

الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحسين جودة المنتج في شركات صناعة الأدوية السورية

د. شيراز طرابلسية*

سومر عيسى قعير**

(تاريخ الإيداع ١٦ / ٦ / ٢٠٢٠ . قُبِلَ للنشر في ٥ / ٧ / ٢٠٢٠)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد سواء الخارجية المتعلقة بالعلاقات مع الموردين والعملاء والوسطاء والموزعين؛ أو الداخلية المتعلقة بتدفق المعلومات وتدفق المواد أو التدفقات المالية، في تحسين جودة المنتج في شركات صناعة الأدوية السورية بوجود إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من المسؤولين عن عمليات الشراء والإنتاج والتوزيع في شركات صناعات الأدوية السورية والمكاتب العلمية التابعة لها في المحافظات، أما عينة الدراسة فهي عينة ميسرة من (٣٠٠) مسؤول في شركات صناعة الأدوية، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (٢٥٨) استبانة، حيث تم استبعاد (٧) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات المستردة الكاملة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٥١) استبانة، وبنسبة استجابة (٨٣.٦٧%). أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بإدارة العلاقة مع الموردين والعملاء والوسطاء والموزعين وتدفق المعلومات والمواد والتدفقات المالية، وبين تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، أي أنّ تفاعل متغيرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد مع إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة، حيث عدّل إدخال متغير إدارة الجودة الشاملة من القدرة التفسيرية للنموذج بمقدار (٤.٢%).

كلمات مفتاحية: إدارة سلسلة التوريد، جودة المنتج، إدارة الجودة الشاملة، شركات صناعة الأدوية.

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

The Mediating Role Of Total Quality Management In The Relationship Between Management Practices Supply Chain And Product Quality Improvement In Syrian Pharmaceutical Companies

*Dr. Shiraz Tarabulsih

**Somar Issa quaier

(Received 16 / 6 / 2020 . Accepted 5 / 7 / 2020)

□ ABSTRACT □

The research aims to define the role of supply chain management practices both external to relations with suppliers, customers, brokers, and distributors; Or internal information flow and material flow or financial flows, in improving product quality in the Syrian pharmaceutical industry companies with a comprehensive quality management intermediate variable.

The research relied on the descriptive approach, and the research community formed from those responsible for purchasing, production and distribution in the Syrian pharmaceutical industries companies and their scientific offices in the governorates, while the study sample is an accessible sample of (300) officials in the pharmaceutical industry, where the researcher distributed the questionnaire to Members of the sample, (258) questionnaires were retrieved, where (7) questionnaires were excluded due to their lack of validity for statistical analysis, and thus the number of complete and valid retrieval questionnaires reached (251) questionnaires, with a response rate of (83.67%).

The results showed that there is a very strong direct relationship with significant significance between supply chain management practices related to relationship management with suppliers, customers, intermediaries, distributors, information flow, materials and financial flows, and between improving product quality in the companies under study with total quality management as an intermediate variable, that is, the interaction of management practice variables The supply chain with total quality management contributes to improving product quality in the companies under study, as the introduction of the total quality management variable from the explanatory ability of the model was adjusted by (4.2%).

Key words: Supply Chain Management, Product Quality, Total Quality Management, Pharmaceutical Companies.

*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria

**Postgraduate student (Ph.D), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

المقدمة:

تُعد إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management (SCM) من المفاهيم الاستراتيجية التي تتضمن اعتبارات طويلة الأمد وواسعة لمركز المنظمة في شبكة التوريد فضلاً عن كونها شكل رقابي للتدفق عبر سلسلة التوريد، ومفهوم إدارة سلسلة التوريد نشأ وازدهر من خلال نظم الإنتاج في الوقت المحدد والإمدادات، أما اليوم فهو مفهوم إداري مستقل بالرغم من بقاء هيمنة مفهوم الامداد بشكل كبير، وتكتسب سلاسل التوريد أهميتها من خلال قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المنظمة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين المنظمة وعملائها وبين المنظمة والموردين، ذلك أن سلاسل التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات.

تواجه سلسلة التوريد تحديات عديدة، والتي أفرزت توجهات جديدة للمنظمات في البحث المستمر والدؤوب عن أفضل الممارسات لمقابلة حاجات العميل كهدف رئيس لها ونقطة الانطلاق في بناء هذه السلسلة وإدارتها، فبعد أن كانت سلسلة التوريد مجموعة من المراحل تبدأ بالمورد وتنتهي بالعميل أصبح التعامل معها على أنها تبدأ بالعميل (استشعار حاجاته) وتنتهي به (تقديم المنتج المطلوب له)، وهذا الأمر جعل المنظمات تهتم بموضوع إدارة علاقة العميل الذي يشير الى جمع متراكم للمعلومات عن العميل في العملية وتلبية حاجاته الفردية مما يؤدي إلى تحسين وتسهيل العمليات بين أجزاء سلسلة التوريد، وتحسين رضا العميل من خلال تلبية حاجاته الحالية والمحتملة، وبالتالي المحافظة عليه والتواصل معه، هذا ولم يعد الأمر مقتصرًا على صياغة المفاهيم الخاصة بالسلسلة وإدارتها فقط، وإنما ساهم في ظهور نماذج وأنواع متعددة لها، الهدف منها التعرف على النماذج والأنواع الأكثر توافقاً مع الأهداف التنافسية الجديدة للسلسلة وهي تقديم المنتج المناسب بالكمية والجودة والسرعة المناسبة.

