أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

The Impact of Supply Chain Practices on Operational Performance of Jordanian Companies for Oil and Fuel Services

إعداد:

حمزة فضيل محمد المناصير

إشراف:

الدكتور عبدالعزيز أحمد الشرباتي

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

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/ 2016

التفويض

أنا حمزة فضيل محمد المناصير أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الأسم: حمزة فضيل المناصير

التاريخ:

التوقيع: حمزة فضيل محمد المناصير

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيت المحروقات وقد أجيزت بتاريخ 2016/1/25.

أعضاء لجنة المناقشة

الأسم	عضوية اللجنة	جهة العمل	التوقيع
د. عبد العزيز أحمد الشرباتي	مشرف	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. كامل المغربي	عضو داخلي/رئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. زياد يوسف المعشر	عضو خارجي	الجامعة الأردنية	

شكر وتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته، وصَلِّ اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، صلاةً تقضي لنا بها الحاجات، وترفعنا بها أعلى الدرجات، وتبلّغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات، في الحياة وبعد الممات. ولله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منَّ وفتح به عليَّ من إنجاز لهذه الرسالة، بعد أن يسّر العسير، وذلّل الصعب، وفرَّج الهم، وعلى تفضُّله عليَّ بوالدَين كريمين أتاحا لي طريق العلم، وكانا خير سند لي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء أشكر أمي الحبيبة / ربيعة حسين الدرادكة ذات القلب الحنون التي دعمتني بدعواتها الصادقة وخفّفت عني الجهد والتعب، ووالدي العزيز الحاج / فضيل محمد المناصير، أحمد الله على أنك من رسخ بأعماق ذاتي التي هي زادي الأمثل لأكمل بها مسيرة قافلتي رأساً شامخاً أعتز بأني ممن تربى على يديك. جعل الله ما قاما به في ميزان حسناتهما وأمدَّ في عمرهما على عمل صالح، وأعانني على برهما.

ولان بالشكر تدوم النعم وترتقي الامم وتعلو بارتقاء العلم والهمم، فإنني اتوجه بالشكر الجزيل المقرون بالاعتراف الجميل الى الدكتور المشرف عبد العزيز الشرباتي الذي حباه الله بعلم وافر وعطاء لا حد له تنحني الكلمات اجلالا عند وصف مكنوناته ولعظيم فضله في منحه لي الكثير من الوقت والجهد والخبرة والعلم مما ذلل الصعوبات التي واجهتها حتى انجز الدراسة في صورتها النهائية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور كامل المغربي والأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر لتفضلهم الكريم بالموافقة على قبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة...

الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة

وإلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

الى زوجتي ورفيقة دربي التي شجعتني ووقفت بجانبي

الى اخواتي واخوتي رمز المحبة والعطاء

الى صديقي واخي محسن لمساعدته المتواصلة لي

الى كل سائر على دروب العلم والمعرفة على ثرى هذا الوطن الغالي

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق امامي

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

اهدي هذا الجهد المتواضع

رمز بر ووفاء لهم جميعا لما قدموه لي من تشجيع لإتمام هذه الدراسة

الطالب

حمزه فضيل المناصير

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

اثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

إعداد: حمزة فضيل محمد المناصير

إشراف: الدكتور عبدالعزيز أحمد الشرباتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الاردنية لخدمات الزيوت والمحروقات (10) شركات. وتم جمع البيانات من خلال الإستبانة التي طورت بناءً على الدراسات السابقة ومن خلال لجنة التحكيم من (108) مدير وفني من أصل (127) مدير وفني يعملون في هذه الشركات. وبعد أن تم اختبار التوزيع الطبيعي والصدق والثبات والارتباط بين المتغيرات تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة، ثم تم فحص الفرضيات من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد والإنحدار المتدرج. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، واخيرا ممارسات العلاقة مع الزبائن. كما وجدت الدراسة أن العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جدا، وكذلك العلاقة ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والاداء التشغيلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، حيث تبين أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية. واخيرا، أوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى عناصر سلسلة التوريد الثلاثة معا وذلك لوجود علاقة قوية بينهم، والاهتمام أكثر بممارسات العلاقة مع الزبائن. كم أوصت بإجراء دراسات مماثلة على صناعات أخرى لفحص إمكانية تعميم النتائج على الصناعات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: ممارسات سلسلة التوريد، العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الزبائن، الأداء التشغيلي، الشركات الأردنية لخدمات الزيوت المحروقات.

ABSTRACT

The Impact of Supply Chain Practices on Operational Performance of Jordanian Companies for Oil and Fuel Services

Prepared by:

Hamza Fadeel El-Manaseer

Supervised by:

Dr. Abdul Aziz Ahmed Sharbati

This study aims to investigate the impact of supply chain practices on operational performance of Jordanian Companies for Oil and Fuel Services. The data were collected from (108) out of (127) managers and technicians working at (10) companies via questionnaire which developed based on literature review and referee committee. After confirming normality, validity and reliability of the questionnaire, correlation test between variables was carried out; finally hypotheses were tested by simple regression, multiple regressions and stepwise regressions. The result of the study shows that the Jordanian Companies for Oil and Fuel Services implement supply chain practices elements, where internal operations has rated highest implementation followed by supplier relationship, then customer relationship. Result also indicates that there are strong relationships between supply chain practices elements and between them and operational performance. Moreover, the result shows that supply chain practices affect operational performance, where internal operations has related the highest effect, followed by supplier relationship, while customer relationship does not have any significant effect on operational performance of Jordanian Companies for Oil and Fuel Services. The study recommends that organizations should consider the three elements of supply chain practices together, because they are interrelated and interconnected. The study advice Jordanian Companies for Oil and Fuel Services to concentrate more on customer relationship. Finally, the study recommends currying out similar studies on other industries to test generalizability of the study reslts.

Key Words: Supply Chain Practices, Supplier Relationship, Internal Processes, Customer Relationship, Operational Performance, Jordanian Modern Company for Fuel and Oil.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة وأهميتها

1. المقدمة:

2. مشكلة الدراسة واسئلتها:

3. فرضيات الدراسة:

4. هدف الدراسة:

5. اهمية الدراسة:

6. أنموذج الدراسة:

7. تعريف المصطلحات:

8. حدود الدراسة:

9. محددات الدراسة:

الفصل الأول:

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. المقدمة:

أدى التطور التكنولوجي في مجال المواصلات والإتصالات إلى العولمة التي كان لها أثر على جميع مجالات الحياة الإنسانية مما ساهم في تغير نمط الاستهلاك. فأصبح الإنسان يسعى للحصول على حاجاته من السلع والخدمات ذات الجودة في المكان والزمان المناسبين وضمن السعر المقبول. وحتى تستطيع المنظمات تلبية حاجات الزبائن كان لا بد من أن تغير من أساليب إنتاجها وعلاقاتها مستفيدة من التقدم التكنولوجي الذي طرأ على مجالي المواصلات والاتصالات لتحسين إدارة العمليات مع الموزعيين والموردين والزبائن الداخلية والخارجية والتي تشمل إدارة العلاقة مع الموردين وإدارة العلاقة مع الزبائن لتقديم لهم السلعة أو الخدمة المناسبة حسب حاجاته ورغباته. ولهذا أصبحت المنافسة العالمية ليست بين المنظمات فقط ولكن بين مجموعات من المنظمات مرتبطة مع بعضها تتنافس مع مجموعة أخرى، وهذا ما يسمى إدارة سلسلة التوريد.

ولأن المنافسة العالمية لعبت دورا مهماً في تغيير طريقة إنتاج السلع والخدمات ونقلها الى الزبائن في الزمان والمكان المناسبين، فقد حظي موضوع ادارة سلسلة التوريد باهتمام كبير من قبل الباحثين ومديري الأعمال في مختلف الشركات في شتى القطاعات في دول عدة، الأمر الذي أدى الى اجراء العديد من الدراسات التي تناولت طبيعة الأثر المحتمل لادارة سلسلة التوريد في مختلف المخرجات التشغيلية في شتى القطاعات في دول عدة، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت سلسلة التوريد وعلاقتها بمتغيرات أخرى ومنها على وجه الخصوص علاقتها بالأداء التشغيلي للشركات في مختلف الدول والقطاعات، الا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين ادراة

سلسلة التوريد والأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع المحروقات على الصعيد العربي والأردني هي في الواقع دراسات قليلة، ومن هنا تظهر الحاجة الى اجراء مثل هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في هذا المجال وتزويد الباحثين والمديرين في الشركات المعنية بنتائج تطبيقية حول أثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لمحطات الزيوت والمحروقات في الأردن.

وتتطلب الادارة الناجحة لسلسلة التوريد تحديد الأنشطة الفعالة والحرجة للحصول على القيمة المضافة داخل سلسلة التوريد والتي تؤثر في الأداء وتحقق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطوير العمليات الداخلية والعلاقات مع الموردين والزبائن. ولهذا جاءت هذه الدراسة لإستطلاع أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لمحطات الزيوت والمحروقات.

1.2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

قام الباحث بعدة زيارات ميدانية للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، وتبين أن هناك مجموعة من المشاكل لها علاقة بسلسلة التوريد كالعديد من الشكاوي بسبب التأخر بعمليات إستلام المحروقات، وأن هنالك إزدحام شديد لصهاريج الشركات الراغبة بالتزود بالمحروقات من المصفاة (المورد). عندها قام الباحث بمراجعة مجموعة من الدراسات اللواتي أوصين بدراسة سلسلة التوريد، مثل ودراسة الشعار (2011)، ودراسة حمد (2013) ودراسة أبو زيد (2014) أوصين بضرورة اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والأداء التنظيمي والتشغيلي للمنظمات وخاصة في الأردن. وكذلك أوصت بعض الدراسات الأجنبية، مثل دراسة Miguel and Brito (2011) ودراسة Tanco, et. al. (2015) ودراسة Skipworth, et. al. (2015).

تكمن مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيس التالي:

1. هل يوجد أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات؟

وبناء على مكونات سلسلة التوريد (العلاقات مع الموردين، والعمليات الداخلية، والعلاقات مع الزبائن)، يتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1) هل يوجد أثر للعلاقات مع الموردين في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات؟

2) هل يوجد أثر للعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات ؟

3) هل يوجد أثر للعلاقات مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات ؟

1.3. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، والمتمثلة في التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، تسعى هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الأتية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنيةلخدمات الزيوت والمحروقات، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع الموردين في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

$H_{01.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

$H_{01.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1) التعرف على مستوى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات.

2) التعرف على العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات.

3) التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد وعناصرها في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات.

4) تقديم توصيات للشركات الأردنية والشركات المشابهة وصناعة تقديم خدمات الوقود والزيوت والصناعات الأخرى وأصحاب القرار المهتمين بموضوع النفط في الأردن. وكذلك الأكاديميين المهتمين في موضوع سلسلة التوريد.

1.5. أهمية الدراسة:

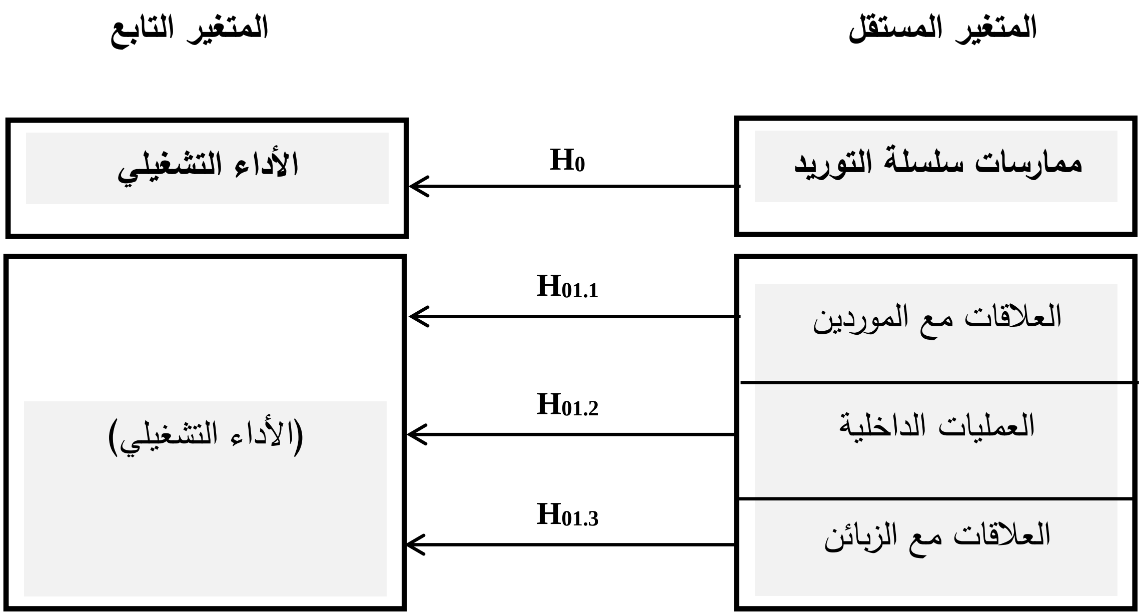
من الناحية العملية: تعتبر ادارة سلسلة التوريد من القضايا الهامة التي تستطيع من خلالها الشركات أن تقدم منتجاتها وخدماتها بالجودة المطلوبة والمكان والزمان المناسبين وكذلك السعر المناسب. وتعتبر نتائج هذه الدراسة للشركات الأردنية، حيث سيتم تقديم توصيات تساهم في تحسين الأداء العام للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات. وكذلك تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة للشركات الأخرى الشبيهة والمماثلة وأيضا الصناعات الأخرى وأصحاب القرار.

من الناحية العلمية: قامت هذه الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار مكونات سلسلة التوريد الرئيسية ودرست اثرها على الأداء التشغيلي وكانت نتائجها تحاكي وتسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة مما يعزز من اهمية دراسة ممارسات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء، حيث تضاف هذه الدراسة الى مكتبة الدراسات المتنوعة العالمية التي درست ادارة سلسلة التوريد.

1.6 أنموذج الدراسة:

يبين الشكل (1) أنموذج الدراسة وما يتضمن من متغيرات مستقلة وهي ممارسات سلسلة التوريد (العلاقات مع الموردين، والعمليات الداخلية، والعلاقات مع الزبائن)، والمتغير التابع وهو الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات.

الشكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من تطوير الباحث بالإستعانة بالدراسات السابقة مثل: الشعار، 2014؛ البرازي، 2012؛ (Attia, 2015؛ Miguel & Brito, 2011؛ Parast, et. al. 2011؛ Chia, et. al. 2009؛ Saunila, 2014؛ Xu, 2014؛ Li, et. al. 2006)

1.7 تعريف المصطلحات إجرائياً:

1. **ممارسات سلسلة التوريد:** تعرف بأنها الأنشطة التي تقوم بها الشركة بهدف تحقيق الإدارة الفاعلة لسلسلة التوريد، والتي يمكن قياسها من خلال قدرة الشركة على تعزيز علاقتها بأطراف سلسلة التوريد ممثلة بالموردين والزبائن، ومن خلال اهتمام الشركة بعملياتها الداخلية بهدف ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن. وعليه فقد استخدم الباحث ثلاثة ممارسات لسلسلة التوريد هي: العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية.

2. **العلاقات مع الموردين:** يقصد بها الشراكة التي تقيمها الشركة مع الموردين ضمن سلسلة التوريد الخاصة بها، وتتضمن هذه العلاقات تشارك المعلومات والمواد والأنشطة والالتزام بتنفيذها بكفاءة

والتخطيط المشترك والعمل على حل المشاكل والمساهمة في تصميم المنتجات. وتكمن اهميتها في تحسين استخدام الوقت وتنظيم الجهد عند تنفيذ مهام وأنشطة السلسلة.

