

## أثر التكامل الخارجي لسلسلة التوريد على الأداء التشغيلي " دراسة مسحية على شركات الأدوية في طرطوس "

د. سلسل كنعان\*

(تاريخ الإيداع ١٧ / ٣ / ٢٠١٩. قُبِلَ للنشر في ٢٠ / ٦ / ٢٠١٩)

### □ ملخص □

يعد العميل نقطة البداية والنهاية في أنشطة منظمات الأعمال، وهو الطرف الأقوى في السوق، لذلك سعت الشركات الى فهم احتياجاته والعمل على تلبيتها وكسب رضاه من أجل جذبه ومنعه من التحول الى المنافسين؛ وهذا كله سينعكس إيجاباً على أداء الشركة. هذا وقد لاحظت الشركات إمكانية القيام بكل ما سبق بسهولة من خلال التكامل مع العميل في سلسلة التوريد، وكذلك من خلال التكامل مع المورد وما يساهمه في تحسين الأداء العام للشركة. لذلك هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر التكامل الخارجي في سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي في شركات الأدوية في محافظة طرطوس.

واتبع الباحث المنهج الوصفي/المسح، قام الباحث بتوزيع الاستبيان لأكثر عدد من الموظفين في الإدارة العليا لأغلب هذه الشركات، في محاولة منه لحصر المجتمع كاملاً. وقد وُزِعَ الاستبيان على ٦٠ شخصاً، وبلغ عدد الاستبانات الصحيحة والكاملة ٤٠ استبياناً، جرى إدخالها الى الحاسب، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- التكامل الخارجي مرتبط بالمتغير التابع (الأداء التشغيلي) بمقدار (٠,٦٣) وهو ارتباط جيد وطردي.
  - المتغير المستقل التكامل الخارجي يفسر ٤٠% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، بينما النسبة الباقية وهي ٦٠% تعود الى عوامل أخرى تؤثر في الأداء التشغيلي ولم يتم تضمينها في النموذج الحالي.
  - وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس.
- الكلمات المفتاحية:** تكامل سلسلة التوريد، التكامل الخارجي، الأداء التشغيلي، شركات الأدوية في طرطوس.

\*. حاصل على الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية: E-mail: salsalkanaan1990@Gmail.com

## The impact of External integration of supply chain on operational performance "Survey of pharmaceutical companies in Tartous"

DR .salsal kanaan

(Received 17 / 3 / 2019 . Accepted 20 / 6 / 2019)

### □ ABSTRACT □

Customer is the starting and ending point in the activities of trade organizations, It is the strongest party in the market, So companies sought to understand their needs and work to meet them and gain satisfaction in order to attract and prevent it from becoming a competitor and all of this will reflect positively on the performance of the company.

Companies have noticed that all of the above can be done easily Through integration with the customer in the supply chain, As well as through integration with the supplier and what contributes to improving the overall performance of the company.

Therefore, the present study aimed at Identify the impact of External integration in the supply chain on operational performance in pharmaceutical companies in Tartous governorate.

The researcher followed the descriptive / survey method, the researcher distributed the questionnaire to the largest number of employees in the senior management of most of these companies, in an attempt to limit the entire society.

Thus, the distribution was distributed to 60 people. The total number of valid and complete questionnaires was 40, which were entered into the computer and analyzed using the spss program.

The most important results were:

- External integration is linked to the dependent variable (operational performance) by (0.63) which is a good and systematic correlation.

- Independent variable External integration accounts for 40% of the change in the dependent variable (operational performance), while the remaining 60% is due to other factors that affect operational performance and are not included in the current model.

- There is a significant statistical impact between External integration and the operational performance of the pharmaceutical companies in Tartous.

**Keywords:** Supply chain integration, External integration, operational performance, pharmaceutical companies in Tartous.

## مقدمة:

بعد أن أصبح العالم قرية صغيرة، صار لا بد للشركات من اتباع سياسات جديدة تميزها عن الشركات الأخرى، وذلك لضمان استمراريته في السوق، لذلك لجأت الكثير من الشركات الى كسر جدرانها، والخروج الى العمل والتعاون والتكامل مع منظمات أخرى أكثر تخصصاً، وهدفها من ذلك الحصول على الميزات التي لا تستطيع الحصول عليها منفردة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام لجميع هذه المنظمات المتكاملة. (كنعان وآخرون، ٢٠١٨) فعند تشارك الأهداف العامة عبر سلسلة التوريد، تصبح الشركات أكثر فعالية من حيث التكلفة، وأكثر كفاءة، وأكثر مرونة، وأكثر استجابة لتغيرات السوق وسلسلة التوريد، وأكثر ابتكاراً. وإن تبادل المعلومات بشكل متكرر داخل الشركات وفيما بينها في عمليات الإنتاج يجعل عملية التسليم أكثر استقراراً وموثوقية. ٢ (Jitpaiboon, T, 2005) بالتالي فإن جميع العمليات السابقة ونتائجها ستنعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي وهو مطرح بحثنا الحالي. نتيجة لذلك نال مفهوم تكامل سلسلة التوريد الأهمية البالغة في السنوات الأخيرة؛ إذ لا تزال كل عام نرى دراسات حديثة في الموضوع.

ويعرف Otchere تكامل سلسلة التوريد بأنه: مدى تكامل جميع الأنشطة داخل المنظمة، وكل الأنشطة المتعلقة بمورديها، وعملائها، وباقي أعضاء سلسلة التوريد مع بعضها. (Otchere, et al., 2013) ويقسم التكامل بحسب الكثير من الباحثين الى تكامل داخلي وتكامل خارجي، ومحور هذا البحث التكامل الخارجي، لذلك نتعرف إلى هذا المفهوم في القسم النظري.

## مشكلة البحث:

تعدّ شركات الأدوية في طرطوس من الشركات الحديثة على هذه الصناعة؛ إذ جرى ترخيص أغلب معاملها في أثناء الأزمة في ظل إغلاق الكثير من المعامل في محافظات أخرى بسبب الأوضاع الجارية، وتخضع هذه الشركات بشكل عام لعمل مجموعة من الإدارات والأقسام، وإن وجود التكامل الخارجي العالي لهذه الشركات سوف ينعكس على الأداء التشغيلي لهذه الشركات، وقد أكد هذه النتيجة كثير من الباحثين أهمهم (Otchere, et al., 2013).