بناءً على ذلك، يسعى البحث الحالي إلى التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد سواء الخارجية المتعلقة بالعلاقات مع الموردين والعملاء والوسطاء والموزعين؛ أو الداخلية المتعلقة بتدفق المعلومات وتدفق المواد أو التدفقات المالية، في تحسين جودة المنتج في شركات صناعة الأدوية السورية بوجود إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والتي أجري خلالها مقابلات مع بعض مندوبي شركات الأدوية، والمسؤولين عن تسليم الطلبات إلى المستودعات في محافظة اللاذقية، حيث أجريت المقابلات مع (١٥) مندوب من شركات (أوغاريت، ابن زهر، ميديفارم، دام فارما، بحري الطبية)؛ والتي حاول الباحث من خلال السؤال عن واقع الروابط بين العمليات ضمن نطاق كل شركة، وآليات التوزيع والإنتاج والتعامل مع الموردين والعملاء وأسس العلاقة فيما بينهم، حيث بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن هناك ضعف في قدرة شركات الأدوية على المنافسة في السوق سواء على مستوى الجودة أو السعر نتيجة عدم مواكبة التطورات الحاصلة في تقانات المعلومات، واستمرار إتباع الأساليب التقليدية في اختيار الموردين وباقي العمليات التسويقية؛ وعدم استخدام خطوط الإنتاج في الشركات لكامل طاقتها الإنتاجية وتوقف العديد من المكائن عن العمل نتيجة الظروف الحالية، بالإضافة إلى عدم إدراكها لأهمية التفاعل بين ممارسات إدارة التكلفة الاستراتيجية ومنها إدارة الجودة الشاملة في التأثير على العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحسين جودة المنتج، وذلك بهدف ترشيدها لقرارات الإستراتيجية لسلسلة التوريد سواء من خلال إقامة

علاقات إستراتيجية مع الموردين والعملاء؛ أو خفض التكلفة فيما بين أعضاء السلسلة والاستغلال الأمثل للموارد، وخصوصاً في ظل الظروف الحالية التي تستدعي ذلك. ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين جودة المنتج في شركات صناعة الأدوية السورية بوجود إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً.

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس "إدارة سلسلة التوريد"، كونها تولي اهتماماً كبيراً بالجودة والكلفة وأوقات الانتظار أو التسليم، ويقتضي العمل فيها على أساس، الفريق، والتعاون، والتنسيق الفاعل عند أداء الأنشطة المتمثلة ب: اختيار الموقع الأفضل للمصنع لضمان استجابة أكثر سرعة، وترتيبه لضمان التدفق السلس للمواد عبر النظام. والتنبؤ بطلبات العملاء، وتطوير خطة مبيعات لتتماشى مع احتياجات الأسواق المستهدفة. وإدارة فاعلة لكل من المواد الأولية والعملية الداخلية والسلع المنتهية. والشراء والتعاقد الفرعي لضمان تسليم المواد المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين وعلى وفق الجودة والمواصفات المتوقعة، وتخطيط متطلبات توزيع وتخطيط مسار ونقل المنتجات المنتهية.

ومن الناحية العملية تتمثل أهمية البحث في التفاعل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وإدارة الجودة الشاملة كأحد ممارسات إدارة التكلفة الاستراتيجية في تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة، حيث يمكن أن تلفت نظر المعنيين في هذه الشركات إلى الاعتماد على منهج إدارة الجودة الشاملة لتقوية العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحسين جودة المنتج.

يهدف البحث إلى تحديد دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد سواء الخارجية المتعلقة بالعلاقات مع الموردين والعملاء والوسطاء والموزعين؛ أو الداخلية المتعلقة بتدفق المعلومات وتدفق المواد أو التدفقات المالية، في تحسين جودة المنتج في شركات صناعة الأدوية السورية بوجود إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وبين تقديم جودة أفضل للعملاء في الشركات محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وبين تقديم جودة أفضل للعملاء في الشركات محل الدراسة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من المسؤولين عن عمليات الشراء والإنتاج والتوزيع في شركات صناعات الأدوية السورية والمكاتب العلمية التابعة لها في المحافظات، أما عينة الدراسة فهي عينة ميسرة من (٣٠٠) مسؤول في شركات صناعة الأدوية، والتي تركزت في محافظة ريف دمشق (شركة ابن زهر للصناعات الصيدلانية، شركة بحري الطبية، شركة التراميديكا)، وفي محافظة حمص (شركة البلسم، شركة ابن حيان، شركة ميديكو للصناعات الدوائية)، وفي محافظة حلب (شركة السعد، شركة ألفا، شركة أوبري، شركة أسيا). حيث قام الباحث بتوزيع (٣٠٠) استبانة، وتم استرجاع (٢٥٨) استبانة، حيث تم استبعاد (٧) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات المستردة الكاملة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٥١) استبانة، وبنسبة استجابة (٨٣.٦٧%).

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية قام الباحث بتصميم أداة الدراسة "الاستبانة"، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، وفق الآتي: الجزء الأول: ممارسات إدارة سلسلة التوريد، ويشمل (٤٧) عبارة موزعة على ستة محاور وفق الآتي: المحور الأول: إدارة العلاقة مع الموردين (١٠) عبارات. المحور الثاني: إدارة العلاقة مع العملاء (٨) عبارات. المحور الثالث: إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين (٩) عبارات. المحور الرابع: تدفق المعلومات (٧) عبارات. المحور الخامس: تدفق المواد/المنتجات (٧) عبارات. المحور السادس: التدفقات المالية (٦) عبارات. الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة (٦) عبارات. الجزء الثالث: جودة المنتج (٥) عبارات.

