

## أثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب

خالد عطا الله الطراونة<sup>1</sup>، عنبر إبراهيم شلاش<sup>2</sup>

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردين في الشركات الصناعية الأردنية في مدينة سحاب، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في ادارات التوريد والمواد والمشتريات والمخازن ومساعدتهم والبالغ عددهم (461) مديراً. وتم سحب عينة عشوائية من المجتمع مثلت (50%) منه، وبذلك يكون حجم العينة (230) مديراً، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (139) استبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت لجمع البيانات. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات إدارة التوريد في درجة تكامل الموردين مع الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة تكامل الموردين في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات الصناعية الأردنية بالاهتمام بتنمية وتطوير مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية، بحيث تنعكس هذه المهارات في تحقيق الأداء في إدارة التوريد بشكل أكبر. وتوطيد العلاقات بينها وبين الشركات الإستراتيجيين من الموردين بحيث تكون العلاقة قائمة على التكامل والشراكة وليس على تحقيق المصلحة الأنينة.

**الكلمات الدالة:** سلسلة التوريد؛ مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية؛ أداء إدارة التوريد؛ تكامل الموردين، الشركات الصناعية الأردنية، مدينة سحاب الصناعية.

### المقدمة

يشكل الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة هدفا بعيد الامد تطمح ان تصل اليه الشركات عموما في ظل المنافسة القائمة في سوق الاعمال. وقد اجتذب هذا الهدف نطاقا واسعا من التفكير الإستراتيجي لدى المهتمين في العديد من الشركات في العقود الماضية وما زال (Hines and Rich, 1985; Porter 1985). ونظر العديد من المديرين في

<sup>1</sup> استاذ مساعد، جامعة البترا، قسم التسويق.

khaled-tarawneh76@yahoo.com

<sup>2</sup> استاذ مشارك، جامعة البترا، قسم التسويق.

تاريخ استلام البحث 2014/4/8 وتاريخ قبوله 2014/9/9.

## الأردنية؟

3. ما مستوى تصورات العاملين حول درجة تكامل الموردين مع الشركات الصناعية الأردنية؟
4. ما مستوى تصورات العاملين حول أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية؟
5. هل هناك تأثير لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية؟
6. هل هناك تأثير لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في درجة تكامل الموردين في الشركات الصناعية الأردنية؟
7. هل هناك تأثير لدرجة تكامل الموردين في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية؟

## اهمية الدراسة

تتميز هذه الدراسة بأهميتها خاصة وأنها تبحث في موضوع ما زال فيه فجوة كبيرة في الادب الاداري، لذا فإن اهميتها تأخذ مكانها من الأسباب الآتية:

1. تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى لاستكشاف أثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية.
2. كما تكمن أهمية الدراسة في محاولتها تقديم آليات للقائمين على ادارات الشركات الصناعية، ومفاهيم حديثة للباحثون في هذا المجال والراغبون بتعزيز معارفهم حول تطبيق مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في ادارات التوريد في الشركات الصناعية الأردنية على وجه التحديد.
3. تحقيق الفهم الواضح لدى الشركات الصناعية الأردنية عن كيفية تحسين جودة عمليات التوريد وأداء إدارة التوريد بشكل يؤدي الى خفض معدلات التكاليف لمنتجاتها، وتحسين قرارات الشراء.
4. تطبيق سياسة حكيمة في رفع فعالية أداء إدارة التوريد بشكل ينعكس اثرها في رفع معدلات الربحية، وهذا يمنح الشركات قدرة لكي تنافس في الاقتصاد العالمي. مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج، فالمنظمات الأكثر كفاءة في إدارة التوريد تعطي نتائج أفضل تقود

التزويد، وهيكله علاقات الموردين، وتخطيط التكنولوجيا، وتكلفة المورد المستهدف، ومهارات إدارة العمليات، ومهارات ادارة الفريق، وصنع القرار، والمهارات السلوكية المتعلقة بالاتصالات واتخاذ المخاطر وتنظيم المشاريع الريادية، والإبداع، والفضول، ومهارات التفاوض: والمتكونة من التركيز على العملاء، والتأثير والإقناع، وتفهم ظروف العمل، ومهارات التفاوض اللازمة للمشتريين في التعامل مع الدوائر المتعددة، والمهارات الكمية.

ومن المتوقع أن تزداد أهمية القرارات المتعلقة بإدارة التوريد لتأخذ مكانها لتكون الاتجاه الأكثر تأثيراً في تشكيل وظائف الإدارة في المستقبل وخصوصاً في الشركات الصناعية والخدمية (Carter and Narasimhan, 1996) ويبرهن الادب الاداري على أهمية إدارة التوريد من حيث التوجه والتطبيقات أن لها تأثيراً في الأداء في كافة أنشطة الشركات (Carter and Narasimhan, 1996; Ellram and Carr, 1994; Giunipero and Percy, 2000b; Johnson, Leenders and Fearon, 1998) وخصوصاً في قرارات إدارة التوريد واثرها في الأداء المالي للشركات انطلاقاً من الدراسات التي بحثت عدداً من المتغيرات المالية ومنها: العائد على الاستثمار، والربحية كنسبة من المبيعات والحصة السوقية، وصافي الدخل لفترات زمنية متعددة (Anderson and Katz, 1998; Carr and Pearson, 2003; Tan et al., 1998).

وبالرغم من أن الدراسات السابقة في الادب الاداري تؤكد على وجود علاقة قوية بين إدارة التوريد والأداء المؤسسي لادارة التوريد، الا أن هناك متغيرات تم تجاهلها في هذه الدراسات. ولهذا فمن الضروري للمديرين في إدارة التوريد ان يكونوا على قدر من العلم والفهم للعوامل المهمة الأخرى التي تسهم في تحسين أداء مهامهم وتعزز قدراتهم للمساهمة في تحقيق النجاح الإستراتيجي للشركات العاملين فيها.

## مشكلة الدراسة

1. تحاول الدراسة الاجابة عن الاسئلة الآتية:
2. ما مستوى تصورات العاملين حول مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في الشركات الصناعية

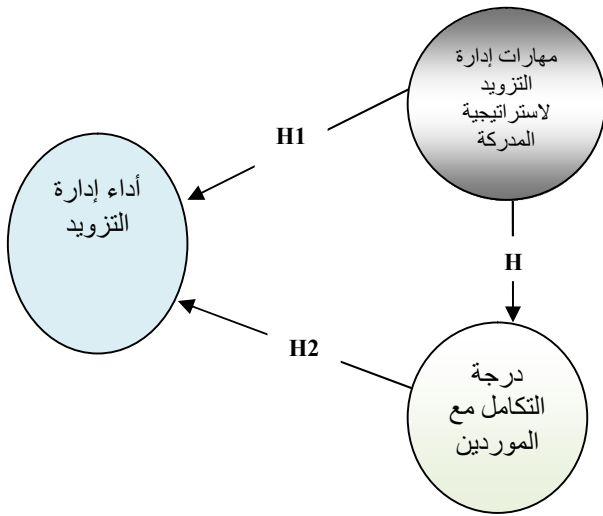
الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الثانية: لا يوجد اثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل مع الموردين في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في درجة تكامل الموردين مع الشركات الصناعية الأردنية.

### انموذج الدراسة

يبين الشكل ادناه المتغير المستقل والتابع والوسيط الذي يتكون منه أنموذج الدراسة الافتراضي



شكل (1)

انموذج الدراسة الافتراضي

### التعريفات الإجرائية

يتناول الباحثان في هذا الجزء التعريف بالمتغيرات الاجرائية واهميتها في اختبار الانموذج الافتراضي الموضح اعلاه من حيث تأثير المتغير المستقل والوسيط في أداء إدارة التوريد في الشركات المبحوثة بالاستناد الى مراجعة الادب الاداري الذي تم مراجعته، وقد تبنى الباحثان هذه التعريفات كتعريف اجرائي لمتغيرات الدراسة الحالية.

أداء إدارة التوريد: وتعرف بأنها التكامل في عمليات الشركات من المستخدمين النهائيين من خلال الموردين

الشركة إلى تحسين الكلفة والقدرة الإنتاجية.

5. قلة الدراسات المتعلقة بقياس وتحليل اثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد، خصوصا على المستوى المحلي.

6. وأخيرا سوف تكون هذه الدراسة أداة معلوماتية لمشاريع بحية جديدة في مجال مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة واثرها في متغيرات بحثية مرتبطة بالأداء المؤسسي في بيئات الشركات المتنوعة.

### اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى :

1. تحديد مستوى تصورات العاملين حول مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في الشركات الصناعية الأردنية ؟
2. تحديد مستوى تصورات العاملين حول درجة تكامل الموردين مع الشركات الصناعية الأردنية ؟
3. تحديد مستوى تصورات العاملين حول أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية؟
4. اختبار تأثير مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية؟
5. اختبار تأثير مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في درجة تكامل الموردين في الشركات الصناعية الأردنية؟
6. اختبار تأثير مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردين كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الأردنية ؟

### فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية الى اختبار صحة الفرضيات البحثية الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد اثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد في

الحدود البشرية: وتمثلت في المديرين العاملين في الشركات الصناعية الاردنية.

الحدود المكانية : الشركات الصناعية الاردنية في مدينة عمان - سحاب.

