

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st January 2022, Vol.10, No.1, January 2022

<https://doi.org/10.25255/2306.8043.2022.10.1.1.35>



## **The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance during the Corona Virus Pandemic in Safeway Chain Centers Located in Amman/Jordan**

We'am Aref Alkhalayleh <sup>1</sup>

Mohannad Ahmed Almomoni <sup>2</sup>

Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh <sup>3\*</sup>

<sup>1</sup> Part-time Lecturer, Department of Business Management, School of Business, Applied Science Private University, Amman, Jordan, w\_khalayleh@asu.edu.jo

<sup>2</sup> A Graduate Student, Department of Business Management, School of Business, The University of Jordan, Aqaba Branch, Jordan, moh.momani@ju.edu.jo

<sup>3\*</sup> Professor of Management Information Systems, School of Business, The University of Jordan, Amman, Jordan, r.masadeh@ju.edu.jo

**\* Corresponding Author**

### **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of supply chains management on the organization's performance during the Corona virus pandemic; more precisely in Safeway Centers located in Amman/Jordan. The analytical descriptive approach was used, and based on collecting 45 questionnaires out of 50 from managers and head of departments, the results showed that while the relationship with customers and sharing information impacted the performance of Safeway centers, both of relationship with suppliers and relationship with distributors did not. Also, the study revealed that there are no statistically significant differences in the performance of supply chains with its dimensions among Safeway centers attributed to demographic factors (gender, job title, experience, educational qualification, age of the facility and the number of employees); whereas statistically significant differences found regarding the age factor for the category of 30-less than 40 years old. The study made many recommendations, especially carrying out future studies on other organizations and other variables to enhance supply chains management.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

**Keywords:**

Supply Chains Management, Organizational Performance, Safeway Centers, Corona Virus Pandemic, Jordan.

**Citation:**

Alkhalayleh, We'am Aref; Almomoni, Mohannad Ahmed; Masa'deh , Ra'ed (Moh'd Taisir) (2022); The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance during the Corona Virus Pandemic in Safeway Chain Centers Located in Amman/Jordan; Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM) Vol.10, No.1, pp.1-35, <https://doi.org/10.25255/2306.8043.2022.10.1.1.35>

**أثر إدارة سلاسل التوريد في أداء المنظمة أثناء جائحة فيروس كورونا: دراسة ميدانية على سلسلة مراكز السيفوي التجارية في عمان/الأردن**  
وثام عارف الخلايلة<sup>1</sup>، مهند أحمد المومني<sup>2</sup>، راند (محمد تيسير) مساعده<sup>3\*</sup>

محاضر غير متفرغ، قسم ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، عمان/الأردن،  
w\_khalayleh@asu.edu.jo) 1)  
خريج دراسات عليا، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، العقبة/الأردن،  
moh.momani@ju.edu.jo) 2)  
أستاذ دكتور، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن،  
\*r.masadeh@ju.edu.jo) 3)

**ملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلاسل التوريد في أداء المنظمة في مراكز السيفوي التجارية في عمان/الأردن وذلك أثناء جائحة فيروس كورونا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى استبانة متخصصة تم توزيعها على جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين والبالغ عددهم 50 في مراكز السيفوي بهدف الإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبعد اعتماد 45 استبانته، أظهرت النتائج وجود أثر لبعدي إدارة سلاسل التوريد (العلاقة مع الزبائن ومشاركة المعلومات) في أداء مراكز السيفوي التجارية، في حين كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر لبعدي العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء والموزعين في الأداء. وبينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إدارة سلاسل التوريد بأبعادها في أداء المنظمة تُعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المنشأة، وعدد الموظفين)، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل العمر وذلك لصالح الفئة من 30 الى أقل من 40 سنة. وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات وبالأخص القيام بدراسات مستقبلية على منظمات أخرى ومتغيرات أخرى لتحسين إدارة سلاسل التوريد في المنظمات.

**الكلمات الدالة:** إدارة سلاسل التوريد، أداء المنظمة، مراكز السيفوي، جائحة كورونا، الأردن.

**المقدمة**

مما لا يمكننا تجاهله أن المنظمات بشكل عام تمارس أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة تنافسية وبيئة تتميز بالاضطرابات الشديدة، وهذا يوجب الشركات على أن تتكيف لتلبية الاحتياجات المتجددة، وعلى أن تتعامل

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

هذه المؤسسات فيما بينها وذلك من خلال العلاقات المتبادلة وهذا ما يسمى بسلسلة التوريد، حيث تعتبر سلسلة التوريد من الأنشطة الأساسية حسب النموذج المتبع لسلسلة القيمة لمايكل بورتر حيث يوضح أنها من الأنشطة التي تسعى لتوفير الاحتياجات المطلوبة للمؤسسة من المواد الأولية والمستلزمات والتجهيزات المرجوة. وبالاعتماد على حجم التعاملات ونوعها بالإضافة إلى تبادل الأنشطة بين المؤسسات في سلسلة التوريد، تصبح هناك ضرورة ملحة لإدارة العلاقة بين المتشاركين في مثل هذه السلاسل الخاصة بالتوريد، ومما يجب ذكره أن مجموعة من الخبراء في هذا الجانب يؤكدون أن المعيار الحقيقي للنجاح مرتبط في كيفية تنسيق هذه الأنشطة عبر سلاسل التوريد وذلك لخلق قيمة حقيقية للزبائن، من خلال التعامل مع إدارة سلسلة التوريد كمتغير استراتيجي (Anderson, Britt, & Favre, 1997). وفي هذا السياق فإن المنظومة الخاصة بسلسلة التوريد تتكون من 5 مكونات جوهرية: اختيار الموردين، التخطيط والتزويد من المصادر، التعامل مع المرتجعات، التصنيع والتوصيل (جواد والشموط، 2008).

وهنا تتولد لدى الشركات الإشكالية في وجود بعض التحديات التي قد تواجهها والمعوقات التي قد تقودها إلى عدم الاندماج في السوق، حيث أنها قد تصادف عقبات تقف عائقاً أمام تحقيقها لمعدلات نمو وربحية تتوافق مع الأهداف الموضوعية في ظل بيئة اقتصادية مفتوحة، فضلاً عن إمكانية ارتفاع جودة منتجاتها خاصة إذا اقترنت ذلك مع الأسعار المنخفضة، الأمر الذي يدعو المؤسسات إلى محاولة إيجاد حلول من شأنها ضمان موقف منتجاتها في ظل بيئة تنافسية البقاء فيها رهين لمدى تقبل الزبون لمنتجاتها على حساب منتجات مؤسسة أخرى أو بيئة مضطربة كحدث جائحة كورونا، وفي ظل قيود التوريد المفروضة المتعلقة بميول الزبائن من جهة ومحدودية الإمكانيات (مصادر التوريد) من جهة أخرى، وكذلك انتشار جائحة كورونا والظروف التي تغيرت بها سياسة الدولة نفسها من عملية منع التسوق والحظر الشامل أو الجزئي أو مشروطة التسويق وممارسة المؤسسة عملها (Al-Dmour, Masa'deh, Salman, Abuhashesh, & Al-Dmour, 2020)، فقد أصبح لزاماً على هذه المؤسسات التسريع بالبحث في سبل تحسين أدائها عبر دراسة مراحل تصنيع وتوزيع المنتج وما يرتبط بها من عمليات متعددة.

ونظراً لأن المنافسة اليوم أصبحت بين سلاسل التوريد في البيئة التنافسية، التي برزت فيها إدارة سلسلة التوريد، كاستراتيجية مهمة لتطوير العلاقات وتحسين أداء المؤسسات (Simon, Serio, Pires, & Martins, 2015)، وأصبحت تتعلق أكثر بقدرة كل منافس على توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب، أو ما يعرف بميزة الوقت، إذ أن عامل الوقت من الأمور الهامة التي تنظر لها المنظمات لتحقيق أهدافها وغاياتها، وعند التحدث عن إدارة سلسلة التوريد، فالوقت يلعب دوراً رئيسياً لنجاح مهمات وواجبات هذه الإدارة، وخاصة في ظل ظروف مستجدة كما يحصل في جائحة كورونا، ففي مثل هذه الظروف أصبح لزاماً على المؤسسات أن تعيد النظر في كل ما يتعلق بإدارة سلسلة التوريد، لتمييز عن باقي المنافسين من خلال قدرتها على توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب، وهذا النظام يعتبر ميزة تنافسية، في إطار ما شهده العالم اليوم من تحديات وتغيرات سريعة، ولا سيما وأن الأساليب التقليدية أصبحت غير فعالة في تحقيق التميز، والمؤسسة الاقتصادية أصبحت هي الأخرى تبحث عن ما يدعم مركزها التنافسي، من خلال تحقيق مرونة عالية في الاستجابة لمتطلبات السوق.

لقد أدت اضطرابات سلاسل التوريد بسبب تفشي فيروس كورونا إلى إحداث خلل في الأسواق على المستوى العالمي، وخصوصاً تلك الشركات التي تعتمد على الموردين لتزويدها بالمنتجات الأولية للتصنيع، فالكثير من الشركات تعتمد على المزيد من الموردين لعمليات الإنتاج الخاصه بهم. وحيث أن وباء فيروس كورونا المستجد أجبر المصانع في جميع أنحاء العالم على إبطاء أو وقف الإنتاج وبالتالي فالإنتاج المنخفض عطل سلاسل التوريد والإمداد العالمية التي تحافظ عادة على تزويد البلدان بمواد متعددة. ومن خلال ما سبق استشر الباحثون هذه المشكلة ومن ثم إخضاعها للدراسة العلمية للوصول إلى مجموعة من النتائج التي في ضوءها تم الخروج بمجموعة من التوصيات المناسبة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

بدأت أزمة جائحة كورونا كونها أزمة صحية ولكنها سرعان ما أدت إلى وجود أزمة اقتصادية كبيرة وخطيرة حيث ضربت الاقتصاد العالمي، ونتج عن هذه الأزمة آثاراً سلبية عميقة وسريعة أدت إلى انكماش في اقتصادات العالم، بالإضافة إلى اقتصاد كل دولة لوحدها، وكان لها الأثر الكبير بتراجع الاقتصاد العالمي، وجاءت بانعكاسات جميع الدول بما فيها الأردن ووضعها في التجارة المحلية والخارجية. وبالنسبة لمحور سلاسل التوريد وما يتعلق به أنشطة إنتاجية وتوصيل هذا المنتج إلى المستهلك، فقد ذكر الدكتور عبدالله السويدي أنه لإنجاح إدارة سلاسل التوريد، فعلى الدولة أن توفر عدداً من المنظومات في البنية التحتية المتعلقة بالإنتاج والتخزين والخدمات اللوجستية (العبد القادر وآخرون، 2020)، كما أنه يلزم أن يكون للدولة نظام معلومات واتصال سليم بالإضافة إلى نظام مالي للتدفقات المالية ونظام إجرائي تشريعي من أجل العمل بدقة.

ولم يسبق أن تتأثر سلاسل التوريد-على الأقل في العصر الحديث- مثلما كان التأثير بسبب هذه الجائحة، وذلك لعوامل عدة: أهمها أنها جاءت بالتزامن مع تباطؤ الاقتصاد العالمي، كما أنه كانت بدايتها في الصين على اعتبار أنها أكبر الدول في العالم تصديراً للسلع، حيث تقدر تجارتها بـ 20% من التجارة العالمية، وهي أكبر المستوردين للنفط، بالإضافة إلى اعتبارها أكبر سوق في العالم وذلك لعدد سكانها، وبالتالي أدى هذا بدوره إلى أزمة عصفت بسلسلة التوريد العالمية، بالإضافة إلى أن جائحة كورونا لم تكن في منطقة محددة جغرافياً، لكنها تحركت في جميع أنحاء العالم كما أنها شملت جميع القطاعات، ومن أهم المحاور المتحدث عنه النداءات القانونية على التجارة الدولية وتنظيم التجارة العابرة للقارات، والذي ذكرته الدكتورة روان اللوزي حيث تحدثت أن منظمة التجارة العالمية بدل فرضها على الدول جملة من الأنظمة والقوانين؛ عملت على فرض اتفاقيات واعتبرتها كمظلة كاملة مجرد انضمام الدول لها، وتعمل هذه الاتفاقيات على تنظيم التجارة في الخدمات والسلع وما يترتب عليها من ملكية فكرية واتفاقيات تخص الاستثمار والزراعة من أجل إلزام الدول بالمبادئ القانونية والمعايير. ومنظمة التجارة العالمية لا تتدخل في الإجراءات والسياسات المتعلقة بالتجارة الدولية التي تعتمد عليها الدول لرعاية مصالحها. والذي حدث اليوم بسبب هذه الجائحة من الجانب الاقتصادي أدى إلى أن بعض الدول اتخذت بعض القرارات وأصدرت بعض القوانين لظروف استثنائية- قلصت من تجارتها الدولية سواءً كان على صعيد التصدير أو الاستيراد والذي كان له أثراً كبيراً؛ حيث امتنعت هذه الدول عن تصدير منتجاتها في مجالات الأدوية والغذاء إضافة للمعدات الطبية (العبد القادر وآخرون، 2020).

