

جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها

**The Quality of Relationships of Supply Chain Partners & Its  
Impact on Supply Chain Performance**

إعداد

مصطفى عبد الواحد العاني

إشراف

د. غسان عيسى العمري

رسالة ماجستير مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

كلية الأعمال / قسم الإدارة

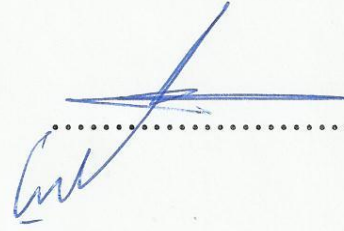
جامعة عمان العربية

2011

## التفويض

أنا مصطفى عبد الواحد العاني أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: مصطفى عبد الواحد العاني

التوقيع: 

التاريخ: ١١ / ١١ / ٢٠١٢

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب/مصطفى عبد الواحد العاني بتاريخ ٢٠١١/١٢/١٨ وعنوانها "جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها".

وأجيزت بتاريخ ٢٠١١/١٢/١٨

### اعضاء لجنة المناقشة

#### التوقيع

.....  
.....  
.....

رئيساً

الدكتور محمد أبو اليمن

عضواً ومشرفاً

الدكتور غسان عيسى العمري

عضواً

الدكتور احمد الهزايمة

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين من قبل ومن بعد، والحمد لله الذي يسر لي طريق البحث العلمي وهداني إليه، والحمد لله الذي منحني العزيمة والقدرة على السير في طريق البحث العلمي.

يسعدني بعد إتمام هذه الرسالة أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور غسان عيسى العمري الذي تتلمذت على يديه، وتشرفت بإشرافه على رسالتي وتقديمه التوجيهات والإرشادات والنصائح سواء كانت أكاديمية أو إجرائية والتي كان لها الأثر الكبير في إنجاز الرسالة بالشكل الذي هي عليه، راجياً من الله تعالى أن يجزيه خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتخصيصهم لها من وقتهم الثمين.

وأتوجه بالشكر والإمتنان إلى اساتذتي الدكاترة الذين تتلمذت على أيديهم واطمأن منهم بالذكر الأستاذ الدكتور بشير البنا والأستاذ الدكتور محمد جودت ناصر والأستاذ الدكتور قحطان السامرائي والدكتورة رولا الضامن، وكما أتقدم بجزيل إلى الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد لتقدمه الإرشادات والنصائح خلال فترة السير في البحث العلمي، ولما قدمه والدكتور عبد العزيز الشرباتي من مساعدة في الوصول إلى الشركات الاردنية المنتجة للأدوية.

ولا يفوتني شكر الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة من داخل جامعة عمان العربية ومن خارجها والذين تفضلوا بقراءة أداة الدراسة (الاستبانة) وإثرائها وإبداء الملاحظات عليها.

وفي الختام أشكر كافة زملائي ممن قدموا لي المساعدة في إتمام الرسالة وبالأخص زميلي وأخي مروان خلف الدليمي والزميل زياد المطوع.

الباحث مصطفى عبد الواحد العاني

## الإهداء

إلى والدي الغالي إلى والدي الغالية  
اللذان قدما لي كل أشكال الدعم المادي والمعنوي  
وسانداني بدعواتهم  
إلى أخي (عمر) وإلى أخواتي (شيماء، ونعم، ولينة)  
إلى بلدي الجريح العراق العظيم  
وإلى كل من ساندي ودفعني إلى طريق العلم والمعرفة  
أهدي هذا الجهد المتواضع مع خالص تقديري واحترامي

الباحث مصطفى عبد الواحد العاني

## فهرس المحتويات

د	الشكر والتقدير .....
و	فهرس المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
ل	قائمة الأشكال .....
م	قائمة الملاحق .....
ن	الملخص باللغة العربية .....
ف	Abstract .....
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .....
1-1	المقدمة .....
2-1	مشكلة الدراسة وعناصرها .....
3-1	أهمية الدراسة .....
4-1	أهداف الدراسة .....
5-1	فرضيات الدراسة .....
6-1	أمودج الدراسة .....
7-1	التعريفات الإجرائية .....
8-1	محددات الدراسة .....
9-1	حدود الدراسة .....
9	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة .....
1-2	تمهيد .....
2-2	مفهوم سلسلة التوريد .....
3-2	خطوات وعناصر سلسلة التوريد .....
1-3-2	خطوات سلسلة التوريد .....
4-2	جودة العلاقات .....
1-4-2	الثقة .....

18	2-4-2 الاتصال
19	3-4-2 الالتزام
20	4-4-2 التعاون
21	5-2 أداء سلسلة التوريد
21	1-5-2 تكلفة التوريد
22	2-5-2 نوعية الأداء
22	3-5-2 الاستمرار في خدمة العملاء
22	4-5-2 التوقيت المناسب للتوريد
22	6-2 الأسباب التي تؤدي إلى قياس وتقييم أداء سلسلة التوريد
23	7-2 نبذة عن صناعة الأدوية في الأردن
24	8-2 الدراسات السابقة
24	1-8-2 الدراسات باللغة العربية
26	2-8-2 الدراسات باللغة الانجليزية
31	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
31	1-3 منهجية الدراسة
31	2-3 مجتمع الدراسة
31	3-3 عينة الدراسة
32	4-3 أدوات جمع البيانات
34	5-3 الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة
34	1-5-3 صدق أداة الدراسة:
34	2-5-3 ثبات أداة الدراسة:
35	6-3 اختبار مصفوفة ارتباط بيرسون
37	7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
38	الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة
38	المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي

38	1-1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة .....
50	المبحث الثاني : تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي .....
67	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات .....
67	المبحث الأول : مناقشة النتائج .....
73	المبحث الثاني : التوصيات .....
75	المراجع .....
75	المراجع باللغة العربية .....
76	المراجع باللغة الانجليزية .....
79	الملاحق .....



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	أبعاد جودة العلاقات كما أوردتها الدراسات السابقة	الجدول (2-2)
30	حجم الصادرات الدوائية للدول العربية	الجدول (3-2)
43	الشركات الأردنية المنتجة للأدوية التي قام الباحث بتوزيع الاستبانات إليها	الجدول (1-3)
44	مقياس درجة الموافقة	الجدول (2-3)
45	الحدود المعتمدة عند التعليق على المتوسطات الحسابية	الجدول (3-3)
47	قيم معامل كرونباخ الفا	الجدول (4-3)
48	اختبار ارتباط بيرسون	الجدول (5-3)
53	خصائص افراد عينة الدراسة	الجدول (1-4)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية	الجدول (2-4)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد	الجدول (3-4)
58-57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الدائم بين أطراف سلسلة التوريد	الجدول (4-4)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد	الجدول (5-4)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد	الجدول (6-4)
62-61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتكلفة التوريد	الجدول (7-4)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوعية الأداء	الجدول (8-4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستمرار في خدمة العملاء	الجدول (9-4)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوقيت المناسب للتوريد	الجدول (10-4)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (4-11)	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى	67
الجدول (4-12)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة الأولى	68
الجدول (4-13)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى	69
الجدول (4-14)	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	70
الجدول (4-15)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	71
الجدول (4-16)	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الأولى	72
الجدول (4-17)	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	73
الجدول (4-18)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	74
الجدول (4-19)	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الثانية	75
الجدول (4-20)	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	76
الجدول (4-21)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة	77
الجدول (4-22)	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الثالثة	78
الجدول (4-23)	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	79
الجدول (4-24)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة	80
الجدول (4-25)	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الرابعة	81
الجدول (4-26)	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب النوع الاجتماعي للفرضية الرئيسة الثانية	82
الجدول (4-27)	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب العمر للفرضية الرئيسة الثانية	83
الجدول (4-28)	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب المؤهل العلمي للفرضية الرئيسة الثانية	84
الجدول (4-29)	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب عدد سنوات الخبرة للفرضية الرئيسة الثانية	85

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
86	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب النوع الاجتماعي الفرضية الرئيسة الثالثة	الجدول (4-30)
87	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب العمر للفرضية الرئيسة الثالثة	الجدول (4-31)
88	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب المؤهل العلمي للفرضية الرئيسة الثالثة	الجدول (4-32)
89	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب عدد سنوات الخبرة للفرضية الرئيسة الثالثة	الجدول (4-33)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	أموذج الدراسة	الشكل (1-1)
16	عناصر سلسلة التوريد والية انتقال المواد خلالها	الشكل (1-2)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
109	قائمة بأسماء المحكمين للأداة الدراسة (الاستبانة)	الملحق رقم 1
114-110	أداة الدراسة (الاستبانة)	الملحق رقم 2
115	قائمة بأسماء الشركات المبحوثة	الملحق رقم 3
116	كتاب تسهيل المهمة	الملحق رقم 4

## جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها

إعداد: مصطفى عبد الواحد العاني

إشراف: الدكتور غسان عيسى العمري

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد في الشركات الاردنية المنتجة للأدوية، وأثرها على أداء هذه السلسلة، حيث تمثلت متغيرات الدراسة بالآتي:

- المتغير المستقل جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد: وتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية (الثقة المتبادلة بين أطراف السلسلة، والاتصال الدائم بين أطراف السلسلة، والالتزام التنظيمي بين أطراف السلسلة، والتعاون المشترك بين أطراف السلسلة).
- المتغير التابع أداء سلسلة التوريد: وتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية (تكلفة التوريد، ونوعية الأداء، والاستمرار في خدمة العملاء، والتوقيت المناسب للتوريد).

وتكون المجتمع المستهدف في هذه الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية ذوي العلاقة بسلسلة التوريد والبالغ عددهم حوالي (130)، وقد تم اختيار عينة للدراسة بشكل عشوائي مقدارها (97) مدير ورئيس قسم موزعين بين الشركات. تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) والبالغ عددها (97) إلى عينة الدراسة، وقد تم استرجاع (85) استبانة، واستبعاد (7) استبانات نظراً لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، ولذلك فقد بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (78) استبانة أي ما نسبته (80.4%) من عدد الاستبانات الموزعة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد تؤثر وبشكل ايجابي ومباشر على أدائها، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.597$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (59.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء سلسلة التوريد، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة على المتغير التابع 58%، ويستنتج الباحث من ذلك أن كلما قامت الشركات الدوائية بالالتزام بما تعاقدت عليه، وأنها بنيت علاقاتها على أساس من الثقة والامان بما يقدمه باقي شركائها كان لذلك الأثر أداء سلسلة التوريد ككل.

- تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في تكلفة التوريد، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.213$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (21.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع تكلفة التوريد، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي في المتغير التابع 15.3%، ويستنتج الباحث من ذلك أن كلما قامت الشركات الدوائية بالالتزام بما تعاقدت عليه وعملت على الوفاء بما هو مطلوب منها كان لذلك الأثر على تكلفة التوريد .
- تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في نوعية الأداء، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.327$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (32.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة الأداء، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الاتصال الدائم، والثقة المتبادلة)، حيث بلغت قيمة تأثير الاتصال الدائم والثقة المتبادلة على المتغير التابع 30.6%، وهذا قد يعود لأهمية كل من استخدام وسائل الاتصال الواضحة والمتواصلة والحديثة، وتعزيز الثقة والامان ما بين الشركات الدوائية وباقي شركائها من تأثير في تحسين نوعية الأداء.
- تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في الاستمرار في خدمة العملاء، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.506$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (50.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الاستمرار في خدمة العملاء، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي على المتغير التابع 45%، وهذا يدل على مدى أهمية الالتزام الشركات بالتعاقدات مع باقي شركائها والوفاء بالواجبات والحقوق المترتبة عليها من دور في تحسين خدمة العملاء.
- تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في التوقيت المناسب للتوريد، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.523$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (52.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التوقيت المناسب للتوريد، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة على المتغير التابع 52.2%، ويستنتج الباحث على أهمية تحقيق الامان والثقة والوفاء بالتعاقدات والالتزامات في علاقات الشركات الدوائية مع باقي شركائها لما لذلك من اثر في تحقيق توقيت مناسب لتوريد المنتجات من الشركات وإليها.

أما أهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة:

- استمرار الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بتبني وتطبيق مبدأ جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وذلك لما أثبتته هذه الدراسة من تأثير قوي لهذا التطبيق على أداء سلسلة التوريد، والبحث عن الوسائل والآليات التي تعزز منه في هذه الشركات.
- يوصي الباحث أهمية العمل على تطوير وسائل الاتصال لدى الشركات الدوائية بما يخدم أداء سلسلة التوريد، وان تعمل هذه الشركات بالابتعاد عن التعقيد في تعاملاتها وتواصلها مع شركائها، وان تعمل على تحسين سبل التواصل باستمرار مع هؤلاء الشركاء.
- يوصي الباحث بتفعيل التعاون ما بين الشركات الدوائية وشركائها لتحسين أداء سلسلة التوريد الخاصة بها، وأهمية تعاون الشركات مع شركائها في تصميم العمليات وفي تصميم المنتج، وان تعمل الشركات على التعاون مع شركائها في وضع جداول العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث ذات الاهتمام بعلاقات سلسلة التوريد وبالأخص جودة العلاقات لعدم كثرة الدراسات والأبحاث (على حد علم الباحث) التي تهتم بهذا الموضوع وفي قطاعات أخرى في المجتمع الأردني.



# The Quality of Relationships of Supply Chain Partners & Its Impact on Supply Chain Performance

Prepared by:

Mustafa Abdul Al Wahid Al-Ani

Supervised by:

Dr. Ghassan Issa Al-Omari

## Abstract

This study aimed at identifying the extent of quality of relationships among parties of the supplying chain in Jordanian Companies Manufacturing Drugs, and the effect of these relationships on the performance of this chain. The variables of the study are represented as follow:

- **Independent Variable**: the Quality of the Relationships among the Parties of the Supplying Chain: this variable consists of the following dimensions (Trust, Communication, Commitment, Cooperation).
- **Dependent Variable**: this variable consists of (Cost, Quality, Customers Service, and Timing of supplying).

The study population consists of directors and heads of departments, who have relationships with the supply chain, in the Jordanian Companies that produce drugs, in number (130). The study population of (97) directors and heads of departments from various companies, was selected randomly. The study instrument (97 Questionnaires) was distributed into the study population. (85) Questionnaires only were collected, 7 of these questionnaires were excluded because of the inefficiency of the statistical analysis. Thus, the number of questionnaires that will be subject to statistical analysis is only 78 questionnaires; i.e. this number represents (80.4%) of the questionnaires distributed.

The study has concluded a number of findings, most importantly:

- The findings of the test of the first main hypothesis show that the quality of relationships among the parties of the supplying chain have a positive and direct effect on its performance; where the percentage reached to ( $R^2 = 0.597$ ); that is to say, the quality of the relationships is capable to explain that 59.7% of the contrast is in the dependent variable (the performance of the supplying chain).

While the most independent variables that have effect on the dependent variables are (organizational commitment, mutual trust), where the percentage of the effect of organizational commitment and the mutual trust on the dependent variable reached to 58%. The researcher concludes accordingly that whenever the pharmaceutical companies are committed to the obligations included in the contracts, they build relationships based on mutual trust with other companies of the supplying chain; this will have a positive effect on the supplying chain as a whole.

- The findings of the test of the first sub-hypothesis of the main first hypothesis show that the quality of relationships within the parties of the supplying chain has an effect on the cost of supplying; where the percentage reached to ( $R^2 = 0.213$ ); that is to say, the quality of the relationships is capable to explain that 21.3% of the contrast is in the dependent variable (the cost of supplying). The most independent variable that has effect on the dependent variable is (organizational commitment), where the percentage of the effect of organizational commitment on the dependent variable reached to 15.3%. The researcher concludes of these findings that whenever the pharmaceutical companies are committed to the obligations included in the contracts and they comply with these obligations; this will have a positive effect on the cost of supplying.

- The findings of the test of the second sub-hypothesis of the main first hypothesis show that the quality of relationships within the parties of the supplying chain has an effect on the quality of performance; where the percentage reached to ( $R^2 = 0.327$ ); that is to say, the quality of the relationships is capable to explain that 32.7% of the contrast is in the dependent variable (the quality of performance). The most independent variable that has effect on the dependent variable is (the permanent communication and the mutual trust), where the percentage of the effect of the permanent communication and the mutual trust on the dependent variable reached to 30.6%. This may be due to the importance of using obvious, continuous and modern means of communication; strengthening trust and safety within Pharmaceutical Companies and other partners. All of this will improve the quality of performance.

- The findings of the test of the third sub-hypothesis of the main first hypothesis show that the quality of relationships within the parties of the supplying chain has an effect on the continuation to serve customers, where the percentage reached to ( $R^2 = 0.506$ ); that is to say, the quality of the relationships is capable to explain that 50.2% of the contrast is in the dependent variable (continuation to serve customers).

While the most independent variable that has effect on the dependent variable is (the organizational commitment), where the percentage of the effect of the organizational commitment on the dependent variable reached to 45%. This refers to the importance of Companies' commitment to obligations included in the signed contracts with other companies, i.e. this will have a role in improving customer service.

- The findings of the test of the fourth sub-hypothesis of the main first hypothesis show that the quality of relationships within the parties of the supplying chain has an effect on appropriate timing of supplying; where the percentage reached to ( $R^2 = 0.523$ ); that is to say, the quality of the relationships is capable to explain that 52.3% of the contrast is in the dependent variable (appropriate timing of supplying). While the most independent variables that have effect on the dependent variable are (the organizational commitment and the mutual trust), where the percentage of the effect of the organizational commitment and the mutual trust on the dependent variable reached to 52.2%. The researcher refers to the importance of safety, mutual trust and complying to the obligations in the contracts signed among Pharmaceutical companies with other partners. This will have a positive effect on the appropriate timing of supplying from and to companies.

The most important recommendations presented by this study are:

- The continuation of the Jordanian Companies, which manufacture drugs, in adopting and applying the principle of the quality of relationships with their partners from the parties of the supplying chain. This item has strongly proved in this study; the application of the principle of the quality of relationships has a positive effect on the performance of the parties of the supplying chain. The researcher recommends that we should look for methods and mechanisms that strengthen the quality of these relationships within these companies.
- The researcher recommends the importance of developing the means of communications at Pharmaceutical companies in a way that will improve the performance of the supplying chain. According to the researcher, these companies should avoid complexity in its dealings with other partners. They should also improve the means of communications continuously with those partners.

- The researcher recommends activating collaboration between the pharmaceutical companies and their partners in order to improve the performance of the supplying chain. He also stressed on the importance of companies' collaboration with their partners in designing the processes of performance as well as in designing the products.
- The researcher also suggests that there should be collaboration in terms of setting schedules of work.
- The researcher recommends conducting further studies and researches concerning with the relationships within the parties of the supplying chain, in particular the quality of these relationships. This is due to the shortage of studies and research (to the best knowledge of the researcher) that are concerned with this sector and with other sectors in the Jordanian Community.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### 1-1 المقدمة

إن التطورات المتسارعة في عالم الأعمال على مختلف الأصعدة والمجالات جعلت المنظمات الخدمية والصناعية تعمل جاهدة على مواجهة هذه التطورات من خلال أنشطتها المختلفة لتتكيف مع هذه التطورات وتلبي الحاجات المتغيرة والمتجددة للزبائن.