الحدود المعرفية: تبنت الدراسة الحالية الابعاد التي تناولتها الدراسات الآتية بحسب كل متغير وعلى النحو الآتي: مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية: واعتمد فيها على الدراسات الآتية (Giunipero and Percy, 2000b; Anderson and Katz,1998; Monczka et al.,2002) ، أما المتغير الوسيط تكامل الموردين مع الشركات فقد اعتمد لقياسه دراسة (McGinnis and Vallopra, 1999) . أما الجزء الثالث: فقد تناول المتغير التابع أداء إدارة التوريد، وتبنى الباحثان عدد من فقرات هذا الجزء بعدد من المصادر البحثية منها (Cravins et al., 1993; McGinnis and Vallopra 1999; Sandberg 1991; Tan et al.,1998) .

محددات الدراسة: واجهت الباحثان عدد من الصعوبات اهمها تقبل المديرين في الشركات الصناعية لملء الاستبانة، والسرعة في انجازها، وصعوبة تحليل الفرضية المتعلقة باختبار أثر المتغير الوسيط.

#### الاطار النظري والدراسات السابقة

##### مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

منذ ظهور مفهوم إدارة سلسلة التوريد في أوائل عام 1990 أصبحت المنظمات تهتم بهذا النوع من الأنظمة في توفير وتدبير احتياجاتها من المواد والإمدادات والأجزاء والاحتياجات والتجهيزات المختلفة، وكذلك في تحريك وتوزيع وإيصال منتجاتها وخدماتها إلى المستهلك النهائي. بل وأصبح من المهم للمنظمات التركيز على كفاءة سلسلة التوريد إلى جانب تركيزها على المنتجات وتحسين مواصفاتها لكون تطبيق هذا المفهوم يعد أحد مفاتيح التميز والقدرة التنافسية للمنظمات (Carr et al., 2000; Cravins et al.,1993)، وإنه لمن المهم والمناسب إعطاء بعض التعريفات للقارئ عن سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد على النحو الآتي:

وقد عرف (الكنعاني، 2009) سلسلة التوريد بأنها "تشمل التكامل في عمليات الإدارات وحتى المستخدمين

الأساسيين الذين يوفران السلع والخدمات والمعلومات التي توفر قيمة مضافة للمستهلكين، وتتضمن التنسيق والتكامل لعمليات التدفق بين الموردين والشركات. وتشمل تنظيم التدفق الأمثل بالجودة والقيمة العالية مقابل المال لمواد أو مكونات تستخدمها الشركات الصناعية من مجموعة مناسبة من الموردين المبدعين (Antonette et al., 2002)

مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة: وتعرف بأنها المهارات المتعلقة بانجاز وظائف التنسيق مع الموردين، وتنمية وتطوير المورد، واجراء بحوث السوق، وتحليل التكاليف، وتوفير مصادر صياغة الإستراتيجية، واجراء المقارنة المرجعية، وصناعة او اتخاذ القرار، وتحليل قدرات الموردين الإستراتيجي ويكون لديها القدرة لتوجيه جميع الانشطة في وظيفة إدارة التوريد نحو الفرص المتوافقة مع قدرات الشركة لاجل تحقيق الغايات بعيدة الاجل (Carr et al.,2000).

إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة: وتعرف بانها المهارات المتعلقة بعملية التخطيط، والتقييم والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية لغايات اتخاذ القرارات المؤثرة والمتعلقة بعمليات التوريد في الشركات (Carr and Pearson, 2003)

درجة تكامل الموردين: مفهوم شامل يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متفوقة من خلال الربط بين العمليات الداخلية لانشطة الشركات مع الموردين الرئيسيين المختارين بطريقة قادرة على تحقيق الاهداف الإستراتيجية، أو أنها مزيج من الموارد الداخلية للشركة المتعلقة بعملية الشراء مع موارد وقدرات الموردين الرئيسيين المختارين من خلال الربط بين عمليات الشركات من أجل تحقيق ميزة تنافسية (Wagner, 2003). وتتجز من خلال دمج أو ربط بين مختلف المجموعات والوظائف، أو المنظمات، ماديا أو من خلال تكنولوجيا المعلومات، للعمل معا وبشكل متزامن في كثير من الأحيان في مهمة عمل مشتركة ذات صلة مخصصة لهدف أو غاية (Monczka et al., 2002) .

##### حدود الدراسة

تعاملت الدراسة الحالية في اختبار الفرضيات ضمن الحدود الآتية :

- عمليات الشراء والدفع.
7. الإنترنت الداعم لسلسلة التوريد والتكامل مع كامل السلسلة: ربط إدارة سلسلة التوريد بالمستهلك والتنسيق الداخلي بين كافة المستويات واستخدام الإنترنت كمحرك أساسي وتفعيل مفهوم التجارة الإلكترونية.
  8. نظم المعلومات لإدارة سلسلة التوريد: دخول العملاء لنظام المعلومات لإدارة سلسلة التوريد.
  9. إدارة علاقات العملاء: إدارة التقنية والعمليات والمعلومات والعاملين.
  10. المؤشرات والوسائل لإدارة وتحسين الأداء: متابعة العوامل الرئيسية المؤثرة على سلسلة التوريد والوصول الأمثل لأداء سلسلة التوريد.

#### عوامل نجاح تطبيق أنظمة إدارة سلسلة التوريد:

بناء على دراسة بوسطن -مجموعة ستانديش، والتي قامت بدراسة أكثر من 70,000 مشروع معلوماتي منذ 1985م وذلك بغرض التعرف الى عوامل النجاح والوصول لنتائج أفضل، تم التعرف الى عوامل النجاح العشرة الأساسية التي تؤثر تأثيرا واضحا في نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية لسلسلة التوريد . وبالرغم من ذلك لا يوجد مشروع يتطلب وجود العشرة عوامل لكي يكون مشروعنا ناجحا، ولكن كلما زاد وجود العوامل كلما زاد مستوى الثقة بنجاح المشروع (Kinaxis,2010).

كما أظهرت دراسة (Poonam,2010) وجود أكثر من 52 عاملا مؤثرا لنجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة التوريد وتختلف من حيث درجة التأثير، ويمكن استنتاج ما خلصت إليه هذه الدراسة إلى وجود عشرة عوامل أساسية مؤثرة في نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة التوريد والتي تم تلخيصها في: مشاركة الجهات المستفيدة، ودعم الإدارة العليا، ووجود أهداف عمل واضحة، وحسن اختيار البرنامج، ومدير مشروع خبير، وأهداف صغيرة، واحتياجات النظام، وطاقت عمل تنافسي، والتخطيط المناسب، واخيرا مالك للمشروع.

#### مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية

كباقي الأصول التنظيمية الأخرى، يمكن تصنيف مهارات إدارة التوريد ضمن الأصول الأساسية للمنظمة، كونها تمثل احد الجوانب الحيوية للميزة التنافسية للمنظمة وغالبا ما تتطلب

النهائين، سواء أكانت منتجات أو خدمات، بالإضافة إلى المعلومات والتي تشكل القيمة المضافة للزبائن. كما عرف (صابر، 2008) مفهوم سلاسل التوريد بأنه الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها" . ومما سبق يتضح ان المنظمات تستخدم نظم سلسلة التوريد لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها.

وبناء على ما سبق يخلص الباحثان إلى أن إدارة سلسلة التوريد هي عملية الإدارة بوظائفها الأساسية-التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة- لجميع مكونات وعمليات ومراحل وأنشطة سلسلة التوريد، فتشمل عملية الإدارة التكامل في عمليات الإدارات وحتى المستخدمين النهائيين، سواء أكانت منتجات أو خدمات، بالإضافة إلى المعلومات والتي تشكل القيمة المضافة للزبائن.

#### المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد:

- خلص (Soim, 2004) إلى أن المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد تتكون من العمليات الآتية:
1. اللوجستية- النقل فقط: وشمل النقل وعملية تحريك المواد داخل حدود المنشأة وخارج حدود المنشأة للعملاء والتنسيق الأوسع والنقل العكسي.
  2. التخطيط : التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاوني بين الإدارات.
  3. الشراء :وتشمل المشتريات المركزية والموارد الإستراتيجية وتقليل عدد الموردين.
  4. إدارة المخزون :وتتعلق بتقليل وإدارة حجم المخزون.
  5. طرق التصنيع وتشمل عملية الوصول الأمثل لتكلفة وجودة المنتج والإنتاج بكميات تناسب حاجة المستهلك.
  6. إدارة الطلبات :الإدارة الإلكترونية للطلبات وتشمل

التزويد بمجموعة من المهام المتعلقة بتأمين المواد، وإدارة المخزون، وإدارة العرض، بالاعتماد على الكفاءات البشرية العاملة في إدارة التزويد. وهناك مشكلة ادارية جوهرية تتعلق بتطوير الكفاءات البشرية في العمل بطريقة تمكنها من استدامة انشطتها (Sandberg, 2000). ومع ذلك، من أجل إدارة وتنمية التدريب للموظفين العاملين في إدارة التزويد بكفاءة، فإن المديرين بحاجة الى فهم ما يشكل مهارات الأداء الناجح في وظيفة إدارة التزويد. دون هذا الفهم، لا يمكن أن يدار ويتحسن الأداء بشكل فاعل، وبالتالي، لا يمكن أن تتحقق الفاعلية في المنظمات. المناقشة التالية تعطي لمحة عامة عن مهارات إدارة التزويد.