تمّ التحقق من صدق وثبات الاستبانة، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
إدارة العلاقة مع الموردين	١٠	٠.٧٥٥
إدارة العلاقة مع العملاء	٨	٠.٨٢١
إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين	٩	٠.٨١٣
تدفق المعلومات	٧	٠.٨٢٥
تدفق المواد/المنتجات	٧	٠.٨٧٧
التدفقات المالية	٦	٠.٩١١
إدارة الجودة الشاملة	٦	٠.٧٩٨
جودة المنتج	٥	٠.٧٦٥
الثبات الكلي	٥٨	٠.٨٢٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية تساوي (٠.٨٢٩)، وهي أكبر من ٠.٧٠، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيها للقياس والدراسة.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Abdallah ; Obeidat; Aqqad, 2014) بعنوان:

The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity.

أثر الدور الوسيط لشدة المنافسة في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد للشركات الصناعية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء، بالإضافة إلى تحديد الدور الوسيط لشدة المنافسة في العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، واستخدمت الاستبانة بغرض جمع البيانات من (١٠٤) شركة من الشركات الصناعية في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة

أن ثلاثة من ممارسات إدارة سلسلة التوريد هي التكامل الداخلي، وتشارك المعلومات، والتأجيل ذات أثر إيجابي في أداء سلسلة التوريد، وفي المقابل فإن تكامل الموردين وتكامل العملاء ليست ذات علاقة بأداء سلسلة التوريد، كما بينت النتائج أن شدة المنافسة تتوسط العلاقة بين كل من التكامل الداخلي وتكامل الموردين وتكامل العملاء وأداء سلسلة التوريد (الكفاءة)، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن ثلاثة من ممارسات سلسلة التوريد هي التكامل الداخلي وتكامل العملاء والتأجيل ذات أثر معنوي إيجابي في أداء سلسلة التوريد (الفاعلية).

٢- دراسة (المناصير، ٢٠١٦) بعنوان: أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد وعناصرها في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات (١٠) شركات، وشملت عينة الدراسة (١٠٨) مدير وفني من أصل (١٢٧) مدير وفني يعملون في هذه الشركات. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، وأخيراً ممارسات العلاقة مع العملاء، كما وجدت الدراسة أن العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جداً، وكذلك العلاقة ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، حيث تبين أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى عناصر سلسلة التوريد الثلاثة معاً، وذلك لوجود علاقة قوية بينهم، والاهتمام أكثر بممارسات العلاقة مع العملاء.

٣- دراسة (التبيني، ٢٠١٨) بعنوان: أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد في كفاءة العمليات لشركات المواد الزراعية في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٢) عاملاً إدارياً يعملون في (١٠) شركات للمواد الزراعية في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة سلسلة التوريد قد جاءت بدرجة عالية، حيث جاءت في المرتبة الأولى ممارسات إدارة العلاقة مع الموردين بدرجة عالية جداً، وفي المرتبة الثاني جاءت ممارسات إدارة العلاقات مع العملاء بدرجة عالية، وجاءت في المرتبة الثالثة ممارسة إدارة التدفق المالي وبدرجة عالية، وجاءت في المرتبة الرابعة ممارسة إدارة العلاقات مع الوسطاء وبدرجة عالية، وجاءت في المرتبة الخامس والأخيرة ممارسة إدارة تدفق المعلومات وبدرجة عالية، كما أظهرت النتائج الخاصة بكفاءة العمليات أنها جاءت بدرجة عالية جداً، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي لإدارة سلسلة التوريد في كفاءة عمليات الشركات الزراعية وعلى جميع المجالات.

٤- دراسة (العميان، ٢٠٢٠) بعنوان: الاتجاهات نحو تطبيق سلسلة الكتل وأثرها على أداء سلسلة التوريد: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات التعدينية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات نحو تطبيق تكنولوجيا سلسلة الكتل وأثرها على أداء سلسلة التوريد في قطاع الصناعات التعدينية في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٣) مستجيباً من العاملين في قطاع الصناعات التعدينية في الأردن، وقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال

الاستبانة التي تمّ تصميمها خصيصاً لهذا الغرض. أظهرت نتائج الدراسة أنّ قطاع الصناعات التعدينية في الأردن لا يقوم بتطبيق سلسلة الكتل بسماتها (اللامركزية، الشفافية، التتبع)، وهذا يُشير إلى أنّ المدراء والموظفين العاملين في قطاع الصناعات التعدينية في الأردن بحاجة لمعرفة أهمية تطبيق سلسلة الكتل، حيث يجب العمل على تطوير إطار شامل لحالات استخدام تقنية سلسلة الكتل في سلسلة التوريد وفقاً لمميزات سلسلة الكتل، والعمل على دمج سلسلة الكتل في بنية سلسلة التوريد لإنشاء نظام موثوق وحقيقي وشفاف آمن.

٥- دراسة (Kartikasari & Hendar, 2020) بعنوان:

Supply Chain Management Practice in Creative Industries.

ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الصناعات الإبداعية.

هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات إدارة سلسلة التوريد (SCMP) والتي تتكون من إدارة المورد، وتكنولوجيا المعلومات، وتطوير المنتج على فعالية أداء سلسلة التوريد مع وجود عمر الشركة كمتغير وسيط أو معدل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (٧٥) شركة صناعية صغيرة ومتوسطة في الصناعة الإبداعية في جاوة الوسطى بإندونيسيا، وتم استخدام الانحدار الخطي متعدد المتغيرات. أظهرت النتائج أنّ تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد كان له أثر إيجابي ودال إحصائياً على فعالية أداء سلسلة التوريد، كما أنّ التفاعل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وعمر الشركة كان له دور إيجابي ودال إحصائياً على فعالية أداء سلسلة التوريد، حيث عدّل متغير عمر الشركة القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار للعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وفعالية أداء سلسلة التوريد.