أثرت هذه التطورات على المنظمات مما جعلها تهتم بسلاسل التوريد فيها وذلك للتكيف مع هذه التطورات من خلال التركيز على بناء علاقات وروابط قوية تعمل على ربط جميع أنشطة المنظمة المشاركة في عمليات التصنيع وتوصيل المنتجات والخدمات إلى الزبائن.

كل ذلك أدى إلى ظهور مفهوم جودة العلاقات Relationships Quality لسلاسل التوريد تسعى المنظمات الخدمية والصناعية من خلاله إلى بناء تحالفات طويلة الأمد للمحافظة على ديمومتها ومواكبة التطورات في عالم الأعمال.

وقد برز الدور الهام والحيوي للشركات المنتجة للدواء بين القطاعات التصديرية حيث مثلت صادرات المنتجات الصيدلانية ما يعادل (8%) من إجمالي الصادرات الأردنية مؤخراً وبذلك كان لها أثر ملحوظ في خفض عجز الميزان التجاري. وقد بلغ معدل الزيادة في صادرات تلك المنتجات للأعوام 2004-2008 (23%)، وتعود تلك النتائج إلى ما يتمتع به الدواء الأردني من مستوى جودة عالية فضلاً عن شبكة التسويق النشطة التي بنتها هذه الصناعة في الأسواق الخارجية (المملكة الأردنية، الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، 2010).

لكن حسب الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية أيضاً فإن الحصة السوقية لهذه الصناعة قليلة محلياً ولم تتعدى (19%) من مجمل مبيعاتها وهي نسبة متواضعة، وقد يعود ذلك إلى ضعف جودة علاقات سلاسل توريد الشركات المنتجة للدواء في السوق المحلي.

وتأسيساً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تبحث في جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للدواء، وأثرها على أداء سلسلة التوريد.

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول، الفصل الأول الإطار العام للدراسة: أهم ما يتضمنه، مشكلة الدراسة وعناصرها، أهمية وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأ نموذج الدراسة، والتعريفات الإجرائية، ومحددات الدراسة. أما الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة: فقد اشتمل على مفهوم سلسلة التوريد، وخطواتها وعناصرها، ومفهوم جودة العلاقات والأبعاد المتكونة منها، والدراسات السابقة وما تميزت به هذه الدراسة عنها.

تضمن الفصل الثالث الطريقة والإجراءات: المنهجية المتبعة في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة. أما الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة، فقد اشتمل على عرض تحليلي للنتائج، واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة.

وأخيرا الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات: فيعرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، كما تضمن ما تم اقتراحه من توصيات في ضوء ذلك، إضافة إلى عناوين مقترحة لأبحاث مستقبلية ذات صلة بالموضوع.

## 1-2 مشكلة الدراسة وعناصرها

تتمثل المشكلة في وجود فجوة واضحة بين ما تتمتع به الأدوية الأردنية من طلب قوي من الأسواق الخارجية، وبين ما تمتلكه هذه الأدوية من حصة سوقية قليلة في السوق المحلي والذي قد يعود إلى ضعف علاقات الشركات الدوائية بشركائها مما يؤثر على أدائها في السوق المحلي ، وبالتالي فأن الغرض من هذه الدراسة التعرف على جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية.

يمكن تحقيق هذا الغرض بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية؟
- هل هنالك أثر لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أداء هذه السلسلة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هنالك أثر لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على تكلفة توريد هذه السلسلة؟
2. هل هنالك أثر لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على نوعية أداء هذه السلسلة؟
3. هل هنالك أثر لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على الاستمرار في خدمة عملاء هذه السلسلة؟
4. هل هنالك أثر لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على التوقيت المناسب للتوريد في هذه السلسلة؟

- هل يوجد فروق في جودة علاقات سلسلة التوريد تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
- هل يوجد فروق في أداء سلسلة التوريد يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

### 3-1 أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتعرض لدراسة وتحليل قطاع مهم في الاقتصاد الأردني وهو قطاع صناعة الأدوية.
- نتيجة البيئة المتغيرة والمتجددة المحيطة بالشركات الدوائية، فقد توجهت بعض الشركات الدوائية إلى الدولية استجابة لهذه المتغيرات المتغيرة والمتجددة.
- محدودية الدراسات الإقليمية والمحلية (على حد علم الباحث) التي تبحث في موضوع جودة علاقات سلسلة التوريد وأثرها على أداء هذه السلسلة.
- تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الوصول إلى نتائج يمكن في ضوءها تقديم التوصيات إلى الشركات الأردنية المنتجة للدواء لعلها تساهم في تحقيق أهداف وتطلعات هذه الشركات في مجالات منها تقليل كلف الأداء وتحسين جودته وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء واستغلال الوقت.
- التعرف على المعوقات التي قد تحول دون تحقيق مستويات عالية من الجودة في علاقات سلسلة توريد للشركات الأردنية المنتجة للدواء.

### 4-1 أهداف الدراسة

- يعتبر الغرض الرئيسي من هذه الدراسة "التعرف على جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية وأثرها على أداء هذه السلسلة"، وينبثق عن هذا الغرض الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية على تكلفة التوريد.
  - التعرف على أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية على نوعية الأداء.
  - التعرف على أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية على الاستمرار في خدمة العملاء.
  - التعرف على أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية على التوقيت المناسب للتوريد.

- التعرف على المعوقات التي قد تحول من تحقيق الجودة في علاقات سلاسل توريد للشركات الصناعية الأردنية.
- تقديم النتائج التي تفيد منتجي الأدوية في الأردن مما يساعدها على تحسين أداءها.

## 5-1 فرضيات الدراسة

### 1-5-1 الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها في الشركات المنتجة للدواء في الأردن.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:-

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على تكلفة توريدها.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على نوعية أدائها.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على الاستمرار في خدمة العملاء.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على التوقيت المناسب.

### 2-5-1 الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

### 3-5-1 الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في أداء سلاسل توريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).



## 6-1 أمودج الدراسة

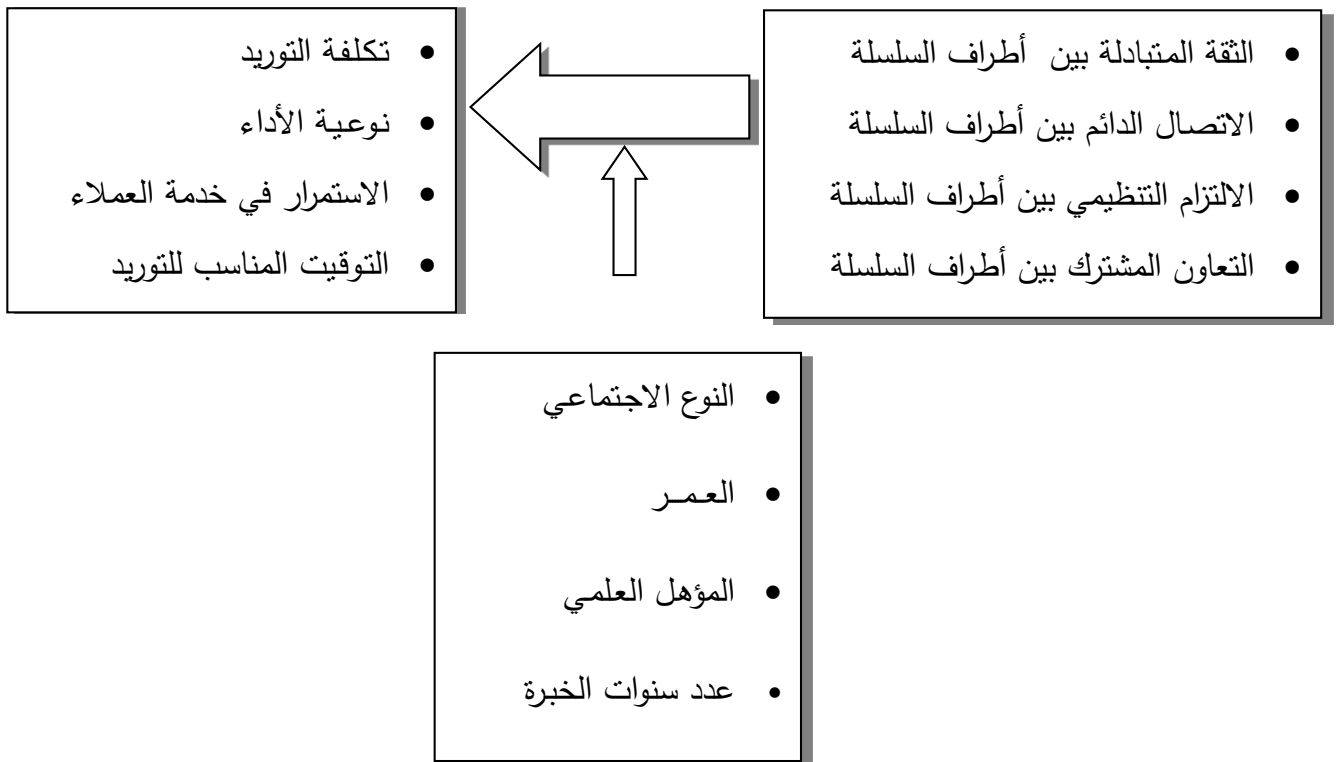
في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها فقد قام الباحث ببناء أمودج الدراسة وعلى النحو الآتي:-

الشكل رقم (1-1)

أمودج الدراسة

المتغير المستقل      المتغير التابع

جودة علاقات سلاسل التوريد أداء سلاسل التوريد



## 7-1 التعريفات الإجرائية

لغايات هذه الدراسة فقد تم تعريف المصطلحات الإجرائية على النحو الآتي:-

سلسلة التوريد Supply Chain: مجموعة العلاقات المترابطة ما بين الشركات وشركائها من موردين وموزعين، تتدفق بموجبها المعلومات والمواد والمنتجات فيما بين الشركات وشركائها، إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى المستهلك النهائي.

جودة علاقات سلسلة التوريد Relationships Quality: هي الدرجة التي تكون بها علاقة طرفين من أطراف سلسلة التوريد على شكل ملزم ونشط، والعمل على ديمومتها مدى طويل الأمد، وتنظيم هذه العلاقات كمؤشر على (الثقة المتبادلة، الاتصال، الالتزام التنظيمي، التعاون المشترك) بين أطراف هذه السلسلة.

الثقة المتبادلة بين الأطراف: وهي إيمان أحد أطراف سلسلة التوريد بأن يقوم الطرف الآخر في هذه السلسلة بإنجاز مهامه بشكل إيجابي، أو عدم التوقع بأن يكون الطرف الآخر سيكون سلبياً. وسيتم قياس الثقة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ومن خلال العبارات (1-9-17-25).

الاتصال الدائم بين الأطراف: هو المشاركة الرسمية وغير الرسمية بشكل جاد للمعلومات بين طرفين من أطراف سلسلة التوريد في الوقت المناسب، ويكون ذلك من خلال وسائل الاتصال التقليدية والتكنولوجية. وسيتم قياس الاتصال من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ومن خلال العبارات (2-10-18-26).

الالتزام التنظيمي بين الأطراف: وهو استعداد الشركاء التجاريين في سلسلة التوريد لممارسة وبذل الجهود لإدامة العلاقات بينهم وتقديم الاقتراحات للاتجاهات المستقبلية، وبناء علاقات لمواجهة المشكلات غير المتوقعة. وسيتم قياس الالتزام من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ومن خلال العبارات (3-11-19-27).

التعاون المشترك بين الأطراف: هو حالة عمل الأطراف في سلسلة التوريد مع بعضهما البعض من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويحدث التعاون من خلال تبادل المعلومات، وجداول الإنتاج، والمنتجات الجديدة لتقليل من تكلفة الإنتاج وتحسين عمليات ابتكار العمليات والمنتجات.

أداء سلسلة التوريد: يقصد بأداء سلسلة التوريد تحقيق التكلفة الأقل، والنوعية العالية، وخدمة العميل بمرونة ودرجة اعتمادية عالية وطريقة مبتكرة، وبتوقيت مناسب.

تكلفة التوريد: وتعني كل ما يتم استحقاقه أو دفعة من قبل منتج الأدوية من خلال تنظيم العمل، وشراء المواد، ومصروفات الإدارة. وسيتم قياس تكلفة التوريد من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ومن خلال العبارات (5-13-21-29).

نوعية الأداء: وهي مدى تطابق منتجات الشركات الأردنية المنتجة للدواء للمعايير المحلية والدولية وللمواصفات المطلوبة وتليبيتها تطلعات وحاجات العملاء والعمل. وسيتم قياس نوعية الأداء من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ومن خلال العبارات (6-14-22-30).

الاستمرار في خدمة العملاء: هي العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال مرونة تلبية استفسارات وطلبات العميل الخاصة، واعتمادية منتجي الأدوية من قيام شركائهم بالمهام المترتبة عليهم، والابتكار باستغلال منتجي الأدوية طاقاتهم الذاتية في إنتاج منتجات متميزة تلبية حاجات العملاء. وسيتم قياس الاستمرار في خدمة العملاء من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ومن خلال العبارات (7-15-23-31-33).

التوقيت المناسب للتوريد: ويقصد به الفترة الزمنية الممتدة من توريد المواد إلى الشركات الأردنية المنتجة للدواء إلى حين تسليمها إلى الزبون النهائي، ومدى سرعة استجابة أطراف سلسلة التوريد في هذه الشركات إلى التغيرات الحاصلة في طلبات العملاء وظروف العمل. وسيتم قياس التوقيت المناسب للتوريد من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ومن خلال العبارات (8-16-24-32).

## 8-1 محددات الدراسة

1. إن عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام فقط، فلذلك واجه الباحث صعوبة في الوصول إليهم لتعبئة الاستبانة وذلك بسبب انشغالهم المستمر والدائم.
2. إن بعض الشركات الدوائية رفضت بشكل تام استقبال الباحث أو الاستماع إليه رغم محاولات الباحث المستمرة.
3. استغرق الباحث جهداً ووقتاً طويلاً في محاولة إقناع إدارات الشركات لإجراء البحث في شركاتهم وذلك بسبب سرية المعلومات من وجهة نظر إدارات هذه الشركات.
4. واجهت الباحث صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبانة من المديرين، حيث استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانة ما يقارب 5 أشهر وذلك بسبب الإجراءات الإدارية والروتينية في الشركات المبحوثة.
5. واجهت الباحث الصعوبة في إيجاد الكتب العربية والأجنبية التي تتناول موضوع جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد.

## 9-1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: الشركات الأردنية المنتجة للأدوية.

الحدود الزمنية: الفترة ما بين تشرين الأول 2010 إلى تشرين الثاني 2011.

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2 تمهيد

إن التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال على مختلف الأصعدة، جعلت الشركات والمنظمات (الخدمية و الصناعية) تعمل جاهدة لمواجهة هذه التطورات من خلال الأنشطة المختلفة لعملياتها، معتمدة بذلك على الإنتاج بالحجم الاقتصادي واختصار الزمن المطلوب للإنتاج وغيرها من الأدوات التي تعزز من ميزات التنافسية وتعظيم حصتها السوقية.

ومن أهم هذه التطورات والتغيرات هي الثورة المعلوماتية والتي تمثلت بظهور أجهزة الحاسوب في منتصف القرن العشرين والتطورات التي تمت على هذه الأجهزة إلى أن وصلت إلى ما هو عليه الآن، وكذلك ظهور شبكات الاتصال المختلفة عبر هذه الأجهزة مثل الانترنت أدى إلى سهولة توفر المعلومات وانتقالها، إضافة إلى تقليل كلفتها مما جعل عملية التواصل سهلة وسريعة وقليلة التكلفة، وكل ذلك ساعد الشركات على تشكيل شبكات من الموردين والموزعين من أجل إتمام عملياتها وأنشطتها الداخلية والخارجية (ارتيمة 2006: ص68، و Shapiro & Varnian 1999, P.198).

والتغير الثاني المهم الحاصل في بيئة الأعمال هو حدوث العولمة وتزايد المنافسة فيما بين الشركات، فأدى هذا التغير إلى قيام مديري الشركات باتخاذ قرارات بوقت قصير اعتماداً على أقل المعلومات، وبالتالي ارتفاع تكلفة الفشل (ارتيمة 2006 و Delong & Summers 2001).

واستطاعت الشركات متعددة الجنسية دخول أسواق لم تستطع الوصول إليها من قبل، وأصبحت أذواق المستهلكين متغيرة ومختلفة عن ما سبق، وتتم الاستجابة بوقت اقل من السابق، وأصبحت دورة حياة المنتج قصيرة مقارنة بالسابق. وكل هذه التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال جعلت الشركات والمنظمات تبذل جهوداً أكبر للمحافظة على ديمومتها واستمرارها، وذلك من استغلال هذه التطورات الحاصلة بالحصول على أفضل الإمكانيات لإدارة عملياتها وسلسلة التوريد لديها من خلال تكنولوجيا المعلومات، وتطوير العلاقة فيما بين الشركات لتطوير أسواقها وقدرتها التنافسية.

## 2-2 مفهوم سلسلة التوريد

لقد شهد العالم عند الانتقال إلى الألفية الثالثة مستويات عالية من الاضطراب والتداخل في بيئة الأعمال، كما تغيرت الأحوال بالنسبة للكثير من الشركات التي كانت تعد لاعباً أساسياً في السوق المحلي والعالمي، وحدث نتيجة ذلك الكثير من الاندماجات والاستحواذ بين الشركات (ارتيمة 2006: ص68). ونتيجة لهذه التطورات في العالم أدى إلى ظهور مفهوم ما يسمى سلاسل التوريد، والتي تضمن المحافظة على تدفق المواد الأولية والتي تتحول من خلال العمليات الإنتاجية إلى منتجات نهائية (سلع، وخدمات).

إضافة إلى النواحي الداعمة كمصادر الطاقة، والآلات، وغيرها من المواد الأخرى التي تشكل مصادر دعم وإسناد للعمليات الإنتاجية، وهذا بدوره ساعد الشركات على خفض الكلف وزيادة الاستجابة لطلبات الزبائن، وتحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن، وتدعيم الوضع التنافسي في الأسواق التي تخدم بها الشركات (ارتيمة 2006: ص68).

وتعرف سلسلة التوريد بـ "تكامل الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة ومنتجات نهائية، بالإضافة إلى تصديرها وإيصالها إلى الزبائن، وتشمل هذه الفعاليات على وظيفة الشراء التقليدية، بالإضافة إلى العديد من الفعاليات الأخرى الضرورية تصل إلى إدارة العلاقات المتبادلة بين الموردين وبين الموزعين" (العلي 2001: ص 279).

أما ارتيمة فعرف سلسلة التوريد بـ "سلسلة ديناميكية تتدفق فيها المعلومات والمواد والأموال والمعرفة بين الموردين والمستهلكين، والتي تمر عبر مراحل متعددة من عمليات إنتاج، وشراء، ونقل، وتخزين، وتنظيم الطلبات حيث يتحول في كل مرحلة الزبون إلى مورد حتى يصل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي" (ارتيمة 2006: ص64).

وهناك من عرف سلسلة التوريد بـ "مجموعة من ثلاثة منظمات أو أكثر ترتبط فيما بينها بشكل مباشر من خلال عمليات التوريد من المصادر العليا (Upstream Suppliers)، ومن خلال عمليات التوريد النازل (Downstream Suppliers)، وتدفق كل من المنتجات، والخدمات، والأموال، والمعلومات من المصادر إلى الزبائن" (Monczka et al. 2005, p.9).