3. **العمليات الداخلية:** وتعبر اجرائياً عن كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركة لضمان جودة المنتجات وخدمات الزبائن، وتقديم المنتجات والخدمات في المكان والزمان المناسبين، وذلك من خلال الرقابة على الأنشطة وتحسين القدرات التشغيلية.

4. **العلاقات مع الزبائن:** وتشير الى الروابط بين الشركة الأردنية وزبائنها، وهي روابط طويلة الأجل، تهدف الى تحسين رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المحطات، من خلال التزام المحطات بجودة المنتجات والخدمات والعمل المستمر على ادارة شكاوى الزبائن، والاهتمام باحتياجات الزبائن وخدمتهم.

5. **الأداء التشغيلي:** يعرف بأنه المحصلة النهائية لأعمال وأنشطة الشركة، والتي تظهر بصورة مخرجات تشغيلية ممثلة بجودة مخرجات العمليات، والتكاليف المخفضة، وخدمات الزبائن.

1.8 حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود المكانية والبشرية والزمانية التالية:

- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة محطات خدمات الزيوت والمحروقات التابعة للشركات الأردنية، في عمان الأردن.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدراء والموظفين الإداريين والفنيين في مختلف المستويات الادارية في الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات.

- **الحدود الزمانية:** ستجري هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016/2015

- **الحدود العلمية:** أخذت الدراسة بمتغيراتها المستقلة استناداً إلى دراسة Prajogo, et. al. (2013)، ودراسة البرازي (2012). وفي متغيراتها التابعة إستند الباحث إلى دراسة الشعار (2014)، ودراسة Koh, et. al. (2007).

1.9 محددات الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في محطات الوقود التابعة للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات في عمان، الأردن. وقد واجه الباحث صعوبة في الوصول إلى عينة الدراسة بسبب إنشغال أفراد العينة بوظائفهم ومهامهم من ناحية وبسبب المسافات بين الفروع للشركات المدروسة من ناحية أخرى.

الفصل الثاني:
الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مفهوم سلسلة التوريد:

2.2 ممارسات سلسلة التوريد:

2.3 مكونات سلسلة التوريد:

2.4 مفهوم الأداء التشغيلي:

2.5 مكونات الأداء التشغيلي:

2.6 العلاقة بين سلسلة التوريد والأداء التشغيلي:

2.7 الدراسات السابقة:

2.8 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على الإطار النظري الذي يشمل تعريف المتغيرات المستقلة والتابعة ومكوناتها والعلاقة بينها، وما تطرق له الدارسون والباحثون في هذا المجال وكذلك الدراسات السابقة. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

2.1 مفهوم سلسلة التوريد:

رغم الخلاف على المفهوم الدقيق لتعريف سلسلة التوريد، إلا أن كثير من الباحثين والممارسين اتفقوا على أنه عبارة عن عمليات ونشاطات تربط ما بين المورد والمنظمة والعملاء حول نقل المعلومات والمواد والمنتجات والخدمات. حيث عرفها Bowersox, et. al. (2002) على أنها سلسلة الطلب وتتكون الادارة من الشركات المتعاملة للاستفادة من الموقع الاستراتيجي وتحسين الكفاءة التشغيلية. ويذكر Stevenson (2002) بأن سلسلة التوريد هي تتابع من المنظمات – تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع المورد الرئيسي للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي. وعرفها Benton and Maloni (2005) أنها عملية التنسيق لتسليم المنتج أو الخدمة الى العميل النهائي.

وكذلك عرفها الرفاعي (2006) بأنها كيانات موضوعة ومشموله في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي. كما عرفها البرازي (2012) بأنها كافة العمليات المتعلقة بتوفير الكميات المطلوبة من المنتج للمكان المناسب ضمن الوقت المتفق عليه وبأقل ما يمكن من كلفة. وعرفها Mohan and

Rigin (2013) بأنها مجموعة الطرق المستخدمة بكفاءة لدعم التكامل بين الموردين والمصنعين واماكن التخزين من اجل انتاج وتوزيع المنتجات بالكميات الصحيحة الى المواقع الصحيحة في الوقت المناسب وذلك بهدف تقليل تكاليف النظام وتحقيق متطلبات الخدمات. وقد عرف Tanco, et. al. (2015) سلسلة التوريد بأنها شبكة من الوحدات المختلفة التي تقوم بتنفيذ عمليات تتفاعل فيما بينها بهدف ضمان تدفق المواد والمعلومات.

ومما سبق يمكن تعريف سلسلة التوريد على أنها مجموعة مترابطة من الأنشطة الخلاقة للقيمة تبدأ بإستقبال المواد الأولية وتنتهي بتسليم المنتج للزبون النهائي.

2.2 ممارسات سلسلة التوريد:

تكمن الادارة الناجحة لسلسة التوريد في التطبيق الناجح لممارسات هذه السلسة، والتي تعبر عن الأنشطة المتبعة من قبل الشركة والتي تسعى من خلالها الى تحسين ادارة سلسلة التوريد وبالتالي تحقيق رسالة وأهداف الشركة مثل تحسين الأداء التنظيمي وكسب الميزة التنافسية.

وقد عبر Kuei, et. al. (2001) عن ممارسات سلسلة التوريد بالعلاقات التي تربط المصنّع بالأطراف الأخرى ضمن السلسة وهم الموردين والزبائن، وكذلك من خلال العمليات الداخلية التي يقوم بها المصنّع نفسه. وعرفها Li, et. al. (2006) على أنها تدفق للمعلومات والمنتجات تشمل جميع الأطراف المعنية، وتكون الشركة بمثابة حلقة الوصل ما بين الموردين والعملاء. وعرف عبيدات وشاويش (2008) بانها مجموعة من المراحل تبدا بالموردين وصولاً الى الزبون، وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة التوريد. وفي المقابل، ركز Chia, et. al. (2009) في تعريف ممارسات سلسلة التوريد على العمليات الداخلية، والتي يمكن قياسها من خلال جودة الخدمات، والخدمات الجديدة المضافة سنوياً، والقدرة على التسليم في الوقت المناسب، وتقليل

الفاقد. كما عرفها Wong and Wong (2011) بأنها مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الشركة لتعزيز الادارة الفاعلة لسلسة التوريد الخاصة بها.

أما Gorane and Kant (2015) فقد وصفا ممارسات سلسلة التوريد بالأنشطة التي تقوم بها الشركة من أجل تحسين فعالية ادارة سلسلة التوريد.

ومن واقع هذه التعريفات، تلخص الدراسة أن ممارسات سلسلة التوريد عبارة عن أنشطة تقوم بها الشركة بهدف تعزيز علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد وبهدف تحسين مهام ووظائف الأعمال التي تؤديها. وقد إتفق معظم الكتاب والإداريين على ثلاثة ممارسات لسلسلة التوريد هي: العلاقة مع الموردين، والعمليات الداخلية، والعلاقة مع الزبائن.

كما تعرف ممارسات سلسلة التوريد إجرائياً بأنها الأنشطة التي تقوم بها الشركة بهدف تحقيق الإدارة الفاعلة لسلسلة التوريد، والتي يمكن قياسها من خلال قدرة الشركة على تعزيز علاقتها بأطراف سلسلة التوريد ممثلة بالموردين والزبائن، ومن خلال اهتمام الشركة بعملياتها الداخلية بهدف ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن. وعليه فقد استخدم الباحث ثلاثة ممارسات لسلسلة التوريد هي: العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية.

2.3 مكونات سلسلة التوريد:

تتكون سلسلة التوريد من أنشطة تقوم بها الشركة بهدف ادارة سلسلة التوريد بوصفها طرف من بين اطراف سلسلة التوريد. وقد تناولت الدراسات أنشطة او ممارسات مختلفة عند دراستها للعلاقة بين هذه الممارسات والأداء التنظيمي للشركات. حيث اعتبر البعض أنها تتكون من تبادل المعلومات والمواد، في حين اعتبر اخرون أنها علاقات مع الموردين والزبائن والعمليات الداخلية. حيث تناولت دراسة Li, et. al. (2006) الممارسات التالية: (العلاقة الاستراتيجية مع الموردين،

والعلاقة مع الزبائن، ومستوى تشارك المعلومات، وجودة تشارك المعلومات)، ودراسة الشعار (2011) التي تناولت الممارسات التالية: الاتصال وتبادل المعلومات، والعلاقات مع الزبائن، والعلاقات والشراكات مع الموردين. ودراسة Cook, et. al. (2011) والتي تناولت المتغيرات التالية: ممارسات ادارة سلسلة التوريد (المتغيرات المستقلة) ممثلة بتشارك المعلومات، والعلاقات طويلة المدى، وأنظمة التخطيط المتقدمة، وفعالية الانترنت، وهيكل شبكة التوريد، وهيكل شبكة التوزيع. كما اعتمد البرازي (2012) العلاقة مع الموردين، والعلاقة مع الموزعين والوسطاء، والعلاقة مع الزبائن كممارسات لسلسلة التوريد، وتشابهت دراسة Prajogo, et. al. (2013) في مكونات سلسلة التوريد مع هذه الدراسة فقد قسم سلسلة التوريد الى ثلاثة اقسام وهي العلاقة مع الموردين، والعمليات الداخلية، والعلاقة مع الزبائن. وأما دراسة Spina, et. al. (2015) التي قسمت ممارسات سلسة التوريد الى (ادارة الأداء، وتخطيط الطلب والتنبؤ، وتخطيط التوريد، وتخطيط المخزون، وتخطيط التوزيع، وتخطيط العمليات والمبيعات، والتعاون مع الزبائن وتخطيط الانتاج والجدولة التفصيلية، وتخطيط النقل وادارة الطلبيات).

وتعد عملية تحضير المنتج من المادة الاولية وما يتم تقديمه من خدمات الى ان تصبح جاهزة للاستهلاك من قبل الزبون، تحتاج الى عدة مراحل، وهذا ما تؤديه إدارة سلسلة التوريد في الواقع العملي، وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات. إلا أن هذه الدراسة فقد اختارت الممارسات التالية لممارسات سلسلة التوريد وهي ادارة العلاقات مع الموردين والعلاقات مع الزبائن بالإضافة الى العمليات الداخلية.

1) العلاقة مع الموردين:

تعتبر العلاقة مع المورد هي الاساس في تقديم المنتج او الخدمة للزبون في الجودة، المكان، الزمان المناسب، وقد عرف Tracey and Tan (2001) العلاقة مع الموردين بأنها المساهمة في الانتاج من خلال توفير المواد والمكونات المتعلقة بالجودة المطلوبة او من خلال اشراكهم في عملية تصميم المنتج. ويرى Stank, et. al. (2001) بأنها الدرجة التي يمكن للمنظمة بأن تعتبر المورد الرئيسي شريك لها بالأعمال. كما يرى Li, et. al. (2006) ممارسة سلسلة التوريد بأنها العلاقة طويلة المدى التي تجمع الشركة بالموردين الذين تتعامل معهم من أجل تحسين القدرات التشغيلية للشركات، وتتضمن التخطيط المشترك لتقليل الوقت والجهد الضائعين وتنفيذ المهام بفعالية أكثر. واعتبر Lee, et. al. (2007) التكامل في العلاقة مع المورد بأنها من أفضل استراتيجيات سلسلة التوريد لتحقيق الأداء المطلوب. وقد اضاف Prajogo, et. al. (2013) ان ادارة العلاقات مع الموردين تتضمن الالتزام بقواعد اختيار المورد، وقواعد تشارك المعلومات، والقواعد المرتبط بمشاركة المورد في الأنشطة الداخلية.

وتشير الدراسة الى ان المحافظة على علاقات طيبة مع الموردين يؤدي الى التعاون المشترك واهتمام الموردين بعمليات الشركة والمساعدة بتنفيذها بكفاءة، علاوة على الالتزام بتوفير التوريدات الجيدة.

وتعرف العلاقات مع الموردين إجرائياً بأنها الشراكة التي تقيمها الشركة مع الموردين ضمن سلسلة التوريد الخاصة بها، وتتضمن هذه العلاقات تشارك المعلومات والمواد والأنشطة والالتزام بتنفيذها بكفاءة والتخطيط المشترك والعمل على حل المشاكل والمساهمة في تصميم المنتجات. وتكمن اهميتها في تحسين استخدام الوقت وتنظيم الجهد عند تنفيذ مهام وأنشطة السلسلة.

2) العمليات الداخلية:

يقصد بالعمليات الداخلية تلك التي تتم داخل الشركة وتتضمن عمليات الرقابة وتدفق المعلومات وتحسين القدرات التشغيلية. وقد عرفها الرفاعي (2006) بأنها التركيز على كيفية إدارة عملية الإنتاج بكفاءة وبأكثر اعتمادية كلما أمكن ذلك، وتنفيذ عملية التصنيع وإدارة المخزون والمخازن، ويمكن أن يساعد ذلك على تحسين كفاءة عمليات الإنتاج ورفع جودة التصنيع وزيادة جودة المنتج النهائي. كما اعتبرها (2007) .Lee, et. al أن تكامل العمليات الداخلية هي الأكثر أهمية في ممارسات سلسلة التوريد لاحتوائها على التكاليف. إلا أن (2010) .Flynn, et. al ينظر إلى عمليات سلسلة التوريد بأنها الدرجة التي تجعل من هيكل الصناعة يصب في الاستراتيجيات والممارسات والعمليات التعاونية للاستجابة بمتطلبات عملاء الشركة وكفاءة التفاعل مع الموردين. ويرى (2011) .Zhao, et. al تكامل العمليات الداخلية بأنها الممارسات والاجراءات التعاونية والمتزامنة في الهيكل التنظيمي. وقد اطلق عليها (2013) .Prajogo, et. al العمليات الداخلية من اجل تمييزها عن العمليات الخارجية المتمثلة بإقامة علاقات خارجية مع اطراف سلسلة التوريد مثل الموردين والزبائن.

ومن هنا فقد اشارت الدراسة الحالية الى ان العمليات الداخلية تعبر عن الأنشطة التي تتم داخل الشركة بهدف تسيير الأعمال وضمان تنفيذها بشكل متناسق وسليم بحيث تضمن تحقيق الغرض من العملية دون حصول أخطاء او تأخير.

وتعرف العمليات الداخلية اجرائياً بأنها كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركة لضمان جودة المنتجات وخدمات الزبائن، وتقديم المنتجات والخدمات في المكان والزمان المناسبين، وذلك من خلال الرقابة على الأنشطة وتحسين القدرات التشغيلية.