لذا يقوم هذا البحث بدراسة واقع التكامل الخارجي في سلسلة التوريد في شركات الأدوية في طرطوس، ثم دراسة أثر هذا التكامل على الأداء التشغيلي في هذه الشركات، وبالتالي يتجسد التساؤل الرئيس في بحثنا بالتساؤل الآتيين:  
ما هو أثر التكامل الخارجي على الأداء التشغيلي في شركات الأدوية في طرطوس؟  
وتتفرع عنه التساؤلات الآتية:

ما هو واقع التكامل مع المورد في شركات الأدوية في طرطوس؟

ما هو واقع التكامل مع العملاء في شركات الأدوية في طرطوس؟

ما هو أثر التكامل مع المورد على الأداء التشغيلي في شركات الأدوية في طرطوس؟

ما هو أثر التكامل مع العملاء على الأداء التشغيلي في شركات الأدوية في طرطوس؟

**أهمية البحث:**الأهمية العلمية:

برغم أهمية موضوع التكامل الخارجي في سلسلة التوريد وما يحققه من ميزات، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في الدراسة، وتتجلى الأهمية العلمية في التحديد الدقيق لهذا المفهوم، حيث إنه غير واضح في الكتابات العربية، وما يقدمه من إضافة في مجال دراسة التكامل الخارجي وأثره على الأداء التشغيلي.

الأهمية العملية:

أما الأهمية العملية فتبرز من خلال تقديم أساس علمي سليم للإدارات العليا في شركات الأدوية في طرطوس، يبين لهم واقع التكامل الخارجي بنوعيه في هذه الشركات، وكذلك أثر هذا التكامل على الأداء التشغيلي في تلك الشركات.

**فرضيات البحث:**

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكامل مع العميل والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس.
- ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكامل مع العميل والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس.

**أهداف البحث:**

- ١- التعرف إلى واقع التكامل الخارجي في شركات الأدوية في طرطوس.
- ٢- التعرف إلى أثر التكامل الخارجي بنوعيه على الأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس.

**منهجية البحث:**

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي/المسح القائم على استطلاع الرأي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة (الأداء التشغيلي) كما توجد في الواقع، ووصفها بدقة، وتم إتباعه لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر، ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تتطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعضها، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء التفسير الملائم لذلك. (أوماسيكاران، ٢٠٠٦)

**- أدوات جمع البيانات:****البيانات الثانوية:**

جرى جمع البيانات النظرية من الأبحاث والدراسات السابقة والمنشورة في مجالات علمية محكمة.

### البيانات الأولية:

بما أن البحث هو دراسة مسحية فقد جرى جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان، مع إجراء بعض المقابلات مع بعض مديري هذه الشركات، من أجل القدرة على تفسير النتائج التي تم التوصل لها، ومعرفة واقع هذه الشركات فيما يخص المتغيرات المأخوذة .

بالنسبة إلى الاستبيان فقد تم تعديله خصيصاً لقياس التكامل الخارجي في شركات الأدوية في طرطوس ، وذلك بناء على الاستبيان المصمم من قبل (Otchere et al., 2013) حيث أجرى عليه الباحث السابق كافة اختبارات الصدق والصلاحية اللازمة للتأكد من سلامته.

أما بالنسبة إلى استبيان الأداء التشغيلي فقد تم أخذه من دراسة (Flynn et al., 2010) حيث أجرى عليه الباحث السابق كافة اختبارات الصدق والصلاحية اللازمة للتأكد من سلامته ايضاً. وقد استُخدمَ مقياس ليكرت الخماسي في كلا الاستبيانين، وذلك من أجل الإجابة على الأسئلة.

### - مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري الإدارة العليا في شركات الأدوية في محافظة طرطوس.  
عينة البحث:

قام الباحث بتوزيع الاستبيان لأكثر عدد من الموظفين في الإدارة العليا لأغلب هذه الشركات، في محاولة منه لحصر المجتمع كاملاً.

فجرى التوزيع الى ٦٠ شخصاً، وفق الآتي: ١٦ شركة غولدن ميد فارما

١٦ شركة هيومن فارما

١٤ شركة سي فارما

٦ شركة سبأ

٨ شركة كندا فارما.

وبلغ عدد الاستبانات الصحيحة والكاملة ٤٠ استبياناً، وهي ما تشكل نسبة ٦٦,٦٦ % من المجتمع الكلي، وتُعدّ ممثلة جداً للمجتمع، جرى إدخالها الى الحاسب، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وقد بينت النتائج الإحصائية أن غالبية العينة كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم ٣٦، وأن النسبة الأكبر من أفراد العينة حاصلين على درجة الجامعة، حيث بلغ عددهم ٣٥ من إجمالي العينة، والنسبة الأكبر من العينة هم مديرون فنيون في معامل تلك الشركات، حيث بلغ عددهم ٢٦ شخصاً.

### حدود البحث:

- اقتصرت الدراسة على التكامل الخارجي، كأحد أبعاد تكامل سلسلة التوريد، حيث إن هناك أبعاداً أخرى للتكامل ضمن سلسلة التوريد، لكن لم يتم تضمينها في هذا البحث.

- اقتصرت الحدود الزمنية للبحث على الثلث الأخير من عام ٢٠١٨.

- اقتصرت الحدود المكانية للبحث على شركات الأدوية في طرطوس.

## الدراسات السابقة:

١. دراسة (Flynn, et al., 2010): وهي بعنوان:

**" The impact of supply chain integration on performance: A contingenc and  
"configuration approach"**

" أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء - نهج الطوارئ والتكوين "

هدفت هذه الدراسة إلى:

• دراسة التكامل الداخلي، وتكامل المورد، وتكامل العملاء، وتأثيرها على الأداء التشغيلي للشركة وأداء الأعمال. دراسة إمكانية توسط أي متغير من المتغيرات السابقة للعلاقة بين المتغيرات الباقية والأداء التشغيلي.  
منهجية الدراسة:

• المنهج الوصفي وقد تم استخدام الانحدار الهرمي في تحديد أثر الأبعاد الفردية لتكامل سلسلة التوريد (تكامل العميل والمورد والداخلي) وتفاعلاتها على الأداء.  
نتائج الدراسة:

• هناك علاقة مباشرة كبيرة بين التكامل الداخلي والأداء التشغيلي.  
• أسفرت إضافة تكامل العملاء والموردين للنموذج عن تغيير كبير في R2، تشير إلى أن إضافة تكامل العملاء والموردين أسهمت إلى حد كبير في القوة التنبؤية للنموذج.  
• ارتباط تكامل العملاء مباشرة بالأداء التشغيلي، نظرا للعلاقة بين التكامل الداخلي والأداء التشغيلي، في حين تكامل المورد لم يكن كذلك.  
• إضافة شروط التفاعل زادت من القوة التنبؤية لنموذج الانحدار، التي كانت ذات دلالة إحصائية. ومع ذلك، فإن التفاعلات بين تكامل العميل أو المورد والتكامل الداخلي لم تكن ذات دلالة إحصائية، في حين كان هناك تفاعل كبير بين تكامل العملاء والموردين. لذلك لم يتوسط تكامل العملاء ولا تكامل المورد العلاقة بين التكامل الداخلي والأداء التشغيلي.

