

تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات
الصناعية والخدمية في الاردن

**Evaluating the Impact of Supply Chain Practices and Purchase
Strategies on Financial Performance of Industrial and Service
Organizations in Jordan**

إعداد

اسحق محمود الشعار

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

قدمت هذه الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١١

ب

التفويض

أنا إسحق محمود نزال الشعار أفوض جامعة عمان العربية بتزويد
نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : إسحق محمود نزال الشعار

التوقيع : 

التاريخ : ٢٠١١ / ٩ / ١٠

ب




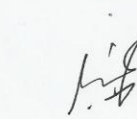
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي في الاردن

وأجيزت بتاريخ : 2011/8 /23

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

	رئيساً	الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر
	المشرف/ عضواً	الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد
	عضواً/ خارجياً	الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي
	عضواً	الدكتور رياض ابا زيد

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر و الاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الاستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر، والاستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد، والاستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي، والدكتور رياض ابا زيد، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الأطروحة ومناقشتها.

وأتوجه بكل التقدير والامتنان إلى استاذي المشرف على الأطروحة، الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد على ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي ابدتها خلال سنوات الدراسة وأثناء إعداد هذه الأطروحة، من نقد بناء، دعم وتشجيع وسعة الصدر لكل رأي و فكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الأطروحة على ما هي عليه اليوم.

كما أتقدم بشكري إلى السادة الأكارم: الدكتور ماهر طاقة، والدكتور اديب الرحامنة، والدكتور محمد العوامرة، والدكتور محمد خير ابوزيد، والاستاذ جعفر العقيلي، والشكر موصول إلى كل من أسهم في إثراء هذا العمل خاصة العاملين في المنظمات عينة الدراسة.

الإهداء

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله
إلى سندي وقوتي وملذي بعد الله
إلى من آثروني على أنفسهم (والداي)

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة
إلى من كانوا ملاذي وملجئي
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات (إخوتي)

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني
إلى من جرعت الكأس فارغاً لتسقينني قطرة حب
إلى من كُلت أناملها لتقدم لي لحظة سعادة
إلى من حصدت الأشواك عن دربي لتمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير (زوجتي)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (عبد الرحمن وجود)

فهرس المحتويات

د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ك.....	قائمة الجداول
ع.....	قائمة الأشكال
ف.....	قائمة الملاحق
ص.....	الملخص باللغة العربية
ر.....	ABSTRACT
١.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١-١.....	١-١ مقدمة:
٢.....	٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها:
٢.....	٣-١ فرضيات الدراسة:
٤.....	٤-١ أمودج الدراسة :
٦.....	٥-١ التعريفات الإجرائية:
٧.....	٦-١ أهداف الدراسة:
٧.....	٧-١ أهمية الدراسة:
٨.....	٨-١ محتويات الدراسة:
٩.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
٩.....	اولاً: الإطار النظري
٩.....	١-٢ وظيفة المشتريات وأهميتها
١٠.....	١-١-٢ الشراء الاستراتيجي
١١.....	٢-١-٢ استراتيجية الشراء
١٢.....	٣-١-٢ قدرات الموردین:

١٣	٤-١-٢ أهمية تحديد مصادر التوريد
١٤	٢-٢ سلسلة التوريد
١٤	١-٢-٢ تعريف سلسلة التوريد وأهميتها الاستراتيجية
١٦	٢-٢-٢ أهداف سلسلة التوريد
١٧	٣-٢-٢ أنواع سلسلة التوريد :
١٧	٤-٢-٢ فاعلية استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة
١٨	٥-٢-٢ أداء إدارة سلسلة التوريد
١٩	٣-٢ ممارسات سلسلة التوريد
١٩	١-٣-٢ الاتصال وتبادل المعلومات
٢١	٢-٣-٢ العلاقة مع الزبون
٢٢	٣-٣-٢ العلاقة مع المورد
٢٤	٤-٣-٢ الشراكة مع المورد
٢٦	٥-٣-٢ التفاوض
٢٦	١-٥-٣-٢ التفاوض في الشراء
٢٧	٦-٣-٢ مرونة التوريد :
٢٨	٤-٢ أداء منظمات الأعمال
٣٠	٥-٢ ثانياً: الدراسات السابقة
٣٠	أولاً: الدراسات العربية
٣٤	ثانياً: الدراسات الاجنبية
٤٠	٦-٢ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
٤٢	الفصل الثالث : المنهجية والطريقة والإجراءات
٤٢	١-٣ مجتمع الدراسة وعيّنتها
٤٢	١-١-٣ وحدة المعاينة:
٤٤	٢-٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:
٤٤	١-٢-٣ مصادر جمع البيانات

٤٥	٢-٢-٣ اختبارات الصدق والثبات:
٤٦	٣-٣ إجراءات الدراسة:
٤٦	٤-٣ حدود الدراسة:
٤٧	٥-٣ تصميم نموذج الدراسة واختيار المعالجات الإحصائية:
٤٧	١-٥-٣ تصميم الدراسة
٤٨	٢-٥-٣ المعالجة الإحصائية:
٥٠	الفصل الرابع : تحليل البيانات وعرض النتائج
٥٠	١-٤ القسم الأول: وصف الأفراد المبحوثين:
٥٢	٢-٤ القسم الثاني: وصف لخصائص المنظمات المبحوثة:
٥٤	٣-٤ القسم الثالث: وصف استجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق باستراتيجيات الشراء.
٥٥	٤-٤ القسم الرابع: وصف استجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد
٥٥	١-٤-٤ الاتصال وتبادل المعلومات:
٥٧	٢-٤-٤ العلاقة مع المورد:
٥٨	٣-٤-٤ الشراكة مع الموردين:
٦٠	٤-٤-٤ القوة التفاوضية للمنظمة:
٦١	٥-٤-٤ مرونة التوريد
٦٢	٦-٤-٤ العلاقة مع الزبائن:
٦٣	٥-٤ القسم الخامس: وصف استجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بالأداء المالي
٦٣	١-٥-٤ العائد على الاستثمار
٦٤	٢-٥-٤ العائد على حقوق الملكية
٦٥	٣-٥-٤ العائد على المبيعات
٦٦	٦-٤ القسم السادس: اختبار فرضيات الدراسة:
٦٦	١-٦-٤ الفرضية الرئيسة الأولى:
٦٩	٢-١-٦-٤ الفرضية الفرعية الثانية:
٧١	٣-١-٦-٤ الفرضية الفرعية الثالثة:

٧٢	الفرضية الرئيسة الثانية:
٧٣	الفرضية الفرعية الأولى:
٧٣	الفرضية الفرعية الثانية:
٧٤	الفرضية الفرعية الثالثة:
٧٤	الفرضية الرئيسة الثالثة:
٧٦	الفرضية الفرعية الأولى:
٧٨	الفرضية الفرعية الثانية:
٨١	الفرضية الفرعية الثالثة:
٨٢	الفرضية الرئيسة الرابعة:
٨٣	الفرضية الفرعية الأولى:
٨٤	الفرضية الفرعية الثانية:
٨٦	الفرضية الفرعية الثالثة:
٨٧	الفرضية الرئيسة الخامسة:
٨٨	الفرضية الفرعية الأولى:
٩٠	الفرضية الفرعية الثانية:
٩١	الفرضية الفرعية الثالثة:
٩٢	الفرضية الرئيسة السادسة:
٩٥	الفرضية الفرعية الأولى:
٩٧	الفرضية الفرعية الثانية:
١٠٠	الفرضية الفرعية الثالثة:
١٠٢	الفرضية الرئيسة السابعة:
١٠٤	الفرضية الفرعية الأولى:
١٠٦	الفرضية الفرعية الثانية:
١٠٧	الفرضية الفرعية الثالثة:
١٠٩	الفرضية الرئيسة الثامنة:

١١١.....	١-٨-٦-٤ الفرضية الفرعية الأولى:
١١٣.....	٢-٨-٦-٤ الفرضية الفرعية الثانية:
١١٤.....	٣-٨-٦-٤ الفرضية الفرعية الثالثة:
١١٦.....	٩-٦-٤ اختبار الفرضيات الأولى والثانية لكل قطاع
١١٦.....	١-٩-٦-٤ الفرضية الرئيسة الأولى:
١١٨.....	١-١-٩-٦-٤ الفرضية الفرعية الأولى:
١٢٠.....	٢-١-٩-٦-٤ الفرضية الفرعية الثانية:
١٢٢.....	٣-١-٩-٦-٤ الفرضية الفرعية الثالثة:
١٢٣.....	٢-٩-٦-٤ الفرضية الرئيسة الثانية:
١٢٤.....	١-٢-٩-٦-٤ الفرضية الفرعية الأولى:
١٢٤.....	٢-٢-٩-٦-٤ الفرضية الفرعية الثانية:
١٢٥.....	٣-٢-٩-٦-٤ الفرضية الفرعية الثالثة:
١٢٦.....	١٠-٦-٤ مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية والخدمية
١٢٧.....	١١-٦-٤ مدى تطبيق استراتيجيات الشراء لدى الشركات الصناعية والخدمية
١٢٩.....	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
١٢٩.....	١-٥ مناقشة النتائج:
١٣٤.....	٢-٥ التوصيات والاقتراحات
١٣٨.....	آفاق بحوث مستقبلية:
١٣٩.....	قائمة المراجع والمصادر
١٣٩.....	أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية
١٤١.....	ثانياً: قائمة المراجع باللغة الانجليزية
١٤٩.....	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
١-٣	توزيع عينة الدراسة ونسبة الاسترداد	٨١
٢-٣	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كورنباخ ألفا)	٨٤
٣-٣	قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمدة في الدراسة	٩١
١-٤	التوزيع التكراري لوصف الأفراد المبحوثين	٩٤
٢-٤	التوزيع التكراري لوصف المنظمات المبحوثة	٩٦
٣-٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير استراتيجيات الشراء	٩٩
٤-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير الاتصال وتبادل المعلومات	١٠١
٥-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير العلاقة مع المورد	١٠٢
٦-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير الشراكة مع المورد	١٠٤
٧-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير القوة التفاوضية للمنظمة	١٠٥
٨-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير مرونة التوريد	١٠٦
٩-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير العلاقة مع الزبائن	١٠٨

١٠٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير العائد على الإستثمار	١٠-٤
١١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير العائد على حقوق الملكية	١١-٤
١١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير العائد على المبيعات	١٢-٤
١١٢	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي	١٣-٤
١١٤	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الإستثمار	١٤-٤
١١٦	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية	١٥-٤
١١٨	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات	١٦-٤
١٢٠	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي	١٧-٤
١٢١	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على الإستثمار	١٨-٤
١٢٢	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية	١٩-٤
١٢٢	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات	٢٠-٤
١٢٣	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع في الأداء المالي ككل	٢١-٤
١٢٧	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع في (العائد على الإستثمار)	٢٢-٤

١٢٩	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع (العائد على حقوق الملكية)	٢٣-٤
١٣١	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع في الأداء المالي (العائد على المبيعات)	٢٤-٤
١٣٢	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة في الأداء المالي	٢٥-٤
١٣٤	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على الإستثمار)	٢٦-٤
١٣٥	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية)	٢٧-٤
١٣٧	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على المبيعات)	٢٨-٤
١٣٩	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة في الأداء المالي	٢٩-٤
١٤٠	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة في الأداء المالي (العائد على الإستثمار)	٣٠-٤
١٤٢	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة في الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية)	٣١-٤
١٤٣	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة في الأداء المالي (العائد على المبيعات)	٣٢-٤
١٤٤	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع في الأداء المالي	٣٣-٤
١٤٨	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع في الأداء المالي (العائد على الإستثمار)	٣٤-٤
١٥١	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع في الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية)	٣٥-٤

١٥٤	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع في الأداء المالي (العائد على المبيعات)	٣٦-٤
١٥٦	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي	٣٧-٤
١٥٨	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في (العائد على الإستثمار)	٣٨-٤
١٦٠	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية)	٣٩-٤
١٦٢	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على المبيعات)	٤٠-٤
١٦٤	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وعمر المنظمة في الأداء المالي	٤١-٤
١٦٦	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وعمر المنظمة في الأداء المالي (العائد على الإستثمار)	٤٢-٤
١٦٨	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية)	٤٣-٤
١٧٠	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على المبيعات)	٤٤-٤
١٧٣	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي لكل قطاع	٤٥-٤
١٧٤	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الإستثمار لكل قطاع	٤٦-٤
١٧٦	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية لكل قطاع	٤٧-٤
١٨٠	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات لكل قطاع	٤٨-٤

١٨١	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي لكل قطاع	٤٩-٤
١٨٣	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على الإستثمار لكل قطاع	٥٠-٤
١٨٤	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية لكل قطاع	٥١-٤
١٨٥	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد العائد على المبيعات لكل قطاع	٥٢-٤
١٨٦	نتائج اختبار العينة الأحادية لاختبار مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية والخدمية	٥٣-٤
١٨٨	نتائج اختبار العينة الأحادية لاختبار مدى تطبيق استراتيجيات الشراء لدى الشركات الصناعية والخدمية	٥٤-٤

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
١-١	نموذج الدراسة	٩
١-٢	إبعاد علاقة الشراكة لدى Lewis & Slack	٤٨
١-٤	أثر التفاعل بين نوع القطاع واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي	١٢٥
٢-٤	أثر التفاعل بين نوع القطاع واستراتيجيات الشراء في العائد على الإستثمار	١٢٦
٣-٤	أثر التفاعل بين نوع القطاع واستراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية	١٢٨
٤-٤	أثر التفاعل بين نوع القطاع واستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات	١٤٦
٥-٤	أثر التفاعل بين نوع القطاع وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي	١٤٩
٦-٤	أثر التفاعل بين نوع القطاع وممارسات سلسلة التوريد في العائد على الإستثمار	١٥٠
٧-٤	أثر التفاعل بين نوع القطاع وممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية	١٥٣

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
١ -	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	٢٢٥
٢ -	قائمة بفقرات الاستبانة	٢٢٦
٣ -	قائمة بفقرات المقابلة	٢٣٦
٤ -	قائمة بأسماء الشركات عينة الدراسة	٢٣٧

تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن

إعداد

إسحق محمود الشعار

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن. وقد تكونت متغيرات الدراسة المستقلة من إستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد، والمتغير التابع الأداء المالي. وتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (٨٩) منظمة صناعية و(٥٨) منظمة خدمية. وتألقت وحدة المعاينة من مديري الإدارات الوسطى والعليا في تلك المنظمات، والبالغ عددهم (٧٠٠) مدير، (٤٢٣) مديراً منهم في المنظمات الصناعية، و(٢٧٧) مديراً في المنظمات الصناعية. وتم اخذ عينة عشوائية مكونة من (٢٧٢) استبانة على مديري المنظمات الصناعية استرد منها (١٣٠). وتم توزيع (١٧٨) استبانة على مديري المنظمات الخدمية استرد منها (١٠٥) استبانات.

ولتحقيق اغراض الدراسة استخدم المنهج الوصيفي التحليلي، وأُعدمت إستبانة طورها الباحث لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة. كما إعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة لتدعيم النتائج التي تم التوصل إليها. واستخدم الباحث في هذه الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل إستجابات أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة، وإختبار فرضيات الدراسة ومن أهمها الإحصاءات الوصفية، والإنحدار الخطي البسيط، والإنحدار الخطي المتعدد، وتحليل الإنحدار التفاعلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء.

إن إستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، بينما لا تأثير لها في الأداء المالي للمنظمات الخدمية.

إن المنظمات الخدمية رغم إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، لم ينتبه بعضٌ منها إلى ما تطبقه بشكل محدد.

عدم وجود فروقات لأثر إستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، تعزى إلى حجم المنظمة وعمرها.

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات من أهمها:

- ١- زيادة إهتمام المنظمات عامة وتحديداً الخدمية بإستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد.
- ٢- رفع مستوى التنسيق والتعاون بين المنظمة ومورديها في مجالات القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج، وقرارات خفض كلف الإنتاج.
- ٣- زيادة مستوى التشارك بالمعلومات بين المنظمة ومورديها، كون التدفق الفعّال للمعلومات قد يمكن المنظمات من خفض كلفة الاحتفاظ بالمخزون وخفض كلفة الوقت.
- ٤- أن تعمل المنظمات على زيادة قدرتها التفاوضية، من خلال العمل على تحسين قدراتها اللازمة لتقييم مورديها وتطويرهم، ورفع مستوى تحكم المنظمة بمستويات طلبات التوريد.

Evaluating the Impact of Supply Chain Practices and Purchase Strategies on Financial Performance of Industrial and Service Organizations in Jordan

Prepared by:

Eshaq Mahmmoed Al Shaar

Supervised by:

Prof. Dr. Shawqi Naji Jawad

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the impact of supply chain practices and purchase strategies on financial performance of industrial and service organizations in Jordan. The independent variables of the study were purchase strategies and supply chain practices, and the dependent variable was financial performance.

The population of the study consisted of industrial and service organizations listed in the Amman Financial Market including: (89) industrial organizations, and (58) service organizations. The sampling unit consisted of the upper and middle management directors in those organizations, the total was (700) Directors of which, (423) directors in industrial organizations, and (277) Directors in service Organizations. disproportional stratified random sampling was used to distribute (272) questionnaires among the directors of industrial organizations in which (130) were recovered, and (178) questionnaires were distributed among the directors of service organizations in which (105) were recovered.

To achieve the study objectives analytical and descriptive approach was used, the researcher developed a questionnaire to measure the independent and dependent variables. The study relied also on interviews to strengthen the corresponding results that have been reached. The researcher used in this study a number of statistical methods to analyze the responses, and to test the hypotheses of the study. The most important methods were: descriptive statistics, simple linear regression, multiple linear regression and interactive regression analysis.

The study reached of a set of results, including:

Organizations in both industrial and service sectors apply the supply chain practices and purchase strategies.

The purchase strategies and supply chain practices affected the financial performance of industrial organizations, while there was no impact on the financial performance of service organizations.

The results indicated despite the awareness of the importance of applying the supply chain practices, some service organization did not pay attention to what it is applying in specific.

The results indicated that there were no differences of the impact of purchase strategies and supply chain practices in the financial performance, attributable to the size and the age of the organization.

Based on these results, a number of recommendations have been reached including:

Increase interest of organizations towards purchase strategies and supply chain practices in general, and service organizations in particular.

Raise the level of coordination and cooperation between the Organization and its suppliers in various areas of decisions making related to product design, material specifications development, improve production methods, and production costs reduction.

Increase the level of information sharing between the organization and its suppliers. Since the effective flow of information will enable organizations to reduce the cost of maintaining inventory, and reduce the cost of time.

The organizations must work on increasing their bargaining power, by working on improving their capabilities to assess and develop their suppliers, and raising the organizations' level of control toward supply requests.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١-١ مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر العديد من التحديات، في بيئة أعمالها الداخلية مثل ضرورة زيادة كفاءتها في استخدام مواردها وإمكاناتها المتاحة. كما تواجه في بيئة أعمالها الخارجية ضغوطاً، مثل المنافسة الموجودة في الأسواق، وما يتولد عن التوجه نحو العالمية. إذ تواجه المنظمات ضرورة فتح الأسواق المحلية للمنتجات الأجنبية. لذا أصبح لزاماً على المنظمات التي ترغب في الاستمرار في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتضمين منتجاتها وخدماتها العديد من المزايا بصورة أفضل من المنافسين من حيث الكلفة والجودة. وتعد وظيفة الشراء والإمداد من الوظائف التي تعتمد عليها المنظمة لمواجهة التحديات التي تتعرض لها في أسواقها. وقد شهد أواخر القرن الماضي وبدايات القرن الحالي تغييراً في الدور الذي تؤديه وظيفة الشراء. ويتضح هذا التغيير من خلال المقارنة بين وجهة النظر التقليدية لوظيفة الشراء، والنظرة الحديثة لإدارة سلسلة التوريد القائمة على الاعتمادية المتبادلة بين المنظمات وشركائها في سلسلة التوريد. إذ أشارت أحداث العقد الأخيرين إلى أن العمل القائم على التعاون والذي يؤدي إلى كفاءة قنوات التوريد آخذ بالتزايد. من هنا حظيت سلاسل التوريد باهتمام العديد من الباحثين والممارسين في مختلف القطاعات الصناعية بسبب الدور الذي يلعبه الموردون في التأثير في جودة الشراء وكلفته.

إن الغاية من وراء سلسلة التوريد هي إحداث نوع من التكامل بين أنشطة المنظمة الرئيسية، بدءاً من الشروع في عمليات التخطيط والرقابة الخاصة بالمواد، والإمدادات، والخدمات، وتدفق المعلومات من المورد إلى المنتجين، وصولاً إلى تقديم المنتج والخدمة إلى الزبون النهائي. ويشكل هذا الاهتمام بإحداث التكامل، تغييراً جذرياً في إدارة نماذج الأعمال الحديثة. وقد أشار هذا التغيير للمنظمات العاملة بصورة فردية، إلى عدم قدرتها على المنافسة كوحدات مستقلة، فالمنافسة ستكون من خلال كفاءة وفاعلية سلاسل التوريد الخاصة بها، ويشكل هذا التغيير توجهاً استراتيجياً لسلسلة التوريد.

ويعد التوجه الاستراتيجي نحو إدارة سلسلة التوريد من الأمور المهمة في بيئة التنافس العالمية، كاستجابة لضغوط تحسين الجودة وخفض الكلف. ولكي تلعب استراتيجيات الشراء الدور الاستراتيجي لابد من إحداث حالة من التكامل بين وظيفة الشراء وسلسلة التوريد، بدءاً من المحافظة على قنوات الاتصال بين المورد والمنتج وإيصال المنتجات إلى الزبون. وهذا يتطلب بناء علاقات بعيدة الأمد بين المنظمة ومورديها. كما إن المحافظة على هذه العلاقة لأطول فترة زمنية ستساعد شركاء سلسلة التوريد على رفع مستوى التنسيق فيما بينهم. كما ينعكس التوظيف السليم لهذه العلاقة على رفع مستوى رضا الزبون وتحسين الأداء المالي للمنظمة المعنية.

وتحرص المنظمات عامة على تحسين أدائها وتطويره، للوصول إلى الأداء المتفوق، وأن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت وفق كفاءتها في إدارة سلسلة التوريد.

وللتأكد من مستوى أداء المنظمات لابد من قياس الأداء، إذ تعمل نتائج قياس الأداء على تزويد إدارة المنظمة بمعلومات تساعد في تقييم مستوى التقدم الحاصل، لتحقيق الأهداف المطلوبة وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح المبادرات المستقبلية التي ينبغي عليها اتخاذها. ويمكن القياس الحقيقي لمستوى أداء المنظمة من استكشاف مستوى رضا الزبائن عن المنظمة. ونظراً لوجود تباين في نتائج الدراسات التي تناولت موضوع سلسلة التوريد، واقتراح العديد من الدراسات التي تمت في عدد من دول العالم، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء في بيئات مختلفة وضمن قطاعات مختلفة، جاءت الدراسة الحالية لتعمل على تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد، واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي في قطاعي الصناعة والخدمات في الأردن.

٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها:

تكمن مشكلة الدراسة في وجود تباين في مستوى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، واستراتيجيات الشراء لدى الشركات الصناعية والخدمية في الأردن، واتضح هذا التباين من خلال المقابلات التي أجراها الباحث كما هو في الملحق رقم (٣). على الرغم من كون سلسلة التوريد تعد وعلى نحو متزايد، عاملاً تنافسياً في النجاح المالي للمنظمة. ويعتمد النجاح المالي على إيرادات المبيعات وعلى مدى توفير المنتجات عبر سلسلة التوريد وصولاً إلى الزبون. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتركز في محاولة تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد، واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتضح من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

ما مدى توظيف ممارسات سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية والخدمية؟

ما مستوى توظيف الشركات الصناعية والخدمية لاستراتيجيات الشراء؟

هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي تعزى إلى ثلاثة متغيرات هي: نوع القطاع وحجم المنظمة وعمر المنظمة؟

٣-١ فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع المورد، العلاقة مع الزبون، الاتصالات وتبادل المعلومات، الشراكة مع المورد، القوة التفاوضية للمنظمة، مرونة التوريد) في الأداء المالي (العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات) لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي (العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات) لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أثر لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة.

الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة.

الفرضية الرئيسة السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع.

الفرضية الرئيسة السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة.

الفرضية الرئيسة الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة.

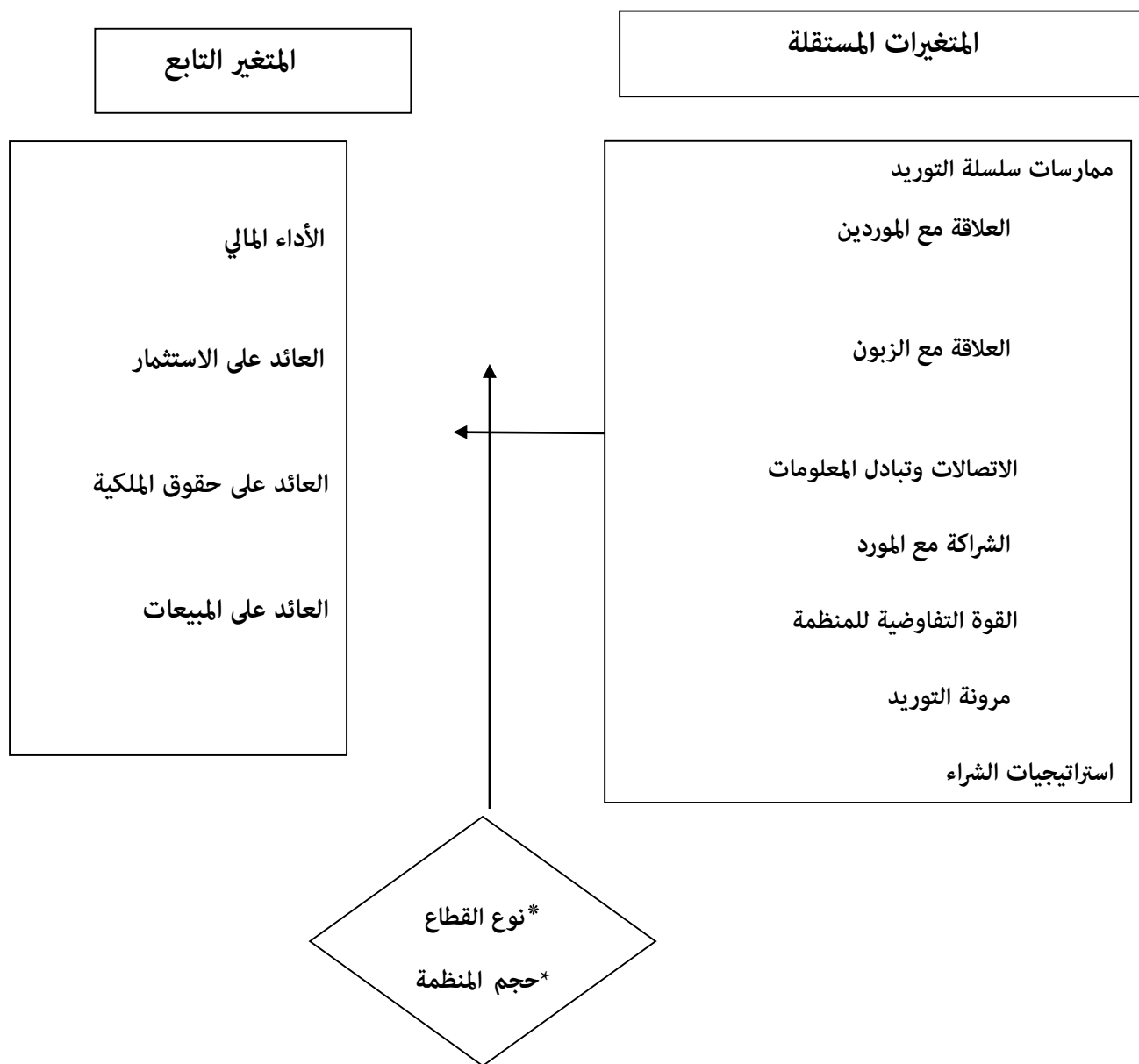
٤-١ نموذج الدراسة :

على ضوء مشكلة الدراسة ومتغيراتها وما جاءت به الدراسات السابقة، تمّ وضع متغيرات الدراسة الحالية على شكل نموذج يعبر عن توجهات الباحث بالاعتماد على الدراسات التالية:

متغير استراتيجيات الشراء (Paulraj et, al., 2008; Paulraj et, al.,2006;Fantazy et, al.,2010) ومتغير الاتصالات وتبادل المعلومات (Krause et, al.,1999; Fantazy et, al.,2010) ، ومتغير العلاقة مع المورد (Chen Day,2000 ; Li et, al., 2006 ; et, al., 2004; Tank et, al., 2002) ومتغير مرونة التوريد بالاعتماد على (Obaidat and Kan'an, ٢٠٠٧) ، ومتغير القوة التفاوضية للمنظمة (الشموط، ٢٠٠٧) ، ومتغير الشراكة مع المورد بالاعتماد على (Li et, al. ٢٠٠٦) ، ومتغير الأداء المالي (Kallunki et, al,2010; Carr & Pearson, 2002; Tan et, al,1999;Fauzi, et, al., 2007).

الشكل (١-١)

أموذج الدراسة



* سيتم اختبار الفروق بين المنظمات المبحوثة وفق هذه المتغيرات.

المصدر: (Paulraj et al., 2008), (Li et al., ٢٠٠٦), (Fantazy et al., 2010)

٥-١ التعريفات الإجرائية:

سلسلة التوريد: تكامل عمليات الأعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب المورد إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة.

العلاقة مع المورد: تنشأ هذه العلاقة عندما يكون هناك تشارك بين المورد والمشتري في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وأن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة المورد للمنظمة في أنشطتها المختلفة وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (٢٣) إلى (٣٠).

الاتصالات وتبادل المعلومات: عملية تبادل المعلومات والأفكار والحقائق التي تتم بشكل أو بآخر، وفي الإتجاهات كافة بين شركاء سلسلة التوريد، بشأن مشتريات المواد وتصميم المنتجات. وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (١٢) إلى (٢٢).

العلاقة مع الزبون: جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها المنظمات، لغرض إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون، والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون، وتحسين رضا الزبون. وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (٥٧) إلى (٦٦).

القوة التفاوضية: يشكل التفاوض، بشكل عام، الأرضية التي يعتمد عليها نفوذ كل من المنظمة، والمورد، ويعكس التفاوض التمهيدي لبناء علاقات مستقبلية بين المنظمات والموردين. تتحدد علاقة التفاوض اعتماداً على حجم القوة التفاوضية لكل من المورد والمنظمة، وهنا يُنظر إلى شكل العلاقة من حيث أهمية عمليات التفاوض، وخضوع تلك العمليات إلى معايير وأهداف عديدة من حيث ما يكسبه أو يخسره أحد الطرفين. وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (٤٢) إلى (٤٨).

الشراكة مع المورد: وتعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد بين شركاء سلسلة التوريد، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة، والتنسيق الملائم للأنشطة، والحل المشترك للمشكلات، والتعلم المشترك، والمشاركة في النجاح والمكتسبات، إضافة إلى المخاطر، وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية. وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (٣١) إلى (٤١).

استراتيجية الشراء: خطة من أجل توجيه الجهود كافة التي تبذل من جانب وظيفة الشراء، والمتضمنة أدوات تتراوح بين الدور المساعد إلى الدور الاستراتيجي، والمواءمة بين أهداف الشراء وأهداف المنظمة. وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (١) إلى (١١).

مرونة التوريد: تعني قدرة المنظمة على السيطرة على مستويات التوريد، من حيث الزيادة والنقصان، بشكل لا يؤدي إلى زيادة النفقات، ومن دون الحاجة إلى وقت إضافي لتلبية حاجات الزبائن وورغباتهم، مع القدرة على إعادة ترتيب سلسلة التوريد بحيث تتمكن المنظمة من تغيير الكميات المصنعة من المنتجات تبعاً لتغير طلبات الزبائن على المنتج. وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (٤٩) إلى (٥٦).

الأداء المالي: عملية قياس للعلاقات بين عناصر المركز المالي لتحديد درجة التوازن بين هذه العناصر، ومن ثم تحديد مدى متانة المركز المالي للمنظمة. وسوف يقاس من خلال العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والعائد على المبيعات. وستم قياسية من خلال الفقرات من من (٦٧) إلى (٧٥).

٦-١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد، واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:

التعرف على مدى توظيف ممارسات سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية والخدمية.

التعرف على مستوى توظيف الشركات الصناعية والخدمية في الأردن لاستراتيجيات الشراء.

الكشف عن أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية.

تحليل لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية تعزى إلى نوع القطاع وحجم المنظمة وعمرها.

تحليل لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية تعزى إلى نوع القطاع وحجم المنظمة وعمرها.

٧-١ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة سلسلة التوريد، داخلياً وخارجياً على المستوي الاستراتيجي، لتحقيق الأداء المستهدف وزيادة نمو المنظمة وتنافسيتها. وقد أصبحت ممارسات سلسلة التوريد في ظل التقدم التكنولوجي واحدة من المداخل المهمة التي تعتمد عليها المنظمة للوصول إلى المنافسة العالمية. حيث تواجه المنظمات في ظل الاقتصاد العالمي الجديد منافسة شديدة. ويتوقع الزبائن من المنظمات تقديم منتجات بجودة أفضل وسعر أقل وسرعة أكبر في الاستجابة لطلباتهم. ويعترف مديرو المنظمات بأن النجاح النهائي لأية منظمة، إنما يعتمد على بناء قدرات سلسلة التوريد وجداراتها. إن إدارة تدفق المواد بفاعلية بدءاً من مصادر التوريد وصولاً إلى الزبون النهائي، تعدّ من التحديات التي تواجه المديرين. ولمواجهة هذه التحديات لابد من تكامل سلسلة التوريد التي تستمع إلى الجمهور وتعالج مشاكله. ويمكن أن تعكس كل هذه الأمور أهمية الدراسة ومن أبعاد عدة. هذا فضلاً عن أهمية بيان أثر ممارسات سلسلة التوريد في أداء المنظمات، الذي من المأمول منه أن يساعد الباحثين وصناع القرار في المنظمات الأردنية على تحديد أهم العوامل التي تؤثر في الأداء، حتى تُؤخذ في الحسبان عند إعداد خططهم المستقبلية.

٨-١ محتويات الدراسة:

تكونت الدراسة من خمسة فصول هي:

الفصل الأول: ضمّ مقدمة تضع مشكلة الدراسة في الإطار العام، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها. وتناول هذا الفصل فرضيات الدراسة المبينة على أهودج الدراسة، واشتمل أيضاً على مكونات الدراسة.

الفصل الثاني: تناول الإطار النظري والدراسات ذات الصلة. فقد تضمن الفصل مقدمة عامة عن سلسلة التوريد، وتحدث عن وظيفة الشراء وأهميتها، ثم تحدث عن استراتيجيات الشراء، كما تم بحث سلسلة التوريد وأهميتها واستراتيجياتها، وتم الحديث كذلك عن ممارسات سلسلة التوريد والأداء المالي.

الفصل الثالث: تناول الطريقة والإجراءات التي اعتمدها الدراسة، من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة المعاينة، وأدوات الدراسة وإجراءاتها، ومحدداتها، وتصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: تناول نتائج الدراسة، إذ عرض البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانة الخاصة بمديري الإدارة الوسطى. وقد تم التركيز على فحص متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بأبعاد استراتيجيات الشراء، ممارسات سلسلة التوريد وتتضمن: العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبون، الاتصالات وتبادل المعلومات، الشراكة مع المورد، القوة التفاوضية للمنظمة. وتبع ذلك إختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة.

الفصل الخامس: ناقش النتائج التي تمخضت عن الدراسة، وحاول تفسيرها ضمن أطر أدبيات الدراسة. ويقدم الباحث في هذا الفصل جملة من الاقتراحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، آملاً أن تتمكن المنظمات الأردنية من النجاح في استخدام سلسلة التوريد.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

أولاً: الإطار النظري

ان عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية إلى أن تصبح جاهزة للاستهلاك من جانب الزبون، تحتاج إلى مراحل عدّة، وهذا ما تؤدّيه إدارة سلسلة التوريد في الواقع العملي. وحتى تتمكن المنظمة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءاً بالموردين الرئيسين وصولاً إلى الزبون النهائي. وهذا المنظور المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي إلى تحقيق منافع استراتيجية وعملية، وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة التوريد (عبيدات، وشاويش، ٢٠١٠ : ٢١٣).

٢-١ وظيفة المشتريات وأهميتها

وظيفة الشراء تعد العملية التي تتمكن المنظمة من خلالها تحديد احتياجاتها من السلع والخدمات، وتحديد مصادر التوريد المتوافرة، والتفاوض مع الموردين، وإبرام العقود واستلام وقبول السلع والخدمات التي تتطابق مع المواصفات المتفق عليها (Singh, 2002: 61). وتتضمن وظيفة الشراء عدداً من الأنشطة المتكاملة التي تشتمل على التخطيط بعيد الأمد للمشتريات، والسعي إلى توفير المواد الخام والنصف مصنعة والمواد تامة الصنع، والمعدات والآلات وقطع الغيار، وأية مستلزمات أخرى تحتاج إليها المنظمة المعنية لأداء وظائفها ومهامها على الوجه الأكمل.

كما ويتوخى من وظيفة الشراء الإسهام في تحديد كميات الشراء المناسبة، وتحديد مواصفاتها المطلوبة بالتنسيق مع الإدارات الأخرى في المنظمة. وكذلك اختيار مصدر التوريد المناسب الذي سيزود المنظمة باحتياجاتها من المستلزمات، وما يرتبط بذلك من متابعة لعملية توريد المستلزمات كي تصل في الوقت المناسب، وتسلمها من الناقل، والتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات التي تم تحديدها مسبقاً لمعرفة مدى التزام المورد بها. ومن ثم تسليمها إلى مخازن إذا كانت في حالة سليمة ومطابقة للشروط المتفق عليها مع المورد. كل ذلك يجري بالتنسيق التام بين إدارة الشراء وبقية إدارات المنظمة ذات العلاقة بعملية شراء المستلزمات المختلفة (منشورات جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٣ : ٧)

إن عمليات الشراء قديمة قدم المجتمعات البشرية، إذ مارس الأفراد هذه العمليات منذ أدركوا حاجتهم إلى المواد التي تلبي رغباتهم. وقد قام الأفراد بممارسة هذا النشاط حتى قبل ابتكار النقود كوسيلة للتبادل
Money as Medium of Exchange

وذلك من خلال مقايضة الفائض من السلع والمواد فيما بينهم بهدف الحصول على احتياجاتهم من المواد بالكميات والنوعيات المطلوبة، والوقت الملائم والسعر المناسب. وحتى يتم تنفيذ عمليات الشراء بصورة اقتصادية لا بد لهؤلاء الأفراد من تطوير مهاراتهم اللازمة لأداء جميع أنشطة الشراء (موسى، وحسين، ٢٠٠٨: ١٧). وفي العصر الحالي تعدّ وظيفة الشراء من الأنشطة الأساسية التي تمارسها منظمات الأعمال التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على الزبائن. ونتيجة التوسع في مجال أعمال هذه المنظمات وتعدد وتنوع احتياجاتها من المستلزمات بهدف الاستمرار في إنتاج السلع والخدمات، إزدادت وظيفة الشراء أهمية وتعقيداً. كما أن كلفة المشتريات من المواد تعد من أهم أوجه إنفاق الموارد المالية المتاحة في المنظمات، ولكي تضبط المنظمة إنفاقها المتعلق بالمشتريات لابد من تحسين علاقات التعاون مع الإدارات الأخرى في المنظمة. وترتبط إدارة المشتريات بعلاقات تعاون مع جميع إدارات المنظمة وأقسامها، منذ أن أدركت إدارة المنظمة أن وظيفة الشراء يمكن أن تحقق قيمة مضافة لها ولمجتمعها في آن واحد، إذا ما قامت وظيفة الشراء بتأدية المهام المنوطة بها بكفاءة وفاعلية. وفي حال فشلها فإنها ستؤثر في تحقيق الأهداف المنشودة (موسى، وحسين، ٢٠٠٨: ١٨).

٢-١-١ الشراء الاستراتيجي

يعدّ الشراء من المكونات الأساسية والمهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وعادة ما يتم ربط عملية الشراء بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ورضا الزبائن. كما يعدّ الشراء الاستراتيجي أحد المكونات الرئيسة لسلسلة التوريد، إذ يتضمن الاختيار الاستراتيجي للموردين (Carr & Pearson, 2002).

وينظر إلى الشراء الاستراتيجي على أنه أحد الأبعاد التي يتم العمل بها بالتوافق والترابط مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. فعند تنفيذ الشراء لا بد من التركيز على القضايا بعيدة المدى للمنظمة، وبخاصة إذا توافرت للموردين معرفة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما يؤدي الشراء الاستراتيجي إلى تطوير المعرفة التي تعمل على التطوير التنظيمي، إضافة إلى تحسين الترابط بين مكونات سلسلة التوريد (Paulraj, 2006).

ووفق نظرية الاستناد إلى الموارد، فإن المنظمة تضم حزمة من الموارد المختلفة، ولأغراض تحقيق الميزة التنافسية على المنظمة ابتكار وامتلاك موارد لا يستطيع الآخرون تقليدها بسهولة. وإذا تمت صياغة وتنفيذ استراتيجيات الشراء بفاعلية وكفاءة فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء العام للمنظمة (Janda, 2001). ويوفر الشراء الاستراتيجي خيارات متعددة أمام المنظمات لتلبية مستويات الجودة المطلوبة من جانب الزبون. وقد أوضحت الدراسات أن هناك فرقاً واضحاً بين المنظمات التي تعتمد على الشراء الاستراتيجي وتلك التي لا تعتمد عليه. وفيما يتعلق بإدارة المخزون والمنافع المتحققة عنها، فإن بعضاً من منظمات الأعمال تبنت أسلوب الشراء والإمداد في الوقت المناسب (JIT) والمستند إلى العلاقة التواصلية بين إدارة الشراء وإدارة التوريد وإدارة المخزون. الأمر الذي يسمح بتخفيض كلفة الاحتفاظ بالمخزون، وبخاصة إذا قامت إدارة الشراء بترتيب إيصال احتياجات المنظمة من المستلزمات المختلفة من الموردين بفاعلية وكفاءة عالية (Tracey et al, 2005). إن الشراء الاستراتيجي الفعال يتطلب فتح قنوات اتصال فعالة، وإحداث المواءمة بين التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد للمنظمة وبين باقي شركاء سلسلة التوريد، لتحقيق المنافع المتبادلة بين المنظمة ومصادر التوريد (Carr & Pearson, 2002).

وقد تطور الدور الاستراتيجي للشراء عبر السنين الماضية، وأدركت المنظمات أهمية إحداث التوافق والمواءمة بين أهداف المنظمة بعيدة الأمد وبين أهداف الموردين الرئيسيين. ونصحت بعض الدراسات Guinipero & (Eltantawy, 2004) بتشكيل قاعدة توريد مرنة تساعد على بناء العلاقات وتحسينها بين شركاء سلسلة التوريد، والعمل على اختيار المورد الذي لديه القدرة على تلبية متطلبات المنظمة من الموارد، والحفاظ على فاعلية الاتصال مع الموردين لتكوين علاقات متبادلة قائمة على أساس الثقة والالتزام والاحترام المتبادل.