3) العلاقة مع الزبائن:

تشير هذه الممارسة الى كافة الأنشطة المستخدمة في ادارة شكاوى الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، وتحسين الرضا لديهم. حيث يرى Greenbreg (2002) العلاقة مع الزبائن انها تقديم خدمة ذات جودة عالية الى الزبون من أجل كسب رضاه ويكون صاحب الاهتمام الأول بالنسبة للشركة. وهذا النوع من العلاقات يقلل من عدم التأكد المرتبط بالتعاملات ويحسن من ولاء الزبائن وبالتالي تحسين الانتاجية. أما دراسة Li (2006) التي تشير الى العلاقة مع الزبائن لمجموعة متكاملة من الممارسات التي تستخدم لأغراض إدارة شكاوى العملاء، وبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وتحسين رضا العملاء. واعتبر Lee, et. al. (2007) انه من الضروري توفير نظام استراتيجي سهل وسريع من أجل طلبات الزبائن لاحتواء التكاليف، وتحسين الأداء والموثوقية في العلاقة مع الزبائن. وأما Flynn, et. al. (2010) يعتبر أن العلاقة مع الزبائن تنطوي على الكفاءات الاساسية المستمدة من التنسيق مع العملاء الرئيسيين. وقد عرف Prajogo, et. al. (2013) هذه العلاقة تتطلب من الشركة القيام تحليل استجابات السوق لمنتجاتها وتحسين قدرتها على التكيف مع المتطلبات والتوقعات المتغيرة. وأشار ان العلاقات مع الزبائن تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باحتياجات الزبائن، وخدمة الزبائن، وادارة شكاوى الزبائن، والحصول على التغذية الراجعة منهم، ورضا الزبائن. ويعرف كل من عيسى والشيخ (2014) العلاقة مع الزبائن على أنها ظهور عدة احاسيس متبادلة تتجمع في طرفين او أكثر حيث يفترض بالعلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة منظمة لتبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة تتم فيها المعالجة الموضوعية للأحداث الواقعية.

وتؤدي هذه العلاقات من وجهة نظر الدراسة الحالية الى كسب ثقة الزبائن والتقليل من المشاكل في تقديم السلع والخدمات لهم الأمر الذي ينعكس على تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف.

وتعرف العلاقات مع الزبائن إجرائياً بأنها تشير الى الروابط بين الشركات الأردنية وزبائنها، وهي روابط طويلة الأجل، تهدف الى تحسين رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المحطات، من خلال التزام المحطات بجودة المنتجات والخدمات والعمل المستمر على ادارة شكاوى الزبائن، والاهتمام باحتياجات الزبائن وخدمتهم.

2.4 مفهوم الأداء التشغيلي:

يعد الأداء التشغيلي بمثابة النتيجة النهائية لكافة الأنشطة والمهام والواجبات التي تقوم بها الشركة. وقد أكد Daft (2001) على أنها مقارنة نتائج الأنشطة والممارسات التي تقوم بها الشركة مع الأهداف. ويرى Carton (2004) الأداء التنظيمي أنه المستوى المالي بأنه مقياس التغير في المركز المالي للمنظمة، أو المخرجات المالية التي نتجت عن القرارات الادارية وتنفيذ هذه القرارات من قبل أعضاء المنظمة، وعرف Hunger and Wheelen (2008) بأنها النتائج النهائية لعمليات وأنشطة الشركة. وقد عبر العامري والغالبي (2011) عن الأداء بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وقد أورد Attia (2015) العديد من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ومنها أن الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يخص كافة مجالات الأداء، سواء على المستوى المالي أم التشغيلي أم على مستوى رضا العملاء.

ومن هنا تعرف هذه الدراسة الأداء التشغيلي إجرائياً بأنه المحصلة النهائية لأعمال وأنشطة الشركة، والتي تظهر بصورة مخرجات تشغيلية ممثلة بجودة مخرجات العمليات، والتكاليف المخفضة، وخدمات الزبائن.

2.5 مكونات الأداء التشغيلي:

اختلفت الدراسات في مكونات الأداء التشغيلي، حيث قسمت الدراسات السابقة مجموعة مختلفة من المتغيرات ومن تلك الدراسات، دراسة Kim (2006) التي قسمت الأداء التنظيمي الى (الأداء السوقي، والأداء المالي، ورضا الزبائن). وقد قسم ادريس والغالبي (2009) الأداء الى (النجاح في تحقيق الاهداف، الاستغلال الامثل للموارد، النتائج المرغوبة، الأبعاد البيئية، مدخل النظم). ودراسة Singh, et. al. (2010) التي قسمت الأداء التنظيمي الى (الأداء السوقي، وكفايات سلسلة التوريد، ورضا اصحاب المصالح، والابداع والتعلم). كما أن دراسة Salhieh (2011) الذي مثل الأداء التشغيلي بالكفاءة التقنية. وقسمت Saunila (2014) الأداء التنظيمي الى نوعين رئيسين هما: الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وعبرت عن الأداء المالي بأنه الأداء المرتبط بالنتائج مثل الربحية، أما الأداء التشغيلي فيرتبط بمحددات هذه النتائج مثل الانتاجية والجودة وغيرها.

وتعتمد الدراسة الحالية لقياس الأداء التشغيلي المؤشرات التالية: كفاءة عمليات الشركة، ومستوى جودة العمليات، والمركز التنافسي للشركة، وقدرة الشركة على تخفيض التكاليف.

2.6 العلاقة بين سلسلة التوريد والأداء التشغيلي:

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة وأثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للمنظمات في مختلف القطاعات. ومن هذه الدراسات دراسة Koh, et. al. (2007) التي اظهرت النتائج وجود اثر معنوي مباشر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي. وفي المقابل دراسة

Lee, et. al. (2011) التي أظهرت علاقة ايجابية بين ممارسات سلسلة التوريد ممثلة بالعلاقات مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي للشركات، ودراسة الشعار (2011) التي توصلت الى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية. وبينت نتائج دراسة Cook, et. al. (2011) ان أدوار سلسلة التوريد تلعب دوراً معنوياً في العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي. وبينت دراسة Miguel and Brito (2011) وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات، كما أظهرت نتائج دراسة الدراسة الى وجود علاقة إحصائية موجبة بين ادارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي. كما اظهرت نتائج دراسة Prajogo, et. al. (2013) ان هنالك أثر معنوي في ممارسات سلسلة التوريد الثلاثة وهي العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية. كما أظهرت الدراسة أن العمليات الداخلية والعلاقات مع الموردين ذات تأثير ايجابي في الأداء التشغيلي، وفي المقابل ليس هنالك علاقة بين العلاقات مع الزبائن والأداء التشغيلي. وبينت نتائج دراسة Hallavo (2015) أثر الاستجابة التشغيلية (استجابة سلسلة التوريد واستجابة التصنيع) على أداء الشركة (الأداء التشغيلي والأداء التنظيمي). واظهرت النتائج ان الاستجابة التشغيلية تؤدي الى اداء تنظيمي متميز خاصة في ظل الدور المعدل لعدم التأكد واستجابة سلسلة التوريد واظهرت الدراسة Zailani, et. al. (2015) ان ممارسات سلسلة التوريد ذات اثر معنوي في سلامة الاداء التشغيلي.

ومن هنا تشير الدراسة الحالية على أن العلاقة ما بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جدا، وكذلك بأن هنالك علاقة ما بين كل متغير من متغيرات سلسلة التوريد والاداء التشغيلي.

وأيضا تبين الدراسة أنه يوجد علاقة قوية ما بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد والاداء التشغيلي.

2.8 الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سيتم عرض موجز من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث سيتم عرض الدراسات حسب السنوات من الأقدم للأحدث:

الدراسات العربية:

1. **دراسة إرتيمة (2006) بعنوان: "تكنلوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد"**. هدفت إلى تحليل علاقة تكنلوجيا المعلومات وأثرها في تحسين سلسلة التوريد لدى شركات صناعة الأدوية في الأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات تمتلك تكنلوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة وبدرجة عالية نسبيا لغايات تفعيل عملياتها. وتبين وجود علاقة إرتباط قوية بين توافر عناصر تكنلوجيا المعلومات وتحسين اداء سلسلة التوريد. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم شركات صناعة الأدوية بالإستغلال الأمثل لموارد تكنلوجيا المعلومات على إعتبار أن تلك الموارد تعتبر عاملا اساسيا في تمكين تلك الشركات من إنجاز عملياتها بكفائة وفعالية، ومن ثم تحقيق التكامل بين الأنشطة، والعمليات الداخلية والخارجية للشركات.

2. **دراسة أبو الرجال (2007) بعنوان: "أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية."** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (48) منظمة صناعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة

التوريد بدرجة عالية، وأن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات لإدارة نظام التوريد (مشتريات، معالجة، طلبات الزبائن، التطوير، والمعلومات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل.

3. **دراسة الشعار (2011) بعنوان: "تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن"**. هدفت الدراسة الى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في المنظمات الصناعية والخدمية في الأداء المالي لهذه المنظمات. تألفت عينة الدراسة من (272) مديراً في الشركات الصناعية ومن (178) مديراً في المنظمات الخدمية. وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها، توصلت الدراسة الى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، وذلك بخلاف المنظمات الخدمية التي لم تتوصل الدراسة الى أثر لممارسات سلسلة التوريد في أدائها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالاستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد، بالإضافة الى ضرورة الاهتمام بالتنسيق وتشارك المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد.

4. **دراسة البهنسي (2012) بعنوان: "أثر ممارسات سلاسل التوريد في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن"**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الميزة التنافسية لشركة الراجحي للإسمنت. وتكون مجتمع الدراسة من أفراد الشركة والبالغ عددهم (78) عاملا. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في الشركة. وقد اوصت الدراسة في تعزيز العلاقة مع الموردين من خلال إشراكهم بالخطط الإسترتيجية، وتكثيف المعلومات المتبادلة، وإيجاد رق جديدة في تعزيز ممارسات سلسلة التوريد من أجل تحقيق حصة سوقية أكبر.

5. دراسة البرازي (2012) بعنوان: "أثر ادارة سلسة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية". هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية، والبالغ عددها (27) شركة، أما عينة الدراسة فتكونت من (89) مديرا يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعيين والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.

6. دراسة الحضيف (2012) بعنوان: "عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة الى التعرف أثر إدارة سلسلة التوريد في زيادة كفاءة وفعالية مهام العرض والأنشطة للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وركزت هذه الدراسة على العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد ورضا العملاء باعتبارها واحدة من مؤشر النجاح الأساسي، تم تصميم استبانة وزعت على جمع البيانات من المنظمات المستهدفة. وأضهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا العملاء وإدارة سلسلة التوريد والمتغيرات التالية: التزام الإدارة العليا، وجود استراتيجية الشركة، واختيار النظام، ومشاركة المستخدمين.

7. دراسة حمد (2013) بعنوان: "أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن". هدفت الدراسة بيان اثر تكامل سلسلة التوريد على أداء شركات الصناعات الغذائية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (833) شركة. أما

عينة الدراسة فقد شملت شركات الصناعات الغذائية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (121). وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية لتكامل سلسلة التوريد في اداء الشركات وفي الاضطراب البيئي للشركات. كما اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لتكامل سلسلة التوريد.

8. دراسة الشعار (2014) بعنوان: "اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التكامل سلسلة التوريد من خلال الاستجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة الحجم والمتوسطة :. تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية المتوسطة والكبيرة. لاختبار فرضيات الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام المعادلات الهيكلية النمذجة (SEM)، ومجموعة من البرامج الإحصائية اموس (V.16). وخلصت الدراسة إلى أن التكامل سلسلة التوريد (التكامل الاستراتيجي، والتكامل الداخلي، والتكامل الخارجي) يؤثر على الأداء والعرض التشغيلي أداء سلسلة. وأشارت آخر نتيجة هامة من هذه الدراسة أن الاستجابة سلسلة التوريد تؤثر على الأداء التشغيلي. وعلاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن استجابة سلسلة التوريد لا توسط أثر التكامل بين سلسلة التوريد والأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى الثقة والصدق والالتزام والاهتمام لمصالح كل طرف من سلسلة التوريد، من أجل الحفاظ على مستوى جيد من التكامل الخارجي لسلسلة التوريد. وبالإضافة إلى ذلك أوصى بالعمل على تحسين مستوى الاستجابة لسلسلة التوريد للأسواق والتغييرات التي قد تطرأ على السوق من خلال إعادة الهيكلة وتبسيط إجراءات العمل بالشركة

9. دراسة أبو زيد (2014) بعنوان: "العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجيات سلسة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية". هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط لاستراتيجية سلسلة التوريد. اجريت الدراسة في قطاع الصناعات الغذائية في عينة من المصانع الأردنية. جمعت البيانات بواسطة الاستبانة من (183) مديراً في الادارة العليا او مديري ادارة الانتاج في المصانع محل الدراسة. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن استراتيجية سلسلة التوريد تتوسط جزئياً العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء المؤسسي، وذلك من واقع الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، والأثر المباشر لسلسلة التوريد الرشيقة في الأداء المؤسسي، وكذلك الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية في سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة. وقد أوصت الدراسة بتحقيق التوافق بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية الأعمال مع استراتيجية سلسلة التوريد، بالإضافة الى التركيز على التنسيق بين أطراف سلسلة التوريد وبيان الأسبقيات التنافسية لأعضاء الفريق.

10. دراسة علوان (2014) بعنوان: "أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية والدور الوسيط للجدارات التكنولوجية". هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة سلسلة التوريد على شركات المقاولات الإنشائية في الأردن والدور الوسيط للجدارات التكنولوجية. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات الإنشائية في الأردن والبالغ عددها (233). أما عينة الدراسة فقد شملت كافة مديري شركة المقاولات الإنشائية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددهم (120) مدير. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد على أداء شركات المقاولات الإنشائية. كما أضهرت النتائج وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة سلسلة

التوريد على جدارة الإتصال التكنولوجية والمرونة التكنلوجية والمسح التكنولوجي في شركات المقاولات الإنشائية في الأردن.

الدراسات الأجنبية:

1. **دراسة (2006) Li, et. al. بعنوان: "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance".** هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد (العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، ومستوى تشارك المعلومات، وجودة تشارك المعلومات، والتأخير) في الأداء التنظيمي والميزة التنافسية. تألفت عينة الدراسة من (165) منظمة وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة. وأشارت نتائج الدراسة الى أن ارتفاع مستويات تطبيق ممارسات ادارة سلسلة التوريد تؤدي الى تحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للشركات.

2. **دراسة (2006) Kim بعنوان: "Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance".** هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقات بين ممارسة ادارة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية (قيادة التكلفة، وخدمة الزبائن، وتكنولوجيا التسويق الابداعي، وتمايز المنتجات) ومستوى تكامل سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، والتكامل الوظيفي داخل الشركة، والتكامل مع الزبائن) والأداء التنظيمي (الأداء السوقي، والأداء المالي، ورضا الزبائن). جمعت البيانات بواسطة استبانة تم توزيعها على مديري سلاسل التوريد أو مديري الادارة العليا في 590 شركة من الشركات الصناعية الكورية الصغيرة والكبيرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان كفاءة تكامل سلسلة التوريد تلعب دورا هاما بالنسبة للشركات الصغيرة في تحسين الأداء التنظيمي، اما بالنسبة للشركات الكبرى فان العلاقة الوثيقة بين

مستوى ممارسات ادارة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية ذات أثر معنوي اكبر في تحسين الأداء التنظيمي.

3. دراسة (2007) **Koh, et. al.** بعنوان: **"The impact of supply chain management practices on performance of SMEs"**. هدفت الدراسة الى تحديد ممارسات سلسلة التوريد واختبار العلاقة بينها وبين الأداء التشغيلي من جهة والأداء التنظيمي المرتبط بممارسات سلسلة التوريد من جهة اخرى. تكونت عينة الدراسة من (203) شركة من الشركات الصناعية في تركيا. وبعد دمج ممارسات سلسلة التوريد في فئتين هما الاستقدام الخارجي وتعدد الموردين، وممارسات التعاون الاستراتيجي وترشيق سلسلة التوريد، اظهرت النتائج ان كلا الفئتين ذات اثر ايجابي معنوي مباشر في الأداء التشغيلي، وليس لها أثر في الأداء المرتبط بممارسات سلسلة التوريد.