وبناءً على ما تقدم، فقد لمس الباحثون من خلال زيارة قاموا بها إلى بعض سلاسل المراكز التجارية السيفوي إلى وجود تباين في مستوى إدارة سلاسل التوريد على أداء المراكز التجارية للسيفوي أثناء جائحة فيروس كورونا، وبالتالي فإن غرض هذه الدراسة هو التعرف على أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء سلسلة مراكز السيفوي التجارية في عمان/الأردن أثناء جائحة فيروس كورونا، ولتحقيق هذا الغرض سيكون من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

**ما أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء سلسلة مراكز السيفوي التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار فيروس كورونا؟ وقد انبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:**

**السؤال الأول:** ما تصورات المبحوثين لأثر العلاقة مع الموردين على أداء سلسلة مراكز السيفوي التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار فيروس كورونا؟

**السؤال الثاني:** ما تصورات المبحوثين لأثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء سلسلة مراكز السيفوي التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار فيروس كورونا؟

**السؤال الفرعي الثالث:** ما تصورات المبحوثين لأثر العلاقة مع الزبائن على أداء سلسلة مراكز السيفوي التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار فيروس كورونا؟

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

**السؤال الفرعي الرابع:** ما تصورات المبحوثين لأثر مشاركة المعلومات على أداء سلسلة مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار فيروس كورونا؟

**السؤال الفرعي الخامس:** ما تصورات المبحوثين لأثر إدارة سلاسل التوريد على أداء سلسلة مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المنشأة، وعدد الموظفين)؟

### أهمية الدراسة

لقد جاء تطبيق هذه الدراسة على سلسلة مراكز التجارية التجارية، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة لتمثل المدراء في مراكز السيغوي التجارية في العاصمة عمان، مما سوف يخدم مراكز السيغوي التجارية في بيان أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء سلسلة مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن والتعامل مع الأزمات مستقبلاً، وصولاً لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال النتائج والتوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس أثر إدارة أداء سلاسل التوريد على أداء سلسلة مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار فيروس كورونا.

2. التعرف على آراء الإداريين العاملين في الإدارات العليا من أجل تحديد الجوانب الإيجابية لأداء سلاسل التوريد في مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن والوقوف على السلبيات التي تحد من كفاءة هذه السلاسل في ظل وجود الأزمات.

### حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء سلسلة مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار فيروس كورونا في منتصف العام 2020م. واقتصرت على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام الذين يعملون في مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن.

### الإطار النظري للدراسة

تمارس المنظمات المعاصرة أنشطتها وأعمالها في بيئة تتميز بالمنافسة والإضطراب الشديدين، حيث تعبر إدارة سلسلة التوريد عن تزامن التدفق الإنسيابي للمواد الخام، والخدمات، والمصادر المختلفة لتشكيل المخرجات النهائية من الخدمات أو المنتجات، وتوصلها إلى الزبائن لتنال رضاهم في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل، ومن خلال هذا الدراسة سوف نتطرق إلى: ماهية سلسلة التوريد، إدارتها وممارساتها.

### ماهية سلسلة التوريد

لقد تزايدت أهمية وظيفة سلسلة التوريد مع تركيز المنظمات الإنتاجية على بناء إدارة فعالة لسلسلة التوريد، ومن خلال هذه الدراسة سوف نتطرق إلى أهم العناصر في ماهية سلسلة التوريد، وذلك بتحديد مفهوم وتطور وأهداف وأهم معايير قياس أداء هذه السلسلة.

### مفهوم وتطور سلسلة التوريد

مجموعة من الشبكات، تهتم بتدفق مختلف المصادر بكل سلسلة عبر الموردين المصادر، ومن خلال هذا العنصر سنتطرق لمفهوم سلسلة التوريد وتطورها.

### مفهوم سلسلة التوريد

هناك عدة تعاريف لمفهوم سلسلة التوريد ، سوف نتطرق إلى أهمها:

أقسام و وساوس، (2011، ص 6-7) في تعريف (Rao, 2002) نجد أن سلسلة التوريد تدخل في جميع الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات وتدفقها، من الموردين إلى المستهلك النهائي، بالإضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين باتجاهين من الزبائن إلى الموردين والعكس من الموردين إلى الزبائن، وفي

تعريف سلسلة التوريد ل (Kuei, & Madue, 2002) يعتبرها شبكة من المسؤوليات الجماعية المكونة للسلسلة المستقلة وشبه المستقلة، لأنشطة التصنيع والشراء والتوزيع المتعلقة بالمنتجات. أما معهد إدارة التكلفة فقد عرّف سلاسل التوريد بأنها عملية إدارة تدفق المنتجات التامة والمواد، من الموردين إلى المستهلكين، من خلال سلسلة أنشطة التخزين والصنع والتوزيع على مدار نقاط تخزين وتصنيع وتوزيع مختلفة. كما عرّف "د. ممدوح عبد العزيز الرفاعي" سلسلة التوريد بأنها عملية تتابع من المنظمات وما تقدمه تلك المنظمات من وظائف وتسهيلات وأنشطة، والتي يتم تصنيفها في الإنتاج والتسليم للمنتج، حيث تبدأ عملية التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام، ويمتد نطاقه في جميع الطرق حتى تصل في النهاية إلى الزبون. وهذه التسهيلات تشمل المصانع، المخازن، مراكز التوزيع، مراكز التشغيل، مكاتب التوكيلات والتجارة، كما تشمل أنشطة التنبؤ والوظائف، الشراء، وإدارة المخزون، بالإضافة إلى إدارة المعلومات، الجودة، تأكيد الجودة، الإنتاج، التوزيع، والتسليم، حتى تصل في النهاية لخدمة الزبون (العبد القادر وآخرون، 2020).

وبهذا أورد معظم المهتمون والباحثون تعريفات عدة بسلسلة التوريد، وفي عمومها تجمع على أن سلسلة التوريد مهمته بتدفق المواد الخام بكل سلاسة، بالإضافة إلى المعلومات والمكونات، والأموال من مصادرها المختلفة عبر الموردين إلى المنظمات المختلفة سواء كانت خدمة أم إنتاجية، ومن ثم على شكل منتجات أو خدمات إلى المستهلك النهائي (جواد والشموط، 2008، ص 17). ومن خلال ما سبق نجد أن سلسلة التوريد هي مجموعة من التدفقات المتمثلة في (القطب وآخرون، 2012، ص 176):

- تدفقات المواد
- التدفقات المالية
- تدفقات المعلومات

#### تطور سلسلة التوريد

ترجع أهمية هذا المفهوم إلى طبيعة المجتمعات الحديثة، حيث تختلف نوعية وكمية السلع المتاحة في المجتمع عما يحتاجه أفراد المجتمع من السلع، والذي بدوره أدى إلى وجود حاجة إلى تبادل الخدمات والسلع بين الدول والمناطق المختلفة، مما يشير إلى أن سلاسل التوريد تتكامل بمجموعة أنشطة تبدأ من الموردين وتنتهي بالمستهلك النهائي، من خلال تقديم مزيج من المعلومات والسلع والخدمات وبما يحقق قيمة مضافة من وجهة نظر زبائن المنظمة (فريد والعبد، 2003، ص 125). وفي بداية القرن العشرين كانت عمليات التوريد تعتمد أساساً على الورق في تسهيل العلاقة بين الموردين والمنتجين، حيث هناك ارتباط خطي للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين، وقد تراوح المدى في هذه السلسلة من واحد إلى اثنتي عشرة حلقة، أصبحت السلسلة الواحدة كبيرة وضخمة، إضافة إلى ذلك فإن طبيعة العلاقة الخطية أصبحت تحقق الاتصال بين المقدمة ونهاية سلسلة غير مرئية ومستهلكة للوقت وأصبحت وظيفة سلسلة التوريد للعلاقة الخطية هو تحويل الزبون "الطلب" إلى الوكيل، بحيث يكون لديه كفاية من المخزون، لتمكنه من تحقيق طلب الزبون، ويقوم الوكيل بتحويل الطلب إلى تاجر الجملة، وتباعاً ربما يكون لدى تاجر الجملة نقص أو محدودية في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضاً، مع توافر الوقت اللازم فإن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن تاجر التجزئة وأخيراً لتصل الزبون، وبالتالي فهناك احتمالات لفقد الأموال والوقت بجانب مردودات الزبائن (القطب وآخرون، 2012، ص 177-178).

#### سلسلة التوريد وسلسلة القيمة والطلب

يشار أحياناً إلى السلاسل المتعلقة بالتوريد على أنها سلاسل القيمة، لأن مصطلح سلاسل التوريد يعكس المفهوم بأن القيمة تضاف للخدمات والمنتجات عبر السلسلة أو أثناء تقديمها، والتوريد أو سلاسل القيمة تمثل تجميع المنظمات المنفصلة، بالإضافة إلى أن كل منظمة تحتوي على عنصرين: العنصر المرتبط بالطلب

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

والعنصر المرتبط بالتوريد، حيث أن عناصر التوريد تبدأ مع بداية السلسلة وتنتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة، بينما العنصر الخاص بالطلب في السلسلة يبدأ من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للزبون الحالي، وتنتهي مع الزبون النهائي في السلسلة. أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة، كما أن التنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريقة لخلق القيمة والاستحواذ عليها، عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة سابقاً في الأسواق، وأيضاً بترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية وذلك من أجل تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة (القطب وآخرون، 2012، ص 179).

### أهداف ومعايير قياس أداء سلسلة التوريد

من خلال الدراسة الحالية سنتطرق إلى أهداف سلسلة التوريد، وأهم معايير قياس أدائها، كنقاط مهمة الإدارة والقيم المنظمة لسلسلة توريدها.

### أهداف سلسلة التوريد

وهي الأهداف التي تتطلب إجراء عمليات متعلقة بإدارة المنظمة لسلسلة التوريد وبوجود مجموعة من الأهداف المشتركة في إنجازها الوظائف المرتبطة بالمنظمة وبالمؤسسات المشاركة معها في سلسلة التوريد، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة وتعظيم قيمة خدماتها ومنتجاتها من وجهة نظر عملائها، ومن هنا يمكننا القول أن الأهداف المرتبطة بسلسلة التوريد للمنظمة منقسمة إلى هدفين رئيسيين:

### (البرازي، 2012، ص 2-24)

**أولاً:** تعظيم قيمة خدمات ومنتجات المنظمة من وجهة نظر زبائنها، من خلال الأنشطة التالية:  
التعرف باستمرار على الرغبات والحاجات لدى الزبائن، والعوامل التي تؤثر فيها، وأسباب التغلب في احتياجات الزبائن ورغباتهم من أجل التخطيط لإشباع رغباتهم وإرضائهم، وذلك من خلال وجود نظم اتصالات مرنة بين المنظمة والزبائن تساعد على تدفق المعلومات، وبالعكس وجود أنظمة داخل مؤسسة التوريد تعمل على متابعة طلبات الزبائن وتنفيذها، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة المنظمة على إنتاج منتجاتها والعمل على توزيع هذه المنتجات ونقلها في الوقت والمكان المناسبين لزبائنها، والتخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من الزبائن إلى المنظمة مثل المنتجات التالفة ومردودات المبيعات وبفهم درجة الكفاءة في انتقال المنتجات من المنظمة إلى الزبائن، بحيث تكون هذه التدفقات في أدنى حد ممكن.  
**ثانياً:** كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها الداخلية، بحيث تحقق التكامل بين كافة أطراف سلسلة التوريد، وذلك من خلال تنفيذ الأنشطة الآتية: تعمل المنظمة على وضع نظام يراقب المخزون، وأن يكون قادراً على الموائمة بين القدرات الإنتاجية للمنظمة وطلبات الزبائن للوفاء بها، وكذلك حرصها على أن تكون نظمها الإنتاجية مرنة، بحيث تستجيب لرغبات الزبائن وحاجاتهم بحسب التغيرات المستمرة، كما تسعى المنظمة إلى تحويل نظرة الموردين الذين يعملون في سلسلة إمدادها، من كونهم مجرد منظمات تعمل على توفير المستلزمات الإنتاجية والمواد الخام، إلى اعتبارهم شركاء حقيقيين ويساهمون في تعظيم قيمة خدمات المنظمة ومنتجاتها، وأخيراً حرص المنظمة وسعيها لإشراك زبائنها ومورديها في عملية التطوير للمنتجات الحالية أو الابتكار لمنتجات جديدة تقدمها للأسواق.

### إدارة سلسلة التوريد

تعتبر إدارة سلسلة التوريد أداة فاعلة في تمكين وتطوير المنظمات من العمل بفعالية، لمواكبة التطورات الحديثة والسريعة، ومن خلال هذه الدراسة سنتطرق إلى تحديد مفهومها وأهم العوامل المؤثرة عليها، وكذلك معايير قياس أداء إدارة سلسلة التوريد.

### مفهوم إدارة سلسلة التوريد

لوضع تعريف معين لإدارة سلسلة التوريد، لا بد من التفريق بين مفهومين أساسيين وهما: الفلسفة لسلسلة التوريد، والمفهوم الآخر هو إدارة العلاقات لسلسلة التوريد والمتعلقة بتصرفات وسلوك المنظمات المعنية

نحو سلسلة التوريد بكافة مكوناتها وانشطتها خارج المنظمة وداخلها، وفيما يلي وصف لهذين المفهومين:  
(جواد والشموط، 2008)

**فلسفة سلسلة التوريد:** حيث انها تتعلق باتجاهات المنظمة نحو سلسلة التوريد، فمثل هذه السلسلة قد تمنح لعمليات التوريد في المنظمة الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال رؤية العمليات للمنظمة، كجزء من المحتوى الكلي لشبكات الأعمال للأعضاء المشاركين، وذلك من خلال التفاعل للمنظمات داخل الشبكة، وبالتالي فإن الفلسفة للسلسلة يمكن أن تشكل حجر الزاوية لأهداف وقرارات مصادر التوريد والعمليات.  
**إدارة علاقات سلسلة التوريد:** تمتاز السلسلة عادة بتشعب العلاقات المتبادلة بين الأعضاء المشاركين في هذه السلسلة (علاقات الموردين، علاقات الزبائن، وأخيراً العلاقات الداخلية لأنشطة ووظائف المنظمات).  
**وفيما يخص إدارة علاقات سلسلة التوريد:** فهي تتعلق بأفعال أو سلوكيات المنظمات المعنية نحو السلسلة بشقيها، الداخلي وهو ما يخص أنشطة المنظمة نفسها، والخارجي وهو ما يتعلق بالأنشطة الكلية لمنظمات الأعمال المشاركة في سلسلة التوريد الكلية، فضلاً عن ارتباط تلك الأنشطة المختلفة بعلاقات عديدة متداخلة فيما بينها. حيث نجد عدة تعريف لإدارة سلسلة التوريد منها: ( أقاسم وسواس، 2011، ص 7-9).

