



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية

Impact of Supply Chain Flexibility on Kuwaiti Industrial Companies Performance

إعداد

عبد الله أجمي المطيري

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الثاني

2016/2015

تفويض

أنا عبد الله أعجمي المطيري، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 2016/5/11

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: **عبد الله أعجمي المطيري** الرقم الجامعي: **1470502023**
التخصص: **إدارة الأعمال** الكلية: **إدارة المال والأعمال**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية
المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:
أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية.

توقيع الطالب: التاريخ: 2016/5/11

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية
Impact of Supply Chain Flexibility on Kuwaiti Industrial Companies
Performance

وأوصى بإجازتها بتاريخ: 11 / 5 / 2016م

إعداد

عبد الله أعجمي المطيري

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....
.....
.....
.....
.....
.....

(رئيساً) ومشرفاً

الدكتور وليد مجلي العواودة

عضواً

الدكتور زياد محمد الصمادي

عضواً

الدكتور بهجت عيد الجوازنة

عضواً خارجياً

الدكتور عبدالغفور عبدالكريم الزواهره

الاهداء

إلى الوطن الغالي: الكويت

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى منبع الحب والحنان، إلى التي كان رضاها هو غايتي
وظموحي.... فقدمت لي الكثير الكثير ولم تنتظر مني أن
أشكرها!
والدتي الحبيبة

إلى كل الذين أحبوني وكانت محبتهم لي تحمل كل معاني
الكلمات الطيبة في معجم حياتي، فكبرت معهم وترعرعت
بينهم وسرت أنا وإياهم على الدرب.... رفقاء دربي.
أخواني وأخواتي

إلى كل الأشخاص الذين قدموا لي كل أنواع العون والمساعدة
في إنجازي لهذا الجهد المتواضع.
أصدقائي وأحبتي

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً وأشكره على ما أنعم به عليّ من فضله وجوده ومنحني التوفيق والعلم والمعرفة والقدرة من أجل إتمام هذا الجهد المتواضع، إذ يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الغالي وليد العواودة الذي تكّرم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة؛ حيث أنه لم يأنوا ولا في أي لحظة من تقديم النصح والإرشاد لي طيلة فترة إعداد هذه الرسالة.

ويسرني أيضاً أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال في جامعة آل البيت، وأيضاً أقدم شكري وتقديري الخالص لأعضاء لجنة المناقشة الكريمة والموقرة على تفضلهم بقراءة وقبول مناقشة هذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم القيّمة بذلك الخصوص.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل وحفظ الجميل لكل من ساهم في تشجيعي ومساندتي لإنجاز هذا الجهد سواء أصدقائي وأحبائي وخاصة الاخوة عينة الدراسة، والذين كان لهم الجهد الأساسي والفضل بعد الله عز وجل في دفع وإنجاح وإتمام هذه الدراسة التطبيقية، ولما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم في خدمة وطننا العزيز.

وفي النهاية أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة ونوابه الكرام، وأخص بالذكر عميد كلية إدارة المال والأعمال وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وكافة العاملين في جامعة آل البيت على حسن المعاملة وعلى جهودهم الكبيرة في رعاية طلاب هذا الصرح العالمي العظيم والمتميز.

الباحث: عبد الله أعجمي المطيري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام الدراسة	
2	1-1 المقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة
3	3-1 أهداف الدراسة
4	4-1 أهمية الدراسة
5	5-1 مخطط الدراسة
5	6-1 فرضيات الدراسة
6	7-1 مصطلحات الدراسة
7	8-1 محددات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
9	1-2 المبحث الأول : مرونة سلسلة التوريد
9	1-1-2 تمهيد
9	2-1-2 مفهوم سلسلة التوريد
11	3-1-2 أهمية سلسلة التوريد

11	4-1-2 أهداف سلسلة التوريد
12	5-1-2 إدارة سلسلة التوريد
13	6-1-2 فوائد إدارة سلسلة التوريد
13	7-1-2 عناصر إدارة سلسلة التوريد
15	8-1-2 تصميم إدارة سلسلة التوريد
18	9-1-2 مبادئ إدارة سلسلة التوريد
19	10-1-2 متطلبات نجاح سلسلة التوريد في الشركات
20	11-1-2 مرونة سلسلة التوريد
20	1-11-1-2 مفهوم مرونة سلسلة التوريد
21	2-11-1-2 أبعاد مرونة سلسلة التوريد
21	1- مرونة المنتج
22	2- مرونة العملية
23	3- مرونة التوريد
24	4- مرونة التسليم
24	5- مرونة نظم المعلومات
26	2-2 المبحث الثاني: الأداء في الشركات
26	1-2-2 تمهيد
26	2-2-2 مفهوم الأداء
27	3-2-2 أسباب قياس الأداء
27	4-2-2 أهمية الأداء في الشركات
28	5-2-2 قياس الأداء في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة
30	6-2-2 مقاييس الأداء في الشركات
31	7-2-2 بطاقة الأداء المتوازن
31	1-7-2-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
33	2-7-2-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
33	3-7-2-2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن
34	4-7-2-2 مزايا بطاقة الأداء المتوازن

35	2-2-7-5 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
41	2-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
41	2-3-1 الدراسات العربية
45	2-3-2 الدراسات الأجنبية
47	2-3-3 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	
49	3-1 منهج الدراسة
49	3-2 مجتمع الدراسة
50	3-3 مصادر جمع البيانات
52	3-4 أداة الدراسة
52	3-4-1 اختبار صدق الأداة
53	3-4-2 ثبات الأداة
54	3-5 أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات	
57	4-1 الخصائص الديمغرافية والوظيفية مجتمع الدراسة
60	4-2 عرض وتحليل البيانات
68	4-3 اختبار الفرضيات
74	4-4 نتائج الدراسة
76	4-5 التوصيات والمقترحات
77	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	أهم الأهداف والمقاييس التي تستخدم عادةً في بعد الزبائن	37
(2)	مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل.	49
(3)	مجالات الإجابة وأوزانها.	52
(4)	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة.	53
(5)	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.	57
(6)	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.	57
(7)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.	58
(8)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	58
(9)	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	59
(10)	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التي حضرها.	59
(11)	الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة	60
(12)	نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة المنتج)	60
(13)	نتائج رأي أفراد العينة على مستوى كل فقرة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة المنتج)	61
(14)	نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة العملية)	61
(15)	نتائج رأي أفراد العينة على مستوى كل فقرة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة العملية)	62
(16)	نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التوريد)	62
(17)	نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التوريد)	63
(18)	نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التسليم)	63
(19)	نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التسليم)	64
(20)	نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة نظم المعلومات)	64
(21)	نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة نظم المعلومات)	65
(22)	نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الصناعية الكويتية بعد الأداء المالي	65
(23)	نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الصناعية الكويتية بعد الأداء المالي	66
(24)	نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الصناعية الكويتية بعد كفاءة العمليات الداخلية	66
(25)	نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الصناعية الكويتية بعد كفاءة العمليات الداخلية	66
(26)	نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الصناعية الكويتية بعد خدمة الزبائن	67

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(27)	نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الصناعية الكويتية بعد خدمة الزبائن	67
(28)	نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الصناعية الكويتية بعد التعلم والنمو	68
(29)	نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الصناعية الكويتية بعد التعلم والنمو	68
(30)	نتيجة اختبار (K-S) حول اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي	70
(31)	نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	70
(32)	قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد	71
(33)	نتائج تحليل التباين	71
(34)	نتائج الانحدار المتعدد	71
(35)	نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية	73

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
(1)	نموذج الدراسة.	5
(2)	نموذج مقترح لمرونة سلسلة التوريد	25
(3)	أسباب تحول السوق المحلية إلى أسواق عالمية شديدة المنافسة	29
(4)	هيكل بطاقة القياس المتوازن للأداء	40

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) أداة الدراسة (الاستبانة)	84
ملحق رقم (2) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة	88
ملحق رقم (3) أسماء الشركات المبحوثة	89

أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية

إعداد

عبد الله أعجمي المطيري

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء للشركات الصناعية الكويتية. وتناولت خمسة أبعاد لمرونة سلسلة التوريد، هي: مرونة المنتج، ومرونة العمليات، مرونة التوريد، ومرونة التسليم، ومرونة نظم المعلومات، وأربعة أبعاد للأداء الكلي، هي: الأداء المالي، وخدمة الزبائن، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الكويتية، والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وعددها (39) شركة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات الرئيسية.

تم توزيع الاستبانة على الشركات المبحوثة بواقع خمسة استبانات لكل شركة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (195) استبانة، استرد منها (180) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، وكانت صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: تمتلك الشركات مرونة سلسلة التوريد الكلية بدرجة مرتفعة (3.69)، حيث احتلت مرونة العمليات المرتبة الأولى، تليها مرونة نظم المعلومات، ثم مرونة المنتج، فمرونة التسليم، واحتلت المرتبة الأخيرة مرونة التوريد. أيضاً تتمتع الشركات بمستوى أداء كلي مرتفع (3.85)، حيث جاء المتوسط خدمة الزبون بالمرتبة الأولى، يليه الأداء المالي، ثم القدرة على التعلم والنمو والتعلم والإبداع، وكان المتوسط الأضعف هو كفاءة العمليات الداخلية.

بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة، فقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مرونة سلسلة التوريد وبين مؤشرات الأداء الكلي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.917). وفيما يتعلق بأثر أبعاد سلسلة التوريد في مؤشرات الأداء الكلي فقد أظهرت النتائج بأن متغير مرونة المنتج كان الأكثر تأثيراً، والأضعف تأثيراً متغير مرونة التوريد.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للشركات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

الكلمات المفتاحية: مرونة سلسلة التوريد، مرونة الإنتاج، مرونة العمليات، مرونة التوريد، مرونة التسليم، مرونة نظم المعلومات، الأداء الكلي، الشركات الصناعية الكويتية.

Impact of Supply Chain Flexibility in Kuwaiti Industrial Companies Performance

By:

Abdullah A. AlMutairi

Advisor:

Dr. Waleed M. Al - Awawdeh

Abstract

The aim of this study was to identify the impact of Supply Chain Flexibility on the performance of the Kuwaiti Industrial Companies. Five dimensions of the Supply Chain Flexibility were investigated; Product Flexibility, Operations Flexibility, Supply Flexibility, Delivery Flexibility and Information Technology Flexibility. Furthermore, four dimensions of the total performance were examined; Financial Performance, Customer Service, Internal Operations Efficiency, and Learning & Growth.

A field study was conducted to cover the population of thirty-nine companies registered at the Kuwaiti Stock Exchange. A questionnaire were conducted to obtain data.

The researcher distributed the five questionnaire to each company. (195) questionnaires were distributed, and (180) were received back. Many statistical methods like Descriptive methods, Coefficients Regression, were used in this study.

The findings of the study indicated that companies have a high supply chain flexibility of (3.69). Also the study indicated that operations flexibility was the highest, followed by information technology flexibility, then product flexibility and delivery flexibility, whereas supply flexibility was the lowest.

Research also showed that companies enjoy a medium total performance with a score of (3.85). Customer Service was the highest in performance, followed by Financial Performance, and ability to Learning & Growth, whereas Internal Production Efficiency was the weakest.

Moreover, the study showed that there is a strong positive relationship between supply chain flexibility and the four dimensions of performance at a significant level of (0.05). product flexibility was the highest in strategic flexibility dimensions (0.490), whereas supply flexibility was the weakest (0.415).

Based on the study outcomes, the researcher presents some recommendations for the companies studied, and future researches.

Key words: Supply Chain Flexibility, Product Flexibility, Operations Flexibility, Supply Flexibility, Delivery Flexibility, Information Technology Flexibility, Total Performance, Kuwaiti Industrial Companies.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 مشكلة الدراسة
- 3-1 أهداف الدراسة
- 4-1 أهمية الدراسة
- 5-1 فرضيات الدراسة
- 6-1 مخطط الدراسة
- 7-1 مصطلحات الدراسة
- 8-1 حدود الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

إن التغييرات المستمرة والمتلاحقة في بيئة الإنتاج والعمليات، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات محلياً وعالمياً، فرضت على الشركات الاتجاه نحو استخدام أساليب الإدارة الحديثة التي تركز على تطوير مهارات الأفراد العاملين، وتهتم بالإبداع في إدارة العمليات الإنتاجية الداخلية، وتمكن الشركات من خلق سلع وخدمات جديدة ذات جودة عالية تتلاءم مع الحاجات والرغبات المختلفة للزبائن، ضمن حدود التكلفة والسعر التي تناسب السوق المستهدف، الأمر الذي إستوجب على الشركات تركيز اهتمامها من خلال توظيف مقاييس مالية وغير المالية لتطوير أدائها وتقييمه، ورفع مستوياته، من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، لتضمن لنفسها البقاء والنمو والاستمرار.

يعتمد التطور والنمو وتحقيق الربحية بشكل مباشر على مقدرة الشركات على تكوين ميزات تنافسية قادرة على جذب الزبائن وتحقيق رضاهم، وهذا الأمر يتطلب منها أن تدير عملياتها بكفاءة وفاعلية، مما يعني القيام بالتقييم المستمر، وتقييم أداء جميع الأنشطة للتأكد من قيامها بما هو مطلوب لتحقيق النجاح.

إن التقييم الناجح للأداء يرتبط بوجود انسجام ما بين الإستراتيجية المؤسسية ومقاييس الأداء، وهذا يتطلب من الإدارة العليا القيام بترجمة وإيصال الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والإستراتيجية إلى جميع الأطراف ذات العلاقة بشكل فعال، الأمر الذي يساعد الأفراد العاملين على فهم مدى مساهمتهم في تحقيق إستراتيجية الشركة وما هو مطلوب منهم للقيام بذلك، وكذلك يمكن الشركة من تحديد وقياس توقعات واحتياجات ذوي العلاقة مثل الزبائن والموردين والمساهمين والعمل على تحقيقها، لذا تلجأ الشركات إلى استخدام أساليب إدارية حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن والتي تساعدها في عمل التقييم المستمر لمستويات الأداء والتطوير.

ولأجل أن تكون الشركات قادرة على طرح منتجاتها بأسعار تنافسية فلا بد لها من العمل على ضبط وتخفيض التكلفة، وتعتبر المرونة في سلسلة التوريد إحدى أهم الأدوات المتبعة في تخفيض التكاليف، وتسهم في خلق القيمة المضافة، وأصبح جلياً في قطاعات الأعمال على أن الشركات التي تكون فعاله في إدارة سلاسل التوريد هي الأكثر نجاحاً في عالم الأعمال.

بناءً على ما تقدم، قام الباحث بقياس أثر مرونة سلسلة التوريد والمتمثلة في (مرونة المنتج، مرونة العملية، مرونة التوريد، مرونة التسليم، ومرونة نظم المعلومات) في أداء الشركات الصناعية الكويتية بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الأداء المالي، خدمة الزبائن، كفاءة

العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وذلك من أجل الوصول إلى المزايا التنافسية، وزيادة قدرة تلك الشركات على الاستمرارية والبقاء.

1-1 مشكلة الدراسة

تشهد منظمات الأعمال تحديات كثيرة من أهمها العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج، مما يجعل تلك المنظمات تبحث باستمرار عن الحصول على حصة سوقية كبيرة والحصول على مركز تنافسي متميز، حيث لم يعد الاعتماد على المعلومات التي تنتجها النظم المالية في تقييم الأداء كافية لمتخذي القرار فيما يخص طبيعة وشمولية المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات موضوعية تتسجم مع احتياجات الشركات وإستراتيجياتها، مما توجب من الشركات امتلاك أدوات كمرونة سلسلة التوريد لمواجهة ذلك وتحقيق الاداء الاستراتيجي سعياً منها للتكيف والاستجابة الى تلك التحديات، وذلك باعتمادها على مقاييس الأداء غير المالية، كرضا الزبائن، وأداء العاملين، وجودة المنتجات، للتكامل مع مقاييس الأداء المالية لسد حاجة متخذي القرارات من المعلومات الهامة.

ولأجل ذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، باستخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكويتية؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الكلي في الشركات الصناعية الكويتية؟

السؤال الثالث: ما أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية؟

ويقترح من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر لمرونة المنتج في أداء الشركات الصناعية الكويتية؟
- 2- ما أثر لمرونة العملية في أداء الشركات الصناعية الكويتية؟
- 3- ما أثر لمرونة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية؟
- 4- ما أثر لمرونة التسليم في أداء الشركات الصناعية الكويتية؟
- 5- ما أثر لمرونة نظم المعلومات في أداء الشركات الصناعية الكويتية؟

3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي :

- 1- قياس أثر مرونة سلسلة التوريد والمتمثلة في مرونة المنتج ومرونة العملية ومرونة التوريد ومرونة التسليم ومرونة نظم المعلومات في أداء الشركات الصناعية الكويتية.
- 2- مستوى مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكويتية.
- 3- مستوى أداء الشركات الصناعية الكويتية.

1-4 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تتمثل هذه الأهمية في توفير قاعدة معلومات لبرامج تطبيق سلسلة التوريد، كما تساعد المديرين للتعرف على أهمية مرونة سلسلة التوريد وأبعادها، من حيث توفير ضمان تدفق انسيابي للمواد الخام ومكونات الصناعة، وكون كفاءة سلسلة التوريد وفعاليتها تُعد سبباً في نجاح الشركات، وتقليل التكاليف فيما يتعلق بتدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال وبالتالي تحسين الأداء المالي وهامش الربح، وتناولها لقطاع من أهم القطاعات الأ وهو قطاع الصناعة في دولة الكويت وما تتطلبه الشركات الصناعية من توفير معلومات مالية وغير مالية فعالة فيها للقيام بدورها في تقييم أداء في تلك الشركات، من خلال الأبعاد المتعددة لمرونة سلسلة التوريد، وذلك من أجل زيادة قدرة تلك الشركات على البقاء والاستمرارية وتحقيق المزايا التنافسية.

الأهمية العملية

وتأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من مساهمة نتائجها في مساعدة المسؤولين في إدارة الشركات الصناعية الكويتية على زيادة مستوى إدراكهم لمفهوم الأداء الاستراتيجي وأبعاده، وكذلك تساهم في مساعدتهم في اختيار الموردين، وتحديد شروط التوريد، وتحضير طلبات الشراء مما يساعد على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق من حيث كمية الطلب على المنتجات وفهم دور مرونة سلسلة التوريد في دعم الاداء الاستراتيجي.

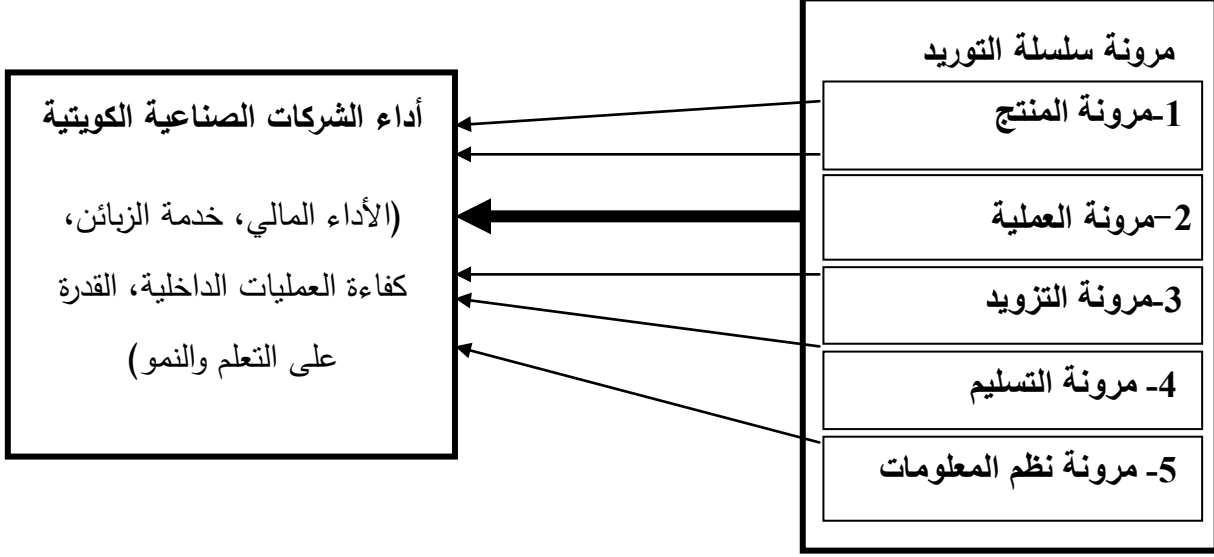
وتتبلور أهمية الدراسة العلمية في ندرة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت موضوع هذه الدراسة في دولة الكويت.

5-1 مخطط الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، فقد قام الباحث بتحديد المتغيرات التي قام باختيارها، وهي مدونة في المخطط كما في الشكل رقم (1):

المتغير التابع **

المتغيرات المستقلة *



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة التالية:

* (Fredriksson, & Wnstrm, 2014) و (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012)، و

و (Duclos et.al., 2003)، و (الحوري والجوازنة، 2011) .

** (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012) و (عبيد 2014)، و (البرازي 2012) .

6-1 فرضيات الدراسة

اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية العدمية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية العدمية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:-

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المنتج في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة العملية في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

- Ho1-3** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية.
- Ho1-4** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التسليم في أداء الشركات الصناعية الكويتية.
- Ho1-5** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة نظم المعلومات في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

الفرضية الرئيسية العدمية الثانية:

- Ho2** : لا يوجد فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة لمرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات).

7-1 مصطلحات الدراسة

في ما يلي التعريف النظري للمصطلحات التي سيستخدمها الباحث في الدراسة:

- **مرونة سلسلة التوريد**: "وهي وضع مداخل لتحقيق التكامل الكفاء للموردين مع الزبائن (والتي تتضمن المخزون، التجار، التخزين والمنتجين) حيث تنتج المنتجات وتوزع بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمة عن المستوى المرضى لها" (رفاعي، 2006).

- **أداء الشركات**: سيتم الاعتماد في قياس الأداء على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل:

* **الأداء المالي**: "هو بعد يشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المنشأة في التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنشأة، ويتم من خلاله تقويم الأداء بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنشآت المنافسة ومع معايير تاريخية للمنشأة نفسها" (Dunn et. al., 2006).

* **خدمة الزبائن**: "هو بعد يركز على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات الزبائن وسرعة الاستجابة لطلباتهم وتلبية توقعاتهم والأنشطة التي تحافظ على علاقة جيدة مع الزبائن، ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: عدد الزبائن، ونسبة الزبائن إلى العاملين، ومؤشر رضا الزبون، ومعدل الشكاوى، واكتساب زبائن جدد" (Kaplan & Norton, 2004, 89).

* **كفاءة العمليات الداخلية**: "هو بعد يعمل على تحديد الكفاءة والجودة وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، ويهتم هذا البعد بجميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها

الشركة عن باقي الشركات من حيث تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم والمحافظة عليهم فضلاً عن تحقيق الأهداف المالية للمالكين وحملة الأسهم" (زايد، 2004، 2).

* **التعلم والنمو:** "هو بعد يحدد القدرات التي تنمو فيها المنشأة، من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للزبائن والمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تطوير الموظفين وتعليمهم، وخلق بيئة سمتهها تنمية مبدأ التطوير الذاتي، وإتاحة الفرصة للموظفين للتطور، والحفاظ على الموظفين المؤهلين ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التدريب، ومعدل عدد ساعات التدريب للموظف" (جودة، 2008، 282).

1-8 محددات الدراسة

اقتصرت عينة الدراسة على (مديري الدوائر الإدارية والمالية ورؤساء الأقسام) العاملين في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في السوق المالي الكويتي فقط، كون هذه المسميات الوظيفية هي المعنية بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تلك الشركات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1-2 المبحث الأول: مرونة سلسلة التوريد.
- 2-2 المبحث الثاني: الأداء في الشركات.
- 3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 المبحث الأول: مرونة سلسلة التوريد

2-1-1 تمهيد

تعد سلسلة التوريد من الأدوات الإدارية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها الشركات لرفع مستوى الأداء وتحسينه وبناء مركزها التنافسي، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية ودخول العولمة وما نتج عنها من زيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال، لذا أصبح من الضروري أن تتمتع سلسلة التوريد في الشركات بالمرونة والمقدرة على التكيف مع تلك التحديات والظروف المختلفة من خلال قياس تأثير عدد من الأبعاد على أداء تلك الشركات والتي تتمثل في مرونة المنتجات، والعمليات، والإمداد والتوريد، والتسليم، ونظم المعلومات، والتي بدورها ستسهم في توفير منتجات تتصف بجودة عالية وتكلفة مناسبة (Tang & Tomlin, 2008, p:14).

