



## ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية\*

أ. محمد حسين القحطاني

باحث - قسم إدارة الأعمال

د. ناصر عقيل كدسه

أستاذ مشارك - قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز - جدة

المملكة العربية السعودية

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة سلاسل الإمداد في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حيث شملت الدراسة أربع مدنا في المنطقة الغربية وهي جدة ومكة المكرمة والطائف وينبع من خلال ثلاثة متغيرات للدراسة وهي إدارة العلاقة مع الموردين وإدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين وإدارة العلاقة مع الزبائن. ولهذا الغرض فقد تم توزيع أكثر من 120 استبانة بحيث ترسل استبانة واحدة لكل شركة حيث تمت استعادتها 61 استبانة وبعد التقييم تبين وجود 57 استبانة صالحة للتحليل. ولقد أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق سلسلة الإمداد في غالبية الشركات بالمنطقة الغربية بشكل عام هي بدرجة متوسطة وذلك بنسبة 42.1% كأعلى نسبة تواجد بين جميع النسب بينما أظهرت الدراسة أن تطبيق المتغيرات الثلاثة للدراسة كانت عالية.

فبالنسبة للمحور الأول فلقد أظهرت الدراسة أن إدارة العلاقة مع الموردين تبرز من خلال حرص الشركات على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والالتزام مع الموردين، وكذلك الحرص على الحصول على أرباح ومناقص متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد واستمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة. أما فيما يخص محور العلاقة مع الوسطاء والموزعين فقد بينت الدراسة حرص الشركات على توفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسب، والعمل على تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيد الأمد معهم مع الحرص على التقارب والثقة العالية المتبادلة معهم. أما فيما يخص المحور الثالث فلقد أظهرت الدراسة اهتمام الشركات تحت الدراسة بإعلام الزبون عن المنتجات المميزة، وإدارة وحل الشكاوى الواردة من الزبائن والعمل على تحسين رضاهم.

وفي جانب آخر فلقد أظهرت الدراسة أن أثر تطبيقات سلاسل الإمداد على أداء الشركات تبرز من خلال أن ممارسات سلاسل الإمداد تزيد من مقدرة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة وتسهل عملية طرح المنتجات في منافذ التوزيع، كما إنها تساهم في زيادة أرباح الشركة وقدرتها على استخدام مواردها بما يؤدي إلى زيادة الربحية، بالإضافة لكونها تقلل تكاليف التسويق لمنتجات الشركة. وعند إجراء تحليل الانحدار، فلقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للعلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء والموزعين والعلاقة مع الزبائن ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية من المملكة

\* تم تسلم البحث في أكتوبر 2014، وقُبل للنشر في ديسمبر 2014.

العربية السعودية بقيمة ذات دلالة معنوية إحصائية في كل العوامل الثلاثة. وفي النهاية فلقد اقترحت الدراسة توصيات للشركات فيما يخص إدارة سلاسل الإمداد بشكل عام.

### مقدمة:

يشهد العالم ثورة علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع حيث تمثل العمليات الخاصة بسلسلة الإمداد عنصرًا هامًا في كفاءة وفاعلية الشركات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه السلسلة على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل. حيث نتج عن ضغوط النمو من العولمة وزيادة حداثته وتطور العميل " موجات تحسين للأعمال" وذلك خلال العقود الأخيرة بدءًا بالإدارة بالأهداف والنتائج ومرورا بمراقبة الجودة الكلية ثم إدارة الجودة الشاملة ثم إعادة هندسة الأعمال ثم إدارة المعرفة وأخيرًا إدارة سلاسل الإمداد. فسلاسل الإمداد أصبحت ظاهرة مهمة وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المنظمة فيه، والموجات الجديدة والكبيرة القادمة من الفرص تقع في اختراق الجدران بين المنظمة وعملائها وبين المنظمة والموردين. ذلك أن إدارة سلسلة الإمداد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضًا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة.

ومما لا شك فيه أن إدارة سلسلة الإمداد الناجحة سوف تخفض من التكاليف لكل من العملاء والموردين وأيضًا تدير الخطر، وتبقى على أو تحسن القيمة المضافة وهامش الربح، وبصورة متتابعة فإن الشركات التي تكون فعاله في سلاسل الإمداد فهي الأكثر نجاحًا في دنيا الأعمال اليوم. وبما أن الغاية من سلسلة الإمداد هي إحداث نوع من التكامل بين أنشطة الشركة الرئيسية بدءًا من الشروع في عمليات التخطيط والرقابة الخاصة بالمواد والإمدادات والخدمات وتدفق المعلومات من المورد إلى المنتجين وصولاً إلى تقديم المنتج إلى الزبون النهائي فإن الاهتمام بإحداث التكامل بشكل تغييرًا جذريًا في إدارة نماذج الأعمال الحديثة وقد أشار هذا التغيير إلى الشركات العاملة بصورة فردية إلى عدم قدرتها على المنافسة كوحدات مستقلة فالمنافسة ستكون من خلال كفاءة وفاعلية سلاسل الإمداد الخاصة بها ويشكل هذا التغيير توجهًا استراتيجيًا لسلسلة الإمداد.