٢-١-٢ استراتيجية الشراء

تعني استراتيجية الشراء الخطة التي تنتهجها وتسير على هديها عملية الشراء في توفير احتياجات المنظمة من المواد المختلفة. وبالتالي تعدّ الاستراتيجية مجموعة من القواعد العامة والتوجهات التي يتم على ضوئها اتخاذ قرارات الشراء داخل المنظمة (عبيدات، وشاويش، ٢٠١٠: ٨٧).

لقد ارتقت وظيفة الشراء إلى مستوى استراتيجي في منظمات الأعمال تبعاً للضغوط التنافسية. ومن ناحية عملية تدعو استراتيجية المشتريات إلى الموازنة بين أهداف الشراء وبين أهداف المنظمة (Pressy et al., 2009). ويتطلب ذلك لعب دور فاعل في إدارة الموردين وتقييمهم بشكل مستمر لضمان تبني استراتيجية الشراء وتفعيل أنشطة مهمة كنشاط إعداد خطة للشراء بعيدة الأمد، والعمل على مراجعة الخطة وتعديلها إذا كان ذلك ضرورياً لضمان تحقيق الانسجام والتوافق مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة. وقد استفادت العديد من المنظمات الكبيرة كشركة، "سيمنز الطبية"، و"هوندا أمريكا"، و"فورد موتورز"، و"برادستريت"، من إدارة وظيفة الشراء بشكل استراتيجي، وبناء علاقات مع شركاء التوريد الرئيسيين. ذلك أن بناء العلاقات مع الموردين وفق توجهات استراتيجية الشراء قد يتضمن اتفاقات تفاوضية أو مشروعات تعاونية لتطوير المنتجات الجديدة.

وتشير الأدلة الموجودة في الأدبيات إلى أن المنظمات التي تبنت استراتيجية الشراء استطاعت تحسين مستويات أدائها بشكل يفوق المنافسين (Car and Pearson, 1999). إذ يؤدي تبني استراتيجية الشراء بشكل فعال إلى إحداث تكامل في سلسلة التوريد بشكل أفضل، إذ تعدّ استراتيجية الشراء أمراً مهماً لجميع المنظمات بصرف النظر عن حجمها. وحتى تتمكن المنظمات من الاستجابة للمنافسة المتزايدة في الأسواق، فإن بعضاً منها قام بإيجاد شكل من التكامل بين وظيفة الشراء والتخطيط الاستراتيجي (Pressey, et al., 2009). ومع ذلك فإن هناك قلقاً من أن استراتيجية الشراء قد لا تكون ملائمة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، التي لا تتوفر فيها المرونة الكافية لتكريس مواردها لمثل هذه المبادرات.

وتسعى كل منظمة إلى أن تتم عملية التوريد لها بشكل ميسر وسهل، وهنا لا بد من تفعيل دور استراتيجية الشراء في التركيز على توفير المواد الأولية والمستلزمات الأخرى. وكل منظمة أيّاً كان دورها تسعى للحصول على ما تريد من المواصفات المطلوبة للإنتاج بأقل الأسعار وفي الزمان والمكان المناسبين (Pressey, et al., 2009).

وحتى تحصل المنظمة على احتياجاتها، ومن مصادر متعددة، تعمل على الشراء من أكثر من مورّد، في ضوء المنافسة بين المورّدين لتوفير الكميات والمواصفات المطلوبة بأقل الأسعار، إضافة إلى تقليل مخاطر التعطيل أو توقف الإنتاج، عبر عدم الاعتماد على مورّد واحد. ومن جهة أخرى، فإن بعض المنظمات تفضّل الشراء من مصدر واحد لخفض الأسعار وتمتين العلاقات مع هذا المورّد. كما إن بعض المنظمات تعتمد على التوريد المتوازي الذي يتيح للمنظمة التعامل مع مورّدين اثنين فقط لجزأين مختلفين من الأجزاء المصنعة. فإذا لم يستطع أحد هذين المورّدين توريد الكمية اللازمة في الوقت المحدد، يمكن اللجوء إلى المورّد الآخر لتوريد ما تبقى من الكمية (السالم، ٢٠٠٥: ١٩٨).

٢-١-٣ قدرات المورّدين:

يعدّ فهم احتياجات الزبائن ورغباتهم من المبادئ الأساسية لدى المنظمات. وبالتالي فإن توليد قيمة للزبون يعتمد على كفاءات المورّدين وقدراتهم على تزويد المنظمة بالمواد اللازمة لتلبية متطلبات الزبائن. وتتمثل هذه الكفاءات والقدرات في المهارات، والمعرفة، والموارد التي يمتلكها المورّدون ولا يمكن تقليدها بسهولة من المنافسين، وبالتالي تعكس هذه الكفاءات والقدرات الدوافع الرئيسة لأداء المنظمة (Vargo and Lusch, 2004).

وتعد عملية الشراء وعقد الصفقات وظيفة تحظى باهتمام كبير لدى المنظمات نظراً لاعتمادها على المصادر الخارجية في الحصول على المواد، والسعي للحصول على المعلومات القيمة عن المورّدين، مما يؤكّد أهمية كفاءات المورّدين وقدراتهم، كون المنظمات تتبنى أفكاراً قيّمة وتعمل بشكل تعاوني مع المورّدين لتحقيق منفعة متبادلة. وذهب بعض الباحثين (Morrissey and Pittaway, 2006) إلى أن العلاقات الجيدة مع المورّدين بالنسبة للمنظمات متوسطة الحجم وصغيرته أكثر أهمية من علاقاتها مع الزبائن.

ففي الدراسات المتعلقة بالمنظمات متوسطة الحجم وصغيرته (Pressey et al., 2009) وجد أن الجودة، وعوامل التكلفة هي المعايير المستخدمة في تقييم المورّدين. وإن الاهتمام بحاجات الزبائن والتوريد من قبل جهات خبيرة ومتخصصة، يعدّ من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة. كما إن المورّدين من المحتمل أن يزودوا عملاءهم بعروض تتعلق بالقيمة والسعر معتمدين على كفاءات وقدرات متميزة، وبالتحديد تلك الميزات التي تتعلق بالإنتاج (حجم الإنتاج والتسهيلات المتعلقة به)، وخدمة التوصيل ومن مميزات (الدقة والمرونة)، وتحسين العمليات مثال ذلك (تقليل الكلفة، التحسينات في الإنتاج وكفاءات التوصيل). وتحسين الابتكار والابداع مثل (تسجيل العمليات الإنتاجية وحفظها، عمليات ابتكارية في التوصيل)، والكفاءات المرتبطة بالعلاقات مثل (إدارة الحسابات الأساسية). وكفاءات متعلقة بالشبكات مثل (الاتصال متعدد الوظائف، والاتصال المتعدد المستويات)، والإبتكارات الجذرية مثل (تسجيل إنجازات البحث والتطوير وحفظها)، ومراقبة أعمال ومنافذ العملاء مثل (فهم أوضاع السوق وحالاته). يلاحظ مما سبق أن عملية توليد القيمة يتم عرضها على شكل سلسلة متصلة اعتماداً على متطلبات المشتري وعروض المورّد، بالإضافة إلى زيادة الوقت المتوقع لإدراك القيمة (Moller and Torronen, 2003).

٢-١-٤ أهمية تحديد مصادر التوريد

إذا ما أخذت المنظمة بخيار الشراء الجاهز بدلاً من الصنع، فإن ذلك يتطلب منها دراسة تفصيلية للأسواق وما تحويه من مواد تلبي احتياجاتها، ومعرفة الجهات المتعاملة معها. ونتيجة لذلك من الضروري أن تقوم المنظمة بتحديد مصدر التوريد الملائم، هل هو من مورّد واحد أو أكثر (النجار، ٢٠٠٠: ١٦٧). ومن أجل تنفيذ عملية الشراء يعدّ تحديد مصادر التوريد أمراً مهماً. ولا يقف اهتمام المنظمة عند حد معرفة المواصفات والكميات المطلوب شراؤها، بل التأكد من وصولها إلى مستودعات المنظمة في الأوقات المحددة وبالأسعار المناسبة، وبالطريقة الصحية والأمنة. من هنا تبرز أهمية اختيار مصادر التوريد، نظراً لوجود عوامل عديدة تلعب دوراً مهماً في اختيار مصدر التوريد. ومن هذه العوامل: السعر، والخصم المسموح به، والخدمة، والجودة، ومواعيد التسليم (النجار، ٢٠٠٠: ١٦٧-١٦٨). وهناك أيضاً البحث عن مورّد يلتزم بالمعلومات الصحيحة الوافية فيما يتعلق بطلبه الشراء.

وبالرغم من الخطر الناجم عن التعامل مع مورّد واحد، إلا أن بعض المنظمات تلجأ إلى السياسة التبادلية في الشراء من مورّد واحد، كون ذلك يحقق عدداً من المزايا، منها الحصول على تسهيلات الدفع والتسديد لتنفيذ إجراءات الشراء بيسر، وتخفيض تكاليف النقل، وسهولة الاتصال بالمورّد، والحصول على خصم الكمية (النجار، ٢٠٠٠: ١٦٨).

وقر عملية اختيار الموردين عادةً بثلاث مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: تقييم المورّد

ان عملية اختيار الموردين تدعم الميزة التنافسية للمنظمة وبما ينعكس على أدائها. وبالرغم من كل ما كتب حول عملية اختيار الموردين من دراسات تجريبية وممارسات فعلية، إلا أنه لا يزال هناك صعوبة في معرفة العامل الأساسي في اختيار مورّد دون آخر. وما المقياس الذي يدفع بالمنظمة المعنية إلى اختيار موردين جدد. حيث تزايد الاهتمام باختيار الموردين المناسبين وتقييم كفاءتهم وقدراتهم التوريدية بسبب تعقيد قرارات الشراء في ظل عالمية التجارة والأسواق (De Boer et, al: 2001). ويعدّ التقييم المنهجي للمورّد من أهم الأنشطة التي تؤديها وظيفة الشراء، وتتضمن عملية تقييم الموردين دراسة لأداء هؤلاء الموردين خلال الفترة السابقة. ومن المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم الموردين: الجودة، وأوقات التسليم، والكميات المستلمة، والسعر المناسب، والخدمات المقدمة (جودة، ٢٠١٠: ١٥٨).

المرحلة الثانية: تطوير الموردين

يتعلق هذا الجانب بمدى قدرة المورّد على التكامل مع أنشطة المنظمة المختلفة، فعند اكتشاف أن المورّد يمتلك المتطلبات والقدرات اللازمة للاستمرار معه في المستقبل، مثل: الجودة، والتوصيل، وسياسات التوريد والتدريب، وتبادل المعلومات (جواد والشموط، ٢٠٠٨، ٣٤; Chuang, 2004). فإن المنظمة ستعمل على تطوير ذلك المورّد بالأساليب المختلفة وضمن قدراتها المتاحة، لجعل المورّد قادراً على التكامل مع أنشطتها.

المرحلة الثالثة: المفاوضات

يذكر كل من (جواد والشموط، ٢٠٠٨، ٣٤؛ Heizer, & Render, 1999: 442) أن مرحلة المفاوضات تعدّ المرحلة الأخيرة في عملية اختيار المورد. وتعتمد المفاوضات بشكل عام على الاستراتيجيات التي ستمارسها المنظمة كمدخل لبدء العلاقات المستقبلية وتطويرها مع أولئك الموردين، والتي تأخذ عادةً شكلاً من ثلاثة أشكال هي الأسعار المعتمدة على السوق، والأسعار المعتمدة على الكلفة، وأخيراً التنافس من خلال العطاءات. إلا أن (Handfield and Bechtel, 2005)، يريان أن هنالك أبعاداً واسعة قد تتطلبها عمليات التفاوض، مثل مستويات الجودة، وحجم العقود والتكاليف، ومتطلبات التغليف الخاصة، وأسلوب الدفعات المالية وشروطها. وقد يتم التفاوض على أبعاد وقضايا أخرى، كحماية الملكية الفكرية والمعلومات، والمصادر المطلوبة لتطوير العلاقات وتمتينها، وقدرة المورد على إضافة القيمة للزبائن وللأطراف المشاركة في سلسلة التوريد.

٢-٢ سلسلة التوريد

تعدّ سلسلة التوريد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصاديات والتكنولوجيا والمعلوماتية. وتشتمل هذه السلسلة على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة، وذلك بقصد تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية جاهزة مع تضمينها إضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور الذي سيحصل على المنتج النهائي. وكما هو معلوم، فإن مصادر المواد الخام والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد، إلا أن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ومرات عدّة قبل وصول المنتج النهائي إلى السوق (إدريس، ٢٠٠٦: ٢١).

٢-٢-١ تعريف سلسلة التوريد وأهميتها الاستراتيجية

يتضمن الأدب النظري العديد من التعريفات الخاصة بسلسلة التوريد، ومن هذه التعريفات أنها شبكة أو نظام من الوحدات، المهتمة بصورة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتجميعها وتحويلها وتوزيعه من الموردين إلى الزبائن وفق طلباتهم (Leukel and Kirn, 2008).

وقد عرفها مقابلة (Magableh, 2001: ٥٤) بأنها الشبكة العالمية من وحدات الأعمال مثل الموردين والمصانع والمستودعات والمخازن ومراكز التوزيع والباعة، والتي يتم من خلالها الحصول على المواد الأولية عن طريق الموردين ومن ثم تحويلها إلى سلع، وتوزيعها على الزبائن. ويرى (Mara-Monge, 2007: ٦٦) أن التعريفات كافة التي تناولت مفهوم سلسلة التوريد إما تشترك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من المنظمات، سواء أكانت تمثل موردين، أم زبائن، أم منظمات أخرى، أم موردي أنظمة المعلومات. وتقوم هذه المنظمات بإنشاء سلسلة من الأعمال المتكاملة ضمن أطر وظيفية أو تنظيمية أو جغرافية بهدف تقديم قيمة معينة للزبون. وأخيراً، فإن سلسلة التوريد تتطلب نوعاً من التزام الإدارة لضمان تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المتعلقة بها بغية تحقيق الميزة التنافسية.

وقد عرّفها (Kim, 2004:38) بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب المورد إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة. كما أشارت دراسة (Seuring and Muller, 2008) في هذا الصدد، إلى أن سلسلة التوريد ترتبط بجميع الأنشطة المتعلقة بأمرين رئيسين: تدفق المنتجات والخدمات، وتدفق المعلومات. وبالتالي فإن إدارة سلسلة التوريد تعبر عن التكامل بين هذه الأنشطة من خلال تحسين العلاقات بين وحدات سلسلة التوريد، سواء أكانت تمثل أفراداً أم منظمات، من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ووفق المفهوم الذي طرحه حسان لسلسلة التوريد (حسان، 2009: 41)، فإنها تعدّ الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة، والتي تبدأ من المورد وتنتهي عند الزبون النهائي، وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية، وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها. وبناءً على مفهوم سلسلة التوريد، أعاد مجلس إدارة التوريد والتوزيع في عام 1998 تعريف مفهوم التوريد والتوزيع، بأنه أحد أجزاء سلسلة التوريد داخل المنظمة، والمسؤول عن تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة، بدءاً بمرحلة توفير المواد الخام وصولاً إلى مرحلة تقديمها إلى زبائن المنظمة (Chan and Chan, 2005).

وتعدّ سلسلة التوريد من المجالات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بحيث تمكنها من المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. كما أن سلسلة التوريد تعدّ مفهوماً حديثاً تتبناه المنظمات، لتحقيق منافع مختلفة على مستوى العمليات التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة. لذلك نجد أن منظور سلسلة التوريد المتكاملة يحقق ميزة تنافسية للمنظمات، سواء أكانت صناعية أم خدمية، ويساعدها على تحقيق أهدافها. تتمحور الأهداف قصيرة الأجل التي تعمل سلسلة التوريد على تحقيقها، حول زيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران المخزون، بينما يتمحور الهدف الاستراتيجي بعيد الأمد حول زيادة رضا الزبون، وزيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية لجميع أعضاء سلسلة التوريد (Tan, 2002). لذا حظيت سلسلة التوريد باهتمام كبير في حقل الإدارة، نظراً للدور الذي تلعبه في زيادة تنافسية المنظمة وزيادة ربحيتها، من خلال تقليلها حالة عدم التأكد المرتبطة بقرارات الشراء والعمل على تحسين مستوى الخدمة المقدمة إلى الزبون (Markus, 2000).

وكون سلسلة التوريد تتضمن تدفق المواد والمعلومات والأموال في شبكة تشمل الموردين، المنتجين والموزعين والزبائن، فهي تتطلب تغييراً في العلاقات التنظيمية التقليدية باتجاه بناء علاقات بعيدة الأمد، قائمة على أسس الشراكة الاستراتيجية بين المنظمة وبقية شركائها في سلسلة التوريد (Scott, 2000). وهذا التغيير كان أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تغيير في نماذج علاقات سلسلة التوريد، كون المنظمات تشهد الآن حقبة اقتصاد المعرفة القائم على أساس تقديم منتجات وخدمات إلى الزبون ذات قيمة أكبر، مستفيدة من المعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم، وتطوير منتجات قادرة على تلبية هذه الحاجات والرغبات (Straub et al., 2004). كما أن عملية تطوير منتجات جديدة أصبحت أكثر تعقيداً، نظراً لأن الأسواق أصبحت أكثر ديناميكية وتنافسية من ذي قبل، فلم تعد المنظمة هي الوحيدة في الأسواق القادرة على إيصال القيمة إلى (الزبون Hult et al. 2004)

٢-٢-٢ أهداف سلسلة التوريد

تتطلب عملية إدارة المنظمة لسلسلة توريدها، وجود مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها وظائف المنظمة والمنظمات المشاركة معها في سلسلة التوريد، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها. وتبعاً لذلك فإن أهداف سلسلة توريد المنظمة تنقسم إلى هدفين رئيسيين هما (حسان، ٢٠٠٩: ٤٧-٤٨):

١ - الهدف الأول ويقوم على تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة الآتية:

أ- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم.

ب- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المنظمة إلى العملاء والعكس.

ج- وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزبائنهم.

د- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء إلى المنظمة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، وبنفس بدرجة كفاءة انتقال المنتجات من المنظمة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

٢ - الهدف الثاني، كيفية إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:

أ- قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على المواءمة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للمنظمة للوفاء بها.

ب- حرص المنظمة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.

ج- تحوّل نظرة المنظمة إلى الموردین العاملين في سلسلة إمدادها، من مجرد كونهم منظمات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها.

د- تأكيد المنظمة وحرصها على إشراك العملاء والموردین في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.

٢-٣ أنواع سلسلة التوريد :

أشارت الأدبيات والدراسات التي تناولت سلسلة التوريد، إلى أن هناك أنواعاً لسلسلة التوريد، وقد قام الباحثان (Naim et, al. 1999; Christopher et, al. 2000) بالتمييز ما بين نوعين رئيسيين من سلاسل التوريد هما:

١- سلسلة التوريد الرشيقة

٢- سلسلة التوريد الفاعلة (مرنة الاستجابة) وفيما يلي توضيح لكل منهما:

أولاً: سلسلة التوريد الرشيقة : ظهرت كلمة رشيق (Lean) بداية في عام ١٩٩٠ في دراسة أجراها Womack et, al (1990) بعد ملاحظة نظم الإنتاج والتوريد المختلفة في قطاع المركبات، والذي كان سبباً في تحقيق شركة تويوتا (Toyota) للميزة التنافسية. وبعد ذلك انتشر استخدام الكلمة في مجالات أخرى، مثل عمليات التوريد والتوزيع. وقد تزايد الانتشار بعد ملاحظة التطبيقات الناجحة التي تمت في أمريكا وأوروبا في القطاعات المختلفة التي تبنت المبادئ الرشيقة، والتي ركزت على القيمة المضافة التي تقدم إلى العميل، والتخلص من الفاقد في الموارد لضمان انسيابية عملية الإنتاج، ومطابقة عمليات الإنتاج مع الطلب على المنتجات، وأخيراً تحسين العمليات وبالتالي زيادة الربحية (Perez et, al, 2010). تقوم سلسلة التوريد الرشيقة بتوظيف مجموعة من جهود التحسين المستمرة والتي تركز على التخلص من جميع المراحل والخطوات عديمة الفائدة عبر سلسلة التوريد. هذا النوع من السلاسل يتم دعمه عن طريق مجموعة من الجهود المعتمدة على كفاءات وقدرات التصنيع الداخلي، والعمل على تقليل وقت إنجاز المهام. كما أن هذه الجهود تسهم في تحقيق اقتصاديات الحجم للوحدات الصغيرة وتخفيض كلف الإنتاج، وتزيد من ربحية المنظمات، وتوفر المرونة في التصنيع ضمن درجات معينة (Vonderembse at al., 2006).

٢-٤ فاعلية استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة

لكي تضمن الشركات فاعلية سلسلة التوريد، وتتمكن من إضافة قيمة للزبون وتخفيض التكاليف، لا بد أن تتجاوز جهود تلك الشركات العمل على إحداث التكامل بين العمليات الداخلية فيها، نحو تكامل بقية الأطراف الخارجية في سلسلة التوريد، مثل الموردّين والموزعين. ويرى (Ryan, 2001) أنه يمكن تخفيض التكاليف وتحسين مستوى العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة ضمن سلسلة التوريد الرشيقة، من خلال استخدام التطبيقات الإلكترونية التي من شأنها إدارة المعلومات والاتصالات بين شركاء سلسلة التوريد. وبما أن التكامل بين شركاء سلسلة التوريد يعد خطوة رئيسية في استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة، وهو ما يتفق مع بيئة الأعمال الإلكترونية (E-business)، التي تتطلب التكامل بين شركاء سلسلة التوريد كافة، فإن العلاقة بين استخدام تطبيقات الأعمال الإلكترونية، والتي من بينها تطبيقات التجارة الإلكترونية، وفاعلية سلسلة التوريد الرشيقة، تبدو علاقة ارتباط إيجابي (Guimares et, al, 2002).

من هنا يمكن تصنيف فاعلية استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة تبعاً للمبادئ الرئيسة التي تقوم عليها هذه الاستراتيجية وهي: تقليل الفاقد من موارد المنظمة، وتقليل التكاليف، ودعم التكامل بين شركاء سلسلة التوريد، وتحسين الربحية، مما يجعل استراتيجية التوريد الرشيقة سبباً رئيساً في زيادة فاعلية سلسلة التوريد ككل (Segerstedt, 2010). ثانياً: سلسلة التوريد الفاعلة (مرنة الاستجابة): يرتبط مفهوم هذا النوع من سلاسل التوريد بعملية التفاعل ما بين المنظمات والأسواق المختلفة، من خلال منظور خارجي يقوم على المرونة، ويعتمد نجاح هذا النوع من سلاسل التوريد على مقدرتها على الاستجابة للتغيرات والتقسيمات المستمرة للأسواق العالمية، من خلال جعل تنفيذ سلسلة التوريد الفاعلة يتضمن الأمور التالية:

١- المحافظة على الفاعلية والديناميكية.

٢- التواجد ضمن نطاق الأعمال المتخصصة.

٣- تبني مفهوم النمو الموجه.

لذا تركز إدارة سلسلة التوريد الفاعلة على كيفية الاستجابة إلى تغيّرات السوق غير القابلة للتنبؤ وتوظيفها لصالحها، من خلال الاعتماد على سرعة التوصيل والنقل والمرونة في الوقت المتاح لإتمام العمليات. كما أن هذا النوع من السلاسل يعمل على نشر أساليب وأدوات وتقنيات تكنولوجية جديدة لحل المشاكل غير المتوقعة. كما تستخدم سلسلة التوريد الفعالة تطبيقات نظم المعلومات، والتكنولوجيا، وكفاءات تبادل البيانات الإلكترونية، من أجل إحراز تقدم سريع يعتمد على المعلومات المتوافرة التي تساعد على اتخاذ قرارات مثالية (Vonderembse at al., 2006). وبالتالي يمكن لعملية صنع القرار أن تدعم المنظمة، كون سلسلة التوريد الفاعلة هي عبارة عن أسلوب نظمي يقوم على أساس تكامل جميع أنشطة المنظمة وأعمالها وتحسين جوانب الإبداع، من خلال الأشكال المتعددة من المنظمات الافتراضية والوحدات الإنتاجية. وبعد الحديث عن سلسلة التوريد الفعالة وسلسلة التوريد الرشيقة، يتضح أن كلاً من (Christopher and Towill, 2000)، قاما بتقديم اقتراح يتضمن نموذج هجين لسلسلة التوريد يعتمد على توليفة من العوامل المتعلقة بتدفق المواد وتدفق المعلومات. إذ يتم الفصل بين الجزء الخاص بالتوجه نحو تلبية طلبات الزبائن عن الجزء الخاص بالتخطيط في سلسلة التوريد. ويتم وضع التوليفة الملائمة من هذه العوامل من خلال تحديد سلسلة التوريد المناسبة سواء التي تتدفق بعكس مجريات الأحداث أو معها. إن كلا النموذجين، مرّن الاستجابة إلا أن النموذج الرشيق يتم اختياره اعتماداً على متطلبات السوق (O'Brien et, al., 2004).

٢-٢-٥ أداء إدارة سلسلة التوريد

واجه الباحثون في أدبيات سلسلة التوريد (Beamon, 1999) تحديات أساسية، تتعلق بتحليل أداء نظام سلسلة التوريد. إذ يعدّ تحليل أداء سلسلة التوريد من الأمور الصعبة، بسبب اشتغال السلسلة على العديد من المكونات مثل الموردّين، والمصنّعين، والزبائن، وتجار الجملة، وتجار التجزئة.

وقد أورد (Kumar & Fantazy, 2006) ثلاثة مقاييس لتقييم أداء سلسلة التوريد، وهي مرونة التسليم، وتخفيض كلفة المخزون، وسرعة الاستجابة للزبون. ويعتبر مقياس مرونة التسليم من الأمور الأساسية اللازمة لتقييم سرعة استجابة سلسلة التوريد للزبون. فإذا كانت مرونة التوريد عالية فإن المنظمة تستطيع تلبية حاجات الزبائن، ومساعدتهم على التعبير عن التفضيلات التي يرغبونها في المنتجات والخدمات. كما يُمكن المنظمة من زيادة قدرتها على تلبية الطلبات وفق طلبات الزبائن.

أما مقياس تخفيض الكلفة فيتعلق بكلفة الاحتفاظ بالمخزون، ووفق منظور سلسلة التوريد لا بد من استغلال مستويات المخزون بشكل مثالي، نظراً لأن الاحتفاظ بالمخزون يعدّ من الأنشطة المكلفة وينطوي على العديد من المشاكل (Piplani, 2005)، مثل الاحتفاظ بالمخزون، كلفة تلف المخزون، كلفة الفرص البديلة، كلفة الاحتفاظ بالمنتجات تامة الصنع قبل تسليمها إلى الزبائن، كلفة إدارة المخزون، كلفة تقييم المخزون المحاسبي، وخسائر المبيعات بسبب عدم توافر المخزون (Gunasekaran, 2002). ويعدّ وقت الاستجابة للزبون مقياساً مهماً في تقييم أداء سلسلة التوريد من حيث وقت التسليم ووقت تنفيذ طلبات الزبائن، إذ تعدّ تلبية طلبات الزبائن هدفاً استراتيجياً لسلسلة التوريد (Uncles et, al, 2003).

٣-٢ ممارسات سلسلة التوريد

١-٣-٢ الاتصال وتبادل المعلومات

تعدّ الاتصالات من الأمور المهمة واللازمة لنجاح سلسلة التوريد، وفي حال عدم وضوح الاتصالات سيؤدي ذلك إلى حدوث مشاكل بين شركاء سلسلة التوريد. وتشير الاتصالات إلى التشارك الرسمي وغير الرسمي بالمعلومات المفيدة وفي التوقيت المناسب، بين شركاء سلسلة التوريد. وتؤدي الاتصالات إلى تبادل المعلومات، وفهم الأهداف المشتركة، وحل قضايا وسلوكيات الصراع المترتبة على سوء الفهم المتبادل الناتج عن الاتصالات غير الفعالة. في حين أن الاتصال الجيد والمتكرر يساعد على حل النزاعات ويعزز السلوك التعاوني بين شركاء سلسلة التوريد. وأشارت دراسة (Su et, al, 2008) إلى أن الاتصال الفعال له تأثير إيجابي في أداء سلسلة التوريد، كون العلاقات الناجحة وبعيدة الأمد بين شركاء سلسلة التوريد تعتمد على الاتصال الناجح والفاعل.

إن بناء العلاقات والمحافظة عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمات، أصبح من الصعب تحقيقه من جانب منظمات الأعمال العاملة بشكل فردي، بل يمكن تحقيقه من خلال العمل التعاوني بين شركاء سلسلة التوريد. وهذا التعاون يتضمن التشارك بالمعلومات حول أعمال المنظمة المختلفة، كون التشارك بالمعلومات أصبح من القضايا المهمة في سلسلة التوريد، نظراً للدور الذي يلعبه التشارك بالمعلومات في تخفيض الكلف المترتبة بسلسلة التوريد، وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال الحصول على المعلومات والتشارك بها بين شركاء سلسلة التوريد (Cheng, 2010). فالممارسات الفعالة لسلسلة التوريد والتشارك بالمعلومات يعتبران مصدراً رئيساً لتحسين فاعلية سلسلة التوريد ككل (Zhou and Benton, 2007).

وتتضمن إدارة سلسلة التوريد التنسيق الفعال لتدفق المنتجات والمعلومات بين كل من المنتجين والموردين والموزعين والباعة والزبائن. وهذا التشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التوريد يؤدي إلى تنسيق قرارات الإنتاج في ظل ظروف عدم التأكد، ويساعد في تخفيض الكلف وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى الزبائن (Pandey et al., 2010). كما يتضمن التشارك بالمعلومات تدفقاً للمعلومات حول مستوى المخزون، والمبيعات، والتنبؤ بالطلب، وحالة الطلب، وخطة الإنتاج، ومعلومات حول معايير الأداء.

ويشير التشارك بالمعلومات في سياق سلسلة التوريد إلى المدى الذي تكون فيه المعلومة متوافرة في الزمان والمكان المناسبين لشركاء سلسلة التوريد. فقد تكون المعلومات تكتيكية تتعلق بالمشتريات، وجدولة العمليات، والإمدادات. وقد تكون معلومات استراتيجية تتعلق بأهداف التعاون طويلة المدى، والتسويق، ومعلومات عن الزبائن. إذ أشار (Pandey et al., 2010)، إلى أهمية تبادل المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد بشكل رسمي وغير رسمي، وخاصة التشارك الفعال الذي يؤدي إلى تحسين الرؤية المستقبلية وتقليل حالة عدم التأكد المرافقة لقرارات الشراء، لأن ذلك يمكنهم من الحصول على المعلومات عبر سلسلة التوريد لإحداث التعاون بين الأنشطة المختلفة مثل المبيعات، والإنتاج، والتوريد، وإيصال القيمة إلى الزبون وتلبية حاجاته ورغباته. وحتى تتمكن المنظمات من إيصال القيمة إلى الزبون وتلبية حاجاته ورغباته، والحصول على الميزة التنافسية المستدامة من خلال سلسلة التوريد، فإن رفع مستوى التعاون بين شركاء سلسلة التوريد يعدّ أحد المفاتيح الرئيسة لتحقيق ذلك، ويتمّ عن طريق التشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التوريد ضمن مستويات جودة المعلومة (Ding et al., 2010: 1).

وأورد (Li et al., 2006) أن التشارك بالمعلومات يتم على المستويين الكمي والنوعي، وكلاهما ضروري لممارسات سلسلة التوريد. ويشير المستوى الكمي إلى إمكانية حصول شركاء سلسلة التوريد على الكمية الكافية من المعلومات المهمة وذات العلاقة بأداء أعمالهم، كون مستوى التشارك بالمعلومات يتفاوت من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التكتيكي تبعاً لطبيعة أنشطة النقل والإمداد والأسواق والزبائن. وأشار كل من (Zhou and Benton, 2007) إلى أن المستوى النوعي يتعلق بالدرجة التي تكون فيها المعلومات تفي باحتياجات المنظمة. إذ يعتمد مستوى الدور الذي تلعبه المعلومات في التخطيط واتخاذ القرارات وأداء العمليات والأنشطة على مستوى جودة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار. ولكي تكون المعلومات ذات مستوى من الجودة ولا تفقد فائدتها، فلا بد أن تتوافر فيها مجموعة منها: الدقة، الوفرة، التوقيت، الشمولية، الملاءمة، إمكانية الوصول، التواتر والتكرار.

وتناول (Yu et al., 2010) السيناريوهات المحتملة للتشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التوريد وهي:

لا يوجد تشارك بالمعلومات بين شركاء سلسلة التوريد.

التشارك الجزئي بالمعلومات، ويتضمن ست مجموعات:

التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية.

التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطلب السوقي.

- ج- التشارك بالمعلومات المتعلقة بمستويات المخزون.
- د- التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطلب السوقي والطاقة الإنتاجية.
- هـ- التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطلب السوقي ومستويات المخزون.
- و- التشارك بالمعلومات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية ومستويات المخزون.
- ٣- التشارك الكامل بالمعلومات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية، والطلب السوقي، ومستويات المخزون.
- تبادل المعلومات بين التحالفات الاستراتيجية ضمن سلسلة التوريد.

٢-٣-٢ العلاقة مع الزبون

نتيجة ضغوط المنافسة العالمية، بحثت منظمات الأعمال الحديثة عن طرق جديدة لتوليد قيمة للزبائن، والعمل على تأسيس علاقات إيجابية معهم. إذ أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر إلى الزبون بوصفه شريكاً حقيقياً وتعمل على تطوير علاقات بعيدة الأمد معه، مما سيساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين. ويؤكد المدخل الحديث للتسويق على أهمية استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم، والتركيز على تطوير علاقات حميمة وبعيدة الأمد مع الزبائن الحاليين، وتقديم منتجات وخدمات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته، وصولاً إلى مستوى إبعاده (Juscus and Grigaite, 2011).

وتعتمد صياغة أو بناء علاقات مع الزبون على الأساس المنطقي البسيط والذي في آن واحد، القائل إنه إذا عرفت شيئاً عن الزبون ستكون قادراً على بيعه وتلبية احتياجاته بكفاءة أكبر. وتعد هذه المعرفة عن الزبون العنصر الأساسي لإدارة العلاقات مع الزبائن (Tanoury, 2000). وتستخدم هذه المعرفة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات المطلوب تغييرها في المنتجات والخدمات، لتناسب مع طلبات الزبائن وتوقعاتهم لتعظيم القيمة المدركة من قبلهم. إذ تعدّ إدارة العلاقة مع الزبائن من الاستراتيجيات التي صيغت لبلوغ أفضل الإيرادات، وتحقيق أعلى قناعة للزبون عن طريق التركيز على مفاهيم معينة، وتحليل لمجاميع الزبائن وتجزئتهم إلى أجزاء سوقية. وهدف هذا التوجه لدى المنظمات إلى زيادة تفاعل جميع عناصر المنظمة مع زبائنها سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى التفاعل في نظام العمل الداخلي بين المجهزين، والمصنعين، وتجار الجملة والتجزئة. وقد يظهر للبعض أن إدارة العلاقة مع الزبون (Customer Relation Managment (CRM) تمثل استراتيجية خدمة الزبون، ولكن في الواقع تعدّ خدمة الزبون جزءاً من عمليات أكثر عمقاً وشمولية في إدارة العلاقة مع الزبون (العلي، والكنعاني، ٢٠٠٦: ١١٢). ولغرض تحقيق الميزة التنافسية، يتوجب أن تكون المنظمة قادرة وبشكل متواصل على إضافة القيمة للزبائن. وقام Carr & Pearson بتعريف توجه السوق على أنه: الحالة المنظمة التي تساعد على خلق السلوكيات الفاعلة واللازمة لتوليد القيمة المتفوقة وإيصالها إلى الزبائن، وبالتالي بلوغ الأداء المتفوق والمستمر للمنظمة (Carr, & Pearson, 1999).

ولبدء بدورة إقامة علاقة مع الزبون، فإن المنظمة تبدأ بتأسيس علاقات مع زبائنها. وحتى يتم الوصول إلى ذلك يجب معرفة الزبائن وأماكن تواجدهم، والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضّلونها، ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين المنظمة وزبائنها. وعلى أساس هذا التفاعل سوف تتمكن المنظمة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقة بالزبون، مثل تقييم قناعة الزبون، ومدى استجابته إلى الترويج الموجه الذي سيؤثر في أداء المنظمة، لذا فهي بحاجة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات (العلي، والكنعاني، ٢٠٠٦: ١١٣). وكما أثرت التكنولوجيا في الكثير من الإدارات التي تعتمد عليها المنظمة، فقد لعبت دورها أيضاً في التأثير في إدارة العلاقة مع الزبون. إذ لم تهتم بجمع البيانات عن الزبون فحسب، بل امتدت لتشمل حفظ وتكامل البيانات اللازمة لأداء الأعمال، لأن البيانات تعدّ العنصر الأساس في الاستجابة الفعلية لطلبات للزبائن. ويمكن للمنظمة الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالزبائن، عن طريق أدوات تمكّنها من جمع البيانات المتعلقة بالزبائن، من خلال الاستبانة والمقابلات والملاحظة وقائمة الشراء وسجلات الزبائن، وكذلك بواسطة السجل الإلكتروني المخصص للرد على أسئلة الزبائن واستفساراتهم المختلفة (العلي، والكنعاني، ٢٠٠٦: ١١٤).

٣-٣-٢ العلاقة مع المورد

تبحث المنظمات عموماً عن الفرص الأكثر ملاءمة لبناء علاقاتها مع المنظمات الأخرى، وبخاصة الموردّين. ومع عدم وجود معادلة واحدة تصلح لكل زمان ومكان لكي تبني المنظمات وفقها علاقة من نوع معين، فلا بد للمنظمات من تحديد العوامل التي تساعد على صنع واتخاذ القرارات ذات الصلة بشكل العلاقة المستقبلية. وقد تستند العلاقة عند نشأتها أو رسمها إلى واحدٍ أو أكثر من الأشكال التالية: التكامل العمودي، والتزود من المصادر الخارجية، وآلية السوق (جواد والشموط، ٢٠٠٨: ٤٣). لذا حدث تحول كبير في شكل العلاقة بين المنظمات وموردّيتها تمثّل بالاعتماد على عدد محدود من الموردّين المؤهّلين. كما أن إبرام العقود التجارية مع الموردّين أصبح قائماً على أساس التوجه بعيد الأمد، ولضمان فاعلية العلاقة مع الموردّين تقوم المنظمات بتزويد الموردّين بمعلومات عن عمليات المنظمة وأدائها، وذلك لأن بناء العلاقة مع عدد محدود من الموردّين يترتب عليه انخفاض مستوى المخاطر المتعلقة باستمرار تدفق التوريدات من الموردّ إلى المنظمة (Paulraj et, al , 2006).

ومن وجه نظر الباحثين والدارسين (Cannon et, al, ٢٠١٠)، فإن العلاقات بعيدة الأمد بين المنظمة والموردّ تتضمن جوانب أساسية هي: الاستمرارية، والالتزام، والاتجاه طويل الأمد. وهذه الجوانب تمهد لبناء علاقات جيدة بين المنظمات وموردّيتها. كما أن العلاقات المبنية على النظرة بعيدة الأمد تتطلب من المنظمات التضحية بالمكاسب قصيرة الأمد، بهدف الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد

فالمنظمات والموردّون يتجاوزون الفترات الأولية التي تكون فيها العلاقة القائمة على الأرباح قصيرة الأمد مثيرة للتساؤلات. لكنهم مع مرور الوقت يقتربون من تكوين علاقة قائمة على أساس حل المشاكل والتعاون الذي يؤدي إلى تحسين في مستويات أداء المنظمة، وتحسين مستوى جودة العلاقة بين المنظمة وموردّيتها.

وهذا يعني أن المنظمات مستعدة للتضحية بالأرباح قصيرة الأمد في سبيل الوصول إلى العلاقة بعيدة الأمد والحصول على المنافع المتبادلة لكلا الطرفين. ومع مرور الوقت يصبح الموردون جزءاً من سلسلة التوريد الجيدة، مما سيؤثر في القدرة التنافسية للمنظمة. وهذا يتطلب من المنظمات تفعيل العلاقات التكاملية القائمة على عدد محدد من الموردين (Cannon et, al. ٢٠١٠).

وحتى يتمكن شركاء سلسلة التوريد من بناء علاقة بعيدة الأمد والمحافظة عليها بين شركاء سلسلة التوريد، فإن الثقة والتعاون من العوامل الجوهرية لتحسين العلاقات ضمن سلسلة التوريد. وقد أكدت بعض الدراسات (Ha et, al., ٢٠١١) التي تناولت موضوع الثقة من منظور سلسلة التوريد، أن الثقة تعتبر من العوامل التي لا تقل أهمية عن التعاون. وتتضمن الثقة بعض المظاهر العاطفية مثل: المعتقدات ومشاعر الأفراد. وهذا يعني أن الثقة موجودة ومطبقة في المنظمات على المستوى الشخصي أكثر من تطبيقها على المستوى التنظيمي. إذ تعدّ الثقة بين شركاء سلسلة التوريد منذ زمن طويل إحدى القضايا المهمة في سلسلة التوريد، وتم تناولها من أبعاد عدّة، منها: الشفافية بين شركاء سلسلة التوريد، والأمانة، والقدرة، والاحترام المتبادل، والمهارات والمعرفة الفريدة. مما يعني أن الثقة متعلقة بأن شركاء سلسلة التوريد يمكن الإعتماد عليهم من حيث الخبرة والمعرفة، وهذا بدوره سيؤدي إلى بناء علاقات طيبة منذ البداية، بينما تؤدي الشفافية والأمانة والاحترام المتبادل إلى بناء علاقات إيجابية على المدى البعيد.

وأشار (Chapman et, al., 2002)، إلى أن السلوك التعاوني بين شركاء سلسلة التوريد سيتحقق من خلال العلاقات بعيدة الأمد القائمة على الثقة الشخصية. ومن المجالات التي يمكن أن يتم التعاون بشأنها: اتخاذ القرارات المشتركة، والتشارك بالمعرفة، والتشارك بالمنافع. كون التعاون المكثف بين شركاء سلسلة التوريد سيؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في التشارك بالمعرفة، والتشارك بالخبرة، وفهم نوايا الشركاء، والتي سوف تؤدي إلى تخفيض كلف النقل وتحسين قيمة سلسلة التوريد. أما التعاون الاستراتيجي فيتضمن العلاقات المتبادلة القائمة على العمل المشترك، من أجل توليد المنافع والنتائج المطلوبة لكل الأطراف.

ويمكن للعلاقات بعيدة الأمد بين شركاء سلسلة التوريد أن تولد المنافع التالية للأطراف كافة من خلال أربع طرق (Canto et, al., 2011):

أولاً: التعاون الذي يحمي ويشجع على الاستثمار في بناء العلاقات بوصف ذلك أحد الأصول غير الملموسة، كالتعاون في تحديد مواقع الإنتاج بالقرب من الموردين والزبائن، وشراء المعدات، وتكريس الموارد البشرية لمساعدة الموردين والزبائن للحصول على المعرفة التي يريدونها.

ثانياً- التعاون الذي يعمل على تحفيز تبادل المعلومات والمعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة لإبداع المنتجات وعمليات التصنيع، وبالتالي قبول أكبر للمنتجات والخدمات في الأسواق وتحقيق كفاءة الإنتاج.

ثالثاً: التعاون الذي يساعد الأطراف على العمل بروح الفريق وتكامله بشكل يمكن سلسلة التوريد من استغلال أكبر الطاقات وإمكانات الأطراف.