تعريف (Sohal, Power, & Terziovski, 2002) لإدارة السلسلة حيث اعتبرها جميع الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية لمنتجات نهائية، لتصل إلى المستهلك النهائي بالإضافة لتدفق المعلومات. أما تعريف (Rudberg, Klingenberg, & Kronhamn, 2002) فقد اعتبر إدارة سلسلة التوريد شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد ونازل، من خلال أنشطة مختلفة وعمليات لتقدم إلى المستهلك النهائي قيمة تكون على شكل خدمات ومنتجات. كما عرف (Samii, 2004) إدارة السلسلة بأنها مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة المصنعين، الهناجر، الموردين، والمخازن بفعالية، بحيث يجري توزيع البضائع وانتاجها بالكميات الصعبة للمواقع الصعبة، وفي الوقت الصحيح، وتكون الكلفة الكلية للنظام أقل ما يمكن للمحافظة على تحقيق المتطلبات لمستوى الخدمة، كذلك يرى أن إدارة السلسلة تعتبر مزيجاً من الفن والعلم، وذلك لتحسين الطريقة لحصول الشركة على ما يلزمها من المواد الخام، لإنتاج منتجها أو تقديم خدمتها وشحنها أو تسليمها للزبائن، ويلزم لذلك بعضاً من العناصر مثل:

- المستوى المرتفع للمنظمة وقوتها في الالتزام تجاه شؤون البيئة، إضافة لمساندة سلسلة التوريد المبدئية من قبل الإدارة العليا.
- التكامل في العمل عبر الإدارات الوظيفية، بحيث يكون داخل الشركة ويشمل جميع المجالات المختلفة، والتي تمكن من تحقيق قيمة من التداخل مع الموردين مثل "البيئة، التصنيع، التسويق، التدبير، التطوير والبحوث، وأخيراً التوزيع".
- العمليات اللازمة والفعالة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالإحتياجات البيئية اللازمة.
- دمج الشؤون البيئية داخل أنشطة إدارة وتصميم السلسلة العالية وعمليات التدبير اللازمة.

ان مصطلح الإدارة في إدارة السلسلة يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية، والتي تشمل تنظيم وتخطيط ورقابة الأنشطة في السلسلة ومن هنا عرف "Ross, 1998" إدارة السلسلة على أنها تطور فلسفة الإدارة بشكل مستمر، والتي تسعى في توحيد القدرات الإنتاجية المعتمدة، إضافة لموارد ووظائف الأعمال الموجودة خارج وداخل المنظمة، وتحديد الأهمية لقنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن الزبون في تدفق الخدمات والمنتجات إلى السوق، وأخيراً ما يلزم من المعلومات لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة الزبون، وهذا التعريف يوضح تحدياً يواجه المسؤولين عن إدارة السلسلة في ضرورة التكامل في وجهات النظر الثلاث المتنافسة، وهي إدارة السلسلة كتركيز على المورد، وإدارة السلسلة كإدارة السلسلة الداخلية، بالإضافة لإدارة السلسلة كإدارة شبكة الأعمال بالمنشآت، والتي تشمل العميل بالإضافة إلى الموردين. وعند

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

استعراض هذه التعاريف يلاحظ أن المفهوم لإدارة سلسلة التوريد يعتمد على مجموعة مهام متعلقة بتدبير مختلف المستلزمات الإنتاجية، والحرص على توزيع المنتجات بما يتماشى وإحتياجات الزبائن إضافة لوجود نظام فعال للمعلومات يسمح بتحقيق فعالية عالية في أداء الإدارة.

### العوامل المؤثرة على إدارة سلسلة التوريد

أشار البعض إلى العوامل الأساسية التي تؤثر على إدارة سلسلة التوريد على النحو التالي:  
**عدم التأكد البيئي:** ويشير إلى التغييرات غير المتوقعة، فيما يتعلق بالموردين والزبائن والتكنولوجيا والمنافسين ، وينبع من هذا العامل ثلاث عوامل فرعية وهي كما يلي: (البتانوني، 2014)  
**بيئة المنشأة:** وترتبط أيضا بتوقعات المنشأة ومستوى الثقة والالتزام، وترتبط أيضا بتوقعات المنشأة للجودة والتسليم في الوقت المحدد، والمنافسة في هذا القطاع ومستوى التنافس بين المنظمات.  
**الدعم الحكومي:** وهو مستوى الدعم الذي تتلقاه المنظمة من الحكومة عند إستيراد المواد الخام أو المنتجات من الخارج.

**جوانب عدم التأكد من الخارج:** وتظهر عند الإستعانة بمصادر خارجية للمواد الخام أو المنتجات ففي هذه الحالة يجب الأخذ في عين الاعتبار العوامل البيئية مثل: عدم التأكد بشأن الظروف السياسية والإقتصادية في البلدان الأخرى، والذي يمكن أن يزيد من خطر التوريد ويؤثر على قرارات الإستثمار ويعمل على تغيير إستراتيجيات الأعمال والقرارات التجارية العامة.

وتسمح تكنولوجيا المعلومات بالاتصالات السلكية واللاسلكية والكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات ولجميع العناصر الفعالة في سلسلة التوريد بالتواصل مع بعضها، كما تساعد تكنولوجيا المعلومات أيضا الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة والزبائن على تخفيض الوقت والأوراق والأنشطة غير الضرورية الأخرى. ومن جانب آخر يحصل المديرون على العديد من المزايا نتيجة إستخدام تكنولوجيا المعلومات، ومنها تدفق المعلومات بطريقة مستقلة، وتبادل البيانات والمعلومات وتحسين العلاقات مع الزبائن والموردين وهذا ليس فقط على المستوى المحلي ولكن أيضا على المستوى الدولي.

إن علاقات سلسلة التوريد تقوم بدور هام في تحقيق أهداف المنظمة وتنسيق وتكامل الأنشطة مع الموردين، والفهم لإحتياجات الزبائن، كل ذلك ينتج عنه تحقيق منافع أكبر للمنظمات. كما ترتبط سلسلة التوريد مباشرة مع إدارة العلاقات والتي تتضمن بدورها الموردين وعلاقات الزبائن وهذه العلاقات تعد من المكونات الرئيسية في ممارسات إدارة سلسلة التوريد، والتي تؤدي إلى مشاركة المعلومات، وتعتبر واحده من العوامل الأساسية لجعل سلسلة التوريد.

### معايير قياس أداء سلسلة التوريد

تعتبر عملية القياس وتعظيم الأداء للمنظمات، وكذلك التقييم المرتبط بالأداء لسلسلة توريدها من الأمور المهمة وخاصة مع صعوبة المحافظة على رضا الزبائن نتيجة التغييرات المتسارعة في الأسواق وبيئة الأعمال والتنافسية، ويقاس الأداء في سلسلة التوريد من خلال مجموعة من المقاييس هي (نوعية الأداء، وتكلفة التوريد، والتوقيت المناسب للتوريد، إضافة للاستمرار في خدمة الزبائن): (العاني، 2013 ، ص 146-147).

**تكلفة التوريد:** وهي جميع ما يتم إستحقاقه أو دفعه من المنتجين، ويكون من خلال شراء المواد ومصروفات الإدارة.

**نوعية الأداء:** وهي مدى التطابق بين منتجات المنظمات للمعايير الدولية والمحلية، والمواصفات المطلوبة ومدى تلبية حاجات وتطلعات الزبائن.

**الإستمرار في خدمة الزبائن:** وهي عملية يتم من خلالها تلبية توقعات واحتياجات الزبائن بمرونة لتلبي الإستفسارات والطلبات الخاصة للعميل، وإعتمادية المنتجين باستغلال الطاقات لديهم في إنتاج المنتجات المتميزة لتلبي الحاجات للزبائن.

**التوقيت المناسب للتوريد:** وهو الفترة الزمنية التي تمتد من توريد المواد إلى المنظمات المنتجة، إلى حين تسليمها للزبون النهائي، ومدى سرعة إستجابة أطراف سلسلة التوريد إلى التغيرات الحاصلة في طلبات الزبائن وظروف العمل.

#### فرضيات الدراسة

لقد جاءت دراسة (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006) حول التأثير لممارسات الإدارة الخاصة بسلسلة التوريد على تعزيز الميزة التنافسية وتعزيز الأداء التنظيمي، حيث حاولت الباحثة وزملاؤها قياس فعالية إدارة سلسلة التوريد كوسيلة محتملة لتأمين ميزة تنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، خصوصا وأن المنافسة لم تعد بين المنظمات ولكن بين سلاسل التوريد، وهذا بهدف إختبار العلاقات بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد خصوصا (الشراكة الاستراتيجية مع المورد، العلاقات مع الزبائن، نوعية تبادل المعلومات، مستوى تبادل المعلومات، والتأجيل) والميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وإعتماداً على بيانات 196 منظمة وباستخدام نمذجة المعادلات البنائية تم التوصل إلى أن التحكم في ممارسات إدارة سلسلة التوريد يؤدي بصفة مباشرة إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الميزة التنافسية، وبصفة غير مباشرة تؤثر الميزة التنافسية بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

أما دراسة (Militaru & Şerbănică, 2008) والمتعلقة بالسعي لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال دمج الأعمال الإلكترونية المتكاملة في سلاسل التوريد، حيث حاول الباحثون إقتراح دمج الأعمال الإلكترونية كنهج إستراتيجي في سلاسل التوريد لتحقيق ميزة تنافسية، ومن خلال التحليل النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بذلك خصوصا تلك التي تدرس العلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات فكريا وميدانيا، تم التوصل إلى أن جميع المؤسسات التي تعتمد الأعمال الإلكترونية سواء كانت صغيرة أو متوسطة سيساعدها ذلك على تحقيق مزايا تنافسية عدة.

كما تناولت دراسة (اليعقوب، 2009) مدى تأثير التطبيق لنظام الإنتاج على ان يكون في الوقت المحدد (JIT) (Just In Time) على زيادة الربحية للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، حيث انطلقت الباحثة من إشكالية قياس أثر نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على تعظيم الربحية بهدف معرفة ذلك في المؤسسات الصناعية المساهمة العامة في الأردن ، وتقديم نظام جديد معاصر في الإنتاج وهو نظام الإنتاج في الوقت المحدد، والذي يمكن من خلاله تحقيق هدف زيادة ربحية المؤسسات الصناعية المذكورة وذلك عن طريق تخفيض التكاليف الصناعية. وبهدف الإجابة على هذه الإشكالية اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، لتتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية المؤسسات الصناعية المساهمة العامة في الأردن وزيادة فعالية المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي، أيضا تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد يؤثر بشكل واضح وكبير في مجالات تعظيم ربحية المؤسسات الصناعية في الأردن على عدة مستويات (تخفيض تكاليف الإنتاج، تحسين جودة الإنتاج، تخفيض نسبة النلف، تحقيق التفوق التنافسي وتخفيض عامل الوقت).

تناولت دراسة (أقاسم و ساوس، 2011) إعادة هندسة عمليات لإدارة سلسلة التوريد، حيث انطلق الباحثون من إشكالية كيفية إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد في ظل مقتضيات العولمة، وذلك بهدف الكشف عن آلية إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، بما يضمن التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. ولبلوغ هذا الهدف اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، ليتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها أن تحقيق نتائج فعالة على مستوى إدارة سلسلة التوريد بإعادة هندسة عملياتها بما يتواءم مع المتطلبات الحديثة للعولمة، بالتالي فإعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد يمكن المؤسسة من تحقيق عدة مزايا على غرار ميزة التميز وميزة التكلفة الأقل وميزة السرعة أو الوقت المناسب.

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

وسعت دراسة (Bratić, 2011) لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الفاعلية لسلسلة التوريد، ومن خلال هذه الدراسة انطلقت الباحثة من إشكالية تحديد الدور الرئيس الإدارة سلسلة التوريد للبقاء في المنافسة وتعظيم الربحية، واعتمادا على الإطار النظري لهذه الدراسة والذي يحدد: (الشراكة الاستراتيجية مع المورد العلاقات مع الزبائن، ومستوى تبادل المعلومات) كممارسات الإدارة سلسلة التوريد، وكذلك (السعر والتكلفة، الجودة، التسليم المناسب، ابتكار المنتجات ووقت السوق) كأبعاد للميزة التنافسية، وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ومصفوفة الارتباط لبيانات 150 مؤسسة كرواوية في الفترة الممتدة من أكتوبر 2009 إلى جانفي 2010، تم التوصل إلى أن هناك علاقات ارتباط معنوية وإيجابية بين مختلف ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأبعاد الميزة التنافسية.

اما دراسة (Sukati, Hamid, Baharun, Alifiah, & Anuar, 2012) والتي سعت لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استجابة سلسلة التوريد وكذلك تكامل سلسلة التوريد، حيث حاول الباحث وزملاؤه معالجة إشكالية الربط بين تكامل إدارة سلاسل التوريد وتحقيق ميزة تنافسية تتجلى في تقديم قيمة مضافة للزبون، من خلال تحسين إستجابة سلسلة التوريد لتطلعات هذا الأخير، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 400 إستبيان تم توزيعه على مدراء الصناعات التحويلية بماليزيا تم التوصل إلى أن تكامل سلسلة التوريد يؤثر بشكل إيجابي على استجابة سلسلة التوريد والميزة، وأظهرت النتائج أيضا أن إستجابة سلسلة التوريد ترتبط بشكل إيجابي مع الميزة التنافسية للمؤسسة.

وجاءت دراسة (البرازي، 2012) حول إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. حيث حاول الباحث معالجة إشكالية تأثير إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، وباعتماده المنهج الوصفي التحليلي. توصل الباحث إلى جملة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين) في تطوير الأداء للمنظمة.