٢. دراسة (Otchere, et al., 2013): وهي بعنوان:

**" Achieving competitive advantage through supply chain integration in the  
cocoa industry: A case study of Olam Ghana Limited and Produce Buying Company  
Limited**

تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل في سلسلة التوريد في صناعة الكاكاو: دراسة حالة لشركتي

**" Produce Buying Limited و Olam Ghana Limited**

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة ممارسات تكامل سلسلة التوريد التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء والميزة التنافسية، وكذلك القيود الرئيسية على الميزة التنافسية داخل صناعة الكاكاو في غانا. وتحقق الدراسة في أسباب عجز الصناعة عن تكامل متغيرات سلسلة التوريد، والحلول المناسبة التي وجدت للحد من مشاكل الأداء الضعيف وتكامل وظائف سلسلة التوريد بشكل فعال في الصناعة، لاتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين أعمالهم واكتساب ميزة تنافسية.

المنهج المتبع: دراسة حالة.

ومن أهم نتائج الدراسة: أثبتت جميع عوامل تكامل العملاء وتكامل الموردين أنها مهمة جداً ولكن ليس هناك فرق كبير إحصائياً بين تصنيفات الشركات. مع أن البعض كانوا متقدمين قليلاً على الآخرين. وكشفت الدراسة كذلك أن هناك علاقة إيجابية بين جميع الجوانب الثلاثة لمتغيرات تكامل سلسلة التوريد ( CI ، و SI)، وتحسين الأداء والميزة التنافسية. ويؤكد تحليل ANOVA للنظرية الحالية على أن الجوانب الثلاثة لتكامل سلسلة التوريد معاً تؤدي إلى تحسين الأداء والميزة التنافسية، ولكن المتغيرات الفردية أظهرت أنه ليس كل منها بمفردها يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء. وأخيراً أظهر الاختبار أن تحسين الأداء يؤدي أيضاً إلى ميزة تنافسية؛ وكانت النتائج متسقة مع الأدبيات والنظريات المنشورة.

استناداً إلى نتائج الدراسة ، أوصت بما يلي: أولاً، ينبغي أن تعتمد صناعة الكاكاو في غانا إجراءات عملية لتنفيذ جميع الجوانب الثلاثة لتكامل سلسلة التوريد. ثانياً، ينبغي أن تعتمد صناعة الكاكاو في غانا تكنولوجيا مبتكرة يمكن أن تكامل شركاء سلسلة التوريد، وكذلك الأنظمة المعتمدة على الحاسوب من أجل تدفق المعلومات بسلاسة ورشاقة. وأخيراً، يجب إجراء المزيد من الدراسات على جميع الخلايا الضعيفة في غانا بالإضافة إلى سلسلة توريد الكاكاو المنبع والمصب.

٣. دراسة (كنعان وآخرون، ٢٠١٨) بعنوان:

واقع التكامل الداخلي والخارجي لسلسلة التوريد

" دراسة حالة على شركة KARAPIEL "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تكامل سلسلة التوريد في شركة كارابيل المختصة بصناعة

المستحضرات التجميلية في سورية.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، وقام باستخدام استبيان خاضع لاختبارات الصدق والثبات في دراسة سابقة، ووزع الاستبيان على جميع الموظفين العاملين في الشركة للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وجرت إدارتها من قبل الباحث بنفسه، وبلغ عدد الاستبيانات الصحيحة ٣٢، تم إدخالها الى الحاسب وتحليلها واستخلاص النتائج.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل لها: وجود تكامل داخلي قوي بين الإدارات الداخلية، وكذلك وجود تكامل قوي مع كل من العملاء والموردين في شركة كارابيل.

ومن أهم التوصيات: التكامل الداخلي في شركة كارابيل هو قوي بشكل عام، ولكن يمكن تحسينه وجعله أكثر تأثيراً.

التكامل مع الموردين في شركة كارابيل هو قوي أيضاً بشكل عام، ولكن توجد بعض العوائق التي تعيق هذا التكامل، لذلك يوصي الباحث بتفادي هذه العوائق.

**تقييم الدراسات السابقة:**

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تناولت مفهوم تكامل سلسلة التوريد من خلال أبعاده الثلاثة: تكامل العميل والتكامل الداخلي وتكامل المورد، أما بالنسبة إلى دراستنا فقد قامت بدراسة التكامل الخارجي كمتغير مستقل ودراسة أثره على الأداء التشغيلي.

كما قامت الدراسة الأولى بدراسة أثر التكامل بجميع أنواعه على الأداء، بينما قامت الثانية بدراسة أثر التكامل على الأداء ثم على الميزة التنافسية. وبالتالي كانت هاتان الدراستان سببيتين تبحثان في أثر التكامل بشكل عام على الأداء، وكذلك دراستنا الحالية تتشابه معها في ذلك، في حين كانت الدراسة الثالثة دراسة استكشافية لواقع التكامل في منظمة.

نلاحظ أيضاً أن الدراسة الثانية جرت في صناعة الكاكاو في غانا، بينما جرت دراستنا في البيئة السورية في محافظة طرطوس على شركات الأدوية، وتتشابه مع الدراسة الثالثة في ذلك.

### أدبيات البحث:

#### مفهوم تكامل سلسلة التوريد:

اكتسب مفهوم تكامل سلسلة التوريد في الآونة الأخيرة اهتماماً واسع النطاق في أدبيات سلسلة التوريد. (Schoenherr et al., 2012). هذا وعرفه (Saleh et al., 2015) بأنه:

الدرجة التي فيها شركاء سلسلة التوريد يعملون بصورة جماعية من أجل تحقيق الهدف الرئيس، والذي هو تحقيق وتحسين مزايا سلسلة التوريد.