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة سلسلة التوريد وممارساتها، نلاحظ أنّ الدراسة الحالية تميزت بتناولها ممارسات إدارة سلسلة التوريد سواء الداخلية أو الخارجية، ودورها في تحسين جودة المنتج، كما تضيف الدراسة الحالية متغير إدارة الجودة الشاملة وسيطاً باعتباره أحد ممارسات إدارة التكلفة الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم بتفاعلها مع ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين جودة المنتج.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم إدارة سلسلة التوريد: تُعرّف إدارة سلسلة التوريد بأنها: فلسفة متكاملة لإدارة تدفق متعددة الاتجاهات للمواد والمعلومات خلال كل القنوات من المواد الأولية إلى المنتج النهائي، ووصولها إلى المستخدم أو المستهلك النهائي (Binghan , *et al* , 2001, p228). أما (Chase , *et al* , 2003, p517) فقد أخذوا بعين الاعتبار الأسعار التنافسية إذ أشاروا إلى أنّ إدارة سلسلة التوريد عبارة عن قدرة المنظمة على العمل مع مورديها لتوفير مواد ومكونات (عناصر) عالية الجودة والتي تكون ذات أسعار تنافسية. أما (Krajewski & Ritzman, 2005, p395) فقد عرفوا إدارة سلسلة التوريد بأنها: تصميم علاقة عميل المنظمة، وتنفيذ الطلب وعمليات علاقة المورد وتزامن هذه العمليات مع العمليات الرئيسية لمورديها وعملائها من أجل موائمة تدفق الخدمات والمواد والمعلومات مع طلب العميل. وهناك باحثون تعاملوا مع إدارة سلسلة التوريد على أنها إضافة قيمة لكل مراحل سلسلة التوريد (Kotler & Armstrong , 2005, p354) & (Gimenez & Lourenco, 2007, p25)، حيث أشاروا إلى أنها: إدارة تدفقات إضافة القيمة أعلى السلسلة وأسفلها للمواد والسلع النهائية والمعلومات المتعلقة بالموردين والمنظمة والبائعين والعملاء. وبالسبب نفسه عرفها (Decell *et al* , 2007, p73) بأنها: نظام من الموردين، والمصنعين، والموزعين، وتجار المفرد، والعملاء تتم من خلالها تدفق المواد من الموردين إلى العملاء وتدفق المعلومات بكلا الاتجاهين.

ويعرّف الباحث إدارة سلسلة التوريد بأنها: إدارة العلاقات المرتبطة ما بين المنظمة وشركائها في سلسلة التوريد وذلك في ظل عمليات متكاملة، من أجل تقديم قيمة للعميل النهائي في شكل منتجات وخدمات، وبأسعار تنافسية.

ثانياً: أهمية إدارة سلسلة التوريد: شهد الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد أهمية متنامية خلال نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون، وهناك دلائل كثيرة تشير إلى أنّ هذا المجال استمر في النمو من حيث الأهمية من قبل الباحثين والممارسين (Naslund & Williamson, 2010, P23)، وقد أصبح يُنظر لإدارة سلسلة التوريد على أنها مبادرة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة في ظل تزايد المنافسة محلياً وعالمياً، حيث تتطلع المنظمات ومن خلال إدارة سلسلة التوريد إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض المخزون وإلى زيادة رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية والأرباح (عبيدات، ٢٠١٠، ص ٣٥٠). وتتضح أهمية إدارة سلسلة التوريد في النقاط الآتية:

(١) تساهم إدارة سلسلة التوريد من خلال عملية تبادل المعلومات ذات القيمة بالنسبة للمنظمة وشركائها، بضمان حدوث مرونة واستجابة سريعة لتغيرات السوق، واكتشاف الفرص المتاحة في السوق والقابلة للاستغلال، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تعزيز وكفاءة وفعالية القرارات المتخذة (Zhang Wei, 2013, P281).

(٢) تعظيم القيمة الحقيقية التي تنتج عن إدارة سلسلة التوريد، ويعتمد هذا العنصر على قدرة المنظمة في التفوق في مجالات التصميم والتصنيع والتوريد، ويُعبّر عن القيمة التي تُحدثها سلسلة التوريد بالفرق بين ما يُشكله المنتج النهائي من قيمة لمستهلك، وكيف تقوم جهود سلسلة التوريد بتلبية ما يطلبه المستهلك، كما يُعبّر عن القيمة المضافة لسلسلة التوريد كذلك بربحية سلسلة التوريد، وهي المنفعة الكلية المتقاسمة بين الشركاء خلال جميع مراحل إدارة سلسلة التوريد، أي أين يمكن تحقيق أعلى ربحية لأطراف المعادلة من خلال سلسلة توريد تخفيض التكاليف، وتطوير المنتجات، وتقليل حجم المخزون، وزيادة الإنتاج، وعليه فإنّ سلسلة التوريد تقوم بتحقيق المنافع المكتسبة لكل من المنظمات وعملائها، فالمنظمة يمكنها تقليل التكاليف والوقت اللازم لإنجاز عملياتها وبالتالي زيادة هامش الربح بما لا يؤثر على سعر الوحدة الواحدة، في حين يستطيع العميل الحصول على السلعة التي يريدها بالمواسفات التي تلي حاجاته ورغباته بأفضل الأسعار، وهنا لا يمكن إهمال دور تكنولوجيا المعلومات في تعظيم هذه المنافع المكتسبة، خصوصاً وأنّ كل منفعة تتحقق من إدارة سلسلة التوريد تكون معتمدة كلياً على تكنولوجيا المعلومات، ويضاف إلى ذلك تقليص حجم التالف من العمليات الإنتاجية، لأنّ ضعف كفاءة سلسلة التوريد يؤدي إلى الإضرار بعمليات المنظمة بنسبة كبيرة، في حين أنّ استغلال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تخفيض هذه النسبة (ارتيمة، ٢٠٠٦، ص ٦٧).