وتعرف "المهارة" بأنها القدرة المكتسبة من خلال الممارسة أو المعرفة (Carr and Smeltzer 2000; Kolchin and Giunipero, 1993). وتم تناول مهارات إدارة التزويد في عدد من الدراسات لتحليل أثرها على فعالية أداء الشركات (Carter and Narasimhan 1996; Landeros and Monczka 1989). فقد استخدم (Kolchin and Giunipero 1993) عينة من 131 من المديرين التنفيذيين العاملين في إدارة التزويد في المنظمات الأمريكية الكبيرة لتحديد المهارات التي لا غنى عنها للعاملين في إدارة التزويد. حيث حددوا (18) من المهارات تمثلت في: الاتصال بين الأشخاص، والتركيز على العملاء، والقدرة على اتخاذ القرارات والتفاوض والتحليل، وإدارة التغيير، وتسوية الصراعات، وحل المشكلات النفوذ، والإقناع، ومحو أمية الكمبيوتر، والقيادة، وفهم الأعمال العامة، واللباقة في التعامل مع الآخرين، والإبداع، وتخطيط وإدارة العلاقات الداخلية، والمهارات التنظيمية وإدارة الوقت، وطبيعة التحقيق. وقسم الباحثون قائمة المهارات إلى أربع فئات من المهارات: التقنية والإدارة، والشخصية / الجماعة، والفردية.

أما Carr and Smeltzer (2000) فقد شكلا لائحة مؤلفة من (35) مهارات لإدارة التزويد. بعد ذلك تم تقسيم هذه المهارات إلى ثلاث فئات: (1) المهارات التقنية مثل صياغة ومهارات الحاسوب، (2) مهارات السلوك مثل مهارات الناس والقدرة على المتابعة، (3) تقنيات المهارة

تنمية مستدامة داخلها (Porter, 1985). وبالتالي، لا بد من تحديد المهارات الإستراتيجية لإدارة التزويد.

تعرف إدارة التزويد الإستراتيجية بأنها عملية التخطيط، والتقييم والتنفيذ والمراقبة بالغة الأهمية للقرارات المتعلقة بالموارد (Carr and Smeltzer, 1997; Carr and Pearson, 2003). وتعد من المعايير الرئيسة بوصفها وظيفة ذات بعد إستراتيجي انطلاقاً من دورها في عملية التخطيط الإستراتيجي المتكاملة للمنظمة (Carr and Pearson, 2003; Reck and Long, 1988). إدارة التزويد بالإستراتيجية تمكن من توجيه جميع أنشطة التزويد نحو الفرص بما يتفق مع قدرات المنظمة من أجل بلوغ أهدافها طويلة الأجل (Carr and Pearson, 2003). وبالتالي، يمكن للإدارة التزويد الإستراتيجية المساعدة في زيادة قدرة المنظمة على المنافسة. إن التركيز على وظيفة ادارات واقسام التزويد قد تغير من الدور التكتيكي الى الدور الإستراتيجي، أخذاً في الاعتبار التركيز على الادخار ووضع سعر طلب الشراء، مع التركيز على وفورات التكاليف الإجمالية والأنشطة ذات القيمة المضافة (Ciancarelli, 1998).

ومن ناحية اخرى فإن إدارة سلسلة التزويد الناجحة هي الإدارة التي تحافظ على القدرة في استمرارية المواد بتحولها من استخدام نشاطات اقل كفاءة مثل مستويات مخزون ذات مدى محدود وحصولها من عدد من الموردين الى مداخل ذات كفاءة عالية بحيث تربط مخزونها مع موردين رئيسيين بتحالفات إستراتيجية والتركيز على تحسين نشاطات العملية ووقت الوصول ضمن مفهوم الانتاج الآني (JIT) والتركيز على قواعد تزويد صغيرة. لهذا الموردين لم يصبحوا المصدر الوحيد لخفض التكاليف للمواد ولكن ايضا مصدر تعزيز مكمّل لكفاءات الشركات الجوهرية. (Antonette et al., 2002).

واشار Williams and Stemper (2002) الى أن جهود إدارة التزويد التعاونية تزيد من اعتمادية المنتج وخفض المخاطر في تقديم المنتج. لذلك هناك حاجة كبيرة لتنسيق علاقات الموردين واستخدام وسيلة المشتريات الالكترونية للتعامل مع التذبذبات في الطلب. تقوم إدارة

والتأثير والإقناع، وتفهم ظروف العمل، ومهارات التفاوض اللازمة للمشتريين في التعامل مع الدوائر المتعددة.

7. المهارات الكمية. ويتألف من مهارات: العمليات الحسابية، والتكنولوجيا، وتطوير الموصفات. وتمثل هذه الأبعاد الثلاثة للمهارة أدنى البنود الأربعة تقييماً.

في نفس الدراسة، تم تقييم عينة من العاملين في إدارة التوريد لأهم خمسة مهارات كانت على النحو الآتي: الاتصالات الشخصية، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على العمل في فرق، والمفاوضات، والتركيز على العملاء. هذه المهارات هي انعكاس لطبيعة عمل ديناميكية وتفاعلية من وظيفة إدارة التوريد ودورها الجوهرية في المنظمات المعاصرة كونها تتطلب تواجها خارجياً مع الموردين والعملاء وداخلياً مع العاملين في المنظمة (Giunipero and Percy, 2000b).

كما حدد Anderson and Katz (1998) أربعة تصنيفات إستراتيجية واسعة لمهارات إدارة التوريد تمثلت في: المهارات التقنية، مهارات تطوير الأعمال وخبرات الإدارة، ومهارات التسويق، وأخيراً مهارات التخصص. في حين أشار Giunipero and Percy (2000b) إلى أن الأبعاد الإستراتيجية لمجموعة المهارات للمشتري تتكون من: مهارات التفكير الإستراتيجي، ومهارات بحث قواعد الطلب، وعلاقات

هيكل المورد، ومهارات التخطيط التكنولوجي، ومهارات التكلفة المستهدفة للمورد. كما أشار Carr and Smeltzer (2000) إلى بعض المهارات التي يحتاج إلى نوع من التخصص في إدارة التوريد الإستراتيجية والتي تتضمن تتطلب القدرة لمراقبة وتفسير اتجاهات سوق المورد ومهارات عامة في الإدارة كالتواصل، ومهارات تقنية لمساعدة الموردين لتحسين عملياتهم ومنتجاتهم وأخيراً أكد Burt et al. (2003) على أن إدارة التوريد الحالية تتطلب جسم من المعرفة يكون قادر على توفير عدد من النشاطات الإستراتيجية تتناولها في: مراقبة بيئة التوريد للشركة، وتطوير وإدارة إستراتيجية التوريد للشركة بشكل متكامل، و

مثل إدارة الوقت والمهارات التنظيمية. في حين أوضح Murphy (1995) أن هناك بحثاً مستمراً عن مجموعة من المهارات المثالية التي تجعل المهنيين في إدارة التوريد أكثر كفاءة. وقد حددا أربع مهارات عامة مهمة للمشتريين لانجاز وظيفتهم تمثلت في: (1) التفاوض، (2) الإدارة (3) ومحو الأمية الحاسوبية، و(4) الرياضيات. وكشفت دراسة استقصائية لشركات الاستقطاب، التي أجرتها Liedtka and Karen (1994) أن هناك سبع من المهارات الأكثر أهمية في البحث عن المهارات للتزويد في الأفراد المستقطبين، وحددت على النحو الآتي: (1) مهارات الاتصال، (2) مهارات التعامل مع الآخرين، (3) الدوافع الذاتية والمبادرة، (4) وجود المهنية، (5) القيادة (المحتملة أو الفعلية)، (6) المهارات التحليلية / مهارات حل المشاكل، و (7) التحصيل الأكاديمي.

واقترح Giunipero and Percy (2000b) في نتائج التحليل العملي سبع فئات واسعة من المهارات للعاملين في إدارة التوريد كانت كما يأتي:

1. مجموعة المهارات الإستراتيجية: مثل التفكير الإستراتيجي، البحث في قاعدة التوريد، وهيكله علاقات الموردين، وتخطيط التكنولوجيا، وتكلفة المورد المستهدف.
2. مهارات إدارة العمليات: تنظيم / إدارة الوقت، واللباقة، الاتصال الكتابي، وحل المشكلات، وحل النزاعات.
3. مهارات الفريق. ويتكون من العمل الجماعي والقيادة وإدارة التغيير، وإدارة العملاء الداخليين، وفن البيع.
4. مهارات صنع القرار: وتتكون من مهارات القدرة على اتخاذ القرارات ومحو الأمية الحاسوبية.
5. مهارات سلوكية. أنها تصف سلوك مدير إدارة التوريد في سياق واجباته. وتتكون من مهارات الاتصالات واتخاذ المخاطر وتنظيم المشاريع الريادية، والإبداع، والفضول.
6. مهارات التفاوض: وتتكون من أربع مهارات أساسية هي: التفاوض، والتركيز على العملاء،

علاقة واثرا ايجابيا بين مهارات وإدارة معرفة التزويد في اتخاذ مخاطر إدارة التزويد (Carr et al.2000)، حيث إن الشركات التي تمتلك مهارات تزويد إستراتيجية تكون اكثر امكانية في تحديد الخطر المحتمل لقدرتها على تطوير علاقات تكاملية من خلال الشركات الإستراتيجية والتي تسهم في تنافسية علاقات سلسلة التزويد. اضافة الى أن زيادة التنافسية بين الشركات في البيئات المختلفة يرفع من درجة التوقعات من وظيفة إدارة سلسلة التزويد، بما يعكس في زيادة قدرة هذه الشركات في تعزيز ادائها. لهذا على الشركات أن تنمي مهارات إدارة التزويد لدى القائمين على إدارة التزويد قبل ان تتوجه إستراتيجيا في مجال اعمالها (Pearson and Gritzmacher, 1990).