رابعاً: التعاون الذي يساعد المنظمات على تأسيس مبادئ وضمانات غير رسمية قائمة على الثقة والسمعة، مما يقلل من كلفة العقود القانونية غير الضرورية.

وفي دراسة (Nyaga et, al., ٢٠١٠) أكد أن المنظمات تسعى إلى بناء علاقات ,تعاونية مع شركاء سلسلة التوريد قائمة على العمل المشترك، لتصبح المنظمات أكثر مرونة لتتمكن من الحصول على الميزة التنافسية، وتوليد قيمة مميزة وفريدة لا يمكن الحصول عليها من دون العمل المشترك. فالمنظمات تعمل على إقامة علاقات تعاونية مع عدد محدد من الموردين وتُشركهم في تنسيق الإنتاج وتصميم المنتجات من أجل الحصول على الموارد ذات القيمة، والجودة المناسبة، والتكنولوجيا لتحسين عملياتها، كون العلاقات مع الموردين أصبحت لها قيمة استراتيجية (Rokkan et, al. 2003 ; Wu et, al., 2010).

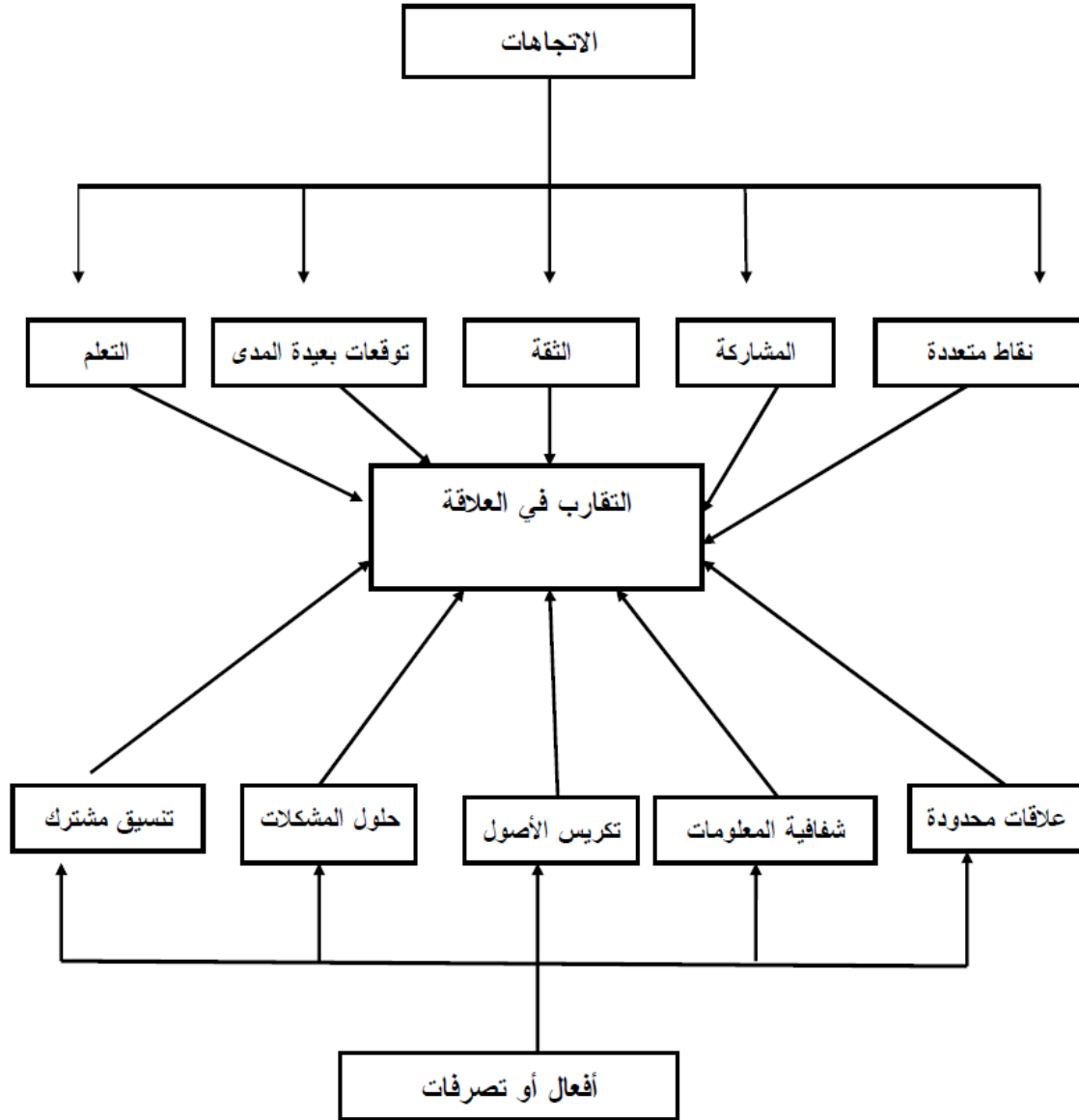
٣-٤-٣ الشراكة مع المورد

حتى تتمكن المنظمات المعنية بسلسلة توريد من القدرة على المنافسة عالمياً، لا بد أن تؤسس علاقات موسعة مع الزبائن والموردين، الذين يعدّون جزءاً من سلسلة التوريد. وهذه العلاقات يتم بناؤها بشكل أساسي من أجل تقديم منتجات وخدمات إلى الزبائن بأقل كلفة ممكنة، وبتصاميم جيدة، ومرونة في التسليم. وهذا يتطلب بناء تحالفات فعّالة مع الموردين، قائمة على العمل المكثف من أجل الحصول على منفعة متبادلة قائمة على التكامل، ويتضمن التكامل بعدي الثقة والالتزام. وينظر إلى الثقة بشكل أساسي على أنها مكون مهم من مكونات سلسلة التوريد، وتعدّ عنصراً مهماً لإرضاء الزبائن، وتمكّن المنظمات من الحصول على حقوق الامتياز. كما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الثقة والمخاطر في العلاقات المتبادلة بين شركاء سلسلة التوريد (Fynes et, al, 2005). ويرى (Lewis, 2003: 202) أن المنظمات يمكن أن تفكر بخصوص الثقة من خلال ثلاثة مستويات أو مراحل. تسمى المرحلة الأولى الثقة القائمة على الحسابات، أي أن المورد يثق بالمنظمة لأنها تمنحه مكتسبات أكثر منها عند عدم ثقته بها. وتسمى المرحلة الثانية الثقة المفاهيمية Cognitive Trust، أي أن كل طرف يثق بالطرف الآخر راجحاً أن يتصرف كما يرغب فيه. وتشير المرحلة الثالثة إلى أن المنظمة والمورد يثقان ثقة متبادلة ببعضهما بعضاً لأنهما يعتقدان أنهما يتصرفان بطريقة لا تسمح للشريك بالسقوط أو الانهيار.

أما الالتزام كمكون من مكونات سلسلة التوريد، فإنه يشجع المنظمات على المحافظة على علاقات الشراكة القائمة مع الموردين، مع الأخذ في الحسبان الأهداف بعيدة الأمد لكلا الطرفين. وهذا الاهتمام بعلاقات الشراكة يساعد المنظمات على تلبية احتياجات الزبائن بشكل فعّال، وتخفيض مستويات المخزون الحالية. وفي مناخ العلاقات بعيدة الأمد، يكون الموردون ملتزمين بتلبية احتياجات الزبائن وتشجيعهم على إعطاء تغذية راجعة عن احتياجاتهم ومشاكلهم. مما سيساعد المنظمات على تحسين وقت الاستجابة للزبائن، بسبب التدفق الفعّال للمعلومات والمواد عبر سلسلة التوريد وبالتالي المرونة في التسليم (Moberg, 2002). ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق التدفق الفعّال للمعلومات والمواد، لا بد من توافر الاتصال الفعال بين شركاء سلسلة التوريد بحيث يؤدي إلى تنسيق أفضل وتحسين وقت الاستجابة للزبون وتحسين الأداء المنظمي.

الشكل (1-2)

أبعاد علاقة الشراكة لدى Lewis & Slack



المصدر :

(جواد والشموط، 2008 : 50) و (Lewis, & Slack. 2002, :219)

وهناك جملة من العناصر إذا ما تسنى لها أن تتوافر ستؤلف ما يسمى علاقة الشراكة بين المنظمة ومورديها، كما هو موضح في الشكل (١-٢). ونظراً لوجود تداخل ملموس بشكل جلي بين تلك العناصر، فإن مفهوم التقارب Closeness يتوسط تلك العناصر. ويلاحظ أن تلك العناصر تنقسم إلى قسمين؛ الأول يتعلق بالاتجاهات Attitudes، التي تضم نقاطاً متعددة للاتصال، والمشاركة بالنجاح، والثقة المتبادلة، والتوقعات بعيدة الأمد، والتعلم المشترك. أما القسم الثاني: فيشمل الجوانب المتعلقة بالسلوكات والأفعال Actions، التي يفترض بالمنظمة ممارستها سعيًا للوصول إلى علاقة الشراكة. وتتلخص الأفعال بعلاقات ضيقة مع عدد قليل من الموردين، وشفافية المعلومات، وتكريس الأصول، وحلول المشكلات المشتركة، والتنسيق المشترك للأنشطة. ولذلك تُعد علاقة الشراكة التزاماً بعيد الأمد بين المنظمات والموردين لغايات الوصول إلى أهداف وأعمال محددة من خلال تعظيم فاعلية مصادر الشركاء. وتعتمد هذه العلاقة على تكريس الأصول والمصادر وفهم توقعات كل طرف والقيم التي يحملها. وتتضمن علاقة الشراكة فوائد عديدة، مثل تحسين الجودة المستمر للمنتجات والخدمات، وزيادة فرص الابتكار (جواد والشموط، ٢٠٠٨: ٤٧؛ Lewis, 2003: 205).

٢-٣-٥ التفاوض

التفاوض نوع من أنواع الحوار أو تبادل الاقتراحات يتم بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية نزاعية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على المصالح المشتركة، أي أن التفاوض يتطلب وجود ركنين أساسيين هما: وجود مصلحة مشتركة، ووجود قضية نزاعية. ويمكن تعريف التفاوض على أنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لاتخاذ قرارات مشتركة فيما يتعلق بقضية معينة فيها اختلافات في وجهات النظر وفي التفضيلات، ولدى هذه الأطراف اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة، وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم على النتائج المرغوبة يتطلب الاتصال فيما بينهم، كوسيلة ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف، وتوسيع المساحة المشتركة بينهم، من خلال المناقشة والتضحية والحجة والإقناع والاعتراض، للتوصل إلى اتفاق مقبول بشأن قضايا التفاوض (الجديلي، ٢٠١٠: ٨; Zachariassen, 2008). كما يُنظر إلى التفاوض على أنه عملية يراد منها البحث عن نهاية للحصول على المنافع والمزايا التي ترغب الأطراف المتفاوضة في الحصول عليها. كما أنه عملية ديناميكية Dynamic للتوافق بين طرفين، كلٌ منهما يمتلك أهدافاً يسعى للحصول عليها، حيث يتشاور الطرفان للوصول إلى اتفاق تبادلي مقنع لكُلٍّ منهما (Marsh, 1990: 1). وتظهر حالة التفاوض عندما تكون هناك حالة نزاع وخلاف بين الشركاء ضمن سلسلة التوريد، وهنا يلتقي المتفاوضون وجهاً لوجه لحل أية نزاعات أو مشاكل

٢-٣-٥-١ التفاوض في الشراء

تهدف المنظمات إلى بلوغ الإنتاج المربح بأفضل الأسعار، لذلك تعتمد على المفاوضات إلى درجة كبيرة لتعزيز موافقتها في الشراء، حيث تزداد أهمية التفاوض لغرض الشراء في الشركات ذات الإدارة الجيدة. ويعد التفاوض المثل الرئيس والممتاز للتطور المهني،

بحيث تقوم الشركات على تطوير قدرات مفاوضاتها واستخدام وسائل ممكنة لغرض توفير وتنفيذ بعض القرارات بما يتناسب والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ونتيجة لذلك فإن التفاوض يعد مهمة واسعة تعكس التخطيط الجيد للمنظمة، وهو أسلوب نافع ذو قيمة عالية يُستخدم للوصول إلى اتفاق مع المورد فيما يتعلق بالأسعار والجودة والكميات المطلوبة (العلي، والكنعاني، ٢٠٠٦: ٢٠٩-٢١٠). إن ما يهدف الطريق للمفاوضات مع الموردين، حركات الأعمال المعتمدة على آلية السوق Market Mechanism، وتنشأ المفاوضات نتيجة للتوجه التنافسي القوي بين الموردين. إذ تخضع تلك المفاوضات إلى ما يمكن أن يكسبه الطرف الأول ويخسره الطرف الثاني، ويعتمد ذلك على حجم القوة التفاوضية التي يتمتع بها كل طرف، ومدى اعتماد المفاوضات على علاقات من نوع الكسب والخسارة Win- أو علاقات من نوع الكسب المتبادل Win-Win (Trent et, al. 2005). وتمتاز المفاوضات باحتوائها على ميزات قصيرة الأمد، وبفترات متقطعة يثمنها المشاركون بالسلسلة على أنها التزامات بعيدة الأمد. فالمنظمة تحاول أن تخفض أسعار المورد إلى أدنى درجة ممكنة، أو تحاول أن تدفع بالطلب إلى أعلى مستوياته في أوقات الذروة، أو أن تطلب كميات محدودة جداً، أو عدم الطلب خلال فترات الكساد. ولكي يحصل المورد على أسعار مناسبة لمستويات جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها، أو التحكم بمرونة الكميات، فإنه يمارس ضغوطاً معينة على الطرف الآخر. وما يكسبه كل طرف يعتمد على حجم النفوذ الذي يتمتع به، ويتحدد حجم النفوذ من خلال القوة الشرائية التي يمتلكها كل طرف. فالمنظمة التي تملك قوة شرائية مهمة من وجهة نظر المورد، وحجم مشترياتها يمثل حصة كبيرة من مبيعاته، عادةً ما يكون حجم نفوذها كبيراً على ذلك المورد (جواد والشموط، ٢٠٠٨: ٤٧ ; Johnson, 2006: 207). أما القوة التي يمتلكها الموردون للمواد الأولية فتؤثر بشكل ملحوظ في الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أية أسعار للمواد الخام مثلاً ولا تستطيع المنظمات نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار على الزبائن، فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض. وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.

- عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.

- عندما تمثل المواد الداخلة في الإنتاج جزءاً كبيراً من مكونات السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخدامها...الخ).

- تحمّل المؤسسات نفقات كبيرة إن فكرت في مصادر التوريد الحالية.

٢-٣-٦ مرونة التوريد :

تشير إلى مرونة المسار على أرضية المصنع، أي القدرة على استخدام مسارات بديلة لتحريك المخزون تحت التشغيل عبر مصادر مختلفة تتوافر فيها أساليب معالجة متشابهة (Das & Nagendra, 1997). وتعني مرونة التوريد إمكانية تحويل عملية إنتاج جزئي أو كلي للمنتج في مواقع مختلفة من دون التأثير في مستوى الجودة المطلوبة، والسيطرة على مستويات التوريد من حيث الزيادة والنقصان بشكل لا يؤدي إلى زيادة النفقات ومن دون الحاجة إلى وقت إضافي لتلبية حاجات الزبائن، والقدرة على إعادة ترتيب سلسلة التوريد

بحيث تتمكن المنظمة من تغيير الكميات المصنعة من المنتجات وفق تغيّر طلب الزبون على المنتج. كما ترتبط بقدرة المنظمة على البحث عن مورد بديل للمواد الخام أو جزء منها، والقدرة على التعامل مع دورة حياة المنتج، وإحداث تغيير جذري على الإنتاج بسرعة فائقة، وتكييف العمليات وفقاً لمتطلبات التصنيعية للمنتج (Duclos et al., 2003). ويرى Narasimhan & Das أن المنظمة إذا أرادت المنافسة من خلال المرونة، فإن ممارسات التوريد عندئذٍ تصبح مهمة جداً (Narasimhan & Das, 2000). لذا تعدّ وظيفة التوريد مرنة إذا توافرت لديها سعة توريد إضافية لمواجهة التذبذب المفاجئ في الطلب على المواد المطلوبة، من حيث قدرة المورد على توصيل المواد بأوقات مختلفة وفق احتياجات المنظمة، والقدرة على شحن مواد مختلفة بشحنة واحدة لكي تتم تلبية الطلبات الصغيرة (Pujawan, 2004).

٢-٤ أداء منظمات الأعمال

لقد أظهرت المنظمات التي تستخدم سلسلة التوريد تطوراً في مستوى أدائها وتحقيقها لأهداف سلسلة التوريد الاستراتيجية، مثل: توفير الكلف، والحصول على عوائد إضافية، وتقليل نسبة عيوب المنتجات. وهذه الأهداف مهمة لأنها مرتبطة بقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح المستهدفة من خلال الأسواق والحصة السوقية. وقد حددت مقاييس الأداء المنظمي بالأداء المالي، والأداء السوقي، ورضا الزبائن (Shin et al, 2000). فمقاييس الأداء السوقي تتعلق بالحصة السوقية، أما مقاييس الأداء المالي فتتعلق بالعائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات (Tan & Kannan, 1999). ويعد استخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين، سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية أم النظرية التي تناولت أداء المنظمات. ويرى (Lynch, 2000: 374) أن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات، وأن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب، يعرّض وجودها واستمرارها إلى الخطر.

ويذهب بعض الكتاب (Hunt and Morgan, 1995) إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، إلى حدّ عده الهدف الأهم للمنظمة. إذ يُعدّ الأداء المالي المتفوق الهدف الأساسي للمنظمات، ويمكن تحقيق الأهداف الأخرى للمنظمة ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق. وضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي يعدّ الأداء المالي الميدان الأكثر شيوعاً في معظم بحوث الإدارة الاستراتيجية، ويعتقد (Harrison & John, 1998: 47-48) في دراسته أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية في عملية التحليل الداخلي للمنظمة. فالأداء المالي يعدّ استراتيجية مهمة تُمكن المديرين من تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة، فضلاً عما يؤشره الأداء المالي من نقاط قوة داخلية، مما يؤكد أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بعوامل البيئية الخارجية، إذ إن المنظمة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على الإستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة. كما أنها تتعرض إلى ضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتدني. ويتيح الأداء المالي المتفوق للمنظمة، الموارد المالية اللازمة لاستغلال الفرص الاستثمارية المختلفة، ويساعدها على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم.

ويرى كل من (Hopkins & Hopkins, 1997) أن الأداء المالي يتأثر بعوامل بيئية تتمثل في العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توافر الخبرة والمعرفة لدى المديرين. كما أن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركزاً تنافسياً متقدماً، ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز المركز وتطويره. إن تحقيق الأداء المالي المنشود والمركز المالي المتفوق يعّدان وجهين لعملة واحدة (Hunt & Morgan, 1995). كما يعدّ الأداء المالي أفضل الأدوات لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، ويستند مفهوم الأداء المالي إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية في تقييم أداء المنظمة. وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي، كالتحليل العمودي والتحليل الأفقي لفقرات القوائم المالية، إلا أن التقنية الأساسية المستخدمة لقياس الأداء ضمن التحليل المالي هي النسب المالية. فالنسب المالية هي أدوات التشخيص الأساسية في التحليل والقياس، والتي تُستخدم في تقييم قوة الأداء المالي، بالإضافة إلى الأداء الكلي بشكل عام، كما أن استخدام النسب والمؤشرات المالية يعد مدخلاً ذا معنى لتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة (David, 2001: 142). أما رضا الزبون، فيقاس بالقيمة الكلية للمنتج من وجهة نظر الزبون، وتطابق المنتجات مع المواصفات المعيارية التي طُلبت من جانب الزبائن، وفهم حاجات الزبون ورغباته، والمحافظة على ولاءه. وقد أدركت المنظمات أن رضا الزبائن عنصر مهم يربط بين المنظمات وأدائها المالي، فالمنظمات التي تطور علاقات جيدة مع الزبائن وتركز على إستجابة فاعلة لطلبات الزبائن، تحصل على موقع متميز وأداء مالي متفوق، لأن خلق حالة من الولاء عند الزبائن تجاه المنظمة يجعلهم مستعدين من أجل دفع سعر أعلى للمنتجات ذات الجودة العالية (Tan & Kannan, 1999). إذ تعتمد سلسلة التوريد على احترام الزبون وتنظر إليه على أنه شريك للمنظمة، انطلاقاً من أن الزبون يقود المنظمة Customer Driven Company. وقد حققت المنظمات التي انطلقت من فكرة أن الزبون يدير المنظمة منافع عديدة مثل: تقليل كلفة الاحتفاظ بالمخزون، وتقليل وقت الاستجابة لطلبات الزبائن، إلى جانب تحسين مستوى رضا الزبون، وزيادة الحصة السوقية. فكلما كانت سلسلة التوريد مرنة، كان هناك تحسُّن في الأداء السوقي والمالي للمنظمة، وزيادة في مستوى رضا الزبائن، وتحسُّن في مستوى الاستجابة لطلبات الزبائن، وكفاءة في الدخول إلى الأسواق الجديدة، وسرعة في الاستجابة للمنافسين الجدد (Bensaou, 1999).

٢-٥ الدراسات السابقة

لاحظ الباحث ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، أن الدراسات المحلية ذات العلاقة بالدراسة الحالية محدودة ، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي عثر عليها الباحث وذات العلاقة بموضوع دراسته:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة العرفج(٢٠٠٢) بعنوان: العلاقة بين الموردين والمنتجين: دراسة تطبيقية على بعض الصناعات في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى وصف العلاقة بين المنتجين والموردين في المملكة العربية السعودية، لمعرفة ما إذا كنت تلك العلاقة تتوافق مع التوجه لتحديث لسلسلة التوريد.

كما هدفت إلى بيان مدى أهمية وجود علاقة مشاركة وتنسيق وتعاون بين الموردين والمنتجين. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٢٣٤) منظمة، وعينة بلغت (١٦٥) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة العلاقة بين المنتجين والموردين تتصف بأنها علاقة قصيرة ومتوسطة الأجل، ويتم تصميم المنتجات وتطويرها من قبل المنتجين وبدون تنسيق وتعاون بين المنتجين والموردين.

يتضح من خلال العرض السابق لدراسة (العرفج، ٢٠٠٢) إنها ركزت على متغير العلاقة مع الموردين، وقد استفاد الباحث من دراسة(العرفج، ٢٠٠٢) في إثراء متغير العلاقة مع المورد. في حين أن الدراسة الحالية تختلف مع دراسة(العرفج، ٢٠٠٢) في باقي المتغيرات مثل العلاقة مع الزبائن، ومرونة التوريد، القوة التفاوضية للمنظمة.

دراسة ارتيمة (٢٠٠٦) بعنوان: تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد.

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين أداء سلاسل التوريد في منظمات صناعة الأدوية الأردنية. وقد طبقت الدراسة على منظمات صناعة الأدوية في الأردن، وتم جمع البيانات من المديرين في تلك الشركات بحجم عينة (٥٠).

وقد توصلت الدراسة إلى أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تمتلك تكنولوجيا معلومات بمكوناتها المختلفة بدرجة عالية. وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء سلاسل التوريد. وكذلك وجدت الدراسة أن (قدرات تكنولوجيا المعلومات، وخصائص تكنولوجيا المعلومات) تؤثر بشكل مباشر وبدلالة معنوية في تحسين أداء سلاسل التوريد.

وقد استفاد الباحث من دراسة (ارتيمة، ٢٠٠٦) في إثراء الجوانب المتعلقة بسلوكيات ومفاهيم سلاسل التوريد، وقد تناولت الدراسة متغير سلسلة التوريد كمتغير تابع، بينما تفحص الدراسة الحالية أثر ممارسات سلسلة التوريد كمتغير مستقل على الأداء المالي للمنظمات.

دراسة ابو الرجال (٢٠٠٧) بعنوان: أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق إدارة سلسلة التوريد . ولغرض جمع البيانات تم اختيار عينة تكونت من (٤٨) منظمة صناعية قام الباحث بتوزيع (٤٨) استبانة على مديري تلك المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى إن المنظمات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة التوريد بدرجة عالية. كما أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام التوريد (مشتريات، معالجة طلب الزبون، تطوير، معلومات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية : نقلها، تخزينها، عمليات الجرد، حتى نقلها إلى خط الإنتاج). ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية المتجهة إلى الداخل (المواد أولية : نقلها، تخزينها، عمليات الجرد، حتى نقلها إلى خط الإنتاج) والقيمة المحسوسة للمنتج، والولاء للزبون، الأداء السوقي، الأداء المالي.

وقد استفاد الباحث من دراسة (ابو الرجال، ٢٠٠٧) في إثراء متغير العلاقة مع الزبون، والاداء المالي، في حين أن الدراسة الحالية تختلف مع دراسة (ابو الرجال، ٢٠٠٧) في باقي المتغيرات مثل الاتصالات وتبادل المعلومات، والعلاقة مع المورد، واستراتيجيات الشراء، إضافة إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسات.

دراسة الشموط (٢٠٠٧) بعنوان: أثر علاقة المنظمة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى المنظمات الصناعية الأردنية المتوسطة.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر نوع علاقات المنظمات الصناعية الأردنية المتوسطة بالموردين في سلسلة التوريد، من خلال دراسة علاقة الموردين بالمنظمات المبحوثة. وقد أجريت الدراسة في الأردن على (٤١٨) منظمة صناعية متوسطة الحجم من خلال عينة حجمها (٢٠٠) منظمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة بين المنظمات المبحوثة والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، ومرونة التوريد لدى المنظمات الصناعية الأردنية المتوسطة).

لاحظ الباحث أن دراسة (الشموط، ٢٠٠٧) تناولت سلسلة التوريد كمتغير تابع، بينما سعت الدراسة الحالية نحو تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد كمتغير مستقل في الأداء المالي للمنظمات. كما استفاد الباحث من دراسة (الشموط، ٢٠٠٧) في إثراء متغير القوة التفاوضية للمنظمة.

دراسة كل من Obaidat and Kan'an (٢٠٠٧) بعنوان: استكشاف مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة في السوق الأردني.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة في السوق الأردني. ولتحقيق هذا الهدف ركزت الدراسة على أبعاد المرونة للمنظمة بوصفها عاملاً تكاملياً ممكناً، وهي مرونة التوريد، ومرونة الإنتاج، ومرونة الدعم اللوجستي، ومرونة تطوير المنتج، وكذلك مرونة تكنولوجيا المعلومات. وقد أجريت الدراسة على كبرى المنظمات الصناعية والخدمية في الأردن، واشتملت العينة على (٥٢) منظمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة في السوق الأردني متوافرة، وأن هناك علاقة بين مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكامل ومحددات مرونة المنظمة. وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة. كذلك أثبتت الدراسة أن هناك فروقاً بين المنظمات في إمكانية تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة تعزى إلى مرونة تكنولوجيا المعلومات.

ركزت دراسة كل من (Obaidat and Kan'an, 2007) على توضيح مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة لدى الشركات العاملة في الأردن، لذلك فهي دراسة استكشافية لمدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة. أما الدراسة الحالية فهي دراسة تحليلية لأثر ممارسات سلسلة التوريد في أداء المنظمات المالي. كما استفاد الباحث من دراسة كل من (Obaidat and Kan'an, 2007) في إثراء متغير مرونة التوريد.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى فاعلية إدارة أعمال التخزين على أنشطة المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة الميدانية. وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات المرخصة والمصنفة في المدينة المنورة والبالغ عددها (١٤٣) مؤسسة، وتم أخذ عينة مكونة من (٤٠) مؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية أعمال التخزين فاعلية أعمال الرقابة على المخزون تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة الصناعية، وأن فاعلية أعمال الرقابة على المخزون تختلف من صناعة إلى أخرى.

وقد استفاد الباحث من دراسة (العمري، ٢٠٠٨) في إثراء متغير استراتيجيات الشراء، وتختلف معها في متغيرات ممارسات سلسلة التوريد.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظام التزويد الآتي في المستشفيات الخاصة الأردنية، وأثر تطبيق هذا النظام في الأداء من حيث تخفيض تكلفة الخدمة وتحسين جودتها. وتم توزيع (٢٠٠) إستبانة على العاملين في المستشفيات التي تمثل عينة الدراسة، شملت الفئات الوظيفية العليا، والفنية، وإدارات التزويد. وبينت النتائج أن مدى تطبيق نظام التزويد الآتي في المستشفيات الخاصة الأردنية متفاوت من مستشفى إلى آخر، وأنه أكثر تطبيقاً في المستشفيات الكبيرة. كما بينت النتائج أن عامل تطور تكنولوجيا المواد الطبية يؤثر في درجة تطبيق نظام التزويد الآتي في أداء المستشفى، من خلال خفض الوقت اللازم لأداء الخدمة وتحسين جودتها. وأن عوامل ضبط تدفق المواد، والعلاقة ما بين المورد للمستشفيات، ودقة جدولة الإجراءات الطبية، لها الأثر الإيجابي في درجة تطبيق نظام التزويد الآتي وتحسين أداء المستشفى من خلال تخفيض تكلفة الخدمة وتحسين جودة الأداء.

دراسة (العبد، ٢٠٠٩) ساعدت الباحث في تحديد الجوانب المتعلقة بمتغير العلاقة مع المورد، كما أن تلك الدراسة طُبقت على قطاع الخدمات، بينما طُبقت الدراسة الحالية على القطاعين الصناعي والخدمي.

دراسة كل من الجوازنة والهوري (٢٠١٠) بعنوان: تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء إدارة سلاسل التوريد في منظمات قطاع الصناعات الكيماوية وصناعات الورق وقطاع صناعات الأغذية والمشروبات الأردنية، والمتمثلة في: مقياس العملية، ومقياس التسليم، ومقياس الموارد، ومقياس الاستجابة للزبون، ومقياس المرونة، ومقياس الوقت. وصُممت إستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، ووُزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين التنفيذيين البالغ عددهم (٧٦) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (٣.٥٧ و٣.٩٧) وبدرجة تقدير عالية لجميع مقاييس الأداء.

كما تبين عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الأداء الستة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الأداء (التسليم، والموارد، والعملية، والاستجابة للزبون) بين الفئات العمرية لمديرين.

وقد استفاد الباحث من دراسة (الجوازنة والهوري، ٢٠١٠) في إثراء متغير العلاقة مع الزبون والذي يعتبر نقطة تقارب مع الدراسة الحالية، بينما تختلف الدراسات في بقية المتغيرات، بالإضافة إلى استفادة الباحث في إثراء الجانب النظري لمفهوم سلسلة التوريد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مرونة سلاسل التوريد في المنظمات الأردنية العاملة في مجالي الألبسة والأدوية، وتمثلت أبعاد المرونة لسلسلة التوريد في: مرونة المنتج، الحجم، التسليم، التوريد، الاستجابة للسوق المستهدف، تقديم المنتج، نظم المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منظمات الألبسة والأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددهم (٦٤) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مرونة سلاسل التوريد عالٍ في منظمات صناعة الألبسة والأدوية الأردنية، حيث بلغ أعلى مستوى في مرونة تقديم المنتج، إذ تبين أن الشركات المصنعة للألبسة والأدوية الأردنية تمتلك القدرة على التعاون والتنسيق لتقديم منتجات جديدة كاملة ومتنوعة وبسرعة عالية، إضافة إلى قدرتها على تقليص دورة تطوير المنتجات الجديدة، بينما بلغ أدنى مستوى للمرونة في مرونة المنتج، حيث تبين أن تلك الشركات تمتلك القدرة على إنتاج منتجات ذات مزايا وخيارات وأحجام وألوان مختلفة تعمل على تلبية المواصفات الخاصة لكل زبون. ركزت دراسة (الهوري، ٢٠١١) على تحليل مرونة سلسلة التوريد من خلال أبعاد عدة، من بينها متغير مرونة التوريد، الذي يعدّ أحد متغيرات الدراسة الحالية، ويشكل نقطة التقاء بين الدراستين.

ثانياً: الدراسات الاجنبية

دراسة كل من Chen and Paularj (2004) بعنوان:

Strategic Purchase, Supply Management, and Firm Performance

هدفت الدراسة إلى تفحص الصلة بين استراتيجيات الشراء وإدارة سلسلة التوريد، وأداء منظمات الأعمال في المنظمات الصناعية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) منظمة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين استراتيجيات الشراء وإدارة سلسلة التوريد واستجابة الزبون والأداء المالي للمنظمات. كما توجد علاقة إيجابية مباشرة بين قدرات إدارة سلسلة التوريد واستجابة الزبون، ولاستجابة الزبون علاقة إيجابية مباشرة بالأداء المالي للمنظمة. كما أن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين استراتيجيات الشراء واستجابة الزبون والأداء المالي. وساعدت دراسة (Chen and Paularj, ٢٠٠٤) الباحث على تحديد جوانب وعناصر متغير العلاقة مع المورد ومتغير الاتصالات، والتي تشكل نقطة التقاء تلك الدراسة مع الدراسة الحالية، وتختلف معها في بقية المتغيرات، كالعلاقة مع الزبون، وتبادل المعلومات والقوة التفاوضية للمورد، والشراكة مع المورد.

دراسة كل من Ciscel and Smith (٢٠٠٥) بعنوان

The Impact of Supply Chain Management on labour Standards: the Transition to Incessant Work.

هدفت الدراسة إلى تحليل أنشطة وعمليات المنظمة، بدءاً بدخول المواد للمخازن حتى نقل السلع إلى الزبائن النهائيين، وذلك لتحديد الطرق والوسائل التي يتم فيها تخفيض حجم المخزون. وطبقت الدراسة من خلال ثلاثة جوانب رئيسية، الأول: إن الطاقة الإنتاجية استبدلت بها سرعة التوريد الذي يضمن النقل والتخزين والتوزيع والبيع بالتجزئة. والثاني: تم استبدال السرعة بالسرعة والمرونة وأنشطة العمل المتواصلة بجداول الإنتاج. والثالث: تم إيجاد طرق حديثة لإنجاز المهام والواجبات، تساعد في إيجاد جداول عمل جديدة، وطرق توظيف جديدة، وظروف عمل جديدة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الطرق الجديدة التي يتم إدخالها على العمليات الإنتاجية، سوف تؤدي بشكل تلقائي إلى تغيير الطرق التي ينجز بها العاملون مهماتهم، مما يعني تحسين سلسلة التوريد. كما وجدت الدراسة أن هناك أثراً لسلسلة التوريد وتحسين أنشطتها على استمرارية الأعمال، وبالتالي الحفاظ على تدفق السلع وتخفيض كمية المخزون.

واستفاد الباحث من (Ciscel and Smith, 2005) في إثراء الجوانب النظرية المتعلقة بممارسات سلاسل التوريد. وقد عملت الدراسة على تحليل أنشطة وعمليات المنظمة ودورها في تحسين أداء سلسلة التوريد، ثم تحديد أثرها في إستمرارية العمل، أي أنها ركزت على أداء سلسلة التوريد، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد كمتغير مستقل في الأداء المالي للمنظمات في قطاعي الصناعة والخدمات.

دراسة كل من Tracey and Vonderanbse (2005) بعنوان:

The Impact of Supply Chain Management Capabilities on Business Performance

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير قدرات إدارة سلسلة التوريد على أداء الأعمال من خلال دراسة تأثير سلسلة التوريد الموجهة إلى الزبائن في الموقع التنافسي والأداء المنظمي. وبعد تحليل (٤٧٤) إستبانة تمت استعادتها من مدراء منظمات الصناعة الأمريكية الخاضعة إلى الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن قدرات إدارة سلسلة التوريد متطورة بشكل استراتيجي، وتؤثر بشكل مباشر ومهم في الموقع التنافسي، وفي أداء المنظمة. وقد تكونت قدرات إدارة سلسلة التوريد من ثلاثة أنواع: القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل Out Side-in Capabilities ، والقدرات الإدارية الداخلية المتجهة إلى الخارج In Side-Out Capabilities ، وقدرات إدارة نظام التوريد Spanning Capabilities.

من خلال استعراض دراسة (Tracey and Vonderanbse , ٢٠٠٥) لوحظ أنه لا بد من جمع بيانات أكثر شمولاً لتأكيد النتائج التي توصلت إليها، وتوسيع مجالات البحث، لتشمل قطاعات أخرى مثل قطاع الخدمات. وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية كونها ستعمل على إجراء المقارنة بين قطاعي الصناعة والخدمات. كما أن دراسة (Tracey and Vonderanbse , ٢٠٠٥) تناولت متغيرات قدرات سلسلة التوريد، بينما تناولت الدراسة الحالية متغيرات ممارسات سلسلة التوريد.

دراسة Sridhan et al. (2005) بعنوان:

Implementation of Supply Chain Management and its Impact on the Value Firm

هدفت الدراسة إلى تفحص أثر تطبيق إدارة سلسلة التوريد في القيمة، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة التي طبقت على شركة Dell للحاسبات في الولايات المتحدة الأمريكية. وجدت الدراسة أن هناك صعوبات في تطبيق برمجيات إدارة سلسلة التوريد التي صممت لتعظيم القيمة السوقية للمنظمات، مما يؤدي إلى خسارة المنظمة وانحدار في مستوى القيمة السوقية، وهذا ينشأ حالة من الإحباط لدى حملة الأسهم، لذلك لا بد من الحذر عند تطبيق حلول جديدة تتعلق بإدارة سلسلة التوريد. كما وجدت الدراسة ان هناك أثراً لتطبيق سلسلة التوريد في القيمة السوقية.

ويلاحظ من خلال استعراض (Sridhan et, al., ٢٠٠٥) أنها فحصت أثر تطبيقات سلسلة التوريد. أي أنها ركزت على برمجيات سلسلة التوريد وأثرها في القيمة السوقية للمنظمة. بينما تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة أثر ممارسات سلسلة التوريد، كممارسات إدارية داخل المنظمات في أدائها المالي.

دراسة Yinan (2006) بعنوان:

Supply Chain Strategies and Practices: An Exploratory Study

هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات واستراتيجيات سلسلة التوريد، من خلال دراستين، وقد أجريت الدراسات على المنظمات الصناعية في الصين بحجم عينة بلغ (٦١٤) استبانة، حيث هدفت الدراسة الأولى إلى فحص أثر حالة عدم التأكد البيئي في العلاقة بين استراتيجيات التنافس، واستراتيجية سلسلة التوريد، ثم تحديد العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التوريد والأداء المالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن حالة عدم التأكد البيئي لها تأثير متوسط على العلاقة بين مستويات الاستراتيجية العليا والاستراتيجيات الوظيفية. وأن المنظمة التي تطبق استراتيجية التمايز، أكثر ميلاً إلى استخدام استراتيجيات سلسلة التوريد، والمنظمة التي تطبق استراتيجية قيادة الكلفة، أكثر ميلاً إلى استخدام استراتيجيات سلسلة التوريد الرشيقة Lean Supply Chain. كما أن هناك تأثيراً لاستراتيجيات سلسلة التوريد في الأداء المالي. أما الدراسة الثانية فقد هدفت إلى تفحص صلاحية مصفوفة Fisher (1997)، و Christopher (2000) التي صممت لفحص العلاقة بين خصائص المنتجات وهيكلية سلسلة التوريد. وتوصلت إلى أن المنتجات الوظيفية (التقليدية) بحاجة إلى استخدام عالي المستوى لاستراتيجيات سلسلة التوريد الرشيقة Lean Supply Chain Strategies، بينما تحتاج المنتجات الإبتكارية إلى استخدام عالي المستوى لسلسلة التوريد السريعة. كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة الجيدة بين خصائص المنتجات واستراتيجية سلسلة التوريد تؤدي إلى أداء مالي جيد. ركزت دراسة (Yinan, 2006) على تحليل أثر استراتيجيات وحدات الأعمال في استراتيجيات سلسلة التوريد وتحديد أثر استراتيجيات سلسلة التوريد في قدرات سلسلة التوريد، من ثم تحديد أثرها على الأداء، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى فحص أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي للمنظمات، وهذا مختلف عما جاءت به الدراسة السابقة.

دراسة كل من Day and Lichtenstein (2006) بعنوان:

Strategy Supply Management: The Relationship between Supply Management Practices, Strategic Orientation and Their Impact on Organizational Performance.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة المتبادلة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة على مستوى وحدات الأعمال وممارسات إدارة التوريد. ثم التعرف على أثر هذه العلاقة التبادلية في الأداء المنظمي. وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي من خلال المراجعة للأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة التوريد. كما توصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي لوحدات الأعمال، والممارسة الجيدة لإدارة التوريد لهما أثر إيجابي في الأداء المنظمي. كما أن هناك علاقة بين ممارسات الشراء وأهداف وحدات الأعمال. ولا يوجد تأثير واضح ومهم لحجم المنظمة وخصائص قطاع الصناعة في الأداء المنظمي.

من خلال مراجعة دراسة كل من (Day and Lichtenstein, 2006) نجد أنها اهتمت بفحص العلاقة التبادلية بين التوجه الاستراتيجي لوحدات الأعمال وممارسات إدارة التوريد. بينما تهتم الدراسة الحالية بدراسة الأثرين المباشر وغير المباشر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي. كما استفاد الباحث من دراسة Day and Lichtenstein (2006) في تحديد الجوانب المتعلقة بمتغير استراتيجيات الشراء الخاصة بدراسته.

دراسة كل من Li et al. (٢٠٠٦) بعنوان:

The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية والأداء المنظمي، من خلال تركيزها على أبعاد: العلاقة مع الزبون، ومستوى التشارك في المعلومات، وجودة التشارك في المعلومات. وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها من (١٩٦) منظمة صناعية في أمريكا، توصلت الدراسة إلى أن الممارسات ذات المستوى العالي لإدارة سلسلة التوريد تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية والأداء المنظمي. كما أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي ومباشر في الأداء المنظمي. وتوصلت الدراسة إلى أن بعض المنظمات بالرغم من إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، إلا أنها لا تعرف ما الذي تطبقه بشكل محدد، وهذا يعزى إلى قلة الوعي تجاه ممارسات سلسلة التوريد.

استفاد الباحث من دراسة (Li et al., ٢٠٠٦) في تحديد الجوانب المتعلقة بمتغيرات العلاقة مع الزبون، والعلاقة مع المورد، وتبادل المعلومات، كما أن الدراسة الحالية أضفت متغيرات أخرى مثل مرونة التوريد، واستراتيجيات الشراء، كما إنها طبقت على قطاعي الصناعة والخدمات. وهذا بخلاف ما جاءت به دراسة (Li et al., ٢٠٠٦) التي طبقت فقط على المنظمات الصناعية.

دراسة Koh et al. (٢٠٠٧) بعنوان:

The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SMEs

هدفت الدراسة إلى تحديد الأبعاد الأساسية لممارسات إدارة سلسلة التوريد، من خلال الاختبارات التجريبية للإطار العام الذي تم اقتراحه في هذه الدراسة، لتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في المنظمات متوسطة الحجم وصغيرة في تركيا. وبعد تحليل البيانات التي جمعت من (٢٠٣) منظمات متوسطة الحجم وصغيرة، التي تعمل في مجال الصناعة المعدنية في مدينة إسطنبول. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد جمعت في عاملين: الأول البحث عن المصادر في الخارج Outsourcing وتعدد المصادر، والثاني استراتيجيات التعاون والممارسات الرشيقة Lean Practice. وهذه العوامل لها تأثير إيجابي في الأداء التشغيلي، بينما ليس لها أي تأثير مباشر في الأداء المنظمي. كما وجدت الدراسة أن كلا العاملين لهما تأثير غير مباشر في الأداء التشغيلي والأداء المنظمي. وحيث إن دراسة (Koh et al., 2007) قد أجريت على منطقة محددة في تركيا، فإن هذا يحول دون تعميم النتائج أو اعتمادها في بلدان أو مناطق أخرى. كما يلاحظ أن نتائجها بشأن أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المنظمي، جاءت متناقضة مع نتائج الدراسات الأخرى التي تم عرضها، مما يستوجب إجراء الدراسة على بلدان أو مناطق أخرى للتأكد من مدى صحة النتائج السابقة. لذلك فإن الدراسة الحالية سعت إلى إضافة متغيرات جديدة، مثل الشراكة مع المورد، وتبادل المعلومات، والقوة التفاوضية للمورد، كمتغيرات مستقلة وفحص أثرها في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية.