### مشكلة الدراسة:

بما أن سلسلة الإمداد تشمل تسهيلات المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع مكاتب التجارة والتوكيلات، وتشمل الوظائف والأنشطة كالتنبؤ والشراء وإدارة المخزون وإدارة المعلومات وتأكيد الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع والتسليم وأخيرًا خدمة العميل، فهي بذلك تكاد تكون تشمل جميع أنشطة المنظمة وبالتالي كلما كان درجة تطبيق إدارة هذه السلسلة عالية وجيدة كلما ارتفعت مؤشرات الأداء لهذه الأنشطة بالنسبة لتلك المنظمة. وللوصول إلى فهم أكبر لإدارة سلسلة الإمداد في الشركات تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على ممارسات إدارة سلسلة الإمداد في الشركات بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية، لذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في معرفة جوانب النجاح أو القصور في إدارة سلسلة الإمداد في هذه الشركات التي تضطلع بدور هام لتنفيذ عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- 1- درجة تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في الشركات العاملة بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية.
- 2- درجة تطبيق متغيرات الدراسة الثلاثة في الشركات العاملة في المنطقة الغربية وتلك المتغيرات هي: إدارة العلاقة مع الموردين وإدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين وإدارة العلاقة مع الزبائن.
- 3- اثر تطبيق سلاسل الإمداد متغيراتها الثلاثة: العلاقة مع الموردين والوسطاء والموزعين والزبائن على أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية.

## الإطار النظري للدراسة:

### مقدمة:

تكمن أهمية سلاسل الإمداد في إكساب الشركة ميزة تنافسية تمكنها من تخفيض نفقاتها وزيادة جودة منتجاتها كمرحلة أولى من خلال شراء المواد من الموردين بأسعار تفضيلية اعتماداً على بناء شبكة علاقات معهم كما تعتمد المرحلة الثانية على تخفيض حجم الفضلات أو الفاقد بسبب تصنيع المواد وتحويلها (العلي، 2001). وقد أصبحت سلاسل الإمداد الإدارية الفعالة سبباً رئيساً في تحقيق نجاح الشركات في دنيا الأعمال حيث إنها تتيح للشركة فرصاً تمكنها من تحقيق ما تصير عليه وتعمل على تقليل التكاليف فهذه السلاسل تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أنشطة تعظم فعالية العمليات التي تؤديها الشركة وهي تتعلق أيضاً بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة فضلاً عن أن إدارة سلسلة الإمداد الناجحة التي سوف تخفض من التكاليف لكل من العملاء والموردين وتحسن القيمة المضافة وهامش الربح وبصورة متتابعة (رفاعي، 2006). وسلسلة التوريد هي حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفات تتدفق عبر هذه الحلقة وسلسلة الإمداد يمكن أن تكون مهمة معقدة جداً بسبب الواقع الفعلي وهي أيضاً شبكة متحركة من التسهيلات والشركات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها كما إن إدارة سلسلة الإمداد تمثل مزيجاً من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريق حصول الامداد السليم المأمول.

وعليه فإن سلسلة الإمداد تنطوي على تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية بالإضافة إلى توزيعها إلى الزبائن ويأتي هذا التكامل من خلال التنسيق بين عمليات الأعمال والموردين والموزعين بحيث يتم ربط عمليات التصنيع بتدفقات المواد الأولية حسب حاجات السوق وتوسعي استراتيجية سلسلة الإمداد إلى تحسين السيطرة والكفاءة في التصنيع والتوزيع من خلال بناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين كألية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق رضا الزبائن من خلال المشاركة في المعلومات والتخطيط والتكنولوجيا والعوائد. (جواد، 2010).

### مفهوم سلسلة الإمداد:

توجد سلاسل الإمداد في كافة الشركات ومؤسسات الأعمال والخدمات وعلى الرغم من الاختلاف من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى شركة أخرى إلا أنها تمثل مراحل تتبعها الشركات (تسهيلات ووظائف وأنشطة) ويتم تضمينها في

الإنتاج والتسليم للسلعة أو الخدمة، ويتضمن الأدب النظري العديد من التعريفات الخاصة بسلسلة الإمداد ومن هذه التعريفات أنها شبكة أو نظام من الوحدات المهنية بصورة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتجميعها وتحويلها وتوزيعه من الموردين إلى الزبائن وفق طلباتهم. وتعد سلسلة الإمداد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصادات والتكنولوجيا والمعلوماتية وتشتمل هذه السلسلة على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة وذلك بقصد تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية جاهزة مع تضمينها إضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور الذي سيحصل على المنتج النهائي وكما هو معلوم فإن مصادر المواد الخام والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد إلا أن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر وثمرات عدة قبل وصول المنتج النهائي إلى السوق (إدريس والمرسي، 2006). كما عرفها (Kim, 2004) بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردين إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة. كذلك تعرف سلسلة الإمداد بأنها سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المستخدم النهائي وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء والتخمين وخدمة الزبائن ومجالات أخرى متعددة. (رفاعي، 2006) وعليه فإن سلسلة الإمداد هي مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وأن عديد من شركات البرمجيات والاستشارات تضع برمجيات للوصول إلى إدارة سلسل الإمداد المعقدة للشركات الكبيرة وفق مدخل التكلفة والعائد لتعظيم قيمة سلسلة الإمداد لديها ولتحقيق عوائد كبيرة ومتعددة.