أما دراسة (علوان، 2014) والتي سعت إلى التحقق من الاثر لإدارة سلسلة التوريد على الأداء للمشاريع الإنتاجية وكذلك معرفة الدور الوسيط للجدارات التكنولوجية، حيث كانت الدراسة تطبيقية على الشركات المرتبطة بالمقاولات الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث انطلق الباحث من إشكالية قياس أثر إدارة سلسلة التوريد على تحسين أداء المقاولات الإنشائية بوجود الجدارات التكنولوجية (الاتصال، المسح التكنولوجي، المرونة التكنولوجية). وللإجابة على ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى أهمية إدارة سلسلة التوريد على أداء شركات المقاولات الإنشائية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، وذلك بوجود أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد على أداء المقاولات الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى الدلالة (0.05)، وجود أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد على جدارة الاتصال التكنولوجية في المقاولات محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وجود أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد على أداء المقاولات المتعلق بجدارة المسح التكنولوجي كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة (0.05).

وجاءت دراسة (البتانوني، 2014) بعنوان "تأثير الربط والتكامل بين إدارة التكاليف الاستراتيجية وممارسات ادارة سلسلة التوريد على دعم القدرة التنافسية للمنشآت الأعمال الصناعية". درس الباحث التكامل والترابط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية، بهدف معرفة تأثير ذلك على دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي في دراسته، وبناءً على إشكالية الدراسة والمنهج المذكور توصل الباحث لجملة من النتائج أهمها أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تساعد على سرعة الوصول للسوق وسرعة الاستجابة مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الأعضاء بهذه السلسلة، وهذا ما يمكن الإعتماد عليه لخلق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات، وأن الترابط والتكامل بين هذين المتغيرين يساعد على دعم وتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال الصناعية

وذلك بخلق ميزة تنافسية من خلال عرض إشكاليات الدراسات السابقة العربية وأهم ما توصلت إليه كنتائج تتضح لنا إشكالية الدراسة والمتعلقة بعلاقة إدارة سلسلة التوريد بالتميز في الوقت المحدد، وخاصة وأنه هناك من هذه الدراسات من أثبتت وجود أثر للإمداد وإدارة سلسلة التوريد في تحقيق عدة مزايا تنافسية. استخدمت دراسة (Mask, 2018) أداة المربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات واختبارها للوساطة باستخدام اختبار سوبل للوساطة، وكما استخدمت هذه الدراسة عدد من المتغيرات والابعاد ومنها: تجربة العملاء واتجاهات ولاء العملاء في العقود، رأس المال الاجتماعي. تظهر النتائج أهمية رأس المال الاجتماعي في البيع بالتجزئة في سلاسل التوريد الثابتة وكذلك في ولاء عملاء شركات البيع بالتجزئة. بالإضافة إلى ذلك، توسط رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة داخل سلسلة التوريد. تشير نتائج هذه الدراسة الى توسيع نطاق المعرفة الحالي من خلال إظهار أهمية رأس المال الاجتماعي في شركات البيع بالتجزئة، من المورد إلى المستهلك، في جميع أنحاء شمال شرق الولايات المتحدة.

هدفت دراسة (Sarkar, & Banerjee, 2020) الى التحقق من دور مختلف أصحاب المصلحة في سياق الإبداع المشترك، حيث تم تقديم مفهوم جديد للإنشاء المشترك للعلامة التجارية الثلاثية يسلط الضوء على سبب مشاركة المستهلكين في الإنشاء المشترك للعلامة التجارية، وما هو دور المنظمة ودور الموردين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد نهج كمي في هذه الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للتحقق من الإبداع المشترك للعلامة التجارية من وجهة نظر مشاركة أصحاب المصلحة، تؤكد الدراسة التجريبية أن الفوائد النفسية المتصورة للمستهلك، والارتباط الذاتي للعلامة التجارية والمشاركة في مجتمعات العلامة التجارية جميعها لها تأثير إيجابي على عملية إنشاء العلامة التجارية المشتركة. تشير النتائج أيضاً إلى أن المنظمات المشاركة في الإنشاء يجب أن تخلق بيئة من الثقة والانفتاح في مثل هذا الحدث المشترك في إنشاء العلامة التجارية ويجب أن تظهر القيادة التشاركية وتوفر الأدوات المناسبة والتدريب للمستهلكين المشاركين، وكما تقدم النتائج رؤى جديدة لمديري العلامات التجارية، وكبار مسؤولي الخبرة حول كيفية تنظيم حدث الإنشاء المشترك للعلامة التجارية بنجاح، وما يجب أن يكون دورهم، وكيف ينبغي إشراك الموردين في هذا النوع من الأحداث، وأخيراً كيفية هذا النوع من يمكن أن يكون للحدث تأثير طويل المدى على العلامة التجارية المعنية.

**وبناءً على ما سبق، جاءت الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:**

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) لإدارة سلاسل التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع الزبائن، ومشاركة المعلومات) على أداء المنظمة بأبعادها (الربحية، الحصة التسويقية، الجودة، والتسليم) في سلسلة مراكز السيفوي التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا.

**وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:**

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للعلاقة مع الموردين على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للعلاقة مع الوسطاء والموزعين على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للعلاقة مع الزبائن على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للمشاركة في المعلومات على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا.

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

هدفت دراسة (Fan, Li, Sun, & Cheng, 2017) الى اختبار إطار تجريبيًا يحدد العلاقات بين ممارسات سلسلة التوريد المختلفة (SCPs) والأداء التنظيمي (الأداء التشغيلي (OP)، ورضا العملاء، والأداء المالي) في سياق منظمات التصنيع الهندية، حيث قامت هذه الدراسة لفهم التفاعلات بين SCPs والأداء التنظيمي، جمعت هذه الدراسة عشر SCPs في أربعة محاور وهي: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكامل سلسلة التوريد (SC)، والاستجابة التشغيلية، والممارسات الخضراء ذات الحلقة المغلقة. تم أيضًا فحص ثلاثة مستويات من أداء الشركة، بما في ذلك الأداء التنظيمي، ورضا العملاء، والأداء المالي. توصل الاستطلاع الورقي والفاقم على الويب عن 292 الى إجابة من منظمات التصنيع الهندية. تم وضع البيانات التي تم جمعها من خلال تحليل إحصائي لاختبار المحتوى والبناء والصلاحية المتعلقة بالمعيار، وكذلك تحليلات الموثوقية. علاوة على ذلك، تم تطوير نموذج معادلة هيكلية لاختبار العلاقات بين SCPs والأداء التنظيمي. أشارت النتائج إلى أن التنفيذ الناجح لـ SCP لا يحسن الأداء التنظيمي فحسب، بل يعزز أيضًا رضا العملاء والأداء المالي. بالإضافة إلى ذلك، يُعزى الأداء المالي العالي أيضًا إلى تحسين ولاء العملاء الناتج عن تحقيق رضا العملاء بشكل أفضل بغض النظر عن جنسهم أو أعمارهم أو سنوات خبرتهم أو مؤهلاتهم العلمية. كما تبين دراسة (Fan, Li, Sun, & Cheng, 2017) الى أنه على الرغم من أن الأدبيات الموجودة تدرك أن معلومات مخاطر سلسلة التوريد (SCR) تلعب دورًا أساسيًا وحاسمًا في إدارة مخاطر سلسلة التوريد (SCRM)، إلا أنه لا يُعرف الكثير عن كيفية معالجة الشركات لمعلومات SCR لـ SCRM. استنادًا إلى نظرية معالجة المعلومات اقترحت هذه الدراسة نظام معالجة معلومات SCR يتألف من ثلاثة مكونات، وهي مشاركة معلومات المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، وآلية مشاركة المخاطر لإدارة الاختزال الانتقائي. بالاعتماد على الأدبيات حول التغيير التنظيمي، تناولت الدراسة ثلاثة عوامل تنظيمية وهي نشر ثقافة SCRM، ودعم فريق SCRM، ومواءمة استراتيجية SCRM، كونها سوابق لنظام معالجة المعلومات. علاوة على ذلك، تم فحص عواقب النظام. وبالتالي، اقترحت الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يربط السوابق التنظيمية ونظام معالجة معلومات SCR والأداء التشغيلي. تم جمع البيانات من 350 شركة تصنيع صينية لاختبار النموذج والحصول على النتائج التالية: (1) ان نشر ثقافة SCRM ودعم فريق SCRM أثر بشكل إيجابي على مشاركة معلومات المخاطر وتحليل المخاطر وتقييمها، بينما أثر محاذاة استراتيجية SCRM بشكل إيجابي فقط على مشاركة معلومات المخاطر. (2) ان تقاسم معلومات المخاطر أثر بشكل إيجابي على تحليل وتقييم المخاطر، وبالتالي على آلية تقاسم المخاطر؛ كما أن مشاركة معلومات المخاطر كان لها تأثير مباشر على آلية تقاسم المخاطر. (3) ان آلية تقاسم المخاطر أثر بشكل إيجابي على الأداء التشغيلي.

هدفت دراسة (Kalia, & Bhardwaj, 2019) لدراسة العوامل الديموغرافية وتأثير متغيرات المنظمة على أداء المهام. حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد دور المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في التأثير على أداء المهام لموظفي الفنادق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من عينة من 350 موظف فنادق، حيث توصلت الدراسة الى أن أداء مهام الموظفين يزداد مع تقدم العمر، لكن الأداء للموظفين يتحسن حتى 40-50 عامًا ثم يبقى ثابتًا، وكذلك تبين أن أثر تدني الرواتب وانعدام الأمن الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين. كما أن نوع وحجم المنظمة يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. ومنه نقول ان هذه الدراسة سلطت الضوء على التأثير للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات التنظيمية على أداء المهام لموظفي الفنادق، ومنه التأثير على جميع أنشطة المؤسسات ومنه سلاسل التوريد.

هدفت دراسة (Asamoah, Agyei-Owusu, Andoh-Baidoo, & Ayaburi, 2021) الى دراسة تأثير استخدام الأنظمة المشتركة بين المنظمات IOS على قدرات إدارة سلسلة التوريد (SCM) للمؤسسة وأداء سلسلة التوريد. بالاعتماد على نظرية العرض القائمة على الموارد، قامت الدراسة بفحص آليتين ضروريتين

لتحسين أداء سلسلة التوريد: (أ) الاستخدام الخارجي الفعال IOS فيما يتعلق بشركائها المتصلين بالشبكة و (ب) تعظيم قدرات الإدارة التنظيمية لـ IOS في إدارة سلسلة التوريد. باستخدام بيانات من 193 مشاركاً من مختلف المصنعين والموزعين للسلع الاستهلاكية سريعة الحركة، بينت النتائج التأثير المزدوج لاستخدام IOS في تحسين الأداء التشغيلي لسلسلة التوريد، وعلى قدرات SCM بغض النظر عن عمر المؤسسة أو عدد الموظفين.

وبناءً على ما سبق، جاءت الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المنشأة، وعدد الموظفين). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H02.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى إلى متغير الجنس.

H02.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى إلى متغير العمر.

H02.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

H02.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى إلى متغير الخبرة.

H02.5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H02.6: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى إلى متغير عمر المنشأة.

H02.7: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى إلى متغير عدد الموظفين.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال عرض إشكاليات ونتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية تتأكد لنا أهمية معالجة إشكالية إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بالتميز في الوقت المحدد وكذلك في الظروف المضطربة، مثل ما اتضح من خلال عرض إشكاليات ونتائج الدراسات السابقة العربية، وبهذا تتجلى لنا أهمية هذه الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة، كما يتجلى الهدف الأساسي للدراسة وهو في اختيار العلاقات بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأبعاد التميز في الوقت الحالي "جانحة كورونا"، وعلى هذا الأساس يمكن لهذه الدراسة أن تضيف العديد من التحليلات والنتائج على المستوى النظري والميداني مقارنة بالدراسات السابقة، وإضافات الدراسة على المستوى النظري مقارنة بالدراسات السابقة تتمثل بمقارنة بالدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية على مستوى التحليل النظري، ومحاولة توسيع مختلف النماذج النظرية التي تربط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، والتميز لتوضح مختلف النماذج النظرية التي تربط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد

والتميز في الوقت غير المتوقع والمضطرب كحدوث جائحة ما، وهذا ما لم يتم التطرق له في الدراسات السابقة. وهذا يعبر كوجه قصور في الدراسات السابقة والتي حددت أبعاد أو ممارسات إدارة سلسلة التوريد ولكنها لم تحدد أبعاد التميز في وقت جائحة كورونا والتي اثرت في جميع دول العالم، تحليل العلاقة النظرية بين إدارة سلسلة التوريد والتميز في وقت الجائحة، وهذا ما تم التطرق له في الدراسات السابقة باستخدام التحليل الاحصائي، وكما يمكن لهذه الدراسة تحقيق عدة إضافات على المستوى الميداني تتمثل في استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من المدراء وهم كأصحاب قرار وأكثر معرفة بما يمكن أن يؤثر على سلاسل التوريد: استخدام طرق التحليل الاحصائي الوصفي والإستدلالي لتحليل العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد، وكما كانت عينة الدراسة سلاسل مراكز السيوفى التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار جائحة كورونا، وهذا في حد ذاته إضافة على إعتبار أن الدراسات السابقة كانت في مؤسسات أخرى غير السيوفى بناءً على عرض وتحليل الدراسات المسابقة العربية والأجنبية تتجلى لنا أهمية الدراسة، والتي تربط بين إدارة سلسلة التوريد وأثرها على المنظمات.

### مصطلحات الدراسة

**إدارة سلسلة التوريد:** ويعرفها (Simon, et al., 2015) بأنها إدارة متتالية الموردين الذين يساهمون في خدمة أو إنتاج سلعة وتسليمها إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن افتراضياً جميع مظاهر العمل: الإنتاج، معالجة البيانات، توريد المواد، التوزيع، إدارة المخزون، وخدمة الزبون، التخمين، ومجالات أخرى متعددة. **العلاقة مع الموردين:** هي عملية بناء شراكة مع الموردين وذلك بتحديد المتطلبات بشكل واضح حيث يجب أن تفي بكفاءة الأدوات المستخدمة لضمان تحقيق المتطلبات (Urbanik, 2020)، هي عبارة عن التشاركية ما بين الشركة والموردين في كل من الرؤية المستقبلية والعمل معا وبناء هذه العلاقة على الثقة والالتزام، وكما يكون هناك تشارك بينهما في أنشطة مختلفة.