ويلاحظ من التعريفات السابقة إنها جاءت متفاوتة بعض الشيء لتوضيح مفهوم سلسلة التوريد والأنشطة المرتبطة بها، ولإغراض هذه الدراسة يرى الباحث بأن سلسلة التوريد هي "مجموعة العلاقات المترابطة ما بين الشركات وشركائها من موردين وموزعين، تتدفق بموجبها المعلومات والمواد والمنتجات فيما بين الشركات وشركائها، إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى المستهلك النهائي".

## 2-3 خطوات وعناصر سلسلة التوريد

### 2-3-1 خطوات سلسلة التوريد

غالباً ما يقصد بخطوات سلسلة التوريد بالزمان والمكان والجودة، والوظيفة الأساسية لهذه الخطوات هي إيصال المنتجات إلى المستهلك، وذلك من خلال قنوات وشبكات نقل وتوصيل تربط مراكز الإنتاج من جهة ومراكز التوريد والتوزيع من جهة أخرى (ارتيمة 2006: ص72). فلذلك ستظهر أهمية العلاقة فيما بين كل خطوة من هذه الخطوات مع الخطوة الأخرى.

وهناك ثلاث خطوات أساسية لسلسلة التوريد (Monczka et al. 2002, p.189)

#### 1. التوريد من المصادر العليا Upstream Suppliers

ويطلق عليه التوريد المادي أو إدارة المواد، وفي هذه المرحلة يتم شراء المواد الأولية من مصادر التوريد المعتمدة لدى الشركة ضمن الشروط والمواصفات المطلوبة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الجدول الزمني لوصول هذه المواد المستخدمة في الإنتاج وكيفية نقلها إلى مصادر الطلب (إلى الزبائن أو المخازن)، أي أن هذه المرحلة مسؤولة عن العلاقة المتبادلة بين العمليات التشغيلية للشركة وبين مصادر التوريد.

#### 2. الوظائف الداخلية Internal Functions

وتبدأ هذه المرحلة من لحظة إخراج المواد الأولية والأجزاء التكميلية من مواقع التخزين ودخولها إلى العمليات التصنيعية وتحويلها إلى مواد منتجة (مصنعة بشكل كامل أو نصف مصنعة)، حتى يتم إدخالها إلى مواقع تخزين المنتجات الجاهزة للبيع، وهذه المرحلة تكون مسؤولة عن العمليات الداخلية المتعلقة بتصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات نصف مصنعة أو مصنعة بشكل كامل.

### 3. التوزيع الناازل Downstream Suppliers

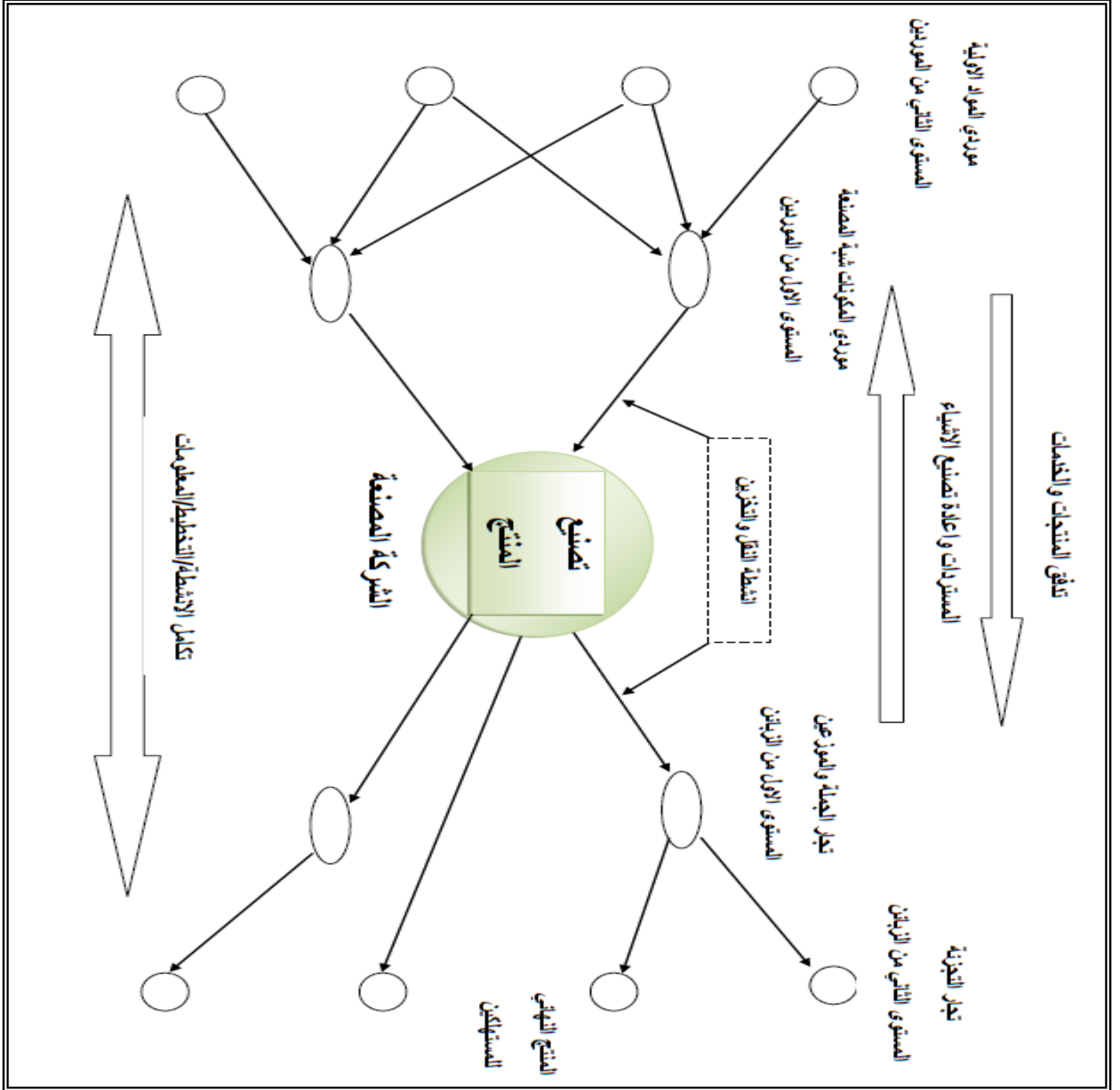
وهنا تبدأ مرحلة إيصال المنتجات الالاهزة والمصنعة إلى مراكز الاستهلاك النهائية، وبالمقابل يكون هناك تدفق المعلومات الراجعة من المستهلكين عن المواصفات المطلوبة في المنتج. ويمكن الاستفادة من تدفق المعلومات في التنبؤ بالطلب وكذلك التنبؤ في رغبات المستهلكين وتوقعاتهم. وبذلك فإن هذه المرحلة تكون مسؤولة عن توزيع وتوصيل المنتجات المصنعة والالاهزة إلى المستهلك النهائي وتلقي المعلومات الراجعة من المستهلك.

#### 2-3-2 عناصر سلسلة التوريد

لم يختلف الباحثون في تحديد عناصر سلسلة التوريد، فمنهم من تناول هذه العناصر من منظور ضيق وذلك بالاقترار على العناصر الرئيسية (الموردين، الشركة المصنعة، الموزعين)، ومنهم تناولها بمنظور اشملي ليشمل أدق التفاصيل. وفي هذا الجزء سوف يتم التركيز على أهم العناصر التي تتكون منها سلسلة التوريد وكما مبين بالشكل (1-2)، والذي يبين عناصر سلسلة التوريد والية انتقال المواد من الموردين، مروراً بالتخزين، والتصنيع، ومن تجار الجملة والتجزئة، وإيصالها في النهاية إلى المستهلك. بحيث يتم ذلك من خلال قنوات التوزيع والنقل.



الشكل (1-2)



عناصر سلسلة التوريد والية انتقال المواد خلالها

Wisner, D. & Tan, K.C. & Leong, G.K. (2008) \*الشكل من إعداد الباحث استناداً على

"Principle of Supply Chain Management", 2nd Ed. South-Western.

## 1- الموردون

وهم الجهات التي تملك المواد الأولية التي تدخل في إنتاج المواد أو السلع أو الخدمات التي تنتجها الشركة أو المنظمة، وهؤلاء الموردون إما أن يكونوا محليين أو خارجيين من دول أخرى، بحيث يتم إقامة العلاقات وفتح قنوات الاتصال معهم للحصول على المواد الأولية.

## 2- شركات النقل

وهي الجهات والشركات التي تتعاقد معها الشركة للقيام بعمليات نقل المواد الأولية أو المنتجات من مصادر التوريد إلى جهات الطلب، وقد يتم اعتماد أكثر من شركة للنقل وذلك انسجاماً مع متطلبات الحاجة إليه.

## 3- الوسطاء

وهم الجهات التي تعتمد عليها الشركة في شراء المواد الأولية من الموردين، وقد يعود ذلك إلى عدم مقدرة الشركة إلى الوصول إليهم، أو توفير عناية ومشقة البحث عنهم أو التنسيق والتفاوض على شراء المواد الأولية.

## 4- المنتجون

وهم الشركات المسؤولة عن تصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى مواد جاهزة أو نصف مصنعة من خلال عملياتها الداخلية، وذلك بمرور المواد الأولية ضمن مراحل وخطوط إنتاج مدروسة بدقة وبتوقيتات محددة مسبقاً.

## 5- تجار الجملة والموزعون

يعد تجار الجملة والموزعين زبائن وموردين في آن واحد. حيث يقومون بشراء المنتجات الجاهزة أو نصف المصنعة، وتوزيعها وبيعها إلى مصادر الطلب وتجار المفرد فبذلك تلعب دور المورد. وهذه الجهات تعتمد عليها الشركة في توزيع وبيع منتجاتها، فبذلك تكون شركات التوزيع (الموزعون وتجار الجملة) قادرة على تصريف المنتجات عبر قنوات التسويق المختلفة، وذلك وصولاً للمناطق الجغرافية التي تصل إليها هذه القنوات.

## 6- تجار المفرد

وهي محلات بيع المواد والسلع بالمفرد، وهذه المحلات تكون على تماس مباشر مع المستهلك، وتكمن أهمية هذه المحلات بأنها الحلقة الأولى المسؤولة عن تدفق المعلومات من المستهلك، والتي تحمل في طياتها (هذه المعلومات) رغبات وحاجات المستهلكين وما يريدونه من السلعة. وتصل هذه المعلومات إلى الشركة المنتجة، والتي بدورها تقوم بشراء المواد الأولية بالموصفات التي تؤدي إلى إنتاج سلع تنسجم مع رغبة وحاجة المستهلك.

## 7- المخازن والمستودعات

وهي إحدى الحلقات المهمة في سلسلة التوريد حيث يتم الاحتفاظ بالمخزون من المواد الأولية أو المنتجات الجاهزة، وهي ذات صلة بالعمليات التي تقوم بها الشركة. وتتفاوت الفترة الزمنية التي يتم بها الاحتفاظ بالمخزون اعتماداً على موعد استخدام المواد أو تسليمها، وهذا يجعل المستودع أو المخزن مركز لتوزيع المواد.

### 4-2 جودة العلاقات

جودة العلاقات هي الدرجة التي تكون بها علاقة طرفين من أطراف سلسلة التوريد على شكل ملزم ونشط، والعمل على ديمومتها لمدى طويل الأمد، وقد قام الباحث باستعراض عناصر جودة العلاقات كما أوردتها الدراسات السابقة، والجدول رقم (2-2) يوضح ذلك :

جدول رقم (2 - 2)

الكاتب	Trust	Need fulfillment	Integration	Cooperation	Power	Profit	Communication	Adaptation	Commitment	Understanding	Shared Values	Satisfaction	Mutual Goal	Relationship Benefits	Conflict	Atmosphere	Shared information	Long-term orientation	Interdependence
1. Naude` et al. 2000	#	#	#		#	#													
2. Person 2002	#								#				#						
3. Lages et al. 2003							#					#					#	#	
4. Walter et al. 2003	#								#			#							
5. Fynes et al. 2004	#			#			#												
6. Fynes et al. 2005a	#			#			#												
7. Fynes et al. 2005b	#			#			#		#									#	
8. Leonidou et al. 2006	#			#					#	#									
9. Bunduchi 2007	#				#														
10. Yen et al. 2007	#						#		#	#				#					
11. Naude` et al. 2008	#		#		#	#						#							

			#								#	#			#			#	12. Su et al. 2008
											#	#			#			#	13. Fynes et al. 2008
					#	#	#				#	#						#	14. Viera 2009
											#	#						#	15. Andreu et al. 2010
1	1	1	1	1	2	2	5	1	1	7	5	9	2	3	6	2	1	14	المجموع

وبعد النظر إلى الجدول رقم (2-2) نجد إن هنالك أربعة أبعاد أو متغيرات رئيسة اتفقت عليها العديد من الدراسات وهي (الثقة، والاتصال، والالتزام، والتعاون)، فلذلك فأنا الباحث قام باختيار العناصر الأكثر تكراراً والأكثر توافقاً في الدراسات السابقة، فلذلك فأنا جودة العلاقات تعرف على إنها الدرجة التي تكون بها علاقة طرفين من أطراف سلسلة التوريد على شكل ملزم ونشط، والعمل على ديمومتها لمدة طويل الأمد، وتنظيم هذه العلاقات كمؤشر على (الثقة المتبادلة، الاتصال الدائم، الالتزام التنظيمي، التعاون المشترك) بين أطراف هذه السلسلة.

#### 1-4-2 الثقة

تعتبر الثقة من العوامل المهمة لنجاح العلاقة فيما بين الشركاء التجاريين وإن غياب الثقة سيؤدي إلى فشل هذه العلاقة، ويرى (Fynes et al. 2005) أن معظم الدراسات التجريبية التي تناولت موضوع الثقة من منظور كيفية تأسيس العلاقات واستدامتها وإنهائها، وأن هنالك ثلاثة أنواع من الثقة: الثقة التعاقدية (حيث يقوم الشريك بالقيام بما يتوقع منه) ، والثقة بكفاءة الشريك (أي أن الشريك التجاري كفؤ وأهل للقيام بالمهمة) ، والثقة بحسن النية (وهي الاطمئنان بأن الشريك التجاري ملتزم أخلاقياً للمحافظة على العلاقة التجارية).

ويرى (الشموط 2007: ص 43 و Lewis 2003, p.202) إن المنظمات يمكن أن تفكر بخصوص الثقة من خلال ثلاث مراحل: المرحلة الأولى تسمى بالثقة القائمة على الحسابات أي أن أطراف سلسلة التوريد (المورد، الزبون) يثق بالشركة لأنها تمنحه مكتسبات أكثر منها عند عدم الثقة بها. والمرحلة الثانية وتسمى الثقة المفاهيمية Cognitive Trust والتي تعني أن كل طرف من أطراف سلسلة التوريد يثق بالطرف الآخر راجياً إن يتصرف لما يرغب فيه. والمرحلة الثالثة تشير إلى أن أطراف سلسلة التوريد يثقان ببعضهم البعض لأنهم يعتقدون أنهم يتصرفون بطريقة لا تسمح للشريك بالسقوط والانهايار. ويرى كل من (Kwon et al. 2004) إن تكاليف النقل سوف تزداد عندما تنعدم الثقة فيما بين الشركاء التجاريين، وذلك سيؤدي إلى أداء غير فعال. ويرى (Bowersox et al. 2000)

إن الباعة والمشتريين لا يثقون بشكل كامل فيما بينهم، عندما تنعدم الثقة فيما بين أطراف سلسلة التوريد فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل الرغبة بالمشاركة في المعلومات الإستراتيجية أو التكتيكية، وبذلك يرى (Bowersox et al. 2000) إن على الباعة تخمين طلب المشتريين عندما لا تتشارك المشتريين إياهم بالمعلومات، وفي هذه الحالة فإن كفاءة العمليات لدى الباعة سيكون سلبياً.

يرى (Wisner et al. 2008, p.78) إن الثقة فيما بين كافة أطراف سلسلة التوريد سيؤدي إلى التعاون الكفاء في سلسلة التوريد، وإلى محاولة إيجاد الحلول التوافقية للمشاكل المحتملة، والعمل سويًا على تحقيق الأهداف بعيدة المدى لكافة الأطراف، بالإضافة إلى تنمية النوايا الحسنة لكافة الأطراف مع مرور الوقت.

يعرف (Monczka et al. 2005, p.104) الثقة على أنها مدى الإيمان بسمعة وقدرة وقوة ومصداقية الطرف الآخر.

ويعرف كل من (Robbins, Judge 2009, p.458) بأن الثقة في العلاقات تعني التوقع الإيجابي بأن لا يقوم الطرف الآخر بأي فعل انتهازي من خلال الكلمات، والأفعال، والقرارات. وأن هنالك أبعاد لمفهوم الثقة هي: النزاهة Integrity (والتي تشير إلى المصداقية، والأمانة) ، والكفاءة Competence (والتي تشمل المهارات والمعرفة التي يملكها الطرف الآخر) ، والاتساق Consistency (والتي تعني مدى الموثوقية والاعتمادية على الطرف الآخر، والحكمة الجيدة التي يمتلكها الطرف الآخر) ، والولاء Loyalty (والتي تعني الرغبة في المحافظة على العلاقة مع الطرف الآخر) ، الانفتاح والصراحة Openness.

أما (BeSterfield et al. 2004, p.155) فيرى إن الثقة إحدى المرتكزات الأساسية التي تؤدي إلى الشراكة، كما تؤدي الثقة إلى توحيد المصادر والمعارف لكلا الطرفين المتعاملين فيما بينهم بأسلوب يمنع الخصومة، بحيث يكون الشركاء قادرين على الاستفادة من المعلومات والخبرات التي يمتلكها الشريك الآخر. ومما سبق فإن الباحث يرى الثقة هي إيمان أحد أطراف سلسلة التوريد بأن يقوم الطرف الآخر في هذه السلسلة بانجاز مهامه بشكل إيجابي، أو عدم التوقع بأن يكون الطرف الآخر سيكون سلبياً.

## 2-4-2 الاتصال

يعتبر الاتصال الفعال ضروري جدا في التعاون الناجح، ويرى كل من ( Fynes et al. 2005a، و Mohr & Spekman 1994) إن هنالك ثلاث جوانب في الاتصال ذات أهمية كبيرة في العلاقات، أولها جودة الاتصال وتشمل الدقة والتوقيت والملائمة والمصداقية، وثانيها طريقة مشاركة المعلومات أو مدى أهمية ومواءمة تبادل المعلومات، وثالثها المشاركة أي الدرجة التي يشترك بها الطرفين في التخطيط ووضع الأهداف، وأن جودة الاتصال ومشاركة المعلومات تعتبر من العوامل الأساسية في نجاح علاقات سلسلة التوريد.

ويرى (Wisner et al. 2008, p.79) انه في حالة وجود ثقة عالية فيما بين أطراف سلسلة التوريد، فان ذلك سيؤدي إلى كفاءة الاتصال فيما بينهم، وبالتالي تخصيص نظم المعلومات لخدمتهم، وانه في حالة حدوث صراع ما بين الاطراف فانه بالإمكان حله إذا كانت قنوات الاتصال مفتوحة. ويرى (ارتيمة 2006: ص102، و Maltz & Srivastava 1997, p.39) أن تبني الشركة لتكنولوجيا معلومات جديدة له عدة مزايا منها تسريع الاتصال، وتعزيز ولاء الزبون، وزيادة التفاعل فيما بين شركاء سلسلة التوريد، وغير ذلك من المزايا.