### بناء وإدارة علاقات سلسلة الإمداد:

يرى (سليمان، 2006) إلى أن الشركات تسعى لإدامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين مبنية على الشفافية والالتزام وتكون العلاقة اما تقليدية ومرتبطة بالصفقات حيث لا يهتم الاطراف بعضهما ببعض بل يكون التركيز على أفضل سعر. أو تكون العلاقة تعاونية بين الموردين والمشتريين على أرضية راسخة من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون. كما يرى ( Slack, 2003) أن هناك مجموعة من العناصر إذا توافرت فإنها ستؤلف علاقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد منها الاتجاهات والمشاركة بالنجاح والثقة المتبادلة والتعلم المشترك إضافة إلى السلوك والأفعال التي يفترض أن تمارسها الشركة في سعيها للوصول إلى علاقة الشراكة والتي تحدد مدى العلاقة مع الموردين. ويرى (العلي والكنعاني، 2006) أنه من أجل البدء بدورة إقامة علاقة مع الزبون فإن الشركة تبدأ بتأسيس علاقات مع زبائنها وحتى يتم الوصول إلى ذلك يجب معرفة الزبائن وأماكن تواجدهم والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضلونها ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين الشركة وزبائنها وعلى أساس هذا التفاعل سوى تتمكن الشركة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقة بالزبون مثل تقييم قناعة الزبون ومدى استجابته الترويج الموجه الذي سيؤثر في أداء الشركة لذا فهي بحاجة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات. ويعرض (حمد، 1997) مراحل اختيار المورد المناسب والتي تختلف من منشأة لأخرى ومن مادة لأخرى وهي المسح العام ثم جمع المعلومات ثم التفاوض ثم التجربة فالتعاقد ثم أخيرا التنفيذ. ويؤكد (جبلانق، 2008) على أن توطيد العلاقة مع الموردين ينطوي على علاقة استراتيجية طويلة الأمد تؤمن مصالح الطرفين، تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق استجابة الموردين لتقديم ما تحتاجه بالتوصيف الذي تحدده هي. ويقدم ثلاث استراتيجيات لسلسلة الإمداد وهي استراتيجيات

تعدد الموردين والقلّة والتحالف والشركات الافتراضية. كما يقدم (شيخ ديب، 2004) مراحل متعددة من أجل خلق سلسلة توريد فعالة والتي تبدأ بتطوير خطة استراتيجية وتكتيكية ثم تكامل وتنسيق الأنشطة في القسم الداخلي يعقبها مرحلة تنسيق الأنشطة مع الموردين والملاء وأخيراً تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة الامداد. ويرى (Morali and Searcy, 20013) بأن هناك حاجة لأبحاث تعكس الطبيعة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للاستدامة وخاصة تلك المتعلقة بقياس أداء سلاسل الامداد. ويعتبر (Mellat-Parast, 2013) أن لإدارة الجودة أهمية كبرى في تحسين الرضا في أداء سلسلة الامداد.

#### الأيزو 28000 نظام تأمين سلسلة الامداد:

اصدرت منظمة الأيزو العالمية نظام الأيزو 28000 والذي يتيح للمنشأة عند تطبيقه تأمين سلسلة الامداد في المنشأة والتي تشمل تلك الجوانب الحيوية لتوكيد تأمين سلسلة الامداد ويمكن تطبيقه لكافة احجام الشركات. وإدارة التأمين تحت هذا النظام مرتبطة بجوانب عدة للمنظمة والتي تؤثر في سلسلة الامداد مثل النقل والتخزين في أية مرحلة من مراحل الإنتاج أو التخزين. حيث تم استخدام دورة (PDCA) الشهيرة والتي تعتمد على دورة تطويرية مستمرة من خلال المتتالية التالية (خطط - اعمل - راجع - نفذ). وذلك من أجل تكامل هذا النظام مع نظامي الأيزو 9001 ونظام الإدارة البيئية الأيزو 14001. وتستفيد المنظمات عند تطبيقها لهذا النظام في مأسسة ممارسات سلسلة الامداد وتحسين الموثوقية في الشركة وتحسين نظام سلسلة الامداد والمقارنة المرجعية لأفضل أداء للشركات المتميزة في سلسلة الامداد. كما إن هناك نظام الأيزو 28001 والذي يمكن أن تستخدمه الشركات الراغبة في تطبيق الأيزو 28000 حيث يقدم دليلاً مقترحاً لتطبيق متطلبات النظام.

#### الدراسات السابقة:

في اليمن اجرى (أبو الرجال، 2007) دراسة للتعرف على مستوى تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية حيث أظهرت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية تطبق نظام إدارة سلسلة الإمداد بدرجة عالية كما إن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإدارية لإدارة نظام الإمداد وبين القدرات الإدارية الخارجية. أما في الأردن فلقد اجرى (الجوازية والهوري، 2010) دراسة للتعرف على مستوى أداء إدارة سلاسل الإمداد في منظمات قطاع الصناعات المختلفة والمتمثلة في مقياس العملية ومقياس التسليم ومقياس الموارد ومقياس الاستجابة للزبون، ومقياس المرونة ومقياس الوقت. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.57 و3.97) وبدرجة تقدير عالية لجميع مقاييس الأداء. وفي الأردن أيضاً كانت دراسة (الشعار، 2011) والتي هدفت إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة الإمداد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن وقد تكونت متغيرات الدراسة المستقلة من استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة الإمداد والمتغير التابع الأداء المالي وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية والخدمية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة الإمداد واستراتيجيات الشراء، كما توصلت إلى أن إن استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة الإمداد تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الصناعية بينما لا تأثير لها في الأداء المالي للمنظمات الخدمية. وفي دراسة (الحضيف، 2012) لبحث عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد أوصت هذه الدراسة بالإعداد الجيد لأعمال تطبيق إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية قبل تنفيذ تلك المشروعات، والعمل على إيجاد استراتيجية واضحة ومحددة لذلك، وإشراك المستفيدين من تلك الأنظمة في عملية التطبيق، إضافة إلى تبادل الخبرات المكتسبة بين الجهات الحكومية المختلفة والتي سبق وان تبنت مثل تلك الأنظمة.

وفي دراسة أخرى (البرازي، 2012) والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء المنظمة على الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية حيث توصلت الدراسة لوجود تأثير لإدارة سلسلة الإمداد على تحسين أداء المنظمة. وفي دراسة في كينيا وجد (Magak, 2014) بأن المخزون كان له تأثير على الأداء وأن سلسلة الامداد كان لها تأثير كبير على أداء المستشفيات في كينيا. وفي نفس الدولة وجد (Wamalwa, 2014) أن سلسلة الامداد المستدامة والتي تستخدم كأداة استراتيجية، تساهم في الميزة التنافسية لدى شركات الشاي الكينية في السوق العالمية. وفي دراسة (Xu et al., 2014) لاستراتيجيات سلاسل الامداد لشركتي وول مارت وكارفور في الصين، أن الشركتين تريان أن المستهلك له الاعتبار الأول كما ان الشركتان تحملان الرأي القائل "فكر عالميا وافعل محليا".