**العلاقة مع الوسطاء والموزعين:** الوسطاء هم وكلاء أساسيون في الحصول والحفاظ على مكان داخل خطوط الإنتاج للموزعين. والوسطاء هم وكلاء تسويق يعملون معهم الموزعين في الترويج للمنتجات من خلال أخذ العينات والعروض الترويجية الخاصة (Thilmany & Grannis, 1998). وهي العلاقة التعاونية والثيقة بين الشركة والوسطاء والموزعين، حيث يتم العمل على التنسيق الدائم فيما بينهم، وتشمل هذه العلاقة أيضاً عملية تعلم مشترك، وتداول وتكامل لتوفير الخدمات في الوقت والمكان المناسبين. **العلاقة مع الزبائن:** هي استراتيجية شاملة، وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحاور، والتشاور، والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن، وتحقيق قيمة لهم (طاهر، ٢٠٠٦) وفي هذه الدراسة تعني تبني الشركة لبناء استراتيجيات لتطوير العلاقة مع الزبائن، حيث تسعى الشركات على تقديم خدمات مميزة لاشباع رغبات زبائنهم وذلك بفتح قنوات تواصل رسمية وغير رسمية.

**المشاركة في المعلومات:** هو المدى الذي يتشارك فيه الشركاء بتبادل المعلومات ذات الصلة بالقرار واتخاذها عبر التبادل الإلكتروني للبيانات وأشكال الاتصال الأخرى (Lee, Padmanabhan, & Whang, 1997) وفي هذه الدراسة نعني بها الشبكات الداخلية المستخدمة في تبادل المعلومات بشكل سريع، وذلك للتسريع في عملية اتخاذ القرار.

**الربحية:** وهي قدرة الشركة على زيادة الأرباح من المبيعات والأصول ومخزون رأسمالي معين (Husnan, 2001). وفي هذه الدراسة فتعني إضافة قيمة اقتصادية، وعمل الشركة على زيادة الأرباح للشركة بشكل أكبر من مثيلاتها.

**الحصة التسويقية:** وهي قيمة النسبة المئوية للمبيعات السنوية مقسوماً على فئة المبيعات (Min & Wolfenbarger, 2005). وهنا تعني السعي لزيادة الاسواق المستهدفة لمنتجاتها، وتطوير الاستخدامات الجديدة لمنتجاتها، وذلك لزيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد.

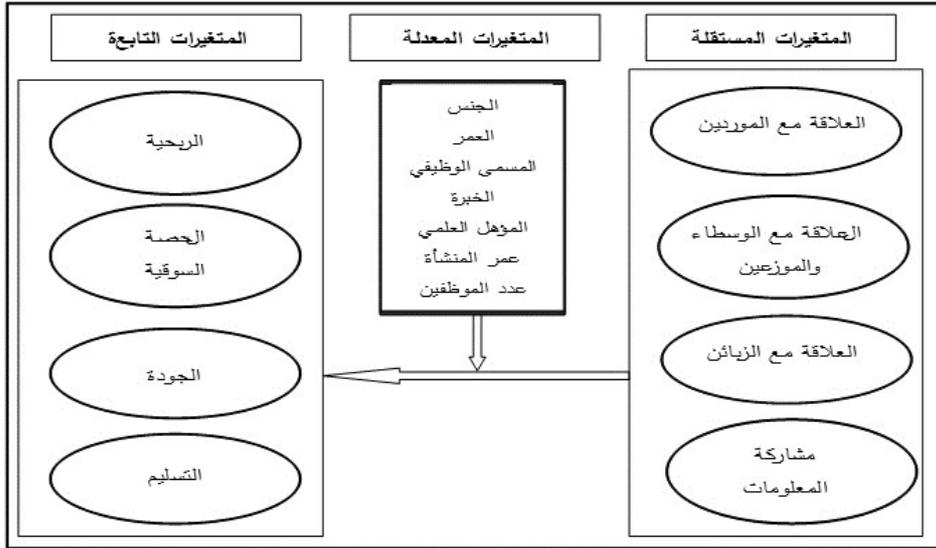
**الجودة:** يعرف مصطلح "الجودة" على أنه "الدرجة التي تصل إليها مجموعة من الخصائص المتأصلة (السمات المميزة) التي تفي بالمتطلبات" (British Standards Institute, (BSI) 2000). وهنا تعني مدى تملك الشركة على السياسات الواضحة لتحقيق سمات مميزة وتحسين مستمر، حيث تعتبر الجودة أداة تنافسية.

**التسليم:** هي المقاييس والمعايير التي يتم بها القياس لكل من السرعة والموثوقية (Milgate, 2001)، وهنا تعني القيام بتوثيق الطلبات الطارئة وغير الطارئة قبل الوقت المحدد، واستخدام كافة الوسائل لتحقيق ذلك الهدف.

### نموذج الدراسة

يبين الشكل (1) نموذج الدراسة الذي يبين أبعاد إدارة سلاسل التوريد وأداء المنظمة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة \*



\*المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة (البرازي،2012) و دراسة (عساف، 2015).

### منهجية الدراسة

إستخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحثون اختبارات إحصائية متعددة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package of Social Science (SPSS) كإستخراج قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع فقرات وأبعاد الدراسة وكذلك لوصف خصائص المبحوثين. كذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك اختبار (Independent Sample t-test) لإيجاد أداء سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية تعزى لمتغير الجنس، واختبار (One-way ANOVA) تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الأخرى (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المنشأة، وعدد

الموظفين) وذلك عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ). إذ هدفت الدراسة الى التعرف عى أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء سلاسل مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن في ظل انتشار جائحة كورونا. **مجتمع وعينة الدراسة**

تكوّن مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء أقسام أفرع السيغوي في عمان/الأردن وبلغ عددهم 50 شخصاً. حيث تضم وحدة التحليل التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المطلوبة جميع المدراء ورؤساء الأقسام (مدير فرع، رئيس قسم، مدير مستريات)، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم اعتماد 45 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد 90% حيث أن خمس إستبانات لم تكن مكتملة الإجابات من المبحوثين بشكلٍ كافٍ. واستناداً إلى دراسة (Krejcie & Morgan, 1970) تم الحصول على العدد الكافي للتحليل الإحصائي ولتعميم نتائج الدراسة. **أداة الدراسة**

تم تطوير إستبانة كأداة لجمع البيانات بعد الأخذ بالشروط العلمية اللازمة لتصميمها ومراجعة الدراسات السابقة. كما تضمنت الإستبانة رسالة مخاطبة لأفراد العينة تهدف إلى تشجيعهم على تقديم إجابات موضوعية، وقد شملت الإستبانة على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (7) متغيرات وهي (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المنشأة، وعدد الموظفين). الجزء الثاني: واشتمل على أربعة متغيرات مستقلة بالاعتماد على دراسة (عساف، 2015): العلاقة مع الموردين (الفقرات 1-9)، العلاقة مع الوسطاء والموزعين (الفقرات 10-19)، العلاقة مع الزبائن (الفقرات 20-25)، ومشاركة المعلومات (الفقرات 26-33) وبالتالي احتوى المتغير المستقل الفقرات بأبعاده الفقرات من 1-33. كما اشتمل على أربعة متغيرات تابعة اعتماداً على دراسة (البرازي، 2012): الربحية (الفقرات 34-41)، الحصة التسويقية (الفقرات 42-46)، والجودة (الفقرات 47-50)، والتسليم (الفقرات 51-53) وبالتالي احتوى المتغير التابع الفقرات بأبعاده الفقرات من 34-53. هذا وقد صنفت جميع إجابات فقرات الإستبانة للمتغيرات المستقلة والتابعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وهو أسلوب يستخدم لقياس السلوكيات والتفضيلات في الإستبانات وبخاصة في مجال دراسة سلوك الموظفين (Likert, 1932). ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما بناءً على الأجوبة (المقاييس) تبدأ من (لاوافق بشدة - درجة واحدة، لاوافق - درجتان، محايد-3 درجات، أوافق - 4 درجات، وأوافق بشدة - 5 درجات).

### اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الإستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الأكاديمي في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم 7 محكمين، ومن ثم تم تعديلها بعد الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية قوامها خمسة من موظفي مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن، تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة لتحديد مدى التجانس الداخلي للإستبانة لمعرفة معاملات الارتباط، وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث تراوحت قيمة  $\alpha$  للمتغيرات من 0.785 - 0.946 (جدول 1) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 70% (Sekaran & Bougie, 2016). وبالتالي تعكس هذه القيم إتساقاً مناسباً وكافياً لإجراء هذه الدراسة.

جدول (1). قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

| المتغير                      | قيمة $\alpha$ |
|------------------------------|---------------|
| العلاقة مع الموردين          | 0.785         |
| العلاقة مع الوسطاء والموزعين | 0.927         |
| العلاقة مع الزبائن           | 0.928         |
| المشاركة في المعلومات        | 0.833         |
| الربحية                      | 0.834         |
| الحصة التسويقية              | 0.920         |
| الجودة                       | 0.946         |
| التسليم                      | 0.932         |

وكذلك استخدم الباحثون اختبار K-S (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من مدى تبعية بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي حيث أن الفرضية العدمية لهذا الاختبار تقول أن التوزيع طبيعي، بمعنى أن زيادة قيمة المعنوية الناتجة من هذا الاختبار لمتغير ما عن (0.05) تشير إلى أن بيانات هذا المتغير تكون موزعة طبيعياً وبحال كانت القيمة أقل من (0.05) فيدل على رفض الفرضية العدمية وبالتالي عدم توافر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المتغير. عند تنفيذ اختبار K-S ( ) فقد بلغت قيمة المعنوية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) وبالتالي تبعت التوزيع الطبيعي. وعليه اعتمدت الدراسة الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

#### خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لخصائص عينة الدراسة. هذا ويوضح الجدول (2) خصائص الباحثين حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (2). الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

| Construct and Indicator | Factor Loading | Std. Error | Square multiple correlation | Error Variance | Cronbach Alpha | Composite Reliability | AVE   |
|-------------------------|----------------|------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------|-------|
| Perceived Usefulness    |                |            |                             |                | 0.535          | 0.909                 | 0.715 |
| q1                      | 0.782          | 0.083      | 0.612                       | 0.39           |                |                       |       |
| q2                      | 0.837          | ***        | 0.786                       | 0.21           |                |                       |       |
| q3                      | 0.837          | 0.079      | 0.701                       | 0.29           |                |                       |       |
| q4                      | 0.869          | 0.077      | 0.733                       | 0.23           |                |                       |       |
| Perceived Ease of Use   |                |            |                             |                | 0.937          | 0.908                 | 0.711 |
| q5                      | 0.866          | ***        | 0.749                       | 0.29           |                |                       |       |
| q6                      | 0.756          | 0.088      | 0.542                       | 0.47           |                |                       |       |
| q7                      | 0.980          | 0.072      | 0.791                       | 0.19           |                |                       |       |
| q8                      | 0.863          | 0.079      | 0.743                       | 0.27           |                |                       |       |
| Behavioral Intentions   |                |            |                             |                | 0.946          | 0.921                 | 0.833 |
| q9                      | 0.852          | ***        | 0.901                       | 0.13           |                |                       |       |
| q10                     | 0.944          | 0.048      | 0.891                       | 0.16           |                |                       |       |
| Training                |                |            |                             |                | 0.983          | 0.941                 | 0.843 |
| q11                     | 0.920          | 0.045      | 0.846                       | 0.21           |                |                       |       |
| q12                     | 0.933          | ***        | 0.909                       | 0.12           |                |                       |       |
| q13                     | 0.934          | 0.049      | 0.872                       | 0.16           |                |                       |       |
| System Quality          |                |            |                             |                | 0.969          | 0.934                 | 0.733 |
| q14                     | 0.830          | 0.087      | 0.722                       | 0.28           |                |                       |       |
| q15                     | 0.892          | 0.083      | 0.798                       | 0.19           |                |                       |       |
| q16                     | 0.884          | 0.087      | 0.782                       | 0.23           |                |                       |       |
| q17                     | 0.912          | ***        | 0.833                       | 0.17           |                |                       |       |
| q18                     | 0.880          | 0.086      | 0.773                       | 0.22           |                |                       |       |
| q19                     | 0.839          | 0.089      | 0.737                       | 0.26           |                |                       |       |
| Management Support      |                |            |                             |                | 0.882          | 0.832                 | 0.513 |
| q20                     | 0.830          | ***        | 0.903                       | 0.13           |                |                       |       |
| q21                     | 0.931          | 0.071      | 0.889                       | 0.49           |                |                       |       |
| User Satisfaction       |                |            |                             |                | 0.942          | 0.908                 | 0.712 |
| q22                     | 0.802          | 0.077      | 0.643                       | 0.37           |                |                       |       |
| q23                     | 0.811          | 0.075      | 0.683                       | 0.34           |                |                       |       |
| q24                     | 0.894          | 0.067      | 0.800                       | 0.19           |                |                       |       |
| q25                     | 0.879          | ***        | 0.773                       | 0.26           |                |                       |       |

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

يتضح من الجدول رقم (2) بأن الذكور يشكلون ما نسبته (77.8%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث ما نسبته (22.2%) من العينة، وقد يعود هذا لسبق الرجل للمرأة لدخول سوق العمل، وبالتالي وصوله إلى مستويات ومراكز عليا قبل المرأة في بعض المجالات. كما أن فئة الأعمار (30- أقل من 40 سنة) هي الفئة الأكثر حيث بلغت نسبتها (40%)، وبالنسبة المئوية الأعلى من حملة درجة البكالوريوس (80%)، وقد نستدل من هذا على الإهتمام الملموس الذي أولته هذه الفئة وحرصها الكبير على إبداء الرأي. كما نلاحظ أن نسبة رئيس قسم هي النسبة الأعلى وتبلغ (51.1%). كما يتبين من الجدول رقم (1) بأن الفئة التي تتراوح عدد سنوات خبراتها ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الفئة الأكبر حيث بلغت (31.1%)، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب تكرار الفئات تعتبر متقاربة نوعاً ما، حيث بلغت الفئة الأقل ما نسبته (15.6%) وهي الفئة التي عدد سنوات خبراتها أقل من 3 سنوات). كما أن معظم المستجيبين يعملون بمنشآت عمرها 15 سنة فأكثر بنسبة 86.7% وتتكون من 40 موظف فأكثر بنسبة 88.9%.