4. دراسة (2009) **Khan, et. al.** بعنوان: **"Impact of agile supply chains' delivery practices on firms' performance: cluster analysis and validation"**. هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات التوزيع لسلاسل التوريد الرشيقة وأثرها في الأداء التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من 475 شركة من الشركات الصناعية من عدة قطاعات وتم اختيار (128) شركة منها تعمل في قطاعات مختلفة مثل قطاع السيارات والنسيج والصناعات الدوائية والدهانات والمواد الكيمائية وصناعة الورق والمنتجات الغذائية. وتم توزيع استبانة الدراسة على المدريين التنفيذيين في هذه الشركات. وبعد تصنيف الشركات في أربعة فئات حسب درجة رشاقة سلسلة التوريد واجراء التحليل أظهرت النتائج وجود أثر معنوي بين ممارسات التوزيع لسلسلة التوريد الرشيقة والأداء التنظيمي للشركة.

5. دراسة (2010) **Singh, et. al.** بعنوان: **"Relating Organized Retail Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organizational Performance"**. هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد (استخدام التكنولوجيا، وسرعة سلسلة التوريد، ورضا الزبائن، وتكامل سلسلة التوريد، وادارة المخزون) والميزة التنافسية (ادارة المخزون، ورضا الزبائن، والربحية، وتحديد قاعدة الزبائن) والأداء التنظيمي (الأداء السوقي، وكفايات سلسلة التوريد، ورضا اصحاب المصالح، والابداع والتعلم). ومن اجل جمع البيانات تم توزيع (500) استبانة على المديرين في مختلف المستويات الادارية في (10) شركات كبرى في الهند. وأظهرت النتائج انه بالرغم من قدرة الشركات الهندية على فهم أهمية العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والميزة التنافسية، وكذلك أهمية العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي الا أن هذه الشركات غير قادرة على توظيف ممارسات سلسلة التوريد من أجل تحسين الأداء التنظيمي.

6. دراسة (2011) **Miguel & Brito** بعنوان: **"Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance"** هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين ادارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في الشركات البرازيلية. تألفت عينة الدراسة من (103) من الشركات البرازيلية. وبعد تحليل الارتباط للبيانات توصلت الدراسة الى وجود علاقة إحصائية موجبة بين ادارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بالتركيز على ادارة سلسلة التوريد انطلاقاً من أهميتها في خلق الميزة التنافسية وتطوير مستوى الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة في ظل هذه النتيجة بضرورة قيام الشركات بالتأكد من فعالية سلسلة التوريد بهدف ضمان تحقيق دورها في تحسين الأداء التشغيلي للشركة.

7. دراسة Wong & Wong (2011) بعنوان: **"Supply chain management, knowledge management capability, and their linkages towards firm performance"**. هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط لقدرات ادارة المعرفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقامت بجمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على (800) مدير من المديرين التنفيذيين العاملين في الشركات الصناعية الماليزية. وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي مباشر وغير مباشر لقدرات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين القدرات الهيكلية والثقافية لإدارة المعرفة وممارسات ادارة سلسلة التوريد، ولكن تبين أن هذه القدرات ذات أثر معنوي مباشر في الأداء التنظيمي.

8. دراسة Cook, et. al. (2011) بعنوان: **"The moderating effect of supply chain role on the relationship between supply chain practices and performance"**. هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد (تشارك المعلومات، والعلاقات طويلة المدى، وأنظمة التخطيط المتقدمة، وفعالية الانترنت، وهيكل شبكة التوريد، وهيكل شبكة التوزيع) والأداء التنظيمي. كما هدفت الدراسة الى التعرف على الدور المعدل لأدوار أطراف سلسلة التوريد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقامت بجمع البيانات من الأعضاء غير الأكاديميين في معهد ادارة التوريد الأمريكي وتكونت عينة الدراسة من (145) عضواً. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي لممارستين فقد من ممارسات سلسلة التوريد هما تشارك المعلومات وهيكل شبكة التوزيع في الأداء التنظيمي. كما أظهرت عدم وجود علاقة معنوية بين الممارسات التالية لسلة التوريد وهي العلاقات طويلة المدى وأنظمة التخطيط المتقدمة

وفعالية الانترنت وهيكل شبكة التوريد في الأداء التنظيمي. ومن جهة أخرى، بينت النتائج انه في حال ادخال المتغيرات المعدلة الى نموذج الانحدار وأن أدوار سلسلة التوريد للموزعين ومقدمي الخدمات والمصنعين تؤثر معنوياً من حيث تعديل أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التنظيمي.

9. دراسة (2012) Deshpande بعنوان: "Supply Chain Management Dimensions, Supply Chain Performance and Organizational Performance: An Integrated Framework". هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات سلسلة التوريد وتحديد ابعاد ادارة سلسلة التوريد التي ترتبط مباشرة بأداء سلسلة التوريد وتحديد ابعاد سلسلة التوريد التي ترتبط مباشرة بالأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة منهج المسح الشامل لأدبيات سلسلة التوريد. وتوصلت الى وجود أثر ايجابي للشراء الاستراتيجي في العلاقات طويلة المدى مع الموردين، والتي تؤثر بدورها في وقت استجابة الزبائن وتخفيض تكاليف التخزين ومرونة التسليم. كما أظهرت الدراسة أن مرونة التسليم ترتبط ايجابيا بتخفيض تكاليف الانتاج ووقت استجابة الزبائن ورضا الزبائن. ومن جهة اخرى فان تخفيض تكاليف التخزين ذات علاقة ايجابية بالأداء السوقي والمالي للشركة. وأخيرا توصلت الدراسة الى ان رضا الزبائن ذو اثر ايجابي في الأداء السوقي والمالي للشركة.

10. دراسة (2013) Prajogo, et. al. بعنوان: "The effects of different aspects of ISO 9000implementation on key supply chain management practices and operational performance". هدفت الدراسة الى اختبار نموذج لتطبيق مواصفة الآيزو 9000 في ممارسات سلسلة التوريد، ثم دراسة العلاقة بين

هذه الممارسات والأداء التشغيلي للشركة. استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات من عينة تكونت من (1300) شركة استرالية من الشركات الحاصلة على مواصفة الايزو 9001 في استراليا ونيوزلندا، والتي تم توزيعها على المديرين التنفيذيين في تلك الشركات. واشارت النتائج الى ان التطبيق المتقدم لمواصفة الآيزو ذو اثر معنوي في ممارسات سلسلة التوريد الثلاثة وهي العلاقات مع الموردين، والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية. كما أظهرت الدراسة أن العمليات الداخلية والعلاقات مع الموردين ذات أثر ايجابي في الأداء التشغيلي، وفي المقابل ليس هنالك علاقة بين العلاقات مع الزبائن والأداء التشغيلي.

.11 دراسة **Abdallah, et. al.** (2014) **بعنوان: "The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity"**. هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء، بالإضافة الى تحديد الدور الوسيط لشدة المنافسة في العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد. استخدمت الدراسة الاستبانة بغرض جمع البيانات من (104) شركة من الشركات الصناعية في الأردن. وأظهرت النتائج ان ثلاثة من ممارسات ادارة سلسلة التوريد هي التكامل الداخلي، وتشارك المعلومات، والتأجيل ذات أثر ايجابي في اداء سلسلة التوريد، وفي المقابل فان تكامل الموردين وتكامل الزبائن ليست ذات غلاقة بأداء سلسلة التوريد. كما بينت النتائج ان شدة المنافسة تتوسط العلاقة بين كل من التكامل الداخلي وتكامل الموردين وتكامل الزبائن وأداء سلسلة التوريد (الكفاءة). واخيرا توصلت الدراسة الى أن ثلاثة من ممارسات سلسلة التوريد هي التكامل الداخلي وتكامل الزبائن والتأجيل ذات اثر معنوي ايجابي في أداء سلسلة التوريد (الفاعلية).

12. دراسة (2015) Tanco, et. al. بعنوان: "Main difficulties hindering supply chain performance: an exploratory analysis at Uruguayan SMEs". هدفت الدراسة الى التعرف على أهم المعوقات المؤثرة في أداء سلسلة التوريد. أجريت الدراسة على الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في أوروغوي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة من (940) مديراً. وتوصلت الدراسة الى وجود (18) عاملاً تشكل معوقات تحول دون الأداء الفاعل لسلسلة التوريد، صنفت ضمن المجموعات التالية: المعوقات الخاصة بتدفق المواد الخام، والمعوقات المرتبطة بإدارة سلسلة التوريد، والمعوقات ذات الطبيعة العالمية، والمعوقات المرتبطة بالأيدي العاملة، بالإضافة الى معوقات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية للتخزين. وأوصت الدراسة بضرورة فهم هذه المعوقات وتصنيفها تبعاً لأولويتها والعمل على تحسين ادارة الموارد، وتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف.

13. دراسة (2015) Skipworth, et. al. بعنوان: "Supply chain alignment for improved business performance: an empirical study". هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين مستوى انسجام او توافق سلسلة التوريد والأداء التنظيمي. أجريت الدراسة على الشركات الصناعية الكبيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة، وجمعت البيانات من عينة تألفت من (151) من مديري هذه الشركات. اعتمدت الدراسة نوعين من توافق سلسلة التوريد هما: التوافق الخاص بحملة الأسهم والتوافق المرتبط بالعملاء، وبينت النتائج وجود أثر مباشر فقط لتوافق العملاء في الأداء التنظيمي للشركات. كما أظهرت النتائج ان دعم الادارة العليا يعتبر مؤثراً في توافق حملة الأسهم وتوافق العملاء على حد سواء. وفي المقابل، فان الهيكل التنظيمي وتشارك المعلومات والنظام المتبع في تقييم الأداء تؤثر في توافق حملة الأسهم. كما أن سلوك العلاقات

الداخلية يؤثر في توافق العملاء. وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على استراتيجية الأعمال من أجل تحفيز توافق حملة الأسهم والعملاء، مع التأكيد على أهمية الدعم الذي تقدمه الادارة العليا، وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، وتشجيع التخطيط المشترك بين الوحدات التنظيمية، وحل المشاكل والفهم المتبادل لمختلف الوظائف.

14. **دراسة (2015) Hallavo بعنوان: "Superior performance through supply chain fit: A synthesis".** هدفت الى التعرف على الدور الوسيط لمتغير عدم التأكد الخاص بالطلب والتكنولوجيا في العلاقة ما بين الاستجابة التشغيلية ممثلة باستجابة سلسلة التوريد واستجابة عملية التصنيع في أداء الشركة. تكونت عينة الدراسة من (875) شركة من الشركات الصناعية الروسية في القطاعين العام والخاص بالإضافة الى الشركات الصناعية الأجنبية العاملة في روسيا، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة الى تخطيط الاستجابة التشغيلية بحيث تتوافق مع عدم التأكد البيئي يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط مباشر بين الاستجابة التشغيلية للشركات وتحسن الأداء التشغيلي.

15. **دراسة (2015) Spina, et. al. بعنوان: "The Influence of Supply Chain Management Practices in the Enterprise Performance".** هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين ممارسات ادارة سلسة التوريد (ادارة الأداء، وتخطيط الطلب والتنبؤ، وتخطيط التوريد، وتخطيط المخزون، وتخطيط التوزيع، وتخطيط العمليات والمبيعات، والتعاون مع الزبائن وتخطيط الانتاج والجدولة التفصيلية، وتخطيط النقل وادارة الطلبيات) والأداء التشغيلي. قامت الدراسة بجمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينة تكونت من (800) شركة تعمل (13) قطاع

مختلف. واظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات ادارة سلسلة التوريد ذات اثر معنوي في التسليم في الوقت المناسب، ودقة التنبؤ، وعدد ايام التخزين، والتكاليف الكلية لإدارة المخزون في الأداء التشغيلي.

16. دراسة (2015) Gomez-Cedeno, et. al. بعنوان: "Impact of human resources on supply chain management and performance".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الموارد البشرية في ادارة سلسلة التوريد والأداء والتي يدورها تؤثر في رضا الزبائن والأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقامت بجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي وزعت على عينة تكونت من (800) شركة من الشركات الصناعية الاسبانية. وتوصلت الدراسة الى أن ممارسات ادارة الموارد البشرية ذات اثر معنوي مباشر وغير مباشر في ادارة سلسلة التوريد والتي تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين ادارة الموارد البشرية ومخرجات ادارة سلسلة التوريد، كما تلعب سلسلة التوريد دورا وسيطا في العلاقة بين مخرجات ادارة سلسلة التوريد والأداء التنظيمي.

17. دراسة (2015) Diab, et. al. بعنوان: "The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Organizational Performance: A Study of Jordanian Food Industries". هدفت الدراسة الى اختبار اثر ممارسات سلسلة التوريد الخضراء في الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات الغذائية في الاردن. تم جمع البيانات بواسطة استبانة تم توزيعها على (6) شركات من شركات التصنيع الغذائي في الاردن. وقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود اثر معنوي لممارسات ادارة سلسلة التوريد الخضراء في الأداء التنظيمي للشركات.

2.8 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة على حد علم الباحث هي الدراسة الأولى التي تبحث العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط في الأردن، مقارنة بالدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة الشركات في قطاعات أخرى. وبالتالي فان هذه الدراسة تتميز من حيث الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، والنتائج التي تتوصل لها، وبالتالي التوصيات التي تقدمها للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات والأكاديميين والدراسات المستقبلية.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

3.1 منهجية الدراسة:

3.2 مجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل:

3.3 أداة الدراسة:

3.4 مصادر البيانات:

3.5 التحاليل الإحصائية:

3.6 التحليل الديموغرافي:

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

3.1 منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الكمية الوصفية والسببية بحيث أنها تدرس اثر ممارسات سلسة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات. ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام الإستبانة التي تم تطويرها بالعودة إلى الإطار النظري وتطويره من خلال لجنة التحكيم، وبعد جمع الاستبانات تم تدقيقها وترميزها وإدخالها على برنامج ال SPSS. وبعد التأكد من التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وصدق وثبات الأداة تم استخدام الإحصاء الوصفي وفحص العلاقة ليصل إلى تحليل الانحدار لاختبار الأثر، واخيرا تم مقارنة النتائج بنتائج الدراسات السابقة.

3.2 مجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة فروع الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات والبالغ عددها (430) محطة. أما عينة الدراسة فشملت عدداً من فروع الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات في العاصمة عمان والبالغ عددها (47) فرع لعشرة شركات كما في الملحق

رقم (3). أي أن العينة أخذت الشكل القصدي في إختيارها. وأن سبب إختيار الباحث لمحطات الوقود الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان جاء لسببين:

1) بسبب كثرة محطات الوقود المنتشرة في الأردن.

2) كثافة عدد محطات الوقود في العاصمة الأردنية عمان.

2. **وحدة التحليل:**

تتكون وحدة التحليل من المديرون والفنين في محطات الوقود التابعة للشركات، وقد تم تقديم الإستبانة إلى عينة من المديرين عددهم (127) مدير وفنيا.

3.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة للكشف عن اثر ممارسات سلسة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، وتكونت الإستبانة من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول يتعلق بالخصائص الديمغرافية للعينة، ممثلة في (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الاداري، القسم، الخبرة).

- الجزء الثاني من الإستبانة فتكونت من المتغيرات المستقلة (ممارسات سلسلة التوريد) هم:
  - المجال الأول وهو العلاقة مع المورد، ويشمل على (7) فقرات (1-7).
  - المجال الثاني وهو العمليات الداخلية، ويشمل على (7) فقرات (8-14).
  - المجال الثالث وهو العلاقة مع الزبائن، ويشمل على (7) فقرات (15-21).