دراسة Yeung (٢٠٠٨) بعنوان:

Strategic Supply Management, Quality initiative, and Organizational Performance.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر العوامل الضمنية (Contexts) مثل حجم المنظمة، وشهادة ISO 9000، وتطبيق إدارة الجودة، على استراتيجية إدارة التوريد، ثم التعرف على أثر استراتيجية إدارة التوريد في الأداء المنظمي. ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من (٢٢٥) من منظمات صناعة الإلكترونيات في هونغ كونج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة التوريد تُحسّن من عمليات الشراء في الأوقات المحددة وتخفض تكاليف العمليات، وبالتالي تؤدي إلى رضا الزبون وتحسين أداء الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين شهادة (ISO 9000) واستراتيجية إدارة التوريد، بينما توجد علاقة إيجابية بين تنفيذ إدارة الجودة واستراتيجية إدارة التوريد. كما وجدت الدراسة أن استراتيجية إدارة التوريد لها أثر ذو دلالة إحصائية على الكفاءة المعتمدة على الكلفة، والكفاءة المعتمدة على الوقت، وكفاءة العمليات. وقد استفاد الباحث من دراسة (Yeung, 2008) في إثراء الجوانب المتعلقة بمفاهيم سلسلة التوريد وأثرها في الأداء المنظمي. كما استفاد الباحث من دراسة Yeung, (2008) في إضافة المتغيرات المعدلة كنوع القطاع، وحجم المنظمة، وعمر المنظمة، وفحص فيما إذا كان هناك اختلاف في أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي للمنظمات وفق هذه المتغيرات المعدلة.

دراسة Su, et al. (٢٠٠٨) بعنوان

The Impact of Supply Chain Relation Quality on Cooperative Strategy

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة تركيبة العلاقات في سلسلة التوريد، وأثرها في استراتيجيات التعاون، واعتمدت الدراسة على المدخل المتكامل لتحقيق هدف الدراسة. وقد تكونت تركيبة العلاقات في سلسلة التوريد من متغيرات الاتصالات، والثقة، والتعاون، والتكيف مع مناخ التعامل بين أطراف سلسلة التوريد. أما المتغير التابع استراتيجيات التعاون فقد تكون من تكرار التعامل مع الموردين، والتمسك بالعلاقة مع الموردين لمدة طويلة، وتنوع العلاقات بين الموردين. وقد أجريت الدراسة على المنظمات الصناعية في الصين من خلال عينه حجمها (٣١١) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة تركيبة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد (الثقة، والاتصال، والتعاون، والتكيف، ومناخ التعامل)، لها تأثير مباشر في استراتيجيات التعاون.

يلاحظ من دراسة (Su et,al., 2008) أنها ركزت على قطاع واحد واعتمدت على متغير واحد هو العلاقة مع المورد. لذا لابد من توسيع نطاق الدراسة على قطاعات صناعية وخدمية أخرى للتأكد من إمكانية تعميم النتائج على القطاعات الأخرى، في حين شملت الدراسة الحالية قطاعين صناعي وخدمي، وضمنت نموذجها متغيرات عدة إلى جانب متغير العلاقة مع المورد.

دراسة (Fantazy et al. ٢٠١٠) بعنوان:

Supply Management Practices and Performance in the Canadian Hospitality Industry

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات إدارة سلسلة التوريد في قطاع صناعة الفنادق الكندي مع تأكيدها على الشراء الاستراتيجي. كما هدفت الدراسة إلى تفحص العلاقة بين استراتيجيات الشراء وممارسات إدارة سلسلة التوريد. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة مكونة من (٢٥) فقرة على (١٠٥) من الفنادق الكندية.

وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع الخدمات بشكل عام، والضيافة بشكل خاص، يمكن أن يستفيد من الدور الذي تلعبه استراتيجيات الشراء، وممارسات إدارة سلسلة التوريد في جودة الخدمة. كما وجد أن التأثير الإجمالي المباشر لاستراتيجيات الشراء في الأداء كان واضحاً ومهماً على المنظمات المبحوثة.

وقد استفاد الباحث من دراسة (Fantazy et al., 2010) في تحديد الجوانب المتعلقة بمتغيرات استراتيجيات الشراء، والعلاقة مع المورد. وقد لوحظ إجراء الدراسة على قطاع الضيافة. في حين أجريت الدراسة الحالية على قطاعي الصناعة والخدمة. كما تختلف الدراسة الحالية عن السابقة في كونها تناولت متغيرات أخرى كالعلاقة مع الزبون، وتبادل المعلومات، والقوة التفاوضية للمنظمة، والشراكة مع المورد.

دراسة (Flynn et al. ٢٠١٠) بعنوان:

The Impact of Supply Chain Integration on Performance

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التكامل بين الزبون والمورد في أداء العمليات والأعمال في المنظمات الصناعية، من خلال تقديم نموذج لتكامل سلسلة التوريد. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيقها على المنظمات الصناعية في خمس مدن صينية، ويبلغ عددها (٤٥٦٩) منظمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (٦١٧) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي وأداء العمليات في المنظمات الصناعية. ولم تظهر الدراسة أي أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل المورد والزبون مع التكامل الداخلي في الأداء، على الرغم من وجود تفاعل مهم فيما بين تكامل الزبون مع المورد. كما توجد علاقة إيجابية بين التكامل الداخلي وأداء الأعمال. ويستنتج الباحث أن دراسة (Flynn et al., 2010) جاءت نتائجها متباينة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة. حيث ركزت بعض الدراسات السابقة على تكامل المورد والزبون من دون التركيز على التكامل الداخلي. لذا يرى الباحث أنه لا بد من القيام بدراسات أخرى وفي بلدان أخرى. ولذلك كان بعض أهداف الدراسة الحالية أن تجرى في الأردن وأن تتناول متغيرات مغايرة لما جاء في الدراسات السابقة، كتبادل المعلومات، والشراكة مع المورد، والقوة التفاوضية للمنظمة لإثراء نتائجها.

دراسة Kristal et al. (٢٠١٠) بعنوان:

The Effect of Ambidextrous Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business Performance

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية سلسلة التوريد المتميزة في تشكيل القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية. وتكونت متغيرات الدراسة من: استراتيجية سلسلة التوريد المتميزة، وممارسات سلسلة التوريد الاستكشافية، وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التوريد. ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من (١٧٤) منظمة صناعية أمريكية من أصل المجتمع البالغ (٣٢٠٠) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية سلسلة التوريد المتميزة لها تأثير إيجابي في تشكيل القدرات التنافسية وفي أداء منظمات الأعمال. كما أن هناك حالة من التبادل بين ممارسات الاستكشاف وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التوريد.

٢-٦ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض للدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعدّ من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. كما يلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت بين الأعوام (٢٠٠٤ و٢٠١١). ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

أولاً: أجريت أغلب الدراسات السابقة في الدول المتقدمة صناعياً، في حين لم يَحْصَ هذا الموضوع باهتمام كافٍ من قبل الباحثين والدارسين في المنطقة العربية ومنها الأردن في حدود علم الباحث.

ثانياً: أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع سلسلة التوريد إلى أن بعض النتائج المتعلقة بممارسات سلسلة التوريد تتباين من بلد إلى آخر ومن قطاع إلى آخر، وبالتحديد دراسة Flynn et al. (٢٠١٠) و دراسة Koh et al (٢٠٠٧)، إذ تتباين نتائج هاتين الدراستين مع الدراسات السابقة في ما يتعلق بأثر ممارسات سلسلة التوريد، مما يستوجب إجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع في بلدان أو مناطق أخرى للتأكد من صحة النتائج وإمكانية تعميمها.

ثالثاً: سعت الدراسة الحالية إلى قياس الأداء المالي بالاعتماد على منهج البحث النوعي التحليلي، من خلال تحليل التقارير المالية للشركات عينة الدراسة واستخلاص النسب المالية المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

رابعاً: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها دراسة مقارنة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي، فيما يتعلق بأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، في حين لم تأخذ الدراسات السابقة بهذا المنحى.

خامساً- ركزت الدراسات السابقة على الأثر المباشر لممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي من دون إضافة متغيرات معدلة. وفي ضوء مقترح دراسة Li et, al. (2006) الذي ينص على إضافة متغيرات معدلة في الدراسات المستقبلية. فقد أخذت الدراسة الحالية بهذه التوصية، وأضافت متغيرات معدلة تمثلت في حجم المنظمة ونوع القطاع وعمر المنظمة، كما هو موضح في نموذج الدراسة.

سادساً: اشتملت عينة الدراسات في أغلب الدراسات السابقة على مديرين من الإدارة العليا، بينما اشتملت عينة الدراسة الحالية على مديري الإدارة العليا، ومديري الوحدات الإدارية، ومديري الإدارة الوسطى في مجتمع الدراسة.

الفصل الثالث : المنهجية والطريقة والإجراءات

يتعرض هذا الفصل إلى منهجية الدراسة وطريقتها والإجراءات التي اتبعتها ونفذتها لتحقيق غايتها. وبالتالي يمكن تصنيف الدراسة الحالية على أنها دراسة وصفية تحليلية، كونها تصف تطبيق المنظمات لاستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى والعليا. وهي أيضاً دراسة تحليلية لأنها تبحث في قياس أثر كل من ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات.

٣-١ مجتمع الدراسة وعيّنتها

تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية والخدمية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (١٤٧) منظمة منها (٨٩) منظمة صناعية و(٥٨) منظمة خدمية اعتماداً على إحصائيات السوق المنوه عنها، وكما هو موضح في الملحق رقم (٤).

٣-١-١ وحدة المعاينة:

تكونت وحدة المعاينة والتحليل التي استهدفتها الدراسة من مديري الإدارة العليا، ومديري الوحدات الإدارية، ومديري الإدارة الوسطى، العاملين في مجتمع الدراسة والذين بلغ عددهم (٧٠٠) مدير، اعتماداً على إحصائيات وسجلات المنظمات محل البحث.

وقد اعتمد الباحث ولأغراض أخذ عينة عشوائية احتمالية، على أسلوب المسح بالعينة باستخدام معادلة العينات العشوائية البسيطة على النحو التالي:

$$no = \frac{(z)^2 (pq)}{e^2} \dots \dots \dots (1)$$

حيث :

no: حجم العينة.

Z: قيمة z الجدولية عند مستوى ثقة ٩٥%.

P: نسبة النجاح.

ونظراً لعدم المعرفة المسبقة بنسبة النجاح، فإنه يتم التعويض عنها بقيمة ٠.٥، وهي النسبة الأكثر ملاءمة لحساب حجم العينة (Berenson and Levine, 1999: 347). علماً أن e: تعبر عن خطأ المعاينة المسموح به.

وبالتعويض في المعادلة (١) يتضح أن حجم العينة يساوي ٣٨٤، وعلى النحو التالي:

$$no = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

ونظراً لأن حجم العينة المختارة أكبر من ٥% من حجم مجتمع الأفراد المبحوثين، فقد تم استخدام معامل التصحيح طبقاً للقانون التالي:

no N

$$n = \frac{no + (N-1)}{2}$$

حيث: n: حجم العينة، N: حجم المجتمع، no: حجم العينة المحدد طبقاً للمعادلة (١)

وبعد التعويض في المعادلة (٢) يتضح أن حجم العينة التي ستتم دراستها يساوي:

$$(384) (700)$$

$$= 248 \quad 384 + (700-1) \quad n =$$

ومن أجل تمثيل أفراد مجتمع الدراسة كافة، تم الإعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية (Disproportional Stratified Random Sampling). إذ يفضل استخدام هذا الأسلوب من المعاينة إذا اشتملت بعض طبقات الدراسة أو طبقة ما على عدد قليل أو كبير جداً من مفردات الدراسة. أو في حال توقع الباحث وجود تباين بين خصائص مفردات إحدى طبقات الدراسة أو بعضها. أو في حال رغبة الباحث زيادة عدد مفردات العينة في إحدى الطبقات نظراً لسهولة وقلة كلفة الحصول على البيانات من إحدى أو بعض طبقات الدراسة (Sekaran,1992:232-233). وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات وفق ما يلي:

الجدول (٣-١) توزيع عينة الدراسة ونسبة الاسترداد

نوع المنظمة وعددها	عدد المديرين والنسبة المئوية	الاستبانات الموزعة والنسبة المئوية	عدد الاستبانات المستردة والنسبة المئوية	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل والنسبة المئوية
المنظمات الصناعية (٨٩)	٤٢٣ (٦٠.٥%)	٢٧٢ (٦٤%)	١٣٠ (٥٢%)	١١٥ (٤٢%)
المنظمات الخدمية (٥٨)	٢٧٧ (٣٩.٥%)	١٧٨ (٦٤%)	١٠٥ (٥٩%)	٩٦ (٥٤%)
	٧٠٠ (١٠٠%)	٤٥٠ (٦٤%)	٢٣٥ (٥٢%)	٢١١ (٤٩%)

وقد استطاع الباحث وبجهدده المتواضعة استرداد (٢٣٥) من محصلة الاستبانات الموزعة، وبنسبة استرداد (٥٢%). منها (١٣٠) منظمات صناعية، وبعد فحصها وتدقيقها تبين أن العدد الصالح منها للتحميل (١١٥) استبانة، وهو ما يعادل (٤٢%) من مجموع الاستبانات الموزعة على مديري المنظمات الصناعية، وتشكل (٢٧%) من مجموع أفراد وحدة المعاينة في المنظمات الصناعية. أما المنظمات الخدمية فقد استرد الباحث منها (١٠٥) استبانات. وبعد فحص وتدقيق الاستبانات المستردة تبين أن العدد الصالح منها للتحميل (٩٦) استبانة، وهو ما يعادل (٥٤%) تقريباً من مجموع الاستبانات الموزعة على مديري المنظمات الخدمية، وتشكل (٣٤.٥%) من مجموع أفراد وحدة المعاينة في المنظمات الخدمية. وبذلك يكون مجموع الإستبانات الصالحة للتحميل (٢١١) استبانة، وهو ما يعادل (٤٩%) من المجموع الكلي للاستبانات الموزعة، و(٣٠%) من مجموع أفراد وحدة المعاينة في المنظمات الصناعية والخدمية.

٢-٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

١-٢-٣ مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من أجل جمع بيانات الدراسة وهما:

المصادر الثانوية: أُتيح للباحث العثور على عدد من الكتب والبحوث والدراسات السابقة التي بحثت في مجال ممارسات سلسلة التوريد، إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية. وقد تضمنت هذه المصادر مادة عززت المحتوى النظري للدراسة الحالية.

المصادر الأولية: كما اعتمد الباحث على المصادر الأولية، والمتمثلة في الاستبانة والمقابلة الشخصية بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وكما يلي:

أولاً: تم تطوير استبانة وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة وتوجيهها إلى المديرين في المنظمات محل البحث وكما هو في الملحق رقم (٢). وقد قام الباحث بتطوير مفردات الاستبانة في ضوء متغيرات نموذج الدراسة الممثلة في استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد وأثرها في الأداء المالي. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة أقسام أساسية:

القسم الأول: ويتعلق بالتعرف على المعلومات الخاصة بالأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: ويتعلق بالتعرف على المعلومات العامة الخاصة بالمنظمات المبحوثة.

القسم الثالث: ويتعلق بقياس متغير استراتيجيات الشراء.

القسم الرابع: ويتعلق بقياس ممارسات سلسلة التوريد.

القسم الخامس: ويتعلق بقياس الأداء المالي.

ثانياً: استخدم الباحث المقابلة الشخصية المقننة الملحق رقم (٣).

٢-٢-٣ اختبارات الصدق والثبات:

اختبر الباحث صدق وثبات أداة الدراسة، التي قام بإعدادها من أجل تحقيق الأهداف التي ينشدها. فمن أجل التحقق من صدق الأداة تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري Face Validity، وذلك من خلال عرض الأداة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، من أصحاب الخبرة والتخصص في مجال الإدارة والمحاسبة والإحصاء كما هو في الملحق رقم (١). وبعد إطلاعهم على أهداف الدراسة وفرضياتها للاستشارة بها عند إصدار الحكم على الاستبانة، أبدوا آراءهم واقتراحاتهم بشأن مفردات الاستبانة. وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين حتى استقرت الاستبانة على وضعها النهائي، كما هو في الملحق رقم (٢)، ثم شرع بعد ذلك بتوزيعها على مفردات العينة.

جدول (٢-٣)

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كورنباخ ألفا)

المجال	قيمة ألفا
استراتيجيات الشراء	٨٧.٤%
الاتصال وتبادل المعلومات	٨٩%
العلاقة مع المورد	٨٣.٧%
الشراكة مع المورد	٨٧.٧%
القوة التفاوضية للمنظمة	٧٥.٣%
مرونة التوريد	٧٢.٩%
العلاقات مع الزبائن	٩٤.٦%
العائد على الاستثمار	٧٨.٩%
العائد على حقوق الملكية	٨١.٤%
العائد على المبيعات	٨٩.٥%
أداة الدراسة عموماً	٩٥.٤%

ومن أجل اختبار ثبات أداة الدراسة واختبار صدقها الداخلي، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لإختبار الاتساق الداخلي للأداة. وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٣-٢) إلى درجة ثبات في استجابات المبحوثين، ولأن قيمة ألفا المعيارية تساوي أكثر من (٦٠%)، وهي نسبة مقبولة في البحوث الإدارية. وهذا الأمر مكن الباحث من الاعتماد على الاستجابات في عملية التحليل (Sekaran,1992:174).

٣-٣ إجراءات الدراسة:

قام الباحث عند الشروع بإعداد دراسته بزيارات شخصية إلى المنظمات محل البحث، وبعد أن تقدم إلى هذه المنظمات بالثبوتيات اللازمة، التي تشرح موضوع الدراسة وهدفها، وبعد الحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة، عقد الباحث لقاءات مع بعض المديرين في المنظمات المنوّه عنها في الملحق رقم (٤)، وشرح لهم هدف الدراسة وأهميتها. وبعد ذلك تم توزيع الاستبانات على المديرين في المنظمات محل البحث. ولتسهيل عملية تعبئة الاستبانة، منح الباحث المبحوثين مدة عشرة أيام كي يتسنى للمديرين الاطلاع على الفقرات بشكل كامل وتعبئة الاستبانة بالاستجابات المرجوة. وبعد ذلك تم استرداد عدد من الاستبانات الموزعة. وبقصد زيادة عدد الاستبانات المستردة، تم الاتصال بعدد من المديرين لتحفيزهم على تعبئة الاستبانات حتى بلغ عدد المسترد منها (٢٣٥) استبانة.

٣-٤ حدود الدراسة:

ولتوضيح حدود وأبعاد الدراسة يطرح الباحث ما التزم به:

حدود مكانية: إقتصرت الدراسة على المنظمات الصناعية والخدمية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي تم التنويه عنها في مجتمع وعينة الدراسة في الملحق رقم (٤). وظهرت هنالك صعوبة في الحصول على التقارير المالية من المنظمات الأخرى، ربما بسبب عدم رغبة مالكي تلك المنظمات في تقديم بيانات مالية، اعتقاداً منهم بأن ذلك يمثل تهديداً لسرية أعمالهم. كما حددت سنة ٢٠٠٩ كسنة أساس في الحصول على البيانات المالية اللازمة لإجراء الدراسة.

حدود زمانية: تم الشروع بإجراءات الدراسة في شهر أيلول من عام ٢٠١٠.

حدود بشرية: تم جمع المعلومات من مديري الإدارة الوسطى والعليا في المنظمات عينة الدراسة.

حدود علمية: اقتصرت متغيرات الدراسة على استراتيجيات الشراء، والاتصال وتبادل المعلومات، والقوة التفاوضية للمنظمة، والعلاقة مع المورد، والعلاقة مع الزبائن، والشراكة مع المورد، ومرونة التوريد، كمتغيرات مستقلة، والعائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات للمتغير التابع الأداء المالي.

٣-٥ تصميم نموذج الدراسة واختيار المعالجات الإحصائية:

٣-٥-١ تصميم الدراسة

بعد أن استقرت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة قام الباحث بتطوير استبانته، وكانت كما يلي:

استراتيجيات الشراء: وقصد من ورائها فحص مدى تطبيق المنظمات الصناعية والخدمية لاستراتيجيات الشراء. وتمت صياغة فقرات هذا المتغير بعد أن عدلت للتناسب مع البيئة الأردنية، بالإعتماداً على المراجع العلمية التالية (Paulraj et al., 2008; Paulraj et al., 2006, Fantazy et al., 2010;)، وتمت تغطية المتغير في الاستبانة من خلال الفقرات من (١) إلى (١١).

الاتصال وتبادل المعلومات: ويقدم محتوى هذا المتغير وصفاً لعملية تبادل المعلومات والأفكار التي تتم في الاتجاهات كافة بين شركاء سلسلة التوريد، بشأن المشتريات من المواد وتصميم المنتجات والخدمات. وقد تمت صياغة فقرات هذا المتغير بعد أن عدلت للتناسب مع البيئة الأردنية بالإعتماد على المراجع العلمية التالية (Krause et al., 1999; Fantazy et al., 2010). وتمت تغطية المتغير في الاستبانة من خلال الفقرات من (١٢) إلى (٢٢).

العلاقة مع المورد: ويعكس محتوى هذا المتغير وصفاً لكيفية نشوء العلاقة بين المنظمة والمورد، وكيف يتم تأسيس العمل التعاوني بين المنظمة المورد فيما يتعلق بالعمل المستقبلي في ضوء الرؤية المستقبلية للمنظمة، ومن خلال التركيز على أبعاد الثقة والالتزام. وقد تمت صياغة فقرات هذا المتغير بعد أن عدلت للتناسب مع البيئة الأردنية بالإعتماد على: (Chen et al., 2004; Tan et al., 2002). وتمت تغطية هذا الجانب في الاستبانة من خلال الفقرات من (٢٣) إلى (٣٠).

الشراكة مع المورد: وتركز متغير الشراكة مع المورد على كيفية تطوير العلاقات بعيدة الأمد بين شركاء سلسلة التوريد، من خلال تحقيق التقارب والثقة المتبادلة والتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة، والتشارك في حل المشاكل، والتعلم المشترك، والتشارك في النجاح والمكتسبات. وقد تمت صياغة فقرات هذا المتغير بعد أن عدلت للتناسب مع البيئة الأردنية بالإعتماد على دراسة (Li et al. ٢٠٠٦). وتمت تغطية هذا الجانب في الاستبانة من خلال الفقرات من (٣١) إلى (٤١).

القوة التفاوضية للمنظمة: متغير القوة التفاوضية للمنظمة يغطي النفوذ الذي تتمتع به المنظمة، والذي بدوره سينعكس على إبرام عقود التوريد، وكيفية التمهيد لبناء علاقات مستقبلية مع الموردين. وقد تمت صياغة فقرات هذا المتغير بالإعتماد على دراسة (الشموط، ٢٠٠٨).

مرونة التوريد: ويشير متغير مرونة التوريد إلى قدرة إدارة الشراء على تغيير طلبات الشراء من دون التأثير على موعد تسليم المواد المطلوبة أو على أسعارها. وقد تمت صياغة فقرات هذا المتغير بالإعتماد على دراسة كل من (Obaidat & Kan'an, ٢٠٠٧) ودراسة (الشموط، ٢٠٠٨). وتمت تغطية هذا الجانب في الاستبانة من خلال الفقرات من (٤٩) إلى (٥٦).

العلاقات مع الزبائن: ويصف متغير العلاقات مع الزبائن الممارسات التي تقوم بها المنظمات، لغرض إدارة وإدامة العلاقة بالزبائن، مثل حل الشكاوى الواردة بشأن القضايا التي تواجههم، والعمل على بناء وترسيخ علاقات بعيدة الأمد مع الزبون والمحافظة عليه، وتحسين مستوى رضاه، وقد تمت صياغة فقرات هذا المتغير بعد أن عدلت لتناسب مع البيئة الأردنية بالأعتماد على الدراسات التالية (Day,2000; Li et al., 2006; Moberg et al., 2002). وتمت تغطية هذا الجانب في الاستبانة من خلال الفقرات من (٥٧) إلى (٦٦).

الأداء المالي: ويعرض محتوى متغير الأداء المالي توضيحاً للأداء المالي للمنظمات من خلال مؤشرات العائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات. وقد تمت صياغة فقرات هذا المتغير بعد أن عدلت لتناسب مع خصائص البيئة الأردنية بالإعتماد على المراجع العلمية التالية: (Kallunki et al., 2007; Tan et al., 1999; Carr & Pearson, 2002; et al., 2010). وغطت الفقرات من (٦٧) إلى (٧٥) في الاستبانة متغير الأداء المالي. وقد تم استخراج النسب المالية المتعلقة بالأداء المالي من خلال القوائم المالية المنشورة في موقع مركز إيداع الأوراق المالية.

٣-٥-٢ المعالجة الإحصائية:

لقد اختار الباحث الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها عبر استبانة الدراسة والمصادر الأخرى، وعلى النحو التالي:

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية: واستخدمت للتعامل مع الاستجابات المتعلقة بخصائص العينة وخصائص المنظمات المبحوثة. وقد تم إعتماد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لاختبار الاستجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وكان توزيع قيم مقياس (Likert Scale) ووفق كل مفردة على النحو المبين في الجدول رقم (٣-٣).

اختبار العينة الأحادية (t-test): لقياس مدى تطبيق المنظمات المبحوثة لكل من استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد.

الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لاختبار الفرضيات الخاصة بأثر كل من متغيرات استراتيجيات الشراء في الأداء المالي (العائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات).

الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، لتحديد أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي.

التحليل الهرمي التفاعلي (Hierarchical Interaction Regression)، لاختبار فروق أثر استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، تبعاً لمتغيرات نوع القطاع وعمر المنظمة وحجم المنظمة.

اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach α) لاختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (٣-٣)

قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة

العلامة	المقاييس		
٥	قوي جداً	أكثر من ٨٠%	أوافق تماماً
٤	قوي	٦٠- أقل من ٨٠%	أوافق
٣	متوسط	٤٠- أقل من ٦٠%	موافق بدرجة متوسطة
٢	ضعيف	٢٠- أقل من ٤٠%	لا أوافق
١	ضعيف جداً	أقل من ٢٠%	لا أوافق تماماً

الفصل الرابع : تحليل البيانات وعرض النتائج

يستعرض الباحث خلال الفصل الحالي نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات والمقابلات. ويعرض أولاً وصف عينة أفراد الدراسة ووصف للمنظمات المبحوثة، ثم يستعرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة . وبعد ذلك يجري الباحث التحليل الإحصائي للاستجابات وإختبار فرضيات الدراسة وفق نتائج تحليل الاستجابات.

٤-١ القسم الأول: وصف الأفراد المبحوثين:

يركز هذا الجزء على وصف خصائص الأفراد المبحوثين من حيث المؤهل التعليمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية كما في الجدول (٤-١):

١- المؤهل التعليمي: تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-١)، إلى أن المؤهل التعليمي للمبحوثين قد توزع بين درجة الدكتوراه بنسبة (٧.٥%)، ودرجة الماجستير بنسبة (١٦.٦%)، ودرجة البكالوريوس بنسبة (٧٢.٦%)، ومستوى الدبلوم المتوسط فأقل بنسبة (٣.٣%). وإن مثل هذه النسبة تعكس الجانب التعليمي الثقافي الذي يتمتع به أفراد العينة، والذي يعكس مدى الاستثمار في العنصر البشري. وإن هذا المورد البشري المتعلم قادر على التخطيط والتطوير وتنفيذ الخطط بشكل جيد بالنسبة للمنظمات المبحوثة.

جدول (٤-١)

التوزيع التكراري لوصف الأفراد المبحوثين

١- المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط فأقل	٧	٣.٣%
بكالوريوس	١٣٥	٧٢.٦%
ماجستير	٣٠	١٦.٦%
دكتوراه	١٦	٧.٥%
المجموع	٢١١	١٠٠%

النسبة المئوية	التكرار	٢- التخصص
٣١.٨%	٦٧	إدارة أعمال
٢٤.٦%	٥٢	محاسبة
١٦.٦%	٣٥	مالية
١٧.٥%	٣٧	تسويق
٩.٥%	٢٠	أخرى
١٠٠%	٢١١	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	٣- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
٩%	١٩	أقل من ٣ سنوات
٢١.٨%	٤٦	من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات
٢٦.٥%	٥٦	من ٦ سنوات إلى أقل من ٩ سنوات
١٤.٢%	٣٠	من ٩ سنوات إلى أقل من ١٢ سنة
٢٨.٤%	٦٠	أكثر من ١٢ سنة
١٠٠%	٢١١	المجموع

٢- التخصص: ومن النسب الواردة في الجدول (٤-١)، أن المؤهلات الإدارية لعينة الدراسة تشكل ما نسبته (٩٠.٥%). وهذا يدل على أن أغلب تخصصات الذين يشغلون المستويات الإدارية العليا والوسطى ذات علاقة مباشرة بالإدارة. وإن التخصصات الأخرى مثل الهندسة لا نصيب كبيراً لها من المستويات الإدارية الوسطى والعليا، وإن طبيعة عملها تتعلق بالأمور الفنية، وذات الصلة بعمليات سلسلة التوريد من قريب ومن بعيد.

٣- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي: يتضح أيضاً من الجدول (٤-١)، أن بقاء الموظف في منصبه مدة زمنية مناسبة، يعكس جانباً من تمرس الفرد في الأعمال. ويشير ذلك في الوقت نفسه إلى سلامة السياسة الإدارية في ترسيخ الممارسات الإدارية بعيداً عن عدم إستقرار الموظف في المنصب الواحد. وقد كان إجمالي عدد سنوات الخدمة في المنصب الواحد يزيد على ست سنوات، وبنسبه بلغت (٦٩.٢%) قياساً مع من هم في المنصب الأول لأقل من ست سنوات. وعند محاكاة النسب مع سنوات العمل في المؤسسة الواحدة ونسبة التأهيل الجامعي، يلاحظ أن العنصر البشري الذي سيتولى تنفيذ ممارسات سلسلة التوريد مؤهل لتحمل مسؤولية في التخطيط ووضع استراتيجيات الشراء، وممارسات سلسلة التوريد.

٢-٤ القسم الثاني: وصف لخصائص المنظمات المبحوثة:

يركز هذا الجزء على وصف خصائص المنظمات المبحوثة من حيث عمر المنظمة، وطبيعة عملها، وحجمها (من حيث عدد العاملين في المنظمة)، وعدد الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة، كما في الجدول (٢-٤):

الجدول (٢-٤) التوزيع التكراري لوصف المنظمات المبحوثة

١- عمر المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٠	٠
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٥	%١١.٨
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣٠	%١٤.٢
من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٦٩	%32.7
٢٠ سنة فأكثر	٨٧	%٤١.٢
المجموع	٢١١	%١٠٠
٢- طبيعة عمل المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
صناعية	١١٥	%٥٤.٥
خدمية	٩٦	%٤٥.٥
المجموع	٢١١	%١٠٠
٣- عدد العاملين في المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥٠ عامل	٠	٠
من ٥٠ عاملاً إلى أقل من ١٠٠ عامل	١٣	%٦.٢
من ١٠٠ عامل إلى أقل من ٥٠٠ عامل	٦٩	%٣٢.٧
من ٥٠٠ عامل إلى أقل من ١٠٠٠ عامل	٦٢	%٢٩.٤
١٠٠٠ عامل فأكثر	٦٧	%٣١.٨
المجموع	٢١١	%١٠٠

عدد الموردین	التكرار	النسبة المئوية
مورد واحد	١٠	%٤.٧
موردان	٣٣	%١٥.٦
ثلاثة موردین	٣١	%١٤.٧
أربعة موردین	١٧	%٨.١
خمسة موردین فأكثر	١٢٠	%٥٦.٩
المجموع	٢١١	%١٠٠

عمر المنظمة: من الجدول (٢-٤) يتضح أن المنظمات التي يتجاوز عمرها ١٠ سنوات، بلغت نسبتها (٨٨.١%)، وهذا منطقي كون المنظمات عينة الدراسة هي منظمات مساهمة عامة ومدرجة في سوق عمان المالي ولديها بيانات مالية لخمس سنوات. مما يعني أن المنظمات عينة الدراسة هي منظمات عاملة في السوق منذ زمن، وهذا يدل على ان المنظمات المبحوثة تطبق ممارسات سلسلة التوريد.

طبيعة نشاط المنظمة: يوضح الجدول (٢-٤)، أن المنظمات الصناعية بلغت نسبتها (٥٤.٥%)، بينما بلغت نسبة المنظمات الخدمية (٤٥.٥%). ويمكن رد ذلك إلى أن نشاط التوريد في المنظمات الصناعية أكثر من نشاط التوريد في المنظمات الخدمية. وإن المنظمات الخدمية التي يبرز فيها نشاط التوريد هي المستشفيات، والمطاعم والفنادق، نظراً لأن طبيعة عملها تحتاج إلى مستلزمات بشكل يومي.

عدد العاملين: يبين الجدول (٢-٤)، أن المنظمات التي لديها أكثر من ٥٠٠ عامل تشكل ما نسبته (٦١.٢%) من المنظمات عينة الدراسة، وهي منظمات كبيرة الحجم نسبياً كونها منظمات مساهمة عامة. وبذلك تؤدي مثل هذه المنظمات دوراً مهماً في حل مشاكل البطالة ودعم الاقتصاد الأردني، بسبب توفيرها عدداً لا بأس به من الوظائف.

عدد الموردین: يتضح من الجدول (٢-٤)، أن ما نسبته (٥٦.٩%) من المنظمات التي شملتها عينة الدراسة تتعامل مع أكثر من خمسة موردین. وهذا يعني أن أكثر من نصف الشركات تتمتع بقوة تفاوضية جيدة، ووفقاً لنموذج بورتر فإن المنظمات التي لديها أكثر من مصدر توريد تتمتع بقوة تفاوضية (Johnson et al, 2008:8).

٤-٣ القسم الثالث: وصف استجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق باستراتيجيات الشراء.

تشير النتائج المسطرة في الجدول (٤-٣)، إلى أن هنالك استراتيجيات للشراء مطبقة من قبل المنظمات المبحوثة، وإن هناك نوعاً من الاهتمام لدى الإدارة العليا بوظيفة الشراء وبالذات الاستراتيجي الذي تقوم به هذه الوظيفة. فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (٣.٥٨) و (٤.٠٨) مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إلى الأفراد المبحوثين. كما أن الانحراف المعياري للاستجابات لم يعكس درجة تشتت عالية كونه تراوح بين (0.650) و(0.921). وهو ما يظهر التوافق في الاستجابات التي تؤيد القناعة بالأهمية الاستراتيجية لوظيفة الشراء، وأن تكون هناك استراتيجية للشراء تعمل بالتناغم والمواءمة مع استراتيجية المنظمة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت منسجمة مع توجهات إدارات المنظمات في الأردن نحو الاهتمام بعملية التوريد اللوجستية، نظراً للدور الذي تلعبه في التأثير في جودة المنتجات وكلفتها والخدمات المقدمة إلى الزبائن. ويلاحظ أن الإدارة العليا تنظر إلى وظيفة الشراء على أساس أنها جزء حيوي من استراتيجية المنظمة من خلال المتوسط الحسابي (٤.٠٨)، كما تهتم الإدارة العليا برأي إدارة المشتريات بمتوسط حسابي (٤.٠٣).

جدول (٤-٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير استراتيجيات الشراء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١٠	تنظر الإدارة العليا إلى وظيفة الشراء على أساس أنها جزء حيوي من استراتيجية المنظمة	4.08	0.767	الأولى
١١	تهتم الإدارة العليا برأي إدارة المشتريات	4.03	0.650	الثانية
٣	تركز الإدارة العليا على الدور الاستراتيجي الذي تقوم به وظيفة الشراء.	3.93	0.734	الثالثة
٤	تقوم إدارة التوريد بتطوير استراتيجيات خاصة بالمشتريات الرئيسة للمنظمة.	3.92	0.880	الرابعة
٩	تقوم المنظمة بتقييم مساهمة إدارة المشتريات من حيث مساهمتها في إنجاح المنظمة	3.86	0.746	الخامسة
١	تقوم المنظمة بوضع خطة بعيدة المدى للشراء	٣.٨٣	0.865	السادسة

السابعة	0.774	3.82	تراجع خطة الشراء بعيدة المدى وتعديل على ضوء التغييرات التي تحدث في خطة المنظمة الإستراتيجية	٢
الثامنة	0.748	3.79	توائم إدارة التوريد استراتيجياتها المتعلقة بالمنتجات والخدمات بما يتلاءم مع استراتيجيات وحدات الأعمال	٥
التاسعة	0.903	3.77	تمتلك إدارة التوريد معرفة بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة	٦
العاشرة	0.921	3.68	تشارك إدارة التوريد في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة	٧
الحادية عشرة	0.903	3.58	تركز إدارة المنظمة في الشراء على القضايا بعيدة المدى بالنسبة للمواد والمستلزمات التي تنطوي على مخاطر	٨
	٠.٥٤٠	٣.٨٥	الفقرات ككل	

٤-٤ القسم الرابع: وصف استجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد

٤-٤-١ الاتصال وتبادل المعلومات:

تبين عندما سئل المبحوثون عن درجة الاتصال وتبادل المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد في الجدول (٤-٤)، ومن خلال المتوسطات التي تراوحت بين (٣.٤٢) و (٤.٢٢) انضح أن هنالك تبادلاً للمعلومات والأفكار والحقائق التي تتم بين المنظمة وبقية شركائها في سلسلة التوريد، فيما يتعلق بشأن المشتريات من المواد، وفيما يتعلق بالتخطيط لأعمالها، وأية معلومات يمكن أن تؤثر في عملها، مثل التغييرات المحتملة لهيكل أسعار المواد الأولية، أو التغييرات التي تحدث على جودة المواد الأولية، أو نقل تجارب شركات في بلدان أخرى أكثر تقدماً. ويعتقد الباحث أن سبب ذلك يعود إلى اهتمام الإدارة العليا بالاتصالات وتبادل المعلومات والتشارك بالمعرفة بين شركاء سلسلة التوريد، نظراً للدور الذي يلعبه الاتصال في التأثير في كفاءة أداء المنظمة وفعاليتها، وبخاصة الاتصال المستمر للمنظمة مع مورديها الرئيسين، والذي جاءت استجابته بمتوسط (٤.٢٢)، مما يعكس أهمية الاتصال بالموردين ودورهم الرئيس في تزويد المنظمة بالمواد ضمن الجودة المناسبة والوقت المناسب والسعر المناسب. بينما جاءت استجابات وحدة المعاينة على الفقرة " تطلع المنظمة شركائها التجاريين على المعلومات المتعلقة بالأحداث والتغييرات التي من الممكن أن تؤثر على الشركاء الآخرين" بمتوسط حسابي (٣.٤٢).

جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير الاتصال وتبادل المعلومات

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الأولى	0.657	٤.٢٢	تتصل المنظمة باستمرار مع المورد الرئيسيين
الثانية	0.785	٣.٧٩	تتوفر الدقة في المعلومات المتبادلة بين المنظمة والشركاء التجاريين
الثالثة	0.742	٣.٧٧	تشارك المنظمة بالمعلومات المتوفرة لديها مع شركاء الأعمال المتخصصين
الرابعة	0.770	٣.٧٤	يحرص شركاء المنظمة على إبقائها مطلعة على المعلومات الخاصة بالقضايا ذات العلاقة بعملها
الخامسة	0.753	٣.٧٣	يتم تبادل المعلومات بين المنظمة والشركاء التجاريين في الوقت المناسب
السادسة	0.646	٣.٧٣	تعدّ المعلومات المتبادلة بين المنظمة وشركاءها التجاريين ملائمة
السابعة	0.811	٣.٦٥	تتبادل المنظمة مع شركاءها التجاريين المعلومات التي تساعد في التخطيط للأعمال
الثامنة	0.743	٣.٦٢	يمكن الاعتماد على المعلومات المتبادلة بين المنظمة وشركاءها التجاريين
التاسعة	0.830	٣.٦	يعمل شركاء المنظمة التجاريون على إشراكها بالمعرفة الخاصة بالأعمال الأساسية
العاشرة	0.863	٣.٥٥	تتسم المعلومات المتبادلة بين المنظمة وشركاءها التجاريين بأنها كاملة وشاملة

٤-٤-٢ العلاقة مع المورد:

جدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين

حول فقرات متغير العلاقة مع المورد

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الأولى	0.699	4.09	٢٤ تتعاون المنظمة مع الموردين الرئيسيين لتحسين أداء سلسلة التوريد على المدى الطويل
الثانية	0.670	4.06	٢٨ تتميز العلاقة بين المنظمة ومورديها بأنها طيبة ومزدهرة
الثالثة	0.720	4.02	٢٦ تحافظ المنظمة على علاقات وثيقة مع عدد مختار من الموردين
الرابعة	0.717	4.01	٢٣ تنظر المنظمة إلى مورديها على أنهم جزء من سلسلة التوريد خاصتها
الخامسة	0.690	3.98	٢٩ تنسق المنظمة مع مورديها لتلبية طلبات الزبائن
السادسة	0.834	3.94	٢٥ تعمل المنظمة على إدامة علاقتها مع الموردين الرئيسيين ولأمد طويل
السابعة	0.865	3.77	٢٧ ينظر الموردون إلى العلاقة مع المنظمة على أساس أنها تحالف طويل المدى
الثامنة	0.839	3.62	٣٠ تطور المنظمة برامج شراكة مع الموردين الرئيسيين لصالح سلسلة التوريد
	0.516	3.937	الفقرات ككل

تدل النتائج المتولدة عن البيانات الواردة في الجدول (٤-٥)، أن علاقة المنظمات مع الموردين كانت إيجابية بشكل جيد جداً. فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسائية التي تراوحت بين (٣.٦٢) و (٤.٠٩) مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إلى الافراد المبحوثين. كما أن الانحراف المعياري للاستجابات لم يعكس درجة تشتت عالية. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى اهتمام المنظمات بعلاقات التعاون وتعزيز روابط الثقة والالتزام مع الموردين، وصولاً في المستقبل إلى الشراكة مع الموردين، حيث احتلت الفقرة التي تنص على " تتعاون المنظمة مع الموردين الرئيسيين لتحسين أداء سلسلة التوريد على المدى الطويل" أعلى متوسط حسائي (٤.٠٩). والفقرة التي تنص على " تطور المنظمة برامج شراكة مع الموردين الرئيسيين لصالح سلسلة التوريد" حصلت على أدنى متوسط حسائي (٣.٦٢) مما يعني أن المنظمات لم تصل بعد إلى الشراكة الحقيقية مع الموردين.