ويمكن تصنيف هذا المصطلح إلى أبعاد فرعية، وأغلب الدراسات السابقة صنفت الأبعاد إلى: التكامل مع العملاء والتكامل مع المورد والتكامل الداخلي، وحتى باقي التصنيفات تندرج ضمن هذا التصنيف، لذلك تبنى البحث هذا التصنيف، واعتمد في هذه الدراسة دراسة التكامل الخارجي ببعديه التكامل مع العملاء والتكامل مع المورد كمتغير مستقل، فما هو مفهوم التكامل مع العملاء والتكامل مع المورد؟ وكيف يؤثر على الأداء التشغيلي كما جاء في الدراسات السابقة.

يمكن اعتبار العملاء صانعي القرار الذين يملكون القدرة الشرائية المحتملة وقيّمون ميزات المنتجات. ويعتمد تكامل العملاء اعتماداً كبيراً على مشاركة البيانات والمعرفة والمعلومات بين الشركة المركزية "الشركة في وسط سلسلة التوريد" والعميل. وبالتالي، فإن نقص مشاركة المعلومات من طرفي سلسلة التوريد يمكن أن يؤدي إلى عدم كفاءة هائلة فيما يتعلق بخدمة العملاء. وعادةً ما يقدم العملاء رؤيتهم وحكمهم على المنتج من خلال الاستطلاعات أو شخصياً (إلى الشركة المركزية)، إلا أن الشركة المركزية تقدم البيانات التشغيلية للعملاء، مثل جداول إنتاجها ومستوى المخزون والتوقعات. وعليه، فإن الشركات التي يقودها (الموجهة بالعملاء) العملاء تجري اتصالات أكثر انتظاماً مع عملائها، وذلك من أجل إلهام العملاء للمشاركة في مراحل تطوير المنتج وأيضاً لإنشاء أدوات للتغذية. وعادةً ما تحتضن هذه الشركات مجموعة متنوعة من أدوات تكنولوجيا المعلومات لتبادل البيانات مع عملائها. وفي وقت لاحق، ستكون هذه الشركات التي تعتمد على العملاء قادرة على تنفيذ مبادرات تعاونية مثل برامج التجديد التلقائي بما في ذلك المخزون الذي يديره البائع، والاستجابة الفعالة للعملاء، والاستجابة السريعة المستخدمة لتقصي طلب العملاء بدقة، واستيعاب التغييرات في احتياجات العملاء. (Ebrahimi , 2015)

ويعرف تكامل العملاء بحسب (Otchere et al., 2013) بأنه: تشارك المعلومات حول الطلب، ومساعدة المصنع على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل والتنبؤ بمزيد من طلب العملاء، فضلاً عن المشاركة التعاونية للعملاء فيما يتعلق بتصميم المنتجات وتوفير منتجات ذات جودة أفضل بتكلفة أقل ومرونة أكبر في الاستجابة إلى طلب العميل.

كما عرفه (Flynn et al., 2010) بأنه:

الممارسات التنظيمية لتحديد متطلبات العملاء وفهمها واستخدامها بهدف إنتاج سلح/منتجات محددة من قبل العميل وزيادة رضا العملاء.

أما بالنسبة الى التكامل مع المورد فقد عرفه (Otchere et al., 2013):

عملية التفاعل والتعاون بين المنظمة ومورديها لضمان تدفق فعال للإمدادات.

#### الأداء التشغيلي:

يمثل الأداء التشغيلي مقياساً للكفاءة والفعالية التشغيلية داخل المنظمة، ويمتاز في كونه يعكس أهم بعدين في أداء سلسلة التوريد وهما الكفاءة وخدمة العملاء. وقد تباينت الدراسات السابقة في كيفية قياس الأداء التشغيلي، فبينما تم قياسه باعتباره متغيراً أحادي البعد، قام البعض الآخر بقياسه بناءً على عدد من الأبعاد. (أبو زيد، ٢٠١٦) وبشكل عام تُعدّ هذه الدراسة الأداء التشغيلي: مجموعة من المعايير والمقارنات المرجعية التي يتم اعتمادها واستخدامها من قبل المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية، ورضا العملاء، والمستوى الأقصى للربحية. جرى قياس الأداء التشغيلي لسلسلة التوريد في هذه الدراسة من خلال عبارات تعبر عن الأبعاد الآتية: المرونة والوقت (السرعة) والجودة والتكلفة لأنها تُعدّ أكثر الأبعاد شيوعاً والتي تم بحثها بين الدراسات السابقة. (Ebrahimi, 2015; Awwad et al., 2013)

وقد حدد (Awwad et al., 2013) هذه المعايير أو الأبعاد من الدراسات السابقة على النحو الآتي:

١. الجودة: معدل انخفاض العيوب، أداء المنتج، الموثوقية، القضايا البيئية والشهادات "التراخيص".
٢. التكلفة: القدرة على إدارة تكلفة الإنتاج بفعالية، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بها مثل النفقات العامة والمخزون، والقيمة المضافة.
٣. التسليم: الذي يُعدّ مسألة تستند إلى الوقت، يتعامل التسليم مع سرعة تسليم المنتج أو الخدمة للعملاء. كما أنه يشتمل على الوقت المستغرق في السوق لمنتج جديد.
٤. المرونة: يمثل هذا المصطلح القدرة على نشر الموارد استجابة للتغيرات في الاتفاقيات التعاقدية التي بدأها العملاء في المقام الأول. ويشمل العديد من الميزات، مثل تعديل التصميم / التخطيط ، والتغيرات في الحجم وتنوع المنتجات.

#### العلاقة بين تكامل العملاء والأداء:

لاحظ باحثون سابقون أن التكامل بين المصنعين والعملاء يؤثر إيجابياً على نتائج الأداء المختلفة، تم تلخيص ملاحظاتهم أدناه بحسب (Afshan, 2013):

- تساعد العلاقة الوثيقة بين المصنعين والعملاء في تحسين دقة معلومات الطلب مما يساعد على تقليل وقت تصميم المنتج وتخطيط الإنتاج للمصنعين.
- إن التكامل الضعيف مع العملاء يقلل من تقادم المخزون وكذلك التكاليف.
- يساعد تكامل العملاء الشركة المصنعة في أن تصبح أكثر استجابة لحاجة العملاء ، وخلق قيمة أكبر واكتشاف تغييرات الطلب بسرعة أكبر.
- وقد وجد أن تكامل العملاء يؤثر على رضا العملاء، سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال علاقته بأداء ابتكار المنتج وأداء جودة المنتج.

• يمكن للشركات المصنعة التي تتكامل مع العملاء تقليل المخزونات وتقليل أوقات التسليم، وتصبح أكثر مرونة لمطالب العملاء، وبالتالي جعل سلسلة التوريد أكثر كفاءة.