### منهجية الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة بمدراء العمليات والإنتاج في الشركات الصناعية بالمنطقة الغربية وقد اختار الباحثان مجموعة من الشركات الصناعية في مدن جدة ومكة المكرمة والطائف وينبع حيث تم توزيع أكثر من 120 استبانة. بحيث ترسل استبانة واحدة لكل شركة حيث تمت استعادت 61 استبانة وبعد التقييم تبين وجود 57 استبانة صالحة للتحليل. وقام الباحثان بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان ذو الإجابات المغلقة للإجابة عن أسئلة الدراسة التي بني عليها البحث باستخدام مقياس "ليكرت" المكون من خمسة عبارات تعادل خمسة أوزان حسب المعروض في الجدول رقم 1.

### جدول رقم (1)

#### توزيع مدى العبارات حسب مقياس ليكرت

وزن العبارة	درجة الموافقة	المتوسط المرجح
1	أبداً	من 1- لأقل من 1.79
2	نادراً	من 1.80- لأقل من 2.59
3	أحياناً	من 2.60- لأقل من 3.39
4	غالباً	من 3.40- لأقل من 4.19
5	دائماً	من 4.20 - إلى 5

يتكون الاستبيان من أربع محاور هي العلاقة مع الموردين (7 عبارات)، العلاقة مع الوسطاء والموزعين (7 عبارات)، العلاقة مع الزبائن (7 عبارات)، وأثر تطبيق سلاسل الإمداد على أداء الشركات (10 عبارات). وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بغرض عرض وتوصيف متغيرات العينة الديموغرافية والمحاور. كما تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي والتي تمثلت في اختبار (T) واختبار ( $\chi^2$ ) وتحليل الانحدار وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وكذلك تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

كما تمت عمليتي الصدق والثبات للدراسة. حيث تم الاخذ بالصدق الظاهري هو النظام العام للاختبار أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات. كذلك يتناول تعليمات الاستبانة ومدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية كما يشير هذا النوع من الصدق إلى أن الاستبانة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله في الدراسة الحالية. كما تمت ملاحظة صدق الاتساق الداخلي حيث قام الباحثان بحساب درجة ارتباط كل محور من

محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يوضحه الجدول رقم 2. حيث يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لكل محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية جاءت جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي للاستبيان في كل محاوره.

### جدول رقم (2)

#### الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

عدد	محاور الدراسة	درجة الارتباط
1	العلاقة مع الموردين	03.8 (**)
2	العلاقة مع الوسطاء والموزعين	577. (**)
3	العلاقة مع الزبائن	188. (**)
4	أثر تطبيق سلاسل الإمداد على أداء الشركات	297. (**)

كما قام الباحثان بملاحظة الثبات حيث إنه يعني بان يعطي نفس النتائج باستمرار إذا استخدم الاختبار أكثر من مرة وتحت ظروف مماثلة، وقد قام الباحث بحساب معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة، وتراوح قيمته بين (صفر، 1)، وعند إجراء اختبار المصدقية (Reliability Test) والذي يتحدد من قراءة معامل ألفا كرو نباخ كما في الجدول رقم 3. حيث نجد أن قيمة "كرونباخ ألفا" لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين (0.81 - 0.85) بينما بلغت لأداة الدراسة ككل (0.87) وهي قيم مرتفعة جداً وهذا يعني أن البيانات المستخرجة من الاستبيان كانت تتمتع بدرجة صدق عالية. وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق استبانة الدراسة مما يؤكد بشكل كبير سلامة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

### جدول رقم (3)

#### معامل "كرونباخ ألفا" لمحاور أداة الدراسة

عدد	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	العلاقة مع الموردين	7	0.82
2	العلاقة مع الوسطاء والموزعين	7	0.85
3	العلاقة مع الزبائن	7	0.81
4	أثر تطبيق سلاسل الإمداد على أداء الشركات	10	0.84
	معامل الثبات للأداة ككل	31	0.87

#### نتائج الدراسة:

#### توزيع أفراد العينة حسب درجة تطبيق سلسلة الإمداد في المؤسسة:

يوضح الجدول رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب درجة تطبيق سلسلة الإمداد في الشركات التي يعملون بها ومنه نجد أن غالبية الشركات تطبق سلاسل الإمداد بدرجة متوسطة وذلك بنسبة 42.1% كأعلى نسبة تواجد بين جميع النسب. فيما كانت نسبة الشركات التي تطبق سلاسل الإمداد بدرجة عالية حسب وجهة نظر أفراد العينة 33.3% أما الشركات التي تطبق سلاسل الإمداد بدرجة عالية جداً فقد كانت نسبتها 10.5% وأخيراً الشركات التي تطبق سلاسل الإمداد بدرجة ضعيفة بنسبة 14.0%.