ومن هنا أصبح موضوع المرونة في سلسلة التوريد من المواضيع الهامة والتي تستحق الدراسة والبحث وجذب اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، بهدف بيان مدى أهمية ذلك لأصحاب القرار في الشركات المختلفة التي تسعى إلى رفع مستوى الأداء، وزيادة قدرتها مما يساعدها على البقاء والنمو والمنافسة، ولكن قبل ذلك يجب توضيح مفهوم سلسلة التوريد من حيث تعريفها، أهدافها، عناصرها، ومتطلبات نجاحها في الشركات.

2-1-2 مفهوم سلسلة التوريد

تعددت وجهات نظر الكثير من الباحثين بشأن تحديد مفهوم موحد لسلسلة التوريد فقد عرفها Monczka et al. (2005, p:9) بأنها "مجموعة من ثلاثة منظمات أو أكثر ترتبط فيما بينها بشكل مباشر من خلال عمليات التوريد من المصادر العليا (Upstream Suppliers) ومن خلال عمليات التوريد النازل (Downstream Suppliers) وتدفق كل من المنتجات، والخدمات، والمعلومات من المصادر إلى الزبائن".

وعرف كل من Krajewski & Ritzma (2005, p:420) سلسلة التوريد بأنها "شبكة من الخدمات، والمواد، والتدفقات من المعلومات التي تربط علاقات الزبون بالشركة، وتنفيذ أوامر الشراء والعمليات المتعلقة بالموردين والزبائن النهائيين".

كما عرفها كل من Chan and Felix (2004, p:19) بأنها "التعاون بين شبكة من الشركات من خلال الارتباط بين الأنشطة قبل الإنتاج وبعده في شكل حلقات متصلة، بالشكل الذي يؤدي إلى توريد

المنتجات أو الخدمات في التوقيت الملائم، وبالكميات والجودة والتكلفة الملائمة، بحيث يتطلب تطبيق ذلك وجود ارتباطاً قوياً يؤدي إلى التكامل بين أعضائها لتحقيق أهداف محددة.

أما (Agbejule & Burrowes (2007, p:914) فقد عرفا سلسلة التوريد بأنها "هي شبكة من الوحدات الاقتصادية (موردين، موزعين، مصنعين، وغير ذلك) التي تشترك مع بعضها في تدفقات من الأنشطة والعمليات والمعلومات، بهدف إنتاج منتجات أو خدمات ذات قيمة متميزة للمستهلك النهائي".

وقام كل من (Panayids & Venus (2009, p:37 بتعريف سلسلة التوريد بأنها "هي جميع الأنشطة التي ترتبط بتدفق المنتجات والخدمات، والمعلومات ابتداءً من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي".

مما سبق يستنتج الباحث المضامين التالية:-

1- أن سلسلة التوريد هي عبارة عن مجموعة من الشركات التي ترتبط وتعمل مع بعضها البعض من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة متميزة إلى المستهلك النهائي والأطراف الأخرى ذات الصلة، ويمكن أن تكون سلسلة التوريد أيضاً عبارة عن شبكة من الخدمات والمواد وتدفقات المعلومات التي تربط علاقات الزبائن بالشركة وتنفيذ أوامر الشراء والعمليات المتعلقة بالموردين والمستهلكين النهائيين، بهدف إنتاج منتجات أو خدمات ذات قيمة متميزة.

2- أن سلسلة التوريد هي سلسلة من الأنشطة والعمليات داخل الشركة والتي تتعلق بتوفير المنتجات أو الخدمات ابتداءً من الموردين مروراً بعمليات الإنتاج والتوزيع وانتهاءً بالمستهلك النهائي وخدمات ما بعد البيع.

3- أن سلسلة التوريد هي عبارة عن استمرارية لتدفق المواد والمنتجات والخدمات والمعلومات من المصادر المختلفة للتوريد مروراً بالإنتاج وصولاً إلى المستهلكين النهائيين لتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم وبالتالي الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

4- أن سلسلة التوريد تحتوي على جميع العناصر التي يمكن أن تضيف قيمة في عملية التوريد والإنتاج ابتداءً من حصول الشركة على المواد الخام مروراً بعمليات الإنتاج وانتهاءً بالمستخدم النهائي، بهدف خدمة الزبائن.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يستطيع الباحث تعريف سلسلة التوريد بأنها : مجموعة من الأنشطة والعمليات داخل الشركة أو بين مجموعة من الشركات، والتي تتعلق بتدفق المواد والسلع والخدمات والمعلومات ذات القيمة المتميزة التي تربط علاقات الزبائن بالشركة وتنفيذ أوامر الشراء والعمليات ابتداءً من الموردين مروراً بعمليات الإنتاج والتوزيع وانتهاءً بالمستهلك النهائي، لتحقيق رغباته ومتطلباته للوصول إلى الميزة التنافسية.

2-1-3 أهمية سلسلة التوريد

تتمثل أهمية الأسباب التي تجذب الشركات على تبني مفهوم سلسلة التوريد في النقاط الرئيسية التالية (Stevenson, 2005, p:695-699) و(الدريس، 2006، ص29-30):

1- حاجة الشركات إلى تحسين عملياتها:- نظراً للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا وارتفاع مستويات المنافسة في الأسواق، تبنت العديد من الشركات الصناعية أساليب إدارية حديثة ومتقدمة في عمليات التصنيع مثل أسلوب الإنتاج المرن، وإدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين مستويات الجودة وتخفيض التكاليف الخاصة بالأعمال لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم تعظيم المنافع لصالح الزبائن والشركة.

2- ازدياد الاعتماد على التوريد الخارجي:- اتجهت العديد من الشركات إلى زيادة مستويات شرائها من المواد والمكونات الأخرى من مصادر خارجية بدلاً من إنتاجها داخلياً، الأمر الذي ساهم في تحسين مستويات الأداء المرتبطة بها.

3- ارتفاع حدة المنافسة وانفتاح الأسواق:- أدت الضغوط التنافسية وانفتاح الأسواق إلى سعي الشركات لزيادة التنوع في منتجاتها وطرح منتجات جديدة والذي انعكس على تقصير دورة حياة المنتج، الأمر الذي يؤكد أهمية أن تتبنى الشركات لإستراتيجية الاستجابة السريعة للضغوط التنافسية من خلال تخفيض أوقات الانتظار.

4- حاجة الشركات إلى إدارة المخزون بكفاءة :- تلعب إدارة المخزون دور رئيسي في نجاح أو فشل سلسلة التوريد، وذلك لأهمية حسن التنسيق في مستويات المخزون خلال سلسلة التوريد.

5- زيادة الاهتمام بالتجارة الإلكترونية:- أدت الزيادة في انتشار عمليات التجارة الإلكترونية إلى إضافة أبعاد جديدة إلى العمليات المختلفة التي تقوم بها الشركات كالشراء والإنتاج والبيع، الأمر الذي جعل الزبائن يتوقعون الحصول على متطلباتهم وحاجاتهم من السلع والخدمات في وقت أسرع، وكذلك تطوير أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع والمرونة في عمليات الإنتاج.

2-1-4 أهداف سلسلة التوريد

تعددت الدراسات التي تناولت الأهداف العامة التي تسعى سلسلة التوريد إلى تحقيقها، والتي

تختلف باختلاف نوع السلسلة، ودرجة التعاون بين مكونات تلك السلسلة، وذلك كما يلي:

1- العمل على تحسين كفاءة أداء الأعضاء المكونين لسلسلة التوريد من أجل دعم الموقف التنافسي للشركة (Kajuter, 2002, p:36).

2- العمل على تخفيض التكاليف الخاصة مخرجات سلسلة التوريد وتحسين الوضع التنافسي لها (Kulmala et al., 2002, p:33)

- 3- العمل على توفير السلع والخدمات المناسبة في الوقت الملائم وبالسعر المناسب، ومن ثم تحقيق متطلبات ورغبات الزبائن (Cunganesam, 2006, p:465).
- 4- العمل على إدارة وتنسيق حركة تدفق المنتجات أو المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد، لتحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد (Kajuter, 2002, p:36).
- 5- العمل على تخفيض زمن دورة الإنتاج، من خلال التعاون بين أعضاء سلسلة التوريد (Cunganesam, 2006, p:465).
- 6- العمل على تحقيق الربط الكامل بين رغبات ومتطلبات الزبائن وأنشطة سلسلة التوريد (Christopher, 2005, p:301).
- 7- العمل على إدارة المخزون من خلال تخفيضه إلى أدنى مستوى ممكن، والعمل على تخفيض تكاليفه (كتلو، 2006، ص 81).
- 8- وفي ظل الأهمية والأهداف السابقة لسلسلة التوريد، يصبح من الضروري إدارة العلاقة بين أعضاء تلك السلسلة من خلال ما يسمى (بإدارة سلسلة التوريد) كوسيلة لتحقيق أهداف الدراسة.

2-1-5 إدارة سلسلة التوريد

أكدت العديد من الدراسات والأبحاث على أن ظهور مفهوم إدارة سلسلة التوريد يعد أحد أهم التطورات الأكثر تأثيراً على كفاءة وفاعلية إدارة وحدات الأعمال منذ بداية ثمانينيات القرن العشرين، فقد تطور ذلك المفهوم خلال العقود الأخيرة بفعل التطورات السريعة في مجالات التخطيط والشراء والتصنيع وتقديم الخدمات اللوجستية (Meira et al., 2010, p:151).

فقد ظهرت العديد من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم، منها تعريف (Smith) لمفهوم إدارة سلسلة التوريد على أنها "عبارة عن تكامل جميع العمليات الرئيسية للشركات ابتداءً من الموردين الأصليين (مصدر التوريد) من أجل تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات ذات القيمة المميزة للزبائن والأطراف الأخرى ذات العلاقة" (Smith & Smith, 2005, p:40).

كما عرف المجلس المهني لإدارة سلسلة التوريد (CSCMP) إدارة سلسلة التوريد بأنها "تخطيط وإدارة جميع العمليات والأنشطة المشتركة في التدبير والشراء والتحويل وكذلك عمليات وأنشطة الإدارة اللوجستية والتي تشمل التنسيق والتعاون مع الموردين والوسطاء ومقدمي الخدمات والزبائن، بهدف تسهيل تكامل إدارة العرض والطلب داخل وخارج الوحدات التنظيمية" (Ballou, 2007, p:337-338).

وعرف (Kampstra et. al. (2009, p:3) إدارة سلسلة التوريد بأنها "تكامل الأنشطة المرتبطة بتدفق ونقل المنتجات والمعلومات في اتجاه صاعد وهابط لسلسلة التوريد من خلال تحسين العلاقات بين الوحدات داخل السلسلة بهدف الدعم المستمر للقدرة التنافسية لسلسلة التوريد". وعلى ضوء التعريفات السابقة يستطيع الباحث تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها: مجموعة من الأنشطة تحقق التنسيق والتعاون بين أعضاء سلسلة التوريد بالشركة من أجل تخطيط وإدارة الأنشطة المشتركة والمرتبطة بتدفق الموارد والمعلومات بهدف تسهيل تكامل إدارة العرض والطلب داخل وخارج الوحدات التنظيمية فيها.

2-1-6 فوائد إدارة سلسلة التوريد

يمكن للشركات التي تقوم بإدارة سلسلة التوريد بكفاءة عالية تحقيق العديد من المنافع التالية:

- 1- تخفيض مستويات المخزون وزيادة معدل دورانه (Tan, 2002, P:45).
- 2- تخفيض تكلفة عملية التوريد وبعض التكاليف الرأسمالية المرتبطة بها (Wahyuni, 2006, P:x).
- 3- زيادة كفاءة الإنتاج وعلى كافة المستويات (Tan, 2002, P:45).
- 4- تحسين مستوى جودة السلع والخدمات بطريقة مميزة (Elmuti, 2002, P:50).
- 5- تحقيق رضی الزبائن مع زيادة الحصة السوقية للشركة (Waart & Kemper, 2004, P:29).
- 6- تحسين الربح الحدي للمنتجات (Waart & Kemper, 2004, P:29).
- 7- التأثير الإيجابي للعوائد والربحية (Hendricks et al., 2007, P:69).
- 8- تحسين القدرة التنافسية للشركات (Wisner and Tan, 2000, P:35).

2-1-7 عناصر إدارة سلسلة التوريد

تتمثل مكونات سلسلة التوريد في خمس مكونات، وتؤدي إدارة تلك المكونات بطريقة فعالة إلى تحقيق كفاءة في إدارة السلسلة، وهذه المكونات هي (الرفاعي، 2006، ص 23-28):

1- الخطة:

بداية كان لا بد من توفر تخطيط على المستوى الإستراتيجي يعنى بإدارة سلسلة التوريد كون هذه السلسلة تسعى إلى تحقيق متطلبات الزبائن من السلع والخدمات وصولاً إلى تحقيق رضاهم على المدى الطويل، لذلك يجب أن ينصب التخطيط على إدارة وتوجيه سلسلة التوريد بكفاءة وبأقل تكلفة وأعلى جودة وقيمة للزبائن، ولا بد للخطة أن تشمل:

أ- فهم احتياجات الزبائن.

ب- توفر القدرة على التنبؤ بكمية ووقت طلب الزبائن للسلع والخدمات.

2- مصادر التوريد:

وهي عملية اختيار الموردين المناسبين لشحن وتوصيل السلع والخدمات اللازمة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد الأثمان والأجور المرتبطة بعمليات الشحن والتوصيل، واليات الدفع للموردين وتفعيل عملية الرقابة على تلك الإجراءات، والعمل على تحسين مستوى العلاقات مع الموردين، وكذلك إدارة عمليات المخزون المرتبطة بالسلع والخدمات التي سيتم الحصول عليها من الموردين وما تتضمنه من عمليات استلام الشحنات والتأكد منها وإيصالها إلى العملية الإنتاجية، وهذا يشمل بعض العناصر الفرعية التالية:

- أ- إدارة عمليات المخزون وذلك عن طريق القيام بمقابلة احتياجات العملية الإنتاجية من المواد والمنتجات مع الإدارة الفعالة لخفض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- ب- التقييم المستمر لأداء الموردين والحفاظ على مستوى علاقات جيدة معهم ومراعاة التسليم في التوقيت المناسب وبالجودة المطلوبة.

3- التصنيع:

هذه الخطوة تعتبر الأكثر ثقل في سلسلة التوريد حيث يتم جدولة الأنشطة المطلوبة للعملية الإنتاجية وعمليات الفحص والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، حيث تتم الرقابة على مستويات جودة المخرجات ومعرفة مستوى إنتاجية الموارد البشرية . وتتكون من ثلاث عناصر هي:

- أ- التصميم: وهذا يعني تصميم العمليات بالشكل الذي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن والقدرات التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق .
- ب- التشغيل: وهي تعني القيام بمراقبة الجودة وجدولة مواعيد العمل لإنجاز المهام التشغيلية.
- ج- الموقع: وهذا يعني تحديد مكان تنفيذ العمليات الضرورية لإنجاز المهام التشغيلية.

4- التسليم:

ويسمى التسليم أحياناً بنظم الإمداد ويقصد به نقل وتخزين المواد من خلال إدارة العمليات ذات العلاقة بتنسيق استلام الطلبات من الزبائن وتطوير عمليات المخزون، وترتيبات النقل بهدف إيصال المنتجات إلى الزبائن، وكذلك وضع نظام للفواتير والاستلام مدفوعات الزبائن، ولضمان فعالية نظم الإمداد لا بد من توفر العناصر التالية:

- أ- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.
- ب- العمل على تجهيز شحنة التسليم بطريقة مناسبة من حيث التغليف وبروز العلامة التجارية على المنتج والطبع على الغلاف وجعلها في وضع مناسب للنقل.
- ج- العمل على ترميز المنتج أو ما يسمى (بالتكويد).
- د- التأكد من اكتمال ودقة الأوامر.

5- المردودات:

ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات ذات العيوب أو الزائدة عن حاجة الزبون، والعمل على تلقي الشكاوى من الزبائن الخاصة بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

2-1-8 تصميم إدارة سلسلة التوريد

صنفت بعض الدراسات سلسلة التوريد إلى نوعين هما (Krajewski & Ritzman 2005, p:22; Schroeder, 2007, p:201)

1- سلسلة التوريد الكفوءة (الوظيفية)

تعني سلسلة التوريد الكفوءة بأنها "السلسلة التي تتمثل في الاحتفاظ بمخزون قليل مما يؤدي إلى تخفيض كلف المخزون وتخفيض حجم المخزون الداخل ضمن رأس المال العامل للشركات".
تصمم سلسلة التوريد الكفوءة من أجل خطوط الإنتاج التي تتعامل مع أحجام كبيرة من السلع والمنتجات النمطية، الأمر الذي يتطلب من الموردين توفير الطاقة الإحتياطية، لأن نسبة الاستخدام المرتفعة تؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة، ويكون حجم الاستثمار في المخزون منخفض، مما ينتج عن ذلك انخفاض التكلفة الكلية، لذا يتوجب على الشركة التي تتعامل مع مثل هذه السلسلة أن تراعي السياسات التي تعتمد عليها من أجل تقليل فترات التوريد، وكذلك مراعاة العلاقة مع المورد من خلال اختيار الموردين الملائمين وفقا للمعايير التنافسية وهي تخفيض السعر والجودة العالية وسرعة التسليم.

2- سلسلة التوريد المستجيبة (الإبداعية)

أما سلسلة التوريد الإبداعية فهي "السلسلة التي تتمثل في عرض مستوى واسع من المنتجات والخدمات مع الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، مع تخفيض المخزون والمبيعات الضائعة، وهنا تكون الطاقة الإحتياطية عالية الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض أوقات الانتظار لكل المنتجات في هذه السلسلة"

تصمم سلسلة التوريد الإبداعية من أجل التدفق المستمر، ويتم من خلالها التأكيد على سرعة التسليم من أجل تحقيق الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وكذلك التنوع العالي في السلعة أو الخدمة المقدمة، وفي هذه السلسلة تكون الطاقة الإحتياطية عالية للموردين، وكذلك عالية في مستوى المخزون من أجل تحقيق السرعة في التسليم، إذ يجب إن تكون الشركة دقيقة جدا في الاختيار والتعامل مع الموردين، من أجل تقليل فترات الشراء، والتسليم السريع، وتلبية الإنتاج حسب طلب الزبون وملائمة الإنتاج مع دورات الطلب مع الجودة العالية (الحديثي، 2007، ص 75)

وفيما يلي بيان للخطوات الضرورية لتكوين سلسلة التوريد (2-1-1, Ayers, 1999):

1- القيام بتصميم سلسلة توريد تمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية.

- 2- العمل على تكوين شبكة من العلاقات التعاونية وتطويرها.
 - 3- تطوير شبكة شراكات وتحالفات خارجية تكون ضمن السلسلة.
 - 4- إدارة فاعلة للمعلومات الخاصة بسلسلة التوريد.
 - 5- معرفة المنافع التي ستحققها سلسلة التوريد.
- وتضيف دراسة جواد والشموط (2008، ص 213) إن هناك مجموعة من الأساليب التي قد تساعد الشركات على إعادة تصميم سلسلة توريد أعمالها وهي:
- 1- على الشركة أن تتحرك باتجاه دفع الإنتاج عندما تقوم بتبني إستراتيجيات التعبئة المستمرة للمخزون وعندما تتخفف مستويات المخزون.
 - 2- على الشركة أن تعمل على انتقاء مصادر التوريد بعناية فائقة، ودراستها وفقاً لاحتياجاتها.
 - 3- على الشركة التركيز على زبائنها، وذلك من خلال توفير المنتجات والتنوع في قنوات التوزيع مع الأخذ بالاعتبار المتغيرات الديموغرافية.
 - 4- على الشركة أن تدير الطلبات جيداً، من خلال التعبئة المستمرة للمخزون بشكل مخطط مسبقاً مع الانتباه إلى الطلبات الطارئة وغير المتوقعة.
- أما دراسة (Heizer & Render (2008, p:439) فصنفت سلسلة التوريد إلى إستراتيجيتين رئيسيتين هما:

1- إستراتيجية التكامل العمودي

يشير مفهوم التكامل العمودي إلى توسع إمكانات الشركة في تقديم المنتجات والخدمات، حيث يوجد هناك نوعان من التكامل هما التكامل العمودي الخلفي باتجاه مصادر التوريد والتكامل العمودي الأمامي باتجاه الزبائن، وهذه تتم إما من خلال الشركة نفسها أو من خلال اكتساب شركة أخرى ترغب بالتكامل مع الشركة صاحبة السلسلة (Heizer & Render,2008,p:439).

إن مفهوم التكامل العمودي يوفر للشركة فرص إستراتيجية تتمثل في تقليل التكاليف وتقليل المخزون والحد من مشاكل الجدولة، وإن الشركة التي تمتلك حصة سوقية كبيرة وخبرات ومهارات إدارية متميزة في الاكتساب يكون ملائم لها التكامل العمودي.

2- إستراتيجية التوريد الخارجي

يعد التوريد الخارجي بأنه "عملية نقل الأنشطة الداخلية التقليدية التي تقوم بها الشركات ومواردها إلى موردين خارجيين وهي جزء من توجه الشركات المستمر باتجاه الاستفادة من كفاءات التخصص وتشكل القدرات الجوهرية للشركات أحد عناصر النجاح الضرورية في تحقيق الميزة التنافسية".

نتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها الشركات في القرن الحالي، أصبح من الضروري التركيز على المصادر الخارجية في عملية التوريد لغرض مواجهة هذه التغيرات والتطورات وإن استخدام الشركة لمصادر التوريد الخارجية في عملية التوريد يجعلها تركز بصورة أكبر على

نشاطاتها في سلسلة التوريد، إذ تكون مميزة بها، وتظهر هذه الخاصية بوضوح في أنشطة الإمداد والتخزين والرقابة على المخزون، وهذا يتطلب من الشركة التي تستخدم التوريد الخارجي رصد ومراقبة أداء مورديها والاتصال المستمر معهم، حيث تكمن أهم الأسباب من وراء استخدام الشركات للتوريد الخارجي بما يلي (Heizer & Render, 2008, p:727; Kotler & Armstrong, 2008, p:473):

- 1- وفورات في الكلف: فقد أظهرت الأبحاث والدراسات في موضوع وفورات الكلف، بأنه ينتج عن استخدام التوريد الخارجي وفورات في الكلف تتراوح من 10% إلى 30%.
- 2- تحسين العمليات والخدمة: يحقق التوريد الخارجي مرونة لعمليات الإنتاج، الأمر الذي يسمح للشركة بالفوز بعدد أكبر من الطلبات من أجل تقديم المنتجات والخدمات الجديدة بسرعة مناسبة.
- 3- اكتساب الخدمة الخارجية: يعتبر التوريد من المصادر الخارجية مصدر إبداع يعمل على تحسين المنتجات والعمليات والخدمات.
- 4- تعرض الشركات إلى ضغوط المنافسة والتعقيد المتزايد في البيئة المحيطة مما يجبرها على الاتجاه نحو السوق العالمية.
- 5- التركيز على القدرات الجوهرية: حيث أن التزود من المصادر الخارجية يعمل على جذب القدرات الجوهرية إلى سلسلة توريد الشركة.

وللتوريد الخارجي شكلين يسهمان في بناء علاقة بين الشركة والمورد وهي كالاتي (Heizer & Render, 2008, p:439؛ جواد والشموط، 2008، ص 31-33):

1- المصدر المنفرد

تعقد وفقا لهذا المصدر عقود ضخمة وطويلة الأجل بين المورد والشركة، لذلك تنشأ هناك علاقة الشراكة بينهما، وفيها يتحمل كامل المسؤولية عن دفعات التوريد والمنتجات النهائية، ويعد هذا المصدر من المصادر التي تؤدي إلى تحسين عمليات الشركة وتخفيض كلف الإنتاج وتحسين الجودة كما أن تعامل الشركة مع مصدر وحيد من الموردين يخلق قيمة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومنحنى التعلم التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف العمليات والإنتاج.