**العلاقة بين تكامل الموردين والأداء:**

إن التكامل بين المصنّعين والمزودين يؤثر إيجاباً على نتائج الأداء المختلفة. و يتم تلخيص ملاحظاتهم أدناه بحسب (Afshan, 2013):

- تطوير شراكة استراتيجية قوية مع الموردين يساعد في تسهيل فهمهم وتوقعاتهم لاحتياجات الشركة المصنعة، من أجل تلبية احتياجاتها المتغيرة بشكل أفضل.
- تبادل المعلومات بين الموردين والمصنّعين حول العمليات والمنتجات والجدول الزمني والقدرات، يساعد الشركات المصنعة في تطوير خطة إنتاجها وإنتاج السلع في الوقت المحدد مما يؤدي إلى تحسين أداء التسليم.
- يوفر تبادل المعلومات بين شركاء الإمداد فوائد لوجيستية عديدة ويحسن المرونة.
- يساعد تكامل الموردين في خفض تكاليف الإنتاج والتكاليف الإدارية والتكاليف اللوجستية، وبالتالي يقلل من تكلفة تشغيل النظام.
- يعزز التكامل مع الموردين التعاون والتنسيق وروتين حل المشكلات المشتركة، مما يقلل من النفقات "الهدر" والتكرار في الجهود المبذولة لإدارة أنشطة سلسلة التوريد عبر الشركات الشريكة.
- يساعد التكامل مع الموردين والزبائن في تحسين الأداء المعتمد على الوقت مثل وقت تطوير المنتج، والمدة الزمنية المؤدية إلى الشراء.
- إشراك الموردين في المراحل المبكرة من تطوير المنتجات يولد تطوراً أسرع للمنتج ووقتاً للتقديم
- يعد التنسيق الوثيق مع الموردين أمراً مهماً لتقليل وقت التسليم وتقليص المخزونات الاحتياطية.

## النتائج والمناقشة

### الشركات المضمنة في الدراسة:

تم تضمين جميع شركات الأدوية العاملة في محافظة طرطوس، وهي: شركة غولدن ميد فارما، شركة هيومن فارما، شركة سي فارما، شركة سبأ، شركة كندا فارما.

### أولاً: الإحصاءات الوصفية **Descriptive Statistics**:

جدول رقم (1): توزع عينة الدراسة بحسب متغير الجنس.

الجدول (1) يوضح توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	36	90.0	90.0	90.0
انثى	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (١) أن غالبية العينة كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم ٣٦، وهو ما نسبته ٩٠,٠ من حجم العينة التي تم التوزيع لها، بالتالي نلاحظ أن غالبية المراكز الحساسة في الإدارة العليا هي من نصيب العنصر الذكوري، وفي مقابلة مع المدير العام للشركة الابتكارية أكد لنا أن الذكور هم أقدر على تحمل مسؤوليات وصعوبات مثل وظيفة كهذه، وخاصة في مثل هذا النوع من الشركات.

#### جدول رقم (٢): توزيع عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إجازة جامعية	35	87.5	87.5	87.5
ماجستير	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS. نلاحظ من الجدول رقم (2) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة الإجازة الجامعية، حيث بلغ عددهم ٣٥ ونسبتهم ٨٧,٥% من إجمالي العينة؛ إذ إن أغلب الموظفين إما أطباء وإما صيادلة من ذوي الاختصاص ممن لديهم القدرة والوعي لمقتضيات المهنة، كما بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير ٥ من إجمالي العينة الموزع لها.

#### جدول رقم (٣): توزيع عينة الدراسة بحسب متغير المستوى الوظيفي.

الجدول (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير إداري	17	42.5	42.5	42.5
مدير فني	23	57.5	57.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS. نلاحظ من الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر من العينة هم مديرون فنيون، حيث بلغ عددهم ٢٣ شخصاً ونسبتهم ٥٧,٥% من إجمالي العينة، وباقي أفراد العينة هم مديرون إداريون وعددهم ١٧ ونسبتهم ٤٢,٥%.

#### ثانياً: الإحصاءات الاستنتاجية Inferential Statistics:

الجدول (4) يوضح متوسطات فقرات المحور الأول "التكامل مع العملاء".

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدينا القدرة في الكثير من الأحيان، على إرضاء عملائنا.	40	4	5	4.83	.385
لدينا اتصال دوري بشكل متكرر	40	4	5	4.68	.474

مع عملائنا.					
نحن نعمل في شراكة مع عملائنا.	40	2	5	4.08	.616
لدينا علاقات طويلة الأمد مع عملائنا.	40	3	5	4.53	.599
لدينا القدرة على تقديم المنتجات بسرعة	40	2	5	3.78	1.143
عملاؤنا يقومون بإعطائنا تغذية عكسية على الجودة.	40	3	5	4.20	.464
نحن وعملاؤنا نتبادل المعلومات التقنية مع بعضنا البعض إذا تطلبت الحاجة.	40	1	5	4.00	1.109
عملاؤنا يمكنهم التنبؤ بنمو السوق والطلب فيها.	40	4	5	4.50	.506
لدينا نحن وعملاؤنا معلومات شفافة حول حالة المخزون لبعضنا البعض.	40	3	5	4.45	.552
عملاؤنا الرئيسيين يتشاركون معلومات توقع الطلب مع شركتنا.	40	3	5	3.98	.768
Valid N (listwise)	40			4.303	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق:

- إن أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة "لدينا القدرة في الكثير من الأحيان، على إرضاء عملائنا." حيث بلغ ٤,٨٣، وبانحراف معياري ضعيف ٠,٣٨٥، وهذا يقابل درجة موافق جداً على مقياس ليكرت، وهذا يدل على أن لدى هذه الشركات القدرة على إرضاء العملاء الذين يتعاملون معهم، حيث لوحظ في هذا النوع من الصناعة وجود تشبيك كبير مع العملاء الرئيسيين بشكل خاص، ثم مع العملاء النهائيين، بل تسعى هذه الشركات الى ارضاء العملاء الرئيسيين قبل النهائيين، وذلك بسبب دورهم الكبير في إيصال الأدوية الى السوق، بل حتى في موضوع الاستجابة للوصفات، يقدر العميل الرئيس ان يغير هذه الوصفة.
- ثاني أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة "لدينا اتصال دوري بشكل متكرر مع عملائنا." حيث بلغ ٤,٦٨، وبانحراف معياري ضعيف ٠,٤٧٤، وهذا يقابل درجة موافق جداً على مقياس ليكرت، وبالتالي هناك اتصال دوري بشكل متكرر مع العملاء سواء الرئيسيين او النهائيين، وقد أكد لنا المدير العام لإحدى هذه الشركات في مقابلة معه، أن الاتصال الدوري مع العملاء الرئيسيين هو بشكل يومي، وأن أغلب شركات الأدوية تضع شخصاً للتحري عن السوق والاتصال اليومي بالعملاء الرئيسيين، ويتم ذلك عادة من خلال مندوبة تجارية في السوق او من خلال مندوبة علمية في السوق، او من خلال موظفة على الهاتف.