وعندما تصبح وظيفة إدارة التزويد جزءاً من أنشطة التخطيط الإستراتيجي للشركة، يصبح من الضروري تحقيق هدفها الحاضر والمستقبلي، وإقامة الشراكات مع الموردين، وخلق العلاقات التي لن يتم تقليدها بسهولة، وبالتالي، تمكن الشركات من الحصول على الميزة التنافسية. وبهذا تسمح المهارات الإستراتيجية لإدارة التزويد بتطوير إستراتيجيات وممارسات يمكن استخدامها كمدخل لتعزيز القيمة في عملية التخطيط للشركة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. وبالتالي يعد الاستمرار رفع مستوى المهارات الإستراتيجية لإدارة التزويد شرط أساسي لمديري إدارة التزويد لتفسير التغيرات في سوق المورد وتقديم المساعدة التقنية في تطوير الموردين، والامر الذي ينتج عنه توليد علاقات ذات قيمة للموردين بشكل لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين (Lester, 1999; Pearson and Gritzmacher, 1990).

#### الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء من البحث الدراسات التي تناولت تطبيق نظام إدارة سلسلة التزويد والعوامل المؤثرة في نجاح التطبيق، بالإضافة إلى تعرف أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وأوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات: وفي دراسة قام بها (Ngai et al., 2004) عن العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح تطبيق أنظمة سلسلة التزويد المبنية على شبكة الانترنت، خلصت الدراسة أن هناك خمسة أبعاد

وتطوير وإدارة إستراتيجيات متناغمة مع منتجات الشركة، و التعاون مع شركات تكنولوجيا المعلومات لتطوير نظام إدارة البيانات التي تسهل تخطيط التزويد إستراتيجيا، وربط العمليات والتسويق كلاعبين رئيسيين في تطوير خطة إستراتيجية للشركة، وتصميم وإدارة قاعدة تزويد على وفق الاهداف الإستراتيجية للشركة، وتحديد المزايا المحتملة لتحالفات التزويد ومن ثم تطويرها وادارتها، وتطوير وإدارة سلسلة التزويد او شبكات التزويد للشركة، وتطوير وتنفيذ برامج لحماية البيئة بشكل يحقق التنوع، ودخول الاعمال الصغيرة في الاقتصاد ويشجع على ايجاد القيم الراسخة في بيئة العمل، واخيرا دراسة وفهم الصناعات التي توفر الموارد والاجهزة وما يتعلق بهما من هيكل التكلفة والتكنولوجيا والمنافسة .

#### مهارات إدارة سلسلة التزويد الإستراتيجية والأداء التنظيمي

حسب ما اورده Carr and Pearson (2003) أن وظيفة إدارة التزويد الإستراتيجية تساعد الشركات في استدامة الميزة التنافسية بعدد من الطرق منها: انها توفر القيمة في مجال إدارة التكلفة وخفضها من المدخلات وحتى الانتاج النهائي، كما أنها توفر للشركات معلومات ذات قيمة تساعد في اتخاذ قرارات امثل لتحقيق الاهداف، وتوجد علاقات قوية وملائمة مع الموردين لتحسين كفاءة الجودة وايصال المواد، لهذا تعد وظيفة إدارة التزويد الإستراتيجية واحدة من الوظائف التي تحتاجها الشركة لاجاد التوافق بين القدرات والميزة التنافسية واستدامتها في السوق.

إن زيادة الاعتماد على إدارة التزويد لمصدر للميزة التنافسية يشكل ضرورة لتعزيز التكامل في وظيفة إدارة التزويد في قرارات التزويد. كما أن التوجه نحو تبني التحالفات الإستراتيجية واعتمادها كمصدر إستراتيجي لتقييم وظيفة إدارة التزويد يتطلب ايجاد علاقات تكاملية مع الموردين بما يحقق حاجات جميع الاطراف ورضاهم، وهذا يتطلب مجموعة من المهارات المثالية للتميز في إدارة التزويد من حيث وظيفة وطبيعة إدارة التزويد والمهارات المطلوبة، وتوفير برامج تدريبية على هذه المهارات، وتوفير معايير قياسية للأداء. وقد اشار الادب الاداري الى أن هناك



هدفت إلى تعرف العوامل التي ينظر إليها المستخدمون لنجاح عملية استخدام أنظمة التجارة الإلكترونية المتطورة في الأعمال التجارية كالبيع والشراء. وقد تم عمل مسح ميداني للعاملين في قطاع التوريد في مجال الخدمات الصحية البريطانية للتحقق من هذه العوامل. وخلصت الدراسة إلى وجود خمس مجموعات من العوامل هي: جودة النظام وجودة المعلومات، والتزام الإدارة، وموثوقية موقع الشركة على الإنترنت، وأمن المعلومات. ووجد أن جودة المعلومات وجودة النظام هما الأكثر أهمية حسب ترتيب المستخدمين.

أما في دراسة ل (Poonam, 2010) التي هدفت إلى التعرف والتحقق إحصائياً من عوامل نجاح تطبيق أنظمة تخطيط موارد المنشأة متضمنة أنظمة إدارة سلسلة التوريد في شركات البيع الهندية. وخلصت الدراسة إلى تعرف العوامل الأهم لنجاح التطبيق. وقد قسمت هذه العوامل إلى خمسة تقسيمات هي: دعم الإدارة العليا، الاختيار المناسب للمنتج، إدارة المشروع، تشكيل الفرق، التعليم والتدريب.

في دراسة قام بها (Stoyanov, 2012) وذلك من خلال إجراء مسح هدف إلى اظهار اي من ادوات الاعمال الالكترونية تكون اكثر هيمنة او فاعلية في دعم التكامل في إدارة سلسلة التوريد والتي قسمها الى عمليات، تنسيق وتعاون فقد توصل الى: أن الحل او الطريقة المتبناه بشكل كبير جدا لإعداد وتنفيذ الصفقات اعتمادا على الانترنت هو في الاسواق الالكترونية (E-marketing) وبشكل محدد في شراء البضائع عن طريق المزادات. بينما تبني أنظمة متعددة الوكلاء افضل لتحقيق التنسيق في سلسلة التوريد.

#### ما يميز الدراسة الحالية

سوف تسهم هذه الدراسة برفد المعرفة والمجال البحثي المتعلق بإدارة التوريد بعدة اسهامات منها:

1. أن الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو معالجة ثغرة في الأدب المتعلق بإدارة التوريد من خلال تطوير نموذج لأداء إدارة التوريد، وخصوصا المتعلق منها بمهارات إدارة التوريد، ودرجة تكامل الموردين مع الشركات. وبالرغم مما هو مكتوب عن معظم هذه العوامل بصورة مستقلة الا انها تستند إلى البحوث النظرية ودراسة الحالة، لهذا تعد

رئيسة من عوامل النجاح الأساسية لتنفيذ أنظمة سلسلة التوريد على الانترنت هي: الاتصالات (التواصل سواء كان بين الموظفين فيما بينهم أو مع الإدارة العليا أو مع الشركة الموردة)، والتزام الإدارة العليا، والاهتمام بأمن البيانات، والتدريب والتعليم، وتوفير أجهزة وبرمجيات ذات موثوقية عالية.

وفي دراسة اجراها (Cagliano, 2005) تحدث فيها عن إستراتيجية الاعمال الالكترونية: كيفية صياغة او تشكيل سلسلة التوريد من قبل الشركات عن طريق الانترنت، وهدفت هذه الدراسة الى استكشاف التبنى الفعلي لتكنولوجيا الاعمال الالكترونية في عمليات سلسلة التوريد، وتوصلت هذه الدراسة الى الاستنتاجات الآتية: إن اهتمام كل من الباحثين واصحاب المهن حول استخدام الانترنت والادوات المساعدة فيه واستخدامها لدعم العمليات التجارية كانت عالية جدا في السنوات القليلة الماضية، ومع ذلك وعلى الرغم من توقعات المتحمسين فإنه لا يزال من غير الواضح تماما فيما استخدمت هذه التوقعات في الاعمال على ارض الواقع، كما اظهرت النتائج وجود صلة وثيقة بين استخدام ادوات الانترنت ومستوى التكامل مع العملاء والموردين، مما يشير الى ضرورة تحديد إستراتيجيات للاعمال الالكترونية لجعلها متماسكة وملائمة لدمجها مع آليات التكامل التقليدية . أما دراسة (Smart, 2008) التي اجراها على اربع منظمات كبيرة بغرض فحص كيفية استخدام هذه الشركات لآليات جديدة وتنفيذ الاعمال الالكترونية عبر الانترنت فيما يخص عمليات التجهيز والشراء الالكتروني والمناقصات وعملية الصرف. وتمثلت اهداف هذه الدراسة في تحديد فيما اذا أن تكامل سلسلة التوريد قد حقق اهداف الشركة للشركات المعنية، ولتقييم مدى التكامل الذي انجز خلال هذه المشاريع وقد استنتج بعد البحث بأن الحالات الثلاث من اربع قد ثبت بأن هناك القليل او لا شيء على الصعيد المتعلق بتكامل التكنولوجيا بسلسلة التوريد ومساهماتها في المشروع و فقط في حالة واحدة يوجد هناك دليل على وجود سلسلة التوريد من منظور المساهمة في المشروع. ثلاث من الشركات لا تأخذ بعين الاعتبار نتائج استخدام الاعمال الالكترونية في سلسلة التوريد.