- الجزء الثالث الأداء التشغيلي، ويتكون من (8) فقرات (22-29).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة انطباعات المدراء والفنيين حول كل فقرة كالآتي: موافق تماماً (5) درجات، موافق (4) درجات، موافق بدرجة قليلة (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق تماماً (1) درجة واحدة.

3.4 مصادر البيانات:

لقد تم جمع بيانات الدراسة من مصدرين رئيسيين: المصادر الثانوية والمصادر الأولية. حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة والعودة إلى الكتب والدراسات والمقالات والأبحاث والمجلات والرسائل والأطروحات والشبكة العنكبوتية وذلك من أجل بناء أنموذج الدراسة وتطوير متغيراتها وفقراتها. بينما جمعت البيانات الأولية من خلال الإستبانة التي تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة وتطويره من خلال لجنة التحكيم.

3.5 التحاليل الإحصائية:

تم توزيع (127) استبانة على جميع المدراء والفنيين العاملين في الشركات، وتم استرداد (121) استبانة منها، وبعد تدقيقها تم إلغاء (13) استبانة لعدم اكتمالها وتبقى (108) استبانة صالحة للإدخال والتحليل أي بنسبة (85%) من المجموع الكلي. وبعد ذلك تم ادخالهم على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وللتأكد من التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة تم استخدام الاختبارات التالية:

1. التوزيع الطبيعي:

الجدول (1): اختبار كولمجروف سميرنوف للتوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

الرقم	المتغير	KS (z)	Sig.
1	العلاقة مع المورد	1.080	0.194
2	العمليات الداخلية	1.753	0.004
3	العلاقة مع الزبائن	0.901	0.391
	الدرجة الكلية للمتغيرات المستقلة	**0.978**	**0.294**
	الأداء التشغيلي	**1.512**	**0.021**

يظهر الجدول (1) أن هناك توزيع طبيعي للإجابات حول العلاقة مع المورد والعلاقة مع الزبائن ومجموع متغيرات سلسلة التوريد، حيث بلغت قيمة الدلالة أكثر من 5%، بينما لم تصل قيمة الدلالة للعمليات الداخلية والأداء التشغيلي للدلالة المستهدفة.

2. **الصدق:** تم التأكد من صدق المحتوى من خلال مراجعة الإطار النظري السابق (الكتب والدراسات والمقالات والأبحاث والمجلات والرسائل والأطروحات والشبكة العنكبوتية) وكذلك لجنة التحكيم، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في هذا المجال من الجامعات الاردنية والعاملين في الشركة، وقد تم إعادة تطويره بناءً على توصيات لجنة التحكيم والبالغ عددهم (12) واسماءهم ورتبهم العلمية مبينة في الملحق رقم (1).

3. **الثبات:** تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من مدى الاتساق الداخلي وأن الإستبانة تقيس ما تم قياسه.

الجدول(2): اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	العلاقة مع المورد	0.611
2	العمليات الداخلية	0.778
3	العلاقة مع الزبائن	0.744
4	الأداء التشغيلي	0.786
الدرجة الكلية		**0.929**

يظهر الجدول (2) أن جميع المتغيرات المستقلة والتابعة حصلت على قيم لألفا اكبر من الحد المقبول الذي هو (60%).

3.6 التحليل الديموغرافي:

3.6 التحليل الديموغرافي: تم استخدام الاحصاء الوصفي (التكرارات والنسبة المئوية) لوصف عينة الدراسة من الناحية الديموغرافية، وكانت العينة كالآتي:

1) الجنس

جدول (3): وصف أفراد عينة الدراسة من ناحية الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	108	100
	أنثى	0	0.0
	الكلي	**108**	**100.0**

يتضح من الجدول (3) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (100.0 %) في حين لم يكن هنالك اناث، وهذا يعتبر طبيعي في محطات الوقود.

2) العمر

جدول (4): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	25-35	48	44.4
	36-45	37	34.3
	46-55	15	13.9
	56 فما فوق	8	7.4
	الكلي	**108**	**100.0**

ويتضح من الجدول (4) أن نسبة من عمرهم (25-35) بلغت (44.4 %)، في حين بلغت نسبة من عمرهم (36-45) (34.3%)، وبلغت نسبة من عمرهم (46-55) (13.9%)، كما بلغت نسبة من عمرهم (56 فما فوق) من عينة الدراسة (7.4%).

3) المؤهل التعليمي

جدول (5): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل التعليمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم	42	38.9
	بكالوريوس	64	59.3
	ماجستير	2	1.9
	دكتوراه	0	0.0
	الكلي	**108**	**100.0**

4) المستوى الاداري

جدول (6): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المستوى الاداري)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الاداري	ادارة عليا	0	0.0
	ادارة وسطى	62	57.4
	ادارة دنيا	46	42.6
	الكلي	**108**	**100.0**

ويتضح من الجدول (6) أن نسبة من مستواهم الاداري (ادارة عليا) بلغت (0.0 %)، في حين بلغت نسبة من مستواهم الاداري (ادارة وسطى) (57.4%)، وبلغت نسبة من مستواهم الاداري (ادارة دنيا) من عينة الدراسة (42.6%).

5) القسم

ويتضح من الجدول (7) أن نسبة من قسمهم (مدير) بلغت (22.2%)، في حين بلغت نسبة من قسمهم (رئيس قسم) (8.3%)، وبلغت نسبة من قسمهم (مشرف محطة) (37.0%)، كما بلغت نسبة من يشغلون في اقسام اخرى من عينة الدراسة (32.4%).

جدول (7): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (القسم)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
القسم	مدير	24	22.2
	رئيس قسم	9	8.3
	مشرف محطة	40	37.0
	أخرى	35	32.4
	الكلي	**108**	**100.0**

6) الخبرة

جدول (8): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	5 سنوات فما دون	36	33.3
	من 6-10 سنوات	52	48.1
	من 11-14 سنة	17	15.7
	اكثر من 15 سنة	3	2.8
	الكلي	**108**	**100.0**

ويتضح من الجدول (8) أن نسبة من سنوات خبرتهم (5 سنوات فما دون) بلغت (33.3 %)، في حين بلغت نسبة من سنوات خبرتهم (من 6-10سنوات) (48.1%)، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهم (من 11-14 سنة) (15.7%)، كما بلغت نسبة من سنوات خبرتهم (اكثر من 15 سنة) من عينة الدراسة (2.8%).

الفصل الرابع:
نتائـج الدراســة

4.1 التحليل الوصفي:

4.2 الإحصاء الوصفي لجميع المتغيرات:

4.3 العلاقة بين المتغيرات:

4.4 فحص الفرضيات:

الفصل الرابع:

نتائـج الدراســـة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات ويحتوي على ثلاثة أجزاء: التحليل الوصفي، والعلاقة بين المتغيرات ثم إختبار الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد.

4.1 التحليل الوصفي:

من اجل وصف عينة الدراسة من الناحية الإحصائية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و t- المحسوبة والأهمية والترتيب. وسيتم اعتماد المقياس التالي للأهمية:

(الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس/عدد الفئات= 5-1/3=3/4=1.33)

وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

((1.00- 2.33) منخفض، (2.34-3.66) متوسط، (3.67-5) مرتفع).

وتم تقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات وعلى النحو الآتي:

- مستوى منخفض إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.00-2.33).
- مستوى متوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.34-3.66).
- مستوى مرتفع إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67-5.00).

4.2 الإحصاء الوصفي لجميع المتغيرات:

يظهر الجدول (9) أن متوسطات متغيرات سلسلة التوريد تتراوح بين (3.07 و4.16) وأن الانحراف المعياري يقع ما بين (0.48 و0.54)، وهذا يعني أن المستجيبون متفقون على أهمية متوسطة إلى مرتفعة للمتغيرات المستقلة. وكذلك أن هناك أعلى تطبيق للعمليات الداخلية يليه

العلاقات مع المورد، وأخيرا العلاقة مع الزبائن التي كانت دون حد القطع لt الجدولية التي تساوي (2.00).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t- المحسوبة	Sig.	الرتبة	درجة الموافقة
1	العلاقة مع المورد	3.33	0.48	7.377	0.000	2	متوسطة
2	العمليات الداخلية	4.16	0.48	25.247	0.000	1	مرتفعة
3	العلاقة مع الزبائن	3.07	0.54	1.464	0.146	3	متوسطة
المتوسط العام للمتغيرات المستقلة		**3.53**	**0.47**	**11.655**	**0.000**		**متوسطة**
4	**الأداء التشغيلي**	**4.02**	**0.52**	**20.621**	**0.000**		**مرتفعة**

t-الجدولية =2.00

وكذلك يظهر الجدول (9) أن أظهرت النتائج أن العلاقة مع المورد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.33)، وانحراف معياري بلغ (0.48)، كما حصل العمليات الداخلية على متوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.48)، وحصل العلاقة مع الزبائن على متوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، كما حصل الأداء التشغيلي على متوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.52). وحصل المتوسط العام للمتغيرات المستقلة (3.53) وبانحراف معياري (0.47) مما يعني أن لممارسات سلسلة التوريد أهمية متوسط وكذلك تطبيق، حيث أن t-المحسوبة أعلى من t-الجدولية. وأيضا يبتن الجدول أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع (4.02) بانحراف معياري (0.52)، مما يدل على الأهمية المرتفعة للأداء التشغيلي وكذلك التطبيق المرتفع له، حيث أن t-المحسوبة أعلى من t-الجدولية.

1. العلاقة مع المورد

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العلاقة مع المورد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t- المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية
.1	يتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات خاصة بالموردين	4.49	0.63	24.441	0.000	1	مرتفعة
.2	تتبادل الشركة المعلومات مع المصفاة من خلال شبكة معلوماتية متخصصة	4.36	0.69	20.505	0.000	3	مرتفعة
.3	توجد برامج تدريبية مشتركة بين الشركة والمصفاة	1.64	0.90	-15.694	0.000	7	منخفضة
.4	تنسق الشركة مع المصفاة لتامين طلبنا بالوقت المناسب	4.10	0.86	13.346	0.000	4	مرتفعة
.5	تحرص الشركة على اشراك الموردون في تنظيم وتطوير الخدمات المقدمة	2.56	1.29	-3.555	0.001	5	متوسطة
.6	تحصل الشركة من المصفاة على خدمة التزود بالمحروقات على مدار الساعة	1.72	0.85	-15.586	0.000	6	منخفضة
.7	تحصل الشركة من المصفاة على المحروقات حسب المواصفات والمقاييس المطلوبة	4.50	0.67	23.035	0.000	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.34**	**0.47**	**7.377**	**0.000**		**متوسطة**

t-الجدولية =2.00

يظهر الجدول (10) أن متوسطات فقرات العلاقة مع المورد تتراوح بين (1.64 و4.50) وأن الانحراف المعياري يقع ما بين (0.63 و1.29) وهذا يعني أن المستجيبون ما بين متفقين وشبه متفقين على أهمية منخفضة إلى مرتفعة. وجاءت الفقرة (1) التي تنص على أنه: " تحصل الشركة من المصفاة على المحروقات حسب المواصفات والمقاييس المطلوبة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، وجاءت الفقرة (3) والتي تنص على أنه: " توجد

برامج تدريبية مشتركة بين الشركة والمصفاة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.64)، وانحراف معياري بلغ (0.90). وأيضا يبين الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي هو (3.34) بانحراف معياري (0.47) مما يدل على أنه هناك تباين حول أهمية متوسطة للعلاقة مع المورد، ويؤكد ذلك أن t–المحسوبة أعلى من t–الجدولية.

2. العمليات الداخلية

جدول (11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t– المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية
8	تتوافر شبكات داخلية لتبادل المعلومات بشكل سريع	4.40	0.61	23.800	0.000	4	مرتفعة
9	يوجد نظام موحد للمعلومات في جميع اقسام الشركة	4.43	0.64	23.002	0.000	2	مرتفعة
10	تجري الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الاقسام	3.94	0.72	13.608	0.000	6	مرتفعة
11	تشكل الشركة فرق للقيام ببعض المهام وحل المشاكل	4.11	0.77	14.853	0.000	5	مرتفعة
12	تعتبر تكاليف التشغيل لدى معظم المحطات التابعة للشركة مناسبة	3.26	0.98	2.750	0.007	7	متوسطة
13	تتحكم الشركة بحجم المخزون من خلال انظمة حديثة	4.63	0.67	24.979	0.000	1	مرتفعة
14	تقوم الشركة بتوزيع المحروقات على المحطات بالوقت المناسب	4.37	0.63	22.417	0.000	3	مرتفعة
الدرجة الكلية		**4.16**	**0.47**	**25.247**	**0.000**		**مرتفعة**

t–الجدولية =2.00

يظهر الجدول (11) أن متوسطات فقرات العمليات الداخلية تتراوح بين (3.26 و4.63) وأن الانحراف المعياري يقع بين (0.98 و0.61) وهذا يعني أن المستجيبون متفقين على أهمية متوسطة إلى مرتفعة للمتغيرات المستقلة. وجاءت الفقرة (13) التي تنص على أنه: " تتحكم الشركة بحجم المخزون من خلال أنظمة حديثة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.63)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، وجاءت الفقرة (12) والتي تنص على أنه: " تعتبر تكاليف التشغيل لدى معظم المحطات التابعة للشركة مناسبة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري بلغ (0.98). وأيضا يبتن الجدول أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) بانحراف معياري (0.47)، مما يدل على ان هنالك اتفاق حول اهمية مرتفعة للعمليات الداخلية، ويؤكد ذلك أن t–المحسوبة أعلى من t–الجدولية.

3. العلاقة مع الزبائن

يظهر الجدول (12) أن متوسطات فقرات العلاقة مع الزبائن تتراوح بين (1.86 و4.59) وأن الانحراف المعياري يقع بين (0.72 و1.00) وهذا يعني أن المستجيبون ما بين متفقين وشبه متفقين على أهمية منخفضة إلى مرتفعة. وجاءت الفقرة (16) التي تنص على أنه: " تهتم الشركة بدراسة شكاوى الزبائن بعناية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.59)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وجاءت الفقرة (20) والتي تنص على أنه: " توفر الشركة شاحن لبطاريات السيارات الكهربائية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.86)، وانحراف معياري بلغ (0.83). وأيضا يبتن الجدول أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.07) بانحراف معياري (0.54)، مما يدل على أنه هناك اتفاق حول أهمية متوسطة للعلاقة مع الزبائن.