2- المصدر المتعدد

ويتم في هذا النوع من المصادر الاعتماد على عدد من الموردين، وتظهر الحاجة إلى هذا النوع عندما لا يستطيع الفرد الواحد من تلبية جدول التسليم والجودة الرديئة لبعض الطلبات، وتكون العلاقة مع المورد على أساس المنافسة من ناحية الجودة الأفضل والكلفة الأقل وسرعة التسليم، وأن على الشركة التي تتخذ قرار الاعتماد على المصادر الخارجية في الشراء أن تختار مورديها وفقا لمجموعة شروط أهمها:

- 1- توفر أنظمة مالية وإدارية مستقرة لدى المورد.
- 2- توفر أنظمة تحديد المسؤولية عن الجودة وبرامج تحسين الجودة.

3- قدرة المورد على التعامل مع التكنولوجيا والابتكارات الحديث .

2-1-9 مبادئ إدارة سلسلة التوريد

توجهت الكثير من الشركات في الزمن المعاصر نحو تحسين إدارتها لسلسلة التوريد والعمل على تحقيق التوازن بين طلبات الزبائن وتحقيق غاياتها والمتمثلة بالنمو والاستمرارية والربحية، وتتمثل المبادئ الأساسية لإدارة سلسلة التوريد بسبعة مبادئ رئيسية هي (الرفاعي، 2006، ص6):
المبدأ الأول: تصنيف الزبائن إلى مجموعات اعتماداً على المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها وتطوير سلسلة التوريد لخدمتهم، ومن خلال ذلك المبدأ تستطيع الشركة من تطوير منتجاتها وخدماتها وتكيف نفسها مع تلك التصنيفات بما يحقق لها الربحية الأفضل.

المبدأ الثاني: تطوير شبكة لنظم الإمداد تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المنتج أو الخدمة ووفقاً للتصنيفات الخاصة بالزبائن، ومن خلال هذا المبدأ تأخذ الشركات بعين الاعتبار تحقيق التناغم في تصميم نظم الإمداد في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها.
المبدأ الثالث: فهم السوق، وتخطيط الطلب وإسقاطه على سلسلة التوريد، والتخصيص الأمثل للموارد.

المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للزبون والتحول السريع عبر سلسلة التوريد، ويتحقق هذا المبدأ من خلال وضع أهداف الإنتاج اعتماداً على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات، مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء التنبؤ، ويكون لديهم معرفة بفترات التوريد في النظام والتي غالباً ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات ورغبات الزبون.

المبدأ الخامس: إدارة مصادر التوريد للسلسلة إستراتيجياً وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات الضرورية لإنتاج المنتجات.

المبدأ السادس: تطوير سلسلة التوريد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات.

المبدأ السابع: تبنى قناة تربط بين مقاييس الأداء، لضمان الوصول إلى الزبون بكفاءة وفعالية.
وعليه فإن فهم احتياجات الزبائن وتصنيفهم إلى مجموعات وفق لتلك الاحتياجات يتطلب وجود شبكة نظم معلومات فعالة وعلاقات طويلة أجل مع الموردين، مع فهم واقع السوق والمنافسة، وعكس ذلك على العمليات بما يحقق خفض في التكلفة وجودة عالية في المنتجات من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

2-1-10 متطلبات نجاح سلسلة التوريد في الشركات

هناك العديد من المتطلبات الضرورية التي تؤدي إلى تنفيذ ناجح لبرنامج إدارة سلسلة التوريد، ومن هذه المتطلبات ما يلي (Fynes et al. 2008, p:56-69); (Hartline & Ferril, 2008, p:26)؛ اللامي والعامري، 2010، ص9):

- 1- **الثقة:** تعد الثقة العنصر الرئيسي لنجاح العلاقة بين الشركاء التجاريين، فمن دون الثقة والتعاون مع الشركاء لا يمكن للعوامل الأخرى أن تتحقق، والثقة تمنح البائعين التطبيق وتساوهم في دورة تطوير المنتج الجديد، مما يؤدي إلى التعاون الكفؤ في سلسلة التوريد.
- 2- **علاقات طويلة الأجل:** يجب إعطاء إدارة التوريد والموردين دوراً على المستوى الإستراتيجي في الشركة، إذ هذا الدور ضروري لتطوير علاقات طويلة الأجل مرتبطة بالرؤية الإستراتيجية. والمصطلح الذي غالباً ما يستعمل في إقامة هذه العلاقات الطويلة الأجل هي اتفاقات دائمة تدل على تجدد مستمر على طول العلاقة، وتقال الموافقة من أغلب الأطراف.
- 3- **المشاركة بالمعلومات:** تتطلب إدارة سلسلة التوريد الناجحة المشاركة بالمعلومات بين الشركاء، وهذه المعلومات تشمل أي شيء من مواصفات تصميم المنتج الجديد إلى تخطيط وجدولة الطاقة، وحتى العبور إلى قاعدة بيانات الزبون الداخلي.
- 4- **قدرات خاصة للشركات:** عندما تدخل الشركة في علاقات طويلة الأجل مع البائع، فإنها سوف تجني فوائد عدة منها، فالفائدة الأفضل للشركة أن تبذل الجهود لإدامة العلاقات بنها وبين الأطراف في الأعمال لمدة طويلة من الزمن، فالزبون الجيد سيعمل مع البائع لضمان الربحية وهي ستبقى قوية وظيفياً.
- 5- **الاتصالات الفعالة:** ويتطلب الاتصال الفعال التعاون الناجح وتكامل التكنولوجيا ووسائل الاتصال بين الشركاء.
- 6- **وضوح سلسلة التوريد:** وهذا يتم من خلال قيام الأعضاء في السلسلة بربط مكوناتها لغرض وصول البيانات عن المخزون الحقيقي.
- 7- **القدرة على إدارة الحدث:** وتشير إلى القدرة على اكتشاف والاستجابة إلى الأحداث غير المخطط لها مثل تأخير الطلبية أو انخفاض تدفق المخزون لبعض المواد.
- 8- **قياس الأداء:** يعد قياس أداء سلسلة التوريد ضروري من أجل تعزيز وظائف سلسلة التوريد المتوقعة ومعرفة المشاكل التي تتجم عنها، فهناك تنوع في مقاييس أداء السلسلة مثل قياس دوران المخزون ووقت التسليم، وضمان الجودة، ووقت الاستجابة لطلب الزبون ومن خلال هذا يتضح بأن نجاح إدارة سلسلة التوريد يتطلب تكامل كل مجالات السلسلة من الموردين والمصانع، والمخازن،

والموزعين ومنافذ التجزئة وكذلك التعاون والتخطيط والتنسيق مع الشركاء في سلسلة التوريد من أجل تحقيق فاعلية العمليات لسلسلة التوريد.

2-1-11 مرونة سلسلة التوريد

أصبحت التغييرات المستمرة والتطورات المتسارعة في بيئة العمليات الإنتاجية من أبرز سمات بيئة الأعمال، مما شكل أمامها تحديا كبير يفرض عليها القيام باتخاذ إجراءات وتغييرات سريعة ومستمرة بهدف الاستجابة إلى تلك الظروف والأحداث والتكيف مع الوضع الجديد باستمرار وبما يعزز من أدائها (جواد، 2013، ص102).

لذلك يتطلب الأمر من الشركات اللجوء إلى تفعيل إمكانياتها التنافسية، "وتعد مرونة سلسلة التوريد إحدى الأدوات الفعالة في تحقيق ذلك، وتحثل دور مهم ورئيسي في تعزيز الأداء الإستراتيجي للشركات، حيث يمكن للشركة الاعتماد على مرونة سلسلة التوريد كسلاح تنافسي تواجه به التغييرات التي تحصل في بيئة الأعمال، وبالتالي تستخدم كرد فعل يسمح للشركة بالتكيف مع الأحداث والتغييرات التي يمكن أن تحصل داخل الشركة، وبالشكل الذي يساعدها في تحقيق رضا الزبون" (الحوري والجوازنة، 2011، ص9).

2-1-11-1 مفهوم مرونة سلسلة التوريد

بالرغم من محدودية الأدبيات التي تطرقت إلى مفهوم مرونة سلسلة التوريد إلا أن عدد من الكتاب والباحثين أشاروا إلى هذا المفهوم مؤكدين على أهمية ودور مرونة سلسلة التوريد في التعامل مع التغييرات والتقلبات المستمرة في بيئة الشركات.

فقد عرف (Zhang et al. (2003, p:99 مرونة سلسلة التوريد بأنها "هي قدرة الشركة على تلبية التنوع المتزايد لمتطلبات ورغبات الزبائن بأقل تأثيرات سلبية ممكنة على التكلفة والوقت والإرباك التنظيمي أو النقص في الأداء".

أما (Kumar et al. (2006, p:305 فقد عرف مرونة سلسلة التوريد بأنها "قدرة أعضاء سلسلة التوريد على إعادة هيكلة عملياتهم وتنظيم إستراتيجياتهم والمساهمة بالمسؤولية للاستجابة وبسرعة إلى طلب الزبائن في كل موضع ارتباط من سلسلة التوريد من أجل تقديم منتجات متنوعة بكميات وكلف وجودة متوقعة للزبون مع المحافظة على الأداء العالي".

كما عرف كل من (Fantazy et al. (2009, p:177 مرونة سلسلة التوريد بأنها "وسائل كامنة لتحسين كفاءة الشركة، واعتبرت احد المقاييس المهمة لأداء سلسلة التوريد".

وعرف جواد (2013، ص102) مرونة سلسلة التوريد بأنها "مجموعة من أبعاد المرونة التي تؤثر مباشرة على زبائن الشركة وتساهم في مسؤولية وظيفيتين أو أكثر على طول سلسلة التوريد سواء

كانت داخلية (تصنيع، تسويق) أو خارجية (موردين، أعضاء القناة)"، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة إلى التغييرات التي تطرأ في طلبات الزبائن سواء تعلقت بكمية أو أصناف المنتجات".

ويعرفها (Blome et al. (2014, p:309 بأنها "على أنها قدرة سلسلة التوريد على التفاعل والتكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال".

مما سبق يستنتج الباحث المضامين التالية:-

1- أن مرونة سلسلة التوريد هي عبارة عن مجموعة من العناصر والأبعاد المهمة التي تعمل على تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد في الشركة، من خلال تلبية التنوع المتزايد لمتطلبات ورغبات الزبائن سواء تعلق الأمر بكمية أو أصناف المنتجات.

2- أن مرونة سلسلة التوريد هي عبارة عن قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لمتطلبات ورغبات الزبائن بأقل تأثيرات سلبية ممكنة على التكلفة والوقت والجودة.

3- أن مرونة سلسلة التوريد هي عبارة عن قدرة أعضاء سلسلة التوريد في الشركة على إعادة هيكلة عملياتهم وتنظيم إستراتيجياتهم والمساهمة بالمسؤولية للاستجابة وبسرعة إلى طلب الزبائن، وبالتالي الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف مرونة سلسلة التوريد بأنها: هي قدرة الشركة على تلبية الاستجابة السريعة والمتنوعة لمتطلبات ورغبات الزبائن، من خلال مجموعة من الأبعاد المهمة التي تعمل من أجل تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد في الشركة، بأقل تأثيرات سلبية ممكنة في التكلفة والوقت والجودة، للوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية.

2-11-1-2 أبعاد مرونة سلسلة التوريد

نتيجة التغييرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال، وزيادة حدة المنافسة وتنوع مصادرها، وقصر دورة حياة المنتجات وزيادة درجة تنوعها، وصغر حجم الإنتاج في تلبية الاحتياجات المتباينة للزبائن، إزدادات التحديات التي تواجه القائمين على إدارة سلسلة التوريد، وأصبحت مواجهة مثل هذه التحديات تتطلب أن تتصف سلسلة التوريد بخاصية المرونة (Yusuf et al., 2014, p:499; Swafford et al., 2006, p:171).

تتكون خاصية مرونة سلسلة التوريد من أبعاد متعددة تمكنها من مواكبة ما يقع من أحداث في بيئة الأعمال الخاصة بها. ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:-

1- مرونة المنتج

تُعد مرونة المنتج أحد الأبعاد المهمة لمرونة سلسلة التوريد، فقد عرفها Duclos et al. (2003, p:450) بأنها "القدرة على التعامل مع طلبيات معقدة وذات مواصفات مختلفة، لتلبية

المواصفات الخاصة لكل زبون، والقدرة على تصنيع المنتج المناسب الذي يحظى بقبول المستهلك، بحيث يمتاز بالتكلفة المنخفضة والقيمة العالية والسعر المنخفض ويشبع حاجات الزبائن ورغباتهم".

حيث أشار آل فيحان (2011، ص31) إلى "أن سرعة تطوير المنتجات الجديدة تقع ضمن بُعد المرونة، إذ إن ذلك يعكس سرعة الاستجابة للتغيرات في مزيج المنتج".

ويصف كل من (Sethi & Sethi1 (1990, p:289 مرونة المنتج بأنها "قدرة نظام الإنتاج على تصنيع أنواع من المنتجات من دون إضافة معدات رأسمالية رئيسية، وتسمح هذه المرونة للشركة المنافسة الأسواق التي يكون فيها الطلب على منتجات جديدة بشكل متكرر، فهي تمنح الشركة القدرة على تخفيض وقت التنفيذ من حيث تقدم منتجات أو تحديث وتطوير المنتجات الحالية".

ويعد تحقيق مرونة المنتج من المهام الإستراتيجية كونها تتطلب التكامل في أنشطة متعددة وعلى امتداد سلسلة التوريد، فعندما تنخفض دورة حياة المنتج يصبح هناك اهتمام إستراتيجي من قبل الإدارة بطرح منتجات جديدة في السوق بسرعة وبتصاميم متطورة، فعندما تطرح الشركة منتجاتها قبل منافسيها، فإنها ستمكن من تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية مثل: ميزة الخدمة، وميزة قيادة الابتكار، وميزة اقتصاد الحجم، وميزة حصد الحصة السوقية والأرباح (Vickery et al., 1997,317-330).

وعليه فإن مقدرة الشركات الصناعية على فهم الزبائن واحتياجاتهم المتغيرة في ظل التطور السريع للتكنولوجيا وازدياد حدة المنافسة، وقصر حياة السلع، والحاجة للتطوير والابتكار، والاستجابة السريعة حيال تلك المتغيرات يعتبر عنصر هام في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

2- مرونة العملية

تعتبر مرونة العملية من الأبعاد الهامة في تحقيق التوازن ما بين القدرة الإنتاجية وحجم الطلب على المنتجات، وهي "عبارة عن قدرة النظام الإنتاجي على التكيف مع التغيرات التي ترتبط بعمل تغييرات في العملية الإنتاجية والخطوات المرتبطة بها، حيث تقوم الشركة بإعادة توليف وضبط الآلات، إعادة توزيع العمالة، وإعادة تشكيل تدفق العمليات بما يحقق لها التكيف مع الظروف الجديدة ويحافظ على مركزها التنافسي" (Sethi and Sethi,1990, P:282-328).

ويمكن تقسيم مكونات مرونة العملية إلى عدة أقسام وهي:

1- مرونة الحجم: وهي قدرة النظام الإنتاجي في الشركة على تغيير حجم مخرجات العملية الإنتاجية استجابة إلى متطلبات ورغبات الزبائن.

2- مرونة من خلال التنوع: وهي قدرة النظام الإنتاجي في الشركة على تصنيع منتجات متنوعة وبشكل متزامن وبتصاميم جديدة.

3- مرونة الآلات: وهي قدرة الآلات الموجودة في الشركة على تنفيذ عمليات مختلفة بكفاءة وفاعلية عالية.

4- مرونة المناولة: وهي القدرة على مناولة المواد الداخلة للإنتاج بين العمليات المختلفة وبطرق متعددة.

5- مرونة الطريقة الإنتاجية: وهي القدرة على إنجاز العمليات الإنتاجية داخل الشركة بكفاءة وفعالية وبطرق متعددة.

وبالتالي فإن قدرة الشركة على الاستجابة بفعالية للزيادة أو النقص بالطلب على المنتجات وعكس ذلك على العملية الإنتاجية هو مؤشر على توفر المرونة في عملياتها.

3- مرونة التوريد

فقد عرف (Tachizawa & Thomson, 2007, p:1117) مرونة التوريد بأنها تعبر عن " قدرة الشركة على تلبية الحاجات المتغيرة للزبائن، والتغيير في توريد المنتج من حيث المزيج، الحجم"، أو هي تعبر عن "قدرة وظيفة المشتريات على الاستجابة إلى التغيرات في متطلبات مكونات المواد المشتراة بفاعلية من حيث توفيرها بالوقت والكلفة المناسبين".

ويعرف (Duclos et al. (2003, p:452) مرونة التوريد بأنها "القدرة على تلبية الحاجات المتغيرة في متطلبات الزبائن وتغيير التوريد في المنتج والذي يتضمن المزيج، الحجم، واختلافات المنتج"، وأن عملية تلبية تلك الحاجات في سلسلة التوريد يتطلب امتلاك المرونة في مصدر المنتج، من خلال إقامة علاقات مع الشركاء، والقدرة على زيادة الإنتاج بسرعة، والقدرة على تبني عمليات لمنتجات محددة.

وعليه فإن مرونة التوريد تتطلب من الشركات أن تخلق شراكات طويلة الأجل مع الموردين لإكسابها المرونة في التعامل مع التغييرات التي تحدث على مستويات الإنتاج المستهدف وبالتالي تغيير احتياجاتها من المواد والخدمات المرتبطة بها بسلاسة ودون حدوث إرباك في العملية الإنتاجية والعملية التشغيلية الكلية (Rich and Hlines, 1997,210-260).

4- مرونة التسليم

فقد عرف (Kumar et al. (2006, p:311) مرونة التسليم بأنها "قدرة نظام الإمدادات في الشركة على التكامل من أجل توزيع وتسليم المنتج بطريقة اقتصادية ومن دون إضافة وقت بدءا من مصدر المواد الأولية وصولاً إلى الزبون النهائي".

وعرفها (Duclos et al. (2003, p:453) بأنها "القدرة على استلام وتوزيع المنتج بتكلفة فعالة مع تغيير مصدر التوريد والزبائن كالتغيير في موقع الزبون، والشحن عالمي".

كما عرف (Oke (2005, p:975) مرونة التسليم بأنها "القدرة على تغيير خطط أو تواريخ التسليم المفترضة".

وتسمى مرونة التسليم بمرونة المسار وذلك لامتلاكها مسار بديل لتحرك به وحدات الإنتاج (المواد الأولية أو المنتج النهائي) داخل سلسلة التوريد، وذلك استجابة إلى ظروف البيئة المتغيرة، حيث تركز هذه المرونة على أوقات التسليم القصيرة والاختلافات القليلة في أوقات الانتظار في كل العمليات التي تجري مع التأكيد على سرعة التغيير (Kara and Kayis, 2004 p:472) .

وعليه فإن مرونة التسليم تعني التعامل مع الحالات والظروف التي تستدعي التعديل على أوقات التسليم والخطط المرتبطة بتسليم المنتجات للزبائن دون حدوث إرباكات قد تؤدي إلى خسارة الزبائن أو يترتب عليها تكاليف إضافية.

5- مرونة نظم المعلومات

فرضت البيئة المتغيرة على الشركات تغيير في المعلومات التي تحتاجها ومتطلبات معالجة البيانات، إذ أن التغيير في سلسلة التوريد يمكن أن لا يحصل إذا لم يتمكن نظام المعلومات من الاستجابة إلى تلك التغيرات (Duclos et al., 2003, p:452).

تشير مرونة نظم المعلومات إلى موائمة أساليب بناء نظم المعلومات وبالشكل الذي يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للشركة للمعلومات، لكي تستجيب إلى حاجات الزبائن المتغيرة، وتعتبر أيضاً عن قدرة الشركة على أداء أعمال متعددة ومتنوعة بشكل متزامن من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة عبر شبكة من الاتصالات داخل الشركة مع التأكيد على المشاركة في المعلومات فيما بين الأقسام المختلفة (Coronado et al., 2004, p:401؛ الحوري والجوازنة، 2011، ص17).

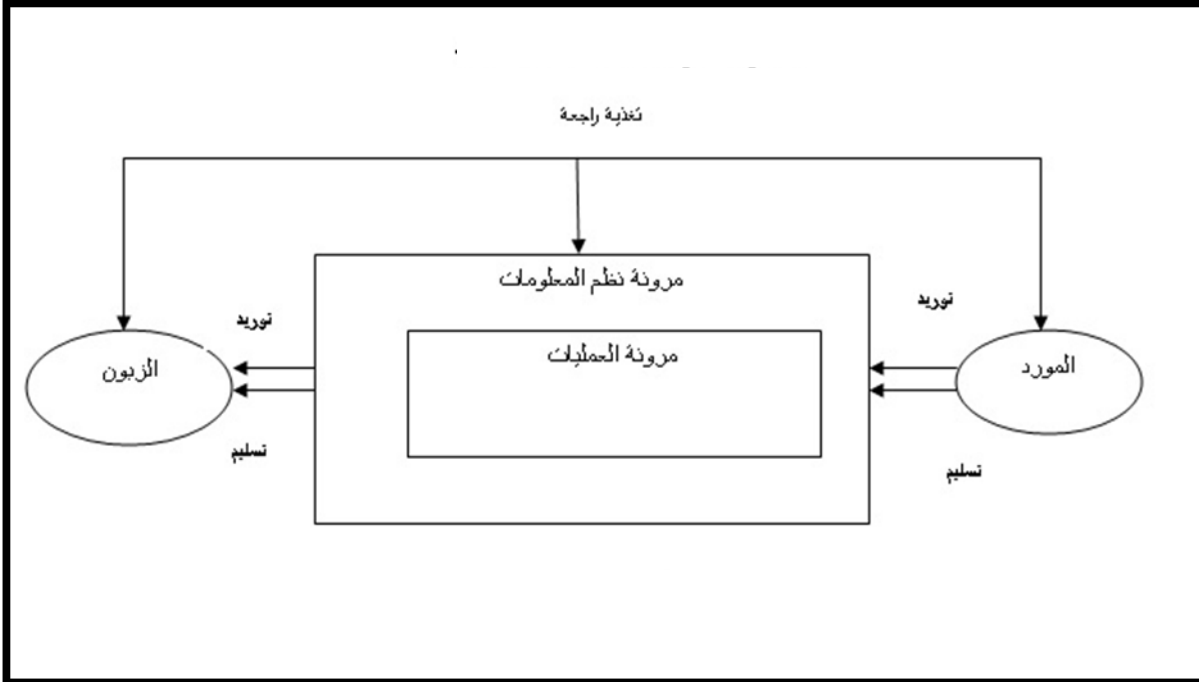
وتنقسم مرونة نظم المعلومات إلى ثلاثة أقسام رئيسية (Lummes et al. 2003, p1-13):

1- المزامنة: وهي القدرة على تبادل المعلومات ومزامنتها ما بين الشركة وشركائها ضمن سلسلة التوريد.

2- المشاركة: وهي القدرة على نقل المعلومات ضمن عملياتها الداخلية.

3- النقل: وهي القدرة على نقل المعلومات ما بين أنشطة سلسلة القيمة.

وعليه فإن توفر بنية تكنولوجية تحتية متطورة ولديها المرونة لمواكبة التحديث والتطور في المجال التكنولوجي وتوفر الأنظمة الإلكترونية القادرة على جمع ومعالجة المعلومات وتوفير وسائل اتصال فعالة داخل الشركة ومع الشركاء ضمن سلسلة التوريد من شأنه أن يزيد من مرونة تلك السلسلة وخلق استجابة فعالة نحو احتياجات الزبائن المتغيرة.



الشكل رقم (2) نموذج مقترح لمرونة سلسلة التوريد

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدب الإداري.

2-2 المبحث الثاني - الأداء في الشركات

2-2-1 تمهيد

يعد الأداء هو المحور الرئيسي والمهم الذي تنصب فيه جهود كافة وحدات الأعمال، فهو يعبر عن أسلوب تلك الوحدات في استثمارها لمواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تتفاعل معها تلك الوحدات في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها من أجل بقائها واستمرارها (نعمة، 2002، ص56). لذا كان من الضروري دراسة موضوع الأداء كونه يشكل أهم أهداف الشركات ومحصلة لأهم العمليات التي تقوم بها.