#### جدول رقم (4)

#### توزيع أفراد العينة حسب درجة تطبيق سلسلة الإمداد في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الفئة
10.5	6	بدرجة عالية جدًا
33.3	19	بدرجة عالية
42.1	24	بدرجة متوسطة
14.0	8	بدرجة ضعيفة
<b>%100</b>	<b>57</b>	<b>المجموع</b>

النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة:

#### 1- العلاقة مع الموردين:

يتضح من الجدول رقم 5 أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الموردين بالشركات بالمنطقة الغربية بلغ (3.6) وهذه الدرجة تشير إلى أن درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الموردين بالشركات كانت عالية. وبترتيب استجابات أفراد العينة حول فقرات محور العلاقة مع الموردين نجد أن العبارة (تحرص الشركة على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والالتزام مع الموردين) والعبارة (تحرص الشركة على حصول أرباح ومنافع متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد) حلتا في المرتبة الأولى بمتوسط (3.7) بينما حلت العبارة (تعمل الشركة على استمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة) والعبارة (تحرص الشركة على التزام الموردين بعمليات إنتاج وإمداد مرنة) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.6) وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (توفر الشركة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين) بمتوسط (3.5) بينما حلت العبارة (تبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.3). وبالتالي فإن استجابات أفراد العينة تعني أن درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الموردين كانت عالية.

#### جدول رقم (5)

#### درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الموردين بالشركات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	عدد
1.0693	3.6	تشرك الشركة المورد في الرؤية المستقبلية وتعمل معه على تطوير الأداء المشترك	1
1.1881	3.7	تحرص الشركة على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والالتزام مع الموردين	2
1.1141	3.6	تعمل الشركة على استمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة	3
1.1644	3.7	تحرص الشركة على حصول أرباح ومنافع متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد	4
1.0369	3.5	توفر الشركة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والموردين	5
1.1457	3.3	تبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح	6
1.0152	3.6	تحرص الشركة على التزام الموردين بعمليات إنتاج وإمداد مرنة	7
<b>1.1048</b>	<b>3.6</b>	<b>المتوسط العام</b>	



## 2- العلاقة مع الوسطاء والموزعين

يتضح من الجدول رقم 6 أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالشركات تحت الدراسة بلغ (3.5) وهذه الدرجة تشير إلى أن درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالشركات بالمنطقة الغربية كانت عالية. وبترتيب استجابات أفراد العينة حول فقرات محور العلاقة مع الوسطاء والموزعين نجد أن العبارة (يحرص كل من الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسب) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.7) بينما حلت العبارة (تعمل الشركة على تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيد الأمد مع الوسطاء والموزعين) والعبارة (تحرص الشركة على التقارب والثقة العالية المتبادلة مع الشركاء والموزعين) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.5) وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (تعمل الشركة على التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بينها وبين الشركاء والموزعين) بمتوسط (3.4) بينما حلت العبارة (تعمل الشركة على حل المشكلات بالاشتراك مع الوسطاء والموزعين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.2). وبالتالي فإن استجابات أفراد العينة تعني أن درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالشركات بالمنطقة الغربية كانت عالية.

### جدول رقم (6)

#### درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالشركات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	عدد
1.03721	3.5	تعمل الشركة على تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيد الأمد مع الوسطاء والموزعين	1
1.05399	3.5	تحرص الشركة على التقارب والثقة العالية المتبادلة مع الشركاء والموزعين	2
1.08764	3.4	تعمل الشركة على التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بينها وبين الشركاء والموزعين	3
1.24403	3.7	يحرص كل من الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسب	4
1.18179	3.4	تحرص الشركة على شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين	5
1.28272	3.3	تهتم الشركة بدراسة المخاطر التي يتعرض لها الشركة والوسطاء والموزعين معاً	6
1.28198	3.2	تعمل الشركة على حل المشكلات بالاشتراك مع الوسطاء والموزعين	7
1.1671	3.5	المتوسط العام	

### 3- العلاقة مع الزبائن:

يتضح من الجدول رقم 7 أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن بالشركات بالمنطقة الغربية بلغ (3.6) وهذه الدرجة تشير إلى أن درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن بالشركات عالية. وبترتيب استجابات أفراد العينة حول فقرات محور العلاقة مع الزبائن نجد أن العبارة (تحرص الشركة على إعلام الزبون عن المنتجات المميزة) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.8) بينما حلت العبارة (تحرص الشركة على إدارة وحل الشكاوي الواردة من جانب الزبون) والعبارة (تعمل الشركة على تحسين رضا الزبون وبالتالي ضمان علاقة طويلة الأمد) والعبارة (تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبون لمنتجاتها) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.7) وفي المرتبة الثالثة حلت

العبارة (تحرص الشركة على إيجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد) بمتوسط (3.6) بينما حلت العبارة (تقوم الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية للزبائن) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.4). وبالتالي فإن استجابات أفراد العينة تعني أن درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن بالشركات بالمنطقة الغربية عالية.

جدول رقم (7)  
درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	عدد
1.3088	3.7	تحرص الشركة على إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون	1
1.2692	3.5	تعمل الشركة على تقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبون ورغباته	2
1.1796	3.7	تعمل الشركة على تحسين رضا الزبون وبالتالي ضمان علاقة طويلة الأمد	3
1.0539	3.4	تقوم الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية للزبائن	4
1.2977	3.6	تحرص الشركة على إيجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد	5
1.3623	3.7	تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبون لمنتجاتها	6
1.1333	3.8	تحرص الشركة على إعلام الزبون عن المنتجات المميزة	7
1.2292	3.6	المتوسط العام	