• ثالث أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " لدينا علاقات طويلة الأمد مع عملائنا." حيث بلغ 4,53، وبانحراف معياري ضعيف 0,599، وهذا يقابل درجة موافق جداً على مقياس ليكرت، إذاً تعمل هذه الشركات في علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وقد أكد أغلب مديري هذه الشركات على هذا الأمر، حيث إنه من المهم في هذا القطاع أن يكون هناك علاقات طويلة الأجل مع العملاء الرئيسيين بشكل خاص.

• أدنى متوسط حصلت عليه الفقرة " لدينا القدرة على تقديم المنتجات الى السوق بسرعة." بمتوسط 3,78، أي ما يقابل درجة موافق، وبانحراف معياري 1,143، وبالتالي وافق أفراد العينة على أن شركاتهم لديها القدرة على تقديم منتجات بسرعة ولكن كان الانحراف المعياري للإجابات غير ضعيف نسبياً، وهذا يدل على تشتت البيانات، وبالتالي عدم قدرة المتوسط على اعطاء صورة واضحة عن إجابات العينة، وقد حاول الباحث من خلال مراجعة المقابلات تحديد السبب، وقد أكد البعض من هذه الشركات كالاتيكارية وسي فارما على أن التنبؤ بالسوق في ظل الأزمة الحالية كان صعباً جداً، ففي كثير من الأحيان تتقطع مادة ما بدون وجود بديل، وخاصة فيما يتعلق بالاستيراد، وقد تعرضت أغلب هذه الشركات لانقطاعات عن السوق في بعض المنتجات نتيجة هذا الامر، ولكن هذا الأمر لم يحدث إلا في مرات قليلة.

من خلال ما سبق نلاحظ أنه تراوحت المتوسطات ما بين 3,78 و 4,83، وبحساب المتوسط الإجمالي لهذا المحور، نلاحظ أنه بلغ 4,30، وهذا يدل على موافقة العينة على جميع أسئلة هذا المحور، وبالتالي موافقة جميع أفراد العينة في هذه الشركات على أن التكامل مع العميل قوي في قطاع صناعة الأدوية في محافظة طرطوس.

الجدول (5) يوضح متوسطات فقرات المحور الثاني "التكامل مع المورد"

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعمل أنت وموردك في شراكة مع بعضكم البعض.	40	1	2	1.42	.501
موردك لديهم القدرة على تقديم المنتجات بسرعة	40	1	3	2.30	.823
انت تشرك الموردين بشكل فعال في جهود تحسين الجودة.	40	1	3	1.85	.736
أنت وموردك لديكم معلومات شفافة عن حالة المخزون لدى بعضكم البعض.	40	1	3	2.17	.781
أنت والموردين لديكم اتصال دوري متكرر مع بعضكم البعض.	40	2	5	3.98	.768
انت تعطي تغذية عكسية على الجودة لموردك.	40	2	5	4.08	.829
Valid N (listwise)	40			2.63	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق:

• إن أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " أنت تعطي تغذية عكسية على الجودة لموردك." حيث بلغ ٤,٠٨، وبانحراف معياري ضعيف ٠,٨٢٩، وهذا يقابل درجة موافق جداً على مقياس ليكرت، وهذا يدل على أن شركات الأدوية في طرطوس تقوم بتقديم تغذية عكسية عن جودة المواد للموردين، وقد أكد المديرون على ذلك حيث إن أي خلل في جودة أية مادة، يتم التواصل مع المورد من أجل معالجته، كما يتم في العادة التواصل مع المورد وإعطائه مواصفات وجودة مطلوب تحقيقها، وهو يعمل على تقديم عرض السعر والمواصفات المطلوبة.

• ثاني أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " أنت والموردين لديكم اتصال دوري متكرر مع بعضكم البعض." حيث بلغ ٣,٩٨، وبانحراف معياري ضعيف ٠,٧٦٨، وهذا يقابل درجة موافق جداً على مقياس ليكرت، وبالتالي هناك اتصال دوري بشكل متكرر مع الموردين من قبل شركات الأدوية في طرطوس.

• ثالث أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " موردك لديهم القدرة على تقديم المنتجات بسرعة." حيث بلغ ٢,٣٠، وبانحراف معياري ضعيف ٠,٨٢٣، وهذا يقابل درجة محايد على مقياس ليكرت، إذاً هناك حيادية في إجابة العينة حول قدرة الموردين على تقديم المنتجات بسرعة اليهم.

• أدنى متوسط حصلت عليه الفقرة " تعمل أنت وموردك في شراكة مع بعضكم البعض." بمتوسط ١,٤٢، أي ما يقابل درجة غير موافق، وبانحراف معياري ٠,٥٠١، وبالتالي لم يوافق أفراد العينة على أن شركاتهم تعمل في شراكة مع الموردين، وقد أكد مديرو الشركات الذين جرت مقابلتهم أن الموردين بشكل عام يتعاملون مع الكثير من الشركات، وهمهم الأول هو العملية البيعية لذلك لا يمكن إقامة شراكات معهم إلا في حالات خاصة غير موجودة في شركات أدوية طرطوس.

من خلال ما سبق نلاحظ أنه تراوحت المتوسطات ما بين ١,٤٢ و ٤,٠٨، وبحساب المتوسط الإجمالي لهذا المحور، نلاحظ أنه بلغ ٢,٦٣، وهذا يدل على حيادية العينة على جميع أسئلة هذا المحور، وبالتالي حيادية جميع أفراد العينة في هذه الشركات على قوة التكامل مع المورد في قطاع صناعة الأدوية في محافظة طرطوس. وبالتالي نلاحظ أن هذا التكامل ضعيف نوعاً ما و ليس مفعلاً إلا في بعض الجوانب، والسبب في ذلك عدم تلاقي الأهداف بين الشركة المركزية والمورد.