(٣) تلبية متطلبات العملاء النهائيين من خلال البحث في كيفية الاستفادة من العمليات والتكنولوجيا وإمكانيات التوريد لتعزيز الميزة التنافسية، وتركز إدارة سلسلة التوريد عموماً على سبل تحسين كفاءة وتنافسية المنظمة من خلال الاستفادة من إمكانيات الموردين (Stone, 2011, P14).

(٤) تسعى المنظمات إلى توظيف استراتيجية التوريد لارتباطها بالقدرة التنافسية، من خلال التأثير في طبيعة وأنشطة سلسلة التوريد، حيث تتلخص استراتيجية سلسلة التوريد في مجموعة من الأهداف ذات الأولوية لإدارة سلسلة التوريد وطرق قياسها بهدف بناء وتمويل النجاح اللوجستي المحتمل من جانب الدخول لأسواق جديدة وخفض تكاليف الاستثمار.

(٥) تساهم إدارة سلسلة التوريد في توفير معلومات ذات الأهمية التسويقية كالبيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج، بالإضافة إلى معلومات حول قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة، بالإضافة

إلى معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات المنظمة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر مورداً لبعض أصناف المواد والخامات، مما يساهم في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ الشراء المستقبلية (خير وأبو زيد، ٢٠١٤، ص ٦٢٦). ويرى الباحث أنّ أهمية إدارة سلسلة التوريد تنبع من الحاجة المتنامية للمنظمات نحو تلبية مختلف حاجات ورغبات العملاء مع ضمان الاستفادة القصوى من التطورات التكنولوجية لتلبية هذا الغرض في ظل بيئة تنافسية تجعل من المنظمة مجبرة على تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها للبقاء في السوق، وهذه الأهمية تعود إلى توسع نشاطات المنظمة نحو إقامة علاقات متينة تُعظّم من قيمة منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى تطور المنافسة كما وكيفاً والحاجة نحو التكيف مع تغيرات السوق وتوجهاته.

ثالثاً: أهداف سلسلة التوريد: تختلف إدارة سلسلة التوريد عن إدارة التوريد، حيث تُركّز إدارة سلسلة التوريد على كل السمات والمظاهر لتوصيل المنتجات إلى العملاء، في حين إنّ إدارة التوريد تركز على علاقة المشتري - المورد، أيضاً إدارة سلسلة التوريد ذات فلسفة أعمال وعمليات أعمق وأشمل، وهناك عدة خصائص لإدارة سلسلة التوريد (Leenders & Fearon, 1997, p295):

- 1- المشاركة والمراقبة لقناة واسعة من المعلومات.
 - 2- إدارة المخزون.
 - 3- تقييم الكلف.
 - 4- التخطيط المشترك يحدث لكل امتداد السلسلة.
 - 5- تنسيق الجهود التي تحدث عبر أعضاء القناة، وعبر مستويات الإدارة وعبر الوظائف.
- تسعى إدارة سلسلة التوريد إلى تحقيق عدة أهداف، ويعد الهدف المركزي لها هو إرضاء العملاء النهائيين، وقد حدد (Leenders & Fearon 1997, p295) أن أهداف إدارة سلسلة التوريد تكون بتخفيض حالة اللاتأكد والخطر في سلسلة التوريد، وبالتالي سيكون له تأثير ايجابي على مستويات المخزون، ووقت الدورة الانتاج، والعمليات، وأخيراً مستويات خدمة العميل النهائي. أما (Dilworth , 2000, p 374 – 375) فقد ذكر بأنّ إدارة سلسلة التوريد لا تحقق أهدافها بشكل كفوء إذا أدت أعمالها بشكل مستقل ومنفرد في حين أنها تكون بشكل أكثر كفاءة حين تعمل كشبكة متكاملة من الحلقات، إذ إنّ أهداف السلسلة أصبحت أكثر توسعاً لأنّ تقديم المنتج في الزمان والمكان والكلفة المناسبة يحتاج إلى تنسيق بين حلقات السلسلة.

وأشار (Brewer & Speh , 2000, p78) ضمن تناولهم إطار إدارة سلسلة التوريد إلى أنّ أهداف إدارة سلسلة التوريد هي:

- 1- تخفيض الهدر في سلسلة التوريد من خلال تقليل التكرارات، وانسجام العمليات والأنظمة، وتعزيز الجودة.
 - 2- ضغط الوقت: ضغط وقت دورة التسليم من خلال إنجاز العمليات بأقل الوقت.
 - 3- مرونة الاستجابة: المرونة في عدد الخيارات، ومعدل وقت الاستجابة.
 - 4- تخفيض كلفة الوحدة الواحدة: وهي تكاليف متعلقة بمستوى الأداء الذي يرغب به العميل.
- وفي الصدد نفسه بين (Bowersox, et al, 2000, p1) أهداف إدارة سلسلة التوريد بالآتي:
- 1- الحصول على منتج مناسب وفي مكان مناسب وبأقل التكاليف.
 - 2- إدارة المخزون بفعالية وتقديم خدمة للعميل والمورد.
 - 3- تخفيض وقت الدورة.

