (2005). Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), 681-700.**
- Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2012). The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation—The organizational buying effectiveness link. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 115-124.**
- Narasimhan, R., Swink, M., & Viswanathan, S. (2010). On decisions for integration implementation: An examination of complementarities between product- Process technology integration and supply chain integration. *Decision Sciences*, 41(2), 355-372.**
- Patnayakuni, R., Rai, A., & Seth, N. (2006). Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination. *Journal of Management Information Systems*, 23(1), 13-49.**
- Pradhan, S. K., & Routroy, S. (2018). Improving supply chain performance by Supplier Development program through enhanced visibility. *Materials Today: Proceedings*, 5(2), 3629-3638.**
- Qi, Y., Boyer, K. K., & Zhao, X. (2009). Supply chain strategy, product characteristics, and performance impact: evidence from Chinese manufacturers. *Decision Sciences*, 40(4), 667-695.**
- Rezaei, J., Ortt, R., & Trott, P. (2018). Supply chain drivers, partnerships and performance of high-tech SMEs: An empirical study using SEM. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 629-653.**
- Salam, M. A. (2017). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance: An empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 298-317.**
- Salehi, M., Majbouri Yazdi, H., & Nekoei, M. (2018). The effect of communication capabilities of suppliers and external green integration on the green and financial performance in Iran. *Qualitative Research in Financial Markets*, 10(3), 309-323.**

- Santos, J., Muñoz-Villamizar, A., Ormazábal, M., & Viles, E. (2019). Using problem-oriented monitoring to simultaneously improve productivity and environmental performance in manufacturing companies. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 32(2), 183-193.**
- Seth, D., & Rastogi, S. (2019). Application of vendor rationalization strategy for manufacturing cycle time reduction in engineer to order (ETO) environment: A case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 261-290.**
- Simões, C., & Mason, K. J. (2012). Informing a new business-to-business relationship: Corporate identity and the emergence of a relationship identity. *European Journal of Marketing*, 46(5), 684-711.**
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 288-297.**
- Wang, Z., Ye, F., & Tan, K. H. (2014). Effects of managerial ties and trust on supply chain information sharing and supplier opportunism. *International Journal of Production Research*, 52(23), 7046-7061.**
- Wong, C. W., Lai, K. H., & Ngai, E. W. T. (2009). The role of supplier operational adaptation on the performance of IT-enabled transport logistics under environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 47-55.**
- Yeung, A. C. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 26(4), 490-502.**
- Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma. *Journal of operations Management*, 26(5), 630-650.**

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل العزيز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بأجراء دراسة في مجال ادارة العمليات وسلسلة التوريد بعنوان " تأثير استراتيجية سلسلة التوريد وممارسات الموردين على أداء المنظمة – بالتطبيق على قطاع المنظمات الصناعية في مصر ". تهدف هذه الدراسة الى تحليل وتوضيح تأثير دور استراتيجية سلسلة التوريد وممارسات الموردين على أداء المنظمة. ويقصد باستراتيجية سلسلة التوريد في هذا السياق مدى التوجه الاستراتيجي لعمليات سلسلة التوريد هل الأنشطة موجة نحو تخفيض الفاقد و تقليل التكاليف من خلال التعاون مع الموردين في رفع مستوى الجودة و ضمان اقل تكلفة للمدخلات ، ام هل الأنشطة موجة بتحقيق الاستجابة السريعة لطلبات و حاجات السوق و العملاء . كذلك تركز الدراسة على تحليل اهم الممارسات التي يقوم بها الموردين في اطار العلاقة الوثيقة بين البائع والمشتري داخل سلسلة التوريد مثل أنشطة الجودة و ضبط التكلفة و مدى قدرتهم على الوفاء بتوفير المدخلات و التسليم في المواعيد. ويقصد بسلسلة توريد المنظمة كل الأنشطة والاطراف التي تتضمن تدفق المدخلات من الموردين مروراً بعمليات التصنيع تم أنشطة التوزيع لدى الموزعين حتى تصل المنتجات الى المستهلك النهائي.

ويشكر الباحث حسن تعاونكم معه، حيث أن اهتمامكم بأسئلة الاستقصاء وإجاباتكم عليها تمثل أحد الدعائم الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع المعلومات سوف تحظى بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث فقط وذلك كما تقضى أمانة البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الشكر والاحترام،

دكتور / محمد محمود ابوخشبة

استاذ مساعد إدارة الاعمال

كلية التجارة – جامعة الإسكندرية

الموبايل : ٠١٢٢٧٣٨٨٣٦٤

البريد الإلكتروني : [Moh_khashba@yahoo.com](mailto: Moh_khashba@yahoo.com)

برجاء وضع علامة واحدة على أحد الاختيارات الخمسة أمام كل عبارة:

موافق تماماً	موافق لحد ما	موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	العبارة
٥	٤	٣	٢	١	<p>ا-استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على تقليل الفاقد:</p> <p>١- ان ممارسات سلسلة التوريد لدى المنظمة مصممة لتوفير منتجات ذات جودة عالية</p> <p>٢- يقوم كل شركاء سلسلة توريد المنظمة بتعظيم مستوى الجودة لمصلحة المستهلك النهائي</p> <p>٣- يشكل كل شركاء سلسلة توريد المنظمة فريق عمل متكامل من اجل تعظيم القيمة للمستهلك النهائي</p> <p>٤- تعد تدنية التكاليف عبر سلسلة توريد المنظمة امر هام لأعمال المنظمة</p>
٥	٤	٣	٢	١	<p>ب-استراتيجية سلسلة التوريد التي تركز على الاستجابة:</p> <p>٥- ان سلسلة توريد المنظمة قادرة على إرضاء الاختلافات والتغيرات في الطلب</p> <p>٦- ان سلسلة التوريد المنظمة قادرة على ابتكار منتجات جديدة قبل المنافسين</p> <p>٧- ان تخفيض زمن الإنتاج والتسليم يعد امر هام للمنظمة</p> <p>٨- تهتم المنظمة بتقديم أحدث المنتجات للمستهلكين</p> <p>٩- يتم تعديل سلسلة التوريد بشكل دائم من اجل الوفاء بحاجات المستهلكين</p>
٥	٤	٣	٢	١	<p>ج- ممارسات الجودة لدى الموردين.</p> <p>١٠- تعد الجودة هي المعيار الأهم عند اختيار موردي المنظمة.</p> <p>١١- تعد الجودة هي الموضوع الأساسي عند التفاعل مع الموردين</p> <p>١٢- يقوم موردي المنظمة بتدريب موظفيهم على أحدث التكنولوجيات المتاحة</p> <p>١٣-١٦- يمتلك موردي المنظمة برامج فعالة لإدارة الجودة</p> <p>١٤- يعطى موردي المنظمة أولوية كبيرة لإرضاء المنظمة</p>
٥	٤	٣	٢	١	<p>د-ممارسات فعالية التكاليف لدى الموردين:</p> <p>١٥- يستثمر موردي المنظمة بشكل مستمر في مبادرات تخفيض التكلفة</p> <p>١٦- يسعى موردي المنظمة الى مساعدة المنظمة في تخفيض التكلفة</p>

٥	٤	٣	٢	١	١٧- يمتلك موردي المنظمة القدرة على الوصول لمصادر توريد اقل تكلفة
٥	٤	٣	٢	١	١٨- يستخدم موردي المنظمة الأدوات الإحصائية للرقابة على تخفيض التكلفة
٥	٤	٣	٢	١	١٩- يعمل موردي المنظمة على تخفيض الأنشطة غير المضيفة للقيمة
٥	٤	٣	٢	١	هـ- مرونة التوريد لدى المورد: ٢٠- يقوم موردي المنظمة بإعادة هيكلة أعمالهم استجابة للتغيرات في السوق
٥	٤	٣	٢	١	٢١- يستطيع موردي المنظمة الوفاء بالطلبات غير المجدولة من المنظمة
٥	٤	٣	٢	١	٢٢- يستطيع موردي المنظمة انتاج كميات صغيرة حسب حاجة المنظمة
٥	٤	٣	٢	١	٢٣- يمتلك موردي المنظمة القدرة على الوفاء بالطلبات العاجلة للمنظمة
٥	٤	٣	٢	١	و- تسليم التوريد لدى المورد: ٢٤- يستطيع موردي المنظمة تعديل منتجاتهم في فترة زمنية قليلة
٥	٤	٣	٢	١	٢٥- يستطيع موردي المنظمة تسليم كميات متنوعة من المنتجات
٥	٤	٣	٢	١	٢٦- يستطيع موردي المنظمة التسليم في الوقت المناسب المتفق عليه مع المنظمة
٥	٤	٣	٢	١	٢٧- يستطيع موردي المنظمة تغيير مهلة زمن التسليم
٥	٤	٣	٢	١	٢٨- يمتلك موردي المنظمة القدرة على نقل كميات صغيرة الحجم حسب حاجة لمنظمة
٥	٤	٣	٢	١	٢٩- يمتلك موردي المنظمة أنظمة نقل عالية الجودة
٥	٤	٣	٢	١	ز- الأداء السوقي والجودة: ٣٠- ان معدل نمو السوق لدى المنظمة اعلى من متوسط المنافسين
٥	٤	٣	٢	١	٣١- ان حجم الحصة السوقية للمنظمة اعلى من متوسط المنافسين
٥	٤	٣	٢	١	٣٢- ان معدل قبول علامة المنظمة بالسوق اعلى من متوسط المنافسين
٥	٤	٣	٢	١	٣٣- ان معدل رفض الطلبات من عملاء المنظمة اقل من متوسط المنافسين
٥	٤	٣	٢	١	٣٤- ان معدل تكرار الشراء من عملاء المنظمة اعلى من متوسط المنافسين
٥	٤	٣	٢	١	٣٥- ان زمن استجابة المنظمة للتغيرات السوقية اعلى من متوسط المنافسين

٥	٤	٣	٢	١	٣٦- ان درجة رضا عملاء المنظمة عن منتجاتها اعلى من متوسط المنافسين.
٥	٤	٣	٢	١	ح-الأداء التشغيلي: ٣٧. ان معدل انتاجية المنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٣٨. ان زمن تطوير منتجات جديدة لدى المنظمة أسرع من متوسط المنافسين ٣٩. ان تكلفة الفاقد وإعادة التشغيل لدى المنظمة اقل من متوسط المنافسين
٥	٤	٣	٢	١	ط-الأداء المالي: ٤٠. ان معدل نمو إيرادات المنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٤١. ان الربحية الكلية للمنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٤٢. ان معدل العائد على الأصول لدى المنظمة اعلى من متوسط المنافسين ٤٣. ان معدل العائد على المبيعات لدى المنظمة اعلى من متوسط المنافسين

لسيادتكم جزيل الشكر