جدول رقم (٦) يوضح متوسطات فقرات المحور الثالث "الأداء التشغيلي"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يمكن لشركتنا تعديل المنتجات بسرعة لتلبية متطلبات عملائنا الرئيسية.	40	3	5	4.35	.662
يمكن لشركتنا الاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب في السوق.	40	3	5	4.38	.628

الوقت القصير لتنفيذ طلبات العملاء .	40	2	5	2.98	.800
شركتنا لديها سجل متفوق في التسليم في الوقت المحدد لعملائنا الرئيسة.	40	2	5	4.18	.903
توفر شركتنا مستوى عالٍ من خدمة العميل لعملائنا الرئيسين.	40	4	5	4.87	.335
Valid N (listwise)	40			4.15	

الجدول من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق:

• إن أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " توفر شركتنا مستوىً عالياً من خدمة العميل لعملائنا الرئيسين." حيث بلغ ٤,٨٧، وبانحراف معياري ضعيف ٠,٣٣٥، وهذا يقابل درجة موافق جداً على مقياس ليكرت، وهذا يدل على موافقة العينة على موضوع توفر مستوى عالٍ من خدمة العميل لعملاء هذه الشركات، وهو من أهم الأبعاد المتعلقة بالأداء التشغيلي للشركات.

• ثاني أعلى متوسط حصلت عليه الفقرات " يمكن لشركتنا الاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب في السوق." حيث بلغ المتوسط ٤,٣٨، وبانحراف معياري ضعيف جداً، وهذا يقابل درجة موافق جداً على مقياس ليكرت، وبالتالي لدى هذه الشركات القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب في السوق، وقد أكد مديرو هذه الشركات في المقابلات معهم أن القدرة الداخلية على تعديل الطاقة الإنتاجية والاستجابة للطلب في السوق موجودة.

• أدنى متوسط حصلت عليه الفقرة " الوقت القصير لتنفيذ طلبات العملاء." بمتوسط ٢,٩٨، أي ما يقابل درجة محايد، وبانحراف معياري ٠,٨٠٠، أي أن تشتت البيانات كان ضعيفاً أيضاً، وبالتالي كانت إجابة أفراد العينة محايدة حول أن شركات الأدوية في طرطوس تنفذ طلبات العملاء بأقصر وقت، حيث تختلف من شركة لأخرى.

من خلال ما سبق نلاحظ أنه: تراوحت المتوسطات ما بين ٢,٩٨ و ٤,٨٧، وبحساب المتوسط الإجمالي لهذا المحور، نلاحظ أنه بلغ ٤,١٥، وهذا يدل على موافقة العينة على جميع أسئلة هذا المحور، وبالتالي موافقتهم على أن الأداء التشغيلي لهذه الشركات عالٍ جداً، ويدل على ذلك النتائج التي تم تحقيقها من قبلهم في السوق السورية والخارجية.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: ((لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي لشركات الأدوية

في طرطوس.))

الجدول رقم (7) ملخص النموذج وفقاً لطريقة إنتر (Enter).

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 <sup>a</sup>	.403	.371	1.611

a. Predictors: (Constant), aa, م2

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتغير المستقل المتضمن بالدراسة وهو: التكامل الخارجي مرتبط بالمتغير التابع (الأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس) بمقدار (٠,٦٣) وهو ارتباط جيد وطردى (موجب) حيث تؤكد الجداول الإحصائية أنه فوق ال ٦٠ % هو جيد ومن ٤٠ - ٦٠ % هو متوسط، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ ٤٠,٤٠، أي أن المتغير المستقل التكامل الخارجي يفسر ٤٠ % من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس)، بينما النسبة الباقية وهي ٦٥ % تعود الى عوامل أخرى تؤثر في الأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس ولم يتم تضمينها في النموذج الحالي.

الجدول رقم (٨) يوضح اختبار أنوفا وفقاً لطريقة إنتر (Enter).

### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	64.799	2	32.399	12.490	.000 <sup>a</sup>
Residual	95.976	37	2.594		
Total	160.775	39			

a. Predictors: (Constant), aa, م2

b. Dependent Variable: 1م

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٨) نلاحظ أن قيمة ال sig بلغت ٠ % وهي أقل من ٥ % . وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس. ونقبل الفرضية البديلة على النحو الآتي: ((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس)).

الجدول رقم (٩) يوضح معاملات النموذج وفقا لطريقة إنتر (Enter).

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.482	4.586		1.414	.166
	التكامل مع العميل	.535	.109	.645	4.889	.000
	التكامل مع المورد	-.288-	.124	-.307-	-2.325-	.026

#### a. Dependent Variable: 1م

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٩) نلاحظ أن قيمة ال sig بلغت ٠% وهي أقل من ٥% بالنسبة إلى كلا المتغيرين المستقلين التكامل مع المورد والتكامل مع العميل. وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التكامل مع العميل والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس. ونقبل الفرضية البديلة على النحو الآتي: ((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكامل مع العميل والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس)).  
ونرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التكامل مع المورد والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس. ونقبل الفرضية البديلة على النحو الآتي: ((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكامل مع المورد والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس)).  
ومن الجدول رقم (٩) نستطيع تشكيل معادلة انحدار Y على X1 كما يلي:

$$Y = 4,18 + 0,53 X_1 - 0,28 X_2$$

حيث:

Y: الأداء التشغيلي

X1: التكامل مع العملاء.

X2: التكامل مع المورد.

وبالتالي نلاحظ من المعادلة السابقة أن زيادة التكامل مع العملاء بمقدار ١، سيؤدي إلى زيادة الأداء التشغيلي بمقدار ٠,٥٣. وكذلك زيادة التكامل مع المورد بمقدار ١ سيؤدي إلى نقصان الأداء التشغيلي بمقدار ٠,٢٨. ويمكن تفسير ذلك بأن العلاقة مع المورد كما لاحظنا في النتائج كان لها الأثر السلبي على الأداء التشغيلي في شركات الأدوية السورية، ولعل السبب يعود لقلة الموردين المتعاملين والحصار الاقتصادي المفروض على البلد وهذا يلعب دور كبير في عدم إمكانية التعامل مع مورد والتكامل معه، لأن ذلك لا يصب في مصلحة المورد نفسه.

## الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- التكامل مع العميل قوي في قطاع صناعة الأدوية في محافظة طرطوس، وذلك بسبب ما يلي:
  - القدرة على إرضاء العملاء الرئيسيين.
  - وجود اتصال دوري بشكل متكرر مع العملاء الرئيسيين.
  - تعمل شركات الأدوية في طرطوس في شراكة مع العملاء الرئيسيين.
  - وجود علاقات طويلة الأمد مع العملاء الرئيسيين.
  - قدرة هذه الشركات على تقديم المنتجات الى السوق بسرعة.
  - إعطاء هذه الشركات تغذية عكسية على الجودة من قبل العملاء.
  - تبادل المعلومات التقنية بين هذه الشركات وعملائها إذا تطلبت الحاجة.
  - قدرة عملاء هذه الشركات على التنبؤ بنمو السوق والطلب فيها.
  - وجود معلومات شفافة حول حالة المخزون بين هذه الشركات وعملائها.
  - مشاركة عملاء هذه الشركات معلومات توقع الطلب معهم.

٢- التكامل مع المورد ضعيف نوعاً ما في قطاع صناعة الأدوية في محافظة طرطوس، وذلك بسبب

ما يلي:

- عدم عمل الشركات ومورديها في شراكة مع بعضهم البعض.
- عدم قدرة موردي الشركات على تقديم المنتجات بسرعة.
- عدم اشراك الشركات لمورديها بشكل فعال في جهود تحسين الجودة.
- عدم وجود معلومات شفافة عن حالة المخزون بين الشركات ومورديها.
- عدم تلاقي الأهداف بين شركات الأدوية ومورديها.

٣- التكامل الخارجي مرتبط بالمتغير التابع (الأداء التشغيلي) بمقدار (٠,٦٣) وهو ارتباط جيد وطردي.

٤- المتغير المستقل التكامل الخارجي يفسر ٤٠% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء

التشغيلي)، بينما النسبة الباقية وهي ٦٠% تعود الى عوامل أخرى تؤثر في الأداء التشغيلي ولم يتم تضمينها في النموذج الحالي.

٥- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس.

٦- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التكامل مع العميل والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في

طرطوس.

٧- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التكامل مع المورد والأداء التشغيلي لشركات الأدوية في

طرطوس.

٨- زيادة التكامل مع العملاء بمقدار ١، سيؤدي الى زيادة الأداء التشغيلي بمقدار ٠,٥٣.

- ٩- زيادة التكامل مع المورد بمقدار ١، سيؤدي الى نقصان الأداء التشغيلي بمقدار ٠,٢٨. اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- ١- تركيز شركات الأدوية في طرطوس على التكامل مع العميل من خلال البنود المذكورة سابقاً، حيث وجد أن له الأثر الكبير في الأداء التشغيلي لهذه الشركات.
  - ٢- عدم تركيز هذه الشركات على التكامل مع المورد، حيث كان لهذا التكامل الأثر السلبي على الأداء التشغيلي.
  - ٣- المتغير المستقل التكامل الخارجي يفسر ٤٠% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، بينما النسبة الباقية وهي ٦٠% تعود الى عوامل أخرى تؤثر في الأداء التشغيلي ولم يتم تضمينها في النموذج الحالي، لذلك يوصي الباحث بالبحث في تلك العوامل وما مدى تأثيرها على الأداء التشغيلي لشركات الأدوية في طرطوس.
  - ٤- يوصي الباحث بإجراء دراسة سببية لأثر تكامل سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة " تكامل المورد - تكامل العميل - التكامل الداخلي" على الأداء التشغيلي لهذه الشركات، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة.

#### مقارنة نتائج البحث مع نتائج الأبحاث السابقة:

بالمقارنة مع الدراسات السابقة نلاحظ تشابه نتائج الدراسة مع دراسة (Otchere, et al., 2013) بأن التكامل الخارجي له الأثر الكبير في تحسين الأداء التشغيلي للشركات، واختلافها مع دراسة (كنعان، ٢٠١٨) التي قامت بدراسة حالة التكامل في شركة واحدة، وكان التكامل الخارجي قوياً فيها بنوعيه، أما في دراستنا فقد كان التكامل مع المورد ضعيفاً نوعاً ما، وهذا يعود لكون الدراسة مسحية وبالتالي إمكانية تعميم هذه النتيجة على قطاع شركة الأدوية في طرطوس، بعكس دراسة كنعان التي لا يمكن تعميم نتائجها.

#### المراجع:

##### المراجع العربية:

- (١) اوماسيكاران (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة-مدخل لبناء المهارات البحثية. تعريب اسماعيل بسيوني، السعودية: دار المريخ للنشر.
- (٢) أبو زيد، محمد (٢٠١٦). " دراسة أثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي والدور المعدل لعدم التأكد البيئي لدى الشركات العاملة في مدينة الملك عبد الله بن الحسين الصناعية" المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ١٢، العدد ١.
- (٣) كنعان سلسل، و شيحا أيمن، و سليمان نبيلة(٢٠١٨). واقع التكامل الداخلي والخارجي لسلسلة التوريد " دراسة حالة على شركة KARAPIEL" مجلة جامعة طرطوس.

## المراجع الأجنبية:

- Afshan. N(2013). " **THE PERFORMANCE OUTCOMES OF DIMENSIONS OF SUPPLY CHAIN INTEGRATION: A CONCEPTUAL FRAMEWORK** " *Verslas: Teorija ir praktika*, 14(4): 323–331.
- 8) Awwad, Abdulkareem, Al Khattab, Adel and Anchor, J.R (2013) **Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing**. *Journal of Service Science and Management*, 2013, 6, 69-79.
- Ebrahimi, S(2015)" **Examining The Impact Of Supply Chain Integration On Organization Structure And Operational Performance in Oil and Gas Supply Chains: A Contingency Approach**" *doctoral thesis, The University of Sheffield, Faculty of Social Sciences, School of Management.*
- Flynn B.B., Huo B., Zhao X., **The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach**, *Journal of Operations Management*, 2010; 28: 58-71.
- Jitpaiboon, T(2005)" **The Roles of Information Systems Integration in the Supply Chain Integration Context - Firm Perspective** " *Doctor of Philosophy Degree, Manufacturing Management, The University of Toledo.*
- Otchere, A. F., Annan, J., & Anin, E. K. (2013). **Achieving competitive advantage through supply chain integration in the cocoa industry: A case study of Olam Ghana Limited and Produce Buying Company Limited**. *International Journal of Business and Social Research*, 3(2), 131-145.
- Saleh, H. (2015). " **The Impact of Supply Chain Integration on Operational Performance at Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations** " *Master Degree in Management, Business Faculty-Middle East University, Amman – Jordan.*