2-2-2 مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية التي ركزت عليها الدراسات والأدبيات في مجال الإدارة، فقد تباينت وتعددت المفاهيم حول الأداء وفقاً للأهداف المراد تحقيقها في مختلف حقول العلم، واختلقت مضامينه ودلالاته لدى الشركات، كما تباينت مؤشرات قياسه الجوهرية والمتعلقة بالنجاح والفشل والعمل بالكفاءة والفاعلية .

وردت عدة تعاريف للأداء فقد عرفه الزبيدي (2000، ص181) بأنه: "هو ناتج الإنجاز الذي يتم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في الشركة، بهدف الوقوف على درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً".

وعرف (David, 2001, p:308) الأداء بأنه " نتائج الأنشطة والعمليات التي يتوقع أن تقابل الأهداف التي تم وضعها".

أما مخيمر وآخرون (1999، ص1) فقد عرفوا الأداء بأنه " منظومة متكاملة لنتائج أعمال الشركة في ضوء تفاعلها مع مكونات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية " .

كما عرف الخالدي (2015، ص54) الأداء بأنه "هو ناتج الأعمال المنجزة التي تم التوصل إليها من خلال تفاعل الشركة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في الشركة، بهدف الوقوف على درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً".

مما سبق يستنتج الباحث المضامين التالية:-

1- أن مفهوم الأداء هو ناتج العمل المنجز في الشركة والذي تم التوصل إليه من خلال تفاعل تلك الشركة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

2- أن مفهوم الأداء هدفه الوقوف على درجة نجاح الشركة في تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة مسبقاً.

على ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف الأداء بأنه "هو ناتج إنجاز الأنشطة والعمليات التي تتشكل داخل الشركة، والتي تم التوصل إليها خلال تفاعل تلك الشركة مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

2-2-3 أسباب قياس الأداء

تواجه كثير من الشركات العديد من المتغيرات البيئية المعقدة، كمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، إذ أن نجاح وفاعلية عملية قياس الأداء تستند على مداخل ترتكز بجوهرها على جودة أداء العمل، ويمكن توضيح أسباب قياس الأداء من خلال الآتي (Zairi & Zairi, 1995, p:52):

- 1- التخطيط والرقابة والتقييم: وفقاً لهذا السبب يتم قياس الأداء بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات في الشركة.
- 2- إدارة التغيير: وفقاً لهذا السبب يتم الاستناد على مقاييس تدعم المبادرات البيئية ويتم قياس الأداء بشكل رأسي داخل المستويات الإدارية وبشكل أفقي داخل الوظائف.
- 3- الاتصالات: وفقاً لهذا السبب يتم قياس الأداء للتقليل من التأثير الشخصي والعمل على حل المشاكل ومتابعة التقدم، وتقوية السلوك، والتأكيد على التغذية العكسية.
- 4- التحسين: وفقاً لهذا السبب يتم قياس الأداء لدعم التحسين، من خلال تقديم بطاقة أداء تعبر عن تقرير يوضح فيه كيفية تحقيق جهود التحسين.
- 5- تخصيص الموارد: وفقاً لهذا السبب يتم قياس الأداء لتوجيه الموارد وخاصة النادرة بالنسبة للشركة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.

2-2-4 أهمية الأداء في الشركات

يحتل موضوع الأداء أهمية بالغة بالنسبة للشركات، كونه يشكل محورا أساسيا يتم من خلاله تحديد مستويات النجاح أو الفشل التي تحققها الشركات، حيث تتجسد أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي (Wang et al, 2006, p:29):

- 1- البعد النظري:- يعد الأداء وفقا لهذا البعد اختيار زنيا مهما لإستراتيجية الشركة، لأنه يتم الإشارة إليه بشكل ضمني في معظم نظريات الإدارة الإستراتيجية .
- 2- البعد التجريبي:- تظهر أهمية هذا البعد من خلال استخدام الأبحاث والدراسات من أجل اختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3- البعد الإداري:- تظهر أهمية هذا البعد بشكل واضح عند تطبيق العديد من الإجراءات والأساليب المطلوبة لتحسين أداء الأنشطة والعمليات، كما تبرز أهميته من خلال ارتباطه بتحقيق أهداف متعددة سواء أكانت هذه الأهداف أهداف مشتركة أم منفصلة، لاسيما ارتباطه بأهداف أصحاب المصالح المتمثلة بالمالكيين، وحملة الأسهم، والعاملين، والزبائن، والموردين، والمقرضين، وتحاول الشركة من خلال هذا البعد تحقيق أفضل مستوى للأداء، من أجل ضمان بقائها واستمرارها، واتخاذ الإجراءات التي تتلاءم مع تقويم نتائج أدائها وصولاً للمستويات المطلوبة.

2-2-5 قياس الأداء في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة

تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج الشركات إلى مجموعة من المتغيرات كالتطورات التكنولوجية وارتفاع حدة المنافسة والتركيز على الزبائن، وكل هذه المتغيرات أثرت وبشكل كبير على مختلف نواحي الأداء في تلك الشركات، فبينما اتصفت بيئة الأعمال في السابق بالسكون والاستقرار والتغيرات البطيئة وعلى فترات زمنية طويلة الأجل، فقد اتصفت بيئة الأعمال المعاصرة بالحركة والتغيرات السريعة والمتلاحقة وعلى فترات زمنية قصيرة نسبياً، وتبدو مظاهر تلك المتغيرات واضحة على مكونات هذه البيئة من أسواق ومنافسين ومنتجات وزبائن والتكنولوجية المستخدمة وغيرها ومن أبرز هذه المتغيرات الآتي (حسين، 2000، ص 13):

1- زيادة حدة المنافسة بين الشركات على المستوى المحلي والدولي

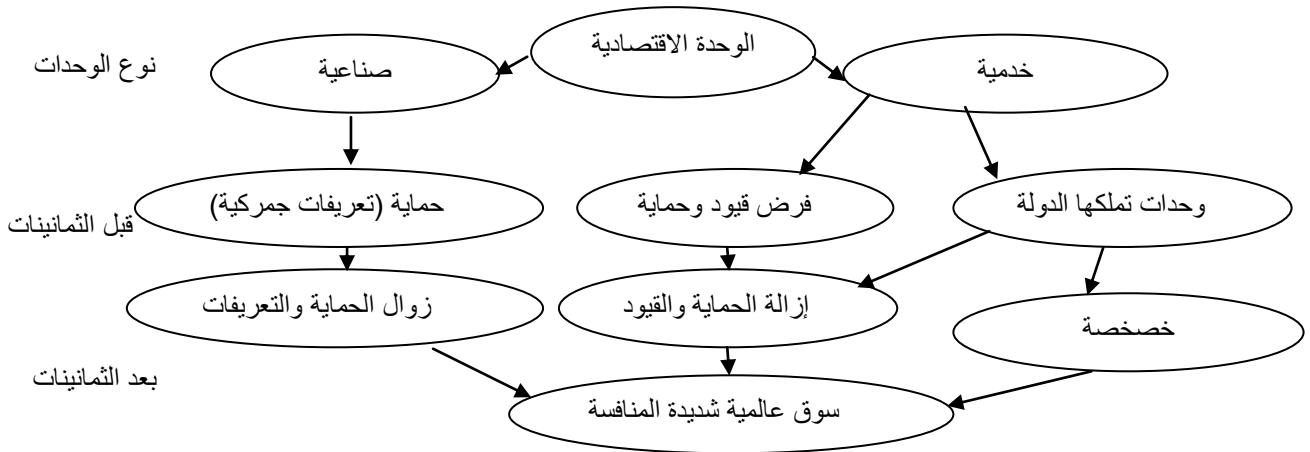
أدى ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية واندماج الشركات في كيانات كبيرة والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (الجات) وإزالة الحواجز والقيود الجمركية إلى زيادة حدة المنافسة، والتغير في البيئة التنافسية لم يعد مقتصرًا على الشركات العاملة في القطاع الواحد بل امتد ليشمل الشركات الموجودة في الدول الأخرى على المستوى الدولي، ففي نهاية عقد الثمانينات رأيت الحكومات ضرورة العودة إلى آلية السوق المتبعة في قطاعات أخرى من الاقتصاد بسبب عدم كفاية الدولة في إدارة هذه القطاعات على أن العودة إلى آلية السوق في هذه القطاعات تمت بإحدى الطريقتين:

أ- خصخصة الوحدات التي تملكها الدولة.

ب- تنافس الوحدات التي تملكها الدولة مع شركات القطاع الخاص.

مما تقدم يتضح أن اتجاه الدولة نحو خصخصة الوحدات التي تملكها وإزالة القيود التي تفرضها الدولة على عمل شركات القطاع الخاص كل هذه الأسباب جعلت الأسواق المحلية عبارة عن أسواق عالمية شديدة المنافسة.

والشكل رقم (3) يوضح أسباب تحول السوق المحلية إلى أسواق عالمية شديدة المنافسة:



الشكل رقم (3) أسباب تحول السوق المحلية إلى أسواق عالمية شديدة المنافسة

المصدر: (فرج، 2004، ص22).

2- ظهور التطور التكنولوجي السريع في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ودخول الحاسب الآلي في مختلف نواحي الأنشطة داخل الشركة ابتداء من تصميم المنتج مروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة الإنتاج المرنة وأنظمة التخزين والإسترجاع الأوتوماتيكي ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية، مما وفر للإدارة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

3- التطور الفكري والفلسفي في الإدارة وأساليب اتخاذ القرار وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق منهجيات الإدارة الإستراتيجية وظهر فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد ونظام الإنتاج المرن والجودة الشاملة وتحويل الاهتمام برقابة الجودة إلى إنتهاج سياسة التحسين المستمر واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب سلسلة التوريد وأسلوب هندسة القيمة وقد نتج عن ذلك كله تحقيق مزايا تنافسية للشركات.

4- التركيز على الزبون، فقد أصبحت احتياجات الزبائن المستفيدين من السلع والخدمات وما تمثله من قيمة لهم هي العامل الرئيسي والمؤثر الذي يجب على الشركة أن تسعى إلى تلبيةه، والتي يطلق عليها عوامل النجاح الأساسية وهي (فرج، 2004، ص24-25):

أ- التكلفة: أصبحت الشركات الآن تحت ضغط مستمر لتخفيض تكلفة ما تقدمه من سلعة أو خدمة لأنه وبسبب المنافسة أصبحت تلك الشركات لا تستطيع نقل التكلفة العالية إلى الزبائن.

ب- الجودة: أصبح الزبائن يتوقعون مستوى أعلى للجودة في المنتجات التي يشترونها، كما أصبحوا أقل رغبة لجودة منخفضة في المنتجات .

ت- الوقت: يعد الوقت عامل هام في زيادة رضا الزبون من خلال سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن، وسرعة تسليم المنتج بوقته وتخفيض الوقت اللازم لتطوير وتقديم منتجات جديدة للسوق.

ث- الابتكار: أصبح نجاح الشركات اليوم مرتبط بقدرتها على تطوير منتجات مبتكرة، وأنها تمتلك المرونة الكافية لتبني التغيير في رغبات الزبائن من خلال معلومات تغذية راجعة عن رضا الزبون، لأن أي تأخير من جانب الشركة عما يقدمه المنافسون يؤدي إلى خسارتها للزبائن وحصتها السوقية.

5- الأداء الاجتماعي: إن التغييرات الاجتماعية ألزمت الشركات في أن تنظر إلى تحقيق الحياة النوعية للأفراد بشكل يوازي تقديم منتج ناجح إلى الأسواق، فالنظرة الحديثة للمدراء تنصب على كون شركاتهم تمتد وظائفها إلى أرجاء المجتمع كافة ولا تقتصر على حدود السلعة أو الخدمة، وسبب هذا الأمر يكمن في (البكري، 2001، ص16):

أ- التغيير في مفهوم العقد الاجتماعي للشركات وذلك لكون المجتمع يتوقع اليوم المزيد من العطاء لهذه الوحدات عما كانت عليه في السابق.

ب- هناك ضغط كبير على الشركات من أطراف متعددة نحو تحمل الكثير من المسؤوليات تجاه المجتمع وتتمثل هذه الأطراف بالزبائن، الموردين، العاملين، المستثمرين، الحكومة وأفراد المجتمع.

ت- الضغط الاجتماعي المستمر على الشركات وتحقيق فائدة أفضل للمجتمع وبتعزيز ذلك بشكل خاص عندما تمارس تلك الضغوط وبشكل إيجابي نحو بقاء واستمرار الشركات.

2-2-6 مقاييس الأداء في الشركات

يمكن تصنيف مقاييس الأداء في الشركات إلى ثلاثة أنواع وهي على النحو التالي، Neely et al., (2007, p:798):

1- المقاييس المالية: وفقاً لهذه المقاييس يستند الأداء المالي في الشركة كمفهوم إلى عملية التحليل المالي، والتي تمثل سلسلة من الأساليب المالية التي يتم استخدامها من أجل مقارنة الأداء المالي الماضي بالأداء المالي الحالي أو المتوقع ومعرفة مجالات الاختلاف بينهما وتشمل هذه المقاييس (نسب الربحية، نسب النمو، نسب السيولة، نسب النشاط).

2- المقاييس غير المالية: وفقاً لهذه المقاييس يستند الأداء المراد تحقيقه على الإبداع والجودة والمهارات والعمليات الداخلية، وتشمل كل من هذه المقاييس (رضا الزبون-العمليات الداخلية - التعلم والنمو).

3- المقاييس المركبة: وفقاً لهذه المقاييس لجأت بعض الشركات إلى استخدام مقاييس متعددة الأبعاد في قياس أداء أعمالها والتي تجمع ما بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، ومن بين المقاييس المستخدمة في هذا المجال بطاقة الأداء المتوازن.

2-2-7 بطاقة الأداء المتوازن

تواجه بيئة الأعمال المعاصرة العديد من المتغيرات والتي كان من أبرزها المنافسة الشديدة وظهور الثورة التكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات، حيث أصبحت تلك المتغيرات تشكل تحديات تواجه الشركات، ومع التسليم بوجود هذه المتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت عملية تقييم الأداء التقليدية التي تعتمد على الشركات في تقييم أدائها غير كافية لمساعدة الإدارة في توفير المعلومات حتى تمكنها من تشخيص مواطن القوة والضعف في أدائها وتوجيهها لكيفية تحسين الوضع التنافسي لها وبما يسهم في دعم قدرتها على الاستمرار والنمو (إبراهيم، 2013، ص 345).

لذا اتجهت الكثير من الشركات في تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كون هذه البطاقة تحتوي على مؤشرات أداء لمستويات العملية الإنتاجية وتحسين أساليب أدائها، عن طريق فهم أعمق لعلاقة السبب والنتيجة، وكذلك لاستخدامها المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم الإطار لتنفيذ الإستراتيجية، كون هذه البطاقة لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فقط، بل تلقي الضوء على الأهداف غير المالية التي يجب على الشركة تحقيقها لمقابلة أهدافها المالية (هورنجرن وآخرون، 2003، ص 860).

2-2-7-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

فقد عرف كل من Kaplan & Norton (1992, p:71) بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الشركة". كما عرفها Jackson & Sawyers (2001, p:372) بأنها "مدخل لقياس الأداء باستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتعلق بعناصر النجاح التي تحسم وضع الشركة والتي تسهم في حفظ الأداء التشغيلي قصير الأجل مع الأداء الإستراتيجي طويل الأجل".

أما Horngren et.al. (2003, p:447) فيعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "ترجمة لرسالة الشركة من خلال مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء، من خلال تقديم هيكل لتنفيذ إستراتيجية الشركة، فضلاً عن ذلك فإن هذه الأداة لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فحسب ولكنها تذهب إلى أبعد من ذلك من خلال تركيزها على الأهداف غير المالية".

وعرف Robinson (2005, p:52) بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نموذج يعرض طرقاً متنوعة لكسب عوائد مرضية إدارة الشركة من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الآثار التي

تتعرض على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم ونمو الأفراد العاملين، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور السابقة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".

وعرفها (Warren, et al. (2002, p:270 بأنها "طريقة لتقييم الأداء الإستراتيجي، والتي تتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية من خلال أربع أبعاد هي البعد المالي، الزبائن، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وتكون مصححة لكشف الدوافع والأسباب الرئيسية للأداء". ويلخص (Morisawa (2002, p:3 جوهر أسلوب الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Nomura Research Institute, NRI) من تقديم إطار لمقياس بطاقة الأداء المتوازن تم استخدامه في أكثر من عشرين شركة يابانية في الخمس نقاط التالية:

- 1- تحقيق توازن بين أهداف الشركة قصيرة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
 - 2- أهمية تقوية وتكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
 - 3- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
 - 4- نشر التعلم التنظيمي، وذلك من خلال عقد دورات وبشكل متكرر لمراجعة النظرية.
 - 5- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للشركة بالأفراد العاملين فيها.
- مما سبق يستنتج الباحث المضامين التالية:-

1- أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لإمداد إدارة الشركات بالبيانات التي تساعد في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وترشيد قراراتها المبنية على المعلومات الدقيقة ذات الشفافية العالية، من خلال الأبعاد التالية (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد كفاءة العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) .

2- أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، لترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة وبطريقة جيدة وسلسة.

3- أن بطاقة الأداء المتوازن هي مدخل لقياس الأداء باستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تسهم في المحافظة على الأداء التشغيلي قصير الأجل مع الأداء الإستراتيجي طويل الأجل.

على ضوء التعريفات السابقة لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن يمكن للباحث تعريفها بأنها : هي عبارة عن أداة لقياس الأداء الحالي والمستقبلي من خلال استخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية والتي تساعد الإدارة في تقديم معلومات لعمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات ضمن إطار إستراتيجي.

2-7-2-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالشركات في النقاط التالية :- (Kaplan & Norton ,1992:79)

- 1- توضيح وتفسير وتطوير إستراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمي.
- 2- تحديد وتشخيص المبادرات الإستراتيجية وأهميتها في الشركة.
- 3- توصيل الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في الشركة.
- 4- تخفيض وتحديد أهداف وحدات الأعمال والأفراد العاملين ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.
- 5- المساهمة في بيان التحديات المستمرة فضلاً عن المشاركة في مناقشة البيانات الأساسية، الحالات الافتراضية، وخطط العمليات.

فضلاً عن ذلك، تطرقت بعض الدراسات على أن أهمية مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أيضاً

تكمن في الآتي (Horngren et.al., 2008, p:867) :

- 1- توضح بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية الشركة وعلاقات متابعة السبب والأثر، التي تمثل الروابط بين الأبعاد المختلفة التي تصف كيف سيتم تنفيذ الإستراتيجية.
- 2- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إعلام كل أعضاء التنظيم بالإستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى مجموعة متصلة ومترابطة من الأهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس.
- 3- تركز بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمقاييس المالية وغير المالية كالابتكار، والجودة، وإرضاء الزبائن كغايات نهائية بذاتها وذلك كجزء من برنامج لتقييم الأداء الإستراتيجي.
- 4- تحد بطاقة الأداء المتوازن من عدد المقاييس بحيث أنها تحدد المقاييس المهمة فقط بهدف يكون تركيز المدراء على المقاييس التي تؤثر بشكل كبير على تنفيذ إستراتيجية الشركة.

2-7-2-3 أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء المتوازنة إلى توصيل الإستراتيجية المؤسسية إلى كافة أقسام ودوائر الشركة من خلال تبني مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، فهي تصف الرؤية المستقبلية للشركات بشكل واضح، مما يتيح الفرصة للأفراد العاملين بملاحظة أثر مساهمتهم في تحقيق أهداف الشركة، الأمر الذي يفسح المجال أمام المدراء والعاملين لتركيز اتجاههم نحو تعزيز الاستثمارات والإبداعات في سبيل الوصول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Jalbert & Landry, 2003, p:40).

فقد تتبنى الشركات بطاقة الأداء المتوازن لبلوغ أهداف عديدة منها:

- 1- توجيه الشركات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمام تلك الشركات مركزاً على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات على أجل البعيد والأجل القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في الأجل القصير (Charles, 2004, p:25).

2- الربط بين خطة الشركة السنوية قصيرة الأجل وبين استراتيجياتها طويلة الأجل (Burney, 2003, p:26).

3- ترجمة الإستراتيجيات إلى أعمال، حيث تضمن بطاقة الأداء المتوازنة تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصبح هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذه البطاقة كأداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أعمال (Campbell, 2002, p:24).

4- العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية في الشركة، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في الشركة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازنة يوفر التوازن بين القياس والتقويم (Schwartz, 2005, p:857).

5- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقاً منظماً، بحيث تعمل على ربط رؤية الشركة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، من أجل تحقيق أفضل استثمار لتلك الموارد (Kaplan & Norton, 2001, p:89).

6- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمدراء داخل الشركة لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد حاجة مستخدميها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في عملية اتخاذ القرارات (Burney, 2003, p:28).

2-2-7-4 مزايا بطاقة الأداء المتوازن

حقق تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الكثير من المزايا التي ساعدت الشركات على أن تتكيف وبشكل سريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، مبتعدة بذلك عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البعد المالي فقط، حيث ركزت تلك البطاقة في الجوهر على خلق حالة من التوازن بين البعد المالي وأبعاد أخرى غير مالية ذات أهمية كبيرة للشركات خاصة على المدى الإستراتيجي بعيد الأجل، ومن أهم مزايا تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ما يلي (Jakobsen, 2008, p:72; Kaplan and Norton, 1992, pp:71-80):

1- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في أن تقدم الشركة في تقرير واحد معلومات غير مالية بالإضافة إلى المعلومات المالية عن الأولويات التي يجب أن تهتم بها، مثل توجهات الزبائن، تحسين جودة السلع والخدمات، تخفيض الوقت المطلوب لتقديم أصناف جديدة، والتركيز على العمل الجماعي.

2- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق تحسين كبير في الأداء من خلال تشجيع المدراء في الشركة على أن الأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية، وبالتالي التأكد من أن التحسين والتطوير في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.

- 3- تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية الشركة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تضم مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات، الأمر الذي يساعد في الربط بين المخرجات ومحركات الأداء، لتحقيق أهداف الشركة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- 4- تحدد بطاقة الأداء المتوازن توجهات الشركة وإستراتيجيتها نحو الأسواق والزبائن.
- 5- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على مراقبة وتقييم إستراتيجية الشركة، وبالتالي التأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل سليم.
- 6- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المساءلة عن أداء كل مستوى من مستويات الشركة.
- 7- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل آليات التعاون والتنسيق داخل حدود الشركة.
- 8- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تقسيم الأهداف الإستراتيجية للشركة إلى أهداف فرعية بحيث يتم ترتيبها حتى يسهل تحقيقها.
- 9- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على توضيح أهداف الشركة من خلال المساهمة في تحقيق ما يتم القيام به يومياً.
- 10- تحسن بطاقة الأداء المتوازن من عمليات التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال تقديم إطار قوي لبناء ونقل الإستراتيجية ومعرفة علاقات السبب والنتيجة، وهذا يعني تحديد متطلبات وشكل مخرجات الأداء المستقبلي للشركة، وتكوين صورة كاملة عن الإستراتيجية المتبعة.
- 11- تحسن بطاقة الأداء المتوازن الاتصال الإستراتيجي في الشركة، حيث أن وضع الإستراتيجية بكافة أهدافها المتداخلة على ورقة واحدة يسهل عملية إيصال وفهم الإستراتيجية داخلياً وخارجياً.
- 12- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تقديم معلومات إدارية أفضل، حيث أن مؤشرات الأداء المختلفة الموجودة بالبطاقة تضمن تقديم قياس أداء حقيقي وفعلي، مما يوفر معلومات صحيحة ومتنوعة تعد بمثابة دليل إداري ووسيلة لاتخاذ القرارات.