كما قام (Andrea and Margaret, 2009) بدراسة

التزويد من ذوي المهارات المناسبة. مما اعطى الدراسة قدرة تعميمية لنتائج الدراسة. وتمكين المديرين في إدارة التزويد من مختلف الصناعات والشركات للمقارنة بين القرارات المتخذة ونتائجها بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية.

### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن أسلوب المسح المكتبي من خلال الرجوع إلى مصادر الأدب الإداري المتعلقة بمهارات إدارة التزويد الإستراتيجية المدركة، بهدف بناء الإطار النظري لهذه الدراسة إلى جانب استخدام المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على أسئلتها.

مجتمع الدراسة: تضمن مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في عمان، والبالغ عددهم (461) مديراً ونائباً حسب سجلات إدارة الموارد البشرية في مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة: قام الباحثان بسحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة مثلت ما نسبته (50.0%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وبذلك يكون حجم العينة (230) مبحوثاً، وقد اختيرت هذه الفئة من المديرين كونهم الأقرب إلى تطبيق العمليات والانشطة التي يكون لها تعامل مع عمليات التزويد والمشتريات والمخازن في الشركات. وتم توزيع الاستبانة على العينة، فاسترجعت منها (154) استبانة، وتم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (139) استبانة شكلت ما نسبته (60.4%) من عينة الدراسة.

أسلوب جمع البيانات: اعتمد الباحثان على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة: أولهما: المصادر الثانوية التي تم الحصول منها على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة. أما النوع الآخر فهو: الاستبانة، حيث قام الباحثان بتبني الفقرات التي تعلقت بمتغيرات الدراسة من دراسات سابقة محكمة.

### اداة الدراسة :

قام الباحث بتطوير استبانة بعد تبينهم لعدد من الفقرات

الدراسة متميزة كونها أول محاولة لاختبار العلاقات بين هذه العوامل في نموذج واحد تجريبي من أجل بحث تأثيرها مجتمعة على أداء إدارة التزويد.

2. تناولت الدراسات السابقة مهارات إدارة التزويد الناشئة والمعززة من حيث أهميتها لأداء الشركات ومنها على سبيل المثال دراسات (Kolchin and Giunipero, 1993; Carter and Narasimhan, 1996; Giunipero, 2000a; Carr and Smeltzer, 2000; Giunipero and Percy, 2000b; Giunipero and Flint, 2001; Giunipero, Denslow and Eltantawy, 2005). ولكن هذه الدراسات التي حد كبير تجاهلت دراسة التأثير المحدد لمهارات إدارة التزويد في أداء وقرارات إدارة التزويد المتعلقة بالاصول التنظيمية ومهارات إدارة التزويد التي يفترض ان تصنف كمهارات جوهرية، لهذا فإن الدراسة الحالية كشفت عن جانب واحد متعلق بهذه المهارات وهو المهارات الإستراتيجية لإدارة التزويد وتأثيرها المباشر في أداء إدارة التزويد، وهذا يمثل الخطوة الأولى نحو خلق هيكل لدراسة مهارات إدارة التزويد.

3. العينة المستخدمة في هذه الدراسة تتكون من الشركات التي يمثلها مديرين في إدارة التزويد، ونائب الرئيس لإدارة التزويد، ونائب رئيس إدارة المواد، ومدير ادارة المشتريات. وكان القصد من الحصول على عينة من المديرين رفيعي المستوى من الشركات التي تعد رائدة في إدارة التزويد كي يكونوا اداة فاعلة للحصول على المعلومات المتعلقة بالمهارات المبحوثة كونهم صانعي ومتخذي القرار في شركاتهم، وسوف يقدم مساهمة قيمة عن أداء وظائفهم ومتطلبات النجاح لشركاته.

4. حاولت هذه الدراسة طورت قاعدة معرفية للبيانات والمعلومات من شأنها أن تساعد الشركات في وضع المعايير الخاصة بهم عبر المقارنات المرجعية للأداء المشترك والنسبي؛ وتعيين موظفي إدارة

للاعتدائية حسب (Nunnally 1978). وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الدراسة من قبل المبحوثين (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

#### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الاساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS 17) (SPSS Corporation, 2008) وهي: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار كرونباخ ألفا لقياس الاعتمادية، Reliability، اختبار تحليل العوامل Factor Analysis، اختبار الانحدار المتعدد.

الصدق البنائي: هو مقياس صدق المحتوى، وهو يقيس محتوى الفقرات التي تقع ضمن التدرج ويشملها القياس ويكون لها نفس التركيب البنائي (Flynn, et al. 1994)، ويستخدم أيضا لتقييم تحليل العوامل، وللتأكد من صدق الدراسة فقد عمد الباحثان الى إجراء تحليل العوامل Factor Analysis، الذي يبين مدى الصدق البنائي لفقرات الدراسة، ويجب أن تكون قيمة هذا الاختبار أعلى من (0.60) (Kaiser, 1974)، تم تحليل العوامل لكل فقرات متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (1) الذي يظهر أن جميع فقرات الدراسة كان وزن العوامل فيها عالياً، وهو أعلى بكثير من القيمة المرصودة على اختبار تحليل العوامل والتي هي (0.60) على العامل الواحد لهذا، فإن أداة الدراسة تعد صادقة.

التي تم الرجوع اليها من استبانات محكمة في دراسات سابقة وقد تشكلت استبانة (أداة الدراسة) على النحو الآتي: تكونت أداة الدراسة من رسالة موجهة إلى المبحوثين في مجتمع الدراسة أوضح الباحثان فيها طبيعة الدراسة وأهدافها وأرفقها مع استبانة الدراسة التي تكونت من ثلاثة اجزاء: تناول الجزء الأول المتغير المستقل (مهارات إدارة التزويد الإستراتيجية)، وتكون من (7) فقرات وتبنى الباحثان المقياس المطور من قبل (Giunipero and Percy 2000b) حول المهارات التحليلية، وفهم ظروف الشركة بشكل عام، ومهارة إدارة قاعدة التزويد ومهارة إدارة المشروع، والمقياس المكيف من قبل (Anderson and Katz 1998) لنفس المتغير، أما الفقرات الأخرى فقد تبنى الباحثان مقياس (Monczka et al. 2002) والمتعلق بمهارات التخطيط، والتفكير الإستراتيجي، وهيكله علاقات المورد، وعالجتها الفقرات من (1-7)، أما الجزء الثاني: المتغير الوسيط (المستقل) تناول درجة تكامل الموردين مع الشركات وعولج ب (5) فقرات من (8-12)، وتبنى الباحثان المقياس المطور من قبل (McGinnis and Vallopra 1999) حيث كانت درجة الاعتمادية في هذا المقياس لهذا المتغير أكبر من (0.7) وهذا مؤشر جيد للاعتدائية حسب (Nunnally 1978). أما الجزء الثالث: فقد تناول المتغير التابع (أداء إدارة التزويد) وكان بواقع (4) فقرات وعالجتها الفقرات من (13-16)، وتبنى الباحثان عدد من فقرات هذا الجزء بعدد من المصادر البحثية منها (Cravins et al., 1993; McGinnis and Vallopra 1999; Sandberg al., 1998; Tan et al., 1991) حيث كانت درجة الاعتمادية في هذه الدراسات الى هذا المتغير أكبر من (0.8) وهذا مؤشر جيد

## جدول (1)

## نتائج تحليل العوامل لفقرات متغيرات الدراسة

الرقم	الفقرات	Factor Loading	Factor Number	Eigenvalue	% of Variance
مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية					
1.	المهارة التحليلية	0.81	1	2.75	69.45
2.	مهارة فهم ظروف الشركة عموماً	0.74			
3.	مهارة إدارة قاعدة التوريد	0.92			
4.	مهارة إدارة المشروع	0.69			
5.	مهارة التخطيط	0.77			
6.	مهارة التفكير الإستراتيجي	0.86			
7.	مهارة هيكله علاقات المورد مع الشركة	0.74			
درجة التكامل مع الموردين					
8.	إدارة التكاليف الإستراتيجية ذات اعتبارات مهمة بشكل متزايد	0.78	1	3.22	74.23
9.	هناك زيادة في الاعتماد على تبادل البيانات مع الموردين لانجاز عملية التنبؤ	0.75			
10.	المشتررون يتجهون الى مزيد من المشاركة لعمليات التملك المحتملة مع الموردين	0.69			
11.	هناك زيادة في استخدام ترتيبات تقاسم المخاطر والمكافآت مع الموردين	0.85			
12.	نظام السحب - الطلب Demand-pull تنشط عمليات الشراء بين المورد والشركات	0.79			
أداء إدارة التوريد					
13.	تؤكد كفاءة منظمتنا في إدارة التوريد على تعظيم الأرباح للمنظمة	0.77	1	3.17	67.73
14.	تنتهج الإدارة العليا في منظمتنا مدخل إدارة الموردين بوصفها مصدر للميزة التنافسية	0.76			
15.	تؤكد كفاءة منظمتنا في إدارة التوريد على تعظيم القيمة المضافة لمستهلكينا	0.86			
16.	تؤكد كفاءة منظمتنا في إدارة التوريد على تعظيم الأرباح لموردي المنظمة	0.66			