جدول (12): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات العلاقة مع الزبائن

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t- المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية
15	يعتبر عدد المضخات في كل محطة كافي من اجل خدمة الزبائن	3.30	0.78	3.506	0.001	4	مرتفعة
16	تهتم الشركة بدراسة شكاوى الزبائن بعناية	4.59	0.72	22.863	0.000	1	مرتفعة
17	تعلم الشركة الزبون ارتفاع او انخفاض الاسعار من خلال لوحات اعلانية	2.11	1.00	-9.166	0.000	6	منخفضة
18	تأخذ الشركة بآراء الزبائن من أجل تطوير العمل	4.19	0.82	14.984	0.000	2	مرتفعة
19	توفر الشركة مكان لاصطفاف السيارات في كل محطة	3.47	0.97	5.053	0.000	3	متوسطة
20	توفر الشركة شاحن لبطاريات السيارات الكهربائية	1.86	0.83	-14.145	0.000	7	منخفضة
21	تقدم الشركة خدمات اضافية مجانية مثل عطور السيارات	2.02	0.79	-12.798	0.000	5	منخفضة
	الكلي	**3.07**	**0.54**	**1.464**	**0.146**		**متوسطة**

t-الجدولية =2.00

4. الاداء التشغيلي

يظهر الجدول (13) أن متوسطات فقرات الاداء التشغيلي تتراوح بين (2.75 و4.57) وأن الانحراف المعياري يقع بين (0.56 و1.14)، وهذا يعني أن المستجيبون متفقين على أهمية متوسطة إلى مرتفعة. وجاءت الفقرة (22) التي تنص على أنه: " يحصل الزبون على الخدمات حسب المواصفات المطلوبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.57)، وانحراف معياري بلغ

(0.58)، وجاءت الفقرة (24) والتي تنص على أنه: " يحصل الزبون على تسهيلات مالية للزبائن (مثل تسهيلات الدفع) " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.75)، وانحراف معياري بلغ (1.14). وأيضا يبتن الجدول أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) بانحراف معياري (0.51)، مما يدل على أنه هناك اتفاق حول أهمية مرتفعة للأداء التشغيلي.

جدول (13):المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاداء التشغيلي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t- المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية
22	يحصل الزبون على الخدمات حسب المواصفات المطلوبة	4.57	0.58	28.044	0.000	1	مرتفعة
23	يحصل الزبون على الخدمات بالوقت المناسب	4.44	0.56	26.372	0.000	2	مرتفعة
24	يحصل الزبون على تسهيلات مالية للزبائن (مثل تسهيلات الدفع)	2.75	1.14	-2.269	0.025	8	متوسطة
25	يتزايد عدد زبائن الشركة باستمرار	4.08	0.78	14.308	0.000	5	مرتفعة
26	تخفض الشركة التكاليف من خلال البحث والتطوير	3.98	0.93	10.884	0.000	7	مرتفعة
27	تعتبر بتكاليف خدمات الشركة اقل مقارنة مع المنافسين	4.05	0.82	13.185	0.000	6	مرتفعة
28	لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير في كميات الطلب	4.28	0.84	15.791	0.000	3	مرتفعة
29	تعتبر مبيعات الشركة مقبولة مقارنة مع المنافسين	4.04	0.68	15.789	0.000	4	مرتفعة
	الكلي	**4.02**	**0.51**	**20.621**	**0.000**		مرتفعة

t-الجدولية =2.00

4.3 العلاقة بين المتغيرات:

ولفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وكذلك علاقتها مع المتغير التابع تم استخدام اختبار بيرسون الثنائي.

الجدول (14): العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وبين المتغير التابع

الرقم	المتغير		1	2	3	4	5
1	العلاقة مع المورد	الارتباط					
		الدلالة					
2	العمليات الداخلية	الارتباط	0.796**				
		الدلالة	0.000				
3	العلاقة مع الزبائن	الارتباط	0.857**	0.801**			
		الدلالة	0.000	0.000			
4	سلسلة التوريد	الارتباط	0.942**	0.920**	0.950**		
		الدلالة	0.000	0.000	0.000		
5	الأداء التشغيلي	الارتباط	0.815**	0.911**	0.792**	0.893**	
		الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	

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

يظهر الجدول (14) أن العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة قوية جدا، حيث أن (r) تقع ما بين (0.796 و0.857). وكذلك العلاقة القوية مع المجموع الكلي لسلسلة التوريد. وأيضا هنالك علاقة قوية ما بين عناصر سلسلة التوريد والاداء التشغيلي حيث أن (r) تتراوح ما بين (0.792 و0.911). وقد كان للعمليات الداخلية أقوى علاقة مع الأداء التشغيلي، يليها العلاقة مع المورد، وأخيرا العلاقة مع الزبائن. وأخيرا كانت العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد والأداء البتشغيلي قوية جدا، حيث (r=0.893).

4.4 فحص الفرضيات:

وبعد أن تم التأكد من التوزيع الطبيعي والصدق والثبات والعلاقة بين المتغيرات، لا بد من التأكد من استقلالية الأخطاء وعدم وجود التداخل الخطي وتحليل الإنحدار البسيط والإنحدار المتدرج حتى نستطيع الاعتماد على الانحدار المتعدد.

الإنحدار البسيط (Simple Regression):

الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

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

الجدول(15): اختبار الإنحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

المتغير التابع	r	R^2	F	درجة الحرية	معاملات الإنحدار			
					المتغير المستقل	Beta	t	Sig.
الأداء التشغيلي	0.893	0.797	415.495	107	ممارسات سلسلة التوريد	0.982	20.384	0.000

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (15) وجود علاقة لممارسات سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، إذ بلغ معامل الإرتباط (r=0.893, Sig=0.000<0.005)، بينما يفسر مستوى ممارسات سلسلة التوريد (79.7%) من مستوى الأداء التشغيلي، حيث (R^2=0.797, F=415.495, Sig.=0.000). كما بلغت قيمة (β) (0.982) مما يعني أنه يوجد أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، حيث أن (β=0.982, t=20.384, Sig.=0.000). وهذا يؤكد وجود أثر ولذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة (α≤0.05)**"

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع الموردين في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة (α≤0.05).

الجدول(16): اختبار الإنحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر العلاقات مع الموردين في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

المتغير التابع	r	R^2	F	درجة الحرية	معاملات الإنحدار			
					المتغير المستقل	Beta	t	Sig.
الأداء التشغيلي	0.815	0.665	210.301	107	العلاقات مع الموردين	0.815	14.502	0.000

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (16) وجود علاقة لممارسة العلاقات مع الموردين على الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، إذ بلغ معامل الإرتباط (r=0.815, Sig=0.000<0.005)، بينما يفسر مستوى ممارسة العلاقات مع الموردين

(66.5%) من مستوى الأداء التشغيلي، حيث (R^2=0.665, F=210.301, Sig.=0.000).

كما بلغت قيمة (β) (0.815) مما يعني أنه يوجد أثر لممارسة العلاقات مع الموردين في الأداء التشغيلي، حيث أن (β=0.815, t=14.502, Sig.=0.000). وهذا يؤكد وجود أثر ولذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع الموردين في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**".

الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول(17): اختبار الإنحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر العمليات الداخلية في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

المتغير التابع	r	R^2	F	درجة الحرية	معاملات الإنحدار			
					المتغير المستقل	Beta	t	Sig.
الأداء التشغيلي	0.911	0.829	514.736	107	العمليات الداخلية	0.911	22.688	0.000

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (17) وجود علاقة لممارسة العمليات الداخلية على الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، إذ بلغ معامل الإرتباط (r=0.911, Sig=0.000<0.005)، بينما يفسر مستوى ممارسة العمليات الداخلية (82.9%) من مستوى الأداء التشغيلي، حيث (R^2=0.829, F=514.736, Sig.=0.000). كما بلغت قيمة (β) (0.911) مما يعني أنه يوجد أثر لممارسة العمليات الداخلية في الأداء التشغيلي، حيث أن (β=0.911, t=22.688, Sig.=0.000). وهذا يؤكد وجود أثر ولذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**".

الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستو دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول(18): اختبار الإنحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر العلاقات مع الزبائن في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

المتغير التابع	r	R^2	F	درجة الحرية	معاملات الإنحدار			
					المتغير المستقل	Beta	t	Sig.
الأداء التشغيلي	0.792	0.627	178.107	107	العلاقات مع الزبائن	0.792	13.346	0.000

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (18) وجود علاقة لممارسة العلاقات مع الزبائن على الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، إذ بلغ معامل الإرتباط ($r=0.792$, $Sig=0.000<0.005$)، بينما يفسر مستوى ممارسة العلاقات مع الزبائن (62.7%) من مستوى الأداء التشغيلي، حيث ($R^2=0.627$, $F=178.107$, $Sig.=0.000$). كما بلغت قيمة (β) (0.792) مما يعني أنه لا يوجد أثر لممارسة العلاقات مع الزبائن في الأداء التشغيلي، حيث أن ($\beta=0.792$, $t=13.346$, $Sig.=0.000$). وهذا يؤكد وجود أثر ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**".

إختبار العلاقات الخطية وإستقلالية الأخطاء:

الجدول (19): اخبار العلاقات الخطية واستقلالية الأخطاء

Durbin–Watson	Collinearity Statistics		مجالات سلسلة التوريد
	VIF	Tolerance	
1.723	4.316	0.232	العلاقة مع المورد
	3.199	0.313	العمليات الداخلية
	4.409	0.227	العلاقة مع الزبائن

يبظهر الجدول (19) أن قيمة السماح أكبر من 10% وقيمة معامل التضخم أقل من 10 وهذا يعني عدم وجود تداخل خطي. وكذلك قيمة ديربن واتسون حوالي 2 وهذا يعني استقلالية الأخطاء عن بعضها البعض.

الانحدار المتعدد (Multiple Regressions):

لفحص الفرضيات تم استخدام الانحدار المتعدد، حيث أن F تشير إلى صلاحية النموذج وكذلك فحص الفرضية الرئيسية.

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وحيث أن R^2 تفسر نسبة التغاير بالمتغير التابع بناء على التغاير بالمتغير المستقل، فإن الجدول (20) يظهر التباين في المتغير التابع (الأداء التشغيلي) بناء على التغاير في المتغير المستقل.

الجدول (20): اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regressions) لقياس اثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

Sig.	F	Adjusted R^2	R^2	R	Model
0.000	199.137	0.847	0.852	0.923	1

وحيث ان قيمة R^2 تساوي (85.2%) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر (85.2%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، وكذلك يظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، حيث أن (R^2=0.852, F=199.137, Sig.=0.000). وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، التي تنص على أنه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وبناء على مكونات سلسلة التوريد الثلاثة (العلاقات مع الموردين والعمليات الداخلية والعلاقات مع الزبائن)، تم فحص الفرضيات الفرعية من خلال الانحدار المتعدد وقيمة t تأكد الأثر للفرضيات الفرعية.

الجدول (21): اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regressions) لقياس اثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	ثابت	-0.048	0.180		-.268	0.789
	العلاقة مع المورد	0.243	0.085	0.225	2.867	0.005
	العمليات الداخلية	0.758	0.073	0.703	10.405	0.000
	العلاقة مع الزبائن	0.034	0.075	0.036	0.453	0.652

$H_{01.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع الموردين في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (21) أن هنالك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية مباشرة للعلاقة مع المورد في الأداء التشغيلي، حيث أن (Beta=0.225, t=2.867, Sig.=0.005). وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع الموردين في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**".

$H_{01.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (21) أن هنالك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية مباشرة للعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي، حيث أن (Beta=0.703, t=10.405, Sig.=0.000). وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**".

$H_{01.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستو دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول (21) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي، حيث أن (Beta=0.036, t=0.453, Sig.=0.652) . وبناء على ذلك نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**".

الإنحدار المتدرج (Stepwise Regressions):

وللتأكد من نتائج الإنحدار المتعدد تم إجراء الإنحدار المتدرج الذي تظهر نتائجه في الجداول التالية:

الجدول (22): الإنحدار المتدرج (Stepwise Regressions) لقياس أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

Sig.	F	Adjusted R^2	R^2	R		Model
0.000[b]	514.736	0.828	0.829	0.911[a]	العمليات الداخلية	1
0.000[c]	300.880	0.849	0.851	0.923[b]	لعمليات الداخلية + العلاقة مع المورد	2

يظهر الجدول (22) إنموذجين لتحليل الأثر، حيث يؤكد الإنموذج الأول على أن العلاقة بين ممارسات العمليات الداخلية والأداء التشغيلي قوية جدا، حيت (r=0.911, Sig.=0.000)، وأن العمليات الداخلية منفردة تفسر (82.9%) من التغاير في الأداء التشغيلي، حيث (R^2=0.829, F=514.736, Sig.=0.000). بينما يبين الإنموذج الثاني أن هناك علاقة قوية بين العلاقة مع المورد والعمليات الداخلية معا قوية جدا، حيث (r=0.923, Sig.=0.000)، وأن العلاقة مع المورد والعمليات الداخلية معا تفسر (85.1%) من التغاير في الأداء التشغيلي، حيث (R^2=0.851, F=300.880, Sig.=0.000)، أي أن العمليات الداخلية تفسر (82.9%) والعمليات الداخلية والعلاقة مع المورد تفسران (85.1%)، بزيادة قيمتها (2.2%) في التفسير. بينما لم يظهر تحليل الإنحدار المتدرج العلاقة مع الزبائن.

الجدول (23): الإنحدار المتدرج (Stepwise Regressions) لقياس أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
0.723	−0.355		0.181	−0.064	**ثابت**	1
0.000	22.688	0.911	0.043	0.982	**العمليات الداخلية**	
0.667	−0.432		0.170	−0.073	**ثابت**	2
0.000	11.483	0.714	0.067	0.771	**العمليات الداخلية**	
0.000	3.961	0.246	0.067	0.267	**العلاقة مع المورد**	

يظهر الجدول (23) من خلال الإنموذج الأول أنه يوجد أثر لممارسات العمليات الداخلية منفردا في الأداء التشغيلي، حيث أن (Beta=0.911, t=22.688, Sig.=0.000)، بينما يظهر الإنموذج الثاني في ظل وجود عناصر سلسلة التوريد أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر في الأداء التشغيلي، حيث (Beta=0.714, t=11.483, Sig.=0.000)، يلية العلاقة مع المورد، حيث (Beta=0.246, t=3.961, Sig.=0.000)، بينما لم يظهر الجدول أي أثر للعلاقة مع الزبائن. وفي الختام أظهرت الدراسة أن هناك أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، أما بالنسبة لمتغيرات ممارسات سلسلة التوريد تبين أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، الإستنتاجات والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج:

5.2 الاستنتاجات:

5.3 التوصيات:

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، الإستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج إجابات عينة الدراسة من المدراء والفنيين، الفصل يتناول أهم النتائج التي توصل اليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الاول من الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

5.1 مناقشة النتائج:

تظهر الدراسة أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، واخيرا ممارسات العلاقة مع الزبائن. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من Li, et. al. (2006) التي اشارت نتائج الدراسة الى المستويات العالية في تطبيق ممارسات سلسلة التوريد يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي للشركة وكذلك قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك دراسة Wong and Wong (2011) التي أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسة سلسلة التوريد يتفاعل مع قدرات الشركة ويؤثران معاً في الأداء التنظيمي.

كما تؤكد الدراسة على أن العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جدا، وكذلك العلاقة ما بين كل عنصر مع الممارسة الكلية لسلسلة التوريد. وأيضا تبين الدراسة أنه يوجد علاقة قوية ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والاداء التشغيلي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من دراسة Miguel and Brito (2011) التي توصلت الى وجود علاقة إحصائية موجبة بين ادارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، كما وأظهرت نتائج دراسة Prajogo, et. al. (2013) أنه

ليس هنالك علاقة بين العلاقات مع الزبائن والأداء التشغيلي، وكذلك دراسة Elwan and Ogunyemi (2012) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط ايجابية بين علاقات سلسلة التوريد (العلاقات مع الموردين والعلاقات مع الزبائن)، ودراسة Gomez–Cedeno, et. al. (2015) التي اظهرت نتائجها ان ممارسات سلسلة التوريد تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين مخرجات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي.