٤-٤-٣ الشراكة مع الموردين:

لقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٤-٦)، حول الشراكة مع الموردين أن المتوسطات الحسائية لاستجابات وحدة المعاينة في أغلب الفقرات تراوحت بين مرتفعة و منخفضة، ومقدار من (٢.٨٣) إلى (٤.٢١) ، ومن خلال الانحرافات المعيارية يتضح أن هنالك تبايناً في آراء الأفراد المبحوثين بهذا الخصوص. وجاءت فقرة إشراك المنظمة للموردين في عملية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسائي (٢.٨٣) وانحراف معياري (1.032)، بالإضافة إلى ان قيام المنظمات بإشراك الموردين في عملية صياغة الأهداف جاءت بمتوسط حسائي (٢.٨٥) وبانحراف معياري (0.987). ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن المنظمات ليس لديها الثقة الكافية بالموردين لتشركهم في صياغة الاستراتيجية والأهداف، بسبب خشية مديري المنظمات من استغلال الموردين للمعلومات الحساسة عن منظماتهم. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه (Leveric and littler, 1993). كما تبين أن تركيز المنظمات كان على الجودة بوصفها المعيار الأول في قرار التعامل مع الموردين، مما يؤكد أهمية جودة المواد الأولية بالنسبة للمنظمات المبحوثة.

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير الشراكة مع المورد

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الاولى	0.809	٤.٢١	تدرك المنظمة أن الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين
الثانية	0.737	3.94	تبحث المنظمة عن حلول للمشاكل بالتعاون مع الموردين المتخصصين
الثالثة	0.810	3.75	تعمل المنظمة على مساعدة مورديها لتحسين جودة موادهم الخاصة بمنتجاتها
الرابعة	0.989	3.43	تملك المنظمة القدرة على إقامة علاقة شراكة مع معظم الموردين
الخامسة	0.914	3.42	تعمل المنظمة على إشراك الموردين الرئيسيين في عملية تطوير منتجاتها وخدماتها
السادسة	0.917	3.33	تتبنى المنظمة برامج تحسين مستمرة، وتعمل على إشراك الموردين الرئيسيين فيها
السابعة	1.031	3.21	الموردون الرئيسون لهم تأثير في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة
الثامنة	0.979	3.17	لدى المنظمة لجان تخطيط مشتركة مع الموردين الرئيسيين

التاسعة	0.967	3.15	لدى المنظمة شعور قوي بأن مشاركة الموردين ضرورية لتصميم المنتجات والخدمات	٤٠
العاشرة	0.987	2.85	تقوم المنظمة بإشراك الموردين الرئيسيين في عملية صياغة الأهداف	٣٥
الحادية عشر	1.032	2.83	تعمل المنظمة على إشراك الموردين في عملية التخطيط الاستراتيجي	٣٨

٤-٤-٤ القوة التفاوضية للمنظمة:

جدول (٧-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير القوة التفاوضية للمنظمة

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحساب	الفقرة
الأولى	0.804	4.08	لدى المنظمة قدرات كافية لفحص التوريدات
الثانية	0.674	4.06	تمتلك المنظمة الأساليب الكافية والملائمة لاختيار مورديها
الثالثة	0.733	4.03	تتوفر لدى المنظمة قدرات كافية لتقييم مورديها
الرابعة	0.826	3.85	تلجأ المنظمة إلى ممارسة الضغط بخصوص أسعار الموردين
الخامسة	0.785	3.71	لدى المنظمة قدرات كافية لتطوير مورديها
السادسة	0.867	3.68	تتمتع المنظمة بقدرة على التحكم بمستوى طلبات التوريد
السابعة	0.881	3.59	تعدّ حصة المنظمة من مبيعات الموردين مهمة نسبياً
	0.507	3.86	الفقرات ككل

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٧-٤) إلى أن المنظمات المبحوثة لديها قوة تفاوضية تمكّنها من التمهيد لبناء علاقات مستقبلية مع الموردين، وهذه النتيجة تدعمها النتيجة التي يكشف عنها الجدول (٢-٤)، حيث تتعامل (٥٦.٩%) من المنظمات مع أكثر من خمسة موردين، مما يمنحها قوة تفاوضية. فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إلى الأفراد المبحوثين بين (٣.٦٨) و(٤.٠٨). كما أن الانحراف المعياري للاستجابات لم يعكس درجة تشتت عالية.

٥-٤-٤ مرونة التوريد

جدول (٨-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين

حول فقرات متغير مرونة التوريد

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الأولى	0.771	3.92	تستطيع المنظمة اختيار وسائل نقل متعددة لإحضار المواد من الموردين
الثانية	0.749	3.82	لدى المنظمة القدرة على القيام بطلبات شراء منفصلة وفق الحاجة وبالكلفة نفسها
الثالثة	0.781	3.65	يمكن طلب كميات قليلة من معظم المواد
الرابعة	0.864	3.52	معظم الموردين لديهم المقدرة لتوريد كميات كبيرة من المواد في وقت قصير نسبياً
الخامسة	0.992	3.48	يمكن من الناحية الفنية جمع مواد متعددة في الشحنة الواحدة
السادسة	0.863	3.39	غالباً ما تكون التكاليف لتغيير مصدر توريد المواد قليلة
السابعة	0.922	3.36	معظم الموردين يملكون القدرة لتوريد أنواع مختلفة من المواد
	0.512	3.55	الفقرات ككل

دلت النتائج الواردة في الجدول (٤-٨)، على أن مرونة التوريد لدى المنظمات المبحوثة كانت تتفاوت من متوسطة إلى عالية، فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (٣.٢٧) و(٣.٩٢) مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إليهم. كما أن الانحراف المعياري للاستجابات لم يعكس درجة تشتت عالية. حيث تشير النتائج إلى قدرة متوسطة لدى معظم الموردين على تسليم الطلبات المستعجلة من دون أن يترتب على ذلك زيادة في التكلفة. ويعتقد الباحث أن سبب ذلك يعود إلى ارتفاع أسعار المحروقات في الأردن، مما يؤدي إلى زيادة في كلفة النقل. ولكن لدى المنظمة القدرة على اختيار وسيلة النقل المناسبة لإحضار المواد من الموردين، ويمكن القول إن سبب ذلك يعود إلى أن من يتحمل كلفة النقل هو المنظمة وليس المورد.

٤-٤-٦ العلاقة مع الزبائن:

أراد الباحث معرفة رأي المبحوثين في المنظمات حول مستوى اهتمام المنظمات بالزبائن، فمن خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول (٤-٩) نلاحظ توافقاً بين آراء الأفراد المبحوثين تجاه الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن. وبينت المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من (٣.٩٤) و(٤.١٧)، ومن خلال الانحرافات المعيارية، وجود تجانس في الآراء بين المبحوثين بخصوص هذا الجانب. وهذا يعكس وعي الإدارة العليا وتفهمها لأهمية إقامة علاقة مع الزبائن والاحتفاظ بها، كما أن الانحراف المعياري للاستجابات لم يعكس درجة تشتت عالية. وتدل النتائج على أن المنظمات تقوم بفحص مستمر لمدي رضا زبائنها وتحديد توقعاتهم المستقبلية، كما أن هناك قنوات اتصال فعالة مع الزبائن تمكّنها من الاستماع إلى صوت الزبون لحل مشاكله ومساعدته في الحصول على المساعدة التي يرغب فيها من أجل بناء الثقة بين المنظمة والزبون وترسيخها.

جدول (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير العلاقة مع الزبائن

الرقم	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٦٤	0.714	4.17	توجد لدى المنظمة قنوات اتصال فعالة مع الزبون
٦٣	0.755	4.14	تقوم المنظمة بتلبية طلب الزبون بسرعة
٦٥	0.769	4.13	تتوفر لدى المنظمة وسائل متعددة للاستماع لشكوى الزبون

الرابعة	0.754	4.13	تعمل المنظمة على تقييم علاقتها مع زبائنها وبشكل دوري	٦٠
الخامسة	0.733	4.12	تسهل المنظمة لزبائنها إمكانية حصولهم على المساعدة التي يرغبونها	٥٩
السادسة	0.765	4.10	تتواصل المنظمة مع الزبائن بشكل مستمر من أجل بناء الثقة لديهم حول سرعة الاستجابة لطلباتهم	٦٢
السابعة	0.725	4.09	تقوم المنظمة بتحديد العناصر الأساسية اللازمة لبناء علاقتها مع الزبائن والمحافظة عليها	٦١
الثامنة	0.828	4.07	تقوم المنظمة بفحص مدى رضا زبائنها و بشكل مستمر	٥٧
التاسعة	0.790	4.07	تحلل شكاوى الزبون من قبل المنظمة بجدية، ويتم إبلاغ الزبون بذلك	٦٦
العاشرة	0.871	3.94	تعمل المنظمة على تحديد التوقعات المستقبلية للزبائن	٥٨
	0.633	4.10	الفقرات ككل	

٤-٥ القسم الخامس: وصف استجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بالأداء المالي

٤-٥-١ العائد على الاستثمار

لقد بينت نتائج الدراسة الواردة في الجدول (٤-١٠)، أن الأداء المالي المتمثل في العائد على الاستثمار كان جيداً. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد وحدة المعاينة التي عكست مستوى موافقة متوسطة إلى عالية على محتوى العبارات، بين (٣.٢٦) و(٣.٦٢)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفترة الزمنية التي غطتها الدراسة فيما يتعلق بالأداء المالي تزامنت مع الأزمة المالية التي عصفت بالعالم، مما أثر في مستوى الأداء المالي للمنظمات.

جدول (٤-١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير العائد على الاستثمار

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الأولى	0.798	3.62	العائد على الاستثمار المتحقق
الثانية	0.738	3.61	التغير في معدل العائد على الاستثمار
الثالثة	0.862	3.26	حققت المنظمة تغيراً إيجابياً في معدل العائد على الاستثمار مقارنة بالمنظمات المنافسة
	0.672	3.49	الفقرات ككل

٤-٥-٢ العائد على حقوق الملكية

لقد بينت نتائج الدراسة الواردة في الجدول (٤-١١)، أن الأداء المالي المتمثل في العائد على حقوق الملكية كان بدرجة متوسطة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد المبحوثين بين (٣.٣٢) و(٣.٥٨)، وعكست مستوى موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن الفترة الزمنية التي غطتها الدراسة فيما يتعلق بالأداء المالي تزامنت مع الأزمة المالية التي عصفت بالعالم، مما أثر في مستوى الأداء المالي للمنظمات.

جدول (١١-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير العائد على حقوق الملكية

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الأولى	0.709	3.58	٧١ التغير في معدل العائد على حقوق الملكية
الثانية	0.716	3.43	٧٠ العائد المتحقق على حقوق الملكية
الثالثة	0.888	3.32	٧٢ حققت المنظمة تغيراً إيجابياً في معدل العائد على حقوق الملكية بمقارنة بالمنظمات المنافسة
	0.662	3.44	الفقرات ككل

٤-٥-٣ العائد على المبيعات

بينت نتائج الدراسة الواردة في الجدول (١٢-٤)، أن الأداء المالي المتمثل في العائد على المبيعات كان بدرجة متوسطة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد المبحوثين بين (٣.٣٢) و(٣.٥٨)، وعكست مستوى موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن الفترة الزمنية التي غطتها الدراسة فيما يتعلق بالأداء المالي، تزامنت مع الأزمة المالية التي عصفت بالعالم، مما أثر في مستوى الأداء المالي للمنظمات.

جدول (٤-١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات متغير العائد على المبيعات

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
الأولى	0.730	3.56	٧٤ حجم الإيرادات المتحققة للمنظمة
الثانية	0.704	3.45	٧٣ صافي الربح إلى الإيرادات المتحققة
الثالثة	0.878	3.35	٧٥ حققت المنظمة تغيراً ايجابياً في صافي الربح إلى الإيرادات مقارنة بالمنظمات المنافسة
	0.704	3.45	الفقرات ككل

٤-٦ القسم السادس: اختبار فرضيات الدراسة:

يستعرض الباحث نتائج اختبار فرضيات الدراسة وكما يلي:

٤-٦-١ الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، فكانت النتائج التالية:

جدول (٤-١٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي

المتغير	قيم Beta	قيمة المحسوبة	t	P-value القيمة الاحتمالية
الاتصال وتبادل المعلومات	0.200	2.121		0.035*
العلاقة مع المورد	0.095	1.017		0.310
الشراكة مع الموردين	0.051	0.569		0.570
القوة التفاوضية للمنظمة	-0.029	-0.334		0.739
مرونة التوريد	0.157	2.127		0.035*
العلاقات مع الزبائن	-0.041	-0.548		0.584
قيمة R ²	0.123			
قيمة F	4.786			
P-value	٠.٠٠٠			

* متغيرات ذات دلالة إحصائية

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٣)، إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تساوي (٠.١٢٣)، وهذا يفسر ما نسبته (١٢.٣%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل. ومن الجدول (٤-١٣) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (4.786). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value تساوي (٠.٠٠٠). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H₀) إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية H₀ وتقبل الفرضية البديلة H₁، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٣) إلى:

١- إن قيمة t لمتغير الإتصال وتبادل المعلومات تساوي (2.121) والقيمة الاحتمالية P-Value بلغت (٠.٠٣٥)، وقيمة t لمتغير مرونة التوريد تساوي (2.127) والقيمة الاحتمالية P-Value بلغت (٠.٠٣٥)، وهي أقل من (٠.٠٥). مما يعني أن متغير الإتصال وتبادل المعلومات، ومتغير مرونة التوريد لهما تأثير في الأداء المالي ككل.

٢- إن قيمة t لمتغير العلاقة مع المورد تساوي (1.017)، والقيمة الاحتمالية P- Value بلغت (0.310)، وقيمة t لمتغير الشراكة مع الموردين تساوي (0.569)، والقيمة الاحتمالية P- Value بلغت (0.570)، وقيمة t لمتغير القوة التفاوضية للمنظمة تساوي (-0.334)، والقيمة الاحتمالية P- Value بلغت (0.739)، وقيمة t لمتغير العلاقة مع الزبائن تساوي (-0.548)، والقيمة الاحتمالية P- Value بلغت (0.584)، وهي لجميع المتغيرات أكبر من (٠.٠٥) وتتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

٤-٦-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، فكانت النتائج التالية:

جدول (٤-١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار

المتغير	قيم Beta	قيمة t المحسوبة	P-value القيمة الاحتمالية
الاتصال وتبادل المعلومات	0.229	2.392	0.018*
العلاقة مع المورد	0.005	0.054	0.957
القوة التفاوضية للمنظمة	0.032	0.369	0.712
مرونة التوريد	0.074	0.986	0.325
العلاقات مع الزبائن	0.010	0.136	0.892
قيمة R ²	٠.٠٩٥		
قيمة F	3.566		
P-value	٠.٠٠٢		

* متغيرات ذات دلالة إحصائية

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٤) إلى أن قيمة العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والعائد على الاستثمار يساوي (٠.٣٠٨)، ومن قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير) الذي يساوي (٠.٠٩٥). وهذا يفسر ما نسبته ٩.٥% من اثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار. ومن الجدول (٤-١٤) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (3.566)، وكانت القيمة المعنوية تساوي (٠.٠٠٢). ووفقا لقاعدة القرار التي تنص رفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المعنوية اقل من أو يساوي (٠.٠٥) لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة على أساس وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٤) إلى:

١- يوجد اثر للاتصال وتبادل المعلومات في العائد على الاستثمار (قيمة Beta = 0.229) والقيمة المعنوية بلغت (0.018)، وهي اقل من (٠.٠٥).

٢- تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٤) إلى أن متغير العلاقة مع المورد (قيمة Beta = 0.005) والقيمة المعنوية بلغت (0.957)، والشراكة مع الموردين (قيمة Beta = 0.030) والقيمة المعنوية بلغت (0.743)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة Beta = 0.032) والقيمة المعنوية بلغت (0.712)، ومرونة التوريد (قيمة Beta = 0.074) والقيمة المعنوية بلغت (0.325)، والعلاقة مع الزبائن (قيمة Beta = 0.010) والقيمة المعنوية بلغت (0.892)، وبالتالي فإن القيمة المعنوية لجميع المتغيرات اكبر من (٠.٠٥). مما يعني ان متغيرات العلاقة مع المورد، والشراكة مع الموردين، والقوة التفاوضية للمنظمة، ومرونة التوريد، والعلاقة مع الزبائن لا يوجد لها تأثير في العائد على الاستثمار.

٤-٦-١-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، فكانت النتائج التالية:

جدول (٤-١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية

المتغير	قيم Beta	قيمة t المحسوبة	P-value القيمة الاحتمالية
الاتصال وتبادل المعلومات	0.227	2.455	0.015*
العلاقة مع المورد	0.082	0.901	0.369
الشراكة مع الموردين	0.037	0.426	0.671
القوة التفاوضية للمنظمة	0.018	0.207	0.836
العلاقات مع الزبائن	-0.026	-0.354	0.723
قيمة R ²	0.153		
قيمة F	6.154		
P-value		

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٥)، إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تساوي (٠.١٥٣). وهذا يفسر ما نسبته (١٥.٣%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية. ومن الجدول (٤-١٥) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (6.154)، وكانت القيمة الاحتمالية P-Value تساوي (٠.٠٠٠)، ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H₀) إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية H₀ وتقبل الفرضية البديلة H₁، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٥) إلى:

١- وجود أثر لمتغير الإتصال وتبادل المعلومات (قيمة Beta = 0.227)، والقيمة الاحتمالية P-Value بلغت (0.015)، وبتغير مرونة التوريد (قيمة Beta = 0.157)، والقيمة الاحتمالية P-Value بلغت (0.032)، وهي أقل من (٠.٠٥). مما يعني أن متغيرات الإتصال وتبادل المعلومات، ومرونة التوريد لهما تأثير في العائد على حقوق الملكية.

٢- إن متغير العلاقة مع المورد (قيمة Beta = 0.082)، والقيمة الاحتمالية P-Value تساوي (0.957)، والشراكة مع الموردين (قيمة Beta = 0.037)، والقيمة الاحتمالية P-Value تساوي (0.743)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة Beta = 0.018)، والقيمة الاحتمالية P-Value تساوي (0.712)، والعلاقة مع الزبائن (قيمة Beta = -0.026)، والقيمة الاحتمالية P-Value بلغت (0.892)، وبالتالي فإن القيمة الاحتمالية P-Value لجميع المتغيرات أكبر من (٠.٠٥).

٤-٦-١-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، فكانت النتائج التالية:

جدول (٤-١٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات

المتغير	قيم Beta	قيمة t المحسوبة	P-value القيمة الاحتمالية
الاتصال وتبادل المعلومات	0.104	1.094	0.275
العلاقة مع المورد	0.172	1.824	0.070
الشراكة مع الموردين	0.073	0.806	0.421
القوة التفاوضية للمنظمة	-0.125	-1.428	0.155
مرونة التوريد	0.203	2.722	0.007*
العلاقات مع الزبائن	-0.096	-1.261	0.209
قيمة R ²	0.101		
قيمة F	3.834		
P-value	0.001		

* متغيرات ذات دلالة إحصائية

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٦)، إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تساوي (0.101)، وهذا يفسر ما نسبته (10.1%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات. ومن الجدول (٤-١٦)، يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (3.834). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value تساوي (0.001). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H₀) إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (0.05). لذا ترفض الفرضية العدمية H₀ وتقبل الفرضية البديلة H₁، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول (١٦-٤) إلى:

١- وجود أثر لمتغير مرونة التوريد (قيمة $Beta = 0.203$)، والقيمة الاحتمالية P- Value بلغت (0.007)، وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يعني أن متغير مرونة التوريد له تأثير في العائد على المبيعات.

٢- إن متغير الاتصال وتبادل المعلومات (قيمة $Beta = 0.104$)، والقيمة الاحتمالية P- Value تساوي (0.275)، والعلاقة مع المورد (قيمة $Beta = 0.172$)، والقيمة الاحتمالية P- Value تساوي (0.070)، والشراكة مع الموردين (قيمة $Beta = 0.073$)، والقيمة الاحتمالية P- Value تساوي (0.421)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة $Beta = -0.125$)، والقيمة الاحتمالية P- Value تساوي (0.155)، والعلاقة مع الزبائن (قيمة $Beta = -0.096$)، والقيمة الاحتمالية P- Value بلغت (0.209). وبالتالي فإن والقيمة الاحتمالية P- Value لجميع المتغيرات أكبر من (٠.٠٥)

٤-٦-٢ الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار فكانت النتائج التالية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٧-٤)، إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تساوي (٠.٠٨٩)، وهذا يفسر ما نسبته (٨.٩%) من أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل. ومن الجدول (١٧-٤) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (٢٠.٤٥٩)، وكانت القيمة الاحتمالية P- Value تساوي (٠.٠٠٠). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو يساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل البديلة H_1 ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل.

جدول (١٧-٤) نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي

المتغير	R	R^2	قيمة F المحسوبة	P-value القيمة الاحتمالية
استراتيجيات الشراء	٠.٢٩٩	٠.٠٨٩	٢٠.٤٥٩	٠.٠٠٠

٤-٦-٢-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار لمنظمات القطاعين الصناعي الخدمي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار، فكانت النتائج التالية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٨)، إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تساوي (٠.١١٧)، وهذا يفسر ما نسبته (١١.٧%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار.

ومن الجدول (٤-١٨) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (٢٧.٧٧٤). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value تساوي (٠.٠٠٠). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل البديلة H_1 ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار.

جدول (٤-١٨) نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار

المتغير	R	R ²	قيمة F المحسوبة	P-value القيمة الاحتمالية
استراتيجيات الشراء	٠.٣٤٢	٠.١١٧	٢٧.٧٧٤	٠.٠٠٠

٤-٦-٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية لمنظمات القطاعين الصناعي الخدمي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار، فكانت النتائج التالية:

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-١٩)، إلى أن قيمة العلاقة بين استراتيجيات الشراء والعائد على حقوق الملكية تساوي (٠.٣٠٦) ومن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) التي تساوي (٠.٠٩٤)، وهذا يفسر ما نسبته (٩.٤%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية. ومن الجدول (٤-١٩) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (٢١.٥٧٨)، وكانت القيمة الاحتمالية P-Value تساوي (٠.٠٠٠). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل البديلة H_1 ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية.

جدول (٤-١٩) نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية

المتغير	R	R ²	قيمة F المحسوبة	P-value القيمة الاحتمالية
استراتيجيات الشراء	٠.٣٠٦	٠.٠٩٤	٢١.٥٧٨	٠.٠٠٠

٤-٦-٣-٢ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠.٠٥)$ لاستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، فكانت النتائج التالية:

جدول (٤-٢٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات

المتغير	R	R ²	قيمة F المحسوبة	P-value القيمة الاحتمالية
استراتيجيات الشراء	٠.١٨٧	٠.٠٣٥	٧.٦١٢	٠.٠٠٠

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٢٠)، إلى أن قيمة العلاقة بين استراتيجيات الشراء والعائد على المبيعات تساوي (٠.١٨٧) ومن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) الذي تساوي (٠.٠٣٥)، وهذا يفسر ما نسبته (٣.٥%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات. ومن الجدول (٤-٢٠) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (٧.٦١٢)، وكانت القيمة الاحتمالية P-Value تساوي (٠.٠٠٠). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥). لذا ترفض الفرضية العدمية Ho وتقبل البديلة H₁، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات.

٤-٦-٣ الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠.٠٥)$ لأثر لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع.

جدول (٤-٢١)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع في الأداء المالي ككل

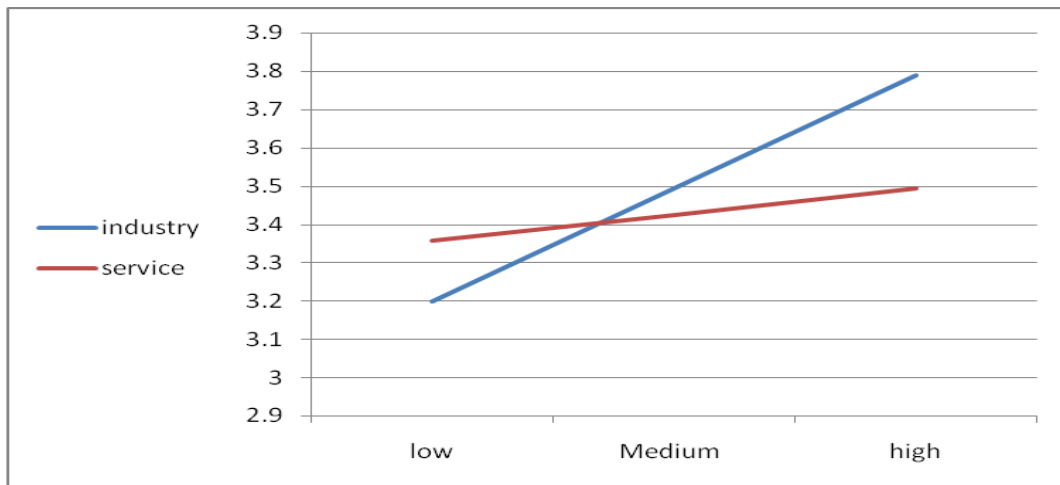
الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
٠.٠٠٠٠	٠.٨٧٤	٠.٠٠٠٠	٠.٢٩٧	٠.٠٠٠٠	٠.٢٩٩	استراتيجيات الشراء
٠.٠٠٠٥	١.٣٢٩	٠.٥٦٠	-٠.٠٣٩			نوع القطاع
٠.٠٠٠٣	-١.٤٦٩					استراتيجيات الشراء*نوع القطاع
	٠.١٢٨		٠.٠٩١		٠.٠٨٩	قيمة R ²
	٠.٠٣٧		٠.٠٠١		٠.٠٨٩	قيمة ΔR ²
	٨.٧٦٩		٠.٣٤١		٢٠.٤٥٩	قيمة FΔ
	٠.٠٠٣		٠.٥٦٠		٠.٠٠٠٠	P-value

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٢١)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل (قيمة FΔ = ٢٠.٤٥٩، P-value = ٠.٠٠٠٠) الذي يفسر ما نسبته (٨.٩%) من أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير نوع القطاع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير نوع القطاع في الأداء المالي، إذ بلغت (قيمة ΔR² = ٠.٠٠٠١)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة FΔ = ٠.٣٤١، P-value = ٠.٥٦٠). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء ونوع القطاع، حيث تبين النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في الأداء المالي، إذ بلغت (قيمة ΔR² = ٠.٠٣٧) وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة FΔ = ٨.٧٦٩، P-value = ٠.٠٠٠٣).

لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى نوع القطاع، وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه يختلف أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تبعاً لنوع القطاع.

ومن خلال الشكل (٤-١)، يتضح أن أثر التفاعل بين استراتيجيات الشراء والأداء المالي يكون لصالح المنظمات الخدمية عندما يكون المتغير المستقل "استراتيجيات الشراء" منخفضاً، ويتساوى القطاعان في أثر التفاعل بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع عندما يكون المتغير المستقل "استراتيجيات الشراء" متوسطاً. في حين يرتفع مستوى أثر التفاعل بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع لصالح المنظمات الصناعية عندما يكون المتغير المستقل "استراتيجيات الشراء" مرتفعاً.

الشكل (٤-١)

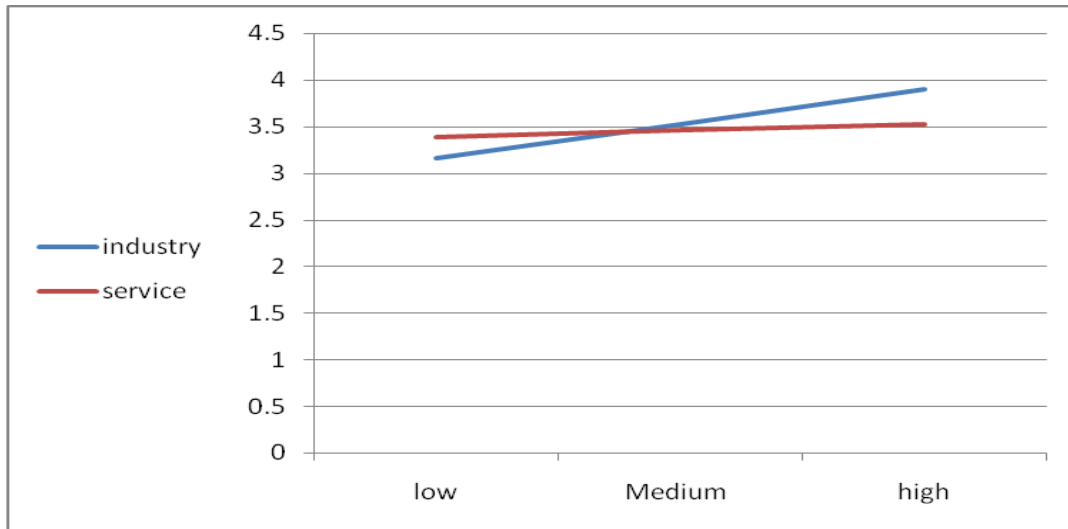


٤-٦-٣-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر لاستراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع. لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٢٢)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار (قيمة $F\Delta = 27.774$ ، $P\text{-value} = 0.000$)، الذي يفسر ما نسبته (١١.٧%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير نوع القطاع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير نوع القطاع في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.001$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 0.303$ ، $P\text{-value} = 0.082$).

وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء ونوع القطاع، حيث بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفاعل بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.065$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 14.078$ ، $P\text{-value} = 0.000$). لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى نوع القطاع. وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه يختلف أثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تبعاً لنوع القطاع. ويوضح الشكل (٤-٢)، أن أثر التفاعل بين استراتيجيات الشراء والعائد على الاستثمار يكون لصالح المنظمات الخدمية عندما يكون المتغير المستقل "استراتيجيات الشراء" منخفضاً، ويتساوى القطاعان في أثر التفاعل بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع عندما يكون المتغير المستقل "استراتيجيات الشراء" متوسطاً. في حين يرتفع مستوى أثر التفاعل بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع لصالح المنظمات الصناعية عندما يكون المتغير المستقل "استراتيجيات الشراء" مرتفعاً.

الشكل (٤-٢)



جدول (٢٢-٤)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع في (العائد على الاستثمار)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
٠.٠٠٠٠	١.٠٥٣	٠.٠٠٠٠	٠.٣٤١	٠.٠٠٠٠	٠.٣٤٢	استراتيجيات الشراء
٠.٠٠٠٠	١.٦٤٩	٠.٥٨٢	-٠.٠٣٦			نوع القطاع
٠.٠٠٠٠	-١.٨١٠					استراتيجيات الشراء*نوع القطاع
	٠.١٧٥		٠.١١٩		٠.١١٧	قيمة R ²
	٠.٠٦٥		٠.٠٠١		٠.١١٧	قيمة Δ R ²
	١٤.٠٧٨		٠.٣٠٣		٢٧.٧٧٤	قيمة FΔ
	٠.٠٠٠٠		٠.٥٨٢		٠.٠٠٠٠	P-value

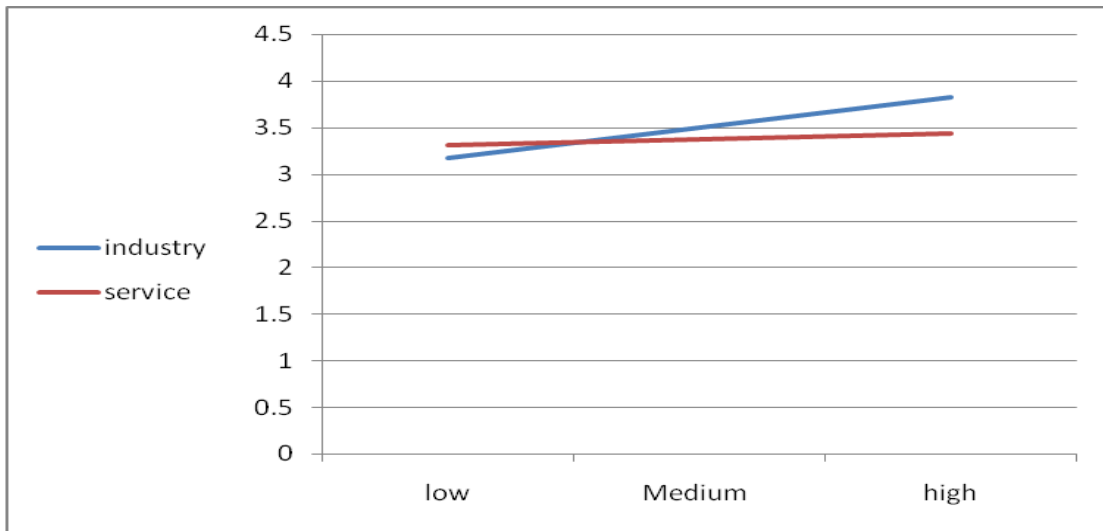
٢-٣-٦-٤ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لأثر لاستراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، إذ يظهر من خلال الجدول (٢٣-٤)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية (قيمة FΔ = ٢١.٥٧٨، P-value = ٠.٠٠٠٠) الذي يفسر ما نسبة (٩.٤%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير نوع القطاع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير لنوع القطاع في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة Δ R² = ٠.٠٠٦)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة FΔ = ١.٣٦٩، P-value = ٠.٢٤٣).

وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء ونوع القطاع، حيث تُبين النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.048$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 11.667$ ، $P\text{-value} = 0.001$). لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى نوع القطاع. وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه يختلف أثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تبعاً لنوع القطاع.

الشكل (٤-٣)



ويتضح من الشكل (٤-٣)، أن أثر التفاعل بين استراتيجيات الشراء والعائد على حقوق الملكية يكون لصالح المنظمات الخدمية عندما يكون المتغير المستقل "استراتيجيات الشراء" منخفضاً، ويتساوى القطاعان في أثر التفاعل بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع عندما يكون المتغير المستقل "استراتيجيات الشراء" متوسطاً. في حين يرتفع مستوى أثر التفاعل بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع لصالح المنظمات الصناعية عندما يكون المتغير المستقل "استراتيجيات الشراء" مرتفعاً.

جدول (٤-٢٣)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع (العائد على حقوق الملكية)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
٠.٠٠٠	٠.٩٦١	٠.٠٠٠	٠.٣٠٢	٠.٠٠٠	٠.٣٠٦	استراتيجيات الشراء
٠.٠٠٢	١.٤٨٢	٠.٢٤٣	-٠.٠٧٧			نوع القطاع
٠.٠٠١	-١.٦٧٥					استراتيجيات الشراء* نوع القطاع
	٠.١٤٨		٠.١٠٠		٠.٠٩٤	قيمة R ²
	٠.٠٤٨		٠.٠٠٦		٠.٠٩٤	قيمة ΔR^2
	١١.٦٦٧		١.٣٦٩		٢١.٥٧٨	قيمة F Δ
	٠.٠٠١		٠.٢٤٣		٠.٠٠٠	P-value

٤-٦-٣-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر لاستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٢٤) إذ تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لاستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات (قيمة $F\Delta = 7.612$ ، $P\text{-value} = 0.006$) الذي يفسر ما نسبته (٣.٥%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير نوع القطاع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير نوع القطاع في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.000$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 0.002$ ، $P\text{-value} = 0.967$). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء ونوع القطاع، حيث تُبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.007$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 1.028$ ، $P\text{-value} = 0.218$).

جدول (٤-٢٤) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء ونوع القطاع في (العائد على المبيعات)

المتغير	الخطوة الأولى		الخطوة الثانية		الخطوة الثالثة	
	قيمة	P-value	قيمة	P-value	قيمة	P-value
استراتيجيات الشراء	٠.١٨٧	٠.٠٠٦	٠.١٨٨	٠.٠٠٦	٠.٤٤٠	٠.٠٤٢
نوع القطاع			٠.٠٠٣	٠.٩٦٧	٠.٦٠١	٠.٢٢٠
استراتيجيات الشراء * نوع القطاع					-٠.٦٤٢	٠.٢١٨
قيمة ΔR^2	٠.٠٣٥		٠.٠٠٠		٠.٠٠٧	
قيمة $F\Delta$	٧.٦١٢		٠.٠٠٢		١.٥٢٨	
P-value	٠.٠٠٦		٠.٩٦٧		٠.٢١٨	

٤-٦-٤ الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة. لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٢٥)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات (قيمة $F\Delta = 20.459$ ، $P\text{-value} = 0.000$) الذي يفسر ما نسبته (٨.٩%) من أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل.

جدول (٤-٢٥) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة في الأداء المالي

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.038	0.559	0.000	0.277	0.000	0.299	استراتيجيات الشراء
0.149	0.671	0.009	0.174			حجم المنظمة
0.280	-0.606					استراتيجيات الشراء *حجم المنظمة
	0.124		0.119		0.089	قيمة R^2
	0.005		0.030		0.089	قيمة ΔR^2
	1.175		7.009		20.459	قيمة $F\Delta$
	0.280		0.009		0.000	P-value

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.030$) وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 7.009$ ، $P\text{-value} = 0.009$) ومن قيمة ($Beta = 0.174$)، مما يعني وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة واستراتيجيات الشراء عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.005$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 1.175$ ، $P\text{-value} = 0.280$). لذا تقبل الفرضية H_0 العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى حجم المنظمة.

١-٤-٦-٤ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٢٦)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات (قيمة $F\Delta = 27.774$ ، $P\text{-value} = 0.000$) الذي يفسر ما نسبته (١١.٧%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار.

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.030$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 11.742$ ، $P\text{-value} = 0.001$)، ومن قيمة ($Beta = 0.219$) يتبين وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة واستراتيجيات الشراء عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.003$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 0.652$ ، $P\text{-value} = 0.420$). لذا تقبل الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى حجم المنظمة.

جدول (٢٦-٤)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على الاستثمار)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.048	0.520	0.000	0.315	0.000	0.342	استراتيجيات الشراء
0.200	0.580	0.001	0.219			حجم المنظمة
0.420	-0.440					استراتيجيات الشراء حجم المنظمة*
	0.167		0.164		0.117	قيمة R ²
	0.003		0.047		0.117	قيمة Δ R ²
	0.652		11.742		27.774	قيمة FΔ
	0.420		0.001		0.000	P-value

٢-٤-٦-٤ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة.

جدول (٤-٢٧) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.161	0.378	0.000	0.285	0.000	0.306	استراتيجيات الشراء
0.478	0.330	0.012	0.167			حجم المنظمة
0.722	-0.199					استراتيجيات الشراء *حجم المنظمة
	0.121		0.121		0.094	قيمة R ²
	0.001		0.027		0.094	قيمة Δ R ²
	0.127		6.465		21.578	قيمة FΔ
	0.722		0.012		0.000	P-value

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٢٧)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات (قيمة FΔ = 21.578، P-value = 0.000) الذي يفسر ما نسبته (٩.٤%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة Δ R² = 0.027)

وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 6.465$ ، $P\text{-value} = 0.012$) ومن قيمة (Beta = 0.167) يتبين وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة واستراتيجيات الشراء عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.001$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 0.127$ ، $P\text{-value} = 0.722$). لذا تقبل الفرضية H_0 العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى حجم المنظمة.

٤-٦-٤-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة. لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٢٨) حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في المبيعات (قيمة $F\Delta = 7.612$ ، $P\text{-value} = 0.006$) الذي يفسر ما نسبته (٣.٥%) من أثر استراتيجيات الشراء في المبيعات. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.010$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 2.183$ ، $P\text{-value} = 0.141$). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.014$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 3.101$ ، $P\text{-value} = 0.080$). لذا تقبل الفرضية H_0 العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى حجم المنظمة.

جدول (٤-٢٨) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على المبيعات)

المتغير	الخطوة الأولى		الخطوة الثانية		الخطوة الثالثة	
	قيمة	P-value	قيمة	P-value	قيمة	P-value
استراتيجيات الشراء	0.187	0.006	0.175	0.011	0.649	0.020
حجم المنظمة			0.101	0.141	0.938	0.052

0.059	0.045	0.035	قيمة R ²
0.014	0.010	0.035	قيمة Δ R ²
3.101	2.183	7.612	قيمة FΔ
0.080	0.141	0.006	P-value

٤-٦-٥ الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة.

لاختبار الفرضية الرئيسة الخامسة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٢٩)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات (قيمة $F\Delta = 20.459$ ، $P\text{-value} = 0.000$) الذي يفسر ما نسبته (٨.٩%) من أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير عمر المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير عمر المنظمة في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.032$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 7.672$ ، $P\text{-value} = 0.006$)، ومن قيمة ($Beta = 0.181$) يتبين وجود علاقة طردية بين عمر المنظمة واستراتيجيات الشراء عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء وحجم المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.000$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 0.054$ ، $P\text{-value} = 0.816$). تقبل الفرضية H_0 العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى عمر المنظمة.

جدول (٤-٢٩) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة في الأداء المالي

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.417	0.244	0.000	0.312	٠.٠٠٠٠	٠.٢٩٩	استراتيجيات الشراء
0.890	0.068	0.006	0.181			عمر المنظمة
0.816	0.128					استراتيجيات الشراء*عمر المنظمة
	0.122		0.122		0.089	قيمة R ²
	0.000		0.032		0.089	قيمة Δ R ²
	0.054		7.672		20.459	قيمة FΔ
	0.816		0.006		0.000	P-value

٤-٦-٥-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة. لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٣٠)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار (قيمة $F\Delta = 27.77$ ، $P\text{-value} = 0.000$) الذي يفسر ما نسبته (١١.٧%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير عمر المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي،

حيث تُبين النتائج وجود أثر لمتغير عمر المنظمة في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.036$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 8.718$ ، $P\text{-value} = 0.004$) ومن قيمة (Beta = 0.189)، يتبين وجود علاقة طردية بين عمر المنظمة واستراتيجيات الشراء عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.008$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 1.919$ ، $P\text{-value} = 0.167$). لذا تقبل الفرضية H_0 العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) $(\alpha \leq)$ تعزى إلى عمر المنظمة.

جدول (٤-٣٠)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة في الأداء المالي (العائد على الاستثمار)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.891	-0.040	0.000	0.357	0.000	0.342	استراتيجيات الشراء
0.330	-0.466	0.004	0.189			عمر المنظمة
0.167	0.745					استراتيجيات الشراء*عمر المنظمة
	0.161		0.153		0.117	قيمة R^2
	0.008		0.036		0.117	قيمة ΔR^2
	1.919		8.718		27.774	قيمة $F\Delta$
	0.167		0.004		0.000	P-value

٤-٦-٥-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٣١)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية (قيمة $F\Delta = 21.578$ ، $P\text{-value} = 0.000$) الذي يفسر ما نسبته (٩.٤%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير عمر المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج وجود أثر لمتغير عمر المنظمة في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $R^2 \Delta = 0.045$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 10.842$ ، $P\text{-value} = 0.001$)، ومن قيمة (Beta $= 0.213$)، يتبين وجود علاقة طردية بين عمر المنظمة واستراتيجيات الشراء عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.003$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 0.812$ ، $P\text{-value} = 0.368$). لذا تقبل الفرضية H_0 العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى عمر المنظمة.

جدول (٤-٣١)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة في الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية)

المتغير	الخطوة الأولى		الخطوة الثانية		الخطوة الثالثة	
	قيمة	P-value	قيمة	P-value	قيمة	P-value
استراتيجيات الشراء	0.306	0.000	0.322	0.000	0.061	0.838
عمر المنظمة			0.213	0.001	-0.219	0.651
استراتيجيات الشراء عمر المنظمة*					0.490	0.368

0.142	0.138	0.094	قيمة R ²
0.003	0.045	0.094	قيمة Δ R ²
0.812	10.842	21.578	قيمة FΔ
٠.٣٦٨	0.001	0.000	P-value

٤-٦-٥-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة. لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٣٢)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير استراتيجيات الشراء، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات (قيمة $F\Delta = 7.612$, $P\text{-value} = 0.006$) الذي يفسر ما نسبته (٣.٥%) من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير عمر المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير عمر المنظمة في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.011$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 2.374$, $P\text{-value} = 0.125$). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة، حيث تُبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.010$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 2.106$, $P\text{-value} = 0.148$). لذا تقبل الفرضية H_0 العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى عمر المنظمة.