2-2-7-5 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها تعبير عن تحويل هدف الشركة وإستراتيجيتها إلى مجموعة مقاييس للأداء، والتي تمثل نظام الإدارة الإستراتيجية في الشركة، وأن هذا الأسلوب ينطوي على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، فضلاً عن مداخل أخرى غير مالية مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف ويعمل على تسليط الضوء على أداء الشركة ككل من خلال أبعادها الأربعة الأساسية وحركتها المتوازنة تجاه الرؤية والإستراتيجية، حيث يمكن وصف وعرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية الأربعة كما يلي (الزرير، 2008، ص15):

1- بعد الأداء المالي

يعد الأداء المالي الإيجابي هو أحد أهم الأهداف التي تسعى الشركات للوصول إليه، لذلك يجب على الشركات أن تحدد بدقة ما هو المطلوب عمله من أجل الوصول لهذا الهدف، وعليه يجب أن يكون لدى الشركة مؤشرات محددة تعتمد عليها في قياس مدى تحقق هذا الهدف سواء كانت هذه المؤشرات ذات مؤشرات مالية أو غير مالية، وتركز بطاقة الأداء المتوازن على قياس الجوانب غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالشركة في المستقبل، وتقوم أيضاً بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها ضرورية لاتخاذ القرارات على أساسها لأنها ترتبط بالأداء المالي (محمد، 2009، ص220).

إن أهم المقاييس الشائعة للأداء في هذا البعد تتمثل بالعائد على الاستثمار، معدل زيادة الإيرادات، القيمة الاقتصادية المضافة، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس النسب المالية الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة (العمرى، 2009، ص18). ويتم تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للشركات المنافسة ومع معايير الصناعة نفسها (Dunn et. al., 2006, p:17).

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها الشركة وقد بين Kaplan and Norton (1996, p:147-159) هذه المراحل في ثلاث مراحل رئيسية وهي:

أ- مرحلة النمو: هي المرحلة الأولى من حياة الشركة، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على الدخول إلى أسواق جديدة واكتساب زبائن جدد وزيادة المبيعات والإنفاق على تطوير وتحسين المنتجات وعمليات التشغيل والسعي إلى تنمية قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين.

ب- مرحلة النضج: في هذه المرحلة تسعى الشركة إلى حصاد نتائج الاستثمارات التي قامت بها منذ البداية، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على تعظيم التدفقات النقدية الداخلة للشركة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

ج- في مرحلة الاستقرار: في هذه المرحلة تسعى الشركة إلى إعادة استثمار أموالها وجذب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس المالية التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة (الشيشيني، 2004، ص121).

2- بعد خدمة الزبائن

يظهر هذا البعد مدى قدرة الشركة على تلبية احتياجات الزبائن من خلال الإبداع والجودة العالية للمنتجات والخدمات التي تصنعها وتعمل على توفيرها بأسعار منافسة وفي الوقت المناسب، كما يحدد هذا البعد أجزاء السوق المستهدف، وتقوم الشركة باستخدام مجموعة المقاييس التي تتمثل

الاحتفاظ بالزبائن، اكتساب الزبائن، رضا الزبائن، وربحية الزبون والحصة السوقية، وفي يلي أمثله على تلك المقاييس ضمن هذا البعد حسب الآتي (Kaplan and Norton, 1992, p:74):

أ- الاحتفاظ بالزبائن: وفقاً لهذا المقياس يتم قياس مدى احتفاظ الشركة بزبائنها من خلال نسبة نمو المبيعات لهؤلاء الزبائن، وأيضاً يمكن استخدام مقاييس أخرى مثل عدد الزبائن الجدد والحاليين.
ب- اكتساب زبائن جدد: وفقاً لهذا المقياس يمكن قياس قدرة الشركة على اكتساب زبائن جدد من خلال عدد الزبائن الجدد أو حجم المبيعات لهم في القطاعات المستهدفة، والأهم من ذلك أنه يتم ربط التكاليف المتكبدة على اكتساب زبائن جدد من خلال الجهود التسويقية مع عوائد المبيعات المتعلقة بنفس الزبائن، ويمكن استخدام مقياس كلفة البحث عن الزبائن مثل- معدل إيرادات الزبون الجديد.

ج- رضا الزبائن: يعتبر رضا الزبائن من أهم مقاييس الأداء في هذا البعد، فهو يرتبط بالمقاييس التي تخص الاحتفاظ بالزبائن واكتساب الزبائن الجدد، حيث تقدم هذه المقاييس في الشركة بالتغذية الراجعة من حول علاقة الشركة مع عملائها الحاليين وتأثيرها على ربحية الشركة، ومن المقاييس المستخدمة في هذا الجانب معدل المشتريات الكلي للزبائن، ودراسة سلوك الشراء للزبون.

د- ربحية الزبون: يمكن للشركة من خلال هذا المقياس التوصل إلى ربحية كل زبون من خلال احتساب صافي العائد المتحقق وكالآتي: صافي العائد المتحقق = (مبلغ البيع - الخصم الممنوح - تكلفة المنتج).

الجدول (1) أهم الأهداف والمقاييس التي تستخدم عادةً في بعد خدمة الزبائن

المقاييس	الأهداف
نسبة نمو المبيعات، عدد الزبائن الجدد / عدد الزبائن الحاليين، نسبة تردد الزبائن على الشركة	الاحتفاظ بالزبائن
معدلات مسح الزبائن	زيادة رضا الزبائن
صافي العائد المتحقق	زيادة ربحية الزبائن
معدلات الأسعار	تخفيض الأسعار
دراسة كلف المشتريات	تخفيض كلف المشتريات
نسبة المردودات	تحسين نوعية المنتج
نسبة التسليم في الوقت المحدد	ملاءمة التسليم

المصدر: (العبيدي، 2009، ص20).

3- بعد كفاءة العمليات الداخلية

يختص هذا البعد في كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية الداخلية الهامة والتي يرتبط وجودها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتساهم بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتحقق رضاهم، وتضمن للمساهمين الربحية وذلك من خلال تقييم ما يلي (Kaplan & Norton, 2001, p:89-109):

أ- مصادر القوة والضعف في العمليات الهامة في الشركة.

ب- عملية ترشيد التكاليف.

ج- العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء باحتياجات الزبائن.
وتنقسم المؤشرات التي تقيس بعد كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية إلى ثلاثة جوانب (Kaplan
& Norton, 2001, p:89-109):

- أ- جانب الإبداع: يهتم هذا الفرع بابتكار منتجات تتناسب مع احتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج وتخفيض التكاليف ويشجع على تحقيق النمو، ومن المؤشرات التي تستخدم في هذا المقياس عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة.
- ب- جانب العمليات: في هذا الجانب يتم التركيز على إنتاج وتسليم المنتجات للزبائن، وتحسين الجودة، وتخفيض الوقت اللازم للتسليم من خلال قياس معدل المردودات، معدل الإنتاج المعيب، الفترة اللازمة للتسليم للزبائن، متوسط الفترة الضرورية لإنتاج طلبية.
- ت- جانب ما بعد البيع: يهتم هذا الجانب بتوفير الخدمات للزبائن بعد عملية البيع أو عند التسليم، ويتم قياسه من خلال الفترة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن، كيفية استعمال المنتج ولتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواء التكلفة، الجودة، الخدمة، رضا الزبون، غالبا ما تعتمد طريقة بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجانب على عملية إعادة هندسة العمليات عوضا عن المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمرقبة وتحسين العمليات من خلال تعديل الوظائف والمسؤوليات وحذف الأنشطة غير الضرورية.

4- بعد التعلم والنمو

يتهم هذا البعد بالقدرات الفكرية للأفراد العاملين داخل الشركة ومستوى المهارات لديهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية، والعمل على مواكبتها مع التطورات التي تحدث في نطاق العمل وأساليبه، مع العمل على تحقيق رغبات وتطلعات الأفراد العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم (البشتاوي، 2004، ص348).
ويتم قياس مدى تحقق أهداف وقدرات الأفراد العاملين في الشركات باستخدام ثلاثة مقاييس جوهرية تتمثل بالآتي (الزير، 2008، ص19):
أ) رضا العاملين: يعتبر تحقيق رضا العاملين أحد أهم الأسباب التي تؤدي لزيادة الإنتاجية وتحسينها وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للزبون، ويتم قياسها من خلال (جدوع وفخري، 2009، ص23):

- مدى مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات.
- إمكانيات توصيل المعلومات إلى الأفراد العاملين لمساعدتهم للقيام بأعمالهم بشكل جيد .
- الاعتراف بإنجازات الأفراد العاملين عند قيامهم بالعمل بشكل جيد.
- مستوى الدعم التي تقدمه الإدارة.

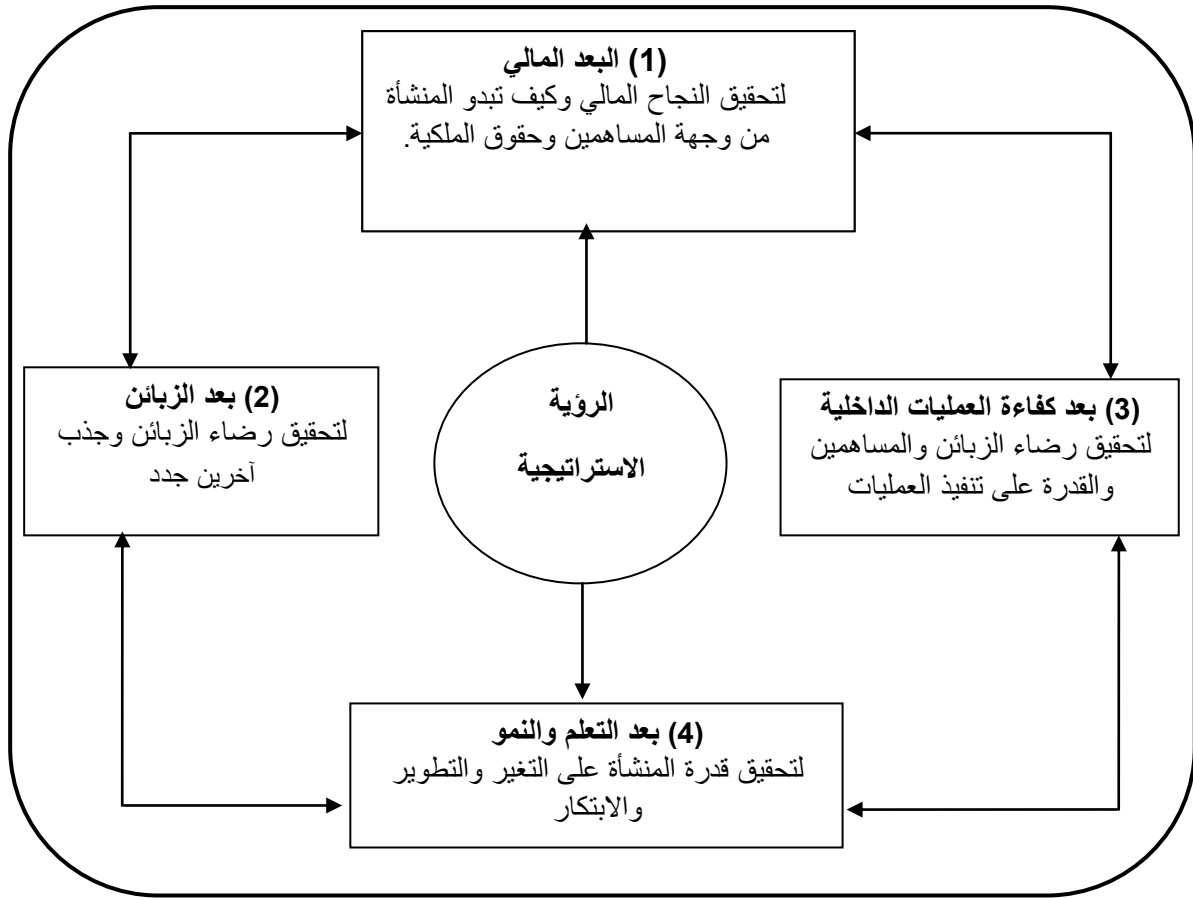
- درجة رضا الأفراد العاملين على الشركة.

(ب) الاحتفاظ بالعاملين: ومن الأمثلة على كيفية قيام الشركة بالتأكد من رضا العاملين هو قيامها بقياس قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين وانتمائهم، الأمر الذي يوضح لها مدى قناعة هؤلاء الأفراد العاملين بأن جانب كبير من أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجودهم بهذه الشركة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامهم في شركات أخرى، ويتم إجراء القياس من خلال احتساب معدل دوران العاملين (الزير، 2008، ص20).

(ج) إنتاجية العاملين: إنتاجية العاملين هي محصلة المعرفة والخدمة والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون والتي يتم توظيفها لصالح الشركة بما يحقق الابتكار والإبداع وتحسين العمليات الداخلية، والهدف من القياس هو ربط مخرجات العاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات.

وعليه يمكن القول بأنه يجب على العاملين في الشركة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل الجوانب، وذلك من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، كما يجب توجيه المنتجات الجديدة نحو الأسواق بفاعلية، والبحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار، مع المحافظة على الزبائن.

الشكل التالي يوضح هيكل بطاقة القياس المتوازن للأداء بأبعادها الأربعة:



الشكل رقم (4) هيكل بطاقة القياس المتوازن للأداء

المصدر: (Kaplan & Norton, 1992. P:73)

يتضح من الشكل السابق أعلاه، أنه من أجل إحداث تطوير على بطاقة القياس المتوازن للأداء نحو الاتجاه الإستراتيجي، يمكن عمل موازنة بين الخارطة الإستراتيجية والأبعاد الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة ورؤيا الإدارة، فعند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في الشركة، فإن الأهداف التي توضع في كل بطاقة تكون نابعة من إستراتيجية الإدارة، فهي تحاول أن تتنافس عن طريق تعظيم العائد وتخفيض التكلفة، وبالتالي يمكن القول أنها ستساعد على ربط الأهداف قصيرة الأمد بإستراتيجية الشركة طويلة الأمد.

2-3 المبحث الثالث - الدراسات السابقة

تتبع الباحث الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث قام بمراجعة الدراسات الميدانية العربية والأجنبية، والتي تهتم في مرونة سلسلة التوريد وفي أداء الشركات وفي ما يلي أهمها:

2-3-1 الدراسات العربية

1- دراسة عبيد (2014) بعنوان "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس إمكانية التعرف على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها صممت استبانة تتناسب مع غرض الدراسة، حيث وزعت على جميع موظفي شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بكافة فروعها تحت مسمى (عضو مجلس إدارة، مستشار، مدير عام، مدير فرع، مدير دائرة، رئيس قسم)، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أهم نتائج الدراسة، وجود إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة بدرجات متفاوتة ولكن كان بعد التعلم والنمو ذو أثر سلبي، وأن الشركة تطبق مقاييس أداء مالية ويتم الاعتماد عليها ترتبط بإستراتيجية، وتعاني الشركة من ضعف في التمويل، وهذا الأمر يؤثر بشكل كبير على تحقيق أهدافها وتطورها، الأمر الذي ينعكس سلباً على إمكانية التطبيق، كما أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الشركة لا تأخذ بالاعتبار إشراك موظفي الإدارة الوسطى بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن هناك قصور في الاهتمام بالأفراد العاملين ذوو الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم، مما ينعكس سلباً على انتماء العاملين للشركة.

2- دراسة فاضل وحسين (2013) بعنوان "تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"

هدفت الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن ومفهومها ومكوناتها وأهميتها في شركات الأعمال، والتعريف ببعض طرق تقييم نظم المعلومات التقليدية، مع تطوير مقترح لتقييم أداء نظم المعلومات باعتماد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المتضمنة أهداف البطاقة ومؤشراتها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام استمارة الاستبيان وذلك لاختبار فرضية الدراسة بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها اختبارات الثبات والصدق واختبار One-Sample T-Test .

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من الأدوات الهامة التي زاد الاهتمام بها في الوقت الحالي وضمن مجال ذكاء الأعمال، كونها تستخدم في عملية تقييم أداء الشركة على المستوى الإستراتيجي.

3- دراسة إبراهيم (2013) بعنوان "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مفهوم وأهداف تقييم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، وتوضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من النماذج الحديثة في تقييم الأداء مع قياس إمكانية توسيع نطاق البطاقة من خلال إضافة بعد الأداء الاجتماعي لها لأهمية هذا البعد في تقييم الأداء الاجتماعي للوحدة والذي يساعد في إبراز الدور الاجتماعي لها وبما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث قامت الدراسة على فرضية واحدة وهي : أن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المتتمثلة بالبعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد كفاءة العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو وبعد الأداء الاجتماعي) في تقويم الأداء يمكن الشركة من تقويم الأداء وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، تتمثل عينة الدراسة بشركة زين السعودية للاتصالات - شركة مساهمة - فقد تناولت الدراسة متغيرات عديدة معتمدة على البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم جمع البيانات من خلال معلومات تم جمعها من التقارير المالية عن الشركة من عام (2008-2010).

وقد خلصت أهم نتائج الدراسة إلى ظهور الحاجة إلى تطبيق مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء الشركات ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الشركة من جانب آخر، رغم إن التقارير المالية للشركة للسنوات (2008-2010) تشير إلى أن الشركة عينة البحث قد حققت خسائر، إلا إن مؤشرات تقويم الأداء باعتماد بطاقة الأداء المتوازن قد وفرت معلومات غير مالية تتعلق برضا الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والأداء الاجتماعي يمكن من خلالها الحكم على إن الأداء المستقبلي للشركة في حالة تحسن والذي سينعكس إيجابا على تحسین أدائها المالي في المستقبل.

4- دراسة البرازي (2012) بعنوان "أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة وزعت على (89) مديرا يعملون في الشركات عينة الدراسة والبالغ عددها (27) شركة صناعية.

وقد تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية الاجتماعية (SSPS) في عملية التحليل واختبار الفرضيات حيث استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية. واختبار (simple regression) (multiple regression) واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

بينت أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء الشركة، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيسي لنجاح الشركة .

5- دراسة الجبري ورزق (2012) بعنوان "الإدارة الإستراتيجية للتكلفة لدعم الميزة التنافسية خلال سلسلة التوريد"

هدفت الدراسة إلى محاولة الاستفادة مما توفره الإدارة الإستراتيجية للتكلفة من معلومات تمكن الشركات من التعرف على فرص خفض التكلفة وكذلك اختيار الموردين بما يدعم الميزة التنافسية خلال سلسلة التوريد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد قامت الدراسة على الفرضية التي مفادها تؤثر الإدارة الإستراتيجية للتكلفة تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية من خلال سلسلة التوريد . ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم جميع البيانات الخاصة بالدراسة بالاعتماد على المعلومات الواردة في جداول التكلفة بمجال الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وتأثيرها على الميزة التنافسية خلال سلسلة التوريد.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تخفيض تكاليف المنتجات من خلال ما توفره جداول التكلفة كأحد أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة من معلومات تساعد على المفاضلة بين الموردين، وبدائل المكونات، وعمليات التصنيع.

6- دراسة الحوري والجوازنة (2011) بعنوان "مرونة سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في قطاعي الألبسة والأدوية، فقد تمثلت مرونة سلسلة التوريد في أبعاد هي (مرونة المنتج، الحجم، التسليم، التوريد، الاستجابة للسوق المستهدف، تقديم المنتج، نظم المعلومات).

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء شركات الألبسة والأدوية المدرجة في السوق المالي والبالغ عددهم (64) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة وزعت على كافة أفراد مجتمع الدراسة حيث استرجع منها (49) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، فقد تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) في عملية التحليل واختبار الفرضيات حيث استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية

والنسب المئوية. واختبار T (One Sample T-Test). واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

بينت أهم نتائج الدراسة أن درجة مستوى مرونة سلسلة التوريد كانت عالية في تلك الشركات، حيث بلغت عند مرونة تقديم المنتج في أعلى مستوياتها، لأن الشركات المنتجة للألبسة والأدوية الأردنية تمتلك القدرة على التعاون والتنسيق لتقديم منتجات جديدة كاملة ومتنوعة وبسرعة عالية، إضافة إلى قدرة تلك الشركات على تخفيض دور تطوير المنتجات الجديدة، بينما بلغت أدنى مستويات المرونة عند مرونة المنتج، فقد تبين أن تلك الشركات تمتلك القدرة على إنتاج منتجات ذات مزايا وأحجام وألوان مختلفة تعمل على تلبية رغبات كل زبون.

7- دراسة النعيمي وسليمان (2010) بعنوان "إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"

هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة إدارة الشركة العامة لصناعة الأدوية للإطلاع على بطاقة الأداء المتوازن وتحديد إمكانياتها، وتركيز الاتجاه نحو قياس دورها في تحقيق أعلى مستويات الربحية، والكشف عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن وما تحتويه من مزايا جوهرية مهمة تسهم في التمهيد لإقامة بطاقة الأداء المتوازن .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد قامت الدراسة على فرضية واحدة وهي أنه: لدى الشركة المبحوثة بعض الأسس الإجرائية لتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة فعالة في تقييم الأداء، فقد تناولت الدراسة متغيرات عدة بحيث اعتمدت على البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم توزيع استبانة على الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، إذ تم توزيع (40) استبانة على عينة الدراسة، وقد أستردها منها (37) استبانة صالحة للتحليل .

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد الأداة المناسبة لقياس أداء الشركة، كون هذه الأداة تستخدم المقاييس المالية وغير مالية ولا تعتمد على التقدير والحكم الشخصي، حيث كان لبعد الزبائن أكبر تأثير على أداء الشركة عينة البحث، فقد أشارت قيمة (T) إلى قيمة معنوية تبلغ 83.3%، الأمر الذي يدل على أن الشركة تهتم بمتطلبات ورغبات الزبائن وتحافظ عليهم.

8- دراسة السيد (2010) بعنوان "إطار مقترح لدور المحاسبة الإدارية في تطبيق منهج التعاون في إدارة سلسلة التوريد"

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار لدور المحاسبة الإدارية في تطبيق منهج التعاون في إدارة سلسلة التوريد يقوم على أساس تحقيق الربط بين كل من أساليب المحاسبة الإدارية في إدارة سلسلة التوريد ونظم معلومات المحاسبة الإدارية المتطورة لخلق التعاون في إدارة سلسلة التوريد. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي الذي يقوم على استقراء وتحليل ما ورد في العديد من الدراسات النظرية من كتب وأبحاث مرتبطة بمجال إدارة سلسلة التوريد في إرساء إطار نظري لدور المحاسبة الإدارية في تطبيق منهج التعاون في إدارة سلسلة التوريد. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :- أن منهج التعاون في إدارة سلسلة التوريد قد يقوم على أساس استخدام نظرية القيود في إدارة القيود التي قد تحول دون تحقيق التعاون بين أعضاء سلسلة التوريد، أو استخدام منهج تقييم الاستثمار في دراسة أثر الربط بين طرق تقييم الاستثمار في أنشطة سلسلة التوريد وبدائل إعادة توزيع التكاليف والمكاسب على قرار كل وحدة اقتصادية. وأن استخدام منهج إدارة الدورة النقدية لسلسلة التوريد في توظيف المعلومات المتاحة حول شروط الدفع والتحصيل في تحديد الإستراتيجيات المثلى الواجب إتباعها بهدف زيادة الربح التشغيلي وبالتالي تحسين التعاون المالي بين أعضاء السلسلة.

2-3-2 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Iselin et al. (2008 بعنوان "The effects of the balanced scorecard on performance"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد الاجتماعي) على الأداء، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد طبقت هذه الدراسة على (145) شركة صناعية باستراليا وهي الشركات التي تزيد عائدات مبيعاتها عن (100) مليون دولار. كانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:- وجود علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف الإستراتيجية ونظام قياس الأداء مع أداء الشركة الكلي. كما بينت الدراسة وجود أثر للأبعاد الأربعة مجتمعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) مع أداء الشركة، ومن أهم مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي استخدمت (الربح والتدفقات النقدية- رضا الزبائن -مشاركة السوق - جودة المنتج -الابتكار -البحوث التسويقية -زمن تقديم المنتجات للسوق -كفاءة العمال - معدل ترك العاملين -تكنولوجيا المعلومات) وكلها كان لها أثر على أداء

الشركة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أي أثر لكل من مقاييس (المسئولية الاجتماعية، التكاليف، إعادة العمل، فاقد الزمن) على أداء الشركة.

2- دراسة (2008) بعنوان: "Balanced scorecard development in Lithuanian companies- case study of the Lithuanian consulting engineering company".