#### 4- أثر تطبيقات سلاسل الإمداد على أداء الشركات:

يوضح الجدول رقم 8 أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول أثر تطبيقات سلاسل الإمداد على أداء الشركات بلغ (3.8) وهذه الدرجة تشير إلى أن أثر تطبيقات سلاسل الإمداد على أداء الشركات حسب وجهة نظر أفراد العينة عالي. وبترتيب استجابات أفراد العينة حول فقرات محور أثر تطبيقات سلاسل الإمداد على أداء الشركات نجد أن العبارة (ممارسات سلاسل الإمداد تزيد من مقدرة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.1) بينما حلت العبارة (ممارسات سلاسل الإمداد تسهل عملية طرح المنتجات في منافذ التوزيع) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.0) وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (ممارسات سلاسل الإمداد زيادة أرباح الشركة بشكل من مثيلاتها) والعبارة (زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية) بمتوسط (3.9) بينما حلت العبارة (ممارسات سلاسل الإمداد تقلل تكاليف التسويق لمنتجات الشركة) والعبارة (ممارسات سلاسل الإمداد تزيد الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.8) وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة (ممارسات سلاسل الإمداد زيادة اعداد المشترين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها) والعبارة (ممارسات سلاسل الإمداد تزيد من فرص إيجاد مستخدمين جدد) والعبارة (ممارسات سلاسل الإمداد تساهم في زيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد) بمتوسط (3.7) بينما حلت العبارة (ممارسات سلاسل الإمداد تساهم في تطوير استخدامات جديدة لمنتجات الشركة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.6). وبالتالي فإن أن أثر تطبيقات سلاسل الإمداد على أداء الشركات بالمنطقة الغربية حسب وجهة نظر أفراد العينة كان عاليا.

جدول رقم (8)  
أثر تطبيقات سلاسل الإمداد على أداء الشركات بمدينة جدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	عدد
1.1129	4.1	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد من مقدرة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة	1
1.0667	3.9	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد أرباح الشركة بشكل من مثيلاتها	2
.94789	3.7	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد اعداد المشترين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها	3
.93122	3.8	ممارسات سلاسل الإمداد تقلل تكاليف التسويق لمنتجات الشركة	4
.98961	3.9	زيادة قدرة الشركة في استخدام مواردها يؤدي إلى زيادة الربحية	5
.97814	3.8	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة	6
1.2239	3.6	ممارسات سلاسل الإمداد تساهم في تطوير استخدامات جديدة لمنتجات الشركة	7
1.0441	3.7	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد من فرص إيجاد مستخدمين جدد	8
1.1264	3.7	ممارسات سلاسل الإمداد تساهم في زيادة أعداد الزبائن واستقطاب زبائن جدد	9
1.1174	4.0	ممارسات سلاسل الإمداد تسهل عملية طرح المنتجات في منافذ التوزيع	10
1.0538	3.8	المتوسط العام	

النتائج الخاصة بأثر العلاقة مع الموردين والزبائن والوسطاء والموزعين على أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية:

#### 1- العلاقة مع الموردين:

تم إجراء اختبار (T) واختبار ( $x^2$ ) وتحليل الانحدار وذلك لاختبار وجود أثر للعلاقة مع الموردين ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية والجدول رقم 9 يبين النتائج.

جدول رقم (9)  
اختبار (T) واختبار ( $x^2$ ) وتحليل الانحدار لأثر العلاقة مع الموردين  
ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات

المتغير	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة المعامل ( $\beta$ )	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)	قيمة ( $x^2$ )	قيمة p-value
أثر العلاقة مع الموردين ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات	0.371	0.211	29.8	0.02	30.3	0.035

وبقراءة قيمة (T) نجد أنها (29.8) ومستوى دلالتها (0.02) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني أنها دالة إحصائيًا وبالتالي فإنه يوجد أثر للعلاقة مع الموردين ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية. كما بلغت قيمة اختبار "مربع كاي" (30.3) وبلغت قيمة (P-value) المقابلة لها (0.035) وعند مقارنتها بمستوى المعنوية (0.05) يتضح أن قيمتها أقل من قيمة مستوى المعنوية مما يشير إلى أن معنوية قيمة ( $x^2$ ) مرتفعة وهذا يؤكد على وجود أثر للعلاقة مع الموردين ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات. كما نجد أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  وهو يفسر مقدار أو أثر التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير التابع. وكما

في الجدول السابق فإن قيمة  $R^2$  تساوي 0.371 وهذا يعني أن 37.1% من التغيرات التي تحدث في أداء الشركات سببه إدارة العلاقة مع الموردين ضمن سلسلة الإمداد، كما نجد أن النموذج من الناحية النظرية سليم حيث إن شروط السلامة من الناحية النظرية تنطبق عليه وهي أن تكون إشارات معاملات الانحدار موجبة وهي أقل من الواحد الصحيح حيث كانت قيمة  $\beta \neq 0$  وبالتالي يمكن الاعتماد على القدرة التفسيرية للنموذج في تفسير العلاقة بين إدارة العلاقة مع الموردين ضمن سلسلة الإمداد ومستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية.

## 2- العلاقة مع الوسطاء والموزعين:

تم إجراء اختبار (T) واختبار ( $x^2$ ) وتحليل الانحدار وذلك لاختبار وجود أثر للعلاقة مع الموردين ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية وجدول رقم 10 يوضح النتائج.

### جدول رقم (10)

اختبار (T) واختبار ( $x^2$ ) وتحليل الانحدار لأثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين  
ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات

المتغير	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة المعامل ( $\beta$ )	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)	قيمة ( $x^2$ )	قيمة P-value
أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين على مستوى أداء الشركات	0.187	0.033	24.9	0.00	28.9	0.014

وبقراءة قيمة (T) نجد أنها (24.9) ومستوي دلالتها (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني أنها دالة إحصائياً وبالتالي فإنه يوجد أثر للعلاقة مع الوسطاء والموزعين ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية. كما بلغت قيمة اختبار "مربع كاي" (28.9) وبلغت قيمة (P-value) المقابلة لها (0.014) وعند مقارنتها بمستوى المعنوية (0.05) يتضح أن قيمتها أقل من قيمة مستوى المعنوية مما يشير إلى أن معنوية قيمة ( $x^2$ ) مرتفعة وهذا يؤكد على وجود أثر للعلاقة مع الوسطاء والموزعين ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة. كما نجد أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  وهو يفسر مقدار أو أثر التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير التابع. وكما في الجدول السابق فإن قيمة  $R^2$  تساوي 0.187 وهذا يعني أن 18.7% من التغيرات التي تحدث في أداء الشركات سببه إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين ضمن سلسلة الإمداد، كما نجد أن النموذج من الناحية النظرية سليم حيث إن شروط السلامة من الناحية النظرية تنطبق عليه وهي أن تكون إشارات معاملات الانحدار موجبة وهي أقل من الواحد الصحيح حيث كانت قيمة  $\beta \neq 0$  وبالتالي يمكن الاعتماد على القدرة التفسيرية للنموذج في تفسير العلاقة بين إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين ضمن سلسلة الإمداد ومستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية.