جدول (٣٢-٤) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين استراتيجيات الشراء وعمر المنظمة في العائد على المبيعات

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.042	0.637	0.004	0.195	٠.٠٠٦	0.187	استراتيجيات الشراء
0.101	0.833	0.125	0.105			عمر المنظمة
0.148	-0.828					استراتيجيات الشراء *عمر المنظمة
	0.056		0.046		0.035	قيمة R ²
	0.010		0.011		0.035	قيمة Δ R ²
	2.106		2.374		7.612	قيمة FΔ
	٠.١٤٨		0.125		0.006	P-value

٤-٦-٦ الفرضية الرئيسية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠.٠٥) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع.

جدول (٤-٣٣)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع في الأداء المالي

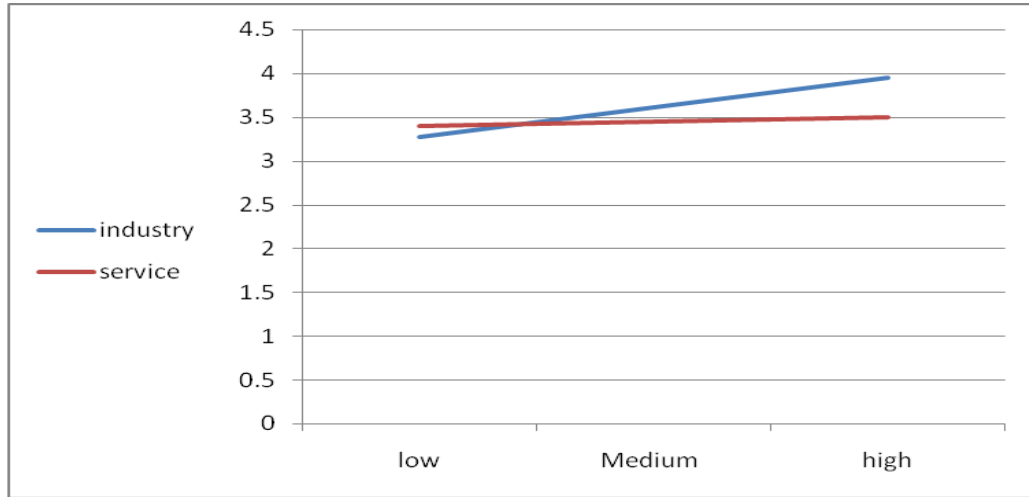
الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.278	0.314	0.039	0.195	0.035	0.200	الاتصال وتبادل المعلومات
0.125	-0.464	0.360	0.085	0.310	0.095	العلاقة مع المورد
0.263	0.294	0.379	0.080	0.570	0.051	الشراكة مع المورد
0.009	0.678	0.799	-0.022	0.739	-0.029	القوة التفاوضية للمنظمة
0.016	0.532	0.033	0.158	0.035	0.157	مرونة التوريد
0.202	0.283	0.465	-0.055	0.584	-0.041	العلاقة مع الزبائن
0.000	2.431	0.150	-0.099			نوع القطاع
0.645	-0.324					الاتصال وتبادل المعلومات* نوع القطاع
0.037	1.601					العلاقة مع المورد* نوع القطاع
0.407	-0.515					الشراكة مع المورد* نوع القطاع
0.005	-2.035					القوة التفاوضية للمنظمة * نوع القطاع
0.106	-0.954					مرونة التوريد * نوع القطاع
0.219	-0.666					العلاقة مع الزبائن* نوع القطاع
0.246		0.132		0.123		قيمة R ²

0.114	0.009	0.123	قيمة ΔR^2
4.953	2.083	4.786	قيمة F Δ
٠.٠٠٠٠	٠.١٥٠	٠.٠٠٠٠	P-value

لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٣٣)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل (قيمة F Δ = 4.786، P-value = ٠.٠٠٠٠) الذي يفسر ما نسبته (١٢.٣%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير نوع القطاع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير نوع القطاع في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة ΔR^2 = 0.009)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة F Δ = 2.083، P-value = ٠.١٥٠). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع، حيث تبين النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة ΔR^2 = 0.114)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة F Δ = 4.953، P-value = ٠.٠٠٠٠).

لذا ترفض الفرضية العدمية Ho التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq ٠.٠٥$) تعزى إلى نوع القطاع، وتقبل الفرضية البديلة H₁، أي أنه يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تبعاً لنوع القطاع. وتبين من الشكل (٤-٤)، أن أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد والأداء المالي يكون لصالح المنظمات الخدمية عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" منخفضاً، ويتساوى القطاعان في أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" متوسطاً. في حين يرتفع مستوى أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع لصالح المنظمات الصناعية عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" مرتفعاً.

الشكل (٤-٤)



٤-٦-٦-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من الجدول (٤-٣٤)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار (قيمة $F\Delta = 3.566$ ، $P\text{-value} = 0.002$) الذي يفسر ما نسبته (٩.٥%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير نوع القطاع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير نوع القطاع في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.008$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 1.714$ ، $P\text{-value} = 0.192$).

وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع، حيث تبين النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.103$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 4.242$ ، $P\text{-value} = 0.000$). لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى نوع القطاع، وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تبعاً لنوع القطاع.

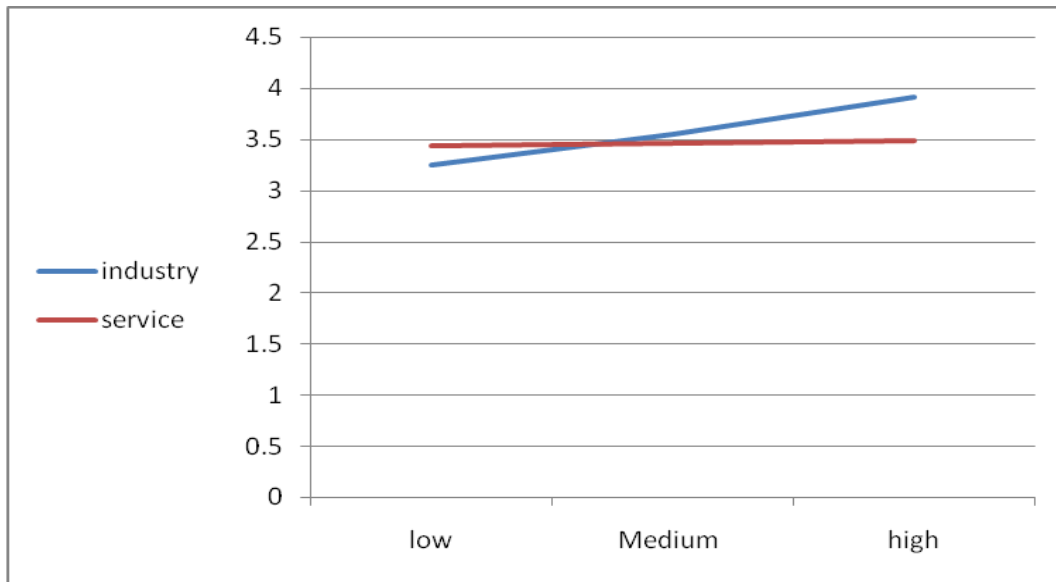
ويوضح الشكل (٤-٥) أن أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد والعائد على الاستثمار يكون لصالح المنظمات الخدمية عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" منخفضاً، ويتساوى القطاعان في أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" متوسطاً. في حين يرتفع مستوى أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع لصالح المنظمات الصناعية عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" مرتفعاً.

جدول (٤-٣) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع في الأداء المالي (العائد على الاستثمار)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.085	0.513	0.020	0.224	0.018	0.229	الاتصال وتبادل المعلومات
0.128	-0.472	0.971	-0.003	0.957	0.005	العلاقة مع المورد
0.881	0.041	0.538	0.057	0.743	0.030	الشراكة مع المورد
0.005	0.745	0.660	0.039	0.712	0.032	القوة التفاوضية للمنظمة
0.046	0.451	0.318	0.075	0.325	0.074	مرونة التوريد
0.302	0.235	0.972	-0.003	0.892	0.010	العلاقة مع الزبائن
0.000	2.433	0.192	-0.091			نوع القطاع
0.287	-0.770					الاتصال وتبادل المعلومات * نوع القطاع
0.084	1.359					العلاقة مع المورد* نوع القطاع
0.935	0.052					الشراكة مع المورد * نوع القطاع
0.005	-2.069					القوة التفاوضية للمنظمة * نوع القطاع

0.100	-0.997					مرونة التوريد*نوع القطاع
0.457	-0.413					العلاقة مع الزبائن*نوع القطاع
	0.205		0.103		0.095	قيمة R ²
	0.103		0.008		0.095	قيمة ΔR ²
	4.242		1.714		3.566	قيمة FΔ
	٠.٠٠٠		٠.١٩٢		٠.٠٠٢	P-value

الشكل (٤-٥)



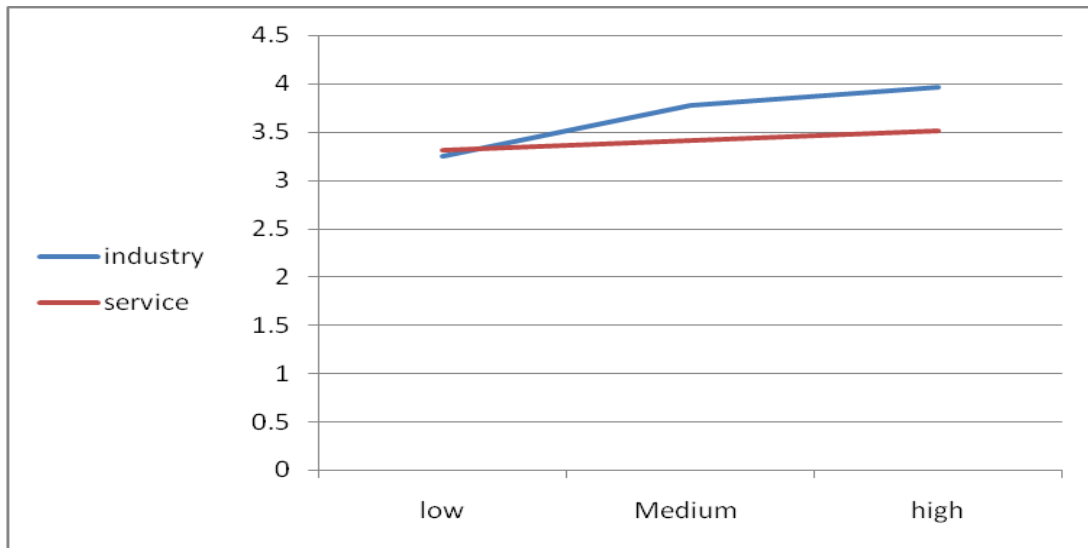
٤-٦-٦-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٣٥) حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية (قيمة $F\Delta = 6.154$, $P\text{-value} = 0.000$) الذي يفسر ما نسبته (١٥.٣%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير نوع القطاع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير نوع القطاع في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.019$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 4.654$, $P\text{-value} = 0.032$). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع، حيث تُبين النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.102$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 4.612$, $P\text{-value} = 0.000$). لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى نوع القطاع، وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تبعاً لنوع القطاع.

واتضح من الشكل (٤-٦)، أن أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد والعائد على حقوق الملكية يكون متساوياً بين القطاعين عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" منخفضاً، وعندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" متوسطاً ومرتفعاً يكون أثر التفاعل بين وممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع لصالح المنظمات الصناعية .

الشكل (٤-٦)



جدول (٤-٣٥) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع في الأداء المالي)
العائد على حقوق الملكية

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.263	0.318	0.017	0.220	0.015	0.227	الاتصال وتبادل المعلومات
0.047	-0.590	0.449	0.069	0.369	0.082	العلاقة مع المورد
0.167	0.357	0.366	0.081	0.671	0.037	الشراكة مع المورد
0.007	0.679	0.744	0.028	0.836	0.018	القوة التفاوضية للمنظمة
0.107	0.347	0.029	0.159	0.032	0.157	مرونة التوريد
0.037	0.455	0.527	-0.047	0.723	-0.026	العلاقة مع الزبائن
0.736	-0.233					الاتصال وتبادل المعلومات* نوع القطاع
0.013	1.871					العلاقة مع المورد* نوع القطاع
0.260	-0.687					الشراكة مع المورد* نوع القطاع
0.008	-1.870					القوة التفاوضية* نوع القطاع
0.472	-0.416					مرونة التوريد * نوع القطاع
	0.274		0.172		0.153	قيمة R ²
	0.102		0.019		0.153	قيمة ΔR ²
	4.612		4.654		6.154	قيمة FΔ
	٠.٠٠٠٠		٠.٠٣٢		٠.٠٠٠٠	P-value

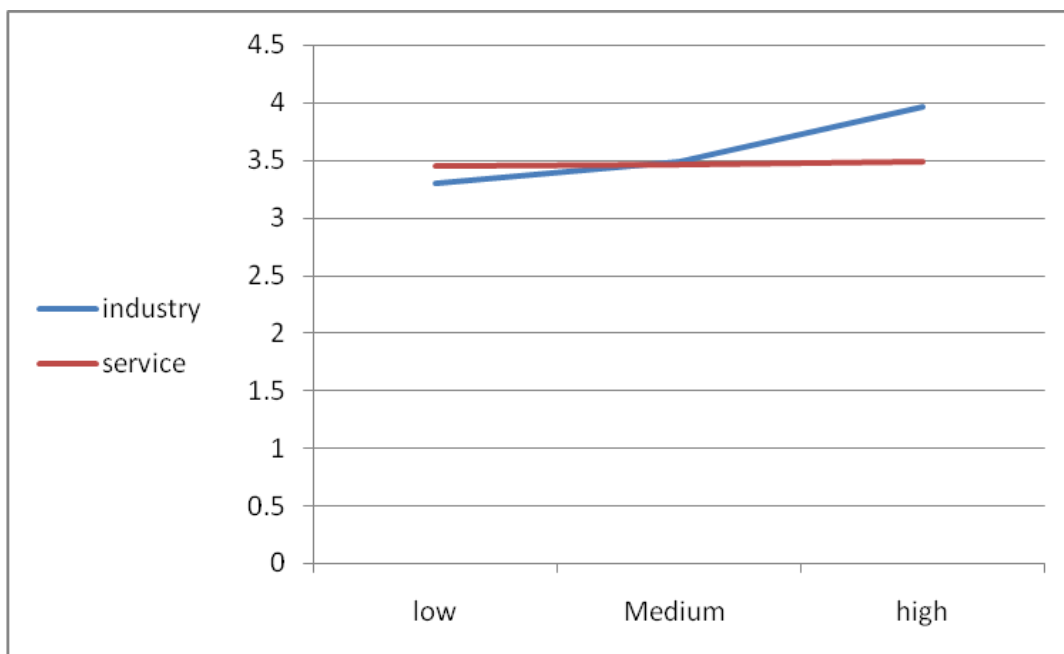
٤-٦-١ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى نوع القطاع.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٣٦)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات (قيمة $F\Delta = 3.834$ ، $P\text{-value} = 0.001$) الذي يفسر ما نسبته (١٠.١%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير نوع القطاع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير نوع القطاع في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.002$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 0.377$ ، $P\text{-value} = 0.540$). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع، حيث تُبين النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.103$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 4.237$ ، $P\text{-value} = 0.000$). لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى نوع القطاع، وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أنه يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تبعاً لنوع القطاع.

وتبين من الشكل (٤-٧)، أن أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد والعائد على حقوق الملكية يكون لصالح المنظمات الخدمية عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" منخفضاً، ويتساوى القطاعان في أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" متوسطاً. في حين يرتفع مستوى أثر التفاعل بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع لصالح المنظمات الصناعية عندما يكون المتغير المستقل "ممارسات سلسلة التوريد" مرتفعاً.

الشكل (٤-٧)



جدول (٤-٣٦) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد ونوع القطاع في الأداء المالي (العائد على المبيعات)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.855	0.054	0.285	0.102	0.275	0.104	الاتصال وتبادل المعلومات
0.437	-0.241	0.077	0.168	0.070	0.172	العلاقة مع المورد
0.124	0.416	0.357	0.085	0.421	0.073	الشراكة مع المورد
0.074	0.471	0.166	-0.122	0.155	-0.125	القوة التفاوضية للمنظمة
0.003	0.672	0.007	0.204	0.007	0.203	مرونة التوريد
0.633	0.109	0.186	-0.102	0.209	-0.096	العلاقة مع الزبائن

0.001	2.337	0.540	-0.043			نوع القطاع
0.907	0.084					الاتصال وتبادل المعلومات * نوع القطاع
0.113	1.245					العلاقة مع المورد* نوع القطاع
0.218	-0.786					الشراكة مع المورد* نوع القطاع
0.018	-1.731					القوة التفاوضية للمنظمة * نوع القطاع
0.045	-1.219					مرونة التوريد * نوع القطاع
0.535	-0.345					العلاقة مع الزبائن * نوع القطاع
	0.206		0.103		0.101	قيمة R ²
	0.103		0.002		0.101	قيمة ΔR ²
	4.237		0.377		3.834	قيمة FΔ
	٠.٠٠٠٠		٠.٠٥٤٠		٠.٠٠٠١	P-value

٧-٦-٤ الفرضية الرئيسة السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة.

لاختبار الفرضية الرئيسة السابعة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٣٧)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل (قيمة $F\Delta = 4.786$ ، $P\text{-value} = 0.0000$) الذي يفسر ما نسبته (١٢.٣%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي،

حيث تُبين النتائج وجود أثر مُتغير حجم المنظمة في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.074$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 18.683$ ، $P\text{-value} = 0.000$)، ومن قيمة (Beta = 0.296)، مما يعني وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة وممارسات سلسلة التوريد عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.034$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 1.433$ ، $P\text{-value} = 0.204$). لذا تقبل الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى حجم المنظمة.

جدول (٤-٣٧)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.302	0.470	0.024	0.206	0.035	0.200	الاتصال وتبادل المعلومات
0.652	0.162	0.498	0.061	0.310	0.095	العلاقة مع المورد
0.666	0.175	0.133	0.132	0.570	0.051	الشراكة مع المورد
0.036	-0.785	0.238	-0.100	0.739	-0.029	القوة التفاوضية للمنظمة
0.969	0.014	0.001	0.243	0.035	0.157	مرونة التوريد
0.085	0.534	0.181	-0.099	0.584	-0.041	العلاقة مع الزبائن
0.598	0.342	0.000	0.296			حجم المنظمة
0.559	-0.524					الاتصال وتبادل المعلومات*حجم المنظمة
0.804	-0.196					العلاقة مع المورد*حجم المنظمة
0.866	-0.104					الشراكة مع المورد * حجم المنظمة
0.072	1.405					القوة التفاوضية للمنظمة*حجم المنظمة

0.547	0.386				مرونة التوريد * حجم المنظمة
0.042	-1.161				العلاقة مع الزبائن * حجم المنظمة
	0.231	0.197	0.123		قيمة R ²
	0.034	0.074	0.123		قيمة Δ R ²
	1.433	18.683	4.786		قيمة FΔ
	٠.٢٠٤	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		P-value

٤-٦-٧-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة. لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٣٨)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار (قيمة $F\Delta = 3.566$ ، $P\text{-value} = 0.002$) الذي يفسر ما نسبته (٩.٥%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي،

حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.090$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 22.303$ ، $P\text{-value} = 0.000$)، ومن قيمة (Beta = 0.326)، مما يعني وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة وممارسات سلسلة التوريد عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تم إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.046$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 1.941$ ، $P\text{-value} = 0.076$). لذا تقبل الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى حجم المنظمة.

جدول (٤-٣٨)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في (العائد على الاستثمار)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.644	0.211	0.010	0.236	0.018	0.229	الاتصال وتبادل المعلومات
0.647	0.165	0.722	-0.032	0.957	0.005	العلاقة مع المورد
0.222	0.495	0.178	0.119	0.743	0.030	الشراكة مع المورد
0.021	-0.867	0.590	-0.046	0.712	0.032	القوة التفاوضية للمنظمة
0.403	-0.307	0.024	0.168	0.325	0.074	مرونة التوريد
0.123	0.478	0.478	-0.053	0.892	0.010	العلاقة مع الزبائن
0.597	-0.343	0.000	0.326	0.052		حجم المنظمة
0.930	0.079					الاتصال وتبادل المعلومات * حجم المنظمة
0.561	-0.458					العلاقة مع المورد * حجم المنظمة
0.318	-0.619					الشراكة مع المورد* حجم المنظمة
0.028	1.724					القوة التفاوضية للمنظمة * حجم المنظمة
0.200	0.822					مرونة التوريد* حجم المنظمة
0.101	-0.936					العلاقة مع الزبائن* حجم المنظمة
	0.230		0.185		0.095	قيمة R ²
	0.046		0.090		0.095	قيمة Δ R ²
	1.941		22.303		3.566	قيمة FΔ
	٠.٠٧٦		٠.٠٠٠		٠.٠٠٢	P-value

٤-٦-٧-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال

الجدول (٤-٣٩)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية (قيمة $F\Delta = 6.154$ ، $P\text{-value} = 0.000$) الذي يفسر ما نسبته (١٥.٣%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.066$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 17.302$ ، $P\text{-value} = 0.000$)، ومن قيمة (Beta = 0.281)، يتضح وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة وممارسات سلسلة التوريد عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.037$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 1.621$ ، $P\text{-value} = 0.143$). لذا تقبل الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى حجم المنظمة.

جدول (٤-٣٩) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة	P-value	قيمة	P-value	قيمة	
	Beta		Beta		Beta	
0.298	0.467	0.009	0.233	0.015	0.227	الاتصال وتبادل المعلومات
0.847	0.068	0.570	0.050	0.369	0.082	العلاقة مع المورد
0.553	0.236	0.186	0.114	0.671	0.037	الشراكة مع المورد
0.004	-1.061	0.549	-0.050	0.836	0.018	القوة التفاوضية للمنظمة

0.093	0.608	0.001	0.238	0.032	0.157	مرونة التوريد
0.253	0.347	0.268	-0.081	0.723	-0.026	العلاقة مع الزبائن
0.692	0.252	0.000	0.281			حجم المنظمة
0.614	-0.444					الاتصال وتبادل المعلومات * حجم المنظمة
0.997	-0.003					العلاقة مع المورد* حجم المنظمة
0.730	-0.210					الشراكة مع المورد * حجم المنظمة
0.006	2.146					القوة التفاوضية للمنظمة * حجم المنظمة
0.281	-0.679					مرونة التوريد * حجم المنظمة
0.171	-0.767					العلاقة مع الزبائن* حجم المنظمة
	0.256		0.220		0.153	قيمة R ²
	0.037		0.066		0.153	قيمة ΔR ²
	1.621		17.302		6.154	قيمة FΔ
	٠.١٤٣		٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	P-value

٤-٦-٧-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى حجم المنظمة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٤٠)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات (قيمة FΔ = 3.834، P-value = 0.001) الذي يفسر ما نسبته (١٠.١%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة ΔR² = 0.041) وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة FΔ = 9.643، P-value = 0.002) ومن قيمة (Beta = 0.220)، يتضح وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة وممارسات سلسلة التوريد عند مستوى دلالة (0.05).

وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.045$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 1.811$ ، $P\text{-value} = 0.099$). لذا تقبل الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى حجم المنظمة.

جدول (٤-٤) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على المبيعات)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.184	0.623	0.244	0.109	0.275	0.104	الاتصال وتبادل المعلومات
0.563	0.214	0.115	0.147	0.070	0.172	العلاقة مع المورد
0.589	-0.225	0.143	0.133	0.421	0.073	الشراكة مع المورد
0.460	-0.283	0.043	-0.178	0.155	-0.125	القوة التفاوضية للمنظمة
0.524	-0.240	0.001	0.267	0.007	0.203	مرونة التوريد
0.041	0.653	0.069	-0.139	0.209	-0.096	العلاقة مع الزبائن
0.132	1.008	0.002	0.220			حجم المنظمة
0.249	-1.064					الاتصال وتبادل المعلومات * حجم المنظمة
0.915	-0.087					العلاقة مع المورد* حجم المنظمة
0.425	0.508					الشراكة مع المورد* حجم المنظمة
0.891	0.110					القوة التفاوضية للمنظمة* حجم المنظمة
0.177	0.889					مرونة التوريد * حجم المنظمة
0.011	-1.505					العلاقة مع الزبائن* حجم المنظمة
0.187		0.142		0.101		قيمة R^2

قيمة ΔR^2	0.101	0.041	0.045
قيمة $F\Delta$	3.834	9.643	1.811
P-value	٠.٠٠١	٠.٠٠٢	٠.٠٩٩

٤-٦-٨ الفرضية الرئيسة الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة.

لاختبار الفرضية الرئيسة الثامنة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٤١)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل (قيمة $F\Delta = 4.786$ ، $P\text{-value} = ٠.٠٠٠$) الذي يفسر ما نسبته (١٢.٣%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير عمر المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في الأداء المالي ككل،

إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.033$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 7.866$ ، $P\text{-value} = ٠.٠٠٦$)، ومن قيمة $Beta = 0.192$)، يتضح وجود علاقة طردية بين عمر المنظمة وممارسات سلسلة التوريد عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد وعمر المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في الأداء المالي ككل، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.049$)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 2.044$ ، $P\text{-value} = ٠.٠٦٢$). لذا تقبل الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq ٠.٠٥$) تعزى إلى عمر المنظمة

جدول (٤-٤١)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وعمر المنظمة في الأداء المالي

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغيرات
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.008	0.882	0.097	0.157	0.035	0.200	الاتصال وتبادل المعلومات
0.924	-0.037	0.202	0.118	0.310	0.095	العلاقة مع المورد
0.328	0.408	0.219	0.111	0.570	0.051	الشراكة مع المورد
0.001	-1.038	0.345	-0.082	0.739	-0.029	القوة التفاوضية للمنظمة
0.264	0.444	0.013	0.183	0.035	0.157	مرونة التوريد
0.782	-0.106	0.560	-0.043	0.584	-0.041	العلاقة مع الزبائن
0.922	0.068	0.006	0.192			عمر المنظمة
0.023	-1.582					الاتصال وتبادل المعلومات * عمر المنظمة
0.662	0.340					العلاقة مع المورد*عمر المنظمة
0.529	-0.416					الشراكة مع المورد*عمر المنظمة
0.002	2.185					القوة التفاوضية للمنظمة * عمر المنظمة
0.455	-0.532					مرونة التوريد * عمر المنظمة
0.827	0.151					العلاقة مع الزبائن*عمر المنظمة

0.206	0.156	0.123	قيمة R ²
0.049	0.033	0.123	قيمة ΔR ²
2.044	7.866	4.786	قيمة FΔ
٠.٠٦٢	٠.٠٠٦	٠.٠٠٠	P-value

٤-٦-٨-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٤٢)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار (قيمة FΔ = 3.566، P-value = 0.002) الذي يفسر ما نسبته (٩.٥%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير عمر المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.026$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة FΔ = 6.116، P-value = 0.014)، ومن قيمة (Beta = 0.172)، مما يعني وجود علاقة طردية بين عمر المنظمة وممارسات سلسلة التوريد عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد وعمر المنظمة، حيث تبين النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على الاستثمار، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.080$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة FΔ = 3.268، P-value = 0.004). لذا ترفض الفرضية العدمية Ho التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى عمر المنظمة.

جدول (٤-٤٢) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وعمر المنظمة في العائد على الاستثمار

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.005	0.938	0.049	0.190	0.018	0.229	الاتصال وتبادل المعلومات
0.733	-0.133	0.783	0.026	0.957	0.005	العلاقة مع المورد
0.123	0.645	0.361	0.084	0.743	0.030	الشراكة مع المورد
0.000	-1.301	0.860	-0.016	0.712	0.032	القوة التفاوضية للمنظمة
0.705	0.151	0.195	0.097	0.325	0.074	مرونة التوريد
0.703	-0.146	0.909	0.009	0.892	0.010	العلاقة مع الزبائن
0.338	-0.665	0.014	0.172			عمر المنظمة
0.019	-1.631					الاتصال وتبادل المعلومات * عمر المنظمة
0.667	0.336					العلاقة مع المورد * عمر المنظمة
0.804	-0.177					مرونة التوريد * عمر المنظمة
	0.201		0.121		0.095	قيمة R ²
	0.080		0.026		0.095	قيمة ΔR ²
	3.268		6.116		3.566	قيمة FΔ
	0.004		0.014		.002	P-value

٤-٦-٨-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٤)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية (قيمة $F\Delta = 6.154$ ، $P\text{-value} = 0.000$) الذي يفسر ما نسبته (١٥.٣%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير عمر المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.042$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 10.494$ ، $P\text{-value} = 0.001$)، ومن قيمة (Beta = 0.216)، مما يعني وجود علاقة طردية بين عمر المنظمة وممارسات سلسلة التوريد عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد وعمر المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.047$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 2.013$ ، $P\text{-value} = 0.066$). لذا تقبل الفرضية العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى عمر المنظمة.

جدول (٤-٤) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على حقوق الملكية)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.059	0.614	0.053	0.179	0.015	0.227	الاتصال وتبادل المعلومات
0.729	-0.131	0.228	0.109	0.369	0.082	العلاقة مع المورد
0.595	0.216	0.232	0.106	0.671	0.037	الشراكة مع المورد
0.002	-0.970	0.615	-0.043	0.836	0.018	القوة التفاوضية للمنظمة
0.153	0.556	0.010	0.186	0.032	0.157	مرونة التوريد
0.638	0.175	0.695	-0.028	0.723	-0.026	العلاقة مع الزبائن

0.806	-0.166	0.001	0.216			عمر المنظمة
0.154	-0.966					الاتصال وتبادل المعلومات *عمر المنظمة
0.525	0.484					العلاقة مع المورد * عمر المنظمة
0.829	-0.140					الشراكة مع المورد * عمر المنظمة
0.002	2.146					القوة التفاوضية للمنظمة * عمر المنظمة
0.296	-0.728					مرونة التوريد * عمر المنظمة
0.611	-0.343					العلاقة مع الزبائن * عمر المنظمة
	0.241		0.195		0.153	قيمة R ²
	0.047		0.042		0.153	قيمة ΔR ²
	2.013		10.494		6.154	قيمة FΔ
	٠.٠٦٦		٠.٠٠١		٠.٠٠٠	P-value

٤-٦-٨-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تعزى إلى عمر المنظمة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالث، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (٤-٤٤)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير ممارسات سلسلة التوريد، وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات (قيمة $F\Delta = 3.834$ ، $P\text{-value} = 0.001$) الذي يفسر ما نسبته (١٠.١%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير عمر المنظمة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير حجم المنظمة في العائد على المبيعات،

إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.019$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 4.431$ ، $P\text{-value} = 0.037$)، ومن قيمة (Beta = 0.147)، مما يعني وجود علاقة طردية بين عمر المنظمة وممارسات سلسلة التوريد عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري ممارسات سلسلة التوريد وعمر المنظمة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في العائد على المبيعات، إذ بلغت (قيمة $\Delta R^2 = 0.038$)، وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $F\Delta = 1.499$ ، $P\text{-value} = 0.180$). لذا تقبل الفرضية العدمية H_0 التي تنص على: لا يختلف أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات بين منظمات القطاعين الصناعي والخدمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى عمر المنظمة.

جدول (٤-٤٤)

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين ممارسات سلسلة التوريد وحجم المنظمة في الأداء المالي (العائد على المبيعات)

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.009	0.897	0.457	0.071	0.275	0.104	الاتصال وتبادل المعلومات
0.706	0.151	0.045	0.190	0.070	0.172	العلاقة مع المورد
0.520	0.276	0.197	0.119	0.421	0.073	الشراكة مع المورد
0.055	-0.633	0.063	-0.166	0.155	-0.125	القوة التفاوضية للمنظمة
0.199	0.526	0.003	0.223	0.007	0.203	مرونة التوريد
0.430	-0.309	0.198	-0.098	0.209	-0.096	العلاقة مع الزبائن
0.173	0.972	0.037	0.147			عمر المنظمة
0.013	-1.782					الاتصال وتبادل المعلومات * عمر المنظمة
0.863	0.138					العلاقة مع المورد * عمر المنظمة
0.774	-0.195					الشراكة مع المورد * عمر المنظمة
0.153	1.038					القوة التفاوضية للمنظمة * عمر المنظمة

0.432	-0.575				مرونة التوريد * عمر المنظمة
0.568	0.405				العلاقة مع الزبائن * عمر المنظمة
	0.159	0.121	0.101		قيمة R ²
	0.038	0.019	0.101		قيمة ΔR ²
	1.499	4.431	3.834		قيمة FΔ
	0.180	٠.٠٣٧	٠.٠٠١		P-value

٩-٦-٤ اختبار الفرضيات الأولى والثانية لكل قطاع

ونظراً لأن اختبار الفرضيات الثالثة والسادسة أشار إلى أن هناك فروقاً بين القطاعين الصناعي والخدمي، قام الباحث باختبار الفرضيتين الأولى والثانية لكل قطاع على حده، ليدعم نتائج اختبار الفروق :

١-٩-٦-٤ الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي.

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٤٥)، إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تساوي (٠.٤٣٠)، وهذا يفسر ما نسبته (٤٣%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل. ومن الجدول (٤-٤٥) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (13.582). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = ٠.٠٠٠. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H₀) إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة H₁ على أساس وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل في القطاع الصناعي. بينما تشير النتائج إلى عدم وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل في قطاع الخدمات، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.780). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = ٠.١١٢، وهي أكبر من (٠.٠٥).

كما تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٤٥) إلى:

١- إن متغيرات الاتصال وتبادل المعلومات (قيمة $t = 2.325$ ، $P\text{-value} = 0.022$)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة $t = 2.354$ ، $P\text{-value} = 0.020$)، ومرونة التوريد (قيمة $t = 4.119$ ، $P\text{-value} = 0.000$)، ومتغيرات لها تأثير في الأداء المالي ككل في القطاع الصناعي. ومتغيرات العلاقة مع المورد (قيمة $t = -0.767$ ، $P\text{-value} = 0.445$)، والشراكة مع الموردين (قيمة $t = 1.719$ ، $P\text{-value} = 0.088$)، والعلاقات مع الزبائن (قيمة $t = -1.312$ ، $P\text{-value} = 0.192$)، لا يوجد لها تأثير في الأداء المالي ككل في القطاع الصناعي.

٢- وتشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٤٥)، إلى أن متغير العلاقة مع المورد (قيمة $t = 2.069$ ، $P\text{-value} = 0.041$) له تأثير في الأداء المالي ككل في القطاع الخدمي، ومتغيرات الاتصال وتبادل المعلومات (قيمة $t = 0.975$ ، $P\text{-value} = 0.332$)، والشراكة مع الموردين (قيمة $t = -0.041$ ، $P\text{-value} = 0.967$)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة $t = -1.831$ ، $P\text{-value} = 0.070$)، ومرونة التوريد (قيمة $t = 0.284$ ، $P\text{-value} = 0.777$)، والعلاقات مع الزبائن (قيمة $t = -0.654$ ، $P\text{-value} = 0.515$)، لا يوجد لها تأثير في الأداء المالي ككل في القطاع الخدمي.

جدول (٤-٤٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي لكل قطاع

القطاع	المتغير	قيم Beta	قيمة t المحسوبة	P-value
الصناعة	الاتصال وتبادل المعلومات	0.234	2.325	*0.022
	العلاقة مع المورد	-0.076	-0.767	0.445
	الشراكة مع الموردين	0.156	1.719	0.088
	القوة التفاوضية للمنظمة	0.221	2.354	*0.020
	مرونة التوريد	0.319	4.119	*0.000
	العلاقات مع الزبائن	0.103	1.312	0.192
	R ²		قيمة F المحسوبة	P-value
	٠.٤٣٠		13.582	٠.٠٠٠

0.332	0.975	0.146	الاتصال وتبادل المعلومات	الخدمات
*0.041	2.069	0.316	العلاقة مع المورد	
0.967	-0.041	-0.007	الشراكة مع الموردين	
0.070	-1.831	-0.250	القوة التفاوضية للمنظمة	
0.777	0.284	0.038	مرونة التوريد	
0.515	-0.654	-0.090	العلاقات مع الزبائن	
P-value	قيمة F المحسوبة	R ²		
*.112	1.780	0.107		

متغيرات ذات دلالة إحصائية

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

٤-٦-٩-١-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار.

جدول (٤-٤٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار لكل قطاع

القطاع	المتغير	قيم Beta	قيمة t المحسوبة	P-value
الصناعة	الاتصال وتبادل المعلومات	0.315	2.991	*0.003
	العلاقة مع المورد	-0.136	-1.313	0.192
	الشراكة مع الموردين	0.060	0.629	0.531
	القوة التفاوضية للمنظمة	0.281	2.863	*0.005
	مرونة التوريد	0.212	2.624	*0.010
	العلاقات مع الزبائن	0.129	1.573	0.119
	R ²			قيمة F المحسوبة
			10.996	0.000
الخدمات	الاتصال وتبادل المعلومات	0.119	0.776	0.440
	العلاقة مع المورد	0.188	1.205	0.231
	الشراكة مع الموردين	0.064	0.396	0.693
	القوة التفاوضية للمنظمة	-0.206	-1.476	0.144
	مرونة التوريد	-0.057	-0.413	0.681
	العلاقات مع الزبائن	-0.004	-0.027	0.978
	R ²			قيمة F المحسوبة
			1.021	0.417

تشير النتائج الواردة في الجدول (46-4)، إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تساوي (0.379)، وهذا يفسر ما نسبته (37.9%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار. ومن الجدول (46-4) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (10.996). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = 0.000. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (0.05)، لذلك ترفض الفرضية العدمية Ho وتقبل الفرضية البديلة Ho₁، على أساس وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار في القطاع الصناعي. بينما تشير النتائج إلى عدم وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على الاستثمار في قطاع الخدمات، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.021). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = 0.417، وهي أكبر من (0.05).

. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (46-4) إلى:

١- إن متغيرات الاتصال وتبادل المعلومات (قيمة t = 2.991، P-value = 0.003)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة t = 2.863، P-value = 0.005)، ومرونة التوريد (قيمة t = 2.624، P-value = 0.010)، لها تأثير في العائد على الاستثمار في القطاع الصناعي، ومتغيرات العلاقة مع المورد (قيمة t = -1.313، P-value = 0.192)، والشراكة مع الموردين (قيمة t = 0.629، P-value = 0.531)، والعلاقات مع الزبائن (قيمة t = 1.573، P-value = 0.1192)، لا يوجد لها تأثير في العائد على الاستثمار في القطاع الصناعي.

٤-٦-٩-١-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية لمنظمات القطاعين الصناعي والخدمي.

جدول (47-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية لكل قطاع

القطاع	المتغير	قيم Beta	قيمة t المحسوبة	P-value
الصناعة	الاتصال وتبادل المعلومات	0.258	2.584	*0.011
	العلاقة مع المورد	-0.131	-1.340	0.183
	الشراكة مع الموردين	0.167	1.853	0.067
	القوة التفاوضية للمنظمة	0.260	2.793	*0.006
	مرونة التوريد	0.263	3.426	*0.001
	العلاقات مع الزبائن	0.148	1.902	0.060

P-value	قيمة F المحسوبة	R ²	
0.000	14.181	0.441	
P-value	قيمة t المحسوبة	قيم Beta	المتغير
0.181	1.350	0.200	الاتصال وتبادل المعلومات
*0.034	2.158	0.325	العلاقة مع المورد
0.792	-0.265	-0.041	الشراكة مع الموردين
0.179	-1.353	-0.182	القوة التفاوضية للمنظمة
0.354	0.931	0.123	مرونة التوريد
0.211	-1.260	-0.171	العلاقات مع الزبائن
P-value	قيمة F المحسوبة	R ²	
0.044	2.265	0.132	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٤٧)، إلى أن قيمة العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والعائد على حقوق الملكية في قطاع الصناعة تساوي (٠.٦٦٤)، ومن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) التي تساوي (٠.٤٤١)، وهذا يفسر ما نسبته ٤١.١% من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية. ومن الجدول (٤-٤٧) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (١٤.١٨١). وكانت القيمة الاحتمالية P- Value (Sig.) = ٠.٠٠٠. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H₀) إذا كانت القيمة الاحتمالية P- Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية H₀ وتقبل الفرضية البديلة H₁، على أساس وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية في القطاع الصناعي. و تشير النتائج أيضا إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تساوي (0.132)، وهذا يفسر ما نسبته (13.2%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.265). وكانت القيمة الاحتمالية P- Value (Sig.) = 0.044 وهي أقل من (٠.٠٥). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H₀)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P- Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥). لذا ترفض الفرضية العدمية H₀ وتقبل الفرضية البديلة H₁، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في العائد على حقوق الملكية في منظمات القطاع الخدمي.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٤٧) إلى:

١- إن متغيرات الاتصال وتبادل المعلومات (قيمة $t = 2.584$ ، $P\text{-value} = 0.011$)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة $t = 2.793$ ، $P\text{-value} = 0.006$)، ومرونة التوريد (قيمة $t = 3.426$ ، $P\text{-value} = 0.001$)، لها تأثير في العائد على حقوق الملكية في القطاع الصناعي، ومتغيرات العلاقة مع المورد (قيمة $t = -1.340$ ، $P\text{-value} = 0.183$)، والشراكة مع الموردين (قيمة $t = 1.853$ ، $P\text{-value} = 0.067$)، والعلاقات مع الزبائن (قيمة $t = 1.902$ ، $P\text{-value} = 0.060$)، لا يوجد لها تأثير في العائد على حقوق الملكية في القطاع الصناعي.

٢- إن متغير العلاقة مع المورد (قيمة $t = 2.158$ ، $P\text{-value} = 0.034$) له تأثير في العائد على حقوق الملكية في القطاع الخدمي، ومتغيرات الاتصال وتبادل المعلومات (قيمة $t = 1.350$ ، $P\text{-value} = 0.181$)، والشراكة مع الموردين (قيمة $t = -0.265$ ، $P\text{-value} = 0.792$)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة $t = -1.353$ ، $P\text{-value} = 0.179$)، ومرونة التوريد (قيمة $t = 0.931$ ، $P\text{-value} = 0.354$)، و العلاقات مع الزبائن (قيمة $t = -1.260$ ، $P\text{-value} = 0.211$)، لا يوجد لها تأثير في العائد على حقوق الملكية في القطاع الخدمي.