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية والاستشارية في ليتوانيا، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت الدراسة إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق هذه البطاقة مع نظام الحوافز والمكافآت للعاملين.

وكان أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية. إن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" في تطوير بطاقة الأداء المتوازن، تعتبر طريقة فعالة، لأن الإدارة العليا تبادر بتصميم البطاقة، وأنها تعتمد على آراء الأفراد العاملين في تطوير البطاقة. وأنه يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز، هذا ولم تقدم الدراسة أية توصيات.

3- دراسة (2005) Simon et. al. بعنوان: "Cross-Industry Comparative Analysis of Strategic Management Accounting techniques application: Evidence from Slovenia

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أساليب المحاسبة الإدارية المختلفة في الشركات السلوفينية، وكذلك مقارنة تطبيق هذه الأساليب بين الصناعات المختلفة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء للحصول على بيانات الدراسة، فقد تم توزيع (500) استبانة عن طريق الايميل وكان عدد الشركات المستجيبة (193) شركة، أي بنسبة (49.7%).

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أساليب المحاسبة الإدارية استخداماً من قبل تلك الشركات هو أسلوب الموازنات الرأسمالية، يليه تقييم إنجاز المنافسين، ثم مراقبة وضع المنافسين. وأقل الأساليب استخداماً من قبل الشركات السلوفينية أسلوب تقييم الزبائن، يليه تحليل فترة حياة ربحية الزبون ثم تكلفة دور حياة المنتج. كما وجدت معدلات اختلاف واضحة في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية بين القطاعات الصناعية المختلفة، وخاصة عند استخدام أساليب (الموازنات الرأسمالية، تقييم إنجاز المنافسين، مراقبة وضع المنافسين، إستراتيجية التسعير، تكلفة الجودة، المقارنات، تحليل ربحية الزبائن).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أكثر القطاعات استخداماً لأساليب المحاسبة الإدارية قطاع الصناعة، النقل، بينما أقلها استخداماً لأساليب المحاسبة الإدارية الخدمات العامة.

4- دراسة (1999) Seal et al. بعنوان: "Enacting A European Supply Chain: A Case Study On The Role Of Management Accounting"

جرت وطبقت هذه الدراسة على المنشآت الصناعية البريطانية واليابانية، وأشارت هذه الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من تكاليف التصنيع تكاد تصل إلى (80%) وهي عبارة عن تكلفة المواد الأولية، حيث تطلب ذلك إدارة التكاليف خلال سلسلة التوريد، لأن التكاليف تمثل العنصر المؤثر في الاستمرار في الأسواق، الأمر الذي يتطلب إحكام الرقابة على التكاليف وامتدادها خارج الحدود التنظيمية للمنشأة لتشمل أعضاء سلسلة التوريد.

كما أشارت الدراسة إلى أنه ينبغي على المنشآت البحث عن أساليب لتبادل المعلومات والتعاون مع مورديها بهدف تحقيق الثقة بين أعضاء سلسلة التوريد. وأشارت الدراسة إلى أحد أساليب تبادل البيانات بين أعضاء سلسلة التوريد وهو مدخل محاسبة السجلات المفتوحة لما له من تأثير كبير في تحسين إدارة سلسلة التوريد.

2-3-3 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع أثر مرونة سلسلة التوريد في تطوير أداء البنوك والوحدات الاقتصادية والشركات بشكل عام، ودور سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف والوقت، دون أن تتناول أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية المساهمة الكويتية. أما لما تضيفه هذه الدراسة فإنها تعتبر الأولى من نوعها حسب علم الباحث والتي تتناول أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية المساهمة الكويتية وذلك لتخفيض التكاليف التي تعاني منها الشركات عينة البحث، وأيضاً للوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية محلياً وعالمياً.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 مصادر جمع البيانات

4-3 أداة الدراسة

5-3 أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

تناول هذا الفصل وصف للمنهجية التي استخدمها الباحث من أجل القيام بهذه الدراسة، بحيث تضمن وصفا لنوع وطبيعة الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

3-1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي باعتباره من أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي سوف يتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي، بهدف وصف متغيرات الدراسة المتغير المستقل (مرونة سلسلة التوريد) والمتغير التابع (أداء الشركات الصناعية الكويتية)؛ والتحليلي، بهدف التعرف على أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية المساهمة الكويتية، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات النوعية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

3-2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر الإدارية والمالية، ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية المساهمة العامة الكويتية المدرجة في السوق المالي، والبالغ عددها (39) شركة www.Kuwaitse.com يناير 2015، والملحق رقم (3) يبين قائمة بأسماء الشركات المبحوثة، حيث تم توزيع أداة الدراسة على هذه الشركات، بواقع (5) استبيانات لكل شركة، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (195) استبانة على أفراد العينة المستهدف (المديرين الإداريين والماليين، ورؤساء الأقسام) استرد منها (190)، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (180) استبانة وبما نسبته (92%) من الاستبيانات الموزعة.

جدول رقم (2) مجموع الاستبيانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

الإجمالي		عينة الدراسة
النسبة % من الموزعة	العدد	
100%	195	الاستبيانات الموزعة
97.4%	190	الاستبيانات المستردة
2.6%	5	الاستبيانات غير المستردة
92%	180	الاستبيانات الخاضعة للتحليل

يبين الجدول السابق رقم (2) أن نسبة الاستبانات المستردة بلغت (97.4%) ونسبة المقبولة (الصالحة للتحليل) بلغت (92%) وعليه فإن عينة الدراسة تألفت من (195) فرد يعملون في (39) شركة صناعية كويتية، ويرى الباحث بأن هذه النسبة تعتبر مرتفعة، وبالتالي فهي مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي والخروج بنتائج واقعية لهذا النوع من الدراسات.

3-3 مصادر جمع البيانات

من أجل لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها فان الباحث قد تعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية:

أولاً: البيانات الثانوية: وهي البيانات التي استخدمت لتكوين الإطار النظري للدراسة، حيث تم الرجوع إلى الكتب والدوريات العلمية والمنهجية المختصة في علم الإدارة والمراجع والمصادر المتعلقة بدراسة أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية المساهمة الكويتية والدوريات العالمية المتخصصة، بالإضافة إلى الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات المختصة في الكويت وخاصة الشركات الصناعية المساهمة المبحوثة التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية

ثانياً: البيانات الأولية وأداة جمعها: وهي تلك البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية وباستخدام الاستبانة التي تم تصميمها من قبل الباحث خصوصاً لهذه الدراسة الحالية، حيث قام بتصميمها لكي تغطي الفرضيات التي استند عليها، وقام باستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المحددة بالاستبانة والمكونة من جزأين شمل الجزء الأول على الخصائص الديموغرافية والوظيفية من بيانات تتعلق بالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، أما الجزء الثاني فاشتمل على مجموعة من الأسئلة موزعة على متغيرات الدراسة ومصممة بناءً على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأجزاء:-

الجزء الأول: ويهدف لمعرفة الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (7) فقرات تحتوي على البيانات الديموغرافية والوظيفية للمجيب، والمتضمنة: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات.

الجزء الثاني: وينقسم لقسمين (أولاً) الذي يهدف لقياس المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة من خلال (29) فقرة، موزعة كما يلي:

1- مرونة الإنتاج: وقد تم الاستفادة بالترجمة والتعديل بما يناسب صياغة فقرات استبانة هذه الدراسة من دراسات (Dhiyf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012)، (Wänström &)

- (Fredriksson, 2014)، (الحوري والجوازنة، 2011) وتم قياسها من خلال الفقرات أولاً أ. (5-1).
- 2- مرونة العمليات: وقد تم الاستفادة بالترجمة والتعديل بما يناسب صياغة فقرات استبانة هذه الدراسة من دراسات (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012)، (Duclos et al. 2003)، (شاهين، 2014) وتم قياسها من خلال الفقرات أولاً ب. (5-1).
- 3- مرونة التوريد: وقد تم الاستفادة بالترجمة والتعديل بما يناسب صياغة فقرات استبانة هذه الدراسة من دراسات (Wänström & Fredriksson, 2014)، (Duclos et al., 2003)، (شاهين، 2014) وتم قياسها من خلال الفقرات أولاً ج. (6-1).
- 4- مرونة التسليم: وقد تم الاستفادة بالترجمة والتعديل بما يناسب صياغة فقرات استبانة هذه الدراسة من دراسات (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012)، (Wänström & Fredriksson, 2014)، (Fredriksson, 2014)، (Duclos et al., 2003)، (الحوري والجوازنة، 2011) وتم قياسها من خلال الفقرات أولاً د. (6-1).
- 5- مرونة نظم المعلومات: وقد تم الاستفادة بالترجمة والتعديل بما يناسب صياغة فقرات استبانة هذه الدراسة من دراسات (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012)، (Duclos et al., 2003)، (الحوري والجوازنة، 2011)، وتم قياسها من خلال الفقرات أولاً هـ. (7-1).
- و(ثانياً) ويهدف لقياس المتغير التابع في الدراسة وهو أداء الشركات الصناعية الكويتية، حيث اشتمل هذا القسم على (16) فقرة. والذي سيستدل عليه من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة التالية:
- 1- الأداء المالي: وقد تم الاستفادة بالترجمة والتعديل بما يناسب صياغة فقرات استبانة هذه الدراسة من دراسات (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012)، (عبيد، 2014)، وتم قياسه من خلال الفقرات ثانياً أ. (4-1).
- 2- خدمة الزبائن: وقد تم الاستفادة بالترجمة والتعديل بما يناسب صياغة فقرات استبانة هذه الدراسة من دراسات (Duclos et al., 2003)، (عبيد، 2014)، (البرازي، 2012). وتم قياسه من خلال الفقرات ثانياً ب. (4-1).
- 3- كفاءة العمليات الداخلية: وقد تم الاستفادة بالترجمة والتعديل بما يناسب صياغة فقرات استبانة هذه الدراسة من دراسات (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012)، (Duclos et al., 2003)، (عبيد، 2014). وتم قياسه من خلال الفقرات ثانياً ج. (4-1).
- 4- التعلم والنمو: وقد تم الاستفادة بالترجمة والتعديل بما يناسب صياغة فقرات استبانة هذه الدراسة من دراسات (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012)، (عبيد، 2014). وتم قياسه من خلال الفقرات ثانياً د. (4-1).

3-4 أداة الدراسة

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بالشكل الذي يمكن الباحث من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بغرض استطلاع آرائهم حول أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية المساهمة الكويتية. هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة من عدمه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من 1 إلى 5 وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع العلم أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبانة، ويبين الجدول رقم (3) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها:

جدول رقم (3) مجالات الإجابة وأوزانها

الإجابات بدرجة الموافقة	القيمة المعطاة للبند أو الأوزان
عالية جداً	5
عالية	4
متوسطة	3
متدنية	2
متدنية جداً	1

حيث وتم إجراء الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة التي تم استخدامها لديها القدرة على قياس ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة ومن الاختبارات التي تم استخدامها في هذه الدراسة الآتي:

3-4-1 اختبار صدق الأداة

ويستخدم هذا الاختبار للتأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين والمهنيين المختصين في مجال إدارة الأعمال للتحقق من مصداقيتها، والتأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون وخصوصاً الملاحظات التي اجتمعت الآراء عليها.

3-4-2 ثبات الأداة

وتستخدم لمعرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف وأحد ولاختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس درجة المصدقية لإجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبانة.

ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإيجابيات، ولذا فإن قيمتها تتراوح بين (صفر-1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي 60% فأكثر. 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 (Sekaran, 2003):

جدول رقم (4) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات البيانات الواردة في الاستبانة

النتيجة	قيمة معامل ألفا	عدد الفقرات	المحور
مقبولة	0.954	5	مرونة المنتج
مقبولة	0.954	5	مرونة العملية
مقبولة	0.921	6	مرونة التوريد
مقبولة	0.842	6	مرونة التسليم
مقبولة	0.923	7	مرونة نظم المعلومات
مقبولة	0.872	16	أداء الشركات
مقبولة	0.93	45	جميع المحاور

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 (60%)، كما أن قيمة المعامل أيضاً لجميع فقرات الاستبانة كان أكبر من (60%)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من الثبات في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضاً بين فقرات الاستبانة، ولذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

3-5 أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيسي 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 وأغراض التحليل تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- اختبار درجة المصادقية والثبات لأداة الدراسة: والتي تم توضيحها في أداة الدراسة.

2- مقاييس النزعة المركزية: إن مقاييس النزعة المركزية هي عبارة عن قيم تنزع إلى مركز معين، أي أنها تتجه نحو قيمة معينة تقع في المركز أو تقترب منه، وذلك حسب المقياس المدروس، لتعطي دلالة معينة عن مجتمع ما، من خلال بيانات العينة المحسوبة منه، وقد تم استخدام الوسط الحسابي ونسبته كأحد هذه المقاييس:

أ- الوسط الحسابي:

تم استخدام الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على وسط افتراضي قيمته 3 وفقاً لمقياس لكرت الخماسي، والذي يعادل ما نسبته $60\% = \frac{3}{5/(5+4+3+2+1)}$ ، إذ تقارن الأوساط الحسابية لكل فقرة مع هذا الوسط من أجل قبول أو رفض الفرضية.

ب- النسبة المئوية للوسط الحسابي:

وهي عبارة عن الوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى لمقياس Likert أي (5) ويستخدم للتعبير عن الوسط الحسابي بنسبة مئوية، وتكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة (60%)، أي عندما يزيد الوسط الحسابي (3) درجات.

ج- مقاييس التشتت:

تبين مقاييس التشتت مدى انتشار البيانات الإحصائية بشكل كمي، أي مدى ابتعادها عن المركز، إذ تقيس انحرافات أو اختلاف المفردات عن أحد المستويات أو المعايير الذي هو عادة أحد المتوسطات، هذا وقد تم استخدام أهم هذه المقاييس وهي:

1- الانحراف المعياري:

ويسمى ببعض الأحيان بالانحراف القياسي، ويعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقياساً بوحدات المتغير نفسه، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت ويقف في مقدمتها عند التطبيق.

2- النسب المئوية:

يستخدم هذا المقياس لتلخيص البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين، فضلاً عن استخدامه للتعبير عن نسبة الوسط الحسابي لإجاباتهم والتي يطلق عليها نسبة التأثير وذلك وفقاً للمعادلة التالية: نسبة التأثير = الوسط الحسابي/أعلى وزن نسبي.

3- التكرارات:

تم استخدام التكرارات لوصف المشاهدات والاتجاهات العامة وإعطائها ترتيب حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4- معامل الاختلاف:

يعد من أفضل مقاييس التشتت النسبية، ويوضح نسبة حصة كل وحدة من وحدات الوسط الحسابي من الانحراف المعياري، إذ يقوم بالربط بين أهم مقاييس النزعة المركزية ممثلاً في الوسط الحسابي وبين أهم مقياس التشتت والمتمثل في الانحراف المعياري.

ومن الجدير بالذكر أنه تم استخدام هذا المقياس لبيان درجة الإنفاق أو الاختلاف بين إجابات مفردات العينة ، فإذا كان معامل الاختلاف أقل من (50%) فهذا يدل على اتفاق أو تقارب إجابة عينة الدراسة، أما إذا كان معامل الاختلاف أكبر من (50%) فهذا يدل على اختلاف أو تشتت في الإجابات كما هو متعارف عليه بين الباحثين.

5- 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 (30) مفردة فضلاً عن أنها عشوائية أو مسحية.

ولاستجلاء آراء عينة الدراسة بصدد معرفة أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة ، ومعامل الاختلاف لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة .

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

- 1-4 الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة
- 2-4 عرض وتحليل البيانات
- 3-4 اختبار الفرضيات
- 4-4 نتائج الدراسة
- 5-4 التوصيات والمقترحات

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

1-4 الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة

يتناول الباحث في هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافية لتحليل نتائج الدراسة من خلال وصفٍ تفصيلي لخصائص عينة الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الشخصية والعامية وذلك على النحو التالي:

1-1-4 النوع الاجتماعي لأفراد مجتمع الدراسة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	البيان
85	153	ذكر
15	27	أنثى
100%	180	المجموع

يتبين من الجدول رقم (5) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عدد الذكور (153) فرداً وبنسبة (85%)، في حين بلغ عدد الإناث (27) وبنسبة (15%)، وهذا قد يعزى إلى عدم رغبة المرأة في العمل لفترات زمنية طويلة متواصلة مقارنة بالوظائف الأخرى.

2-1-4 المسمى الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
22%	39	مدير دائرة
36%	65	رئيس قسم
32%	58	مشرف فني
10%	18	أخرى
100%	180	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن توزيع أفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي كان على النحو التالي، (39) مدير دائرة، ويشكلون ما نسبته (22%) من إجمالي العينة، و(65) رئيس قسم وبما نسبته (36%)، في حين يبلغ عدد المشرفين الفنيين (58)، وبما نسبته (32%)، وبلغ عدد الموظفين العاملين في المسمى الوظيفي أخرى 18 موظف، ويشكلون ما نسبته (10%)، ويبين

الجدول أعلاه إن النسب الأعلى بين المستويات الوظيفية هي رئيس قسم ومشرف فني وتشكل ما يقارب أكثر من نصف عدد أفراد المجتمع، وذلك يدل على أن إجابات أفراد العينة تتمثل بواقعية مما يعطي ثقة كبيرة في إجابات على الاستبانة.

4-1-3 عدد سنوات الخدمة لأفراد مجتمع الدراسة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	البيان
5%	10	أقل من خمسة سنوات
36%	65	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
47%	84	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة
12%	21	15 سنة فأكثر
100%	180	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن هناك ارتفاع في مستوى خبرات مجتمع الدراسة في مجال العمل، إذ تبين أن (21) شخص من أفراد العينة والبالغ عددهم (180) كان لديهم خبرة أكثر من (15) سنة، وبنسبة (12%) من إجمالي أفراد المجتمع، أما ذوي الخدمة من (من 10 سنوات - أقل من 15 سنة) فقد بلغ عددهم (84) شخص من أفراد المجتمع، وبنسبة (47%) من مجتمع الدراسة، في حين أن عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات) بلغ عددهم (65) شخص من مجتمع الدراسة، وبنسبة (36%) من أفراد المجتمع، ويدل كبر حجم عدد أفراد العينة والذين يتمتعون بخبرة عالية لأكثر من ست سنوات على قدرة هؤلاء الأفراد على استيعاب فقرات الاستبانة، لما لهم من خبرات سابقة في مجال عملهم.

4-1-4 المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة

حسب المؤهل العلمي. يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
25%	45	دبلوم كلية مجتمع
50%	90	بكالوريوس
22%	40	ماجستير
3%	5	دكتوراه
100%	180	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد العينة الأمر الذي يشير إلى تمتع العينة بالتأهيل المناسب الذي يمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل

جيد، إذ بلغ عددهم (90) فرداً بما نسبته (50%) من إجمالي المجتمع، في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل دبلوم (45) شخص من أفراد العينة وبنسبة (25%) من إجمالي المجتمع، كما أن من يحملون شهادة الماجستير يبلغ عدد 40 فرد من أفراد العينة بنسبة (22%) من إجمالي أفراد المجتمع، أما الأشخاص الذين يحملون درجة الدكتوراه من إجمالي أفراد العينة فقد بلغ عددهم 5 فقط وبنسبة (3%) من إجمالي أفراد المجتمع.

4-1-5 العمر لأفراد مجتمع الدراسة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
19%	35	20- أقل من 30
28%	50	30- أقل من 40
32%	58	40- أقل من 50
21%	37	50 فأكثر
100%	180	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن أغلبية أفراد العينة هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية 30- أقل من 40 والفئة 40- أقل من 50 ، حيث يبلغ عددهم 50 ، 58 على التوالي وبنسبة (28%)، (32%) على التوالي، وهذا يدل على أن معظم عينة الدراسة من الشباب.

4-1-6 عدد الدورات التي حضرها أفراد مجتمع الدراسة والتي تتعلق بأنظمة الرقابة والجودة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التي حضرها.

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التي حضرها

النسبة %	التكرار	العدد
0%	0	دورة واحدة
6%	10	دورتين
26%	48	3 دورات
36%	65	4 دورات
32%	57	أكثر من أربعة
100%	180	المجموع

يوضح الجدول السابق أن عدد أفراد العينة الذين أخذوا أكثر من (4) دورات (57) شخص وبنسبة (32%) ، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين أخذوا (4) دورات (65) وبنسبة (36%) إما الذين أخذوا (3) دورات فبلغ عددهم (48) وبنسبة (26%)، مما يشير إن أفراد العينة مؤهلين جيداً.

2-4 عرض وتحليل البيانات

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة بصدد أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة.

1-2-4 تحليل البيانات

بههدف 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 (5) عدد الاختبارات وبالتالي يصبح التوزيع كما هو في الجداول التالي:

الجدول رقم (11) الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
متدنية جداً	1.79-1
متدنية	2.59-1.8
متوسطة	3.39-2.6
عالية	4.19-3.4
عالية جداً	5-4.2

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة على المحاور التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات، كما يلي:

أولاً: تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مرونة سلسلة التوريد:- 1- مرونة المنتج: (المحور الأول)

تضمن المحور الأول في الاستبانة على (5) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (12) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة المنتج)

معامل الاختلاف	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الأول
9.689	73.48	3.674	مرونة سلسلة التوريد:- مرونة المنتج

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل متفقين على اهتمام الشركات الكويتية بمحور مرونة المنتج، وبنسبة موافق (73.48%)، وبوسط حسابي قدره (3.674) وبمعامل اختلاف قدره (9.689)، الأمر الذي يشير إلى اتفاق المستجيبين على محور مرونة المنتج كعنصر أساسي في مرونة سلسلة التوريد، وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (13) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة المنتج)

المحور الأول	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- تمتلك الشركة القدرة على تصنيع أنواعا متعددة من المنتجات.	3.72	74.4	1.321	35.5
2- تستخدم الشركة العديد من الآلات والمعدات لإنتاج منتجاتها.	3.68	73.6	1.31	35.6
3- يسهل إعادة توليف الآلات لأداء عملية إنتاج جديدة.	3.54	70.8	1.121	31.7
4- تقدم الشركة سلع جديدة بشكل مستمر.	3.56	71.2	1.127	31.7
5- لدى الشركة القدرة على تصنيع منتجات بسرعة مناسبة وبجودة عالية.	3.87	77.4	1.312	33.9

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على مرونة المنتج في الشركات الكويتية على مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرات رقم (5) والفقرة رقم (1) على أعلى وسط حسابي قدره 3.87% و 3.72% على التوالي وبنسبة 77.4% و 74.4% ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد المجتمع، أي أنهم يقترحون بأرائهم وبنسبة كبيرة على أن الشركات الكويتية تهتم بتوفير جميع المستلزمات المطلوبة لمرونة المنتج ، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على أقل وسط حسابي بلغ 3.54% وبسبب موافقة 70.8%، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء المجتمع حول الفقرات.

2- تحليل آراء أفراد العينة حول نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة العملية) (المحور الثاني)

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على (5) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها للعينة ككل حول المحور الثاني مرونة العملية.

جدول رقم (14) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة العملية)

المحور الثاني	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	معامل الاختلاف
مرونة سلسلة التوريد (مرونة العملية)	3.82	76.44	9.47

يلاحظ من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأن الشركات الكويتية مهتمة بمحور مرونة العملية، بنسبة موافق (76.44%)، وبوسط حسابي قدره (3.82%)، ومعامل اختلاف قدره (9.47)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، أي أنهم يقترحون بأرائهم بنسبة كبيرة على أن الشركات الكويتية تهتم بمحور مرونة العملية كعنصر أساسي في مرونة سلسلة التوريد، وتحليل رأي مجتمع الدراسة لمستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (15) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة العملية)

المحور الثاني	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- تستجيب الشركة لزيادة حجم الإنتاج وفقاً لحجم الطلب.	3.88	77.6	0.897	23.11
2- تستجيب الشركة لتخفيض حجم الإنتاج وفقاً لحجم الطلب.	3.92	78.4	1.121	28.6
3- يمكن تغيير مسار التشغيل الذي يتدفق خلاله المنتج بسهولة.	3.89	77.8	1.048	26.49
4- تتكيف الشركة مع التغيرات التي ترتبط في العملية الإنتاجية والخطوات المرتبطة بها.	3.70	74	1.127	30.45
5- تمتلك الشركة القدرة على تصنيع أحجام مختلفة من السلع.	3.72	74.4	1.040	27.95

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على أن عناصر محور مرونة العملية، وقد نالت الفقرة رقم (2) على أعلى وسط حسابي قدره (3.92%)، ومعامل اختلاف (23.11%)، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أن الشركات الكويتية تهتم بمحور مرونة العملية كعنصر أساسي في مرونة سلسلة التوريد، بينما كانت الفقرة رقم (4) هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.70)، وبنسبة موافقة (74%)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

3- نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التوريد)

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على (6) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول محور مرونة التوريد.