- 4- خلق قيمة للعميل من خلال الأسعار المنخفضة، وتشكيلة عريضة من المنتجات.
 - 5- إرضاء العملاء وتلبية متطلبات أسلوب حياتهم.
- وقد حدد (Slack) وزملاؤه أهداف سلسلة التوريد بثلاثة أهداف رئيسية وهي : إرضاء العملاء النهائيين ، وتأکید العمل على كفاءة سلسلة التوريد ، والاستجابة للتغير الذي يحدث نتيجة حالات التذبذب في الطلب (Slack, et al, 2004, P446):

- ويرى (علي، ٢٠٠٥، ص ٤٠) أن أهداف إدارة سلسلة التوريد تتمثل بالآتي:
 - 1- الحصول على المنتج الصحيح في المكان الصحيح وبكلفة منخفضة.
 - 2- المحافظة على المخزون وبأقل ما يمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.
 - 3- تخفيض أوقات الدورة، وتسريع التعامل مع طلبات العميل وتسريع تسليم المواد الأولية لغرض التصنيع.
 - 4- تخفيض الكلف وزيادة الربحية.
 - 5- تحسين الأداء في العلاقات مع العملاء والموردين.
 - 6- إضافة قيمة للخدمات المقدمة للعميل والتي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
 - 7- خلق بنية تحتية متكاملة كل من العمليات والبيانات.

ويرى الباحث أن الهدف الرئيس لإدارة سلسلة التوريد هو تعظيم القيمة الحقيقية التي تنتج من خلال المنفعة والربحية المتقاسمة بين الشركاء خلال مراحل سلسلة التوريد، بالإضافة إلى تحسين الوضع التنافسي لسلسلة التوريد، وتحسين كفاءة أعضائها من خلال التركيز على قدرات المنظمة والموردين في التفوق والنجاح أنشطة التصميم والتصنيع والشراء والتوريد، وتنسيق حركة تدفق المنتجات والمعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد، وتنمية وتطوير المنتجات بما يحقق زيادة الإنتاجية وتوزيع ونقل المواد في الوقت والمكان المناسبين .

رابعاً: جودة المنتج: الجودة هي أحد الأسلحة التنافسية في السوق والتي تُعدّ كميّة تنافسية للمنظمة يمكن من خلال توفير المنتجات التي تلبّي أو تتجاوز احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتُعرّف الجودة بأنها المطابقة للاستخدام أو التي تحدد وتلبي الحاجات من وجهة نظر العميل، أي أنّ العميل هو الذي يقرر السلع أو الخدمات الأفضل التي تلبّي حاجاته وتوقعاته، فوجهة نظر العميل هي محور أي تعريف للجودة، لهذا يمكن أن تُبنى الجودة على عدة أبعاد هي: الأداء، والشكل أو الهيئة، والمتانة وقوة التحمل، والجودة المدركة المطابقة، وإنّ هذه الأبعاد تتطابق مع وجهة نظر العميل، ويُنظر إلى الجودة على أنها المصدر الرئيس للميزة التنافسية من خلال تلبية متطلبات العملاء، لذلك ينبغي اعتماد الجودة كهدف استراتيجي بالمنظمات في استراتيجية التصنيع من خلال ربط الجودة مع كل المطابقة للمواصفات وتوقعات العملاء، ويمكن القول أنّ المنظمات التي تتنافس على الجودة يجب أن تتبنى استراتيجية التمايز من خلال تقديم منتجات فريدة ومتميزة وذات جودة عالية والتي من شأنها أن تؤدي إلى قدرة المنظمة على فرض سعر أعلى مع الجودة الأعلى تساعد على تعزيز قدرتها التنافسية وولاء العملاء من خلال تلبية توقعاتهم (Russell, Millar, 2014, p79). ويسعى العميل للحصول على خدمات ذات جودة عالية اعتماداً على المفاضلة بين السعر، والجودة، وتسعى المنظمات إلى الإسراع بتلبية طلبات العميل من خلال تقديمها ما يحقق توقعاته في كلا الجانبين (مصحيح، ٢٠١١، ص ٨٩). وعليه أصبحت جودة الخدمة مهمة بالنسبة للمنظمة التي تحاول المحافظة على موقعها التنافسي وفي تحسين جودة منتجاتها دون الزيادة في التكاليف، من خلال الاعتماد على التكنولوجيا المستخدمة والتي يمكن أن تساعد على تحسين الجودة وتخفيض التكلفة (المعموري، ٢٠٠٢، ص ٤٢)، وإنّ أحد أسباب انخفاض الحصة السوقية

للعديد من المنظمات هو اهتمامها الكبير بالكلفة الإنتاجية في الأمد القصير وإهمالها التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم عدم التفكير بتحسين الجودة في الأمد الطويل، لذا كان من الضروري الاهتمام بالجودة على مستوى المنظمة وليس على مستوى المنتج النهائي فقط للعمليات المرتبط به كالتصميم، والإنتاج، وخدمات ما بعد البيع (الياسري، ٢٠١٣، ص ٤٢).

النتائج والمناقشة:

لاختبار فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على أسلوب تحليل الانحدار الهرمي ذو المتغيرات الوسيطة (HMRA) Hierarchical Moderated Regression Analysis، ويقوم تحليل الانحدار الهرمي ذي المتغيرات الوسيطة على تقدير نموذجين للانحدار المتعدد والمقارنة بين نتائجها، حيث يُعرف النموذج الأول بالنموذج الأساسي Base Model، واختبار معنوية التأثير المباشر للمتغير أو المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، أما النموذج الثاني فيعرف بالنموذج الكامل Full Model ويهدف لاختبار أثر تفاعل المتغير الوسيط مع المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وبين تقديم جودة أفضل للعملاء في الشركات محل الدراسة.