٤-٦-٩-١-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٤٨)، إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تساوي (0.345)، وهذا يفسر ما نسبته (٣٤.٥%) من أثر ممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات. ومن الجدول (٤-٤٨) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (9.472). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) (٠.٠٠٠). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية H_0 ، وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، على أساس وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات في القطاع الصناعي. بينما تشير النتائج إلى عدم وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات في قطاع الخدمات، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.895). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) (0.090)، وهي أكبر من (٠.٠٥). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H_0)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥). لذا تقبل الفرضية العدمية H_0 ، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في العائد على المبيعات في منظمات القطاع الخدمي. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٤٨) إلى:

١- إن متغيرات الشراكة مع الموردين (قيمة $t = 2.137$ ، $P\text{-value} = 0.035$)، ومرونة التوريد (قيمة $t = 4.949$ ، $P\text{-value} = 0.000$)، لها تأثير في العائد على المبيعات في القطاع الصناعي، ومتغيرات متغيرات الاتصال وتبادل المعلومات (قيمة $t = 0.733$ ، $P\text{-value} = 0.465$)، والعلاقة مع المورد (قيمة $t = 0.520$ ، $P\text{-value} = 0.604$)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة $t = 0.742$ ، $P\text{-value} = 0.460$)، والعلاقات مع الزبائن (قيمة $t = 0.122$ ، $P\text{-value} = 0.903$)، لا يوجد لها تأثير في العائد على المبيعات في القطاع الصناعي.

٢- إن متغيرات العلاقة مع المورد (قيمة t = 2.385، P-value = 0.019)، والقوة التفاوضية للمنظمة (قيمة t = 2.222، P-value = 0.029)، لها تأثير في العائد على المبيعات في القطاع الخدمي، ومتغيرات الاتصال وتبادل المعلومات (قيمة t = 0.629، P-value = 0.531)، والشراكة مع الموردين (قيمة t = -0.246، P-value = 0.806)،

٢-٩-٦-٤ الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي.

جدول (٤-٤٩)

نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي لكل قطاع

القطاع	المتغير	R	R ²	قيمة F المحسوبة	P-value
الصناعة	استراتيجيات الشراء	٠.532	0.282	44.490	٠.000
الخدمات	استراتيجيات الشراء	٠.097	0.009	0.900	0.345

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٤٩)، إلى أن قيمة العلاقة بين استراتيجيات الشراء والأداء المالي ككل في قطاع الصناعة تساوي (٠.532)، ومن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) التي تساوي (0.282)، وهذا يفسر ما نسبته 28.2% من أثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل في القطاع الصناعي. ومن الجدول (٤-٤٩) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (13.582)، وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = ٠.٠٠٠. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (Ho)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية Ho، وتقبل الفرضية البديلة H₁، على أساس وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل في القطاع الصناعي. بينما تشير النتائج إلى عدم وجود أثر لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل في قطاع الخدمات، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.900). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = 0.345. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (Ho)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا تقبل الفرضية العدمية Ho، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل في القطاع الخدمي.

٤-٦-٩-٢-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار.

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٥٠)، إلى أن قيمة العلاقة بين استراتيجيات الشراء والعائد على الاستثمار في قطاع الصناعة تساوي (٠.616)، ومن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) التي تساوي (0.379)، وهذا يفسر ما نسبته ٣٧.٩% من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار. ومن الجدول (٤-٥٠) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (69.092)، وكانت القيمة الاحتمالية P- Value (Sig.) = ٠.٠٠٠. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (Ho)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (Ho)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية Ho، وتقبل الفرضية البديلة H₁، على أساس وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار في القطاع الصناعي. بينما تشير النتائج إلى عدم وجود أثر لاستراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار في قطاع الخدمات، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٠.٩١٦)، وكانت القيمة الاحتمالية P- Value (Sig.) = ٠.٣٤١. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (Ho)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية Ho، وتقبل الفرضية البديلة H₁.

جدول (٤-٥٠) نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على الاستثمار لكل قطاع

القطاع	المتغير	R	R ²	قيمة المحسوبة F	P-value
الصناعة	استراتيجيات الشراء	٠.616	0.379	69.092	٠.٠٠٠
الخدمات	استراتيجيات الشراء	٠.098	0.010	٠.٩١٦	٠.٣٤١

٤-٦-٩-٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية.

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٥١)، إلى أن قيمة العلاقة بين استراتيجيات الشراء والعائد على حقوق الملكية في قطاع الصناعة تساوي (٠.558) ومن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) التي تساوي (0.311)، وهذا يفسر ما نسبته ٣١.١% من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية.

ومن الجدول (٥١-٤) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (51.021)، وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = ٠.٠٠٠. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H₀)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥). ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (H₀)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية H₀، وتقبل الفرضية البديلة H₁، على أساس وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية في القطاع الصناعي. بينما تشير النتائج إلى عدم وجود أثر لاستراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية في قطاع الخدمات، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.583)، وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = ٠.447.

جدول (٥١-٤) نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على حقوق الملكية لكل قطاع

القطاع	المتغير	R	R ²	قيمة F المحسوبة	P-value
الصناعة	استراتيجيات الشراء	٠.558	0.311	51.021	٠.000
الخدمات	استراتيجيات الشراء	٠.078	0.006	0.583	٠.447

٤-٦-٩-٣-٢-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ ≤ α) لاستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات.

جدول (٥٢-٤) نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات لكل قطاع

القطاع	المتغير	R	R ²	قيمة F المحسوبة	P-value
الصناعة	استراتيجيات الشراء	٠.304	0.092	11.511	٠.٠٠١
الخدمات	استراتيجيات الشراء	٠.094	0.009	0.845	٠.360

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤-٥٢)، إلى أن قيمة العلاقة بين استراتيجيات الشراء والعائد على المبيعات في قطاع الصناعة تساوي (٠.304)، ومن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) التي تساوي (0.092)، وهذا يفسر ما نسبته ٩.٢% من أثر استراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات. ومن الجدول (٤-٢٠) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (11.511). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = ٠.٠٠١. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (Ho)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا ترفض الفرضية العدمية Ho، وتقبل الفرضية البديلة H1، على أساس وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات في القطاع الصناعي. بينما تشير النتائج إلى عدم وجود أثر لاستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات في قطاع الخدمات، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.845). وكانت القيمة الاحتمالية P-Value (Sig.) = ٠.360. ووفق قاعدة القرار التي تنص على رفض الفرضية العدمية (Ho)، إذا كانت القيمة الاحتمالية P-Value أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، لذا تقبل الفرضية العدمية Ho، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الشراء في العائد على المبيعات في القطاع الخدمي.

٤-٦-١٠ مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية والخدمية

يعكس الجدول (٤-٥٣) نتائج اختبار العينة الأحادية حول مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية والخدمية كالآتي :

جدول (٤-٥٣)

نتائج اختبار العينة الأحادية لاختبار مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية والخدمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	P-value القيمة الاحتمالية
الاتصال وتبادل المعلومات	٣.٧١	٠.٥٣٦	١٠٠.٣٩٣	٠.٠٠٠
العلاقة مع المورد	٣.٩٤	٠.٥١٦	١١٠.٧٣٩	٠.٠٠٠
الشراكة مع الموردين	٣.٣٩	٠.٦٢٢	٧٩.٠٨٣	٠.٠٠٠
القوة التفاوضية للمنظمة	٣.٨٦	٠.٥٠٦	١١٠.٦١٣	٠.٠٠٠
مرونة التوريد	٣.٥٥	٠.٥١٢	١٠٠.٧١٨	٠.٠٠٠
العلاقات مع الزبائن	٤.١٠	٠.٦٣٣	٩٣.٩٤٢	٠.٠٠٠

إن متوسط آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد من جانب الاتصال وتبادل المعلومات (٣.٧١) وبانحراف معياري (٠.٥٣٦). ونظرا لأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، لذا يقبل الفرض القائل أن المنظمات الصناعية والخدمية تطبق ممارسات سلسلة التوريد من جانب الاتصال وتبادل المعلومات.

إن متوسط آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد من جانب العلاقة مع المورد (٣.٩٤) وبانحراف معياري (٠.٥١٦). ونظرا لأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، لذا يقبل الفرض القائل أن المنظمات الصناعية والخدمية تطبق ممارسات سلسلة التوريد من جانب العلاقة مع المورد.

إن متوسط آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد من جانب الشراكة مع الموردين (٣.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٦٢٢). ونظرا لأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، لذا يقبل الفرض القائل أن المنظمات الصناعية والخدمية تطبق ممارسات سلسلة التوريد من جانب الشراكة مع الموردين.

إن متوسط آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد من جانب القوة التفاوضية للمنظمة (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٥٠٦). ونظرا لأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، لذا يقبل الفرض القائل أن المنظمات الصناعية والخدمية تطبق ممارسات سلسلة التوريد من جانب القوة التفاوضية للمنظمة.

إن متوسط آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد من جانب مرونة التوريد (٣.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٥١٢). ونظرا لأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، لذا يقبل الفرض القائل أن المنظمات الصناعية والخدمية تطبق ممارسات سلسلة التوريد من جانب مرونة التوريد.

إن متوسط آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد من جانب العلاقات مع الزبائن (٤.١٠) وبانحراف معياري (٠.٦٣٣). ونظرا لأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، لذا يقبل الفرض القائل أن المنظمات الصناعية والخدمية تطبق ممارسات سلسلة التوريد من جانب العلاقات مع الزبائن.

٤-٦-١١ مدى تطبيق استراتيجيات الشراء لدى الشركات الصناعية والخدمية

يعكس الجدول (٤-٥٤) نتائج اختبار العينة الأحادية حول مدى تطبيق استراتيجيات الشراء لدى الشركات الصناعية والخدمية كالآتي :

جدول (٤-٥٤)

نتائج اختبار العينة الأحادية لاختبار مدى تطبيق استراتيجيات الشراء لدى الشركات الصناعية والخدمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	P-value القيمة الاحتمالية
استراتيجيات الشراء	٣.٨٤	٠.٥٤٠	١٠٣.٤٢٩	٠.٠٠٠

إن متوسط آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تطبيق (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٥٤٠). ونظرا لأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، لذا يقبل الفرض القائل أن المنظمات الصناعية والخدمية تطبيق استراتيجيات الشراء.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

بعد أن انتهى الباحث من الفصول الأربعة الأولى الخاصة بدراسته، فإنه يسعى من خلال الصفحات التالية إلى تدوين الفصل الخامس الذي اختص بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وتقديم التوصيات بشأنها.

١-٥ مناقشة النتائج:

أولاً: أشارت نتائج الدراسة إلى أنه يتوافر لدى المنظمات الصناعية المبحوثة استراتيجيات للشراء، وهي تمارس أنشطة سلسلة التوريد بشكل متوسط، بدلالة المواءمة الحاصلة بين التوجه الاستراتيجي لوظيفة الشراء والاستراتيجية العامة للمنظمة. وإن هذه المواءمة قد تمكن المنظمات من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على الطلب من حيث الكم والنوع من دون الحاجة إلى وجود فائض من المخزون. و إن الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات سلسلة التوريد (Leenders et, al., 2002; Stanley and Wisner, 2001)، أكدت أن ممارسات سلسلة التوريد تعدّ مفتاحاً رئيساً لنجاح المنظمات. وإن ممارسات سلسلة التوريد تؤدي إلى حالة من التوازن بين حركة نقل المواد الخام وعمليات التصنيع ونشاط التوزيع. لذلك عكست نتائج الدراسة مستوى اهتمام مقبول من قبل مديري المنظمات الصناعية بممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء. وهذه النتيجة تتقارب مع نتيجة دراسة كل من (Obaidat&Kan'an, 2007)، وهذا التقارب ناتج عن كون أحد أهداف الدراسة الحالية، والمتعلق بمعرفة مستوى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، يتفق مع الهدف العام في دراسة كل من (Obaidat&Kan'an, 2007)، كما أن الدراستين أجريتا في البيئة الأردنية نفسها.

ثانياً: دلت نتائج الدراسة أنه وبالرغم من إدراك إدارات المنظمات الخدمية لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، إلا إن بعضاً منها لم يلتزم بالتطبيق الفعلي لهذه الممارسات، ولم يُنْتَبِه إلى ما يتم تطبيقه بشكل محدد. ويمكن تفسير ذلك وفق ما ذهب إليه (Li et, al., 2006) بانخفاض مستوى اهتمام بعض مديري المنظمات الخدمية بممارسات سلسلة التوريد. وتتباين هذه النتيجة مع ما ذهب إليه دراسة (Fantazy et, al., 2010). ويمكن رد ذلك إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها كل من الدراستين، و أن دراسة (Fantazy et, al., 2010) طبقت على عينة من قطاع الضيافة في كندا. بينما اهتمت الدراسة الحالية بعدد آخر من القطاعات الخدمية إلى جانب قطاع الضيافة.

ثالثاً: توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات الشراء لها تأثير واضح في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، وذلك لدورها في تحديد المصادر الاستراتيجية فيما يتعلق بمشتريات المواد، وتلعب استراتيجيات الشراء دوراً رئيساً وحيوياً في تحسين مستوى تبادل المعلومات بين المنظمات ومورديها، كما تسهم في إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين.

لذلك ارتقت وظيفة الشراء لدى المنظمات الصناعية إلى المستوى الاستراتيجي مقارنة بالمنظمات الخدمية. ويرى الباحث من خلال إجابات المبحوثين بخصوص فقرات المتغير المستقل استراتيجيات الشراء، أن الإدارة العليا في المنظمات الصناعية تنظر إلى وظيفة الشراء على أنها جزء حيوي من استراتيجية المنظمة. وهو ما يعكس اندفاع المنظمات الصناعية للإفادة من الدور الحيوي الذي تلعبه استراتيجيات الشراء في التأثير في الأداء المالي الخاص بها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Chen et al., 2004)، و (Paulraj et al., 2006)، و Carr and (Pearson, 2002)، و (Guinipero & Eltantawy, 2004)، و (Pressey et al., 2009)، و (Lindgreen et al., 2009)، و (Carr & Smeltzer, 1999)، ومرد هذا الإتفاق أن بعض المنظمات الصناعية الأردنية لديها عقود تصنيع مع عدد من المنظمات العالمية، وهذا يتطلب منها مستوى عالياً من التنسيق مع تلك المنظمات ومع الموردين لتتمكن من الوفاء بالتزاماتها التعاقدية.

رابعاً: توصلت الدراسة إلى أنه لم يكن لاستراتيجيات الشراء تأثير في الأداء المالي للمنظمات الخدمية. ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يكون أن وظيفة الشراء في المنظمات الخدمية لم ترتقِ إلى المستوى الاستراتيجي لدى إداراتها. وتشابك عدد من العوامل التي تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الخدمية، مقارنة بالقطاع الصناعي الذي برز فيه تأثير استراتيجيات الشراء بشكل واضح وفق ما تم التعرض إليه في النتيجة الثالثة. مما يعني أن الأداء المالي للمنظمات الخدمية قد يكون متأثر بعوامل أخرى غير استراتيجيات الشراء. لذا سيكون من الصعوبة تحديد التأثير المباشر لعامل وحيد في الأداء المالي للمنظمات الخدمية مثل استراتيجيات الشراء. وتتباين هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Fantazy et al., 2010)، وهذا التباين عائد إلى الاختلاف في مجتمع كل من الدراستين. ثم إن دراسة (Fantazy et al., 2010)، اقتصر فقط على قطاع الضيافة في كندا، بينما اشتملت الدراسة الحالية على قطاعات أخرى بالإضافة إلى قطاع الضيافة مثل: قطاع المستشفيات، وقطاع الصحافة، وقطاع الاتصالات، وقطاع توزيع الكهرباء. وتقاربت نتائج الدراسة بهذا الشأن مع نتيجة دراسة (Koh et al., 2007)، التي أجريت في تركيا. وقد يكون مرد هذا التقارب تشابه البيئة التي أجريت فيها كل من الدراستين.

خامساً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات الصناعية والخدمية تتعامل مع أكثر من خمسة موردين، وأنها لا تعتمد على مورد واحد في عملية الشراء. ويمكن القول هنا إن المنظمات الصناعية والخدمية لديها قوة تفاوضية أكبر. ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة، ووفق ما أشار إليه كل من (Kalwani and Narayandas, 1995) تدل على قصر فترة التعامل بين المنظمات ومورديها، مما يعطي انطباعاً بعدم وجود علاقة حميمة بين المنظمات ومورديها تتسم بإشاعة روح الثقة والعمل المشترك وبما يحقق مصلحة جميع الأطراف، وذلك على الرغم من التطور الحاصل لدى الموردين وتلبية احتياجات المنظمات في الوقت المطلوب، وتوفير المواد بالتنوع المطلوبة. ويرى الباحث أن سبب ذلك يمكن تفسيره برغبة مديري المنظمات في الاستفادة من المزايا المترتبة عن التنافس بين الموردين. كما يرى الباحث أن المنظمات التي تتعامل مع خمسة موردين تعتمد في اختيارها لمورديها على معيار كلفة التوريد. وهذه النتيجة تتشابه مع نتيجة دراسة (العبد، ٢٠٠٩)، ونتيجة دراسة (الشموط، ٢٠٠٨)، وهذا التشابه مردة أن الدراسة الحالية ودراسة العبد ودراسة الشموط، أجريت في البيئة الأردنية، حيث يتشابه مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة.

سادساً: دلت نتائج الدراسة على أن ممارسات سلسلة التوريد (الاتصال وتبادل المعلومات، والعلاقة مع المورد، والشراكة مع المورد، والقوة التفاوضية للمنظمة، ومرونة التوريد، والعلاقة مع الزبون) لها تأثير في الأداء المالي للمنظمات الصناعية. كما أشارت النتائج إلى أن متغيرات مرونة التوريد، والاتصال وتبادل المعلومات، والقوة التفاوضية للمنظمة، لها تأثير في تباين المتغير التابع ومرتبة وفق الأهمية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Fantazy et al., 2010)، ودراسة (Chen et al., 2004) ودراسة كل من (Tracey & Vonderanbse, 2005). وقد تلخصت الفقرات التي تناولت متغير مرونة التوريد، في قدرة المنظمة على القيام بطلبات شراء منفصلة وفق الحاجة وبالكلفة نفسها، ويمكن طلب كميات قليلة من المواد، ومعظم الموردين لديهم القدرة على التوريد في وقت قصير نسبياً. ويدل هذا على أن المنظمات المبحوثة تعول على مورديها في الأوقات الطارئة والاستثنائية. إلا أن المنظمات تتحمل تكاليف عالية إذا قامت بتغيير مصدر التوريد، مما يعني أن المورد يمتلك قوة تفاوضية أفضل من المنظمة، كون تكلفة التبديل نحو مصدر توريد آخر سوف تترتب عليها تكلفة إضافية. كما أن بعض الموردين، وبخاصة الموردين من خارج الأردن، ليست لديهم القدرة على التوريد المستعجل من دون زيادة في الكلفة، كون التوريد في هذه الحالة سيكون من خلال النقل الجوي الذي يتطلب كلفة نقل عالية، وهي كلفة تتحملها المنظمة وليس المورد، مما سيرتب على المنظمة تكاليف إضافية.

وقد اشارت استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمتغير المستقل،الاتصال وتبادل المعلومات، إلى وجود توجهات إيجابية لدى المنظمات المبحوثة بخصوص التشارك بالمعلومات بين المنظمة وبقية شركاء سلسلة التوريد. إذ تتسم المعلومات المتبادلة بالدقة المناسبة والتوقيت المناسب والشمولية والملاءمة. كما تعمل المنظمات المبحوثة على الاتصال باستمرار مع الموردين الرئيسيين. كما بينت استجابات المبحوثين بخصوص فقرات المتغير المستقل القوة التفاوضية للمنظمة أنها جاءت عموماً إيجابية. إذ تتوافر لدى المنظمات قدرات كافية لفحص المواد الموردة، وهذا يشير إلى أن المنظمات المبحوثة تمتلك الأجهزة الفنية والعنصر البشري المدرب القادر على إجراء الفحوصات اللازمة للتأكد من مطابقة المواد للمواصفات المطلوبة، وعدم إكتفاء المنظمات بشهادة التحليل الصادرة من المورد. كما أن المنظمات تمتلك قدرات كافية لتقييم مورديها، وتسعى المنظمات المبحوثة إلى زيادة قدرتها على التحكم بمستوى طلبات التوريد. مما يعني أن المنظمات الصناعية تمتلك القدرة على تغيير الكميات المصنّعة من المنتجات تبعاً لتغيير طلب الزبائن على المنتج، والسيطرة على مستويات التوريد من حيث الزيادة والنقصان. كما أن امتلاك المنظمات الصناعية الأردنية مرونة توريد عالية سيمكنها من تقديم القيمة المتميزة إلى العميل المتميز، وبالتالي خدمة الزبون بشكل أفضل. وهذه النتيجة تتقارب مع نتيجة دراسة (الحوري، ٢٠١١)، ونتيجة دراسة (الشموط، ٢٠٠٨)، وهذا التقارب في النتائج سببه تشابه مجتمع ووحدة المعاينة.

سابعاً: أظهرت النتائج وفق نموذج الدراسة عدم وجود أهمية لمتغيرات (العلاقة مع المورد، والشراكة مع المورد، والعلاقة مع الزبون) في الأداء المالي للمنظمات الصناعية. ويمكن تفسير هذا بأنه لا يوجد تأكيد مطلق من قبل إدارات المنظمات الصناعية، بوجود التعاون المطلق ما بين المنظمة ومورديها لتأمين الطلبات في الوقت المناسب، لتتمكن المنظمات الصناعية الأردنية من الوفاء بالتزاماتها نحو زبائنها في الوقت المناسب وهذا يتفق مع ما أشار إليه كل من (المطارنة والبشتاوي، ٢٠٠٧).

ويستنتج من ذلك أن بعض المنظمات في الأردن تضيع عليها فرصة دعم مقدراتها التنافسية وتحسين الأداء المالي، بسبب عدم استفادتها من أهم مصادر تحسين الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية، وهو التعاون المشترك مع المورد في القرارات المختلفة وبناء علاقات طويلة الأمد مع عدد محدد من الموردين.

ثامناً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات سلسلة التوريد (الاتصال وتبادل المعلومات، والعلاقة مع المورد، والشراكة مع المورد، والقوة التفاوضية للمنظمة، ومرونة التوريد، والعلاقة مع الزبون) لها تأثير مهم في العائد على الاستثمار، والعائد على الموجودات للمنظمات الصناعية، وكان لها تأثير متوسط في العائد على المبيعات، كما دلت النتائج على أن متغيرات (الشراكة مع المورد، ومرونة التوريد) كان لها تأثير في العائد على المبيعات. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Li et, al., 2006). وأشارت النتائج إلى أن متغيرات (الاتصال وتبادل المعلومات، والقوة التفاوضية للمنظمة، ومرونة التوريد)، لها تأثير على تباين العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية. ولم تظهر الدراسة أهمية لمتغيرات (العلاقة مع المورد، والشراكة مع المورد، والعلاقة مع الزبون)، في العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية. وهذه النتيجة تعكس أهمية الاتصال بالاتجاهين لتحسين الثقة، والتعاون، واستمرار العلاقات مع شركاء سلسلة التوريد. مما سينعكس على مستوى أداء المنظمات.

تاسعاً: لم تُظهر نتائج الدراسة أثراً لممارسات سلسلة التوريد بصورة عامة في الأداء المالي للمنظمات الخدمية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Koh et, al., 2007)، ودراسة (Flynn et, al., 2010)، وتباين هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Fantazy et, al., 2010). ويرى الباحث أن سبب هذا التباين في النتائج يعود إلى أن هناك عناصر أخرى في ممارسات سلسلة التوريد يمكن أن تفسر الأداء المالي للمنظمات الخدمية، مثل التوريد في الوقت المناسب Just in time. كما أن ممارسات سلسلة التوريد في قطاع الخدمات لم تُلَقَّ الإهتمام الكافي من قبل إدارات المنظمات الخدمية، نظراً لإهتمامها بقضايا أخرى، مثل كيفية تقديم الخدمة، والمورد البشري، والبيئة المادية لتقديم الخدمة. وهذا يفسر كثيراً من التوصيات من قبل الدراسات السابقة التي اقترحت أن تأثير ممارسات سلسلة التوريد ربما يختلف تبعاً لنوع القطاع، وحجم المنظمة، مثل دراسة كل من Tracey & (Vonderanbse, 2005)، ودراسة (Koh et, al., 2007)، ودراسة (Su et, al., 2008)، ودراسة (Li et, al., 2006).

عاشراً: دلت نتائج الدراسة على أن متغير العلاقة مع المورد من بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد، كان له تأثير في العائد على المبيعات والعائد على حقوق الملكية للمنظمات الخدمية، وتتقارب هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العبد، ٢٠٠٩). ويرى الباحث أن ذلك التقارب يعود إلى أن المنظمات الخدمية وبخاصة المستشفيات تطبق نظام التوريد الآتي (Just in Time (JIT)، لذا فهي بحاجة إلى إقامة علاقات حميمة مع الموردين لتضمن استمرار تدفق المواد دون الحاجة إلى مستويات عالية من المخزون. كون موردو المواد الاستهلاكية للمستشفيات هم من داخل الأردن سواء أكانوا منتجين للمواد أم مستوردين لها. ونظراً لإرتفاع أسعار بعض المنتجات الطبية المستخدمة في علاج المرضى، فإن المستشفيات الخاصة تحاول عدم الاحتفاظ بهذه المنتجات لتجنب تكاليف الاحتفاظ بالمخزون. وهذه النتيجة تعكس أهمية التنسيق بين المنظمات الخدمية والموردين لتحسين أدائها المالي. لذا عملت إدارات المستشفيات على إقامة علاقة تعاونية مع مورديها تتسم بدرجة عالية من الثقة والالتزام وتبادل المعلومات.

حادي عشر: بينت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل وفق متغير حجم المنظمة. حيث دلت النتائج على عدم وجود أثر للتفاعل بين حجم المنظمة واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Yeung,2008)، ودراسة كل من Day (and Lichtenstein, 2006) دراسة كل من (Carr and Pearson, 2002). ويعتقد الباحث أن سبب ذلك يعود إلى التوجه الحديث لوظيفة الشراء القائم على أساس المنافع المتبادلة بين المنظمة والموردين بغض النظر عن حجم المنظمة. كما أن أثر استراتيجيات الشراء يعتمد على التعلّم التفاعلي بين المنظمة ومورديها، وعلى كيفية إدارة المنظمة لعلاقتها مع مورديها بشكل فعال.

ثاني عشر: أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات الشراء في الأداء المالي ككل وفق متغير عمر المنظمة. حيث دلت النتائج على عدم وجود أثر للتفاعل بين عمر المنظمة واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Yeung,2008)، ونتيجة دراسة كل من (Day & Lichtenstein, 2006).

ثالث عشر: أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل وفق متغير حجم المنظمة. حيث دلت النتائج على عدم وجود أثر للتفاعل بين حجم المنظمة واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من Day and Lichtenstein (2006). وذلك بسبب أن (93.8%) من المنظمات عينة الدراسة هي منظمات متوسطة الحجم وكبيرته. وتركز المنظمات متوسطة الحجم بشكل مستمر ومكثف على أدائها من خلال التطبيق الفعال لممارسات سلسلة التوريد، مما يبقيها في مستوى المنظمات الكبيرة من حيث الأداء.

رابع عشر: أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي ككل وفق متغير عمر المنظمة. حيث دلت النتائج على عدم وجود أثر للتفاعل بين عمر المنظمة واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من Day and Lichtenstein (2006).

خامس عشر: توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات سلسلة التوريد في (العائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات) وفق متغير حجم المنظمة. حيث دلت النتائج على عدم وجود أثر للتفاعل بين حجم المنظمة واستراتيجيات الشراء في (العائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات).

سادس عشر: دلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات سلسلة التوريد في (العائد على الاستثمار) وفق متغير حجم المنظمة. إذ دلت النتائج على وجود أثر للتفاعل بين حجم المنظمة وممارسات سلسلة التوريد في (العائد على الاستثمار).

سابع عشر: أشارت نتائج الدراسة إلى أن متغير العلاقة مع الزبائن لم يكن له علاقة ارتباط مع الأداء المالي للمنظمات عينة البحث.

ويفسر الباحث ذلك لأن تأثير العلاقة مع الزبون يختلف من بيئة إلى أخرى، ومن ظروف اقتصادية إلى أخرى. ونظراً لأن الفترة الزمنية التي خضع فيها الأداء المالي إلى لقياس كانت في ظل ظروف اقتصادية صعبة، بسبب تأثير الأزمات المالية والاقتصادية التي عصفت بالعالم، لذلك تأثر مستوى الأداء المالي للمنظمات الأردنية، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Robb et, al., 2008).

ثامن عشر: دلت نتائج الدراسة على أن المنظمات الصناعية والخدمية تعتمد في تحديد مصادر التوريد على معياري الجودة والأسعار. ويعتقد الباحث أن المنظمات الصناعية والخدمية مثل منظمات صناعة الأدوية والمستشفيات، تعتبر الجودة عاملاً أساسياً في تقديمها للمنتجات والخدمات، بسبب خطورة تدني مستوى الجودة على حياة الزبائن. فضلاً عن أن بعض المنظمات الصناعية لديها عقود تصنيع مع منظمات كبرى مثل : Merck Dura، Sandoz، Biochimie. وهذه المنظمات تشترط على المنظمات الأردنية أن يتم استيراد المواد الأولية من موردين محددين ويتمتعون بسمعة عالية. بالإضافة إلى أن المنظمات الخدمية، مثل المستشفيات، تهتم كثيراً بجودة المستلزمات الطبية، نظراً للخطورة المترتبة على تدني مستوى جودة المستلزمات الطبية الموردة على سرعة شفاء المريض.

٢-٥ التوصيات والاقتراحات

تأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وعلى ضوء الفئات التي تشكلت لدى الباحث، تبلورت عن هذه الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات التي يأمل الباحث أن تلقى العناية الكافية من ذوي الاهتمام وبخاصة المنظمات المبحوثة، وفيما يلي عرض للتوصيات والاقتراحات استناداً إلى نتائج الدراسة:

بناءً على ما بينته نتائج الدراسة من وجود أثر لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، وعدم ظهور أثر لاستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الخدمية. فإن الباحث يوصي بزيادة اهتمام المنظمات عامة والخدمية خاصة، باستراتيجيات الشراء. إذ عليها أن تضع خطة بعيدة المدى للمشتريات تهدف من خلالها إلى تقليل مستوى المخزون لديها، وبالتالي تقلل من عدد أوامر الشراء وتشتري المواد الضرورية فقط. كما ويتطلب الأمر إشراك إدارة التوريد في عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات. كما يرى الباحث ضرورة تطوير استراتيجية الشراء بالتركيز على عمليات الاتصال الفاعل وفي كلا الاتجاهين. إلى جانب المواءمة بين استراتيجيات الشراء واستراتيجية المنظمة. إذ يلاحظ أن استراتيجيات الشراء ومواءمتها مع استراتيجية المنظمة ستسهم في تحسين الأداء المالي للمنظمات.

ولما كانت نتائج الدراسة قد أوضحت وفق نموذج الدراسة عدم تأثير متغير العلاقة مع المورد في الأداء المالي للمنظمات الصناعية. فإن الباحث يوصي برفع مستوى التنسيق والتعاون بين المنظمة ومورديها في مجالات القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج، وقرارات خفض كلف الإنتاج. كما يوصي الباحث في هذا المجال، أن تعمل المنظمات على بناء علاقات بعيدة المدى مع مورديها، والحفاظ على هذه العلاقات بأن تكون قائمة على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة، من دون تجاهل مصالح الأطراف الأخرى في سلسلة التوريد، وأن تعمل كل وحدة إدارية في المنظمة المعنية على تعزيز هذه العلاقة.

التنفيذ الناجح لممارسات سلسلة التوريد يتطلب من المنظمات التشارك الفعال بالمعلومات مع شركائها في سلسلة التوريد. ولتعزيز حالة التشارك بالمعلومات لا بد من قيام المنظمات بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الحديثة. ففي ظل الربط الإلكتروني بين المنظمة والموردين تصبح نظم النقل هي المخازن بدلاً من تجميع المخزون وتراكمه. وإذا تبنت المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء هذه التوصية، فإن الباحث يعتقد أن الربط والمعالجة الإلكترونية ستمكّن الموردين من نقل المواد المطلوبة عبر سلسلة التوريد في الوقت المناسب، مما سينعكس على إدارة مستوى المخزون بشكل أفضل.

نظراً لأن نجاح المنظمة لن يتحقق من دون أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين وظائف المنظمة وفعاليتها المختلفة، ولضرورة أن تكون وظيفة الشراء والإدارة التي تشرف عليها في المستوى نفسه الذي تحتله الوظائف الأخرى للمنظمة. فإن الباحث يوصي أن يتم تبني النظرة التكاملية لوظائف المنظمة وربطها باستراتيجية المنظمة، وأن يتم تطوير وظيفة الشراء لكي تصبح جزءاً من منظومة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، نظراً لأن التكامل سيساعد على تكوين مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة التي تؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات بفاعلية وكفاءة في الوقت المناسب.

بناءً على نتائج الدراسة التي أشارت إلى أن التشارك الفعال بالمعلومات يعدّ من العوامل المهمة في نجاح ممارسات سلسلة التوريد، لم يعد هناك خلاف على كون المعلومات مورداً استثمارياً وسلعة استراتيجية ومصدراً للميزة التنافسية للمنظمات. إذ تشكل المعلومات على اختلاف أنواعها وأحجامها العمود الفقري لعملية اتخاذ القرارات في المنظمات. وعليه، يوصي الباحث بزيادة مستوى التشارك بالمعلومات بين المنظمة ومورديها، كون التدفق الفعال للمعلومات سيمكّن المنظمات من خفض كلفة الاحتفاظ بالمخزون وخفض كلفة الوقت. وقد اتضح من خلال مراجعة الدراسات والادب النظري في الفصل الثاني من الدراسة الحالية، أن التشارك بالمعلومات والمعرفة بين شركاء سلسلة التوريد سوف يؤدي إلى تطبيق فعال لممارسات سلسلة التوريد. وهذا التشارك الفعال بالمعلومات سيمكّن المنظمات من تحسين معدل دوران المخزون لديها، وعلى المنظمات الأخذ في الحسبان المخاطر التي يمكن أن تترتب على التشارك بالمعلومات، كاستغلال أحد الشركاء للمعلومات المهمة الخاصة بالشريك الآخر.

من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير الشراكة مع المورد، تبين عدم وجود مستوى مرتفع من الشراكة بين المنظمة ومورديها. لذا على المنظمات أن تقيم علاقات شراكة مع مورديها، وبما يسمح بعقد اتفاقات بعيدة المدى تتميز بالثبات والرسوخ والمرونة مقابل التغييرات المستقبلية. إذ اتضح أن الثقة المتبادلة والتعاون في القضايا المختلفة، كالتعاون في إيجاد حلول للمشكلات تعدّ الأساس في الوصول إلى علاقة الشراكة. إذ يمكن للمنظمات أن تحصل على بعض الفوائد المترتبة على إشاعة روح الثقة والتعاون بين المنظمة ومورديها وبقية شركائها في سلسلة التوريد. ومن هذه الفوائد الوفورات الاقتصادية الناجمة عن قيام المورد بإنتاج كميات كبيرة من المواد نتيجة ارتباط المنظمة بعدد محدد من الموردين، وهذا سينعكس على أسعار التوريد التي يقدمها المورد إلى المنظمة. وتبني المورد نشاط البحث والتطوير بمعدل مرتفع نتيجة شعورهم بالطمأنينة حيال إمكانية تغطية تكاليف البحث والتطوير، مما يعني تحسناً في مستوى عمليات الإنتاج وجودة المواد التي يقومون بتوريدها إلى المنظمة، فضلاً عن استفادة كل طرف من خبرات الطرف الآخر وقدراته.

وبناءً على نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير القوة التفاوضية للمنظمة، التي أظهرت وجود أثر للقوة التفاوضية للمنظمة في الأداء المالي. فإن الباحث يوصي أن تعمل المنظمات على زيادة قدرتها التفاوضية، من خلال العمل على تحسين قدراتها اللازمة لتقييم مورديها وتطويرهم، ورفع مستوى تحكم المنظمة بمستويات طلبات التوريد، وقيام إدارات الشراء في المنظمات بتحديد المقاييس اللازمة لتقييم مورديها، مما سيساعد المنظمات على تحديد مصادر التوريد التي ستسهم في تحسين مستوى أدائها، وتحديد مصادر التوريد التي يمكن إقامة علاقات مستقبلية معها. كما يرى الباحث ضرورة تبني المنظمات استراتيجية تفاوض تسهم في تحسين موقفها التنافسي مستقبلاً.

تعدّ إدارة العلاقة مع الموردين من الجوانب المهمة في نجاح ممارسات سلسلة التوريد، لذا يوصي الباحث أن يتم اختيار الشريك المناسب والعمل على تقييم وتحليل وضع الشركاء المحتملين، فيما يتعلق بقيم العمل السائدة عند كل شريك وإجراءات وطرق العمل التي يمارسها كلٌّ منهم. وهذا التحليل سوف يساعد المنظمات على اختيار الشركاء الذين يتوافر لديهم نوع من الثقافة المشتركة مع المنظمة.

ونظراً لأن نتائج الدراسة أوضحت أن هناك أثراً لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي. فإن الباحث يوصي أن تتبنى المنظمات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين. إذ اتضح أن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعدّ المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد.

وفي ضوء نتائج الدراسة المتعلقة بوجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، يوصي الباحث أن ينظر إلى ممارسات سلسلة التوريد على أساس أنها واحدة من جهود التحسين المستمر في المنظمات، والتي لا بد أن تتضافر مع بقية جهود التحسين المستمر الأخرى. كما يوصي الباحث أن تنظر المنظمات إلى ممارسات سلسلة التوريد على أنها من مصادر التحفيز التي تشجع المنظمات على تطوير علاقتها مع شركائها في سلسلة التوريد.

ونظراً لارتباط المنظمات وبخاصة منظمات صناعة الأدوية مع موردين من دول متقدمة صناعياً، ويتفوقون على المنظمات الأردنية في قدراتهم من حيث التكنولوجيا التي يمتلكونها وتطور أنشطة البحث والتطوير لديهم. فإن الباحث يوصي بأن تعمل المنظمات على الاستفادة من قدرات الموردين في تقديم معلومات ذات أهمية يمكن أن تساعد المنظمات على تطوير مواصفات ونوعية منتجاتها.

زودت نتائج الدراسة مديري المنظمات بمؤشرات إحصائية تتطلب منهم تحسين مستوى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد. إذ تؤدي سلسلة التوريد الفاعلة إلى العديد من المزايا التنافسية قصيرة وبعيدة الأمد. وتشمل المزايا قصيرة الأمد، زيادة الإنتاجية وتقليل المخزون والوقت، وخفض كلفة النقل. أما المزايا على المدى البعيد، فتتمثل في زيادة رضا الزبائن، وزيادة الحصة السوقية لكل شريك من شركاء سلسلة التوريد. عليه، يوصي الباحث أن يتيقن مديرو المنظمات أن القدرة على امتلاك سلسلة التوريد وتكوينها وإدارتها ثروة تنظيمية تسهم في توليد الميزة التنافسية وتعزيزها لدى منظماتهم.

ونظراً لأن نتائج الدراسة دلت على عدم وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي للمنظمات الخدمية. فإن الباحث يوصي أن تعمل المنظمات الخدمية على الاستفادة من نماذج سلسلة التوريد الناجحة في المنظمات الصناعية في الأردن، ومن نماذج سلاسل التوريد الناجحة في البلدان المتقدمة صناعياً، وتعديل هذه النماذج لتناسب وطبيعة قطاع الخدمات الأردني. وإذا تمكنت المنظمات الخدمية من التطبيق الفعال لممارسات سلسلة التوريد، فإنها ستتمكن من الاستفادة من المزايا التي يمكن أن توافرها ممارسات سلسلة التوريد، عن طريق توجه المنظمات الخدمية إلى تكوين شركات وتعاون مع المنظمات العالمية العاملة في المجال نفسه، لتتمكن من تحسين مستوى أدائها.

يوصي الباحث أن تحافظ المنظمات على العلاقة مع الزبائن، عن طريق إعطاء الزبائن دوراً أكبر في تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يريدونها، وأن تعمل المنظمات على تقييم دوري لمستوى رضا زبائنهم. كون طبيعة العلاقة مع الزبائن في حالة تغيير، وبالتالي فإن هناك تحولاً من التركيز على الصفقة Transaction، إلى التركيز على العلاقة مع الزبائن، نظراً لأن العلاقة بعيدة الأمد مع الزبائن توفر ميزة تنافسية للمنظمات، بالإضافة إلى أن الاحتفاظ بالزبون يعدّ أكثر ربحية من الحصول على زبائن جدد. وهذا ما دفع المنظمات إلى إدراك أن المنافسة الشديدة جعلت الحصول على زبائن جدد أمراً صعباً، وأن الزبائن الحاليين يجب أن يُنظر إليهم على أساس أنهم أصول استراتيجية يجب حمايتها والمحافظة عليها. كما يوصي الباحث أن تعمل المنظمات على استغلال تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من تحسين مستوى تعاملها مع الزبائن، بوصفهم من أهم الموارد الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. وعلى إدارات المنظمات تحليل خصائص الزبون التي تشمل على المعلومات المطلوبة حول تفضيلات الزبون للمنتج، لتتمكن المنظمات من تقديم منتجات وخدمات كفيلة بإشباع احتياجات الزبون ورغباته.

يوصي الباحث أن تعمل المنظمات على امتلاك العناصر التي تدعم مرونة التوريد لديها، وبخاصة إذا توافر أكثر من مورد مؤهل لتزويد المنظمة باحتياجاتها من المواد سواء بدفعة واحدة أو طلبات عدة منفصلة، ونقلها بعدة وسائل مختلفة. كما لا بد من العمل على التنسيق الجيد بين المنظمة ومورديها، خاصة في حالات تزايد الطلب، لكي تتجنب الاحتفاظ بمستويات عالية من المخزون.

يرتبط الأداء الجيد لممارسات سلسلة التوريد بمستوى الاهتمام الذي توليه إدارات المنظمات للمحافظة على علاقات متينة مع الموردين والعملاء. فالثقة والصدق والالتزام والاهتمام بمصلحة كل طرف يجب أن تكون شعار تلك العلاقات، للحفاظ على مستوى من الأداء الجيد لممارسات سلسلة التوريد. وعليه، يوصي الباحث أن يعمل صناع القرار ومن يقع على عاتقه وضع الاستراتيجيات، على تحليل خصائص الموردين، من حيث عدد الموردين وقدراتهم، وحجم الاستثمارات لديهم، وكيفية ربط المعلومات، وطبيعة عملية التعاقد، من أجل تحديد نقاط قوة الموردين.

آفاق بحوث مستقبلية:

يرى الباحث أن موضوع ممارسات سلسلة التوريد يعدّ من الموضوعات الشائكة، وما تزال نتائج الأبحاث في هذا المجال تحمل نوعاً من التناقض بين القطاعات ومن بلد إلى آخر. لذا ارتأى الباحث أن يختتم دراسته ببعض الاقتراحات للباحثين في المستقبل.

نظراً لكثرة المتغيرات المتعلقة بممارسات سلسلة التوريد، والتي لا يمكن أن تجمعها دراسة واحدة، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تشمل أبعاداً ومتغيرات أخرى لم تتعرض إليها الدراسة الحالية مثل: اختيار المورد، شهادة المورد، تكامل المورد، البحث عن المصادر في الخارج Outsourcing، الشراء في الوقت المحدد Just in time.

يقترح الباحث جمع بيانات أكثر شمولاً لتأكيد النتائج التي تم التوصل إليها، وبخاصة في قطاع الخدمات، من خلال توسيع نطاق البحث ليشمل جميع المنظمات الخدمية ومن الأحجام المختلفة، وأن لا يقتصر البحث على المنظمات المدرجة في بورصة عمان. كما يوصي الباحث أن تجرى الدراسات المستقبلية على قطاعات أخرى، مثل المؤسسات التموينية الكبرى.