## ثبات أداة الدراسة

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي (The internal consistency measure)، حيث تم

إجراء اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لعينة استطلاعية بواقع (30) مبحوثاً ممن سلموا استبياناتهم اولاً، ثم ثلاثين مبحوثاً ممن سلموا استبياناتهم اخيراً وهذه العينة

تعد موثوقة، وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

1. قيمة الثبات لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة، الفقرات (1-7) كانت (ألفا  $\alpha = 0.91$ )
  2. قيمة الثبات لدرجة تكامل الموردين مع الشركة، وعالجتها الفقرات من (8-12) كانت (ألفا  $\alpha = 0.87$ ).
  3. قيمة الثبات لأداء إدارة التوريد، وقاستها الفقرات من (13-16) كانت (ألفا  $\alpha = 0.94$ ).
- ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، وهي نسبة عالية ومقبولة لأغراض التحليل.

تمثل خصائص المبحوثين التي يشملها المسح النهائي لمجتمع الدراسة، ولم يكن هناك أي متطلبات لتعديل الاستبانة بناء على إجابات المبحوثين في العينة الاستطلاعية. وبناء على هذه النتائج، يرى الباحثان أن أداة الدراسة واضحة ومفهومة، وذلك بالاعتماد على مؤشر كرونباخ ألفا الذي كان أعلى من (0.80) لجميع عوامل الدراسة التي هي مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة، ودرجة تكامل الموردين مع الشركة، وأداء إدارة التوريد، وهذه القيم تعد مرتفعة بالمقارنة مع المستوى الأدنى المقبول إحصائياً، وهو (0.70) (Flynn et al., 1994) وبهذا فإن أداة الدراسة

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	4.2 فأكثر	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1
مستوى التصورات	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

التزويد من حيث مستوى التصورات لدى افراد العينة كونه مرتفعا أو متوسطا أو منخفض وفق التوزيع الفرضي الآتي: إذا كان المتوسط (4.2 فأكثر) فهو مرتفع جدا، وإذا كان بين (4.19-3.4) فهو مرتفع، أما إذا وقع بين (3.39-2.6) فهو متوسط، وبين (2.59-1.8) فهو ضعيف واخيرا بين (1-1.79) يكون ضعيف جدا.

السؤال الاول: ما مستوى تصورات العاملين حول مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية؟

#### التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس وقيم المتوسطات الحسابية قد تم على أساس مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وتم التعامل معها لتفسير البيانات على وفق الآتي :

#### اجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها

تم تحديد مستوى مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة ودرجة تكامل الموردين مع الشركة وأداء إدارة

#### جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تصورات العاملين حول مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	المهارة التحليلية	3.41	0.98	مرتفع
2.	مهارة فهم ظروف الشركة عموما	2.98	0.86	متوسط
3.	مهارة إدارة قاعدة التوريد	3.46	0.94	مرتفع
4.	مهارة إدارة المشروع	2.88	1.11	متوسط
5.	مهارة التخطيط	3.05	0.87	متوسط
6.	مهارة التفكير الإستراتيجي	3.07	0.96	متوسط

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7.	مهارة هيكله علاقات المورد مع الشركة	3.52	0.81	مرتفع
*	المتوسط العام لفقرات مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية	3.19	0.88	متوسط

نستنتج ان العلاقة بين مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة تتطلب مستوى مرتفع من المهارات التحليلية من أجل قيام الموظفين بمهامهم ليكونوا قادرة على تفسير وتحليل أسواق وخطط ومشروعات الموردين المقترحة. كما يلزم مهارة لإدارة قاعدة التوريد وهيكله الشركة لإقامة علاقات مهمة وذات مستوى مرتفع وبعبارة أخرى، هناك حاجة لهذه المهارات لإقامة علاقات الشركة الناجحة مع الموردين انظر نتائج الجدول (2).

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات العاملين حول درجة تكامل الموردين مع الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية؟

ويخلص الجدول رقم(2) إلى نتائج التحليل للسؤال الأول في هذه الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات المستخدمة لقياس مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة حيث اظهر التحليل أن هناك تصورا متوسطا، وذلك بالاعتماد على إجابات المستجيبون حول تقييمهم لأهمية المهارات التي يجب أن يتمتع بها العاملين وتتطلبها إدارة التوريد في الشركات كوظيفة ذات بعد إستراتيجي وخصوصا المهارات التحليلية، وإدارة قاعدة التوريد، ومهارات هيكله علاقات الشركة مع الموردين باعتبارها الهدف الأكثر أهمية. هذه النتائج جاءت دعما إضافيا لتعزيز أهمية المهارات الإستراتيجية المدركة لإدارة التوريد الامر الذي يجعلنا

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تصورات العاملين حول درجة تكامل الموردين مع الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التصورات
8.	إدارة التكاليف الإستراتيجية ذات اعتبارات مهمة بشكل متزايد لإدارة التوريد	3.91	0.98	مرتفع
9.	هناك زيادة في الاعتماد على تبادل البيانات مع الموردين لانجاز عمليات التنبؤ	3.86	0.76	مرتفع
10	المشتررون يتجهون الى مزيد من المشاركة لعمليات الشراكة المحتملة مع الموردين	3.68	0.84	مرتفع
11	هناك زيادة في استخدام ترتيبات تقاسم المخاطر والمكافآت مع الموردين	3.66	0.71	مرتفع
12	نظام السحب - الطلب Demand-pull system تنشط عمليات الشراء بين المورد والشركات	3.05	0.77	متوسط
*	المتوسط العام لفقرات درجة تكامل الموردين مع الشركات الصناعية	3.63	0.82	مرتفع

حيث اظهر التحليل ان هناك تصورا مرتفعا، وذلك بالاعتماد على التباين في اجابات المستجيبون حول تقييمهم لأهمية درجة تكامل الموردين مع الشركات لاتمام وانجاح عملية

ويشير الجدول رقم(3) الى نتائج التحليل للسؤال الثاني والمتعلق بقياس تصورات المبحوثين حول اهمية درجة تكامل الموردين مع الشركات المبحوثة في عملية التوريد،

أكبر تأثير. وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، وتعكس ذلك اليوم، حيث إن إدارة التوريد في الشركات تبحث في تحقيق وفورات في التكاليف والكفاءة من خلال اتخاذ قرارات جيدة ومتكاملة في عملياتها وتكاملها مع الموردين، انظر نتائج الجدول (3).

السؤال الثالث: ما مستوى تصورات المبحوثين حول أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية؟

التزويد في الشركات. فقد افترض كل من (Johnson, Leenders and Fearon, 1998) افتراض أن أبحاث السوق حول المورد، وبناء الشراكة، و تقييم الموردين، وبرامج الحد من تكلفة التوريد يعد امرا بالغ الأهمية لتوفير نجاح إدارة التوريد في هذا العصر. في هذه الدراسة، كان لإدارة التكاليف وتبادل المعلومات مع الموردين أعلى معدل يعني ان المشاركين عند تقييم اتجاهاتهم حول مجموعة العوامل المؤثرة في قرارات شرائهم كان لهذين العاملين

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التصورات
13	تؤكد كفاءة منظمتنا في إدارة التوريد على تعظيم الأرباح للشركة	4.28	0.58	مرتفع جدا
14	تنتهج الإدارة العليا في منظمتنا مدخل إدارة الموردين بوصفها مصدر للميزة التنافسية	3.87	0.64	مرتفع
15	تؤكد كفاءة منظمتنا في إدارة التوريد على تعظيم القيمة المضافة لمستهلكينا	3.77	0.76	مرتفع
16	تؤكد كفاءة منظمتنا في إدارة التوريد على تعظيم الأرباح لموردي المنظمة	3.56	0.83	مرتفع
*	المتوسط العام لفقرات أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية	3.87	0.69	مرتفع

الدراسة، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات، من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) (الجسعي، 2005). وتم أيضا التأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (5) يبين نتائج

يتبين من الجدول رقم (4) ان المتوسط العام لفقرات أداء إدارة التوريد جاء مرتفعا في جميع فقرات المتغير حيث بلغ (3.87)، واحتلت الفقرة المتعلقة بتعظيم ارباح الشركات المبحوثة بالمرتبة الأولى بين الفقرات، بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، تلتها الفقرة المتعلقة بمدخل التعامل مع الموردين وادارته كمصدر للميزة التنافسية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.87)، وكانت الفقرة التي لها أدنى متوسط حسابي هي الفقرة المتعلقة بتعظيم الأرباح لموردي المنظمة، وحازت على متوسط حسابي بلغ (3.56)، ويعد ذلك موافقة مرتفعة حسب التوزيع الفرضي المتبع في الدراسة. وباستعراض الفقرات المتعلقة بأداء إدارة التوريد، يتبين لنا أن جميع الفقرات جاءت بمتوسطات مرتفعة.

#### اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق اختبار الانحدار لفحص فرضيات

وهي أعلى من (0.05)، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

هذه الاختبارات. ويلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.213-2.784)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.317-0.691)،

### جدول (5)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

Kurtosis	Skewness	Tolerance	VIF	المتغيران المستقلان
1.016	0.371	0.691	1.213	مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية
0.422	0.827	0.371	2.784	درجة تكامل الموردين

التزويد الإستراتيجية في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارات إدارة

### جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات البحثية

Hypothesis	Statistics	Sum of Squares	Degree of Freedom	R	R <sup>2</sup>	t calculated	t tabulated	Sig.
H <sub>0-1</sub>	Regression	43.041	1	0.62	6630.	.0206	3.090	.0000
	Residual	79.353	138					
	Total	122.395	139					
H <sub>0-2</sub>	Regression	46.361	1	0.65	0.578	9.564	3.090	.0000
	Residual	76.033	138					
	Total	122.395	139					
H <sub>0-3</sub>	Regression	51.764	1	0.68	0.623	10.485	3.090	.0000
	Residual	70.630	138					
	Total	122.395	139					

هذه النتيجة معامل الارتباط (r) الذي جاء مرتفعا حيث بلغ (0.62)، وهو معامل ارتباط عال نوعا ما. بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التعديل R<sup>2</sup> قد بلغ (0.663)، مما يعني أن نسبة (0.663) من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة على أداء إدارة التوريد تعزى إلى التغيرات في مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية وهذا

يبين الجدول رقم (6) أدناه أن قيمة t المحسوبة (6.020) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.090) عند درجات حرية (1 و 138) ومستوى الدلالة البالغ (0.00)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود اثر لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية. ويدعم



عناصر درجة تكامل الموردين مع الشركات المبحوثة قد تعزى إلى التغيرات في مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في الشركات الصناعية الأردنية.

### مناقشة النتائج والتوصيات

عموماً، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة. وبالتالي فإن النتائج من فرضية واحدة وحتى الفرضية الثالثة تشير إلى أن:

1. مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة لها تأثير إيجابي في أداء إدارة التوريد. ومع وجود موظفين يمتلكون مجموعة من المهارات الإستراتيجية في إدارة التوريد، فليس بالضرورة أن تترجم هذه المهارات إلى نتائج أداء أفضل، كما أن هذه النتائج يمكن أن تكون مفسرة من خلال شرطين أساسيين من حيث تأثير المهارات الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد هما:

- أن الشركة بأكملها والأهم أن يدرك فريق الإدارة العليا أن العاملين في إدارة التوريد يمتلكون مثل هذه المهارات، هذا الإدراك لا بد أن ينعكس أيضاً في الاهتمام العالي لوظيفة إدارة التوريد من خلال التطوير المستمر للموظفين في هذه الإدارة من خلال البرامج التدريبية المتكررة وتخصيص مالي لميزانية التدريب بشكل ينعكس في إدارة التوريد ويفعل أهميتها.
- أن يفعل الموظفون في إدارة التوريد المهارات الإستراتيجية التي يمتلكونها وينبغي الاستفادة من المهارات الإستراتيجية في الإنشاء والمحافظة على المشاريع التكاملية مع المورد، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء إدارة التوريد. هذه المهارات تسمح لوظيفة إدارة التوريد لتطوير الإستراتيجيات والممارسات التي يمكن استخدامها بوصفها قيمة غير مقلدة لمداخلات عملية التخطيط للشركة، وبالتالي تشكل ميزة تنافسية. ولإنجاح هذه العملية فإن الخطوة الأولى لهذه المرحلة هو تحديد من هم

تفسير متوسط لتفسير هذه النتيجة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل مع الموردين في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية.

يشير الجدول رقم (6) إلى أن قيمة t المحسوبة (9.564) هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.090) عند درجات حرية (1 و 138) ومستوى الدلالة البالغ (0.00)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر جوهري عند مستوى دلالة (0.05). لدرجة تكامل الموردين في أداء إدارة التوريد في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (t) البالغ (0.00) وارتفاع معامل الارتباط البالغ (0.65)، وهو معامل ارتباط عال نوعاً ما. بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التعديل  $R^2$  بلغت (0.578)، مما يعني أن نسبة (0.578) من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة على عناصر أداء إدارة التوريد تعزى إلى التغيرات في الدرجة تكامل الموردين مع الشركات الصناعية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية في درجة تكامل الموردين مع الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية.

يظهر الجدول رقم (6) أن قيمة t المحسوبة (10.485) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.090) عند درجات حرية (1 و 138) ومستوى الدلالة البالغ (0.00)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر جوهري عند مستوى دلالة (0.05). لمهارات إدارة التوريد الإستراتيجية في درجة تكامل الموردين مع الشركات في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (t) البالغ (0.00) وارتفاع معامل الارتباط البالغ (0.68)، وهو معامل ارتباط عال نوعاً ما. بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التعديل  $R^2$  بلغت (0.623)، مما يعني أن نسبة (0.623) من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد العينة على

التزويد الإستراتيجية والتكامل مع الموردين، فالمهارات التحليلية تتطلب من موظفي إدارة التزويد ان يكون لديهم القدرة على التحليل والتفسير لاسواق ومخططات ومشاريع عمل الموردين. لذا تعد هاتين المهارتين مهمتان لتأسيس علاقات ناجحة مع الموردين.

4. تشير نتائج الدراسة الحالية ان تأثير علاقات التكامل مع الموردين في أداء إدارة التزويد تتوافق مع نتائج الدراسات السابقة. وأن الادب الاداري المتعلق بإدارة التزويد اكد على اهمية شراكة المزود. كما ان تنظيم إدارة التزويد يواجه تحديات في بناء سلسلة تزويد متميزة من خلال تكامل الموردين لتعزيز الميزة التنافسية. لهذا فان المنظمات تبحث وبشكل مستمر لتأسيس علاقات تكامل قوية مع الموردين من خلال ايجاد انظمة تزويد متكاملة وبرامج ذات استمرارية وديمومه.

#### التوصيات:

- بناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج فإن الباحثان يوصيان بما يأتي:
- أن تولي إدارة الشركات الصناعية الأردنية اهمية للعناية بعمليات التنمية والتطوير لمهارات إدارة التزويد الإستراتيجية، بحيث تنعكس هذه المهارات في تحقيق الأداء في إدارة التزويد .
  - اهتمام ادارات الشركات الصناعية الأردنية بتوطيد العلاقات بينها وبين الشركات الإستراتيجية من الموردين بحيث تكون العلاقة قائمة على التكامل والشراكة .
  - أن يكون هناك اهتمام بمهارات التخطيط الإستراتيجي لإدارة التزويد وأن يكون هناك ربط بين التخطيط الإستراتيجي على مستوى إدارة التزويد والتخطيط على مستوى الشركة ككل.
  - الاهتمام من قبل ادارات الشركات الصناعية بمهارات إدارة المشروع لما لها من اثر في خفض التكاليف في أنشطة وعمليات إدارة التزويد، وتعزيز العلاقات التكاملية القائمة بين الموردين.

الموظفين الذين يفترض أن يكونوا مشاركين في عملية التكامل مع المورد ويشير التأثير لمهارات إدارة التزويد الإستراتيجية في العلاقة التكاملية مع المورد إلى أن مجموعات إدارة التزويد في حاجة لامتلاك المهارات الإستراتيجية من أجل أن تكون قادرة على تقييم إستراتيجيات الشراء المحتملة بدقة.

2. اظهرت النتائج أن المهارات الإستراتيجية لإدارة التزويد حازت على أعلى تأثير إيجابي من حيث تأثيرها في أداء إدارة التزويد ( $R^2=0.663$ )، مقارنة بتأثير التكامل مع الموردين في أداء إدارة التزويد حيث حازت على معامل تحديد بلغ (0.578) واخيرا كان تأثير مهارات التزويد الإستراتيجية في التكامل مع الموردين بقيمة بلغت (0.623) وتشير هذه النتيجة إلى أنه يلزم توظيف موظفين في إدارة التزويد يمتلكون مهارات إستراتيجية تتعلق بإدارة التزويد بحيث يكون لها التأثير الأكثر في أداء إدارة التزويد بشكل ينعكس في ترشيد ميزانياتها، وينبغي أن تضع الإدارة العليا من اولى اولوياتها تعيين موظفين يمتلكون مثل هذه المهارات الإستراتيجي في التزويد .

3. تشير النتائج المتعلقة بفقرات قياس مهارات التزويد الإستراتيجية من حيث المتوسطات الحسابية الى وبناء على اجابات المبحوثين إن أعلى المهارات اهمة كانت على التوالي: مهارة هيكله علاقات المورد مع الشركة (3.52)، ثم مهارة إدارة قاعدة التزويد (3.46)، ثم المهارة التحليلية (3.41)، ثم مهارة التفكير الإستراتيجي (3.07)، ثم مهارة التخطيط (3.05)، ثم مهارة فهم ظروف الشركة عموما (2.98)، واخيرا مهارة إدارة المشروع بمتوسط بلغ (2.88).