الجدول (٢) تحليل الانحدار للعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين تحسين جودة المنتج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df2	Sig. F Change
1	.910	.829	.824	.41875	.829	196.62	6	244	.000

الجدول (٣) تباين الانحدار للعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين تحسين جودة المنتج

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	206.863	6	34.477	196.622	.000
Residual	42.785	244	.175		
Total	249.647	250			

الجدول (٤) معاملات الانحدار للعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين تحسين جودة المنتج

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.391	.371		6.447	.000
إدارة العلاقة مع الموردين	.431	.103	.206	4.185	.000
إدارة العلاقة مع العملاء	.395	.087	.241	4.541	.000
إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين	.268	.107	.176	2.515	.013
تدفق المعلومات	.828	.162	.238	5.125	.000
تدفق المواد/المنتجات	.411	.124	.192	3.326	.001
التدفقات المالية	1.424	.094	.774	15.205	.000

يبين الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وبين تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة بلغت (٠.٩١)، وهي تدل على أن العلاقة قوية جداً فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أن التغيرات الحاصلة في تحسين جودة المنتج والتي سببتها ممارسات إدارة سلسلة التوريد بلغت (٨٢.٤%)، والمعنوية الكلية لنموذج الانحدار دالة إحصائياً لأن $P = 0.000 < 0.05$ ، كما يبين الجدول رقم (٣). وبملاحظة قيم B الموضحة في الجدول رقم (٤) نجد أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة (بالموردين والعملاء والوسطاء والموزعين وتدفق المعلومات، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية)، وبين تحسين جودة المنتج، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة، ونقرر بوجود علاقة طردية قوية جداً وذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بالموردين والعملاء والوسطاء والموزعين وتدفق المعلومات، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية، وبين تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وبين تقديم جودة أفضل للعملاء في الشركات محل الدراسة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.

الجدول (٥) تحليل الانحدار للعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد

وبين تحسين جودة المنتج بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.910	.829	.824	.41875	.829	196.62	6	244	.000

2	.933	.871	.867	.36397	.042	79.970	1	243	.000
---	------	------	------	--------	------	--------	---	-----	------

الجدول (٦) تباين الانحدار للعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد
وبين تحسين جودة المنتج بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	206.863	6	34.477	196.622	.000
Residual	42.785	244	.175		
Total	249.647	250			
2 Regression	217.457	7	31.065	234.503	.000
Residual	32.191	243	.132		
Total	249.647	250			

الجدول (٧) معلمات الانحدار للعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد
وبين تحسين جودة المنتج بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.		
					B	Std. Error
1	(Constant)					
	إدارة العلاقة مع الموردين	.431	.103	.206	4.185	.000
	إدارة العلاقة مع العملاء	.٣95	.087	.241	4.541	.000
	إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين	.268	.107	.176	2.515	.013
	تدفق المعلومات	.828	.162	.238	5.125	.000
	تدفق المواد/المنتجات	.411	.124	.192	3.326	.001
	التدفقات المالية	1.424	.094	.774	15.205	.000
٢	(Constant)	2.178	.323		6.739	.000

إدارة العلاقة مع الموردين	.467	.088	.234	5.307	.000
إدارة العلاقة مع العملاء	.545	.163	.179	3.344	.000
إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين	.496	.096	.327	5.163	.000
تدفق المعلومات	.565	.143	.162	3.939	.000
تدفق المواد/المنتجات	.538	.108	.252	4.968	.000
التدفقات المالية	.733	.112	.398	6.528	.000
ممارسات إدارة التكلفة الاستراتيجية	1.347	.151	.520	8.943	.000

تبين الجداول السابقة أنّ نموذج الانحدار الأول (النموذج الأساسي) معنوي، ويدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وبين تقديم جودة أفضل للعملاء في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.824)، وهذا يدل على أنّ ممارسات إدارة سلسلة التوريد تُفسّر ما مقداره (82.4%) من التغير في تحسين جودة المنتج، وهذا ما تمّ إثباته في الفرضية الأولى. أما بالنسبة لنموذج الانحدار الثاني (النموذج الكامل) فنلاحظ أنه معنوي ويدل على وجود علاقة قوية جداً بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين تحسين جودة المنتج بوجود إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.867)، وهذا يدل على أنّ ممارسات سلسلة التوريد وإدارة الجودة الشاملة تفسران ما مقداره (86.7%) من التباين الحاصل في تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة. وهذا يعني أنّ إدخال متغير إدارة الجودة الشاملة قد عدّل من القدرة التفسيرية للنموذج بمقدار (4.2%). بناءً على ذلك نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بإدارة العلاقة مع الموردين والعملاء والوسطاء والموزعين وتدفق المعلومات والمواد والتدفقات المالية، وبين تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، أي أنّ تفاعل متغيرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد مع إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية جداً وذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بالموردين والعملاء والوسطاء والموزعين وتدفق المعلومات، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية، وبين تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت التغيرات الحاصلة في تحسين جودة المنتج والتي سببتها ممارسات إدارة سلسلة التوريد (82.4%).

2- وجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بإدارة العلاقة مع الموردين والعملاء والوسطاء والموزعين وتدفق المعلومات والمواد والتدفقات المالية، وبين تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، أي أنّ إدخال متغير إدارة الجودة الشاملة قد عدّل من القدرة التفسيرية للنموذج بمقدار (4.2%)، وبالتالي إنّ تفاعل متغيرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد مع إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة.