## 3- العلاقة مع الزبائن:

كما تم إجراء اختبار (T) واختبار ( $x^2$ ) وتحليل الانحدار وذلك لاختبار وجود أثر للعلاقة مع الموردين ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية. وجدول رقم 11 يوضح النتائج.

جدول رقم (11)

اختبار (T) واختبار ( $x^2$ ) وتحليل الانحدار لأثر العلاقة مع الزبائن  
ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات

المتغير	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة المعامل ( $\beta$ )	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)	قيمة ( $x^2$ )	قيمة p-value
أثر العلاقة مع الزبائن ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات	0.210	0.041	25.6	0.00	31.3	0.026

وبقراءة قيمة (T) نجد أنها (25.6) ومستوى دلالتها (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني أنها دالة إحصائياً وبالتالي فإنه يوجد أثر للعلاقة مع الزبائن ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية. كما بلغت قيمة اختبار "مربع كاي" (31.3) وبلغت قيمة (P-value) المقابلة لها (0.026) وعند مقارنتها بمستوى المعنوية (0.05) يتضح أن قيمتها أقل من قيمة مستوى المعنوية مما يشير إلى أن معنوية قيمة ( $x^2$ ) مرتفعة وهذا يؤكد على وجود أثر للعلاقة مع الزبائن ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة. كما نجد أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  وهو يفسر مقدار أو أثر التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير التابع. وكما في الجدول السابق فإن قيمة  $R^2$  تساوي 0.210 وهذا يعني أن 21% من التغيرات التي تحدث في أداء الشركات سببه إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن سلسلة الإمداد، كما نجد أن النموذج من الناحية النظرية سليم حيث إن شروط السلامة من الناحية النظرية تنطبق عليه وهي أن تكون إشارة معامل الانحدار موجبة وهي أقل من الواحد الصحيح حيث كانت قيمة  $\beta \neq 0$  وبالتالي يمكن الاعتماد على القدرة التفسيرية للنموذج في تفسير العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن سلسلة الإمداد ومستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية.

ملخص النتائج:

- 1- تظهر الدراسة أن درجة تطبيق سلسلة الإمداد في غالبية الشركات بالمنطقة الغربية بشكل عام هي بدرجة متوسطة وذلك بنسبة 42.1% كأعلى نسبة تواجد بين جميع النسب.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الموردين بالشركات بالمنطقة الغربية عالية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الموردين بالشركات بمدينة جدة (3.6). وأن إدارة العلاقة مع الموردين تبرز من خلال حرص الشركة على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والالتزام مع الموردين، بالإضافة إلى الحرص على الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد واستمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى التزام الموردين بعمليات إنتاج وإمداد مرنة.
- 3- كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالشركات بالمنطقة الغربية كانت عالية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالشركات (3.5). وأن حرص كل من الشركات والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسب، والعمل على تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيد الأمد مع الوسطاء والموزعين، مع الحرص على التقارب والثقة

- العالية المتبادلة مع الشركاء والموزعين، والتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بينها وبين الشركاء والموزعين، من أهم مبادئ إدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين.
- 4- وأظهرت نتائج الدراسة كذلك على أن درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن بالشركات بالمنطقة الغربية عالية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن بالشركات بمدينة جدة (3.6). وأن حرص الشركة على إعلام الزبون عن المنتجات المميزة، وإدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الزبون، والعمل على تحسين رضا الزبون وبالتالي ضمان علاقة طويلة الأمد يعزز ولاء الزبون لمنتجاتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن حرص الشركة على إيجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد، كتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية للزبائن من أهم مبادئ تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن بالشركات.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة أن أثر تطبيقات سلاسل الإمداد على أداء الشركات تبرز من خلال أن ممارسات سلاسل الإمداد تزيد من مقدرة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة وتسهل عملية طرح المنتجات في منافذ التوزيع، كما إنها تساهم في زيادة أرباح الشركة وقدرتها على استخدام مواردها بما يؤدي إلى زيادة الربحية، بالإضافة لكونها تقلل تكاليف التسويق لمنتجات الشركة.
- 6- وعند إجراء تحليل الانحدار فلقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للعلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء والموزعين والعلاقة مع الزبائن ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية بقيمة ذات دلالة معنوية إحصائية في كل العوامل الثلاثة.