وتشير هذه النتائج الى أن اهم هذه المهارات كانت مهارة هيكله علاقات المورد مع الشركة، ثم مهارة إدارة قاعدة التزويد، ثم المهارة التحليلية وهذه النتائج تدعم الافتراض السابق الذي تناول العلاقة بين مهارات

## المراجع

### المراجع العربية

الكنعاني، خليل ابراهيم، و العلي، عبدالستار محمد (2009). إدارة سلاسل التوريد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الجضي، خالد بن سعد، (2005)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض. صابر، محمد عبدالمعالم. (2008) إدارة اللوجستيات، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

### المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Al jithay ,Khaled (2005). 'TQM educational applications' Dar al ashab for publication and distribution, Riyadh.

Abalaleem, saber (2008) ' Logistics Management, Alexandria: Dar Alfaker al jamey.

Alkanany khaleel & Alaliy Mohamed (2009) " Supply chain management" Amman: Dar al msarh, distribution and printing.

### المراجع الأجنبية

Anderson, M. (2000). "Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach," *Academy of Management Journal*, 43 (1): 9-27.

Anderson, M. and Katz. P. (1998). "Strategic Sourcing," *International Journal of Logistics Management*, 9(1): 10-13.

Andrea J. Cullen, Margaret Taylor. (2009). "Critical success factors for B2B e-commerce use within the UK NHS pharmaceutical supply chain", *International Journal of Operations & Production Management*, 29(11): 1156 – 1185.

Antonette, G., Giunipero, L.C. and Sawchuk C. (2002). "E-Purchasing Plus: Transforming Supply Management Through Technology," Goshen, NY: JGC Enterprises.

Burt, David N., Donald W. Dobler, and Stephen L. Starling (2003), *World Class Supply Management: The key to Supply Chain Management* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Cagliano, R., Caniato, F., Spina G. (2005). Reconsidering e-business strategy and the impact on supply chains. *International Journal of Operations & Production Management* 25 (12): 1328-1332.

Carr, Amelia S. and John N. Pearson. (2003). "The Impact of Purchasing And Supplier Involvement On Strategic Purchasing And Its Impact On Firm's Performance,"

*International Journal of Operations and Production Management*, 22(9/10): 1032-1055.

Carr, Amelia S. and Larry R. Smeltzer. (2000). "An Empirical Study Of The Relationship Among Purchasing Skills And Strategic Purchasing, Financial Performance, And Supplier Responsiveness," *Journal of Supply Chain Management*, 36(3): 40-54.

Carr, Amelia S., G. Keong Leong, and Chwen Sheu. (2000). "A Study of Purchasing Practices In Taiwan," *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (12): 14-27.

Carter, Joseph R. and Ram Narasimhan (1996), "A Comparison Of North American And European Future S Trends," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32 (2): 12-23.

Ciancarelli, Agatha. (1998). Purchasing careers get redefined. *Purchasing*. Available from the World Wide Web: ([http:// www. findarticles. com/cf\\_0/m3148/9\\_125/53604212/print.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_0/m3148/9_125/53604212/print.jhtml)).

Cravins, David W., Thomas S. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young. (1993). "Behavior-Based And Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 57(4): 47-51.

Ellram, L. M. and A. S. Carr (1994), "Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature," *International*

- Journal of Purchasing and Materials Management*, 30 (2): 10-18.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., and Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument, *Journal of Operations Management*, 11(4): 339-366.
- Giunipero, Larry (2000a), "A skills Based Analysis of the World Class Purchaser." Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, CAPS Research.
- Giunipero, Larry and Daniel J. Flint. (2001). "Purchasing Practices In Saudi Arabia – An Exploratory Analysis," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31 (9/10): 674-94.
- Giunipero, Larry C, Diane Denslow and Reham Eltanatwy (2005) "Purchasing/Supply Chain Management Flexibility: Moving To an Entrepreneurial Skill Set," *Industrial Marketing Management*, In Press.
- Giunipero, Larry C. and Dawn H. Pearcy. (2000b). "World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation," *Journal of Supply Chain Management*, 36 (4): 4-15.
- Hines, Peter and Nick Rich. (1998). Outsourcing Competitive Advantage: The Use of Supplier Associations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (7): 524-530.
- Johnson, R. E., Leenders, M. R. and Fearon H. E. (1998). "Evolving Roles and Responsibilities of Purchasing Organizations," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (1): 2-11.
- Kaiser, H. F. (1974). Analysis of factorial simplicity", *Psychometrika*, 39(4): 31-36.
- Kinaxis Corp. (2010). Success factors for today's supply chain projects, White Paper, www.kinaxis.com.
- Kolchin, M. G. and Giunipero L. (1993). "Purchasing Education And Training: Requirements And Resources," Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies. Lambert, D.M. and T.C. Harrington (1990). "Measuring Nonresponse Bias in Customer Service Mail Surveys," *Journal of Business Logistics*, 11(2): 5-25.
- Landeros, R. and Monczka R. M. (1989). "Cooperative Buyer/Seller Relationships And A Firm's Competitive Posture," *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25 (3): 9-18.
- Lester, Marilyn. (1999). "One On One: An Interview With Joseph Yacura," *Journal of Supply Chain Management*, 35 (1): 3-5.
- Liedtka, Jeanne, and Karen Down. (1994). "What Corporations Seek In MBA Hires: A Survey," *Selections*, 10 (2): 34-39.
- McGinnis, Michael A and Rafeekh Mele Vallopra. (1999). "Purchasing and Supplier Involvement in Process Improvement: A Source of Competitive Advantage," *Journal of Supply Chain Management*, 35(4):42-52.
- Monczka, R., Trent, R. and Handfield, R. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management*, Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Murphy, Elena. (1995). "Half The Battle Is Knowing What Skills To Acquire," *Purchasing*, (49-54).
- Ngai, E. W. T., Cheng, T. C. E. and Ho, S. S. M. (2004). "Critical Success Factors of Web-based Supply Chain Management System Using Exploratory Factor Analysis", *Production, Planning & Control*, 5(6): 622 - 630.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Pearson, J. N. and Gritzmacher. K. J. (1990). "Integrating Purchasing Into Strategic Management," *Long Range Planning*, 23 (3): 91-109.
- Poonam, Garg. (2010). "Critical Success factors for Enterprise Resource Planning implementation in Indian Retail Industry: An Exploratory study, (*IJCSIS*) *International Journal of Computer Science and Information Security*, 8(2): 362-363.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Sandberg, Jorgen. (1991). "Competence As Intentional Achievement: A Phenomenographic Study," Paper presented at the Tenth International Human Science

- Conference, Goteborg, Sweden.
- Smart, Alan. (2008) "eBusiness and supply chain integration", *Journal of Enterprise Information Management*, 21(3): 227 – 246.
- Soin , Sarvnandan S. (2004). " Critical success factors in supply chain management at high technology companies.", A Dissertation For the award of Doctor of Business Administration, University of Southern Queensland USQ, Australia.
- Spekman, R.E. (1988). "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships", *Business Horizons*, 75-81.
- Stoyanov , Stanislav. (2012). *E-business tools for supply chain integration: trends and opportunities*.
- Unpublished thesis Aarhus School of Business, Aarhus University.
- Tan, Keah Choon, Vijay R. Kannan, and Robert B. Handfield. (1998). " Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance," *International Journal of Purchasing and Material Management*, 2-9.
- Wagner, Stephan M. (2003). "Intensity And Managerial Scope of Supplier Integration," *Journal of Supply Chain Management*, 39 (4): 4-13.
- Williams, P. and Stemper M. (2002). "Collaborative Product Commerce: The Next Frontier," *EPN*, May (1311): 31.

**The Impact of The Perceived Strategic Supply Management Skills on The Supply Management Performance through The Supplier's Integration:  
A Field Study on The Jordanian Industrial Companies in The City of Sahab**

*Khaled Atallah Al-Tarawneh<sup>1</sup>, Anbar Ibrahim Shlash<sup>2</sup>*

**ABSTRACT**

The study aimed to measure and analyze the impact of perceived strategic supply management skills on the performance of supply management through the supplier's integration in the Jordanian Industrial Companies in the city of Sahab. The study population consisted of all managers and their assistants working in the departments of supply, materials, procurement, and stores, who are (461) managers. A random sample was chosen from the population, which represented (50%) of them, thus, the sample size is (230) managers. The number of questionnaires valid for analysis was (139) questionnaire. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used through a questionnaire used to collect data. Many means of statistical methods have been used, including mean, standard deviations, multiple regression analysis. The study concluded that there is a statistically significant effect of supply management skills on supply management performance in the Jordanian industrial companies at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ), and there is a statistically significant effect of supply management skills on the degree of supplier's integration with the Jordanian industrial companies at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ). Finally there is a statistically significant effect of the degree of supplier's integration in the supply management performance in the Jordanian industrial companies at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ). The study recommended the need of Jordanian industrial companies to support the growth and development of strategic supply management skills, so that these skills are reflected largely in the achievement of performance in the supply management. Also it recommended strengthening the relations between them and the companies of strategic suppliers so that the relationship is based on the integration and partnership and not on the achievement of immediate interest.

**KEYWORDS:** Supply Chain; Strategic Supply Management Skills; Supply Management Performance; Supplier's Integration, Jordanian Industrial Companies, Sahab Industrial City.

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Marketing, Petra University, Jordan.  
khaled-tarawneh76@yahoo.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Marketing, Petra University, Jordan.  
Received on 8/4/2014 and Accepted for Publication on 9/9/2014.