يعد تدفق المعلومات من الأمور الأساسية في إدارة سلسلة التوريد الذي كان يشكل تحدياً كبيراً لمنظمات الأعمال مما يتطلب تبني الشركات وسائل اتصال سريعة ومتطورة، يرى (ارتيمة 2006: ص59) إن استخدام شبكات الاتصال الالكترونية كالانترنت، والحوارات المرئية عن بعد ساعد الشركات على تخطي هذه العقبة، وسهل عملية المحافظة على تدفق المعلومات بين الشركاء في سلسلة التوريد وبالزخم والوقت المطلوبين. ولكي تتم عملية الاتصال بين الشركاء في سلسلة التوريد بشكل سليم وفعال، لابد من وجود العناصر الآتية (العمري 2004: ص19، ارتيمة 2006: ص57، 396، p. Turban et al. 2002):

أولاً: الأجهزة

وهي مجموعة من المعدات التي بواسطتها ترتبط أجهزة شبكة الاتصال المختلفة مع بعضها البعض لتقوم بعملية الاتصال.

## ثانياً: البرمجيات

وهي مجموعة من برامج متخصصة في إدارة وتنفيذ عمليات التواصل عبر أجهزة الاتصال المختلفة، وتلعب شبكات الاتصال دوراً أساسياً لسلسلة التوريد من خلال سرعة تدفق المعلومات والبيانات فيما بين الأقسام داخل الشركة، وفيما بين شركاء الشركة مع باقي أطراف سلسلة التوريد، مما يساهم في كفاءة العمليات التشغيلية، أو من خلال جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن وتبادلها مع الشركاء في سلسلة التوريد. وتسعى المنظمات دوماً لتحقيق اتصالات ذات كفاءة وفاعلية عالية مع شركائها في سلسلة التوريد، فالمنتج يحتاج إلى العمل بالقرب من الموردين والموزعين لتخفيض المخزون غير الضروري، وبالتالي تخفيض التكلفة وبالنتيجة تحقيق أسعار تنافسية لمنتجاتها، وبالمقابل فإن تجار التجزئة بحاجة لتبادل المعلومات مع المنتجين لإيصال رغبات وحاجات المستهلكين حتى يتم تلبيةها. وهنا تلعب شبكات التواصل الجيدة من دوراً هاماً في استمرارية تدفق المعلومات وكذلك المواد فيما بين شركاء سلسلة التوريد. يرى كل من ( Su et al. 2008, ) (p.266 & Large 2005) إن كفاءة الاتصال سيكون لها تأثير إيجابي في نجاح إدارة سلسلة التوريد، وبالتالي نجاح وتطوير العلاقات فيما بين أطراف سلسلة التوريد قائمة على كفاءة الاتصال (Luc 2006).

## 3-4-2 الالتزام

يعد الالتزام أحد العوامل المهمة لنجاح العلاقة فيما بين الشركاء التجاريين، ويرى Fynes et al. 2005a إن الالتزام والثقة هما المتطلبات الرئيسية لإدارة علاقات سلسلة التوريد، وإن هنالك بعد زمني للالتزام مرتبط مع عمر العلاقات في سلسلة التوريد، وإن الأطراف الملتزمة في علاقاتها على استعداد للاستثمار في أصول تجارية محددة، بحيث تثبت أنه يمكن الاعتماد عليها لأداء الوظائف الأساسية في المستقبل، وهذه الاستثمارات تساهم في استقرار الشركات وتقلل من الشك وعدم اليقين وذلك بالسعي المستمر وراء هذه العلاقات وتطويرها. كما وجد ( Fynes et al. 2005a, و Mohr & Spekman 1994) إن هنالك ترابطاً قوياً فيما بين الالتزام والشراكة الناجحة.

ومما سبق فإن الباحث يرى الالتزام هو استعداد الشركاء التجاريين في سلسلة التوريد لممارسة وبذل الجهود لإدامة العلاقات بينهم وتقديم الاقتراحات للاتجاهات المستقبلية، وبناء علاقات لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.

## 4-4-2 التعاون

إن علاقة التعاون فيما بين أطراف سلسلة التوريد تعني إن هؤلاء الأطراف يعملون يداً بيد أو جنباً إلى جنب، عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته. إلا إن هذا التعاون لا يعني عدم وجود تناقض كما يرى (Frazier & Rody 1991 و Fynes et al. 2005a, P.344) ، فمثلاً يمكن إن يكون هناك خلاف مستمر بين الأهداف التي يسعى أطراف سلسلة التوريد تحقيقها لكنهم بالرغم من ذلك يستمران في العمل المتعاون، وذلك لأن إنهاء العلاقة سيكون أكثر تكلفة على كل الأطراف.

ويرى (Fynes et al. 2005a) أيضاً إن التعاون لا يعني الإذعان، وأن التعاون يساهم في تبادل المعلومات حول مواعيد الانتاج والعمليات والمنتجات الجديدة وتحسين الابتكارات الإنتاجية.

ويرى (الشموط 2007: ص44) أيضاً إن التعاون فيما بين أطراف سلسلة التوريد وبالأخص فيما بين الشركة والموردين يعني تشارك المعلومات مع الموردين ومرونة عالية فيما يخص نواياها المستقبلية، فمثل هذا التعاون سوف يسمح للمورد بأن يحصل على تنبؤات أدق وأكثر عقلانية للطلب المستقبلي اعتماداً على مثل تلك التنبؤات.

وتقوم الشركة من خلال علاقات التعاون بزيارات لمصانع الموردين ومكاتب الموزعين، وتفصي ومسح التعاون فيما بينهم، وقد تقترح الشركة بعضاً من الأساليب لتحسين عمليات التوريد إلى باقي أطراف سلسلة التوريد، مما يعني على سبيل المثال أن تقوم الشركة بفحص وتحليل مكونات المنتج أو المواد الخام التي يتم توريدها من قبل المورد، ويؤدي ذلك إعطاء المورد نطاقاً أوسع لحرية العمل على خصائص المنتج من خلال إشراكه المبكر بشكل أكبر في عملية التصميم وتطبيق أفكار خفض النفقات والمشاركة في مكتسبات الوفر المالي

تعتبر عملية تبادل المعلومات هامة جداً للشركة وباقي شركائها من أطراف سلسلة التوريد المتعاونين معها، ومن الصعوبة أن تحدث عملية تبادل المعلومات إلا إذا كان حجم وطبيعة العلاقة في سلسلة التوريد قد تم تأسيسها وإدامتها بشكل منظم، مع الأخذ بعين الاعتبار انه ليست كل علاقة يمكن اعتبارها تعاوناً بعيد المدى (Harland 1996, p.64).

يفترض (الشموط 2007: ص45) أنه على الشركة أن توفر مقاييس معيارية محددة لأداء أطراف التي تهمها داخل السلسلة، ومن خلال الاعتماد على التكنولوجيا واحتمالات النمو والربحية، مما يعني أن الأطراف الهامين في سلسلة التوريد يجب أن يعملوا على مواءمة عملياتهم مع الإستراتيجية الداخلية الخاصة بالشركة من أجل استثمار خبراتهم ومعرفتهم في إضافة القيمة، وبذلك فإن التعاون المشترك للتنبؤ بمعلومات الطلب تساعد بشكل أفضل تخطيط متطلبات المخزون والمصادر المختلفة على المدى البعيد



ويرى (Su 2008, p.266) أنه في حال حدوث التعاون في علاقة طرفين ما فإن ذلك سيؤدي إلى حدوث جودة عالية في هذه العلاقة، وخاصة إن للتعاون تأثيراً إيجابياً في العلاقات الطويلة في سلسلة التوريد، ويرى أيضاً أن الباحثين لم يهتموا بشكل كافي في التعاون كونه أحد أبعاد جودة العلاقات في العلاقات التجارية.

ومما سبق فإن الباحث يرى التعاون هو حالة عمل الأطراف في سلسلة التوريد مع بعضهما البعض من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويحدث التعاون من خلال تبادل المعلومات، وجداول الإنتاج، والمنتجات الجديدة للتقليل من تكلفة الإنتاج وتحسين عمليات ابتكار العمليات والمنتجات.

## 2-5 أداء سلسلة التوريد

تعتبر عملية قياس وتقييم أداء الشركات وتقييم أداء سلسلة توريدها من الأمور الحرجة خاصة مع صعوبة المحافظة على رضا الزبائن نتيجة التنافسية والتغيرات المتسارعة في الأسواق وبيئة الأعمال.

ووجد اتحاد مجلس إدارة الأداء الاستراتيجي CBSPM أن الشركات تسعى من خلال استخدام أساليب قياس الأداء المختلفة إلى تحقيق موقع ريادي وقيادي في الصناعة التي تخدم فيها (Wisner 2008, p. 478) ، ولذلك فإن الشركات تحتاج إلى تطوير نظم القياس الخاص بأدائها لكي تستطيع الدخول إلى أسواق جديدة ومن ثم التميز في هذه الأسواق.

وهناك أساليب كثيرة لقياس وتقييم أداء سلسلة التوريد منها اساليب قياس الأداء المالي والتي تقدم معلومات قليلة تحتاج إليها الشركة ليكون لديها القدرة على توفير السلع والخدمات التي تحقق رضا الزبائن (Wisner 2008, p.499).

وتعتبر أساليب القياس غير المالية هي الأكثر فائدة للشركات في توفير المعلومات التي تحتاجها هذه الشركات ومن هذه الأساليب قياس جودة المنتج، والإنتاجية، والمرونة...الخ.

في هذه الدراسة فإن الباحث اعتمد على قياس أداء سلسلة التوريد من خلال مجموعة من المقاييس هي (تكلفة التوريد، ونوعية الأداء، والاستمرار في خدمة العملاء، والتوقيت المناسب للتوريد)، وذلك بعد الرجوع إلى عدد من المراجع المشار إليها وهي (Wisner 2008 & Monczka 2005).

## 2-5-1 تكلفة التوريد

وتعني كل ما يتم استحقاقه أو دفعة من قبل منتج الأدوية من خلال تنظيم العمل، وشراء المواد، ومصروفات الإدارة.

## 2-5-2 نوعية الأداء

وهي مدى تطابق منتجات الشركات الأردنية المنتجة للدواء للمعايير المحلية والدولية وللمواصفات المطلوبة وتلبيةها لتطلعات وحاجات العملاء والعمل.

## 3-5-2 الاستمرار في خدمة العملاء

هي العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال مرونة تلبية استفسارات وطلبات العميل الخاصة ، واعتمادية منتجي الأدوية من قيام شركائهم بالمهام المترتبة عليهم، والابتكار باستغلال منتجي الأدوية طاقاتهم الذاتية في إنتاج منتجات متميزة تلبية حاجات العملاء.

## 4-5-2 التوقيت المناسب للتوريد

ويقصد به الفترة الزمنية الممتدة من توريد المواد إلى الشركات الأردنية المنتجة للدواء إلى حين تسليمها إلى الزبون النهائي، ومدى سرعة استجابة أطراف سلسلة التوريد في هذه الشركات إلى التغيرات الحاصلة في طلبات العملاء وظروف العمل

## 6-2 الأسباب التي تؤدي إلى قياس وتقييم أداء سلسلة التوريد

هنالك عدد من الأسباب أوردتها (Monczka et al. 2005, p.630) تؤدي إلى تقييم وقياس أداء سلسلة التوريد ومن هذه الأسباب:

1. دعم عملية صنع القرار: إن عملية القياس والتقييم لأداء سلسلة التوريد سيؤدي إلى جعل هذا الأداء ونتائجه واضحة ومفهومة، مما سيجعل القرارات المتخذة من قبل الشركة أفضل. وكذلك فإنه من الصعوبة البدء بعملية وضع الخطط لتطوير أداء سلسلة التوريد قبل فهم الجوانب التي يكون فيها الأداء ضعيفاً.
2. التواصل بشكل أفضل: من الممكن أن يكون لعملية قياس وتقييم أداء سلسلة التوريد أثر في جعل التواصل يتم بشكل أفضل في كافة أطراف سلسلة التوريد. فمثلا الشركة التي تقوم بشراء مواد أولية من أحد الموردين يجب عليها التواصل معه بشكل واضح من خلال إشراكه بتوقعات الأداء الخاص بها، ولذلك فإن عملية القياس لتوقعات الأداء الخاص بالمورد له علاقة بتوقعات الأداء الخاص بالشركة.

3. توفير الآراء والتغذية الراجعة عن الاداء: إن عملية قياس وتقييم أداء سلسلة التوريد ستؤدي إلى توفير المعلومات عن المشكلات الحاصلة أثناء عملية أداء السلسلة، مما يساعد على العمل على حل هذه المشكلات والعمل على منع حدوثها.

## 7-2 نبذة عن صناعة الأدوية في الأردن

تعتبر صناعة الأدوية من الصناعات الرائدة في الأردن حيث بدأ نشوء هذه الصناعة بداية الستينات من القرن الماضي بظهور الشركة العربية لصناعة الأدوية، وتطورت صناعة الأدوية في الأردن حيث كونت لها قاعدة تسويقية متينة بقنواتها واستراتيجياتها وأدواتها مما يوفر لها عوامل قوة على الصعيد المحلي والدولي، فالدواء الأردني مسجل في أكثر من 60 دولة في العالم (الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، 2010).

وحسب غرفة صناعة عمان فإن عدد الشركات المهتمة بالصناعة الدوائية والبيئة الحاضنة لها المسجلة (24) شركة، أما الشركات المنتجة للأدوية المسجلة في الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية (13) شركة يعمل فيها أكثر من (5000) موظف وعامل ويبلغ الرأسمال المسجل لهذه الشركات (181.8) مليون دينار، وإن غالبية المصانع التي تمتلكها الشركات الدوائية قد تم بناءها في تسعينات القرن الماضي.

تمتلك الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تكنولوجيا ومعرفة جيدة رفعت من مستوى التصنيع، واستطاعت هذه الشركات الانتشار عبر العالم يعضدها في ذلك وجود شركات بحثية واستشارية ساندة لها، ووجود جامعات تدرس العلوم الطبية والصيدلانية حيث تعتبر المعرفة والخبرة الفنية التي تمتلكها الصناعة الدوائية الأردنية جيدة بالمقارنة مع الصناعة الدوائية على الصعيد الإقليمي (الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، 2010).

وحسب قاعدة البيانات الصناعة الدوائية الأردنية 2010 الصادر عن الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية فإن هنالك أكثر من (13600) طالب على مقاعد الدراسة ممن يتلقون العلوم الطبية والصيدلانية، بالإضافة إلى طلاب كليات المجتمع الذين يُدرسون مساقات المهن الطبية المساعدة لدرجة الدبلوم وجميع هذه الموارد البشرية توفر للصناعة الدوائية رافداً جيداً يغطي احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة.

وتعتبر البيئة القانونية التي تحكم الصناعة الدوائية مهياًة لعمل الدراسات والأبحاث الدوائية بما يخدم الصناعة ويحافظ على صحة المستهلك، حيث وضعت المؤسسة العامة للغذاء والدواء القوانين والتشريعات التي تضع المعايير والأسس التي تنظم عملية تسجيل الدواء في السوق المحلي وتحمي كل من المصنع والمستهلك في الوقت ذاته.

سجل حجم صادرات الأدوية الأردنية مستويات عالية بالمقارنة مع باقي الدول العربية والإقليمية، حيث احتل الأردن المرتبة الأولى بحجم الصادرات الأدوية وذلك حسب الاتحاد العربي لمنتجات الأدوية. والجدول رقم (2-3) يبين حجم الصادرات الدوائية للدول العربية

## الجدول رقم (2-3)

### حجم الصادرات الدوائية للدول العربية

المرتبة	الدولة	حجم الصادرات (ملايين الدولارات)
الأولى	الأردن	472
الثانية	مصر	413
الثالثة	سوريا	305
الرابعة	السعودية	123
الخامسة	الإمارات	92
السادسة	لبنان	14

\*الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية 2010 "حسب موقع جريدة الأهرام المصرية في 2011/1/6"  
<http://www.ahram.org.eg/The-First/News/56992.aspx>

## 8-2 الدراسات السابقة

### 1-8-2 الدراسات باللغة العربية

• دراسة الشموط، محمد (2007) بعنوان: "أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلاسل التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة، وتكونت المتغيرات المستقلة من (القوة التفاوضية لكل من الموردين والشركات المبحوثة، وعلاقات التعاون، وعلاقات الشراكة)، أما المتغيرات التابعة فتمثلت بـ(تبادل المعلومات، ومرونة التوريد، وخدمة ما بعد التوريد).

أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة إن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة ما بين الشركات المبحوثة والموردين في أداء سلاسل التوريد بأبعاده (تبادل المعلومات، ومرونة التوريد، وخدمة ما بعد التوريد، وأوصى الباحث بأجراء المزيد من الدراسة والبحث في هذا الموضوع.

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة بأنها تحاول بحث علاقات أجزاء سلاسل التوريد للمنظمة وليس فقط علاقة المنظمة بالموردين، وأنها تبحث في متغيرات مستقلة وتابعة تختلف عن متغيرات هذه الدراسة.

- دراسة ارتيمة، هاني (2006) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد. دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني".

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين أداء سلاسل التوريد في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتمثلت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة (توافر عناصر تكنولوجيا المعلومات، قدرات تكنولوجيا المعلومات، خصائص تكنولوجيا المعلومات)، أما المتغير التابع في الدراسة هو تحسين أداء سلاسل التوريد وتمثل بـ(القيادة، والتركيز على المستهلك، والعلاقة التعاوانية، والتحسين المستمر، وتمييز العمل).

وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج منها أن تكنولوجيا المعلومات بقدراتها وخصائصها أظهرت أثراً إيجابياً في تحسين أداء سلاسل التوريد، وأظهرت أيضاً أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تمتلك تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة بدرجة عالية نسبياً وهي الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال وقواعد البيانات، وأن شركات صناعة الأدوية الأردنية تقوم باستغلال قدرات وخصائص تكنولوجيا المعلومات من أجل تفعيل عملياتها المختلفة.

- دراسة العموش، خالد (2003) بعنوان: "أثر التجارة الالكترونية على إدارة سلسلة التوريد، دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التجارة الالكترونية على إدارة سلسلة التوريد في إطار عينة من الشركات الصناعية الأردنية التي تمارس التجارة الالكترونية عبر مواقعها التجارية Web Sites على الانترنت.

وتكونت الدراسة من المتغير المستقل وهو التجارة الالكترونية (المتمثل بجمع المعلومات ونشرها وتبادلها في الوقت الحقيقي باستخدام شبكة الانترنت لتمكين المنظمات من القيام بنشاطاتها الداخلية والخارجية)، والمتغير التابع إدارة سلسلة التوريد والمتمثل بـ(إدارة عملية التوريد المتتمثلة بإدارة الموردين و إدارة الشراء وإدارة عملية التزويد، نشاطات التسويق المتتمثلة بأبحاث التسويق و الترويج وإدارة قنوات التوزيع، وإدارة علاقات الزبائن).

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو وجود تأثير إيجابي لتطبيقات التجارة الالكترونية على إدارة سلسلة التوريد، فيما يتعلق بإدارة عملية التوريد والتسويق وإدارة علاقات الزبائن.