وأخيرا، تظهر نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، أما بالنسبة لعناصر ممارسات سلسلة التوريد تبين أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية. وتتوافق هذه النتيجة دراسة كل من دراسة Koh, et. al. (2007) حيث اظهرت النتائج ان لممارسات سلسلة التوريد ذات اثر ايجابي معنوي مباشر في الأداء التشغيلي، وكذلك دراسة(Prajogo, et. al. (2013 التي أظهرت أن العمليات الداخلية والعلاقات مع الموردين ذات أثر ايجابي في الأداء التشغيلي، ودراسة Spina, et. al. (2015) حيث اظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات ادارة سلسلة التوريد ذات اثر معنوي في الأداء التشغيلي. وقد اشارت نتائج دراسة Diab, et. al. (2015) الى وجود اثر معنوي لممارسات ادارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات.

5.2 الإستنتاجات:

تظهر الدراسة أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة

مع المورد، واخيرا ممارسات العلاقة مع الزبائن. وهذا يعني أنه يجب زيادة الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن.

كما تؤكد الدراسة على أن العلاقة ما بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جدا، وكذلك العلاقة ما بين كل عنصر مع الممارسة الكلية لسلسلة التوريد. وأيضا تبين الدراسة أنه يوجد علاقة قوية ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي. وهذا يعني أنه يجب الاهتمام بالعناصر الثلاث معا.

وأخيرا، تظهر نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، أما بالنسبة لعناصر ممارسات سلسلة التوريد تبين أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية. وهذا يعني أنه يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية لما لها من اثر كبير في الأداء التشغيلي.

5.3 التوصيات:

توصيات للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات:

1-الاهتمام أكثر بالعمليات الداخلية وخاصة ذات التكاليف الأعلى من أجل تخفيض تكاليف التشغيل.

2-التركيز على التنسيق بين أطراف سلسلة التوريد بشكل أفضل.

3-الاهتمام بالبرامج التدريبية المشتركة مع الموردين وذلك من اجل الاستفادة من الخبرات المتبادلة.

4-زيادة الرقابة على تكاليف التشغيل.

5-متابعة الشركة للعلاقات مع الموردين لتحسين العمليات الداخلية لما لها من أثر ايجابي في الأداء التشغيلي.

6-زيادة اهتمام الشركة على التقييم الدوري لمستوى رضا الزبائن كون العلاقة في حالة تغيير مستمر.

7-الاهتمام بتوفير شواحن لبطاريات السيارات الكهربائية وذلك بسبب الطلب المتزايد عليها.

8-تقديم خدمات اضافية مجانية مثل العطور.

9-العمل على تحسين عناصر ممارسات سلسلة التوريد معا لأنه يوجد علاقة قوية بينهم.

توصيات للأكاديميين والدراسات المستقبلية:

10- اقتصرت هذه الدراسة على الشركات الأردنية، ويفضل دراسة ممارسات سلسلة التوريد على كامل القطاع.

11- اقتصرت هذه الدراسة على قطاع المحروقات، ويفضل دراسة ممارسات سلسلة التوريد على القطاعات الأخرى.

12- توصي الدراسة لإجراء بحوث مماثلة على قطاع المحروقات في الدول الاخرى ومقارنة النتائج.

13- توصي الدراسة بإعادة دراسة الموضوع نفسه على نفس الشركة بعد فترة من الزمن لتقييم التقدم الناتج عن تطبيق ممارسات سلسلة التوريد.

14- توصي الدراسة بإجراء دراسات مماثلة من وجه نظر الزبائن والموردين.

15- حيث أن بعض الدراسات السابقة أخذت بعين الأعتبار عناصر سلسلة التوريد بطريقة مختلفة، لذا توصي الدراسة بالأخذ بعين الإعتبار أي متغيرات أخرى لسلسلة التوريد قد تكون مفيدة للدراسات القادمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو الرجال، حسين (2007). أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن

أبو زيد، محمد خير سليم (2014). العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال**، 10(4)، 624-644.

ادريس، وائل صبحي، الغالبي، طاهر منصور، (2009)، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

إرتيمة، هاني جزاع (2006). تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين أداء سلاسل التوريد: دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية.

البرازي، تركي دهمان (2012). أثر ادارة سلسة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

البهنسي، مضر (2007). أثر ممارسات سلاسل التوريد في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة ال البيت، الأردن.

جاسم، ماجد جودة (2010). استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية. **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**، 12(2)، 41-61.

الحضيف، سليمان بن عبدالله (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال،** 8(1)، 61-81.

حمد، زينة مصطفى محمد (2013). أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن. **رسالة ماجستير غير منشورة،** كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

الداوي الشيخ، بنشوري عيسى (2014). تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات. تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006). ادارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس.

الشعار، إسحاق محمود (2011). تقييم أثر ممارسة سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن.

الشعار، إسحق محمود (2014). اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية. **المجلة الأردنية في ادارة الأعمال،** 10(3)، 488-509.

العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2011). **الادارة والأعمال،** ط 3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبيدات سليمان خالد، شاويش مصطفى نجيب (2008) **إدارة المواد (الشراء والتخزين)،** الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان ،الاردن.

علوان، حيدر ثامر (2014). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية والدور الوسيط للجدارات التكنولوجية. **رسالة ماجستير غير منشورة،** كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

المراجع الأجنبية:

Abdallah, A.B.; Obeidat, B.Y.; & Aqqad, N.O. (2014). The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity. **International Business Research**, *7*(3), p13.

Attia, A. (2015). Testing the effect of marketing strategy alignment and triple-A supply chain on performance in Egypt. **EuroMed Journal of Business,** 10(2), 163-180.

Benton, W.C.; & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management, 23(1), 1-22.**

Bowersox, D.J.; Closs, D.J.; & Cooper, M.B. (2002). **Supply chain logistics management** (Vol. 2). New York, NY: McGraw-Hill.

Carton, R. (2004). Measuring organizational performance: an exploratory study. **Unpublished PhD dissertation.** The University of Georgia.

Chia, A.; Goh, M.; & Hum, S.H. (2009). Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective. **Benchmarking: An International Journal**, *16*(5), 605-620.

Cook, L.S.; Heiser, D.R.; & Sengupta, K. (2011). The moderating effect of supply chain role on the relationship between supply chain practices and performance: An empirical analysis. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, *41*(2), 104-134.

Daft, R.L. (2001). **Essentials of organization theory and design**. South Western Educational Publishing.

Deshpande, A.R. (2012). Supply chain management dimensions, supply chain performance and organizational performance: an integrated framework. **International Journal of Business and Management**, *7*(8), p2.

Diab, S.M.; AL-Bourini, F.A.; & Abu-Rumman, A.H. (2015). The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Organizational Performance: A Study of Jordanian Food Industries. **Journal of Management and Sustainability,** *5*(1), p149.

Elwan Ibrahim, S.; & Ogunyemi, O. (2012). The effect of linkages and information sharing on supply chain and export performance: An empirical study of Egyptian textile manufacturers. **Journal of Manufacturing Technology Management**, *23*(4), 441-463.

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(1), 58-71.

Gomez-Cedeno, M.; Castán-Farrero, J.; Guitart-Tarres, L.; & Matute-Vallejo, J. (2015). Impact of human resources on supply chain management and performance. **Industrial Management & Data Systems**, 115(1), 129-157.

Gorane, S.; & Kant, R. (2015). Supply chain practices. **International Journal of Productivity and Performance Management,** 64(5), 657-685.

Greenberg, P. (2002). CRM at the speed of light: capturing and keeping customer in Internet Real time. **McGraw–Hill Osbome media**.

Hallavo, V. (2015). Superior performance through supply chain fit: a synthesis. **Supply Chain Management: An International Journal**, 20(1), 71-82.

Hunger, D.J.; & Wheelen, T.L. (2008). Concepts in strategic management and business policy.

Khan, A.; Bakkappa, B.; Metri, B.; & Sahay, B. (2009). Impact of agile supply chains' delivery practices on firms' performance: cluster analysis and validation. **Supply Chain Management: An International Journal**, 14(1), 41-48.

Kim wook, S. (2006). Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance. **Supply Chain Management: An International Journal,** 11(3), 241-248.

Koh, Lenny S.C.; Demirbag, M.; 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.

Kuei, C.H.; Madu, C.N.; & Lin, C. (2001). The relationship between supply chain quality management practices and organizational performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, *18*(8), 864-872.

Lee won, C.; Kwon, I.W.G.; & Severance, D. (2007). Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. **Supply chain management: an International journal,** *12*(6), 444-452.

Lee, S. (2011). The effects of green supply chain management on the supplier's performance through social capital accumulation. **Supply Chain Management: An International Journal**, 20(1), 42-55.

Li, Q.; & Zhang. S. (2006). **Joint Inventory Replenishment and pricing Control Systems with Uncertain Yield and Demand**. Operations Research.

Li, S.; Ragu-Nathan, B.; Ragu-Nathan, T.; & Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **The International Journal of Management Science,** 34, 107-124.

Miguel, P.; & Brito, L. (2011). Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance. **Journal of Operations and Supply Chain Management,** 4(2), 56-70.

Mohan & Rigin (2013). Impact of supply chain management in HLL life care limited, Trivandrum. **International Journal of Logistics & Supply Chain Management Perspectives**, 2(1), 95-99.

Parast, M.M. (2011). The effect of Six Sigma projects on innovation and firm performance. **International Journal of Project Management**, *29*(1), 45-55.

Prajogo, D.; Huo, B.; & Han, Z. (2013). The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance. Supply Chain Management: **An International Journal,** 17(3), 306-322.

Salhieh, L. (2011). An exploratory study of the relationship between supply chain management practices and technical efficiency of Jordanian manufacturing companies. **International Journal of Business and Management**, *6*(12), p126.

Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. **Journal of Advances in Management Research**, *11*(2), 163-175.

Singh, R.; Sandhu, H.S.; Metri, B.A.; & Kaur, R. (2010). Relating organised retail supply chain management practices, competitive advantage and organisational performance. Vision: **The Journal of Business Perspective**, *14*(3), 173-190.

Skipworth H.; Godsell, J.; Wong, W.; Saghiri, S.; & Julien, D. (2015). Supply chain alignment for improved business performance: an empirical study. **Supply Chain Management: An International Journal,** 20(5), 511-533.

Spina, D.; Di Serio, L.C.; Brito, L.A.L.; & Duarte, A.L.D.C.M. (2015). The Influence of Supply Chain Management Practices in the Enterprise Performance. **American Journal of Management**, *15*(2), 55.

Stank, T.P.; Keller, S.B.; & Closs, D.J (2001a). "Performance benefits of supply chain integration". **Transportation Journal**, 41(2), 31-46.

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

Tanco, M.; Jurburg, D.; & Escuder, M. (2015). Main difficulties hindering supply chain performance: an exploratory analysis at Uruguayan SMEs. **Supply Chain Management: An International Journal,** 20(1), 11-23.

Tracey, M.; & Leng Tan, C. (2001). Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, *6*(4), 174-188.

Wong peng, W.; & Wong Yew, K. (2011). Supply chain management, knowledge management capability, and their linkages towards firm performance. **Business Process Management Journal,** *17*(6), 940-964.

Xu, G.; Dan, B.; Zhang, X.; & Liu, C. (2014). Coordinating a dual-channel supply chain with risk-averse under a two-way revenue sharing contract. **International Journal of Production Economics**, *147*, 171-179.

Zailani, S. H.; Seva Subaramaniam, K.; Iranmanesh, M.; & Shaharudin, M.R. (2015). The impact of supply chain security practices on security operational performance among logistics service providers in an emerging economy: Security culture as moderator. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,** *45*(7), 652-673.

Zhao, X.; Huo, B.; Selen, W.; & Yeung, J.H.Y. (2011). "The impact of internal integration and relationship commitment on external integration". **Journal of Operations Management**, 29(1/2), 17-32.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الرقم	اسماء المحكمين	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مركز العمل
.1	أ.د محمد النعيمي	أستاذ دكتور	إدارة الاعمال	جامعة الشرق الأوسط
.2	د. أحمد علي صالح	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة الشرق الأوسط
.3	د. مرزوق العقيد	استاذ مشارك	إدارة الاعمال	جامعة العلوم الاسلامية
.4	د. سمير الجبالي	أستاذ مساعد	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
.5	د.سامي العدوان	أستاذ مساعد	إدارة الاعمال	جامعة الشرق الأوسط
.6	د. خالد الشوابكة	استاذ مساعد	إدارة الاعمال	جامعة العلوم الاسلامية
.7	د. قاسم االشعار	استاذ مساعد	إدارة الاعمال	جامعة العلوم الاسلامية
.8	د. عبدالله الشورة	استاذ مساعد	إدارة الاعمال	جامعة العلوم الاسلامية
.9	د.أمينة خدام	استاذ مساعد	إدارة الاعمال	الجامعة العربية المفتوحة
.10	ارتيمة جزاع ارتيمة	ماجستير	إدارة الاعمال	الشركة الأردنية الحديثة
.11	أسعد العلاوين	بكالوريوس	إدارة الاعمال	الشركة الأردنية الحديثة
.12	عمر الحربي	بكاليوريوس	إدارة الاعمال	الشركة الأردنية الحديثة

ملحق رقم (2)

اداة الدراسة

جـــامـعـــة الـــشـرق الأوســط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

استبانة حَولَ اثر ممارسات سلسة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

حضرة المشارك العزيز:

تعتبر إدارة سلسلة التوريد من المواضيع الهامة لجميع المنظمات سواء كانت صناعية أم خدمية. حيث أن سلسلة التوريد تربط بين جميع الانشطة المتبادلة مع الموردين والزبائن، وكذلك تربط بين العمليات الداخلية. ولذا إدارة سلسله التوريد الجيدة تساهم في تحسين الجودة وتقديم المنتج أو الخدمة في الزمان والمكان المناسبين وتخفيض التكاليف.

وبما ان قطاع المحروقات يعتبر من القطاعات الأساسية والحساسة التي تؤثر في الاقتصاد الوطني، من خلال تزويد المنظمات والأفراد بالوقود اللازم لتسيير الأعمال والحياة اليومية، لذلك يعتبر توفر الوقود بالجودة والسعر وكذلك بالمكان والزمان المناسبين ضروري جدا. ولكي تستطيع شركات تزويد الوقود القيام بذلك لا بد من إدارة سلسلة التوريد بشكل جيد من أجل إرضاء زبائنهم.

وبناء على ذلك، فإن غرض هذه الدراسة (رسالة ماجستير) قياس" *اثر ممارسات سلسة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات"*.

أرجوا من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الإستبانة من خلال اختيار التقييم المناسب لكل فقرة حسب رأيكم، حيث أن 1 تعني غير موافق تماماً، و2 غير موافق، 3 موافق بدرجة قليلة، 4 موافق، 5 موافق تماماً. وإننا نعدكم أن تبقى إجاباتكم طي الكتمان ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط وثم سيتم إتلافها.

أشكركم على تعاونكم وتكرمكم بالإجابة على هذا الإستبانة.

الباحث: حمزه فضيل المناصير

المشرف: د. عبدالعزيز الشرباتي

للاستفسار الرجاء الاتصال على الرقم (00962799714471).

استبانة حَولَ اثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

الخصائص الديموغرافية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

العمر: ☐ 35-25 ☐ 45-36 ☐ 55-4 ☐ 5 فما فوق

المؤهل التعليمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

المستوى الاداري: ☐ ادارة عليا ☐ ادارة وسطى ☐ ادارة دنيا

القسم: ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ أخرى

الخبرة: ☐ اقل من 5 سنة ☐ 10-6 سنة ☐ 15-11سنة ☐ كثر من 15 سنة

الرجاء التأكّدْ من إجابة كُلّ سؤال ووضع دائرة حول الجواب الصحيحَ استِنادًا إلى مشاعرك وأحاسيسك حول الواقع الموجود وليس بناء على الوضع المثالي لكل فقرة كالتالي: [1 = غير موافق تماماً......، 5 = موافق تماماً]. كذلك أرجو العلم أن كلمة الموردين تعني شركة مصفاة البترول الأردنية فقط.