### تحليل نتائج الدراسة ومناقشة أسئلتها

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة. ان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.68 فما فوق)، متوسط (2.34 – 3.67) ومنخفض (1 – 2.33)، وتم اعتماد هذا المعيار استناداً على رأي العديد من ذوي الخبرة والاختصاص الذين تم سؤالهم، وكذلك لإعتماد هذا المعيار في العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الفرق بين التقديرات} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) / 3 = 3 / (1 - 5) = 1.33$$

حيث 3: هي عدد التقديرات (مرتفع، متوسط و منخفض)، أكبر قيمة: وهي (5) موافق بشدة، أقل قيمة: وهي (1) معترض بشدة.

وبعد ذلك تم تقسيم المسافة بين الأقل قيمة وهي (1) (معترض بشدة) والأكبر قيمة (5) (موافق بشدة) إلى ثلاث مسافات (فترات) متساوية. والفترة الأولى تدل على التقدير المنخفض وهي (1-2.33)، والفترة الثانية تدل على التقدير المتوسط وهي (2.34-3.67)، والفترة الثالثة تدل على التقدير المرتفع وهي (3.68-5). وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفترات أكبر من (3.67) فيكون مستوى الموافقة مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.33-3.67) فإن مستوى الموافقة متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى الموافقة منخفضاً. وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة. هذا فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد الدراسة، حيث أن الجداول (3-12) توضح ذلك وبشكل تفصيلي.

## جدول (3). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة مع الموردين

| # | محتوى الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1 | تتشابه الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً.       | 3.89            | .804              | 3                           | مرتفع                 |
| 2 | إن العلاقة بين الشركة والموردين منبثقة على الثقة والالتزام.       | 4.00            | .739              | 2                           | مرتفع                 |
| 3 | تعمل الشركة على إشراك الموردين في أنشطتها المختلفة.               | 3.84            | .562              | 4                           | مرتفع                 |
| 4 | تعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأجل.              | 4.20            | .757              | 1                           | مرتفع                 |
| 5 | هناك التزام من الموردين مع الشركة لفترة طويلة.                    | 3.82            | .716              | 5                           | مرتفع                 |
| 6 | توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والشركة.           | 3.80            | .944              | 6                           | مرتفع                 |
| 7 | تبادل الشركة الموردين المعلومات بتفافية ووضوح.                    | 3.89            | .682              | 3                           | مرتفع                 |
| 8 | يقدم الموردين خدمات ما بعد التوريد تتواءم مع متطلبات الشركة.      | 3.76            | .645              | 7                           | مرتفع                 |
| 9 | هناك مساهمة لكاملات الموردين لما يتم توريدهم.                     | 3.84            | .796              | 4                           | مرتفع                 |
|   | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعء العلاقة مع الموردين | 3.8938          | .45193            |                             | مرتفع                 |

من خلال جدول رقم (3)، يتضح أنه تم قياس بُعد العلاقة مع الموردين من خلال (9) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (3.8938)، (0.45193)، وهذا يدل على أهمية العلاقة مع الموردين لأداء سلاسل التوريد، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية مترفعة، وجاءت الفقرة "تعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأجل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.757)، بينما جاءت الفقرة "يقدم الموردين خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات الشركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.645).

## جدول (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة مع الوسطاء والموزعين

| #  | محتوى الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 10 | هناك علاقة تعاون وثيقة بين الشركة والموزعين.                            | 3.76            | .679              | 3                           | مرتفع                 |
| 11 | هناك ثقة قوية وتقارب بين الشركة والموزعين.                              | 3.69            | .668              | 6                           | مرتفع                 |
| 12 | يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والموزعين.           | 3.67            | .640              | 7                           | متوسط                 |
| 13 | يتم التعاون بين الشركة والموزعين في حل المشكلات.                        | 3.73            | .580              | 4                           | مرتفع                 |
| 14 | هناك عملية تعلم مشترك بين الشركة والموزعين.                             | 3.60            | .688              | 8                           | متوسط                 |
| 15 | يتم تداول المعلومات بتفافية بين الشركة والموزعين.                       | 3.69            | .668              | 6                           | مرتفع                 |
| 16 | هناك تكامل كفاء بين الشركة والموزعين.                                   | 3.71            | .815              | 5                           | مرتفع                 |
| 17 | توجد قنوات اتصال متكاملة بين الشركة والموزعين.                          | 3.80            | .726              | 2                           | مرتفع                 |
| 18 | تحرص الشركة والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب.        | 3.71            | .695              | 5                           | مرتفع                 |
| 19 | تحرص الشركة والموزعين على توفير خدمات الشركة في الوقت المناسب في السوق. | 3.87            | .625              | 1                           | مرتفع                 |
|    | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعء العلاقة مع الموزعين       | 3.7222          | .52910            |                             | مرتفع                 |

من خلال جدول رقم (4)، يتضح أنه تم قياس بُعد العلاقة مع الوسطاء والموزعين من خلال (10) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (3.7222)، (0.52910)، وهذا يدل على أهمية العلاقة مع الوسطاء والموزعين لأداء سلاسل التوريد، كما يتضح أن معظم الفقرات جاءت بمستوى أهمية مترفعة، وجاءت الفقرة "تحرص الشركة والموزعين على توفير خدمات الشركة في الوقت المناسب في السوق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.625)، بينما جاءت الفقرة "هناك عملية تعلم مشترك بين الشركة والموزعين" في المرتبة الأخيرة بمستوى أهمية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.688).

**جدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة مع الزبائن**

| #  | محتوى الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|--|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 20 | تعمل الشركة على حل الشكاوي الواردة من الزبائن بسرعة وفعالية.   | 4.44            | 624.              | 2                           | مرتفع                 |
| 21 | تعمل الشركة على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.           | 4.44            | 624.              | 2                           | مرتفع                 |
| 22 | تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة لإتباع حاجات الزبائن.       | 4.42            | 657.              | 3                           | مرتفع                 |
| 23 | توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن.         | 4.09            | 925.              | 4                           | مرتفع                 |
| 24 | تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبائن دائماً.                | 4.51            | 589.              | 1                           | مرتفع                 |
| 25 | تحرص الشركة على المعاملة الحسنة مع الزبون.                     | 4.51            | 626.              | 1                           | مرتفع                 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعء العلاقة مع الزبائن | 4.4037          | 58656.            |                             | مرتفع                 |

من خلال جدول رقم (5)، يتضح أنه تم قياس بُعء العلاقة مع الزبائن من خلال (6) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (4.4037)، (0.58656)، وهذا يدل على أهمية العلاقة مع الزبائن لأداء سلاسل التوريد، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية مترتبة، وجاءت الفقرة "تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبائن دائماً" والفقرة "تحرص الشركة على المعاملة الحسنة مع الزبون" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51)، بينما جاءت الفقرة "توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.925).

**جدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء مشاركة المعلومات**

| #  | محتوى الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 26 | تمتلك الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات بسرعة.             | 4.27            | 618.              | 1                           | مرتفع                 |
| 27 | تمتلك الشركة نظام معلومات حديثة يساعد في اتخاذ القرار الصحيح. | 4.16            | 706.              | 2                           | مرتفع                 |
| 28 | تواكب الشركة التطور في أنظمة المعلومات.                       | 3.87            | 815.              | 6                           | مرتفع                 |
| 29 | تقوم الشركة بتبادل المعلومات بوضوح وشفافية.                   | 3.93            | 780.              | 5                           | مرتفع                 |
| 30 | تؤمن الشركة المعلومات الكافية للشركاء في الوقت المناسب.       | 3.98            | 753.              | 4                           | مرتفع                 |
| 31 | تعتمد الشركة على نظام الطلب الآلي من الموردين.                | 3.98            | 753.              | 4                           | مرتفع                 |
| 32 | تحرص الشركة على جودة المعلومات المتبادلة.                     | 4.02            | 657.              | 3                           | مرتفع                 |
| 33 | تحرص الشركة على امتلاك نظام معلومات حديثة.                    | 4.02            | 839.              | 3                           | مرتفع                 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعء مشاركة المعلومات  | 4.0278          | 55127.            |                             | مرتفع                 |

من خلال جدول رقم (6)، يتضح أنه تم قياس بُعء مشاركة المعلومات من خلال (8) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (4.0278)، (0.55127)، وهذا يدل على أهمية مشاركة المعلومات لأداء سلاسل التوريد، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية مترتبة، وجاءت الفقرة "تمتلك الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات بسرعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.618)، بينما جاءت الفقرة "تواكب الشركة التطور في أنظمة المعلومات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.815).

كذلك فإن الجدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد متغيرات الدراسة المستقلة.

**جدول (7) . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد متغيرات الدراسة المستقلة**

| المتغير                      | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| العلاقة مع الموردين          | 3.8938             | 45193.               | 3                           | مرتفع                 |
| العلاقة مع الوسطاء والموزعين | 3.7222             | 52910.               | 4                           | مرتفع                 |
| العلاقة مع الزبائن           | 4.4037             | 58656.               | 1                           | مرتفع                 |
| مشاركة المعلومات             | 4.0278             | 55127.               | 2                           | مرتفع                 |

يتضح من الجدول (7) أن يُعد "العلاقة مع الزبائن" جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.4037) مما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك كما يشير الانحراف المعياري (0.58656)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد مشاركة المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (4.0278) وانحراف معياري (0.55127)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد العلاقة مع الموردين بمتوسط حسابي بلغ (3.8938) وانحراف معياري (0.45193)، تلاه في المرحلة الرابعة والأخيرة بُعد العلاقة مع الوسطاء والموزعين بمتوسط حسابي بلغ (3.7222) وانحراف معياري (0.52910)، وهذا يدل على إجماع الباحثين على الدرجات المرتفعة.

**جدول (8) . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الربحية**

| #  | محتوى الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 34 | تعمل الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.                            | 4.16            | 601.              | 2                           | مرتفع                 |
| 35 | تعمل الشركة على زيادة ارباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها.             | 4.18            | 716.              | 1                           | مرتفع                 |
| 36 | تعمل الشركة على زيادة اعداد المشترين لمنتجاتها بشكل أكبر من مثيلاتها. | 4.13            | 726.              | 3                           | مرتفع                 |
| 37 | إن تكاليف التسويق لمنتجات الشركة أقل من مثيلاتها.                     | 3.67            | 707.              | 7                           | متوسط                 |
| 38 | إن زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية.       | 4.09            | 633.              | 4                           | مرتفع                 |
| 39 | تتمتع الشركة بأرباح مجزية.  | 3.29            | 869.              | 8                           | متوسط                 |
| 40 | إن زيادة مبيعات منتجات الشركة يؤدي إلى زيادة الربحية.                 | 3.89            | 804.              | 5                           | مرتفع                 |
| 41 | تعمل الشركة على تخفيض تكاليف منتجات الشركة.                           | 3.76            | 712.              | 6                           | مرتفع                 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعد الربحية                   | 3.8944          | .49353            |                             | مرتفع                 |

من خلال جدول رقم (8)، يتضح أنه تم قياس بُعد الربحية من خلال (8) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (3.8944)، (0.49353)، وهذا يدل على أهمية الربحية لأداء سلاسل التوريد، كما يتضح أن معظم الفقرات جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وجاءت الفقرة "تعمل الشركة على زيادة ارباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.716)، بينما جاءت الفقرة "تتمتع الشركة بأرباح مجزية" في المرتبة الأخيرة بمستوى أهمية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وبانحراف معياري (0.869).

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

**جدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحصة التسويقية**

| #  | محتوى الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 42 | تعمل الشركة على زيادة الأسواق المستهدفة لمنتجاتها.          | 3.98            | 690.              | 2                           | مرتفع                 |
| 43 | تعمل الشركة على تطوير استخدامات جديدة لمنتجاتها.            | 3.91            | 701.              | 3                           | مرتفع                 |
| 44 | تعمل الشركة على طرح منتجاتها في منافذ التوزيع الحالية.      | 3.80            | 894.              | 4                           | مرتفع                 |
| 45 | تعمل الشركة على ايجاد مستخدمين جدد لمنتجات الشركة.          | 3.91            | 793.              | 3                           | مرتفع                 |
| 46 | تعمل الشركة على زيادة اعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد.     | 4.16            | 767.              | 1                           | مرتفع                 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعد الحصة التسويقية | 3.9511          | 67306.            |                             | مرتفع                 |

من خلال جدول رقم (9)، يتضح أنه تم قياس بُعد الحصة التسويقية من خلال (5) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (3.9511)، (0.67306)، وهذا يدل على أهمية الحصة التسويقية لأداء سلاسل التوريد، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية مترتبة، وجاءت الفقرة "تعمل الشركة على زيادة اعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.767)، بينما جاءت الفقرة "تعمل الشركة على طرح منتجاتها في منافذ التوزيع الحالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.894).

**جدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة**

| #  | محتوى الفقرات                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 47 | تمتلك الشركة سياسات واضحة للجودة.                   | 4.29            | 757.              | 2                           | مرتفع                 |
| 48 | تستخدم الشركة اساليب متطورة للتحسين المستمر للجودة. | 4.20            | 944.              | 4                           | مرتفع                 |
| 49 | تعتبر الشركة الجودة اداة تنافسية.                   | 4.27            | 780.              | 3                           | مرتفع                 |
| 50 | تعتمد الشركة على الجودة في المنافسة.                | 4.33            | 769.              | 1                           | مرتفع                 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعد الجودة  | 4.2722          | 75720.            |                             | مرتفع                 |

من خلال جدول رقم (10)، يتضح أنه تم قياس بُعد الجودة من خلال (4) فقرات، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (4.2722)، (0.75720)، وهذا يدل على أهمية الجودة لأداء سلاسل التوريد، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية مترتبة، وجاءت الفقرة "تعتمد الشركة على الجودة في المنافسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.769)، بينما جاءت الفقرة "تستخدم الشركة اساليب متطورة للتحسين المستمر للجودة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.944).

**جدول (11). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التسليم**

| #  | محتوى الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 51 | تهتم الشركة بتوصيل الطلبات الطارئة قبل الوقت المحدد.    | 4.16            | 673.              | 2                           | مرتفع                 |
| 52 | تستخدم الشركة كافة الوسائل والإجراءات لضمان تسليم سريع. | 4.18            | 716.              | 1                           | مرتفع                 |
| 53 | إن أداء الشركة في التسليم سريع.                         | 4.13            | 815.              | 3                           | مرتفع                 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعد التسليم     | 4.1556          | 69121.            |                             | مرتفع                 |

من خلال جدول رقم (11)، يتضح أنه تم قياس بُعد التسليم من خلال (3) فقرات، ونشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (4.1556)، (0.69121)، وهذا يدل على أهمية التسليم لأداء سلاسل التوريد، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية مترفعة، وجاءت الفقرة "تستخدم الشركة كافة الوسائل والإجراءات لضمان تسليم سريع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.716)، بينما جاءت الفقرة "إن أداء الشركة في التسليم سريع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.815).  
كذلك فإن الجدول رقم (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد متغيرات الدراسة التابعة.

**جدول (12) . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد متغيرات الدراسة التابعة**

| المتغير         | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|-----------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| الربحية         | 3.8944             | 49353.               | 4                           | مرتفع                 |
| الحصة التسويقية | 3.9511             | 67306.               | 3                           | مرتفع                 |
| الجودة          | 4.2722             | 75720.               | 1                           | مرتفع                 |
| التسليم         | 4.1556             | 69121.               | 2                           | مرتفع                 |

يتضح من الجدول (12) أن بُعد "الجودة" جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.2722) مما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك كما يشير الانحراف المعياري (0.75720)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد التسليم بمتوسط حسابي بلغ (4.1556) وانحراف معياري (0.69121)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الحصة التسويقية بمتوسط حسابي بلغ (3.9511) وانحراف معياري (0.67306)، تلاه في المرحلة الرابعة والأخيرة بُعد الربحية بمتوسط حسابي بلغ (3.8944) وانحراف معياري (0.49353)، وهذا يدل على إجماع الباحثين على الدرجات المرتفعة.

التحليل الإحصائي

من الضروري اختبار Multicollinearity قبل القيام بتحليل الانحدار، حيث يعرف على أنه علاقة خطية بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، ويتم اختباره من خلال الاستعانة بمعامل تضخم المتغيرات VIF و Tolerance، حيث لا بد وأن تكون قيمة Tolerance أعلى من 0.10 وفقاً ل (Sekaran & Bougie, 2016)، وقيمة VIF أقل من 10، وعكس ذلك يكون مدعاة للقلق، أما مقياس Skewness فيقيس التشتت النسبي، والذي يحدد فيما إذا كانت البيانات متماثلة أم لا وتكون متماثلة عندما تساوي قيمتها صفر.

**جدول (13). قيم Skewness, VIF and Tolerance**

| Skewness | VIF   | Tolerance | المتغيرات المستقلة           |
|----------|-------|-----------|------------------------------|
| 0.036    | 1.945 | 0.514     | العلاقة مع الموردين          |
| 0.658    | 2.019 | 0.495     | العلاقة مع الوسطاء والموزعين |
| 1.455    | 1.069 | 0.936     | العلاقة مع الزبائن           |
| 0.428    | 1.504 | 0.665     | المشاركة في المعلومات        |

وكما هو مبين في الجدول رقم (13) أن Tolerance أكبر من 0.10 و VIF أصغر من 10 وهي ضمن الحدود المقبولة، كما أن قيم Skewness لا تساوي صفراً ولكنها ضمن الحد المقبول (-1 إلى 1)، وبالتالي فإن Multicollinearity ليست مدعاة للقلق كما أن بيانات المتغيرات المستقلة هي طبيعية تقريباً.

اختبار فرضيات الدراسة

هذا ولمعرفة أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، حيث أن الجدولين (14 و 15) يوضحان

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

ذلك. حيث تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من أو يساوي (0.05).  
الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع الزبائن، ومشاركة المعلومات) على أداء المنظمة بأبعادها (الربحية، الحصة التسويقية، الجودة، والتسليم) في سلسلة مراكز السيفوي التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا.

### جدول (14) . نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| F المحسوبة | SIG F | نتيجة الفرضية العدمية | R     | R <sup>2</sup> |
|------------|-------|-----------------------|-------|----------------|
| 12.248     | 0.000 | رفض                   | 0.742 | 0.551          |

حيث تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 12.248) ذات دلالة إحصائية، وتبعاً لقاعدة القرار والتي تنص على أنه إذا كانت قيمة الدلالة (SIG) أقل أو تساوي (0.05)، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة. وتعتبر العلاقة قوية كون  $r = 74.2\%$  والمتغيرات المستقلة تفسر 55.1% من التغيير من المتغير التابع.  
كما تم إخضاع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول (15).

### جدول (15) . نتائج اختبار الفرضيات الفرعية على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية

| المتغيرات المستقلة           | Standardized Coefficients Beta | T المحسوبة | SIG T | نتيجة الفرضية العدمية |
|------------------------------|--------------------------------|------------|-------|-----------------------|
| العلاقة مع الموردين          | 0.036                          | 0.241      | 0.811 | قبول                  |
| العلاقة مع الوسطاء والموزعين | 0.266                          | 1.765      | 0.085 | قبول                  |
| العلاقة مع الزبائن           | 0.323                          | 2.947      | 0.005 | رفض                   |
| مشاركة المعلومات             | 0.428                          | 3.292      | 0.002 | رفض                   |

تشير نتائج الجدول (15) إلى أن أثر المتغيرين المستقلين (العلاقة مع الزبائن، ومشاركة المعلومات) على المتغير التابع (أداء المنظمة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة T المحسوبة هي (2.947) و (3.292)، وبمستوى دلالة (SIG T = 0.005, 0.002)، وهو أقل من (0.05)، في حين أثر المتغيرين المستقلين (العلاقة مع الموردين، والعلاقة مع الوسطاء والموزعين) على المتغير التابع (أداء المنظمة) هو أثر غير دال إحصائياً، حيث كانت قيمة T المحسوبة هي (0.241) و (1.765)، وبمستوى دلالة (SIG T = 0.811, 0.085)، وهو أكثر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية العدمية ونرفض الفرضية البديلة لكلاً من (H01.1) و (H01.2). في حين نرفض الفرضية الفرعية العدمية ونقبل الفرضية البديلة لكلاً من (H01.3) و (H01.4).

ولمعرفة دور العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المنشأة، وعدد العاملين) في تأثير إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا، فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال الفرضيات الفرعية كما في الجداول (16-23).  
الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المنشأة، وعدد الموظفين).

تم إخضاع هذه الفرضية لاختبار Independent (sample t-test) لاختبار الفروق التي تعزى للجنس، في حين تم إخضاع بقية الفروق لاختبار (One-way ANOVA).

**جدول (16). نتائج اختبار الفروق لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية تعزى لمتغير الجنس**

| إدارة سلاسل التوريد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الفرق | قيمة t | P - value |
|---------------------|---------------|-------------------|------------|--------|-----------|
| ذكور                | 4.0718        | 0.45282           | 0.01554    | 0.092  | 0.291     |
| إنث                 | 4.0563        | 0.53969           |            |        |           |

يبين الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حيث كانت قيمة ( $t = 3.375$ ) وبمستوى دلالة ( $p\text{-value} = 0.362$ ) وهي أكبر من ( $0.05$ )، وهذا يعني أن رأي العاملين في أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية لم يتأثر بعامل الجنس.

**جدول (17). نتائج اختبار الفروق لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية تعزى لمتغير العمر**

| العمر               | مصدر التباين   | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | p-value |
|---------------------|----------------|--------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---------|
| إدارة سلاسل التوريد | بين المجموعات  | 1.792              | 2               | 0.896                   | 4.824           | 0.013   |
|                     | داخل المجموعات | 7.802              | 42              | 0.186                   |                 |         |
|                     | المجموع        | 9.595              | 44              |                         |                 |         |

تم استخدام One way ANOVA لاختبار الفرضية، ونلاحظ أن قيمة F كانت قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) حيث بلغت ( $4.824$ ) وبمستوى دلالة ( $p\text{-value} = 0.013$ ) وهي أكبر من ( $0.05$ )، وهذا يعني أن رأي المبحوثين لأداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية تأثر بعامل العمر.

ولتحديد مصدر الاختلاف في أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية، تم استخدام اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. وكما هو موضح بالجدول رقم (18).

**جدول (18). نتائج اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية حسب متغير العمر**

| الفئة                   | المتوسط | أقل من 30 سنة | من 30 إلى أقل من 40 سنة | من 40 سنة فأكثر |
|-------------------------|---------|---------------|-------------------------|-----------------|
| أقل من 30 سنة           | 3.8175  |               | 4.3029                  | 3.9675          |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 4.3029  | *0.48539      |                         |                 |
| من 40 سنة فأكثر         | 3.9675  | 0.15002       | 0.33537                 |                 |

يظهر الجدول رقم (18) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيوف التجارية بين المستجيبين من فئة العمر (أقل من 30

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

سنة) والفترة (من 30 الى أقل من 40 سنة) بقيمة بلغت (0.48539) وذلك لصالح الفئة من 30 الى أقل من 40 سنة. وهذا قد يعود إلى أنّ التقدم بالعمر تجعل الموظفين على دراية أكبر بأداء سلسلة مراكز السيغوي التجارية في مختلف المجالات.

**جدول رقم (19). نتائج اختبار الفروق لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيغوي التجارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي**

| المسمى الوظيفي      | مصدر التباين   | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | p-value |
|---------------------|----------------|--------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---------|
| إدارة سلاسل التوريد | بين المجموعات  | 0.690              | 2               | 0.345                   | 1.627           | 0.209   |
|                     | داخل المجموعات | 8.905              | 42              | 0.212                   |                 |         |
|                     | المجموع        | 9.595              | 44              |                         |                 |         |

يبين الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيغوي التجارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة F المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) وقد بلغت ما قيمته (1.627) وبمستوى دلالة ( $p\text{-value}=0.209$ ) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي المبحوثين لم يتأثر بعامل المسمى الوظيفي.

**جدول (20). نتائج اختبار الفروق لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيغوي التجارية تعزى لمتغير الخبرة**

| الخبرة              | مصدر التباين   | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | p-value |
|---------------------|----------------|--------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---------|
| إدارة سلاسل التوريد | بين المجموعات  | 1.035              | 3               | 0.345                   | 1.652           | 0.192   |
|                     | داخل المجموعات | 8.560              | 41              | 0.209                   |                 |         |
|                     | المجموع        | 9.595              | 44              |                         |                 |         |

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيغوي التجارية تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة F المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) وقد بلغت ما قيمته (1.652) وبمستوى دلالة ( $p\text{-value}=0.192$ ) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي المبحوثين لم يتأثر بعامل الخبرة.

**جدول (21). نتائج اختبار الفروق لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيغوي التجارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي       | مصدر التباين   | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | p-value |
|---------------------|----------------|--------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---------|
| إدارة سلاسل التوريد | بين المجموعات  | 0.220              | 2               | 0.110                   | 0.493           | 0.615   |
|                     | داخل المجموعات | 9.375              | 42              | 0.223                   |                 |         |
|                     | المجموع        | 9.595              | 44              |                         |                 |         |

يبين الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيغوي التجارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة F المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) وقد بلغت ما قيمته (0.493) وبمستوى دلالة ( $p\text{-value}=0.615$ ) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي المبحوثين لم يتأثر بعامل المؤهل العلمي.

**جدول (22). نتائج اختبار الفروق لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية تعزى لمتغير عمر المنشأة**

| p-value | قيمة F المحسوبة | متوسط مجموع المربعات MS | درجات الحرية DF | مجموع المربعات SOS | مصدر التباين   | عمر المنشأة         |
|---------|-----------------|-------------------------|-----------------|--------------------|----------------|---------------------|
| 0.202   | 1.663           | 0.352                   | 2               | 0.704              | بين المجموعات  | إدارة سلاسل التوريد |
|         |                 | 0.212                   | 42              | 8.891              | داخل المجموعات |                     |
|         |                 |                         | 44              | 9.595              | المجموع        |                     |

يبين الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية تعزى لمتغير عمر المنشأة، حيث كانت قيمة F المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) وقد بلغت ما قيمته (1.663) وبمستوى دلالة ( $p\text{-value}=0.202$ ) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي المبحوثين لم يتأثر بعامل عمر المنشأة.

**جدول (23). نتائج اختبار الفروق لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية تعزى لمتغير عدد الموظفين**

| p-value | قيمة F المحسوبة | متوسط مجموع المربعات MS | درجات الحرية DF | مجموع المربعات SOS | مصدر التباين   | عدد العاملين        |
|---------|-----------------|-------------------------|-----------------|--------------------|----------------|---------------------|
| 0.200   | 1.673           | 0.354                   | 2               | 0.708              | بين المجموعات  | إدارة سلاسل التوريد |
|         |                 | 0.212                   | 42              | 8.887              | داخل المجموعات |                     |
|         |                 |                         | 44              | 9.595              | المجموع        |                     |

يبين الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية تعزى لمتغير عدد الموظفين، حيث كانت قيمة F المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) وقد بلغت ما قيمته (1.673) وبمستوى دلالة ( $p\text{-value}=0.200$ ) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي المبحوثين لم يتأثر بعامل عدد الموظفين.