## 2-8-2 الدراسات باللغة الانجليزية

• دراسة (Trang, et al. 2010) بعنوان

### Learning to Built Quality Business Relationships in Export Market: Evidence From Vietnamese Exporters.

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي يمارسه التوجه نحو التعلم في بناء علاقات تتسم بالجودة بين المصدرين الفيتناميين والمستوردين الأجانب، وكان التوجه نحو التعلم هو المتغير المستقل وتمثل بـ (الالتزام في التعلم، ومشاركة الرؤى، والعقل المنفتح)، أما المتغير التابع فهو جودة العلاقات وتمثل بـ (الثقة، والالتزام، والرضا، وتقليل الانتهازية)، وكان هنالك متغير وسيط (درجة العرقية لدى المصدرين). أشارت نتائج الدراسة إلى إن التوجه نحو التعلم يعتبر إحدى الأدوات التي تساعد المصدرين الفيتناميين على بناء علاقات مع مستورديهم تتسم بالجودة، وتقلل أيضاً من درجة العرقية لدى المصدرين الذي قد يؤدي إذا وجد إلى منع بناء هذه العلاقات مع المستوردين. استفادت الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لجودة العلاقة (الثقة، والالتزام) في هذه الدراسة لدعم المتغير المستقل جودة العلاقات.

• دراسة (Fynes, et al. 2008) بعنوان:

### The Effect of Relationship Characteristics on Relationship Quality & Performance.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مكون من جودة العلاقة المتمثل بـ(الثقة، والتعاون، والتكيف، والاتصال)، وأداء سلسلة التوريد (الجودة، والتكلفة، والتوزيع، والمرونة)، وتأثير العوامل المتمثلة بـ(مكافأة المورد، مستوى سلسلة التوريد، المعايير الخاصة بالمنتج، مدة العلاقة) على جودة العلاقات و أداء سلسلة التوريد. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة وهي أن كل من (مدة العلاقة، ومكافأة المورد) لهما أثر على جودة العلاقات وأداء سلاسل التوريد، أما كل من (خصائص المنتج، ومستوى سلسلة التوريد) ليس لهما أثر على جودة العلاقات وأداء سلسلة التوريد، واستفادت الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لجودة العلاقة (الثقة، والتعاون، والاتصال) في هذه الدراسة لدعم المتغير المستقل جودة العلاقات.

• دراسة (Naude`, et al. 2008) بعنوان:

### Assessing Relationship Quality in Four Business-to-Business Markets.

هدفت الدراسة إلى فهم مدى تطبيق جودة العلاقة لدى الشركات في أربع دول مختلفة وهي ( بريطانيا إيران ، الصين ، روسيا) وكانت متغيرات الدراسة (الثقة، والربحية، والتكامل، والرضا، والقوة)، وكانت النتيجة التي توصلت لها الدراسة أن كلاً من (الثقة، والربحية) من أهم المعايير التي تعتبر الشركات وجودهما يحقق جودة للعلاقة، واستفادت الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لجودة العلاقة وهي (الثقة) في هذه الدراسة.

• دراسة (Su, Qin et al. 2008) بعنوان:

#### The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Cooperative Strategy.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة العلاقة في سلاسل التوريد على إستراتيجية التعاون، حيث كانت عينت الدراسة الشركات الصناعية في غرب الصين. كانت متغيرات الدراسة هما جودة العلاقة بالأبعاد (الثقة، والاتصال، والتعاون، والمناخ العام، والتكيف)، وإستراتيجية التعاون كمتغير تابع بالأبعاد (التنوع، والتكرار، والمثابرة). وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة بأنه جودة علاقات سلاسل التوريد (الثقة، والاتصال، والتعاون، الشعور العام، التكيف) لها أثر إيجابي على إستراتيجية التعاون (التنوع، التكرار، والمثابرة)، واستفادت الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لجودة العلاقة (الثقة، والاتصال، والتعاون) في هذه الدراسة لدعم المتغير المستقل جودة العلاقات، واختلفت عنها باتخاذها متغيرات تختلف عن متغيرات هذه الدراسة.

• دراسة (Kan`an 2006) بعنوان:

#### Investigating the Applicability of An Integrated Supply-Chain: An Empirical Research on Large Organization in Amman.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة في السوق الأردني، وشملت عينة الدراسة كبرى الشركات في عمان والتي تعمل في قطاعات الصناعة والخدمات والبيع المجرأ والتي يزيد رأس مالها عن عشرة ملايين دينار أردني. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث على أبعاد مرونة المنظمة بوصفها عاملاً تكاملياً والتي هي (مرونة التوريد، ومرونة الإنتاج، ومرونة الدعم اللوجستي، ومرونة تطوير المنتج، ومرونة تكنولوجيا المعلومات)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة في السوق الأردني متوفرة، وأن هنالك علاقة بين مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة ومحددات مرونة المنظمة، وأن هنالك فروقاً بين الشركات في إمكانية تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة وذلك يعود لمرونة تكنولوجيا المعلومات. دراسة (Leonidou, et al. 2006) بعنوان:

#### Exporter-Importer Relationship Quality: the Inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الأبعاد (عدم التأكد، المسافة، والأزمة) على جودة العلاقة بالأبعاد (والتكيف، والالتزام، والتواصل، والتعاون، والرضا، والثقة، والفهم) في الشركات الصناعية الأمريكية المصدرة وعملاءها في الخارج. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة وهي إن كل من (عدم التأكد، المسافة، الأزمة) لها أثر سلبي على أبعاد جودة العلاقة، وأن هذا قد يؤدي إلى كبح تقدم الشركة في المسار الدولي، واستفادت الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لجودة العلاقة في هذه الدراسة (الثقة، والالتزام، والتعاون) لدعم المتغير المستقل جودة العلاقات.

- دراسة (Fynes, et al. 2005a) بعنوان:

#### The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Quality Performance.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة العلاقة في سلاسل التوريد على جودة أدائها وكانت متغيرات الدراسة (الثقة، والتكيف، والاتصال، والتعاون) والتي تمثل متغيرات جودة العلاقة، و(جودة التصميم، والجودة القوية) وكانت عينة الدراسة هي قطاع الالكترونيات في أيرلندا وكانت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لكافة متغيرات جودة العلاقة على جودة أدائها، وقد استفادت الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لجودة العلاقة في هذه الدراسة (الثقة، والتعاون، والاتصال) لدعم المتغير المستقل جودة العلاقات، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في قياس جودة العلاقات من خلال متغيرات فرعية تختلف عن هذه الدراسة، وقياس أداء سلسلة التوريد من خلال متغيرات فرعية تختلف عن المتغيرات الفرعية لهذه الدراسة.

- دراسة (Fynes, et al. 2005b) بعنوان:

#### Supply Chain Relationship Quality, the Competitive Environment And Performance.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة علاقة في سلاسل التوريد المتمثلة بـ (الثقة، والتعاون، والتكيف، والاتصال) على جودة أداء سلاسل التوريد المتمثل بـ(الجودة، والتوزيع، والتكلفة، والمرونة) وكان المتغير الوسيط البيئة التنافسية المتمثلة بـ(طبيعة الزبون، والاضطرابات التكنولوجية، وشدة التنافس) لها دور في إدارة هذه العلاقات أم لا. وكانت عينة الدراسة هو قطاع الالكترونيات في أيرلندا. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها أن هناك تأثيراً لجودة علاقات سلاسل التوريد على أداء سلاسل التوريد، وإن لمتغيرات البيئة التنافسية (طبيعة الزبون، وشدة التنافس) أثراً قوياً في إدارة العلاقات في سلاسل التوريد وأداء سلاسل التوريد، أما الاضطرابات التكنولوجية فقد وجدت الدراسة بأنه لا يوجد لها أثر على إدارة العلاقات في سلاسل التوريد، وقد استفادت الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لجودة العلاقة في هذه الدراسة (الثقة، والتعاون، والاتصال) لدعم المتغير المستقل، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في قياس جودة العلاقات من خلال متغيرات فرعية تختلف عن هذه الدراسة، وقياس أداء سلاسل التوريد من خلال متغيرات فرعية (التكلفة، ونوعية الأداء، وخدمة العملاء، والتوقيت المناسب) تختلف عن المتغيرات الفرعية لهذه الدراسة.

- دراسة (Lages, et al. 2005) بعنوان:

#### The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures.

هدفت الدراسة إلى تحليل جودة العلاقة في ما بين الشركات المصدرة البريطانية ومستورديها كعينة لتحليل جودة العلاقة، ووجد الباحثون أن المتغيرات التالية (نسبة تبادل المعلومات، جودة الاتصال، والتوجه طويل الأمد، والرضا بهذه العلاقة) تعطي نتائج أفضل في علاقات الشركات فيما بينها ووجد أيضاً أن هذه العوامل لها تأثير جيد على أداء التصدير للشركات البريطانية.



• دراسة (Fynes, et al. 2004) بعنوان:

#### **Environmental Uncertainty, Supply Chain Relationship Quality and Performance.**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر حالة عدم التأكد الموجودة في بيئة أعمال الشركات وأثرها على جودة العلاقة في سلسلة التوريد وأدائها في قطاع الإلكترونيات في أيرلندا، وكانت متغيرات الدراسة (جودة العلاقة، وأداء سلسلة التوريد، وعدم التأكد من الطلب، وعدم التأكد من العرض، وعدم التأكد من التكنولوجيا)، وكانت نتائج الدراسة توّشر إلى وجود أثر لكل من (عدم التأكد من الطلب، وعدم التأكد من العرض) على جودة العلاقة في سلسلة التوريد وعلى أداء هذه السلسلة، أما حالة عدم التأكد من التكنولوجيا فلم تظهر النتائج إلى وجود أثر لها. وقد استفادت الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لجودة العلاقة في هذه الدراسة والتي كانت (الثقة، والاتصال، والتعاون) لدعم المتغير المستقل جودة العلاقات. تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة بأنها تحاول قياس جودة العلاقات من خلال (الثقة، وشبكات الاتصال، والالتزام، والتعاون) على العكس من هذه الدراسة.

• دراسة (Kim, Sang Man 2004) بعنوان:

#### **An Empirical Investigation of The Impact of Electronic Commerce of Supply Chain Management: A study in The Healthcare Industry.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام التجارة الإلكترونية في التعاملات التجارية كأداة منظميه إستراتيجية وأثره على أداء سلسلة التوريد، وكان القطاع المستهدف هو القطاع الصحي في كوريا الجنوبية، وكانت النتيجة التي توصلت إليها الدراسة إن العلاقة قوية ما بين استخدام التجارة الإلكترونية والتعاون الخارجي وأداء سلسلة التوريد.

• دراسة (Walter, et al. 2003) بعنوان:

#### **Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المباشرة وغير المباشرة لعلاقات الموردين على جودة العلاقة، وكانت العوامل المباشرة الذي اتخذها الباحثون (خفض التكلفة، والحجم، والجودة، الصيانة)، وكانت العوامل غير المباشرة (الدعم الاجتماعي، السوق، الاستكشاف، التطوير والابتكار)، أما متغيرات جودة العلاقة التي اتخذها الباحثون فهي (الثقة، الرضا، الالتزام)، وقام الباحثون بدراسة هذه العوامل في الاقتصاد الألماني ووجدوا بأن العوامل المباشرة لها أثر متوسط على جودة العلاقات يقدر بـ(4.51)، وأما العوامل غير المباشرة لها أثر يقدر بـ(2.01) على جودة العلاقات. واستفادت الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لجودة العلاقة (الثقة، والالتزام) في هذه الدراسة لدعم المتغير المستقل جودة العلاقات.

• دراسة (Magableh, Ghazi M. 2001) بعنوان:

### Developing An Internet Enable Supply Chain Management Model for Small & Medium Size Enterprises.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج بالاعتماد على تكنولوجيا الانترنت وعلى احتياجات ومتطلبات الشركات الصغيرة والمتوسطة، لغرض توصيف مكونات شبكة سلسلة التوريد وذلك لتحسين مستوى الخدمات وتقليل المستوى التخزيني بالإضافة إلى تقليل الوقت الضائع في إجراءات الطلبات والإجراءات المالية وإجراء الشحن خلال سلسلة التوريد. ولقياس هذا النموذج ومدى قابليته للتطبيق تم استخدام أسلوب المحاكاة حيث تم تنفيذ النموذج باستخدام برنامج برموديل وهو برمجية من إنتاج شركة برموديل وتم تطبيقه على السلسلة التوريديه الخاصة بسلاح الجو الملكي الأردني لنوعين من المنتجات المستهلكة والخاصة بصيانة المعدات والمهمات المستخدمة والتي يتم شراؤها من موردين ومنتجين محليين وخارجيين. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النموذج باستخدام الانترنت كأساس لتبادل المعلومات فإنه يمكن تقليل التكلفة بشكل كبير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وأن هذا النموذج يظهر التقليل الملحوظ في الوقت الضائع في كافة مراحل سلسلة التوريد، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إدخال متغير شبكات الاتصال كمتغير فرعي من المتغير المستقل.

9-2 ما يميز هذه الدراسة

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتمثل فيما يلي:

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للدواء وأثرها على أدائها، حيث لم يتم البحث والدراسة في جودة علاقات سلاسل التوريد من وجهة نظر إدارية محلياً (على حد علم الباحث).
- إن معظم الدراسات السابقة التي تربط بين جودة العلاقات وأداء سلاسل توريد أجريت في دول أجنبية ومتقدمة تكنولوجياً، بينما هذه الدراسة سوف تبحث الموضوع في الأردن.
- تتمثل المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة، بالمتغيرات المستقلة (الثقة بين الأطراف، وشبكات الاتصال بين الأطراف، والالتزام الأطراف، والتعاون الأطراف) والمتغيرات التابعة (تكلفة التوريد، ونوعية الأداء، والاستمرار في خدمة العملاء، والتوقيت المناسب للتوريد) تختلف عن المتغيرات المستخدمة في الدراسات العربية السابقة (على حد علم الباحث).
- تطرقت الدراسات باللغة العربية إلى البحث في علاقات جزء من أجزاء سلسلة التوريد (مثل دراسة الشموط) ولم يتم التطرق إلى البحث في جودة هذه العلاقات لأحد أجزاء سلسلة التوريد أو لسلسلة التوريد بكافة أجزائها.

## الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

### 1-3 منهجية الدراسة

استخدم الباحث لإغراض استكمال هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية واختبار صحة الفرضيات، وذلك للإجابة على تساؤلاتها بهدف التعرف على جودة علاقات اطراف سلسلة التوريد وأثرها على أداء هذه السلسلة، وذلك من خلال الاعتماد على استبانته تم تصميمها وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها لجمع البيانات من عينة الدراسة.

### 2-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المنتجة للدواء في الأردن والبالغ عددها (16)، منها (13) شركة مسجلة بالاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، و(3) شركات غير مسجلة فيه إلى حد الآن في الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية. أما المجتمع المستهدف فهو مديرو ورؤساء أقسام هذه الشركات ذوي العلاقة بسلسلة التوريد.

### 3-3 عينة الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والبالغ (N= 130) تم سحب عينة عشوائية تناسبية (n) مقدارها (n=97) وهي التي تقابل حجم المجتمع (N=130) أي بنسبة (74.6%) من حجم المجتمع، وذلك بالاعتماد على الجدول رقم (11.3) المشار إليه عند (Sekaran, 2003, p.294).

و لقد عمد الباحث إلى توزيع الاستبانات وجمعها بنفسه، مع التأكيد التام للشركات المختلفة على إن الإجابات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط. وقام الباحث بتوزيع (97) استبانته على مديري ورؤساء الأقسام في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية ذوي العلاقة بسلسلة التوريد. وقد بلغ المجموع الكلي للاستبانات المسترجعة (85)، وقد تم إهمال (7) استبانات لعدم اكتمال المعلومات. بذلك فقد بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (78) استبانة أي ما نسبته (80.4%) من عدد الاستبانات الموزعة. يوضح الجدول رقم (1-3) الشركات التي قام الباحث بتوزيع الاستبانات إليها.

الجدول رقم (3-1) الشركات الأردنية المنتجة للأدوية التي قام الباحث بتوزيع الاستبيانات إليها

ت	الشركة	تاريخ التأسيس	رأس المال المسجل ( مليون دينار)	عدد العاملين
1	أدوية الحكمة	1977	29.8	1004
2	الأردنية لإنتاج الأدوية	1978	20	478
3	المركز العربي للصناعات الدوائية و الكيماوية	1983	5	260
4	المتحدة لصناعة الأدوية	1989	3	382
5	شركة عمان للصناعات الدوائية	1989	1.4	30
6	الحياة للصناعات الدوائية	1993	9.5	166
7	الشركة الثلاثية للصناعات الدوائية	1993	4	39
8	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية	1993	15	312
9	الشركة الدولية للدواء	1994	28.8	460
10	شركة الرام للصناعات الدوائية	1995	6.4	200
11	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم	1996	7	175
12	نهر الأردن للصناعات الدوائية	1999	7.5	80

\*المصدر الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية (2010)

### 4-3 أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال المصادر التالية

#### 1-المصادر الأولية وتشمل :

##### الاستبانة

لقد تم إعداد استبانة خاصة وتطويرها شملت متغيرات الدراسة المختلفة حيث شملت جودة علاقات سلسلة التوريد كمتغير مستقل، وأداء سلسلة التوريد كمتغير تابع، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية من مديري ورؤساء أقسام في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، والملحق رقم (2) يوضح هذه الاستبانة.

وللإجابة على أسئلة الاستبانة والتعرف على مدى الموافقة على الفقرات المختلفة للنموذج فقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة. ويبين الجدول رقم (2-3) مقياس درجة الموافقة وترجمة الاستجابات عند التحليل.

جدول (2-3) مقياس درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت

عدد النقاط	درجة الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

تتكون الاستبانة من :

- أ. الجزء الأول: تَضمن هذا الجزء البيانات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
  - ب. الجزء الثاني: تَضمن هذا الجزء مجموعة من المؤشرات التي تصف جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وهي (الثقة بين أطراف، والاتصال بين الأطراف، والالتزام بين الأطراف، والتعاون بين الأطراف).
  - ت. الجزء الثالث: تَضمن هذا الجزء مجموعة من المؤشرات التي تصف أداء سلسلة التوريد وهي (تكلفة التوريد، وجودة التوريد، والاستمرار في خدمة العملاء، والتوقيت المناسب). ولقد تضمنت الاستبانة (37) عبارة منها (4) عبارات عن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، و(16) عبارة عن المتغير المستقل للدراسة والذي هو جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد، و(17) عبارة عن المتغير التابع للدراسة والذي هو أداء سلسلة التوريد.
- أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فهي موضحة بالجدول رقم (3-3).

جدول رقم (3-3) الحدود المعتمدة عند التعليق على المتوسطات الحسابية

الحدود	درجة التطبيق
5 - 3,67	عالية
3.66 - 2.33	متوسط
2.32 - 1	ضعيفة

### 1. المصادر الثانوية وتشمل:

- أ. الكتب والمراجع العلمية.
- ب. الدراسات النظرية والأدبيات المتاحة في علاقات سلسلة وأدائها.
- ت. التقارير والدوريات العربية والأجنبية المتوفرة حول موضوع الدراسة.
- ث. اطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير ذات العلاقة بالموضوع.
- ج. شبكة الانترنت.