جدول رقم (16) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التوريد)

المحور الثالث	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	معامل الاختلاف
مرونة سلسلة التوريد (مرونة التوريد)	3.57	75.07	8.26

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأن مرونة التوريد عنصر من عناصر سلسلة التوريد، بنسبة موافق (75.07%)، وبوسط حسابي قدره (3.57%)، ومعامل اختلاف قدره (8.26). وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (17) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التوريد)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الثالث
25.78	0.985	76.4	3.82	1- تتعامل الشركة مع عدد كبير من الموردين .
31.0	1.172	75.6	3.78	2- يستطيع موردو الشركة تغيير برنامجهم الترويجي بتغير ظروف السوق.
31.9	1.143	71.6	3.58	3- تعتبر المواقع الجغرافية لموردي الشركة قريبة.
28.8	1.112	77.2	3.86	4- يوفر الموردون احتياجات الشركة بكميات مختلفة.
33.9	1.211	71.4	3.57	5- يستطيع الموردون توفير احتياجات الشركة في أي وقت وبالجودة المطلوبة.
23.19	0.907	78.2	3.91	6- تتصف سياسة التسعير لموردي الشركة بالمرونة وعدم الجمود.

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الثالث والمتعلقة مرونة التوريد تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (17)، وقد نالت الفقرة رقم (6) على أعلى وسط حسابي قدره (3.91%)، ومعامل اختلاف (23.19%)، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أن الشركات الكويتية تهتم بعنصر مرونة التوريد، بينما كانت الفقرة رقم (3) هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.58%)، وبنسبة موافقة (71.6%)، وبمعامل اختلاف (31.0)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

4- نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التسليم) (المحور الرابع)

تضمن المحور الرابع في الاستبانة على (6) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول مرونة التسليم.

جدول رقم (18) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التسليم)

معامل الاختلاف	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الرابع
8.54	72.9	3.65	مرونة سلسلة التوريد (مرونة التسليم)

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور مرونة التسليم، بنسبة موافق (72.9%)، وبوسط حسابي قدره (3.65%)، ومعامل اختلاف قدره (8.54)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (19) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة التسليم)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الرابع
28.29	1.013	71.6	3.58	1- تمتلك الشركة القدرة على تسليم الطلبات في الوقت المحدد من دون أي تأخير.
31.54	1.126	71.4	3.57	2- تمتلك الشركة القدرة على تسليم الطلبات بالكميات المناسبة من دون أي تأخير.
25.66	0.952	74.2	3.71	3- لدى الشركة القدرة على توزيع وتسليم المنتج حسب التغيرات التي تطرأ على مصادر التوريد وأماكن الزبائن من دون أن يكون هناك وقت إضافي.
26.69	1.017	76.2	3.81	4- بإمكان الشركة تغيير خطط أو تواريخ التسليم المفترضة.
28.45	1.103	72.4	3.62	5- لدى الشركة مسار بديل لتحرك به وحدات الإنتاج داخل سلسلة التوريد، استجابة إلى ظروف البيئة المتغيرة.
28.29	1.013	71.6	3.58	6- لدى الشركة القدرة على تسليم المنتجات للزبائن دون حدوث ارباكات قد تؤدي لخسارتهم.

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الرابع والمتعلقة بمحور مرونة التسليم تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (19)، وقد نالت الفقرة رقم 4 على أعلى وسط حسابي قدره (3.81%)، ومعامل اختلاف (26.69%)، بينما كانت الفقرة رقم 2 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.57%)، وبنسبة موافقة (71.4%)، وبمعامل اختلاف (31.54)، مما يدل على عدم وجود فرق بين آراء مجتمع الدراسة.

5- نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة نظم المعلومات) (المحور 5)

تضمن المحور الخامس في الاستبانة على (7) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة حول مرونة نظم المعلومات.

جدول رقم (20) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة نظم المعلومات)

معامل الاختلاف	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الخامس
9.51	74.82	3.74	مرونة سلسلة التوريد (مرونة نظم المعلومات)

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور مرونة نظم المعلومات، بنسبة موافق (74.82%)، وبوسط حسابي قدره (3.74%)، ومعامل اختلاف قدره

(9.51)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (21) نتائج رأي أفراد العينة حول مرونة سلسلة التوريد (مرونة نظم المعلومات)

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- تعتمد الشركة على نظام معلومات إلكتروني.	3.66	73.2	0.989	27.0
2- تشمل نظم المعلومات الوظائف المختلفة في الشركة.	3.58	71.6	1.013	28.29
3- تعمل الشركة على تحديث نظم المعلومات الخاصة بها باستمرار.	3.94	87.8	0.952	24.16
4- تتصف عملية تحديث نظم المعلومات بالشركة بالسهولة.	3.61	72.2	0.969	28.84
5- تعكس نظم المعلومات الخاصة بالشركة كل ما يقع من أحداث أول بأول.	3.73	74.6	0.972	26.05
6- ترتبط نظم معلومات الشركة بنظم معلومات الموردين.	3.86	77.2	1.112	28.8
7- ترتبط نظم معلومات الشركة بنظم معلومات الموزعين.	3.81	76.2	1.017	26.69

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس والمتعلقة بمحور مرونة نظم المعلومات تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (21)، وقد نالت الفقرة رقم (3) على أعلى وسط حسابي قدره (3.94%)، ومعامل اختلاف (24.16%)، بينما كانت الفقرة رقم (2) هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.58%)، ونسبة موافقة (71.6%)، وبمعامل اختلاف (28.29) مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

ثانياً- تحليل آراء أفراد العينة حول أداء الشركات الكويتية (المتغير التابع).

1- تحليل آراء أفراد العينة حول أداء الشركات الكويتية بعد الأداء المالي

جدول رقم (22) نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الكويتية بعد الأداء المالي

المتغير التابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	معامل الاختلاف
أداء الشركات الكويتية بعد الأداء المالي	3.94	78.8	5.9

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية بعد الأداء المالي في الشركات الكويتية، بنسبة موافق (78.8%)، وبوسط حسابي قدره (3.94%)، ومعامل اختلاف قدره (5.9)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (23) نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الكويتية بعد الأداء المالي

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- تستخدم الشركة المقاييس المالية الحديثة في عمليات الإنتاج.	3.91	78.2	0.907	23.19
2- ترتبط المقاييس المالية المستخدمة بإستراتيجية الشركة وتترجم أهدافها.	4.04	80.8	0.927	22.94
3- تستخدم الشركة نظم الرقابة الحديثة لتخفيض تكاليف عمليات الإنتاج	3.94	78.8	0.936	23.75
4- يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة.	3.85	77	1.004	26.07

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس والمتعلقة بالمتغير التابع أداء الشركات الكويتية تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (23)، وقد نالت الفقرة رقم (2) على أعلى وسط حسابي قدره (4.04%)، ومعامل اختلاف (22.94%)، بينما كانت الفقرة رقم (4) هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.85%)، وبنسبة موافقة (77%)، وبمعامل اختلاف (26.07) مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين مجتمع الدراسة.

2- تحليل آراء أفراد العينة حول أداء الشركات الكويتية بعد كفاءة العمليات الداخلية.

جدول رقم (24) نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الكويتية بعد كفاءة العمليات الداخلية

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	معامل الاختلاف
أداء الشركات الكويتية بعد كفاءة العمليات الداخلية	3.67	73.3	8.2

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية بعد كفاءة العمليات الداخلية وبنسبة موافق (73.3%)، وبوسط حسابي قدره (3.67%)، ومعامل اختلاف قدره (8.2)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (25) نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الكويتية بعد كفاءة العمليات الداخلية

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- تأخذ الشركة إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة.	3.67	73.4	0.981	26.73
2- تتمتع العمليات الداخلية بالشركة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.	3.59	71.8	0.992	27.63
3- تعمل الشركة على تخفيض معدل هدر الوقت من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر.	3.62	72.4	1.028	28.39
4- تعمل الشركة على استغلال الموارد بكفاءة.	3.78	75.6	1.055	27.91

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس والمتعلقة بالمتغير التابع أداء العاملين في البنوك التجارية تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (25)، وقد نالت الفقرة رقم (4) على أعلى وسط حسابي قدره (3.78%)، ومعامل اختلاف (27.91%)، بينما كانت الفقرة رقم (2) هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.59%)، وبنسبة موافقة (71.8%)، وبمعامل اختلاف (27.63) مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

3- تحليل آراء أفراد العينة حول أداء الشركات الكويتية بُعد خدمة الزبائن.

جدول رقم (26) نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الكويتية بُعد خدمة الزبائن

معامل الاختلاف	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الرابع
7.8	81.65	4.08	أداء الشركات الكويتية بُعد خدمة الزبائن

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل متفقون بأهمية بُعد خدمة الزبائن في الشركات الكويتية، بنسبة موافق (81.65%)، وبوسط حسابي قدره (4.08%)، ومعامل اختلاف قدره (7.8)، وبذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، وبتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (27) نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الكويتية بُعد خدمة الزبائن

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الرابع
22.22	0.88	79.2	3.96	1- تراعي الشركة متطلبات وحاجات الزبائن المتجددة والمستمرة.
17.94	0.75	83.6	4.18	2- توفر الشركة خدماتها للزبائن بجودة ودرجة أمان عالية.
23.19	0.937	80.8	4.04	3- تعمل الشركة على متابعة الزبائن بعد تقديم السلع والخدمات.
20.72	0.86	83	4.15	4- تعمل الشركة على زيادة عدد المنافع التي يحصل عليها الزبون في الأسواق المختلفة

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس والمتعلقة بالمتغير التابع أداء العاملين (بُعد خدمة الزبائن) تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (27)، وقد نالت الفقرة رقم (2) على أعلى وسط حسابي قدره (4.18%)، ومعامل اختلاف (17.94%)، بينما كانت الفقرة رقم (1) هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.96%)، وبنسبة موافقة (79.2%)، وبمعامل اختلاف (22.22)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

4- تحليل آراء أفراد العينة حول أداء الشركات الكويتية بُعد التعلم والنمو.

جدول رقم (28) نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الكويتية بُعد التعلم والنمو

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أداء الشركات الكويتية بُعد التعلم والنمو	3.71	74.2	0.359	9.67

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية بُعد التعلم والنمو في الشركات الصناعية الكويتية، بنسبة موافق (74.2%)، وبوسط حسابي قدره (3.71%)، ومعامل اختلاف قدره (9.67)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (29) نتائج رأي المجتمع حول أداء الشركات الكويتية بُعد التعلم والنمو

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- لدى الشركة برامج ودورات تدريبية كافية وملائمة للأفراد العاملين.	3.71	74.2	0.993	26.7
2- تحرص الشركة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين المميزين وتهتم بهم.	3.61	72.2	1.058	29.30
3- يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.	3.64	72.8	0.955	26.23
4- تهتم الشركة بتوفير معلومات للأفراد العاملين عن البيئة الداخلية والخارجية.	3.88	77.6	0.897	23.11

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس والمتعلقة بالمتغير التابع أداء الشركات الكويتية بُعد التعلم والنمو تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (29)، وقد نالت الفقرة رقم (4) على أعلى وسط حسابي قدره (3.88%)، ومعامل اختلاف (23.11%)، بينما كانت الفقرة رقم (2) هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.61%) وبنسبة موافقة (72.2%)، وبمعامل اختلاف (29.3)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

3-4 اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضيات

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة بصدد قياس أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد

لاختبار الفرضيات، ويكون معيار القبول أو الرفض للفرضيات وهو مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المنتج في أداء الشركات الصناعية الكويتية.
- H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة العملية في أداء الشركات الصناعية الكويتية.
- H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية.
- H04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التسليم في أداء الشركات الصناعية الكويتية.
- H05 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة نظم المعلومات في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة لمرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات).

لاختبار الفرضية 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 المتغيرات المستقلة، حيث إن وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى صعوبة فصل تأثير كل متغير على حدا.

3- 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 (5%) ويوضح الجدول (30) نتائج الاختبار:

جدول رقم (30) نتيجة اختبار (K-S) حول اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي

النتيجة	دلالة الفرق عن توزيع الطبيعي	قيمة مستوى الدلالة	الفقرات
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.243	المحور الأول والمتعلق بمرونة المنتج
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.195	المحور الثاني والمتعلق بمرونة العملية
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.321	المحور الثالث والمتعلق بمرونة التوريد
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.186	المحور الرابع والمتعلق بمرونة التسليم
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.221	المحور الخامس والمتعلق بمرونة نظم المعلومات

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة (0.05)، أي أنه عند مستوى الثقة (95%) 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).

4- اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

جدول رقم (31) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

النتيجة	VIF	الفقرات
لا يوجد ارتباط متعدد	4.23	المحور الأول والمتعلق بمرونة المنتج
لا يوجد ارتباط متعدد	4.11	المحور الثاني والمتعلق بمرونة العملية
لا يوجد ارتباط متعدد	3.87	المحور الثالث والمتعلق بمرونة التوريد
لا يوجد ارتباط متعدد	3.28	المحور الرابع والمتعلق بمرونة التسليم
لا يوجد ارتباط متعدد	3.54	المحور الخامس والمتعلق بمرونة نظم المعلومات

نلاحظ من الجدول (31) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة (مرونة المنتج، مرونة العملية، مرونة التوريد، مرونة التسليم، مرونة نظم المعلومات) أقل من (5) وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، لذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل.

5- نتائج الانحدار المتعدد

يستخدم 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 (32) قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد

Adjusted R Square	R Square	R	Model
.838	.842	.917	1

جدول رقم (33) نتائج تحليل التباين

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
.000(a)	238.229	60.272	2	120.543	Regression	1
		.253	93	23.543	Residual	
			95	144.086	Total	

جدول رقم (34) نتائج الانحدار المتعدد

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.001	3.433		.143	.491	(Constant)
.000	3.416	.457	.132	.451	مرونة المنتج
.000	3.346	.434	.127	.425	مرونة العمليات
.002	3.522	.415	.113	.398	مرونة التوريد
.000	3.549	.490	.122	.433	مرونة التسليم
.000	3.578	.461	.114	.408	مرونة نظم المعلومات

نلاحظ من خلال الجدول (32) أن قيمة معامل التحديد المعدل R^2 adjusted (0.838)، أن 84% تقريباً من التغيرات في أداء الشركات الصناعية الكويتية مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من مرونة المنتج ومرونة العمليات ومرونة التوريد ومرونة التسليم ومرونة نظم المعلومات في الشركات الصناعية الكويتية وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) لمرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية . كما بلغ معامل الارتباط المتعدد 9170. مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل من سلسلة التوريد (مرونة المنتج ومرونة العملية ومرونة التوريد ومرونة التسليم ومرونة نظم المعلومات) وأداء الشركات الصناعية الكويتية. الجدول (33) يبين نتائج تحليل التباين، حيث يوضح الجدول أن المتغيرات المستقلة (مرونة المنتج ومرونة العملية ومرونة التوريد ومرونة التسليم ومرونة نظم المعلومات) تفسر حوالي (120.543) من التباين في أداء الشركات الصناعية الكويتية، وأن (23.543) من التغيرات في أداء الشركات الصناعية الكويتية لم تستطع تفسيره، وهذا يدل إلى وجود تأثير كبير للمتغيرات المستقلة على أداء الشركات الصناعية الكويتية، كما نلاحظ من خلال قيمة F ومعنويتها (0.00) أن النموذج المستخدم صالح وملئم لقياس العلاقة السببية بين كل من مرونة المنتج ومرونة العملية ومرونة التوريد ومرونة التسليم ومرونة نظم المعلومات من جهة وأداء الشركات الصناعية الكويتية من جهة أخرى.

الجدول (34) يبين نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال الجدول نلاحظ وجود تأثير معنوي لمرونة المنتج في أداء الشركات الصناعية الكويتية حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.451، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في مرونة المنتج يؤدي إلى 0.451% من التغير في أداء الشركات الصناعية الكويتية، مما يشير إلى أهمية محور مرونة المنتج في التأثير على أداء الشركات الصناعية الكويتية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المنتج في أداء الشركات الصناعية الكويتية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المنتج في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

أما متغير مرونة العملية فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي له في أداء الشركات الصناعية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.425، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في مرونة العملية يؤدي إلى 0.425% من التغير في أداء الشركات الصناعية الكويتية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة العملية في أداء الشركات الصناعية الكويتية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة العملية في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

أما متغير مرونة التوريد فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي لمرونة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.398، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في مرونة التوريد يؤدي إلى 0.392% من التغير في أداء الشركات الصناعية الكويتية وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

أما متغير مرونة التسليم فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي لمرونة التسليم في أداء الشركات الصناعية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.433، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في مرونة التسليم يؤدي إلى 0.433% من التغير في أداء الشركات الصناعية الكويتية وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة (H₀₄): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التسليم في أداء الشركات الصناعية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التسليم في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

أما متغير مرونة نظم المعلومات فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي لمرونة نظم المعلومات في أداء الشركات الصناعية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.408، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في مرونة نظم المعلومات يؤدي إلى 0.408% من التغير في أداء الشركات الصناعية الكويتية وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة (H₀₅): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة نظم المعلومات في أداء الشركات الصناعية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة نظم المعلومات في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والفتة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات).

لاختبار أثر المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية تم إجراء اختبار تحليل التباين وكانت نتائج الاختبار كما يلي: جدول رقم (35) نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية

المتغير المدروس	مصدر التباين	F	قيمة مستوى الدلالة	دالة التأثير
اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية	المسمى الوظيفي	1.985	0.132	لا يوجد فروقات
	المؤهل العلمي	2.228	0.122	لا يوجد فروقات
	العمر	2.202	0.089	لا يوجد فروقات
	الخدمة	4.604	0.041	يوجد فروقات
	عدد الدورات	7.573	.011	يوجد فروقات

يلاحظ من الجدول (35) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من القيمة (0.05) بالنسبة إلى جميع المتغيرات المدروسة عدا متغيري عدد الدورات والخدمة حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي إنه عند مستوى الثقة (95%) لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الشخصية

(المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر)، على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية، بعدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر) على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر) على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، بينما نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود تأثير لمتغير عدد الدورات ومتغير الخدمة على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير لمتغير عدد الدورات ومتغير الخدمة على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

4-4 نتائج الدراسة

تبين من خلال تحليل النتائج ما يلي:

- 1- أن أفراد العينة ككل متفقين على اهتمام الشركات الكويتية بمحور مرونة المنتج، وجاءت الموافقة بدرجة عالية الأمر الذي يشير إلى اتفاق المستجيبين على محور مرونة المنتج كعنصر أساسي في مرونة سلسلة التوريد، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحوري والجوازنة، 2011) ودراسة (Duclos et al., 2003) ودراسة (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012) التي توصلت إلى أن مستوى مرونة المنتج كانت بدرجة متوسطة.
- 2- أن أفراد العينة ككل يرون بأن الشركات الكويتية مهتمة بمحور مرونة العملية، وجاءت الموافقة بدرجة عالية، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، أي أنهم يقترحون بأرائهم بنسبة كبيرة على أن الشركات الكويتية تهتم بمحور مرونة العملية كعنصر أساسي في مرونة سلسلة التوريد، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Dhiaf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (Sethi,1990) التي توصلت إلى أن مستوى مرونة العملية للسلسلة كانت بدرجة مرتفعة.
- 3- أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأن مرونة التوريد عنصر مهم من عناصر سلسلة التوريد، وجاءت الموافقة بدرجة عالية حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحوري والجوازنة، 2011) ودراسة (Duclos et al., 2003) التي توصلت إلى أن مستوى مرونة المنتج كانت بدرجة مرتفعة.
- 4- أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور مرونة التسليم، وجاءت الموافقة بدرجة عالية، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحوري والجوازنة، 2011) ودراسة

(Dhiyf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012) و (Duclos et al., 2003) التي توصلت إلى أن مستوى مرونة التسليم كانت بدرجة مرتفعة.

5- أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور مرونة نظم المعلومات، وجاءت الموافقة بدرجة عالية، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحوري والجوازنة، 2011) ودراسة (Dhiyf, Benabdelhafid & Jaoua, 2012) ودراسة (Duclos et al., 2003) التي توصلت إلى أن مستوى مرونة نظم المعلومات كانت بدرجة مرتفعة.

6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر لمرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، وذلك لكل أبعاد مرونة سلسلة التوريد التي اعتمدها الدراسة الحالية وهي: مرونة المنتج، ومرونة العملية، ومرونة التوريد، ومرونة التسليم، ومرونة نظم المعلومات.

15- نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية ومن خلال قيمة مستوى الدلالة (أكبر من القيمة 0.05) بالنسبة إلى جميع المتغيرات المدروسة عدا متغيري عدد الدورات والخدمة حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، أي انه عند مستوى الثقة 95% لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر)، على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية. وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية، بعدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر) على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر) على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، بينما نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود تأثير لمتغير عدد الدورات ومتغير الخدمة على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0.05، ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير لمتغير عدد الدورات ومتغير الخدمة على اثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية.

4-5 التوصيات والمقترحات

4-5-1 التوصيات الخاصة بالشركات

- تتبنى التوصيات أدناه من المجالات الأكثر ضعفاً، والتي أظهرتها نتائج الدراسة، وهي ضرورة إعطاء الشركات أهمية للمجالات الآتية:
- 1- التأكيد على ضرورة اهتمام إدارة الشركات المبحوثة بأبعاد مرونة سلسلة التوريد لتعزيز أدائها الاستراتيجي.
 - 2- إيلاء إدارة الشركات المبحوثة المزيد من الاهتمام بتنوع مصادر التوريد، مع إمكانية إيجاد بدائل مختلفة ومتعددة على طول سلسلة التوريد، لما لها من دور في تحسين مستويات الأداء.
 - 3- استخدام الشركات المبحوثة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل يعزز من مرونة نظم المعلومات ويحسن من أداء سلسلة التوريد فيها.
 - 4- تبني الشركات مفهوم مرونة التوريد في عملياتها الداخلية، والحرص على امتلاك هذا المفهوم، وذلك من خلال استيعاب مفهوم المرونة ومن ثم مزجها مع مؤشرات الأداء الكلي..
 - 5- العمل على زيادة اهتمام الشركات بتقديم المنتجات الجديدة، من خلال تقليل المدة الزمنية بين طرح منتج وآخر، الأمر الذي يؤدي إلى تلبية متطلبات ورغبات الزبائن المتجددة والمستمرة، مع التأكيد على مشاركة الزبون الفاعلة في تصميم المنتج وتقديم المقترحات، لما في ذلك من تأثير واضح على فاعلية الأبعاد الأخرى لبطاقة لأداء المتوازن.
 - 6- ضرورة قيام الشركات بتحفيز الأفراد المميزين وقدراتهم وتشجيعهم على عملية التطور والإبداع من خلال منحهم الفرصة في التعبير عن آرائهم والاهتمام بما يقدمونه من إبداعات وذلك لزيادة كفاءة عملياتها الداخلية.
 - 7- إعطاء أولوية لتعزيز مرونة التسليم، بسبب أثرها الأكبر في الأداء الكلي.

4-5-2 مقترحات خاصة بأبحاث مستقبلية

1. إجراء دراسات مشابهة على منظمات أعمال كويتية في قطاعات غير صناعية.
2. دراسة كيفية ممارسة المديرين للأنشطة الاستراتيجية من بناء، وصياغة، وتنفيذ، ورقابة وأثرها في مرونة سلسلة التوريد في المنظمات الكويتية.
3. إعادة إجراء هذه الدراسة بعد فترة من الزمن، لمعرفة مدى تحسن أبعاد مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكويتية.
4. دراسة أثر مرونة التوريد في كفاءة العمليات الداخلية.