رقم	العبارات	غيرموافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
	العلاقة مع المورد (Supplier Relationship)					
.1	يتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات خاصة بالموردين	1	2	3	4	5
.2	تتبادل الشركة المعلومات مع المصفاة من خلال شبكة معلوماتية متخصصة	1	2	3	4	5
.3	توجد برامج تدريبية مشتركة بين الشركة والمصفاة	1	2	3	4	5
.4	تنسق الشركة مع المصفاة لتامين طلبنا بالوقت المناسب	1	2	3	4	5
.5	تحرص الشركة على اشراك الموردون في تنظيم وتطوير الخدمات المقدمة	1	2	3	4	5
.6	تحصل الشركة من المصفاة على خدمة التزود بالمحروقات على مدار الساعة	1	2	3	4	5
.7	تحصل الشركة من المصفاة على المحروقات حسب المواصفات والمقاييس المطلوبة	1	2	3	4	5

العمليات الداخلية (Internal Processes)						
.8	تتوافر شبكات داخلية لتبادل المعلومات بشكل سريع	1	2	3	4	5
.9	يوجد نظام موحد للمعلومات في جميع اقسام الشركة	1	2	3	4	5
.10	تجري الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الاقسام	1	2	3	4	5
.11	تشكل الشركة فرق للقيام ببعض المهام وحل المشاكل	1	2	3	4	5
.12	تعتبر تكاليف التشغيل لدى معظم المحطات التابعة للشركة مناسبة	1	2	3	4	5
.13	تتحكم الشركة بحجم المخزون من خلال انظمة حديثة	1	2	3	4	5
.14	تقوم الشركة بتوزيع المحروقات على المحطات بالوقت المناسب	1	2	3	4	5
العلاقة مع الزبائن (Customer Relationship)						
.15	يعتبر عدد المضخات في كل محطة كافي من اجل خدمة الزبائن	1	2	3	4	5
.16	تهتم الشركة بدراسة شكاوى الزبائن بعناية	1	2	3	4	5
.17	تعلم الشركة الزبون ارتفاع او انخفاض الاسعار من خلال لوحات اعلانية	1	2	3	4	5
.18	تأخذ الشركة بآراء الزبائن من أجل تطوير العمل	1	2	3	4	5
.19	توفر الشركة مكان لاصطفاف السيارات في كل محطة	1	2	3	4	5
.20	توفر الشركة شاحن لبطاريات السيارات الكهربائية	1	2	3	4	5
.21	تقدم الشركة خدمات اضافية مجانية مثل عطور السيارات	1	2	3	4	5
الأداء التشغيلي (Operational Performance)						
.22	يحصل الزبون على الخدمات حسب المواصفات المطلوبة	1	2	3	4	5
.23	يحصل الزبون على الخدمات بالوقت المناسب	1	2	3	4	5
.24	يحصل الزبون على تسهيلات مالية للزبائن (مثل تسهيلات الدفع)	1	2	3	4	5
.25	يتزايد عدد زبائن الشركة باستمرار	1	2	3	4	5
.26	تخفض الشركة التكاليف من خلال البحث والتطوير	1	2	3	4	5
.27	تعتبر بتكاليف خدمات الشركة اقل مقارنة مع المنافسين	1	2	3	4	5
.28	لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير في كميات الطلب	1	2	3	4	5
.29	تعتبر مبيعات الشركة مقبولة مقارنة مع المنافسين	1	2	3	4	5

ملحق رقم (3)

الشركات الأردنية التي أجريت عليها الدراسة

الرقم	أسم الشركة
1	الشركة الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات
2	شركة عمار قراعيين للمحروقات
3	شركة أبو قشة للمحروقات
4	شركة أبو سويلم وأخوانه للمحروقات
5	شركة العثمان للمحروقات
6	شركة اليرموك للمحروقات
7	شركة صالح خطاب للمحروقات
8	شركة عارف العيفان للمحروقات
9	شركة نمر الصراوي وأخوانه للمحروقات
10	شركة علي الكسواني للمحروقات

ملحق رقم (4)

التحاليل الإحصائية

Frequency Table

Gen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	108	100.0	100.0	100.0

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	48	44.4	44.4	44.4
	2	37	34.3	34.3	78.7
	3	15	13.9	13.9	92.6
	4	8	7.4	7.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Edu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	38.9	38.9	38.9
	2	64	59.3	59.3	98.1
	3	2	1.9	1.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Pos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	62	57.4	57.4	57.4
	3	46	42.6	42.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Dep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	22.2	22.2	22.2
	2	9	8.3	8.3	30.6
	3	40	37.0	37.0	67.6
	4	35	32.4	32.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	36	33.3	33.3	33.3
	2	52	48.1	48.1	81.5
	3	17	15.7	15.7	97.2
	4	3	2.8	2.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Supp	Int	Cus	Total	OPeP
N		108	108	108	108	108
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.338624	4.162698	3.076720	3.526014	4.02431
	Std. Deviation	.4770501	.4785932	.5445711	.4690332	.516226
Most Extreme Differences	Absolute	.104	.169	.087	.094	.145
	Positive	.094	.125	.075	.048	.080
	Negative	-.104	-.169	-.087	-.094	-.145
Kolmogorov-Smirnov Z		1.080	1.753	.901	.978	1.512
Asymp. Sig. (2-tailed)		.194	.004	.391	.294	.021

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Supplier:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.611	7

Internal Processes:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	7

Customer:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	7

Independent Variables:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	3

Operational Performance:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	8

Discriptive Statistics:

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Supp	108	3.338624	.4770501	.0459042
Int	108	4.162698	.4785932	.0460527
Cus	108	3.076720	.5445711	.0524014
Total	108	3.526014	.4690332	.0451327
OPeP	108	4.02431	.516226	.049674

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Supp	7.377	107	.000	.3386243	.247625	.429624
Int	25.247	107	.000	1.1626984	1.071404	1.253992
Cus	1.464	107	.146	.0767196	-.027160	.180599
Total	11.655	107	.000	.5260141	.436544	.615485
OPeP	20.621	107	.000	1.024306	.92583	1.12278

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sup1	108	4.49	.634	.061
Sup2	108	4.36	.690	.066
Sup3	108	1.64	.901	.087
Sup4	108	4.10	.864	.083
Sup5	108	2.56	1.299	.125
Sup6	108	1.72	.852	.082
Sup7	108	4.50	.677	.065
Supp	108	3.338624	.4770501	.0459042
Int1	108	4.40	.610	.059
Int2	108	4.43	.644	.062
Int3	108	3.94	.721	.069
Int4	108	4.11	.777	.075
Int5	108	3.26	.980	.094
Int6	108	4.63	.678	.065
Int7	108	4.37	.635	.061
Int	108	4.162698	.4785932	.0460527
Cus1	108	3.30	.878	.085
Cus2	108	4.59	.724	.070
Cus3	108	2.11	1.008	.097
Cus4	108	4.19	.822	.079
Cus5	108	3.47	.971	.093
Cus6	108	1.86	.837	.081
Cus7	108	2.02	.797	.077
Cus	108	3.076720	.5445711	.0524014
Per1	108	4.57	.583	.056
Per2	108	4.44	.569	.055
Per3	108	2.75	1.145	.110
Per4	108	4.08	.787	.076
Per5	108	3.98	.937	.090
Per6	108	4.05	.825	.079
Per7	108	4.28	.841	.081
Per8	108	4.04	.683	.066
OPeP	108	4.02431	.516226	.049674

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Sup1	24.441	107	.000	1.491	1.37	1.61
Sup2	20.505	107	.000	1.361	1.23	1.49
Sup3	-15.694	107	.000	-1.361	-1.53	-1.19
Sup4	13.253	107	.000	1.102	.94	1.27
Sup5	-3.555	107	.001	-.444	-.69	-.20
Sup6	-15.586	107	.000	-1.278	-1.44	-1.12
Sup7	23.035	107	.000	1.500	1.37	1.63
Supp	7.377	107	.000	.3386243	.247625	.429624
Int1	23.800	107	.000	1.398	1.28	1.51
Int2	23.002	107	.000	1.426	1.30	1.55
Int3	13.608	107	.000	.944	.81	1.08
Int4	14.853	107	.000	1.111	.96	1.26
Int5	2.750	107	.007	.259	.07	.45
Int6	24.979	107	.000	1.630	1.50	1.76
Int7	22.417	107	.000	1.370	1.25	1.49
Int	25.247	107	.000	1.1626984	1.071404	1.253992
Cus1	3.506	107	.001	.296	.13	.46
Cus2	22.863	107	.000	1.593	1.45	1.73
Cus3	-9.166	107	.000	-.889	-1.08	-.70
Cus4	14.984	107	.000	1.185	1.03	1.34
Cus5	5.053	107	.000	.472	.29	.66
Cus6	-14.145	107	.000	-1.139	-1.30	-.98
Cus7	-12.798	107	.000	-.981	-1.13	-.83
Cus	1.464	107	.146	.0767196	-.027160	.180599
Per1	28.044	107	.000	1.574	1.46	1.69
Per2	26.372	107	.000	1.444	1.34	1.55
Per3	-2.269	107	.025	-.250	-.47	-.03
Per4	14.308	107	.000	1.083	.93	1.23
Per5	10.884	107	.000	.981	.80	1.16
Per6	13.185	107	.000	1.046	.89	1.20
Per7	15.791	107	.000	1.278	1.12	1.44
Per8	15.789	107	.000	1.037	.91	1.17
OPeP	20.621	107	.000	1.024306	.92583	1.12278

Correlations

Correlations

		Supp	Int	Cus	Total	OPeP
Supp	Pearson Correlation					
	Sig. (2-tailed)					
	N					
Int	Pearson Correlation	.796**				
	Sig. (2-tailed)	.000				
	N	108	108			
Cus	Pearson Correlation	.857**	.801**			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000			
	N	108	108	108		
Total	Pearson Correlation	.942**	.920**	.950**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	108	108	108	108	
OPeP	Pearson Correlation	.815**	.911**	.792**	.893**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	

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

Simple Regression Supply Chain Total

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.893[a]	.797	.795	.233833

a. Predictors: (Constant), Total

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.718	1	22.718	415.495	.000[b]
	Residual	5.796	106	.055		
	Total	28.514	107			

a. Dependent Variable: OPeP

b. Predictors: (Constant), Total

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.560	.171		3.269	.001
	Total	.982	.048	.893	20.384	.000

a. Dependent Variable: OPeP

Simple Regression Suppliers

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815[a]	.665	.662	.300249

a. Predictors: (Constant), Supp

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.958	1	18.958	210.301	.000[b]
	Residual	9.556	106	.090		
	Total	28.514	107			

a. Dependent Variable: OPeP

b. Predictors: (Constant), Supp

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.078	.205		5.256	.000
	Supp	.882	.061	.815	14.502	.000

a. Dependent Variable: OPeP

Simple Regression Internal Operations

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.911[a]	.829	.828	.214328

a. Predictors: (Constant), Int

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.645	1	23.645	514.736	.000[b]
	Residual	4.869	106	.046		
	Total	28.514	107			

a. Dependent Variable: OPeP

b. Predictors: (Constant), Int

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.064	.181		-.355	.723
	Int	.982	.043	.911	22.688	.000

a. Dependent Variable: OPeP

Simple Regression Customer

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792[a]	.627	.623	.316804

a. Predictors: (Constant), Cus

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.876	1	17.876	178.107	.000[b]
	Residual	10.639	106	.100		
	Total	28.514	107			

a. Dependent Variable: OPeP

b. Predictors: (Constant), Cus

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.715	.176		9.761	.000
	Cus	.751	.056	.792	13.346	.000

a. Dependent Variable: OPeP

Multiple Regressions

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.923[a]	.852	.847	.201626	1.723

a. Predictors: (Constant), Cus, Int, Supp

b. Dependent Variable: OPeP

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.286	3	8.095	199.137	.000[b]
	Residual	4.228	104	.041		
	Total	28.514	107			

a. Dependent Variable: OPeP

b. Predictors: (Constant), Cus, Int, Supp

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.048	.180		-.268	.789		
	Supp	.243	.085	.225	2.867	.005	.232	4.316
	Int	.758	.073	.703	10.405	.000	.313	3.199
	Cus	.034	.075	.036	.453	.652	.227	4.409

Stepwise Regressions

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.911[a]	.829	.828	.214328
2	.923[b]	.851	.849	.200861

a. Predictors: (Constant), Int

b. Predictors: (Constant), Int, Supp

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.645	1	23.645	514.736	.000[b]
	Residual	4.869	106	.046		
	Total	28.514	107			
2	Regression	24.278	2	12.139	300.880	.000[c]
	Residual	4.236	105	.040		
	Total	28.514	107			

a. Dependent Variable: OPeP

b. Predictors: (Constant), Int

c. Predictors: (Constant), Int, Supp

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.064	.181		-.355	.723
	Int	.982	.043	.911	22.688	.000
2	(Constant)	-.073	.170		-.432	.667
	Int	.771	.067	.714	11.483	.000
	Supp	.267	.067	.246	3.961	.000

a. Dependent Variable: OPeP

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Supp	.246[b]	3.961	.000	.361	.366
	Cus	.173[b]	2.659	.009	.251	.358
2	Cus	.036[c]	.453	.652	.044	.227

a. Dependent Variable: OPeP

b. Predictors in the Model: (Constant), Int

c. Predictors in the Model: (Constant), Int, Supp

الملحق (5)

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
كلية الأعمال
Faculty of Business

الرقم: ك.ع / 1/ع
التاريخ: 2015/9/1

0799714473

لمن يهمه الأمر

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب:

حمزة فضيل محمد المناصير

الرقم: 401320119 **التخصص:** إدارة أعمال

حيث أن المذكور أعلاه طالب في برنامج ماجستير في إدارة الأعمال، ويقوم بإجراء بحث عنوانه (أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي في مجموعة المناصير "محطات المحروقات") نرجو من حضرتكم التكرم بأشعار الجامعة بالموافقة خطياً على السماح للطالب إجراء الدراسة في مجموعتكم الموقرة، علما بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

رئيس قسم إدارة الأعمال

د.عبد العزيز الشرباتي

Yalenthan

هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 - ص.ب: 383، عمان 11831: الأردن

الملحق (6)

المناصير
للزيوت والمحروقات

الإشارة: JG/HR/06/1481 .

التاريخ: ٢٠١٥/٠٩/١٤.

السادة جامعة الشرق الأوسط المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

لاحقاً لكتابكم رقم ك.ع/١/خ الوارد بتاريخ ٢٠١٥/٠٩/٠١ ، نود اعلامكم بموافقة الإدارة على قبول الطالب حمزه فضيل محمد المناصير للقيام بإجراء دراسة (أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي في الشركة الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات) .

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الشركة الاردنية الحديثة
لخدمات الزيوت والمحروقات

الشركة الاردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات
Human Resources
Jordan Modern Oil & Fuel Services Co. Ltd

الست وفاء

تصوير نسخة وحفظ
في ملف الطالب مع مقترح الدراسة

٢٠١٥/٩/١٥

الشركة الأردنية الحديثة لخدمات الزيوت والمحروقات ذ.م.م
(مناصير جروب)