### 3-5 الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة

#### 3-5-1 صدق أداة الدراسة:

لتحديد مدى صدق أداة القياس، تم توزيع الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية وكذلك من جامعات أردنية رسمية وأهلية بالإضافة إلى خبيرة في مجال صناعة الدواء في الأردن، كما يظهر في الملحق رقم (1)، وذلك لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول اتساق العبارات التي تحويها الاستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة، وقد كان لآرائهم وملاحظاتهم ابلغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة.

#### 3-5-2 ثبات أداة الدراسة:

تم إجراء اختبار تجريبي على مجموعة من أفراد العينة بلغ عددهم (25) فرداً، وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha، وهو اختبار يجري من خلاله توضيح مدى الاتساق الداخلي لإجابات الأشخاص قيد الدراسة بالنسبة لجميع فقرات أداة القياس. وقد تم احتساب قيمة كرونباخ ألفا لكل قسم من أقسام أداة القياس على حدة، ويبين الجدول رقم (3-4) قيم كرونباخ ألفا لكل قسم من أقسام الاستبانة.

جدول رقم (3-4)  
قيم معامل كورنباخ ألفا

المتغير	تسلسل الفقرات	معامل كورنباخ ألفا
الثقة المتبادلة بين أطراف السلسلة	25-17-9-1	0.64
الاتصال الدائم بين أطراف السلسلة	26-18-10-2	0.72
الالتزام التنظيمي بين أطراف السلسلة	27-19-11-3	0.79
التعاون المشترك بين أطراف السلسلة	28-20-12-4	0.78
تكلفة التوريد	29-21-13-5	0.73
نوعية التوريد	30-22-14-6	0.71
الاستمرار في خدمة العملاء	33-31-23-15-7	0.81
التوقيت المناسب للتوريد	32-24-16-8	0.82
المعدل العام لثبات أداة الدراسة		0.88

\* الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

### 3-6 اختبار مصفوفة ارتباط بيرسون

تم استخراج مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس مدى ارتباط كل متغيرين من متغيرات الدراسة، وقد تبين إن أعلى معامل ارتباط كان بين الالتزام بين أطراف السلسلة والتوقيت المناسب للتوريد وقد بلغ (0.686) وبالتعويض في القانون التالي نجد:

$$VIF = 1 / (1 - r^2)$$

$$VIF = 1 / (1 - (0.686)^2)$$

$$VIF = 1.890$$

وبما أن VIF أقل من 5 فهذا يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة والتابعة، والجدول رقم (3-5) يبين اختبار مصفوفة ارتباط بيرسون.

جدول رقم (3-5)  
اختبار ارتباط بيرسون

التوقيت المناسب للتوريد	الاستمرار في خدمة العملاء	نوعية الأداء	تكلفة التوريد	التعاون المشترك بين أطراف السلسلة	الالتزام التنظيمي بين أطراف السلسلة	الاتصال الدائم بين أطراف السلسلة	الثقة المتبادلة بين أطراف السلسلة	
0.608	0.522	0.513	0.356	0.425	0.586	0.598	1	الثقة المتبادلة بين أطراف السلسلة
0.551	0.420	0.554	0.249	0.504	0.656	1	0.598	الاتصال الدائم بين أطراف السلسلة
0.686	0.676	0.412	0.402	0.488	1	0.656	0.586	الالتزام التنظيمي بين أطراف السلسلة
0.415	0.432	0.332	0.358	1	0.488	0.504	0.425	التعاون المشترك بين أطراف السلسلة
0.407	0.417	0.335	1	0.358	0.402	0.249	0.356	تكلفة التوريد
0.552	0.519	1	0.335	0.332	0.412	0.554	0.513	نوعية الأداء
0.643	1	0.519	0.417	0.432	0.676	0.420	0.552	الاستمرار في خدمة العملاء
1	0.643	0.552	0.407	0.415	0.686	0.551	0.608	التوقيت المناسب للتوريد



### 7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المختلفة التي قام بجمعها الباحث سواء من خلال أساليب التحليل الإحصائي الوصفي للوصول إلى العديد من المعلومات التي تصف عينة الدراسة، أو من خلال الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة.

#### 1-7-3 استخدام أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics

لقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديم الوصف الشامل للعوامل الديموغرافية، وكذلك لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة عينة الدراسة على الفقرات المختلفة في أداة الدراسة. وبعبارة أخرى فقد تم استخدام

أ. الجداول التكرارية والنسب المئوية لعرض إجابات أفراد العينة الخاصة بالدراسة فيما يتعلق بالعوامل الديموغرافية.

ب. مقاييس النزعة المركزية (Central Tendencies) والتشتت (Dispersion) ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت إجابات العينة على الفقرات المختلفة، وكذلك للتعرف على مدى تطبيق الشركات الأردنية المنتجة للأدوية لمفهوم جودة العلاقات في التعامل مع شركائها.

#### 2-7-3 استخدام أساليب التحليل الاستدلالي

لقد استخدم الباحث الإحصاء الاستدلالي للاختبار فرضيات الدراسة المختلفة والتعرف على العلاقة فيما بين المتغيرات، وكذلك التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد تم استشارة الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح حول الأساليب الإحصائية المناسبة التي يمكن استخدامها في هذه الدراسة. وبناءً عليه فقد استخدم الباحث الاختبارات التالية:

أ. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لإيجاد أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على أبعاد المتغير التابع مجتمعة وكلاً على حدة.

ب. Multicollinearity Analysis وذلك لمعرفة هل توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع أو لا، وذلك عن طريق ("VIF" Variance Inflation Factor).

ت. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في إجابات العينة الخاصة في الدراسة حول أثر تطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد على أداء هذه السلسلة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تعزى إلى العوامل الديموغرافية.

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد الواحدة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وقياس أثر ذلك التطبيق على أداء هذه السلسلة. يشتمل هذا الفصل على المبحثين

1. المبحث الأول: ويتضمن تحليل النتائج باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي
2. المبحث الثاني: ويتضمن عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي.

المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي

### 1-1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة

تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري ورؤساء الأقسام في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية من اجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من العاملين في تلك الشركات، والجدول رقم (1-4) يبين النتائج الخاصة بخصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير الديموغرافي
76.9 %	60	ذكر	النوع الاجتماعي
23.1 %	18	أنثى	
100 %	78	المجموع	
19.2 %	15	25- أقل من 30 سنة	العمر
24.4 %	19	30- أقل من 35 سنة	
24.4 %	19	35- أقل من 40 سنة	
14.1 %	11	40- أقل من 45 سنة	
15.4 %	12	45- أقل من 50 سنة	
2.5 %	2	50 سنة فأكثر	
100 %	78	المجموع	
69.2 %	54	بكالوريوس	
7.7 %	6	دبلوم عالي	
20.5 %	16	ماجستير	
2.6 %	2	دكتوراه	
100 %	78	المجموع	
14.1 %	11	4 سنوات فما دون	سنوات الخبرة
19.2 %	15	5- أقل من 9 سنوات	
24.4 %	19	9- أقل من 13 سنة	
42.3 %	33	13 سنة فأكثر	
100 %	78	المجموع	

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتبين من خلال الجدول رقم (1-4) ما يلي:

1. النوع الاجتماعي: تشير نتائج تحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة أن عدد الذكور هو (60) فرداً أي ما يعادل نسبة (76.9%) من عينة الدراسة، وأن عدد الإناث قد بلغ (10) فرداً أي ما يعادل نسبة (23.1%) من نسبة الدراسة، مما يشير إلى تدني نسبة الإناث في تقلد المراكز القيادية والادارية العليا في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية.
  2. العمر: توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات الستة، ولكن بنسب متفاوتة معظمها كانت في الفئة ما بين (30- اقل من 35 سنة) والفئة ما بين (35- اقل من 40) بنسبة (24.4%) لكل فئة، أي قد شكلتا ما يعادل نسبة (48.8%) من أفراد عينة الدراسة، أما الفئات العمرية المتبقية فقد كانت نسبها تتراوح على الشكل التالي، الفئة ما بين (25- اقل من 30 سنة) نسبتها كانت (19.2%) من أفراد عينة الدراسة، الفئة ما بين (40- اقل من 45 سنة) نسبتها كانت (14.1%) من أفراد عينة الدراسة، الفئة ما بين (45- اقل من 50 سنة) نسبتها كانت (15.4%) من أفراد عينة الدراسة، الفئة ما بين (أكثر من 50 سنة) نسبتها كانت (2.5%) من أفراد عينة الدراسة، وتعتبر هذه النتيجة جيدة لما تتمتع به المراكز العليا في الشركات من أعمار شابة.
  3. المؤهل العلمي: شكل نسبة حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث بلغ النسبة (68.2%)، وقد تلاها نسبة حاملي شهادة الماجستير حيث بلغت نسبتها (20%)، كما شكل حاملي شهادة الدبلوم العالي ما نسبته (7.1%) من أفراد عينة الدراسة، وشكلت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه ما نسبته (4.7%).
  4. سنوات الخبرة: توضح النتائج إن ما نسبته (43.5%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون الخبرات (13 سنة فأكثر)، تلاها بعد ذلك نسبة (24.7%) ممن يتمتعون بخبرات (9- اقل من 13 سنة)، وان ما نسبته (18.8%) يمتلكون خبرات حوالي من (5- اقل من 9 سنوات)، في حين كان نسبة (12.9%) هي نصيب من يمتلكون خبرات (4 سنوات فما دون)، وهذه النسب تعتبر منطقية لما تحتاجه هذه المراكز إلى خبرات لإنجاح العمل.
- 4-1-2 مستوى تطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، ومدى تحقق مؤشرات أداء هذه السلسلة:
- 4-1-2-1 مدى تطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية : تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-2) مستوى جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الاسئلة المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا السؤال.

جدول رقم (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
عالية	0.42	3.89	1.الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة
عالية	0.45	4.11	2.الاتصال الدائم بين أطراف السلسلة
عالية	0.55	4.09	3.الالتزام التنظيمي بين أطراف السلسلة
عالية	0.58	3.81	4.التعاون المشترك بين أطراف السلسلة
عالية	0.50	3.98	المتوسط العام

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تشير نتائج تحليل البيانات في الجدول رقم (4-2) إلى أن مستوى جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية جاءت بدرجة عالية، حيث إن قيم المتوسط الحسابي جاء بقيمة (3.98) والانحراف المعياري بقيمة (0.50)، كون إن المتوسط الحسابي جاء ما بين (3.67-5). ويلاحظ من الجدول رقم (4-2) إن الاتصال الدائم بين أطراف السلسلة جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.11)، وبانحراف معياري مقداره (0.45). وقد جاء في المرتبة الثانية الالتزام التنظيمي بين أطراف السلسلة وبمتوسط حسابي (4.09)، وبانحراف معياري مقداره (0.55) وقد جاء في المرتبة الثالثة الثقة المتبادلة بين أطراف السلسلة بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري مقداره (0.42)، وقد جاء في المرتبة الرابعة التعاون المشترك بين أطراف السلسلة بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري مقداره (0.58).

ويلاحظ بشكل عام إن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تقع بين (3,67-5)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع عبارات الاستبانة، وان الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تطبق وبدرجة عالية مفهوم جودة العلاقات في التعامل ما باقي أطراف وشركائها في سلسلة التوريد.

4-2-1-1-2 الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد

تبين النتائج التي يبينها الجدول رقم (4-3) مدى الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة المتبادلة داخل أطراف سلسلة التوريد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.1	تتصف علاقة الشركة مع أطراف سلسلة التوريد على درجة عالية من الولاء.	3.87	0.65	عالية
.9	تعتمد الشركة في انجاز أعمالها على علاقة متناسقة مع أطراف سلسلة التوريد.	3.78	0.65	عالية
.17	يتوفر قدر عالٍ من الانفتاح في العلاقة ما بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد.	3.75	0.74	عالية
.25	تتعامل الشركة مع أطراف سلسلة توريد ذوي النزاهة العالية.	4.16	0.65	عالية
	الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد	3.89	0.42	عالية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (3.89)، بانحراف معياري عام (0.42)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67-5) فيمكن القول بأن درجة الثقة المتبادلة داخل أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية والتي هي احد أبعاد جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد كانت على درجة عالية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على (تتعامل الشركة مع أطراف سلسلة توريد ذوي النزاهة العالية) جاءت بالمرتبة الأولى، إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.16) وبانحراف معياري (0.65)، تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (تتصف علاقة الشركة مع أطراف سلسلة التوريد على درجة عالية من الولاء) بمتوسط حسابي قدره (3.87) وبانحراف معياري (0.65)، وتلاها بعد ذلك العبارة التي تنص على (تعتمد الشركة في انجاز أعمالها على علاقة متناسقة مع أطراف سلسلة التوريد) بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.65)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة التي تنص على (يتوفر قدر عالٍ من الانفتاح في العلاقة ما بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد) بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.74).

3-2-1-4 الاتصال الدائم بين أطراف سلسلة التوريد

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-4) مدى الاتصال بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الدائم بين أطراف سلسلة التوريد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
2.	يتم تبادل المعلومات بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد بشكل ميسر.	3.97	0.71	عالية
10.	تبلغ الشركة شركائها بالتغيرات (في بيئة العمل والشركة) التي قد تؤثر في عمل الطرفين.	3.79	0.71	عالية
18.	تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة (الانترنت، الفاكس...الخ) للتواصل مع أطراف سلسلة التوريد.	4.55	0.55	عالية
26.	تحرص الشركة على سبل التواصل المستمر مع أطراف سلسلة التوريد.	4.12	0.66	عالية
	الاتصال الدائم بين أطراف سلسلة التوريد	4.11	0.45	عالية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (4.11)، بانحراف معياري عام (0.45)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67-5) فيمكن القول بأن درجة الاتصال بين أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية والتي هي احد أبعاد جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد كانت على درجة عالية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على (تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة (الانترنت، الفاكس...الخ) للتواصل مع أطراف سلسلة التوريد) بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.55) وبانحراف معياري (0.55)، تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (تحرص الشركة على سبل التواصل المستمر مع أطراف سلسلة التوريد) بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبانحراف معياري (0.66)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على (يتم تبادل المعلومات بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد بشكل ميسر) بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.71)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (تبلغ الشركة شركائها بالتغيرات (في بيئة العمل والشركة) التي قد تؤثر في عمل الطرفين) بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.71).

4-2-1-4 الالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-5) مدى الالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
3.	تبذل الشركة أقصى جهود ممكنة للمحافظة على علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد.	4.06	0.79	عالية
11.	تسعى الشركة لإدامة علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد إلى أطول فترة ممكنة.	4.10	0.79	عالية
19.	تلتزم الشركة باتفاقياتها مع أطراف سلسلة التوريد باستمرار.	4.20	0.67	عالية
27.	يعزز الالتزام المتبادل بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد من إجراءات سير العمل في الشركة.	4.02	0.82	عالية
	الالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد	4.09	0.55	عالية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (4.09)، بانحراف معياري عام (0.55)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67-5) فيمكن القول بأن درجة الالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية والتي هي احد أبعاد جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد كانت على درجة عالية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على (تلتزم الشركة باتفاقياتها مع أطراف سلسلة التوريد باستمرار) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.20) وبانحراف معياري (0.67)، تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (تسعى الشركة لإدامة علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد إلى أطول فترة ممكنة) بمتوسط حسابي قدره (4.10) وبانحراف معياري (0.79)، وتلاها في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على (تبذل الشركة أقصى جهود ممكنة للمحافظة على علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد) بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.79)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (يعزز الالتزام المتبادل بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد من إجراءات سير العمل في الشركة) بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري قدره (0.82).

4-1-2-5 التعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-6) مدى التعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:



الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
4.	تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم العمليات.	3.81	0.91	عالية
12.	تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في وضع جداول العمل.	3.65	0.75	متوسطة
20.	تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم المنتج.	3.74	0.81	عالية
28.	تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد لتحقيق جودة الممارسات.	4.03	0.74	عالية
	التعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد	3.81	0.58	عالية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (3.81)، بانحراف معياري عام (0.58)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67-5) فيمكن القول بأن درجة التعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية والتي هي احد أبعاد جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد كانت على درجة عالية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على (تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد لتحقيق جودة الممارسات) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.03) وبانحراف معياري (0.74)، تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم العمليات) بمتوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري (0.91)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على (تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم المنتج) بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.81)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في وضع جداول العمل) بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري قدره (0.75).

3-1-4 مؤشرات أداء سلسلة التوريد

1-3-1-4 تكلفة التوريد

لقد جاءت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-7) إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تحقق التكلفة الأقل في أداء سلسلة توريد الشركات الأردنية المنتجة للأدوية إذا ما قامت هذه الشركات بإتباع مبدأ جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتكلفة التوريد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.5	يقوم نظام العمل الإداري لدى الشركة بخفض تكلفة التوريد بصورة عامة.	4.06	0.81	عالية
.13	تكاليف الخدمات التي تقدمها الشركة شاملة التأمين منخفضة نسبياً مقارنة بالشركات المنافسة	3.37	0.65	متوسطة
.21	تعد التكاليف المتعلقة بنسبة الفاقد اقل نسبياً مقارنة بالشركات المنافسة.	3.56	0.73	متوسطة
.29	تستفيد الشركة من علاقاتها مع أطراف سلسلة التوريد في شراء المواد الأولية ذات التكلفة الأقل	3.68	0.78	عالية
	تكلفة التوريد	3.67	0.47	عالية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (3.67)، بانحراف معياري عام (0.47)،. ويلاحظ من الجدول رقم (4-7) إن العبارة التي تنص على (يقوم نظام العمل الإداري لدى الشركة بخفض تكلفة التوريد بصورة عامة) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.06) وبانحراف معياري (0.81)، تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (تستفيد الشركة من علاقاتها مع أطراف سلسلة التوريد في شراء المواد الأولية ذات التكلفة الأقل) بمتوسط حسابي قدره (3.68) وبانحراف معياري (0.78)، وتلاها بعد ذلك المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على (تعد التكاليف المتعلقة بنسبة الفاقد اقل نسبياً مقارنة بالشركات المنافسة) بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.73)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (تكاليف الخدمات التي تقدمها الشركة شاملة التأمين منخفضة نسبياً مقارنة بالشركات المنافسة) بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.65). ويلاحظ بشكل عام إن معظم المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3,67-5)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

4-1-3-2 نوعية الأداء

لقد جاءت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-8) إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تحقق النوعية في أداء سلسلة توريد الشركات الأردنية المنتجة للأدوية إذا ما قامت هذه الشركات بإتباع مبدأ جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوعية الأداء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.6	معدل الشكاوى من قبل أطراف سلسلة التوريد على أداء الشركة منخفض.	3.57	0.76	متوسطة
.14	توفر الشركة كافة المعلومات لأطراف سلسلة التوريد حول أي تأخير يحصل في توريد الطلبية.	3.89	0.63	عالية
.22	توفر الشركة نظام كفوء لفحص الشكاوى المقدمة من أطراف سلسلة التوريد.	3.87	0.76	عالية
.30	تتشارك الشركة باستمرار مع أطراف سلسلة التوريد المعلومات المتعلقة بحالة الطلبيات.	4.01	0.56	عالية
	نوعية الأداء	3.83	0.44	عالية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (3.83)، بانحراف معياري عام (0.44)، ويلاحظ من الجدول رقم (4-8) إن العبارة التي تنص على (تتشارك الشركة باستمرار مع أطراف سلسلة التوريد المعلومات المتعلقة بحالة الطلبيات) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.01) وبانحراف معياري (0.56)، تلاها في المرتبة الثانية العبارة رقم التي تنص على (توفر الشركة كافة المعلومات لأطراف سلسلة التوريد حول أي تأخير يحصل في توريد الطلبية) بمتوسط حسابي قدره (3.89) وبانحراف معياري (0.63)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على (توفر الشركة نظام كفوء لفحص الشكاوى المقدمة من أطراف سلسلة التوريد) بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.76)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة والتي تنص على (معدل الشكاوى من قبل أطراف سلسلة التوريد على أداء الشركة منخفض) بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.76). ويلاحظ بشكل عام إن معظم المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3,67-5)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