### التوصيات:

- 1- العمل على وجود استراتيجية واضحة ومحددة فيما يتعلق بتطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد في الشركة والتأكد من تماشي تلك الاستراتيجية مع رسالة ورؤية الشركة، إضافة إلى تقبل الموظفين والمسؤولين في تلك المنظمة لهذه الاستراتيجية.
- 2- دراسة تأثير بقية عوامل نجاح التطبيق الأخرى كإدارة التغيير، إدارة المشروع واختيار الجهة المطبقة وتوفير البنية التحتية وغيرها.
- 3- ينبغي على إدارة الشركة عند تصميم سلسلة الإمداد الخاصة بها تبني نموذج كفاء إذا كانت تهدف إلى تحقيق الأرباح وتقليل التكاليف، وتبني نموذج السلسلة الإبداعية إذا كانت تهدف إلى تحقيق الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والتنويع العالي في المنتجات.
- 4- ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة الشركة في اختيار الموردين وهي التكلفة والجودة، وسرعة التسليم.
- 5- التأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والاتجاه نحو إقامة علاقات الشراكة.
- 6- التأكيد على إدارة الشركة بضرورة اعتماد نظم الاتصالات والمعلومات في بناء علاقات الشراكة مع الموردين والوسطاء والموزعين والتي تساهم في اختيارهم والاتصال المستمر بهم.
- 7- تفعيل نشاط البحث والتطوير في المصنع خاصة وفي المنظمات الصناعية بصورة عامة والندوات لغرض الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة في أداء الأعمال.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو الرجال، حسين. (2007). "أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات في الصناعات اليمينية، دراسة ميدانية"، *رسالة ماجستير*، جامعة اليرموك، الأردن.
- إدريس، ثابت؛ وجمال المرسي. (2006). *الإدارة الاستراتيجية*. القاهرة: الدار الجامعية.
- البرازي، تركي دهمان. (2012). "أثر سلسلة إدارة التوريد عللا أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الجوازنة، بهجت؛ وسليمان الحوري. (2010). "تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد في شركات الصناعة الأردنية: دراسة ميدانية"، *مجلة أبحاث اليرموك*، مج (2)، ع (2)، 39-52.
- الحضيف، سليمان بن عبد الله. (2012). "عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، مج 8، ع 1.
- الشعار، إسحاق محمود. (2011). "تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، عمان، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- العلي، عبد الستار محمد. (2001). *الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- العلي، عبد الستار محمد، وخليل إبراهيم الكنعاني. (2006). *إدارة سلاسل التوريد*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- جبلاق، علي. (1997). *إدارة الجودة الشاملة*. حلب: جامعة حلب.
- جواد، شوقي نادي. (2010). *إدارة الاستراتيجية*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسان، محمد أحمد. (2009). *إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع*. الإسكندرية: الدار الجامعية للكتب.
- حمد، راشد الغدير. (1997). *إدارة المشتريات والمخازن*. الأردن: دار زهران؛ جده: المملكة العربية السعودية.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (2006). *إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي*. القاهرة: جامعة عين شمس.
- سليمان، محمد عوض. (2006). "إطار مقترح لنظام دعم قرارات سلسلة التوريد: بالتطبيق على صناعة الأغذية، مصر"، *رسالة دكتوراه*، جامعة عين شمس.
- شيخ ديب، صلاح محمد. (2004). "استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر"، *رسالة دكتوراه*، القاهرة: جامعة عين شمس.
- عبيدات، خالد سليمان. (2008). *مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات*. عمان، الأردن: دار المسيرة.

### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- ISO 28000:2007. (2007). *Specification for Security Management Systems for the Supply Chain*, International Organization for Standardization (ISO). Genève, Switzerland.
- ISO 28001:2007. (2007). *Best Practices for Implementing Supply Chain Security, Assessments and Plans – Requirements and Guidelines*. International Organization for Standardization (ISO), Genève, Switzerland.
- Kim, S. (2004). "An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry", *Unpublished Ph.D. Dissertation*, the University of Nebraska, USA.

- Magak, A. (2014). “Effects of Management of Supply Chain on Performance of Public Health Institutions in Migori County in Kenya”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (11): 82-104.
- Mellat-Parast, M. (2013). “Supply Chain Quality Management”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30 (5): 511-529.
- Morali, O. and C. Searcy. (2013). “A Review of Sustainable Supply Chain Management Practices in Canada”, *Journal of Business Ethics*, 117 (3): 635-658.
- Slack, N. and M. Lewis. (2003). *Operations Strategy*. Prentice Hall.
- Wamalwa, B. (2014). “Sustainable Supply Chain Management as a Strategic Tool for Competitive Advantage in Tea Industry in Kenya”, *Journal of Management and Sustainability*, 4 (3): 157-164.
- Xu, L.; Q. Xu, and X. Liu. (2014). “Wal-Mart and Carrefour’s Supply Chain Management Strategies in China”, *International Journal of Business and Management*, 9 (7): 155-161.



## **Supply Chain Management Practices In the Western Region of Saudi Arabia**

**Dr. Abdullah A. Al Daas**

Associate Professor

**Mohammad A. Matar**

Researcher

Faculty of Economics & Administration  
King Abdulaziz University, Jeddah  
Saudi Arabia

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to explore the supply chain management practices in four cities of the western Region of Saudi Arabia; Jeddah, Makkah, Taif and Yanbu. This study covers three variable; relations with suppliers, relations with brokers and distributors and relations with customers. The researchers distributed 120 questionnaires collecting 61 of them and 57 questionnaires were found to be usable for analysis. This current study reveals that the implementation of supply chain in general in the companies under study is of middle level making 42.1% of all companies while the implementation of three factors under study was high.

In the first factor; relations with suppliers, the study shows that companies were keen in building relationship with suppliers based on trust, exchanging benefits with them in the long term and participating in their activities. In the second factor; relations with brokers and distributors, it was found that companies exert their efforts to provide products in the right time and place, working to improve work relations with them and achieving mutual trust. In the third factor; relations with customers, the study reveals that companies care about informing customers with the availability of goods, resolving their complaints and achieving their satisfaction.

In another aspect of the study, it was found that the effects of implementing supply chain on companies were; improving the ability of companies to gain added value, facilitating the availability of products, increasing their profits, utilizing the use of resources and decreasing marketing costs. When using regression analysis, the study shows that there were significant effects of supply chain management in the three factors on the performance of companies under study. Finally, researchers suggest some practical recommendations for companies in managing supply chain practices.