ب- التوصيات:

- ١- إيلاء الشركات محل الدراسة إدارة سلسلة التوريد المزيد من الاهتمام، كونها تؤدي إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة، وإلى تمكين الشركات محل الدراسة من دمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتساعد على بلورة أنشطة متكاملة.
- ٢- التأكيد على الشركات محل الدراسة زيادة الاهتمام والتبني لإدارة الجودة الشاملة كأحد ممارسات إدارة التكلفة الاستراتيجية، كونها تتكامل مع كل أعمالها ووظائفها وتعاملاتها مع الموردين والعملاء والوسطاء والموزعين، ولا يكفي دعم الإدارة العليا والدعم الوظيفي لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب التعاون في تبادل المعلومات مع العملاء والموردين، وفي تصميم المنتج وتطويره بالطريقة التي تتكامل مع فهم احتياجات العميل وتحقيق الربحية.
- ٣- تفعيل التعاون بين الشركات محل الدراسة وشركائها لتحقيق جودة الممارسات وتصميم العمليات وتصميم المنتج، ووضع جداول العمل، بالإضافة إلى تحقيق الجودة والنوعية في الأداء والمحافظة على هذه الجودة من خلال التشراك المستمر مع أطراف سلسلة التوريد في المعلومات المتعلقة بحالة الطلبات، وأن تُوفّر كافة المعلومات لأطراف سلسلة التوريد حول أي تأخير يحصل في توريد الطلبية، وأن تُوفّر نظام كفوء لفحص الشكاوي المقدمة في حال وجودها من أطراف سلسلة التوريد.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ١- ارتيمة، هاني جراح. تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد: دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ٦٧.
- ٢- التينيني، حسن جازي. أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، ٢٠١٨.
- ٣- خير، محمد، وأبو زيد، سليم. العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٠)، العدد (٤)، ٢٠١٤، ٦٢٦.
- ٤- عبيدات، سليمان خالد. مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ٣٥٠.
- ٥- علي، أزهار زين العابدين. تصميم ومحاكاة سلسلة التجهيز الإلكترونية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الصوفية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ٢٠٠٥، ٤٠.
- ٦- العميان، دانيه حابس سفهان. الاتجاهات نحو تطبيق سلسلة الكتل وأثرها على أداء سلسلة التوريد: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات التعدينية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠٢٠.
- ٧- مصيحب، محسن رشيد. دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية وصفية لعينة من العاملين في المستشفيات العامة في بغداد، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١١، ٨٩.
- ٨- المعموري، أمال غالب. فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في شركات صناعات الأصباغ الحديثة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٢، ٤٢.

- ٩- المناصير ، حمزة فضيل محمد. أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٦ .
- ١٠- الياسري، أحمد غازي. الأسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء المنظمي باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة: بحث استطلاعي في دائرة مدينة الطب، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٣، ٤٢ .

ب- المراجع الأجنبية:

- 1- Abdallah, A.B.; Obeidat, B.Y.; & Aqqad, N.O. *The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity. International Business Research*, 7(3), 2014,13.
- 2- Bingham , Fraank G & Jr; Roger Gomes. *Business Marketing; 2nd ed Ntc / Contemporary Publishing Group Lincoln wood Hlinois U.S.A*, 2001, 228.
- 3- Bowersox, Donald J. & Closs , David J . & Stank. Theodore P. *The Mega-Trend Supply Chain Logistics, Journal of Business Logistics*, Vol . 21 , No . 2, 2000, 1.
- 4- Brewer ,Peter C. & Speh, Thomas W. *Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance; Journal of Business Logistics*, Vol. 21, NO. 1, 2000, 78.
- 5- Chase, Richard B.& Aquilano, Nicholas J. & Davis, Mark M. *Fundamentals of Operations Management; 4th ed, Mc Graw-Hill, Irwin. companies, New York*, 2003, 517.
- 6- Decelle , Anne & Young , Bob J & Das, Bishnu. P & Anumba , chimay J. *A Review of approaches to supply chain communications: from manufacturing to construction; 2007*, 73. <http://www.itcon.org /data/ works/ att>.
- 7- Dilworth, James B. *Operations Management-providing value in Goods and Services; 3rded, Harcourt Inc*, 2000, 374-375.
- 8- Gimenez, Cristina & Lourenco, Helena R. e -*Supply Chain Management: Review Implication and Direction for Future Research*, 2007, 25.
- 9- Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2005). *Marketing An Introduction; 7th ed, Prentice – Hall of Pearson Inc .U.S.A*, 2005, 354.
- 10- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. *Operations Management-Processes and Value Chains; 7th ed, Prentice-Hall, U.S.A*, 2005, 395.
- 11- L. Kartikasari & Hendar. *Supply Chain Management Practice in Creative Industries, Advances in Economics, Business and Management Research, volume (115), 17th International Symposium on Management (INSYMA 2020), Universities Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia*, 2020.
- 12- Leenders, Michiel R. & Fearon, Harold E. *Purchasing and Supply Management ; 11thed, Printed in U.S.A*, 1997, 295.
- 13- Naslund, Dag; Williamson, Steven. *What is Management in Supply Chain Management?- A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology, Journal of Management Policy and Practice, volume 11, Number 04, Madoson, USA*, 2010, 23.
- 14- Russell, Suzana & Millar, Harvey. *Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) , Volume 16, Issue 10.Ver. I ,Oct. 2014*, 72-82.
- 15- Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robert. *Operation Management; 4thed, Prentice-Hall Companies*, 2004, 446.
- 16- Stone, James. *The Impact of Supply Chain Performance Measurement Systems on Dynamic Behaviour in Supply Chains, Dissertation Phd in Business, Aston University, Birmingham, United Kingdom, January, 2011*, 14.

17-Zhang Wei, Wu Xiang. The Importance of Supply Chain Management, International Journal of Business and Social Science, Volume 4, Number 16, USA, December, 2013, 281.