3-3-1-4 الاستمرار في خدمة العملاء

لقد جاءت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-9) إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى الاستمرارية في خدمة العملاء كأحد مؤشرات أداء سلسلة توريد الشركات الأردنية المنتجة للأدوية إذا ما قامت هذه الشركات بإتباع مبدأ جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستمرار في خدمة العملاء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
7.	تستجيب الشركة لتلبية احتياجات العملاء.	4.16	0.81	عالية
15.	تحرص الشركة على خدمة عملائها من مختلف فروعها.	4.19	0.88	عالية
23.	تحرص الشركة على إيجاد حلول مبتكرة لإرضاء عملائها.	4.11	0.64	عالية
31.	تشجع الشركة حالة الابتكار باستمرار مما يحسن من خدمة عملائها.	4.05	0.89	عالية
33.	تلتزم الشركة بخدمة عملائها طيلة فترة صلاحية الدواء.	4.24	0.90	عالية
	الاستمرار في خدمة العملاء	4.15	0.57	عالية

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت متوسط حسابي عام (4.15)، بانحراف معياري عام (0.57)، ويلاحظ من الجدول رقم (4-9) إن العبارة التي تنص على (تلتزم الشركة بخدمة عملائها طيلة فترة صلاحية الدواء) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.24) وبانحراف معياري (0.90)، تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (تحرص الشركة على خدمة عملائها من مختلف فروعها) بمتوسط حسابي قدره (4.19) وبانحراف معياري (0.88)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على (تستجيب الشركة لتلبية احتياجات العملاء) بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.81)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة التي تنص على (تحرص الشركة على إيجاد حلول مبتكرة لإرضاء عملائها) بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.64)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (تشجع الشركة حالة الابتكار باستمرار مما يحسن من خدمة عملائها) بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.89). ويلاحظ بشكل عام إن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (5-3,67)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

4-3-1-4 التوقيت المناسب للتوريد

لقد جاءت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-10) إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تحقق التوقيت المناسب للتوريد كأحد مؤشرات أداء سلسلة توريد الشركات الأردنية المنتجة للأدوية إذا ما قامت هذه الشركات بإتباع مبدأ جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (4-10)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوقيت المناسب للتوريد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.8	تؤدي الشركة عمليات التوريد بتوقيت مناسب.	3.88	0.78	عالية
.16	تخصص الشركة الوقت اللازم لإيجاد حلول لمشكلات العمل التي تواجهها.	4.02	0.85	عالية
.24	تستجيب الشركة بصورة فورية للتغيرات في بيئتها.	4.10	0.81	عالية
.32	أن التوقيت الممتد من توريد المواد إلى الشركة وإلى حين تسليمها للسلع والخدمات يتم بشكل مناسب.	3.80	0.79	عالية
	التوقيت المناسب للتوريد	3.95	0.56	عالية

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (3.95)، بانحراف معياري عام (0.56)،. ويلاحظ من الجدول رقم (4-10) إن العبارة التي تنص على (تستجيب الشركة بصورة فورية للتغيرات في بيئتها) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.10) وبانحراف معياري (0.81)، تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (تخصص الشركة الوقت اللازم لإيجاد حلول لمشكلات العمل التي تواجهها) بمتوسط حسابي قدره (4.02) وبانحراف معياري (0.85)، وتلاها بعد ذلك في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على (تؤدي الشركة عمليات التوريد بتوقيت مناسب) بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.78)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (أن التوقيت الممتد من توريد المواد إلى الشركة وإلى حين تسليمها للسلع والخدمات يتم بشكل مناسب) بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.79). ويلاحظ بشكل عام إن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (5-3,67)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

## المبحث الثاني : تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي

### 2-4 اختبار فرضيات الدراسة:

1-2-4 الفرضية الرئيسة الأولى (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها في الشركات المنتجة للدواء في الأردن):

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-11) هذه النتائج:

جدول رقم (4-11)

الفرضية	مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات MS	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.	القرار لإحصائي
اثر جودة العلاقات على أداء السلسلة	الانحدار	6.789	1	6.786	0.597	0.736	89.852	3.96	0.000	رفض الفرضية العدمية
	الخطأ	5.740	76	0.076						
	المجموع	12.527	77							

### نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4-11) إن قيمة F المحسوبة هي (89.852) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها في الشركات المنتجة للدواء في الأردن"، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن R<sup>2</sup> بلغت (0.597)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغير في تطبيق المتغير المستقل.

جدول رقم (4-12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة الأولى

معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	t الجدولية	t المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		أبعاد المتغير المستقل
					الخطأ المعياري	B	
0.597	0.002	1.99	3.281		0.312	1.023	الثابت
	0.002		3.216	0.311	0.092	0.296	الثقة المتبادلة
	0.737		0.337-	0.037-	0.097	0.033-	الاتصال الدائم
	0.000		4.680	0.488	0.076	0.358	الالتزام التنظيمي
	0.084		1.751	0.155	0.062	0.108	التعاون المشترك

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (4-12) يتبين إن قيم الثقة المتبادلة والالتزام التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل من هذين المتغيرين اكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لجودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد على أدائها.

الجدول رقم (4-13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى

Sig مستوى الدلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R معامل الارتباط	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		الأبعاد
				الخطأ المعياري	B	
0.000				0.244	1.779	الثابت
0.000	0.501	0.712	0.712	0.059	0.523	الالتزام التنظيمي
0.000	0.580	0.762	0.530	0.291	1.120	الثابت
0.000				0.066	0.389	الالتزام التنظيمي
0.001				0.086	0.310	الثقة المتبادلة

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (4-13) يتبين إن الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره (50.1%) من التباين الحاصل في أداء سلسلة التوريد الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وإن (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة) يفسر ما مقداره (58%) من التباين الحاصل في أداء سلسلة التوريد، وهذا يبين أهمية هذين البعدين في التأثير في أداء سلسلة التوريد، ويلاحظ إن معامل التحديد ازداد عند الجمع ما بين بعدي الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة.

وحيث إن معادلة الانحدار المتعدد

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + E$$

$$Y = 1.120 + 0.389 (COM) + 0.310 (Trt) + 0.291$$

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل الأول (الالتزام التنظيمي) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (أداء سلسلة التوريد) بمقدار (0.389) أي بنسبة (38.9%)، كما أن الزيادة في المتغير المستقل الثاني (الثقة المتبادلة) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (أداء سلسلة التوريد) بمقدار (0.310) أي بنسبة (31%)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع، وأنها كانت أقوى للمتغير الالتزام التنظيمي.

1-2-2-4 الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على تكلفة توريدها).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على كل بعد من أبعاد المتغير والذي هو أداء سلسلة التوريد على حدة، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-14) هذه النتائج:

جدول رقم (4-14) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات MS	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.	القرار لإحصائي
أثر جودة العلاقات على تكلفة التوريد	الانحدار	3.142	1	3.142	0.213	0.452	16.850	3.96	0.000	رفض الفرضية العدمية
	الخطأ	14.170	76	0.186						
	المجموع	17.312	77							

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي



ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4-14) إن قيمة F المحسوبة هي (16.850) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على تكلفة توريدها"، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها أقل من 5%، كما أن  $R^2$  بلغت (0.213)، مما يعني إن التغيير في المتغير التابع يعود إلى التغيير في تطبيق المتغير المستقل.

جدول رقم (4-15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig	t الجدولية	t المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		أبعاد المتغير المستقل
					الخطأ المعياري	B	
0.213	0.001	1.99	3.513		0.512	1.799	الثابت
	0.195		1.308	0.177	0.151	0.198	الثقة المتبادلة
	0.387		0.870-	0.133-	0.159	0.138-	الاتصال الدائم
	0.003		2.840	0.268	0.126	0.231	الالتزام التنظيمي
	0.066		1.865	0.231	0.101	0.189	التعاون المشترك

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي ومن الجدول رقم (4-15) يتبين إن قيمة الالتزام التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لهذا المتغير أكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لجودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد على تكلفة توريدها.

ولتباين أهمية أبعاد جودة العلاقات في تأثيرها على تكلفة التوريد نستخدم الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Method) والجدول رقم (4-16) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-16) تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الأولى

Sig مستوى الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		الأبعاد
				الخطأ المعياري	B	
0.000				0.376	2.228	الثابت
0.000	0.153	0.391	0.0.391	0.091	0.523	الالتزام التنظيمي

\* الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (4-16) يتبين إن الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره (15.3%) من التباين الحاصل في تكلفة التوريد، وهذا يبين أهمية هذا البعد في التأثير في تكلفة التوريد.

2-2-2-4 الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على نوعيتها). ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على كل بعد من أبعاد المتغير والذي هو أداء سلسلة التوريد على حدة،

جدول رقم (4-17) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

القرار إحصائي	مستوى الدلالة Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التغيير	الفرضية
رفض الفرضية العدمية	0.000	3.96	29.887	0.531	0.327	4.127	1	4.127	الانحدار	اثر جودة العلاقات على نوعية الأداء
						0.138	76	10.495	الخطأ	
							77	14.622	المجموع	

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4-17) إن قيمة F المحسوبة هي (29.887) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة

والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على نوعية أدائها"، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن  $R^2$  بلغت (0.327)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغير في تطبيق المتغير المستقل.

#### جدول رقم (4-18)

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig	t الجدولية	t المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		ابعاد المتغير المستقل
					الخطأ المعياري	B	
0.327	0.004	1.99	2.238		0.45	1.277	الثابت
	0.028		2.238	0.280	0.129	0.288	الثقة المتبادلة
	0.025		2.283	0.322	0.135	0.309	الاتصال الدائم
	0.989		0.014	0.002	0.107	0.002	الالتزام التنظيمي
	0.609		0.513	0.059	0.086	0.044	التعاون المشترك

#### \*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (4-18) يتبين إن قيم الثقة المتبادلة والاتصال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل من هذين المتغيرين اكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لجودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد على نوعية أدائها، ولتباين أهمية أبعاد جودة العلاقات في تأثيرها على نوعية الأداء نستخدم الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Method) والجدول رقم (4-19) يوضح ذلك :

الجدول رقم (4-19)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الثانية

Sig مستوى الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		الأبعاد
				الخطأ المعياري	B	
0.000				0.387	1.793	الثابت
0.000	0.271	0.521	0.521	0.094	0.499	الاتصال الدائم
0.003				0.424	1.316	الثابت
0.004	0.306	0.324	0.348	0.113	0.334	الاتصال الدائم
0.017			0.288	0.122	0.296	الثقة المتبادلة

\* الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (4-19) يتبين إن الاتصال يفسر ما مقداره (27.1%) من التباين الحاصل في نوعية الأداء، وإن (الاتصال، والثقة المتبادلة) يفسر ما مقداره (30.6%) من التباين الحاصل في نوعية الأداء، وهذا يبين أهمية هذين البعدين في التأثير في نوعية الأداء، ويلاحظ إن معامل التحديد ازداد عند الجمع ما بين بعدي الاتصال والثقة المتبادلة.

3-2-2-4 الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على الاستمرار في خدمة العملاء) ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على كل بعد من أبعاد المتغير والذي هو أداء سلسلة التوريد على حدة، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-20) هذه النتائج:

الجدول رقم (4-20) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات MS	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.	القرار لإحصائي
اثر جودة العلاقات على الاستمرار في خدمة العملاء	الانحدار	9.832	1	9.832	0.506	0.627	49.156	3.96	0.000	رفض الفرضية العدمية
	الخطأ	15.202	76	0.200						
	المجموع	25.034	77							

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4-20) إن قيمة F المحسوبة هي (49.156) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على الاستمرار في خدمة العملاء"، وهذا ما توكله قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها أقل من 5%، كما أن R<sup>2</sup> بلغت (0.506).

جدول رقم (4-21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	t الجدولية	t المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		أبعاد المتغير المستقل
					الخطأ المعياري	B	
0.506	0.074	1.99	1.814		0.487	0.884	الثابت
	0.032		2.182	0.234	0.144	0.314	الثقة المتبادلة
	0.072		1.828-	0.221-	0.151	0.277-	الاتصال الدائم
	0.000		5.267	0.607	0.120	0.630	الالتزام التنظيمي
	0.107		1.633	0.160	0.097	0.150	التعاون المشترك

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (4-21) يتبين إن قيم الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل من هذين المتغيرين أكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لجودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد على الاستمرار في خدمة العملاء، ولتباين أهمية أبعاد جودة العلاقات في تأثيرها على الاستمرار في خدمة العملاء نستخدم الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Method) والجدول رقم (4-22) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-22)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الثالثة

Sig مستوى الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		الأبعاد
				الخطأ المعياري	B	
0.001				0.365	1.304	الثابت
0.000	0.450	0.671	0.671	0.088	0.696	الالتزام التنظيمي

\* الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (4-22) يتبين إن الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره (45%) من التباين الحاصل في الاستمرار في خدمة العملاء، وهذا يبين أهمية هذا البعد في التأثير في الاستمرار في خدمة العملاء.

4-2-2-4 الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha = 0,05$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على التوقيت المناسب للتوريد)

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على كل بعد من أبعاد المتغير والذي هو أداء سلسلة التوريد على حدة، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-23) هذه النتائج:

الجدول رقم (4-23)

نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

القرار إحصائي	مستوى الدلالة Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التغيير	الفرضية
رفض الفرضية العدمية	0.000	3.96	63.068	0.627	0.523	11.210	1	11.210	الانحدار	أثر جودة العلاقات على التوقيت المناسب للتوريد
						0.178	76	13.508	الخطأ	
							77	24.718	المجموع	

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4-23) إن قيمة F المحسوبة هي (63.068) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، ومقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على التوقيت المناسب للتوريد"، وهذا ما توكده قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن R<sup>2</sup> بلغت (0.523)، مما يعني إن التغيير في المتغير التابع يعود إلى التغيير في تطبيق المتغير المستقل.

جدول رقم (4-24) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	t الجدولية	t المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		أبعاد المتغير المستقل
					الخطأ المعياري	B	
0.523	0.733	1.99	0.342		0.476	0.163	الثابت
	0.009		2.701	0.284	0.141	0.380	الثقة المتبادلة
	0.803		0.251	0.030	0.148	0.037	الاتصال الدائم
	0.000		4.282	0.486	0.117	0.501	الالتزام التنظيمي
	0.763		0.303	0.029	0.094	0.029	التعاون المشترك

ومن الجدول رقم (4-24) يتبين إن قيم الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل من هذين المتغيرين أكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لجودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد على التوقيت المناسب للتوريد، ولتباين أهمية أبعاد جودة العلاقات في تأثيرها على التوقيت المناسب للتوريد نستخدم الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Method) والجدول رقم (4-25) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-25)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الرابعة

Sig مستوى الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		الأبعاد
				الخطأ المعياري	B	
0.003				0.359	1.092	الثابت
0.000	0.460	0.678	0.678	0.087	0.699	الالتزام التنظيمي
0.548				0.437	0.240	الثابت
0.000	0.522	0.722	0.511	0.099	0.526	الالتزام التنظيمي
0.003			0.299	0.129	0.400	الثقة المتبادلة

\* الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (4-25) يتبين إن الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره (46%) من التباين الحاصل في التوريد، وإن (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة) يفسر ما مقداره (52.2%) من التباين الحاصل في التوقيت المناسب للتوريد، وهذا يبين أهمية هذين البعدين في التأثير في التوقيت المناسب للتوريد، ويلاحظ إن معامل التحديد ازداد عند الجمع ما بين بعدي الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة.

2-2-4 الفرضية الرئيسية الثانية (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0,05)$  في لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).



ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية.

وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة اقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية Sig. أكبر من 0.05 (Sekaran, 2003, p. 317).

1-2-2-4 نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي للفرضية الرئيسة الثانية بين الجدول رقم (26-4) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب النوع الاجتماعي للفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول رقم (26-4)

نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب النوع الاجتماعي للفرضية الرئيسة الثانية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.02	1	0.09	3.97	0.76	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	12.52	76				
	التباين الكلي	12.54	77				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (26-4) إن قيمة F المحسوبة هي (0.09) وقيمتها الجدولية (3.96)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغير النوع الاجتماعي". وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية Sig (0.76) وهي أكبر من 5%.

2-2-2-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى متغير العمر للفرضية الرئيسة الثانية

بين الجدول رقم (27-4) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب العمر للفرضية الرئيسة الثانية

الجدول رقم (4-27) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب العمر للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
العمر	بين المجموعات	2.45	5	3.49	2.35	0.00	يوجد فروق
	داخل المجموعات	10.09	72				
	التباين الكلي	12.54	77				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (4-27) إن قيمة F المحسوبة هي (3.493) وقيمتها الجدولية (2.35)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد في الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى متغير العمر". وهذا ما يوكده مستوى المعنوية Sig (0.00) وهي اقل من 5%.

4-2-2-3 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى المتغير المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول رقم (4-28) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية الثانية

الجدول رقم (4-28) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.29	3	0,59	2.74	0.62	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	12.25	74				
	التباين الكلي	12.54	77				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (4-28) إن قيمة F المحسوبة هي (0.59) وقيمتها الجدولية (2.74)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغير المؤهل العلمي"، وهذا ما يوكده مستوى المعنوية Sig (0.62) وهي أكبر من 5%.

4-2-2-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى المتغير سنوات عدد الخبرة للفرضية الرئيسة الثانية

يبين الجدول رقم (4-29) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب عدد سنوات الخبرة للفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول رقم (4-29)

نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب عدد سنوات الخبرة للفرضية الرئيسة الثانية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.93	3	1.97	2.74	0.12	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	11.61	74				
	التباين الكلي	12.54	77				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (4-29) إن قيمة F المحسوبة هي (1.97) وقيمتها الجدولية (2,74)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في ل جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغير عدد سنوات الخبرة "، وهذا ما يوكدده مستوى المعنوية Sig (0.12) وهي اكبر من 5%.

4-2-3 الفرضية الرئيسة الثالثة (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في أداء سلاسل توريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية. وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة اقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية Sig. اكبر من 0.05 (Sekaran, 2003, p. 317).

4-2-1 نتائج التحليل الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي للفرضية الرئيسة الثالثة يبين الجدول رقم (4-30) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب النوع الاجتماعي للفرضية الرئيسة الثالثة.

الجدول رقم (4-30)

نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب النوع الاجتماعي للفرضية الرئيسة الثالثة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.02	1	0.13	3.97	0.71	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	12.50	76				
	التباين الكلي	12.52	77				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (4-30) إن قيمة F المحسوبة هي (0.13) وقيمتها الجدولية (3.97)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغير النوع الاجتماعي"، وهذا ما يوكدده مستوى المعنوية Sig (0.71) وهي أكبر من 5%.