نظراً لأن نتائج البحث أشارت إلى وجود فروق تبعاً لمتغير نوع القطاع، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تأخذ في الحسبان متغيرات موقفية أخرى مثل: موقع الشركة في سلسلة التوريد، طول سلسلة التوريد ونوع سلسلة التوريد. كما يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تتناول دراسة العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والأداء، مع الأخذ في الحسبان تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

- ابو الرجال، حسين (٢٠٠) أثر ادارة سلسلة التوريد على الاداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٦)، مقدمة في : إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي، الإبراهيمية -الإسكندرية - مصر، الدار الجامعية.
- ارتيمة، هاني جزاع (٢٠٠٦)، " تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- الجداية ، محمد نور صالح (٢٠٠٨)، مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. المجلة الأردنية الدولية في إدارة الأعمال، المجلد (٤)، العدد ٢.
- الجديلي، ربحي عبد القادر (٢٠١٠)، إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمرك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا. <http://www.aoademy.org/docs/edaratalmofawadhat13082010.doc>
- جواد، شوقي ناجي، والشموط، محمد سالم (٢٠٠٨)، إدارة سلسلة التوريد: علاقات المورد، مدخل إداري، الطبعة الأولى، إثراء النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجوازنة، بهجت والحوري سليمان (٢٠١٠)، تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث اليرموك.
- جودة، محفوظ احمد (٢٠١٠)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل، الطبعة الخامسة.
- حسان، محمد احمد (٢٠٠٩)، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- الحوري، سليمان (٢٠١١) مرونة سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية- المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد ١٨، العدد (١)، ٤٩-٧.
- رجب، جيهان عبد المنعم (٢٠٠٤)، نموذج مقترح لهيكل العلاقة بين المشتري والمورد في السوق الصناعية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٤، عدد ١، حزيران ٢٠٠٤.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (٢٠٠٦) إدارة سلاسل التوريد، مدخل تحليلي،

- السالم، مؤيد(٢٠٠٥)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان- الأردن، دار وائل للنشر.
- الشموط، محمد سالم، (٢٠٠٧)، "أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى المنظمات الصناعية الأردنية المتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- العبد، نزار يوسف(٢٠٠٩)، مدى تطبيق نظام التوريد الآني وأثره في الأداء في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- عبيدات، سليمان خالد و شاويش، مصطفى نجيب(٢٠١٠)، إدارة المواد الشراء والتخزين، عمان - العبدلي، دار المسيرة للنشر.
- العرفج، عبد المحسن(٢٠٠٢) العلاقة بين الموردين والمنتجين، دراسة تطبيقية على بعض الصناعات في المملكة العربية السعودية، الاداري، عدد ٨٨، ٢٠٠٢.
- العلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٦)، الإدارة الحديثة للمخازن و المشتريات، إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر.
- العلي، عبد الستار والكنعاني، خليل إبراهيم(٢٠٠٦)، إدارة سلاسل التوريد، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر.
- العقيلي، عمر والعبدلي، قحطان(٢٠٠٣)، إدارة الشراء والتخزين، منشورات جامعة القدس المفتوحة - عمان.
- العموش، خالد صالح (٢٠٠٣)، " أثر التجارة الالكترونية على إدارة سلاسل التوريد: دراسة حالة على بعض المنظمات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- المطارنة، غسان والبشتاوي سليمان(٢٠٠٧)، أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد(JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد٣٤، العدد٣٠٠-٢:٣١٦.
- موسى، غانم فنجان و حسين، محمد عبد (٢٠٠٨)،إدارة المشتريات، عمان - الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر.
- النجار، محمد(١٩٩٩) ، إدارة المشتريات والتخزين، منشورات جامعة دمشق.
- الكسار، طلال و احمد، محمود(٢٠٠٩)، " استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي و التنبؤ بالأزمات المالية للشركات (ال فشل المالي) "، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال- التحديات-الفرص-الآفاق، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان(١٠ - ١١) تشرين الثاني ٢٠٠٩.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة الانجليزية

- Beamon, BM.(1998), Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods, International Journal of Production Economics, 55(3):281–94.
- Bensaou, M. (1999), Portfolios of Buyer–Supplier Relationships, Sloan Management Review, 40 (4): 35–44.
- Heizer, J. & Render, B. (1999), Principles of Operations Management, 4th, Ed, Prentice Hall.
- Berenson, M. L., and Levine, D. M.(1999), Basic Business Statistics: Concepts and Applications, Prentice Hall.
- Cannon,J.P., Doney,P.M., Mullen,M.R., Petersen,K.J.,(2010), Building Long-Term Orientation in Buyer–Supplier Relationships: The Moderating Role of Culture, Journal of Operations Management, 28(6): 506-521
- Canto A. G., Benito J. G., Garcá J. M. ,(2011), Competitive Effects of Co-Operation With Suppliers and Buyers in the Sawmill Industry., Journal of Business & Industrial Marketing, 26(1): 58–69.
- Carr A. S. and Pearson J. N. (2002), The Impact of Purchasing and Supplier Involvement on Strategic Purchasing and its Impact on firm's Performance, International Journal of Operations & Production Management, 22 (9): 1032-1063
- Carr, A.S., Pearson, J.N., (1999), Strategically Managed Buyer–Supplier Relationships and Performance Outcomes, Journal of Operations Management, 17: 497–519.
- Chan, Felix T.S. and Chan, H.K.(2005), Simulation Modeling for Comparative Evaluation of Supply Chain Management Strategies, International Journal of Adv Manufacturing Technology, 25: 998-1006.
- Chapman, R.L., Soosay, C. and Kandampully, J. (2002), Innovation in Logistics Services and the New Business Mode: A Conceptual Framework, Managing Service Quality, Vol. 12 No. 6, 358-371
- Chen, I.J., Paulraj, A., (2004), Understanding Supply-Chain Management: Critical Research and A Theoretical Framework, International Journal of Production Research, 42 (1): 131–163.
- Chen, I.J., Paulraj, A., Lado, A.,(2004), Strategic Purchasing, Supply Management and Firm Performance, Journal of Operations Management, 22 (5): 505–523.
- Cheng , Jao-Hong (2010), Inter-Organizational Relationships and Information Sharing in Supply Chains, International Journal of Information Management, xxx (2010) xxx–xxx

- Chuang, C., Ling, (2004), Supplier Selection and Order Allocation in Supply Chain Management, Unpublished Doctoral, The University of Iowa, (USA).
- Christopher, M., and Towill, D. (2000), Supply Chain Migration From Lean and Functional to Agile and Customized. *Supply Chain management: An International Journal*, 5(4): 206-213.
- Ciscel D., and Smith B. E. (2005), The Impact of Supply Chain Management on labor Standards: the Transition to Incessant Work, *Journal of Economic Issues*. 39(2):429-436.
- David, F.(2001), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 8th ed., prentice-Hall Inc.
- Day, G.S.,(2000), Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1):24–30
- Day, M., Lichtenstein,S.,(2006), Strategic Supply Management: The Relationship Between Supply Management Practices, Strategic Orientation and their Impact on Organizational Performance, *Journal of Purchasing and Supply Management* ,12: 313–321.
- Das, S. and Nagendra, P. (1997), Selection of Routes in A Flexible Manufacturing Facility, *International Journal of Production Economics*, 48: 237-247.
- De Boer, L., Labro, E., Morlacchi, P., (2001) A Review of Methods Supporting Supplier Selection, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2): 75–89.
- Ding H., Guo B., Liu Z.,(2010), Information Sharing and Profit Allotment Based on Supply Chain Cooperation, *International Journal of Production Economics xxx,xxx Journal Home Page: www.elsevier.com/locate/ijpe*
- Duclos, K., Vokurka, J. and Lummus, R. (2003), A Conceptual Model of Supply Chain Flexibility, *Industrial Management and Data Systems*, 103 (6): 446-456
- Fantazy, K.A., Kumar V., Kumar, U.,(2010), Supply Management Practices and Performance in the Canadian Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29 : 685–693.
- Fauzi, H. and Mahoney, L. S. and Rahman, A. A. (2007), The Link Between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Indonesian Companies, *Social and Environmental Accounting*, 1: 149-159.
- Fynes, B., Voss, C., & Búrca, S.(2005), The Impact of Supply Chain Relationship Dynamics on Manufacturing Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 25: 6 – 19.
- Frohlich, M.T. (2002), E-integration in the Supply Chain: Barriers and Performance, *Decision Sciences*, 33 (4): 537-56.
- Flynn, B.B. , Huo, B., Zhao X., (2010), The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach, *Journal of Operations Management*, 28 :58–71.

Guimaraes, T., Cook, D. and Natarajan, N. (2002), Exploring the Importance of Business Clockspeed as A Moderator for Determinants of Supplier Network Performance . *Decision Sciences*, 33(4) : 629-644.

Guinipero,L. & Eltantawy, R.(2004), Securing the Upstream Supply Chain: A Risk Management Approach, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34: 698-713.

Gunasekaran, A & Ngai, E.W.T. (2005), Build-to-Order Supply Chain Management: A Literature Review and Framework for Development, *Journal of Operations Management*, 23: 423-451.

Ha B.C., Park Y.K., Cho S.C., (2011), Suppliers Affective Trust and Trust in Competency in Buyers., *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1): 56-77.

Handfield RB., Bechtel C. (2002), The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness, *Industrial Marketing Management* 4(31): 367-382.

Harrison, J. and John, C.,(1998), *Foundation in Strategic Management*, 1st ed, South Western Pub.

Heizer, J. & Render, B. (1999), *Principles of Operations Management*, 4th, Ed, Prentice Hall.

Hopkins, W.E., and Hopkins,S.A., (1997), Strategic Planning and Financial Performance Relation in Banks: A Casual Examination, *Strategy Management Journal*, 18 (8):635-652.

Hult, G.T.M., Ketchen, D.J., and Slater, S.F.(2004), Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Relationship, *Academy of Management Journal*, 47(2): 241-253.

Hunt,S. and Morgan,R. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59: 1-15

Janda, S., & Seshadri, S.(2001) The Influence of Purchasing Strategies on Performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16: 294 – 308.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, H., (2008), *Exploring Corporate Strategy, Text-Cases*, 8th ed, Prentice Hall, London.

Juscus V., Grigaite V., (2011) Relationship Marketing Practice in Lithuanian Logistics Organization, *Baltic Journal of Management*, 6 (1) :71-88.

Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, 59(1): 1-16.

Kim, Sang Man (2004), *An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry*, Unpublished ph D. Dissertation, The University of Nebraska.

Koh, S.C. L., Bayraktar E., Tatoglu E., Zaim S.,(2007) The impact of supply chain management practices on performance of SMEs, *Industrial Management & Data Systems*, 107 (1):103-124

Krause, D.R., (1999), The Antecedents of Buying Firms, Efforts to Improve Suppliers, *Journal of Operations Management*, 17 (2): 205–225.

Krause, D., Ragatz, G.L., Hughley S., (1999)Supplier Development for the Minority Supplier's Perspective, *Journal of Supply Chain Management* 35 (4): 33–41.

Kallunki, J.P., Laitinen, E.K., Silvola,H., (2010), Impact of Enterprise Planning System on Management Control System and Firm Performance, *International Journal of Accounting Information Systems*, xxx,xxx.

Kristal, M.M., Huang, X., Roth, A.V., (2010), The Effect of An Ambidextrous Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business Performance, *Journal of Operations Management*. xxx–xxx.

Kumar, V., Fantazy, K., Kumar, U, and Boyle, T. A. (2006) Implementation and Management Framework for Supply Chain Flexibility, *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 303-319.

Lambert, D. M., and Cooper, M. C., (2000), Issues in Supply Chain Management. *Industrial marketing Management*, 29: 65-83.

Leenders, M.R., Fearon, H.E., Flynn, A.E., Johnson, P.F., (2002), *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.

Leukel, J.; Kirn, St. (2008), A Supply Chain Management Approach to Logistics Ontologies in Information Systems, in: *Proceedings of the 11th International Conference on Business Information Systems (BIS 2008)*, Springer LNBI, Innsbruck , Österreich, 5.-7. Mai 2008, S. 95-105.

Li,S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., Rao, S.S.,(2006),The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance, *The International Journal Management Science*, 34 :107 – 124.

Liker, J.K., Choi, T.Y., (2004), Building Deep Supplier Relationships, *Harvard Business Review*, 82 (12): 104–113.

Lindgreen, A., Re´ve´sz, B., Glynn,M. (2009),Purchasing Orientation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3): 148–153

Lewis, M. & Slack, N. (2003)*Operations Management: Critical Perspectives on Business and Management*. Four volumes, Rout ledge

Leveric, F., and Littler, D. (1993), *Risks and Rewards of Collaboration: A Survey of Product Development Collaboration in UK. Companies*, Manchester School of Management, 1993.

Lynch Richard (2000): *Corporate Strategy*, 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall

- Magableh, Ghazi M. (2001). Developing Enabled Supply Chain Management Model for Small and Medium Size Enterprises. Unpublished Master Thesis, University of Jordan.
- Markus, M. L. (2000), Paradigm Shifts – E-business and Business/Systems Integration, Communications of the Association for Information Systems, (4:10): 1- 45
- Marsh P.D.V (1990) , Contract Negotiation Hand Book, 2.ed. Billing and Sons Ltd Woecester.
- Moberg CR, Cutler BD, Gross A, Speh T.W.,(2002), Identifying Antecedents of Information Exchange Within Supply Chains, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 32(9):755–770.
- Mo"ller,K.E.,To" rro"nen, P.(2003),Business Suppliers Value creation Potential: A Capability-Based Analysis, Industrial Marketing Management, 32 (2): 109–118.
- Mora-Monge, Carlo A . (2007). A Contingency Model of Web-Based EC Use: A Supply Chain Approach, Unpublished PhD. Dissertation, Toledo University .
- Morrissey, B., Pittaway, L., (2004), A Study of Procurement Behavior in Small Firms, Journal of Small Business and Enterprise Development, 11(2) :254–262.
- Naim, M., Naylor, J., and Barlow,J., (1999), Developing Lean and Agile Supply-Chain in the UK House building Industry ., Proceedings of IGLC-7, Berkeley, CA, USA, 26-28 July, :159-170.
- Narasimhan, R. and Das, A. (2000), An Empirical Examination of Sourcing Role in Developing Manufacturing Flexibilities, International Journal of Production Research, 38 (4): 875-893.
- Narayanan, V.G., Raman, A. (2004), Aligning Incentives in Supply Chains, Harvard Business Review, 82 (11): 94–102.
- Nyaga G., Whipple J. M. , Lynch D. F.(2010), Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?, Journal of Operations Management, 28 , 101–114.
- Obaidat, S.K., Kan'an, O.J.,(2007), The Applicability of An Integrated Supply-chain: An Empirical Research on Large organization in Amman, Jordan Journal of Business Administration, 3 (4): 499-507
- O'Brien, W., London, K., and Vrihoef, R.(2004), Construction Supply Chain Modeling: A Research Review and Interdisciplinary Research Agenda, Journal of Operation Management, 3(3): 64-84.
- Pandey ,V.C., Garg , Ravi Shanka S.K., , (2010) Impact of Information Sharing on Competitive Strength of Indian Manufacturing Enterprises An Empirical Study, Business Process Management Journal, 16 (2): 226-243.

Paulraj, A., Chen, J.I., Flynn, J., (2006), Levels of Strategic Purchasing: Impact on Supply Integration and Performance, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12: 107–122

Paulraj, A., Lado, A., Chen, I., (2008), Inter-Organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer–Supplier relationships, *Journal of Operations Management*, 26: 45–64.

Perez c., Castro R., Simons D., Gimenez G., (2010), Development of lean supply chains: a case study of the Catalan pork sector, *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (1), :55 – 68

Piplani, R., & Fu, Y.F. 2005. A Coordination Framework for Supply Chain Inventory Alignment, *Journal of Manufacturing Technology*, 16: 598-614.

Pressey A. D. , Winklhofer H.M. , Tzokas N. X., (2009), Purchasing Practices in Small- to Medium-Sized Enterprises: An Examination of Strategic Purchasing Adoption, Supplier Evaluation and Supplier Capabilities, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15: 214–226.

Catalina P., Rodolfo D.C., David S., Gerusa G., (2010). Development of Lean Supply Chains: A Study of the Catalan Pork sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (1): 55-68.

Pujawan, I.N. (2004), Assessing Supply Chain Flexibility: A Conceptual Framework and Case Study, *International Journal of Integrated Supply Management*, (1) :79-97.

Purbey, S., Mukherjee, K., Bhar, C., (2007), Performance Measurement System for Healthcare Processes, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (3): 241–251.

Robb, D.J., Xie, B. and Arthanari, T. (2008), Supply Chain and Operations Practice and Performance in Chinese Furniture Manufacturing, *International Journal of Production Economics*, 112: 683-699.

Rokkan, A.I., Heidi, J.B., Wathne, K.H., (2003), Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects, *Journal of Marketing Research* 40 (2): 210–224.

Ryan, P. (2001), Supplier Perspectives of Lean Operation and Business-to- Business Relations from the Periphery of an Industrial Market, *International Journal of Operations & Production Management*, 14(1): 5-14.

Scott, J.E. (2000), Facilitating Inter Organizational Learning With Information Technology, *Journal of Management Information Systems*, 17(2): 81-113.

Segerstedt, Anders and Olofsson, Thomas (2010), Supply Chains in the Construction Industry, *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(5): 347-353.

Sekaran,U., Research Method of Business A Skill Building Approach, John Wisely, New York

Seuring, Stefan and Muller, Martin (2008), Form a Literature Review to A Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management, Journal of cleaner Production, 16:1699-1710.

Shin, H., Collier, D.A., Wilson, D,(2000)Supply Management Orientation and Supplier Buyer Performance, Journal of Operations Management, 18:317–333.

Singh, Y.P., (2002), Effective Purchasing and Material Management, New Delhi.

Sridharan, U.V., Caines, W.R., Patterson, C.C.(2005), Implementation of Supply Chain Management and its Impact on the Value of Firms, Supply Chain Management: An International Journal, 10(4): 313–318.

Stanley, L.L., Wisner, J., (2001)Service Quality Along the Supply Chain: Implications for Purchasing, Journal of Operations Management, 19 (3): 287–306.

Straub, D. W., Rai, A. and Klein, R. (2004), Measuring Firm Performance at the Network Level: A Nomology of the Business Impact of Digital Supply Networks, Journal of Management Information Systems, 21(1); 83 – 114.

Su Q., Song, Y., Li,Z., Dang, J., (2008), The Impact of Supply Chain relationship Quality on Cooperative Strategy, Journal of Purchasing and Supply Management ,14 : 263–272.

Tan, K.C., Kannan, V. R., & Handfield, R, B., Ghosh,S, (1999). Supply Chain Management: An Empirical Study of its Impact on Performance, International Journal of Operations & Production Management, 19:1034-1052.

Tan KC, Lyman SB, Wisner JD.(2002), Supply Chain Management: A Strategic Perspective, International Journal of Operations and Production Management, 22(6):614–631.

Tan, k.C. (2002), Supply Chain Management Practices, Concerns, and Performance Issues. The journal of Supply Chain Management, 38(1): 42-53

Tanoury M. D.(2002), Missing The Mark : Why Most Customer Relationship Management Plan Fail ? , <http://www.computerworld.com>

Tracey , M., Lim, J., Vonderembse, M.A.(2005), The Impact of Supply-Chain Management Capabilities on Business Performance, Supply Chain Management: An International Journal, 10(3): 179–191.

Trent, J. A., Kaiser, A. P., & Wolery, M. (2005). The Use of Responsive Interaction Strategies by Siblings, Topics in Early Childhood Special Education, 25(2): 107-118.

Uncles, M.D., Dowling, G.R., Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs, Journal of Consumer Marketing, 20: 294-316.

- Van Hoek R.I.(1998), Measuring the Un measurable—Measuring and Improving Performance in The Supply Chain, *Supply Chain Management*, 3(4):187–92.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F.,(2004), Evolving to A New Dominant Logic of Marketing, *Journal of Marketing*, 68: 1–17.
- Vonderembse, M., Uppal, M., Huang, S.H., Wang G., and Dismukes J.P.(2006), Designing Supply Chain: Toward Theory Development, *International Journal of Production Economics*,.100(2): 223- 238.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D.,(1990), *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, New York:
- Wu Z., Choi T. Y., Rungtusanatham M. J., (2010) Supplier–Supplier Relationships in Buyer–Supplier–Supplier Triads: Implications for Supplier Performance, *Journal of Operations Management*, 28 : 115–123.
- Yeung Andy C.L,(2008), Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance, *Journal of Operations Management*. 26: 490–502.
- Yinan, Q., (2006), *Supply Chain Strategies and Practice: An Exploratory Study*, The Chinese University of Hong Kong, ProQuest LLC.
- Yu M. M., Ting S.C., Chen M. C., (2010), Evaluating the Cross-Efficiency of Information Sharing in Supply Chains, *Expert Systems with Applications*, 37: 2891–2897.
- Zachariassen, F., (2008), Negotiation Strategies in Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (10): 764-781
- Zhou H., Benton W.C., (2007), Supply Chain Practice and Information Sharing, *Journal of Operations Management*, 25:1348–1365

الملاحق

ملحق (١) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

تم تحكيم الاستبانة من قبل السادة التالية أسماؤهم:

المنظمة	الاختصاص	الرتبة	المحكم
جامعة البلقاء التطبيقية	ادارة مكثبات	استاذ	الدكتور ربحي عليان
جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا	محاسبة	استاذ	الدكتور عبد الناصر نور
جامعة عمان العربية	ادارة اعمال	استاذ	الدكتور نعمة عباس الخفاجي
جامعة عمان العربية	نظم معلومات	استاذ	الدكتور مزهر العاني
جامعة العلوم الاسلامية العالمية	مالية	استاذ	الدكتور محمد العامري
جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا	احصاء	استاذ	الدكتور محمد النعيمي
جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا	ادارة اعمال	استاذ مشارك	الدكتور صباح حميد اغا
جامعة العلوم الاسلامية العالمية	ادارة اعمال	استاذ مشارك	الدكتور فالح الحوري
جامعة البلقاء التطبيقية	ادارة عامة	استاذ مشارك	الدكتور حمدان العواملة
جامعة البلقاء التطبيقية	ادارة اعمال	استاذ مشارك	الدكتور مروان النسور
جامعة عمان العربية	ادارة اعمال	استاذ مشارك	الدكتور محمد الكساسبة
جامعة البلقاء التطبيقية	ادارة اعمال	استاذ مساعد	الدكتور عطا الشرعة
جامعة البلقاء التطبيقية	ادارة اعمال	استاذ مساعد	الدكتور محمد خير ابو زيد
جامعة العلوم الاسلامية العالمية	ادارة اعمال	استاذ مساعد	الدكتور هاني ارتيمة

ملحق (٢) فقرات الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الإخوة والأخوات الكرام،،

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة ميدانية بعنوان " تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية " وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

وتهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاستكمال متطلبات هذه الدراسة ، التي تبحث في ممارسات سلسلة التوريد وأثر ذلك على الأداء المالي.

وسيكون لآرائكم واستجاباتك الدور الكبير في بلوغ النتائج المأمولة، وإن كل ما سيتوفر للباحث يعد مساهمة قيمة منكم ليصب في إنجاز هذا البحث على الوجه الأكمل. علما بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يتقدم الباحث بالشكر الجزيل والامتنان العظيم لقبولكم تعبئة هذه الاستبانة ولدعمكم جهود البحث العلمي الذي من أجله وضعت هذه الاستبانة .

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث : اسحق الشعار

كلية الدراسات العليا

جامعة عمان العربية

القسم الاول: معلومات عامة عن الافراد عينة الدراسة

المؤهل التعليمي:

() دبلوم متوسط فأقل

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

التخصص

() ادارة اعمال

() محاسبة

() مالية

() تسويق

() اخرى

سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

() أقل ٣ سنوات

() من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات

() من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات

() من ٩ إلى أقل من ١٢ سنة

() أكثر من ١٢ سنة

القسم الثاني: معلومات عن المنظمات عينة الدراسة

عمر المنظمة:

- () أقل من ٥ سنوات () من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
() من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنوات () من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة
() ٢٠ سنة فأكثر

طبيعة عمل المنظمة:

- () صناعية () خدمية

عدد العاملين في المنظمة:

- () أقل من ٥٠ () من ٥٠ إلى أقل من ١٠٠
() من ١٠٠ إلى أقل من ٥٠٠ () من ٥٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠
() ١٠٠٠ فأكثر

تعتمد المنظمة في شراء المواد الاولية لكل مادة على:

- () مورّد واحد () مورّدين
() ثلاثة مورّدين () أربعة مورّدين
() أكثر من خمسة مورّدين

القسم الثالث:

استراتيجيات الشراء

الفلسفة العامة التي تنتهجها وتسير على هديها عملية شراء وتوفير احتياجات المنظمة من المواد المختلفة، بالإضافة إلى المواثمة بين أهداف الشراء وأهداف المنظمة.

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	تقوم المنظمة بوضع خطة للشراء بعيدة المدى					
٢	تراجع خطة الشراء بعيدة المدى وتعديل على ضوء التغييرات التي تحدث في خطة المنظمة الإستراتيجية					
٣	تركز الإدارة العليا على الدور الاستراتيجي الذي تقوم به وظيفة الشراء.					
٤	تقوم إدارة التوريد بتطوير استراتيجيات خاصة بالمشتريات الرئيسة للمنظمة.					
٥	توائم إدارة التوريد استراتيجياتها المتعلقة بالمنتجات والخدمات بما يتلاءم مع استراتيجيات وحدات الأعمال					
٦	تمتلك إدارة التوريد معرفة بالتوجهات الاستراتيجية للشركة					
٧	تشارك إدارة التوريد في عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة					
٨	تركز إدارة المنظمة في الشراء على القضايا بعيدة المدى بالنسبة للمواد والمستلزمات التي تنطوي على مخاطر					
٩	تقوم المنظمة بتقييم مساهمة إدارة المشتريات من حيث مساهمتها في إنجاح المنظمة					
١٠	تنظر الإدارة العليا إلى وظيفة الشراء على أساس أنها جزء حيوي من استراتيجية المنظمة					
١١	تهتم الإدارة العليا برأي إدارة المشتريات					

القسم الرابع: ممارسات سلسلة التوريد

١- الاتصالات وتبادل المعلومات:

عملية تبادل المعلومات والافكار والحقائق التي تتم بشكل او بآخر، وبكافة الاتجاهات بين شركاء سلسلة التوريد، بشأن مشتريات المواد وتصميم المنتجات والخدمات

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١٢	تتصل المنظمة باستمرار مع المورد الرئيسي					
١٣	تتشارك المنظمة بالمعلومات المتوفرة لديها مع شركاء الأعمال المتخصصين					
١٤	يحرص شركاء المنظمة على إبقائها مطلعة على المعلومات الخاصة بالقضايا ذات العلاقة بعملها					
١٥	تتبادل المنظمة مع شركائها التجاريين المعلومات التي تساعد في التخطيط للأعمال					
١٦	تطلع المنظمة شركائها التجاريين على المعلومات المتعلقة بالأحداث والتغيرات التي من الممكن أن تؤثر على الشركاء الآخرين					
١٧	يعمل شركاء المنظمة التجاريون على إشراكها بالمعرفة الخاصة بالأعمال الأساسية					
١٨	يتم تبادل المعلومات بين المنظمة والشركاء التجاريين في الوقت المناسب					
١٩	تتوفر الدقة في المعلومات المتبادلة بين المنظمة والشركاء التجاريين					
٢٠	تتسم المعلومات المتبادلة بين المنظمة وشركائها التجاريين بأنها كاملة وشاملة					
٢١	تعتبر المعلومات المتبادلة بين المنظمة وشركائها التجاريين ملائمة					
٢٢	يمكن الاعتماد على المعلومات المتبادلة بين المنظمة وشركائها التجاريين					

٢- العلاقة مع المورد

تنشأ هذه العلاقة عندما يكون هناك تعاون بين المورد والمشتري في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وان تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام.

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
٢٣	تنظر المنظمة إلى مورديها على أنهم جزء من سلسلة التوريد خاصتها					
٢٤	تتعاون المنظمة مع الموردين الرئيسيين لتحسين أداء سلسلة التوريد على المدى الطويل					
٢٥	تعمل المنظمة على إدامة علاقتها مع الموردين الرئيسيين ولأمد طويل					
٢٦	تحافظ المنظمة على علاقات وثيقة مع عدد مختار من الموردين					
٢٧	ينظر الموردون إلى العلاقة مع المنظمة على أساس أنها تحالف طويل المدى					
٢٨	تتميز العلاقة بين المنظمة ومورديها بأنها طيبة ومزدهرة					
٢٩	تنسق المنظمة مع مورديها لتلبية طلبات الزبائن					
٣٠	تطور المنظمة برامج شراكة مع الموردين الرئيسيين لصالح سلسلة التوريد					

٣- الشراكة مع الموردين

تعني الشراكة تطوير علاقات بعيدة الامد بين الشركاء، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة، والتنسيق الملائم للأنشطة، والحل المشترك للمشكلات، والتعلم المشترك، والمشاركة في النجاح، والمكتسبات.

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	موافق	محايد	موافق تماماً
٣١	تدرك المنظمة أن الجودة هي المعيار الاول في اختيار الموردين				
٣٢	تبحث المنظمة عن حلول للمشاكل بالتعاون مع الموردين المتخصصين				
٣٣	تعمل المنظمة على مساعدة مورديها لتحسين جودة موادهم الخاصة بمنتجاتها				
٣٤	تتبنى المنظمة برامج تحسين مستمرة وتعمل على إشراك الموردين الرئيسيين فيها				
٣٥	تقوم المنظمة بإشراك الموردين الرئيسيين في عملية صياغة الأهداف				
٣٦	تعمل المنظمة على إشراك الموردين الرئيسيين في عملية تطوير منتجاتها وخدماتها				
٣٧	تملك المنظمة القدرة على إقامة علاقة شراكة مع معظم الموردين				
٣٨	تعمل المنظمة على إشراك الموردين في عملية التخطيط الاستراتيجي				
٣٩	الموردين الرئيسيين لهم تأثير في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة				
٤٠	لدى المنظمة شعور قوي بان مشاركة الموردين ضرورية لتصميم المنتجات والخدمات				
٤١	لدى المنظمة لجان تخطيط مشتركة مع الموردين الرئيسيين				

٤- القوة التفاوضية للمنظمة

يشكل التفاوض بشكل عام الارضية التي يعتمد عليها نفوذ كل من الشركة، والمورّد، ويعكس التفاوض التمهيدي لبناء علاقات مستقبلية للمنظمات بالموردين. وتتحد علاقة التفاوض اعتماداً على حجم القوة التفاوضية لكل من المورّد والمنظمة

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
٤٢	تعتبر حصة المنظمة من مبيعات الموردين هامة نسبياً					
٤٣	تتمتع المنظمة بقدرة على التحكم بمستوى طلبات التوريد					
٤٤	تتوفر لدى المنظمة قدرات كافية لتقييم مورديها					
٤٥	تمتلك المنظمة الأساليب الكافية والملائمة لاختيار مورديها					
٤٦	لدى المنظمة قدرات كافية لفحص التوريدات					
٤٧	تلجأ المنظمة لممارسة الضغط بخصوص أسعار الموردين					
٤٨	لدى المنظمة قدرات كافية لتطوير مورديها					

٥- مرونة التوريد

تشير إلى قدرة ادارة الشراء على تغيير طلبيات الشراء دون التأثير على موعد تسليم المواد المطلوبة وعلى اسعارها.

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
٤٩	معظم الموردين يملكون القدرة لتوريد أنواع مختلفة من المواد					
٥٠	يمكن طلب كميات قليلة من معظم المواد					
٥١	غالباً ما تكون تكاليف تغيير مصدر توريد المواد قليلة					
٥٢	معظم الموردين لديهم المقدرة لتوريد كميات كبيرة من المواد في وقت قصير نسبياً					
٥٣	يمكن من الناحية الفنية جمع مواد متعددة في الشحنة الواحدة					
٥٤	معظم الموردين قادرين على تسليم الطلب المستعجل بوسيلة نقل سريعة مقابل زيادة بسيطة في الكلفة					
٥٥	لدى المنظمة القدرة على القيام بطلبات شراء منفصلة حسب الحاجة وبالكلفة نفسها					
٥٦	تستطيع المنظمة اختيار وسائل نقل متعددة لإحضار المواد من الموردين					

٦- العلاقات مع الزبائن

كافة الممارسات التي تقوم بها المنظمات، لغرض إدارة وحل الشكاوي الواردة من قبل المستهلك، و العمل على بناء علاقات طويلة المدى مع المستهلك، وتحسين رضى المستهلك

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
٥٧	تقوم المنظمة بفحص مدى رضا زبائنها و بشكل مستمر					
٥٨	تعمل المنظمة على تحديد توقعات الزبائن المستقبلية					
٥٩	تسهل المنظمة لزبائنها إمكانية حصولهم على المساعدة التي يرغبونها					
٦٠	تعمل المنظمة على تقييم علاقتها مع زبائنها و بشكل دوري					
٦١	تقوم المنظمة بتحديد العناصر الأساسية اللازمة لبناء علاقتها مع الزبائن والمحافظة عليها					
٦٢	تتواصل المنظمة مع الزبائن بشكل مستمر من اجل بناء الثقة لديهم حول سرعة الاستجابة لطلباتهم					
٦٣	تقوم المنظمة بتلبية طلب الزبون بسرعة					
٦٤	يوجد لدى المنظمة قنوات اتصال فعالة مع الزبون					
٦٥	يتوفر لدى المنظمة وسائل متعددة للاستماع لشكاوي الزبون					
٦٦	تحلل شكاوي الزبون من قبل المنظمة بجدية ويتم إبلاغ الزبون بذلك					

القسم الخامس:

الأداء المالي: الرجاء تقييم الأداء المالي للمنظمة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين من خلال مؤشرات الأداء المالي للسنوات الثلاث الأخيرة ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩

العائد على الاستثمار

الرقم	الفقرة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً
		أقل من - ٠.٢٩	من - ٠.٢٩ إلى أقل ٠.٠٢	٠.٠٢ إلى أقل من ٠.٣٤	من ٠.٣٤ إلى أقل من ٠.٦٦	أكبر من ٠.٦٦
٦٧	العائد على الاستثمار المتحقق					
	الفقرة	تراجع قوي	تراجع	لا تغيير	تزايد	تزايد قوي
٦٨	التغير في معدل العائد على الاستثمار					
	الفقرة	أقل من ٠.٢٠	من ٠.٢٠ إلى أقل من ٠.٤٠	من ٠.٤٠ إلى أقل من ٠.٦٠	من ٠.٦٠ إلى أقل من ٠.٨٠	٠.٨ فأكثر
٦٩	حققت المنظمة تغير ايجابي في معدل العائد على الاستثمار مقارنة بالمنظمات المنافسة بنسبة					

العائد على حقوق الملكية

الرقم	الفقرة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً
		أقل من -٠.٢٩	من -٠.٢٩ إلى أقل ٠.٠٢	٠.٠٢ إلى أقل من ٠.٣٤	من ٠.٣٤ إلى أقل من ٠.٦٦	أكبر من ٠.٦٦
٧٠	العائد على حقوق الملكية المتحقق					
	الفقرة	تراجع قوي	تراجع	لا تغيير	تزايد	تزايد قوي
٧١	التغير في معدل العائد على حقوق الملكية					
	الفقرة	أقل من ٠.٢٠	من ٠.٢٠ إلى أقل من ٠.٤٠	من ٠.٤٠ إلى أقل من ٠.٦٠	من ٠.٦٠ إلى أقل من ٠.٨٠	٠.٨ فأكثر
٧٢	حققت المنظمة تغير ايجابي في معدل العائد على حقوق الملكية بمقارنة بالمنظمات المنافسة بنسبة					

العائد على المبيعات (اليرادات)

الرقم	الفقرة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً
		أقل من -٠.٢٩	من -٠.٢٩ إلى ٠.٠٢	٠.٠٢ إلى أقل من ٠.٣٤	من ٠.٣٤ إلى أقل من ٠.٦٦	أكبر من ٠.٦٦
٧٣	صافي الربح إلى اليرادات المتحققة					
	الفقرة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً
٧٤	حجم اليرادات المتحققة للمنظمة					
	الفقرة	أقل من ٠.٢٠	من ٠.٢٠ إلى أقل من ٠.٤٠	من ٠.٤٠ إلى أقل من ٠.٦٠	من ٠.٦٠ إلى أقل من ٠.٨٠	أكثر من ٠.٨٠
٧٥	حققت المنظمة تغير ايجابي في صافي الربح إلى اليرادات مقارنة بالمنظمات المنافسة بنسبة					

ملحق (٣)

قائمة بفقرات المقابلة

هل تقوم المنظمة بتطبيق ممارسات سلسلة التوريد	١
هل تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات الشراء	٢
هل يؤدي تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الى تحسين مستوى الاداء المالي	٣
هل يؤدي تطبيق استراتيجيات الشراء الى تحسين مستوى الاداء المالي	٤
هل يؤدي تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الى زيادة مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها	٥
هل يؤدي تطبيق استراتيجيات الشراء الى زيادة مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها	٦
هل يؤدي تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الى تخفيض مستويات المخزون	٧
هل يؤدي تطبيق استراتيجيات الشراء الى تخفيض مستويات المخزون	٨
هل تشترك في لجان الشراء	٩
هل تشترك في لجان التفاوض مع الموردين	١٠
هل تمتلك الشركة قواعد بيانات عن الموردين	١١
هل يؤدي تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الى تحسين نوعية المنتجات المقدمة	١٢

ملحق (٤)

قائمة بأسماء الشركات عينة الدراسة

قطاع الصناعة				الرقم
اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	
دار الدواء للتنمية والاستثمار	5	5	2	١
المركز العربي للصناعات الدوائية	5	3	1	٢
العربية لصناعة الأدوية	5	3	3	٣
العربية للمستلزمات الطبية والغذائية	5	3	3	٤
الأردنية لإنتاج الأدوية	5	3	2	٥
الحياة للصناعات الدوائية	5	2	2	٦
دار الدواء للتنمية والاستثمار	5	3	3	٧
العالمية للصناعات الكيماوية	5	2	2	٨
الوطنية لصناعة الكلورين	4	3	3	٩
الصناعية التجارية الزراعية / الإنتاج	5	1	1	١٠
الصناعات البتروكيماويات الوسيطة	5	2	2	١١
الدولية لإنتاج الأقمشة	5	3	3	١٢
اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي	4	3	3	١٣
العربية للمشاريع الاستثمارية	5	2	1	١٤
مصانع الورق والكرتون الأردنية	4	2	2	١٥
الصناعات الوطنية	4	3	3	١٦

2	2	4	الإقبال للطباعة والتغليف	١٧
3	3	5	الاتحاد للصناعات المتطورة	١٩
3	3	5	القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	٢٠
1	1	4	العالمية الحديثة للزيوت النباتية	٢١
2	2	5	المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار	٢٢
2	2	4	دار الغذاء	٢٣
1	1	5	الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية	٢٤
2	2	4	الألبان الأردنية	٢٥
1	1	5	الكوثر للاستثمار	٢٦
3	3	3	الوطنية للدواجن	٢٧
2	2	5	العصرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	٢٨
3	3	5	مصانع الزيوت النباتية الأردنية	٢٩
1	3	5	عافية العالمية - الأردن	٣٠
3	3	5	الإقبال للاستثمار	٣١
2	2	5	مصانع الاتحاد لانتاج التبغ والسجائر	٣٢
3	3	5	التبغ السجائر الأردنية	٣٣
0	0	4	العربية لصناعة الألمنيوم/ ارال	٣٤
2	2	4	الوطنية لصناعة الصلب	٣٥
3	3	4	مناجم الفوسفات الأردنية	٣٦
3	3	4	مصانع الاسمنت الأردنية	٣٧
3	3	5	البوتاس العربية	٣٨
2	2	4	حديد الأردن	٣٩
1	3	5	الوطنية لصناعات الألمنيوم	٤٠

0	0	4	شركة الترافرتين	٤١
0	0	4	العامه للتعدين	٤٢
1	3	5	الأردنية لصناعات الصوف الصخري	٤٣
2	2	4	مغنيسيا الأردن	٤٤
1	1	5	الدولية لصناعات السيليكا	٤٥
1	2	5	الأردنية لصناعة الأنايب	٤٦
0	0	4	الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية	٤٧
2	2	4	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	٤٨
2	2	5	العربية لصناعة المواسير المعدنية	٤٩
1	1	5	الأردنية للصناعات الخشبية / جوايكو	٥٠
2	2	4	الصناعات الهندسية العربية	٥١
0	0	5	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	٥٢
0	0	5	الكابلات الأردنية الحديثة	٥٣
2	2	4	العربية للصناعات الكهربائية	٥٤
3	3	4	مصانع الأجواخ الأردنية	٥٥
3	3	4	عقاري للصناعات والاستثمارات العقارية	٥٦
3	3	5	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	٥٧
2	2	4	مجموعة العصر للاستثمار	٥٨
3	3	4	الدباغة الأردنية	٥٩
2	2	4	الغزل والنسيج الأردنية	٦٠
1	2	4	الشركة المتحدة التكاملية للصناعات المتعددة والاستثمار	٦٢
115	130	272	المجموع	

قطاع الخدمات			
2	3	5	1 البلاد للخدمات الطبية
2	2	5	2 الفنادق والسياحة الأردنية
1	1	4	3 الشرق للمشاريع الاستثمارية
3	3	4	4 البترول الوطنية
2	2	4	5 الفارس الوطنية للاستثمار والتصدير
2	3	5	6 النموذجية للمطاعم
4	4	5	7 الكهرباء الأردنية
2	2	4	8 البتراء للتعليم
3	4	5	9 العربية الدولية للفنادق
2	2	5	10 العربية الدولية للتعليم والاستثمار
2	2	5	11 الخطوط البحرية الوطنية الأردنية
1	1	5	12 الزرقاء للتعليم والاستثمار
5	5	5	13 المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي)
2	2	5	14 البتراء للتعليم
2	2	5	15 الحمة المعدنية الأردنية
2	3	4	16 الأسواق الحرة الأردنية
1	3	5	17 التجمعات للمشاريع السياحية
2	2	4	18 فيلادلفيا الدولية للاستثمارات التعليمية
5	5	5	19 الأردنية للصحافة والنشر (الدستور)
2	3	4	20 الأردنية للاستثمارات المتخصصة

0	0	5	البحر المتوسط للإستثمارات السياحية	21
4	4	5	الطباعون العرب	22
2	3	5	الدولية للفنادق والأسواق التجارية	23
4	4	5	مصفاة البترول الأردنية / جوبترول	24
3	4	4	توليد الكهرباء المركزية	25
2	2	4	الإسراء للتعليم والاستثمار	26
0	0	4	المركز الأردني للتجارة الدولية	27
0	0	3	كهرباء محافظة اربد	28
2	2	4	المجموعة الاستشارية الاستثمارية	29
1	1	4	بندار للتجارة والاستثمار	30
3	3	5	الخطوط الجوية الملكية الأردنية- عالية	31
3	3	5	توزيع الكهرباء	32
3	3	5	فنادق الأراضي المقدسة	33
3	3	4	الإتصالات الأردنية	34
2	3	4	وادي الشتا للإستثمارات السياحية	35
4	4	5	مستشفى ابن الهيثم	36
4	4	5	الدولية للإستثمارات الطبية	37
4	4	4	المستشفى الاسلامي	38
4	4	5	مستشفى الاسراء	39
95	105	178	المجموع	