**النتائج والتوصيات**

يتضمن هذا الجزء عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت إلى قياس أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة في سلسلة مراكز السيفوي التجارية في ظل انتشار فيروس كورونا. نتائج الدراسة

في ضوء نتائج إجابات أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن كرومباخ ألفا مرتفعة حيث كانت النتائج أعلى من 60%، وبشكل أكثر تفصيل فقد كانت أقل نتيجة (0.785) وهي لمتغير العلاقة مع الموردين، وأعلى نتيجة كانت لمتغير الجودة (0.946) كما هو موضح بالجدول رقم (1) والخاص بقيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
2. بينت النتائج أن الذكور يشكلون ما نسبته (77.8%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث ما نسبته (22.2%) من العينة، وقد يعود هذا لسبق الرجل للمرأة لدخول سوق العمل، وبالتالي وصوله إلى مستويات ومراكز متعددة قبل المرأة في بعض المجالات. وأن فئة الأعمار (30-40 سنة) هي الفئة الأكثر حيث بلغت نسبتها (40%)، وبالنسبة المئوية الأعلى من حملة درجة البكالوريوس (80%). وكانت النسبة المئوية الأعلى من حملة الدرجات لمن يحمل درجة البكالوريوس بنسبة (80%)، كما نلاحظ أن نسبة رئيس قسم هي النسبة الأعلى وتبلغ (51.1%). وأن الفئة التي تتراوح خبراتها ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الفئة الأكبر حيث بلغت (31.3%).

3. كشفت النتائج أن إدارة سلاسل التوريد بأبعادها جاء مرتفعاً وتحديداً لُبعد العلاقة مع الزبائن وذلك في مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن أثناء جائحة فيروس كورونا. كما أظهرت النتائج أن أداء المنظمة بأبعادها جاء مرتفعاً وتحديداً لُبعد الجودة.
4. أوضحت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمة. وتعتبر العلاقة قوية كون  $r = 74.2\%$  والمتغيرات المستقلة تفسر  $55.1\%$  من التغيير من المتغير التابع. وهذه النتيجة تتوافق مع الكثير من الدراسات والتي توصلت الى ان أداء سلاسل التوريد يؤثر بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية وأداء المنظمات بشكل ايجابي (أقسام و ساوس، 2011، البتانوني، 2014).
5. أظهرت النتائج أن أثر المتغيرين المستقلين (العلاقة مع الزبائن ومشاركة المعلومات) على المتغير التابع (أداء المنظمة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة  $T$  المحسوبة هي (2.947) و (3.292)، وبمستوى دلالة ( $SIG T = 0.005, 0.002$ )، وهو أقل من (0.05)، في حين أثر المتغيرين المستقلين (العلاقة مع الموردين، والعلاقة مع الوسطاء والموزعين) على المتغير التابع (أداء المنظمة) هو أثر غير دال إحصائياً، حيث كانت قيمة  $T$  المحسوبة هي (0.241) و (1.765)، وبمستوى دلالة ( $SIG T = 0.811, 0.085$ )، وهو أكثر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية العدمية ونرفض الفرضية البديلة لكلاً من (H01.1) و (H01.2). في حين نرفض الفرضية الفرعية العدمية ونقبل الفرضية البديلة لكلاً من (H01.3) و (H01.4).
6. بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، عمر المنشأة، وعدد الموظفين)، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل العمر وذلك لصالح الفئة من 30 الى أقل من 40 سنة.
- كما كشفت نتائج الدراسة الحالية عدداً من الجوانب التي يجب الإشارة إليها وهي:
- أ. يتوافر لدى مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن خطة إستراتيجية واضحة لإدارة سلاسل التوريد.
  - ب. أن غالبية أقسام مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن تقوم باستخدام التكنولوجيا التي بدورها تقوم تفعيل دور العلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، ومشاركة المعلومات.
  - ج. أن المراكز تستخدم التكنولوجيا التي تتيح التواصل مع جميع الأطراف والإدارات.
  - د. أن هيكلية الأقسام والفروع في مراكز السيغوي التجارية في عمان/الأردن تعطي أهمية كافية لتشكيل التحالفات الاستراتيجية مع الأقسام والفروع الأخرى.
  - هـ. أن هيكلية الأقسام والفروع تساهم في تبسيط عملية تبادل المعارف خارج الحدود الوظيفية.
- التوصيات
- في ضوء ما سبق توصي الدراسة الحالية لمتخذي القرار في مراكز السيغوي التجارية والعاملين بسلاسل التوريد بما يلي:
1. ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة سلاسل التوريد من حيث العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع الزبائن، ومشاركة المعلومات، لما في ذلك من أهمية في زيادة أداء المنظمة من حيث الربحية، الحصة التسويقية، الجودة، والتسليم وخاصةً في ظل أثناء أزمة جائحة كورونا.
  2. القيام بدراسات وصفية نوعية، وذلك لتحديد فيما إذا كانت هنالك أبعاد أخرى قد تؤثر على إدارة سلاسل التوريد في ظل مثل الظروف الحالية أثناء أزمة جائحة كورونا.
  3. وحيث لا بد للمؤسسات بشكل عام من زيادة استثماراتها في التكنولوجيا، لما لها من تأثير قوي ينعكس على فاعلية المؤسسات والشركات (Masa'deh, 2013; AL Manaseer et al., 2019)، فإن الدراسة الحالية توصي بإجراء دراسات كمية ونوعية لكيفية تعظيم استخدام نظم سلاسل التوريد الحديثة في مؤسسات القطاع العام والخاص داخل الاردن وخارجه.

4. دراسة كيفية إعداد خطط ورسم سياسات تدريبية لضمان ديمومة العمل من خلال إدارة سلاسل التوريد وللتماشي مع التحديات والأحداث غير المتوقعة التي تؤثر على الشركات والمؤسسات.
5. إجراء دراسات لتحديد المعوقات التي من الممكن ان تقف أمام تطبيق سلاسل التوريد على أداء المنظمة والمؤسسات أثناء الأزمات كجائحة انتشار فيروس كورونا .

#### المراجع العربية

- أقسام عمر وسائوس الشيخ، (2011)، إعادة هندسة عمليات ادارة سلسلة التوريد، ابحاث الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر.
- البتانوني علاء محمد، (2014)، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد وادارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الاعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الثالث، مصر.
- البرازي تركي دهمان، (2012)، اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
- جواد شوقي ناجي، الشموط محمد سالم، (2008)، ادارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل اداري، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- العاني مصطفى عبدالواحد، (2013)، جودة علاقات اطراف سلسلة التوريد واثوها على ادائها، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد، 96، العراق.
- العبد القادر، خالد، السمارة، مؤيد، السويدي، عبد الله، ... & روان، (2020)، اضطراب التجارة العالمية والمحلية جراء جائحة كورونا وانعكاساتها على قطر، حلقة نقاشية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر.
- عساف، محمد أحمد، (2015)، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- علوان، حيدر ثامر، (2014)، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية و الدور الوسيط للجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- طاهر، ناجحة محمد، (2006)، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة(كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- فريد، مصطفى نهال ، العبد، جلال، (2003)، ادارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر.
- القطب محي الدين يحيى، ارتيمه هاني جزاع، القضاة شاكر أحمد، (2012)، مدخل الى ادارة الموارد، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الاردن.
- اليعقوب، سناء، نايف، (2009)، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط لطلاب الدراسات العليا، عمان، الاردن.

## The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...

### References:

- Al-Dmour, H., Masa'deh, R., Salman, A., Abuhashesh, M., & Al-Dmour, R. (2020). Influence of social media platforms on public health protection against the COVID-19 pandemic via the mediating effects of public health awareness and behavioral changes: integrated model. *Journal of Medical Internet Research*, 22(8), e19996.
- AL Manaseer, M., Maqableh, M., Alrowwad, A., & Masa'deh, R. (2019). Impact of information technology on organizational performance in Jordanian public government entities. *Jordan Journal of Business Administration*, 15(4), 489-516.
- Anderson, D.L., Britt, F.E., & Favre, D.J. (1997). The seven principles of supply chain management. *Supply Chain Management Review*, 1(1), 31-41.
- Asamoah, D., Agyei-Owusu, B., Andoh-Baidoo, F.K., & Ayaburi, E. (2021). Inter-organizational systems use and supply chain performance: mediating role of supply chain management capabilities. *International Journal of Information Management*, 58, 102195.
- Bratić, D. (2011). Achieving a competitive advantage by SCM. *IBIMA Business Review*, 2011, 1-13. DOI: 10.5171/2011.957583.
- British Standards Institute (BSI) (2000), BSI – EN ISO 9001: 2000. Quality Management System Requirements, BSI, London.
- Fan, H., Li, G., Sun, H., & Cheng, T.C.E. (2017). An information processing perspective on supply chain risk management: antecedents, mechanism, and consequences. *International Journal of Production Economics*, 185, 63-75.
- Husnan, S. (2001). *Manajemen Keuangan Teori Dan Penerapan (Keputusan Jangka Pendek) Buku 2 Edisi 4 Cetakan Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Kalia, N., & Bhardwaj, B. (2019). Contextual and task performance: do demographic and organizational variables matter?. *Rajagiri Management Journal*, 13(2), 30-42.

Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Kuei, C.H., & Madue, C.N. (2002). Developing supply, chain strategies based on the survey of supply chain quality and technology management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 889-901.

Lee, H.L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. *Management Science*, 43(4), 546-558.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., & Rao, S.S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 140, 55.

Masa'deh, R. (2013). The impact of information technology infrastructure flexibility on firm performance: an empirical study of Jordanian public shareholding firms. *Jordan Journal of Business Administration*, 9(1), 204-224.

Mask Jr., R.L. (2018). *The Relationship of Social Capital, Supply Chain Integration Implementation and Customer Loyalty, and Their Relationship to Firm (Performance (Doctoral dissertation, Capella University.*

Milgate, M. (2001). Supply chain complexity and delivery performance: an international exploratory study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(3), 106-118.

Militaru, G., & Șerbănică, D. (2008). Competitive advantage by integrated e-business in supply chains: a strategic approach. *Journal Management & Marketing*, 6(1), 27-36

Min, S., & Wolfinbarger, M. (2005). Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce. *Journal of Business Research*, 58(8), 1030-1039.

## **The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...**

Rao, P. (2002). Greening the supply chain: a new initiative in south east Asia. *International Journal of Operation & Production Management*, 22(6), 632-655.

Ross, D. (1998). *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*. Springer US.

Rudberg, M., Klingenberg, N., & Kronhamn, K. (2002). Collaborative supply chain planning using electronic marketplaces. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(8), 596-610.

Sarkar, S., & Banerjee, S. (2020). Brand co-creation through participation of organization, consumers, and suppliers: an empirical validation. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2020-2732>.

Samii, A.K. (2004). *Stratégie Logistique: Supply Chain Management*. Paris: Dunod.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 7th Edition, John Wiley & Sons.

Simon, A.T., Serio, L.C.D., Pires, S.R.I., & Martins, G.S. (2015). Evaluating supply chain management: a methodology based on a theoretical model. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 26-44.

Sohal, A.S., Power, D.J., & Terziovski, M. (2002). Supply chain management in Australian manufacturing—two case studies. *Computers & Industrial Engineering*, 43(1-2), 97-109.

Sukati, I. Hamid, A.B.A., Baharun, R., Alifiah, M.N., & Anuar, M.A. (2012). Competitive advantage through supply chain responsiveness and supply chain integration. *International Journal of Business and Commerce*, 1(7), 1-11.

Thilmany, D., & Grannis, J. (1998). Marketing food products: direct sales vs. distributors and brokers. *Agricultural Marketing Report (Colorado State University. Dept. of Agricultural and Resource Economics)*; AMR 98-04.

Urbaniak, M. (2020). The role of process improvements tools in building relationship between suppliers and industrial clients. *Journal of International Business Research and Marketing*, 5(6), 13-18.

### **Bibliography**

Abu Zayyad, Z., Obeidat, Z., Alshurideh, M., Abuhashesh, M., & Maqableh, M. (2021). Corporate social responsibility and patronage intentions: the mediating effect of brand credibility. *Journal of Marketing Communications*, 27(5), 510-533.

Almomoni, M.A. (2021). The importance of supply chain management in achieving competitive advantage: a theoretical study. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 10(2), 194-207.

Almomoni, M.A. (2021). The Usage of Balanced Scorecard (BSC) in evaluating the performance of the university of Jordan/Aqaba branch from the academic staff perspective. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 10(2), 232-247.

Almomoni, M.A., & Alkhalayleh, W.A. (2021). Application of knowledge management requirements in the mining industries sector from the employees' point of view: a suggested case study on the Jordan phosphate mines company. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 9(2), 31-39.

Maqableh, M.M., & Mohammed, A.B. (2016). Modeling teachers influence on learners self-directed use of electronic commerce technologies outside the classroom. *Scientific Research and Essays*, 11(4), 29-41.

Masa'deh, R., Shannak, R., Obeidat, B., Almajali, D., & Dahalin, Z. (2021). Investigating a causal model of IT-business partnership and competitive advantage. *Proceedings of the 14th IBIMA Conference on Global Business Transformation through Innovation and Knowledge Management: An Academic Perspective, Istanbul-Turkey, 23rd-24th June*, pp. 1250-1260.

Obeidat, Z., Alshurideh, M., & Al Dweeri, R. (2019). The influence of online revenge acts on consumers psychological and emotional states: does revenge taste sweet?. Paper presented at the *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019*:

## **The Impact of Supply Chains Management on Organization's Performance ...**

Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, 4797-4815.

Shannak, R.O., Al-Zu'bi, Z.M.F., Obeidat, B.Y., Alshurideh, M., & Altamony, H. (2012). A theoretical perspective on the relationship between knowledge management systems, customer knowledge management, and firm competitive advantage. *European Journal of Social Sciences*, 32(4), 520-532.