قائمة المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- إبراهيم، سحر طلال (2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 35(35)، العراق. 381-343
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، (ط1)، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- آل فيحان، ايثار عبد الهادي (2011). إدارة الإنتاج والعمليات، (ط1)، بغداد: دار الكتب والوثائق.
- البرازي، تركي دهمان (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- البشتاوي، سليمان حسين (2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ظل المنافسة وعصر المعلوماتية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 20(1). 425-385.
- البكري، ثامر ياسر (2001). التسويق والمسؤولية الاجتماعية، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الجبري، أحمد أحمد ورزق، محمود عبد الفتاح (2012). الإدارة الإستراتيجية للتكلفة لدعم الميزة التنافسية خلال سلسلة التوريد دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، 36(3).
- جدوع، قيس قاسم وفخري، حفصة محمد (2009). دليل بطاقات الأداء المتوازن، ديوان الرقابة المالية.
- جواد، شوقي ناجي والشموط، محمد سالم (2008). إدارة سلسلة التوريد، (ط1)، عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- جواد، كاظم أحمد (2013). أثر مرونة سلسلة التوريد في الأداء الإستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، 36(97)، 133-111.
- جودة، محفوظ أحمد (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية - دراسة ميدانية، عمان. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، 11(2)، 292-273.

الحديثي، اصفاة مرتضى سعيد (2007). تصميم وتقييم أداء النموذجي سلسلة التوريد الكفوة والمستجيبة باستخدام المحاكاة، دراسة حالة لعينة من منتجات الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.

حسين، زينب عزيز احمد (2000)، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء "إطار مقترح" (www.cda.ksuedu.server261.com/.../edoc_1294564473.pdf).

الحوري، سليمان والجوازنة، بهجت (2011). مرونة سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية الأردنية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت*: 18(1)، 7-46.

الخالدي، عبد الهادي عايد (2015). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأغذية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006). إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي. *مجلة العلوم المالية والإدارية، كلية التجارة - جامعة عين شمس*.

زايد، عادل محمد (2004). تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، واقع ندوة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الزبيدي، محمد حمزة (2000). الإدارة المالية المتقدمة، (ط1)، عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

الزبير، رانيا محمد نزيه (2008). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، حالة عملية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.

السيد، عماد سيد قطب (2010). إطار مقترح لدور المحاسبة الإدارية في تطبيق منهج التعاون في إدارة سلسلة التوريد. *مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر*، 14(41).

شاهين، محمد سعد (2014). تأثير مرونة سلاسل الإمداد على سرعة استجابتها للتغيرات البيئية دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيراميك بجمهورية مصر العربية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 38(39)، 1-66.

الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن. *مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق*، (1)، 97-147.

عبيد، وليد سليمان (2014). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

العبيدي، ندى اسعد إسماعيل (2009). **تقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية**. بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد.

العمري، هاني عبد الرحمن (2009). **منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، 1**.

فاضل، رغد محمد وحسين، ليث سعد الله (2013). **تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**. مجلة تنمية الرافدين، العراق، 35(113).

فرج، مشتاق كامل (2004). **استخدام تقنيات إدارة الكلفة في ترشيد قرارات التسعير**. رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

كتلو، حسن رضوان (2006). **إدارة تكاليف سلسلة التوريد لدعم القدرات التنافسية مدخل إستراتيجي مقترح-دراسة تطبيقية في الجمهورية العربية السورية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر. ص120

اللامي، غسان والعامري، عمر (2010). **إمكانية تطبيق مؤشرات سلسلة التجهيز المتكاملة دراسة تحليلية في موقع بغداد لإنتاج الأحذية " deskPDF with Created PDF http://www.docudesk.com Trial: - Writer PDF**

محمد، عبدالرحيم (2009). **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مدخل قياس الأداء المتوازن، المحاور والمميزات. أعمال ملتقيات وندوات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، 211-228**.

مخيمر وآخرون (1999). **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**.

نعمة، نغم حسين (2002). **أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي**. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.

النعمي، أحمد هاني وسليمان، آمال (2010). **إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى**. جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(1)، 133-155

هورنجرن تشارلز، فوستر جورج، داتار سريكانت (2003). **محاسبة التكاليف (مدخل إداري)، (ط2)، ترجمة احمد حجاج، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر**.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Agbejule, A. & Burrowes, A. (2007). Perceived Environmental uncertainty. Supply chain purchasing strategy. And use of MAS information an Empirical study of Finnish firms. **Managerial Auditing Journal**, 22(9), 913-927. www.Information management (1999).
- Ballou, R.H. (2007). Evolution and future of logistics and supply chain management. **European Business Review**, 19(4), 332-348.
- Blome, C., Schoenherr, T. & Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge based view. **International Journal of Production Economics**, 147 Part B (January): 307-316.
- Burney, L (2003). Does the Balanced Scorecard Reduce Information Overload?. **Management Accounting Quarterly**, 4, 23-28.
- Campbell, D. (2002). Using the Balanced Scorecard As A Control System for Monitoring and Revising Corporate. **Social Science Research**, 1-145.
- Chan, H. and, Felix F. (2004). A Coordination Framework For Distributed Supply Chains. **IEEE International Conference On Systems, Man And Cybernetics**.p19
- Charles, J. Pineno (2004). Balanced Scorecard Application and Model Building: PA Survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries. **Management Accounting Quarterly**, 6(1), 21-28.
- Christopher, M. (2005). **Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-added Networks**, Harlow: FT Prentice Hall.
- Coronado, A.E., Lyons, A.C., Kehoe, D.F. and Coleman, J. (2004). Enabling mass customization: extending build-to-order concepts to supply chains. **Production Planning & Control**, 15(4), 398-411.
- Cunganesan, S. (2006). The Role of functional Specialists in shaping Control within Supply Network. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 19(4), 465-492.
- David, F. (2001). **Strategic Management: Concepts & Cases**, (8th ed.). Prentice-Hall Inc.
- Dhiaf, M.M., Benabdelhafid, A. & Jaoua, F. (2012). Supply Chain Flexibility and Balanced Scorecard: Conceptual Model and Empirical Study in Tunisian Companies Launched Upgrading Program, **Polish Journal of Management Studies**, 5, 34-57.
- Duclos, L. K., Vokurka, R. J. and Lummus, R. R. (2003). A conceptual model of supply chain flexibility. **Industrial Management & Data Systems**, 103(6), 446-456. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/02635570310480015>
- Dunn, H., Gates, N., Davis, J and Arzeno, A (2006). **Using the Balanced Scorecard for Ranch Planning and Management: Setting Strategy and Measuring Performance**, South Dakota State University Extension, Service and the King Ranch Institute for Ranch Management, Texas A&M, University-Kingsville. 1-32.
- Elmuti, D. (2002). The Perceived Impact Of Supply Chain Management On Organizational Effectiveness. **Journal Of Supply Chain Management**, 38(3), 49-57.
- Fantazy, K., Kumar, V. and Kumar, U. (2009). An Empirical Study of the Relationships Among Strategy, Flexibility, and Performance in the Supply Chain Context. **Supply Chain Management: An International Journal**, 14(3), 177-188.

- Fredriksson, A & Wnstrm, C. (2014). Manufacturing and supply chain flexibility – towards a tool to analyse production network coordination at operational level. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(2), 173-194 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/SO-04-2014-0003>
- Fynes, B., de Burca, S. & Mangan, J. (2008). The Effect of Relationship Characteristics on Relationship Quality & Performance. *Int. J. Production Economics*, 111, 56-69.
- Hartline D. & Ferrell O.C. (2008). **Marketing Strategy**, (4th ed.). Thomson, South-Western.
- Heizer, Jay & Render, Barry, (2008). **Operation Management**, (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hendricks, K.B., Singhal, V. R. and Stratman, J. K. (2007). The Impact Of Enterprise Systems On Corporate Performance: A Study Of ERP, SCM, And CRM System Implementations ".*Journal Of Operations Management*, 25(1), 65-82.
- Hornngren, C., Foster, G. & Datar, S.M. (2008). **Cost Accounting: Managerial Emphasis**, Prentice-Hall Inc.
- Hornngren, C, Foster, G and Srikant, D (2003). **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Prentice Hall.
- Iselin, E.R., Mia, L. and Sands, J. (2008). The effects of the balanced scorecard on performance. *Journal of General Management*, 33(4), 71-85.
- Jackson, S and Sawyers, R (2001). **Managerial Accounting, A Focus on Decision Making**, Harcourt, Inc.
- Jakobsen, M. (2008). **Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company**. MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
- Jalbert, T. S. & Landry. P. (2003). Which Performance Measurement is best for your company. **Management Accounting Quarterly**.
- Kajuter, P. (2002). **Proactive Cost Management In Supply Chains**. In *Cost Management In Supply Chains*, Edited by Seuring, S., and Goldbach, M.
- Kampstra, R. P., Ashayeri, J. and Gattorna, J. (2009). **Realities of supply chain collaboration**. Retrieved Nov. 12, 2009 from: http://papers.ssrn.com /sol3 /papers .cfm? abstract_id=919813 .
- Kaplan, R and Norton, D (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 71-80
- Kaplan, R and Norton, D (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part 2. **Accounting Horizons**, 15(1), 87-104.
- Kaplan, Robert S. & Norton , David P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 52-63.
- Kara, S. and Kayis, B. (2004). Manufacturing Flexibility and Variability: an overview. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(6), 466-478.
- Kotler, P & Armstrong, G (2008). **Principles of Marketing**, New York: McGraw – Hill.
- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. (2005). **Operation Management: Processes and Value Chains**, (7th ed.). New Jersey: Prentice – Hall.
- Kulmala, H.I., Paranko, J. and Uusi-Rauva, E. (2002). The Role Of Cost Management In Network Relationships. *International Journal Of Production Economics*, 79(1), 33-44.

- Kumar, V., Fantazy, K.A. and Kumar, U. (2006). Implementation and management framework for supply chain flexibility. **Journal of Enterprise Information Management**, 19(3), 303-319.
- Lumms, R., Duclos, L. K. & Vokurka, R. J. (2003). Supply chain flexibility: building a new model. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 4(4), 1-13.
- Meira, J., Kartalis, N.D., Tsamenyi, M. and Cullen, J. (2010). Management controls and inter: a review. **Journal of accounting & organizational change**, 6(1), 149-169.
- Monczka, Robert & Trent, Robert & Handfield, Robert (2005). **Purchasing and Supply Chain Management**, (3rd Ed.). Thomson South-Western.
- Morisawa, Toru. (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balanced scorecard Approach, **Nomura Research Institute**, (NAI) Papers No. 45, April, 1-15.
- Neely, A., Santon, M & Gray, D. (2007). Towards a definition of business performance measurement system. **International journal of operations management**, 27(8), 784-801.
- Oke, A. (2005). A framework for analysing manufacturing flexibility", **International Journal of Operations & Production Management**, 25(10), 973-996.
- Panayides, P. M. & Venus Lun, Y. H. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. **International Journal P production Economics**, 122, 35-46.
- Rich, N. and Hines, P. (1997). Supply Chain Management and time based competition : the role of supplier association. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 27(3-4), 210-260.
- Robinson, Robin (2005). **Balanced Scorecard**. Computer word34 (4), January
- Schroeder, Roger G. (2007). **Operations Management Contemporary Concepts and Cases**, (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Schwartz, J. (2005). The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management: Which is Better for Your Organization. **Military Medicine**, 170, 855-60
- Seal, W., John, C., Alec, D., Tony, B. and Mirghani, A. (1999). Enacting A European Supply Chain: A Case Study On The Role Of Management Accounting. **Management Accounting Research**, 10(3), 303-322.
- Sekaran, U. (2003) **Research Methods for Business**, Forth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Sethi, A.K. and Sethi, P.S. (1990). Flexibility in Manufacturing: a survey. **International Journal of Flexibility Manufacturing Systems**, 2(4), 282-328.
- Simon, C., Marko, H. and Maja, Z. (2005). A Cross-Industry Comparative Analysis of Strategic Management Accounting Techniques Application: Evidence from Slovenia. **Sixth International Conference on Enterprise in Transition**, 1029-1042.
- Smith, K.L. & Smith. D. (2005 Mar). Performance measures in supply chains. **Australian accounting review**, 15(1), 39-51.
- Stevenson, William J. (2005). **Operations Management**, (8th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Swafford, P., Ghosh, S. & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: development and model testing. **Journal of Operations Management**, 24(2), 170-188.
- Tachizawa, E.M. and Thomson, C.G. (2007). Drivers and sources of supply flexibility: an exploratory study. **International Journal of Operations & Production Management**, 27(10), 1115-1136.

- Tan, K - C, (2002). Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance issues. **Journal Of Supply Chain Management**, 38(1), 42-54.
- Tang, C. & Tomlin, B. (2008). The power of flexibility for mitigating supply chain risks. **International Journal of Production Economics**, 116(1), 12-27.
- Vickery S., Drge C. & Markland, R. (1997). Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry. **Journal of Operations Management**, 15, 3)). 17-30.
- Vinod Kumar, Kamel A. Fantazy and Uma Kumar, and Todd A. Boyle.2006. Implementation and management framework for supply chain flexibility. **Journal of Enterprise Information Management**, 19 (3): 303-319
- Wart, D. and Kemper, S. (2004), 5 Steps To Service Supply Chain Excellence, **Supply Chain Management Review**, 8(1), 28-35.
- Wahyuni, D. (2006). **The importance of supply chain management in competitive Business”: A Case Study On Woolworths**, Electronic Copy Available At: [Http://Ssm.Com](http://Ssm.Com).
- Wang, Y., Lo, H., Zhang, Q. & Xue, Y. (2006). How technological capability influences business performance. **Journal Of Technology Management**, 1(1).
- Warren, S. Carl & Reeve, M. James & Fess, E. Philip (2002). **Financial & Managerial Accounting**, (7th ed.). USA: South Western.
- Wisner, J.D. and Tan., K.C. (2000). Supply Chain Management And Its Impact On Purchasing. **Journal Of Supply Chain Management**, 36(4), 33-42.
- Yusuf, Y., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N., Kovvuri, D. & Abubakar, T. (2014). A study of the diffusion of agility and cluster competitiveness in the oil and gas supply chains. **International Journal of Production Economics**, 147 Part B (January): 498-513.
- Zairi, , D. and Zairi, M. (1995). Effect Process management through performance measurement. **Business Process Re-engineering & Management Journal**, (3), 50-65.
- Zhang, Q., Vonderembse, M. & Lim, J-S. (2003). Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. **Journal of Operations Manage- menu**, 21(2), 173-91.

قائمة الملاحق
ملحق رقم (1)
أداة الدراسة (الاستبانة)



كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

حضرة المدير/ المديرية المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد ...

يرجى التفضل، بالعلم بأنني وفي إطار إعداد رسالة الماجستير في جامعة آل البيت قمت بإعداد استبانة تهدف إلى قياس أثر مرونة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية. وإن حرصكم على تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية سيساهم ولا شك 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 يتناسب واستخدامها وتطبيقها في شركتكم.

نرجو العلم بأن البيانات والمعلومات التي ستفرونها لهذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حالة الانتهاء منها إذا رغبتكم بالإطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحث: عبد الله أعجمي المطيري

المشرف: الدكتور وليد مجلي العواودة

تلفون (0096599708618)

جامعة آل البيت

الأردن - المفرق

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية :

1 - النوع الاجتماعي

() ذكر () أنثى

2- الفئة العمرية بالسنوات

() 20 - أقل من 30 سنة () 30 - أقل من 40 سنة
() 40 - أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر

3 - المستوى التعليمي

() دبلوم كلية مجتمع () بكالوريوس
() ماجستير () دكتوراه
() أخرى يرجى ذكرها

4- المسمى الوظيفي

() مدير دائرة () رئيس قسم
() مشرف فني () أخرى يرجى ذكرها
.....

5 - المستوى الإداري

() إدارة عليا () إدارة وسطى () إدارة دنيا

6 - عدد سنوات الخدمة

() أقل من 5 سنوات () 5 - أقل من 10 سنوات
() 10 - أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر .

7- عدد الدورات التي حضرتها والتي تتعلق بأنظمة الإنتاج والعمليات

() دورة واحدة () دورتين
() ثلاث دورات () أربع دورات
() أكثر من أربع دورات

الجزء الثاني: أسئلة الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة: مرونة سلسلة التوريد

رقم الفقرة	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
أ. مرونة المنتج:						
1-	تمتلك الشركة القدرة على تصنيع أنواعاً متعددة من المنتجات.					
2-	تستخدم الشركة العديد من الآلات والمعدات لإنتاج منتجاتها.					
3-	يسهل إعادة توليف الآلات لأداء عملية إنتاج جديدة.					
4-	تقدم الشركة سلع جديدة بشكل مستمر.					
5-	لدى الشركة القدرة على تصنيع منتجات بسرعة مناسبة وبجودة عالية.					
ب. مرونة العملية:						
1-	تستجيب الشركة لزيادة حجم الإنتاج وفقاً لحجم الطلب.					
2-	تستجيب الشركة لتخفيض حجم الإنتاج وفقاً لحجم الطلب.					
3-	يمكن تغيير مسار التشغيل الذي يتدفق خلاله المنتج بسهولة.					
4-	تكثف الشركة مع التغيرات التي ترتبط في العملية الإنتاجية والخطوات المرتبطة بها.					
5-	تمتلك الشركة القدرة على تصنيع أحجام مختلفة من السلع.					
ج. مرونة التوريد:						
1-	تتعامل الشركة مع عدد كبير من الموردين .					
2-	يستطيع موردو الشركة تغيير برنامجهم الترويجي بتغيير ظروف السوق.					
3-	تعتبر المواقع الجغرافية لموردي الشركة قريبة.					
4-	يوفر الموردون احتياجات الشركة بكميات مختلفة.					
5-	يستطيع الموردون توفير احتياجات الشركة في أي وقت وبالجودة المطلوبة.					
6-	تتصف سياسة التسعير لموردي الشركة بالمرونة وعدم الجمود.					
د. مرونة التسليم:						
1-	تمتلك الشركة القدرة على تسليم الطلبات في الوقت المحدد من دون أي تأخير.					
2-	تمتلك الشركة القدرة على تسليم الطلبات بالكميات المناسبة من دون أي تأخير.					
3-	لدى الشركة القدرة على توزيع وتسليم المنتج حسب التغيرات التي تطرأ على مصادر التوريد وأماكن الزبائن من دون أن يكون هناك وقت إضافي.					
4-	بإمكان الشركة تغيير خطط أو تواريخ التسليم المفترضة.					
5-	لدى الشركة مسار بديل لتحرك به وحدات الإنتاج داخل سلسلة التوريد، استجابة إلى ظروف البيئة المتغيرة.					
6-	لدى الشركة القدرة على تسليم المنتجات للزبائن دون حدوث أخطاء قد تؤدي لخسارتهم.					
هـ. مرونة نظم المعلومات:						
1-	تعتمد الشركة على نظام معلومات إلكتروني.					
2-	تشمل نظم المعلومات الوظائف المختلفة في الشركة.					
3-	تعمل الشركة على تحديث نظم المعلومات الخاصة بها باستمرار.					
4-	تتصف عملية تحديث نظم المعلومات بالشركة بالسهولة.					
5-	تعكس نظم المعلومات الخاصة بالشركة كل ما يقع من أحداث أول بأول.					
6-	ترتبط نظم معلومات الشركة بنظم معلومات الموردين.					
7-	ترتبط نظم معلومات الشركة بنظم معلومات الموزعين.					

ثانياً: المتغير التابع: أداء الشركات

رقم الفقرة	الفقرة	عالي جداً	عالي	متوسط	متدني	متدني جداً
أ- بُعد الأداء المالي:						
1-	تستخدم الشركة المقاييس المالية الحديثة في عمليات الإنتاج.					
2-	ترتبط المقاييس المالية المستخدمة بإستراتيجية الشركة وتترجم أهدافها.					
3-	تستخدم الشركة نظم الرقابة الحديثة لتخفيض تكاليف عمليات الإنتاج.					
4-	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة.					
ب- بُعد كفاءة العمليات الداخلية:						
1-	تأخذ الشركة إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة.					
2-	تتمتع العمليات الداخلية بالشركة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.					
3-	تعمل الشركة على تخفيض معدل هدر الوقت من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر.					
4-	تعمل الشركة على استغلال الموارد بكفاءة.					
ج- بُعد خدمة الزبائن:						
1-	تراعي الشركة متطلبات وحاجات الزبائن المتجددة والمستمرة.					
2-	توفر الشركة خدماتها للزبائن بجودة ودرجة أمان عالية.					
3-	تعمل الشركة على متابعة الزبائن بعد تقديم السلع والخدمات.					
4-	تعمل الشركة على زيادة عدد المنافع التي يحصل عليها الزبون في الأسواق المختلفة					
د. بُعد التعلم والنمو:						
1-	لدى الشركة برامج ودورات تدريبية كافية وملائمة للأفراد العاملين.					
2-	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين المميزين وتهتم بهم.					
3-	يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.					
4-	تهتم الشركة بتوفير معلومات للأفراد العاملين عن البيئة الداخلية والخارجية.					

أية ملاحظات ترغبون بإضافتها :-

.....

.....

.....

.....

.....

شكراً لحسن تعاونكم

الملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

التسلسل	المحكم	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور مروان النسور	جامعة البلقاء التطبيقية
2	الأستاذ الدكتور إبراهيم البطاينة	جامعة آل البيت
3	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
4	الدكتور نعيم نصير	جامعة آل البيت
5	الدكتور بهجت الجوازنة	جامعة آل البيت
6	الدكتور نائل السرحان	الجامعة الهاشمية
7	الدكتور فايز الشرفات	الجامعة الهاشمية
8	الدكتور أسامة القلعاوي	الجامعة الهاشمية
9	الدكتور وصفي الروابدة	الجامعة الهاشمية
10	الدكتور عبد الغفور الزواهرة	الجامعة الهاشمية
11	الدكتورة وعد النسور	الجامعة الهاشمية
12	الدكتور محمد أبو رمان	جامعة البلقاء التطبيقية

الملحق رقم (3) أسماء الشركات المبحوثة

اسم الشركة	الرقم التسلسلي
شركة مجموعة الخصوصية القابضة	1
شركة أسمنت الكويت	2
شركة صناعات التبريد والتخزين	3
شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية	4
شركة الصناعات الهندسية الثقيلة وبناء السفن	5
شركة أسمنت بورتلاند كويت	6
شركة الشعبية الصناعية	7
شركة المعادن والصناعات التحويلية	8
شركة أسيكو للصناعات	9
شركة الخليج لصناعة الزجاج	10
شركة اسمنت الهلال	11
الشركة الكويتية لصناعة مواد البناء	12
شركة الصناعات الوطنية	13
شركة المعدات القابضة	14
الشركة الوطنية الاستهلاكية القابضة	15
الشركة الكويتية لصناعة وتجارة الجبس	16
شركة الصلבוخ التجارية	17
شركة أجيليتي للمخازن العمومية	18
المجموعة التعليمية القابضة	19
الشركة الوطنية للتنظيف	20
شركة سيتي جروب	21
شركة رابطة الكويت والخليج للنقل	22
الشركة الكويتية لبناء المعامل والمقاولات	23
شركة هيومن سوفت القابضة	24
شركة نفائس القابضة	25
شركة الامتيازات الخليجية القابضة	26
الشركة الوطنية للميادين	27
شركة المجموعة المشتركة للمقاولات	28
شركة مشرف للتجارة والمقاولات	29
شركة المشاريع المتحدة للخدمات الجوية	30
شركة ألافكو لتمويل شراء وتأجير الطائرات	31
شركة مبرد للنقل	32
شركة كي جي ال لوجستيك	33
شركة الشارقة للأسمنت و التنمية الصناعية (ش.م.ع)	34
شركة أسمنت الخليج (ش.م.ع)	35
شركة صناعات أسمنت الفجيرة (ش.م.ع)	36
شركة راس الخيمة لصناعة الأسمنت والمواد الإنشائية (ش.م.ع)	37
شركة إيكاروس للصناعات النفطية (ش.م.ك)	38
شركة السكب الكويتية (ش.م.ك)	39