4-2-2-2 نتائج تحليل التباين الأحادي الفروق التي تعزى متغير العمر للفرضية الرئيسة الثالثة

يبين الجدول رقم (4-31) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب العمر للفرضية الرئيسة الثالثة

الجدول رقم (4-31)

نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب العمر للفرضية الرئيسة الثالثة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
العمر	بين المجموعات	1.82	5	2.46	2.35	0.04	يوجد فروق
	داخل المجموعات	10.70	72				
	التباين الكلي	12.52	77				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (4-31) إن قيمة F المحسوبة هي (2.46) وقيمتها الجدولية (2.35)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى متغير العمر"، وهذا ما يوكده مستوى المعنوية Sig (0.04) وهي اقل من 5%.

3-2-2-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى المتغير المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية الثالثة

يبين الجدول رقم (4-32) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية الثالثة

الجدول رقم (4-32)

نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب المؤهل العلمي للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.28	3	0.56	2.74	0.64	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	12.24	74				
	التباين الكلي	12.52	77				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (4-32) إن قيمة F المحسوبة هي (0.56) وقيمتها الجدولية (2.74)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغير المؤهل العلمي"، وهذا ما يوكده مستوى المعنوية Sig (0.642) وهي أكبر من 5%.

4-2-2-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى المتغير عدد سنوات الخبرة للفرضية الرئيسية الثالثة

يبين الجدول رقم (4-33) نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية حسب عدد سنوات الخبرة للفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول رقم (4-33)

نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية  
المنتجة للأدوية حسب عدد سنوات الخبرة للفرضية الرئيسة الثالثة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.66	3	3.77	2.74	0.01	يوجد فروق
	داخل المجموعات	10.86	74				
	التباين الكلي	12.52	77				

\*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من البيانات الواردة بالجدول رقم (4-33) إن قيمة F المحسوبة هي (3.77) وقيمتها الجدولية (2.74)، وبالمقارنة بينهما يتضح إن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبذلك فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) في ل جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد الشركات المنتجة للدواء في الأردن تعزى إلى المتغير عدد سنوات الخبرة"، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية Sig (0.01) وهي أقل من 5%.

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

سيتم في هذا الفصل عرض لمجمل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من قبل الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة بعد أن تمت عملية جمع المعلومات اللازمة بواسطة أداة الدراسة والتي هي الاستبانة وتحليلها باستخدام الأساليب الوصفية والاستنتاجية، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج بني عليها عدداً من التوصيات، وفيما يلي عرض عن ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج:

### المبحث الأول : مناقشة النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

#### 1-1-5 تحليل نتائج المتغيرات الديموغرافية

تشير نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العملي، عدد سنوات الخبرة) لأفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

##### 1-1-1-5 متغير النوع الاجتماعي

تشير نتائج تحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة لمتغير النوع الاجتماعي أن نسبة عدد الذكور هو (76.9%) من عينة الدراسة، وأن نسبة عدد الإناث قد بلغ (23.1%)، ولعل ذلك يرجع إلى كون المجتمع الأردني هو مجتمع ذكوري ومحافظ، ولكن بالرغم من هذه النسبة القليلة التي تتقلدها الإناث في المراكز القيادية تظهر هنالك زيادة لنسبة الإناث إذا تمت مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ارتيمية 2006) والتي أجريت للشركات الدوائية الأردنية حيث تقدر نسبة الإناث بـ (4%)، وهذا يؤشر إلى التحول الحاصل في قطاع الدولة الأردنية بشكل عام، وعلى مستوى القطاعات الصناعية على وجه الخصوص في إعطاء المرأة دور أكبر في تولي المراكز القيادية والإدارية.

##### 2-1-1-5 متغير العمر

تظهر نتائج هذه الدراسة أن أعمار عينة الدراسة توزعت بنسب متفاوتة معظمها كانت في الفئة ما بين (35- أقل من 40 سنة) بنسبة (24.4%)، والفئة ما بين (30- أقل من 35 سنة) بنسبة (24.4%)، أي قد شكلتا ما يعادل نسبة (48.8%) من أفراد عينة الدراسة، أما الفئات العمرية الأخرى قد كانت نسبها تتراوح على الشكل التالي، الفئة ما بين (25- أقل من 30 سنة) نسبتها كانت (19.2%) من أفراد عينة الدراسة، الفئة ما بين (45- أقل من 50 سنة) نسبتها كانت (15.4%) من أفراد عينة الدراسة، الفئة ما بين (40- أقل من 45 سنة) نسبتها كانت (14.1%) من أفراد عينة الدراسة، الفئة ما بين (أكثر من 50 سنة) نسبتها كانت (2.5%) من أفراد عينة الدراسة، وتعتبر هذه النتيجة مؤشر على إعطاء الشباب فرصة تقلد المراكز الإدارية في الشركات الدوائية وهذا مؤشر إيجابي على اهتمام الشركات بالأفكار والرؤى المتجددة بما يخدم صناعة الدواء.

تظهر نتائج تحليل متغير المؤهل العلمي الى احتلال حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت النسبة (69.2%)، وقد تلاها نسبة حاملي شهادة الماجستير حيث بلغت نسبتها (20.5%)، كما شكل حاملي شهادة الدبلوم العالي ما نسبته (7.7%) من أفراد عينة الدراسة، وشكلت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه ما نسبته (2.6%)، وكل هذه النتائج تؤشر على امتلاك الشركات الدوائية الأردنية الخبرات العلمية الكافية في مجال تخصصاتهم من جانب، وتوفرها في السوق الأردني من جانب آخر نتيجة لانتشار التعليم العالي، وحرص الطلبة على الاستمرار في التعلم وتوفر عدد كبير من الجامعات الأردنية في قطاع التعليم العالي.

## 4-1-1-5 متغير عدد سنوات الخبرة

توضح النتائج الخاصة بتحليل متغير عدد سنوات الخبرة أن ما نسبته (42.3%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون الخبرات (13 سنة فأكثر)، تلاها بعد ذلك نسبة (24.4%) ممن يتمتعون بخبرات (9- أقل من 13 سنة)، وأن ما نسبته (19.2%) يمتلكون خبرات حوالي من (5- أقل من 9 سنوات)، في حين كان نسبة (14.1%) هي نصيب من يمتلكون خبرات (4 سنوات فما دون)، وهذه النسب تعتبر منطقية لما تحتاجه هذه المراكز إلى خبرات لإنجاح العمل.

2-1-1-5 مدى تطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تطبق وبدرجة عالية جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وهذا يدل على وعي الشركات حول أهمية تطبيق هذا المبدأ، وهذا يتفق مع دراسة كل من (Fynes et al. 2005a, Fynes et al. 2008). Fynes et al. (2005b) والتي أجريت في أيرلندا، حيث بينت هذه الدراسات إن تطبيق وتبني جودة العلاقات في شركات الالكترونيات في أيرلندا كانت بدرجة عالية، وإن لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد أثر على أداء هذه السلسلة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Fynes et al. 2008). Fynes et al. (2005a, Fynes et al. 2005b) ذكرت أن هنالك تأثيراً قوياً لتطبيق جودة علاقات سلسلة التوريد على أداء هذه السلسلة في قطاع الالكترونيات في أيرلندا.

## 1-2-1-5 الثقة المتبادلة داخل أطراف السلسلة

تشير نتائج الدراسة إلى إن الثقة داخل سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.89)، وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Naude et al. 2008). Fynes et al. (2008) التي أجريتا في كل من إيران وروسيا والصين وبريطانيا، وفي أيرلندا. وتوضح النتائج التي تم التوصل إليها إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تتعامل مع أطراف سلسلة توريد ذوي النزاهة العالية، وإن علاقة الشركات مع أطراف سلسلة التوريد على درجة عالية من الولاء، وإن الشركة تعتمد في انجاز أعمالها على علاقاتها المتناسقة مع أطراف سلسلة التوريد، وإن لدى الشركة قدر عالٍ من الانفتاح في العلاقة مع أطراف سلسلة التوريد.



#### 5-1-2-2 الاتصال الدائم بين أطراف السلسلة

تشير النتائج إلى إن الاتصال بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.11)، وهو ما يتفق مع دراسة (Mohager et al.2011) التي أجريت في إيران في قطاع السيارات. كما يتضح من النتائج التي تم التوصل إليها إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تستخدم وسائل الاتصال الحديثة (الانترنت، الفاكس...الخ) للتواصل مع أطراف سلسلة التوريد، وهذا يتفق مع دراسة (ارتيمية 2006) حيث ذكر أن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تمتلك تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة وإنها تستغل هذه التكنولوجيا من أجل تفعيل عملياتها المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى إن الشركة تحرص على سبل التواصل المستمر مع أطراف سلسلة التوريد، وإنها تبلغ شركائها بالتغيرات (في بيئة العمل والشركة) التي قد تؤثر في عمل الطرفين، ويتم تبادل المعلومات مع أطراف سلسلة التوريد بشكل ميسر بعيداً عن التعقيد.

#### 5-1-2-3 الالتزام التنظيمي بين أطراف السلسلة

تشير النتائج إلى إن الالتزام بين أطراف السلسلة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية كانت على درجة عالية وبمتوسط حسابي (4.09)، وهو ما يتفق مع دراسة (Mohager et al.2011). وتوضح النتائج إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تلتزم باتفاقياتها مع أطراف سلسلة التوريد باستمرار، وإنها تبذل أقصى الجهود الممكنة للمحافظة على علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد، وإن الشركات تسعى لإدامة علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد إلى أطول فترة ممكنة، وإن الالتزام المتبادل بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد يعزز من إجراءات سير العمل في الشركة.

#### 5-1-2-4 التعاون المشترك بين أطراف السلسلة

تشير النتائج إلى التعاون بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية كانت على درجة عالية وبمتوسط حسابي (3.81)، وهذا يختلف مع دراسة (Naude` et al. 2008) حيث توصل إلى مقدار التعاون ما بين الشركات العالمية في كل من إيران، وروسيا، والصين، والمملكة البريطانية المتحدة بدرجة متوسطة. وتشير النتائج إلى إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تتعاون مع أطراف سلسلة التوريد لتحقيق جودة الممارسات، وإنها تتعاون مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم العمليات، وتتعاون مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم المنتج، وتتعاون مع أطراف سلسلة التوريد في وضع جداول العمل.

#### 5-1-2 مؤشرات أداء سلسلة التوريد

#### 5-1-3-1 تكلفة التوريد

تشير نتائج الدراسة إلى إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تهتم بتكلفة التوريد لديها بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.67)،

وان نظام العمل الإداري لدى الشركات الأردنية المنتجة للأدوية يقوم بخفض تكلفة التوريد بصورة عامة، وان الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تستفيد من علاقاتها مع أطراف سلسلة التوريد في شراء المواد الأولية ذات التكلفة الأقل، وأنها تسعى إلى تحقيق تقليل التكاليف المتعلقة بنسبة الفاقد والتالف نسبياً، وإنها تسعى إلى تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها شاملة التأمين نسبياً.

#### 2-3-1-5 نوعية الأداء

تشير نتائج الدراسة إلى إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تسعى إلى تحقيق النوعية في الأداء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.83)، وأنها تتشارك باستمرار مع أطراف سلسلة التوريد في المعلومات المتعلقة بحالة الطلبات، وإنها توفر كافة المعلومات لأطراف سلسلة التوريد حول أي تأخير يحصل في توريد الطلبية، وإنها توفر نظام كفوء لفحص الشكاوى المقدمة من أطراف سلسلة التوريد، ولكن كانت نتيجة معدل الشكاوى من قبل أطراف سلسلة التوريد على أداء هذه الشركات منخفض درجة متوسطة مما يدعو الشركات الدوائية إلى الانتباه الزائد في نوعية الأداء.

#### 3-3-1-5 الاستمرار في خدمة العملاء

تشير نتائج الدراسة إلى إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تسعى إلى الاستمرار في خدمة العملاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (4.15)، وأنها تلتزم بخدمة عملائها طيلة فترة صلاحية الدواء، وأنها تحرص على خدمة عملائها من مختلف فروعها، وأنها تستجيب لتلبية احتياجات العملاء، وتحرص إيجاد حلول مبتكرة لإرضاء عملائها، وإنها تشجع حالة الابتكار مما يحسن من خدمة عملائها بشكل دائم.

#### 4-3-1-5 التوقيت المناسب للتوريد

تشير نتائج الدراسة إلى إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تسعى إلى تحقيق التوقيت المناسب للتوريد بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدره (3.95)، وأنها تستجيب بصورة فورية للتغيرات في بيئتها، وتخصص الوقت اللازم لإيجاد حلول لمشكلات العمل التي تواجهها، وإنها تؤدي عمليات التوريد بتوقيت مناسب، كما أن التوقيت الممتد من توريد المواد إلى الشركات وإلى حين تسليمها للسلع والخدمات يتم بشكل مناسب.

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

هدفت الدراسة إلى بيان اثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، ومن أجل ذلك فقد تم وضع الفرضية الرئيسة الأولى القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها في الشركات المنتجة للدواء في الأردن".

وقد تفرع من هذه الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية لمعرفة اثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على الأبعاد الفرعية للمتغير التابع أداء سلسلة التوريد، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد تؤثر وبشكل ايجابي ومباشر على أدائها، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.597$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (59.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء سلسلة التوريد، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي منفرداً في المتغير التابع 50.1%، وعند إضافة تأثير الثقة المتبادلة إلى الالتزام التنظيمي تصبح قيمة الأثر 58%، ويستنتج الباحث من ذلك أن كلما قامت الشركات الدوائية بالالتزام بما تعاقدت عليه، وأنها بنيت علاقاتها على أساس من الثقة والأمان بما يقدمه باقي شركائها كان لذلك الأثر أداء سلسلة التوريد ككل.

2. تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في تكلفة التوريد، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.213$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (21.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع تكلفة التوريد، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي في المتغير التابع 15.3%، ويستنتج الباحث من ذلك أن كلما قامت الشركات الدوائية بالالتزام بما تعاقدت عليه وعملت على الوفاء بما هو مطلوب منها كان لذلك الأثر على تكلفة التوريد .

3. تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في نوعية الأداء، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.327$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (32.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة الأداء، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الاتصال الدائم، والثقة المتبادلة)، حيث بلغت قيمة تأثير الاتصال الدائم منفرداً على المتغير التابع 27.1%، وعند إضافة تأثير الثقة المتبادلة إلى الاتصال الدائم تصبح قيمة الأثر 30.6%، وهذا قد يعود لأهمية كل من استخدام وسائل الاتصال الواضحة والمتواصلة والحديثة، وتعزيز الثقة والأمان ما بين الشركات الدوائية وباقي شركائها من تأثير في تحسين نوعية الأداء.

4. تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في الاستمرار في خدمة العملاء، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.506$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (50.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الاستمرار في خدمة العملاء، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي على المتغير التابع 45%، وهذا يدل على مدى أهمية الالتزام الشركات بالتعاقدات مع باقي شركائها والوفاء بالواجبات والحقوق المترتبة عليها من دور في تحسين خدمة العملاء.

5. تبين من نتائج اختبار الفرضية الرابعة للفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في التوقيت المناسب للتوريد، حيث بلغت نسبة ( $R^2=0.523$ ) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (52.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التوقيت المناسب للتوريد، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي على المتغير التابع منفرداً 46%، وعند إضافة تأثير الثقة المتبادلة إلى الالتزام التنظيمي تصبح قيمة الأثر 52.2%، ويستنتج الباحث على أهمية تحقيق الأمان والثقة والوفاء بالتعاقدات والالتزامات في علاقات الشركات الدوائية مع باقي شركائها لما لذلك من اثر في تحقيق توقيت مناسب لتوريد المنتجات من الشركات وإليها.

## المبحث الثاني : التوصيات

توصل الباحث إلى عدد من التوصيات وكما يلي:

- 1- يوصي الباحث الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بالاستمرار بتبني وتطبيق مبدأ جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وذلك لما أثبتته هذه الدراسة من تأثير قوي لهذا التطبيق على أداء سلسلة التوريد، والبحث عن الوسائل والآليات التي تعزز منه في هذه الشركات.
- 2- أن تستمر الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بالتعامل مع أطراف ذوي النزاهة العالية وذوي الولاء للشركة، وان تستمر بالانفتاح في العلاقة مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد بشكل دائم، وذلك للحفاظ على الاستقرار في هذه الشركات والاطمئنان بما سيقدمه الشركاء من أداء.
- 3- إن استخدام وسائل الاتصال الحديثة كما هو الحال في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية يحسن من الاتصال مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، الا أنه ليس له الأثر الواضح على أداء سلسلة التوريد، فلذلك يوصي الباحث أهمية العمل على تطوير وسائل الاتصال لديها بما يخدم أداء السلسلة، وان تعمل هذه الشركات بالابتعاد عن التعقيد في تعاملاتها وتواصلها مع شركائها، وان تعمل على تحسين سبل التواصل باستمرار مع هؤلاء الشركاء.
- 4- أن تسعى الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بالاستمرار في المحافظة على التزاماتها مع شركائها، وان تبذل أقصى الجهود الممكنة للمحافظة على علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد إلى أطول فترة ممكنة، وان تعزز الالتزام المتبادل مع أطراف سلسلة التوريد، وذلك لما يؤدي إليه من تحسين في إجراءات سير العمل.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة إن التعاون ما بين الشركات الأردنية المنتجة للأدوية وشركائها من أطراف سلسلة التوريد على درجة عالية، الا أن هذا التعاون لم يظهر أثر على أداء سلسلة التوريد، فلذلك يوصي الباحث تفعيل التعاون ما بين الشركات الدوائية وشركائها لتحقيق جودة الممارسات، وأهمية تعاون الشركات مع شركائها في تصميم العمليات وفي تصميم المنتج، وان تعمل الشركات على التعاون مع شركائها في وضع جداول العمل.
- 6- بينت النتائج إن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بدرجة عالية بتكلفة التوريد وهذا شيء طبيعي، إلا إن تكاليف الخدمات التي تقدمها هذه الشركات شاملة التأمين منخفضة نسبياً، وتكاليف نسبة الفاقد والتالف مرتفعة، فلذلك يوصي الباحث الانتباه إلى هذه التكاليف لما لها من تأثير على هذه الشركات.

7- تمتاز الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بتحقيق الجودة في الأداء على درجة عالية كما أظهرت النتائج في هذه الدراسة، فلذلك يوصي الباحث بأن تسعى المحافظة على هذه الجودة من خلال التشارك المستمر مع أطراف سلسلة التوريد في المعلومات المتعلقة بحالة الطلبات، وإن توفر كافة المعلومات لأطراف سلسلة التوريد حول أي تأخير يحصل في توريد الطلبية، وإن توفر نظام كفوء لفحص الشكاوى المقدمة من أطراف سلسلة التوريد، وإن تهتم بشكاوى أطراف سلسلة التوريد على أداء هذه الشركات.

#### 2-2-5 اتجاهات مستقبلية للبحث

يعتقد الباحث إن موضوع جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد من المواضيع المعقدة، فضلاً عن ارتباطها بعلوم أخرى كعلم الاجتماع، وعلم النفس على سبيل المثال، فلذلك ارتأى الباحث أن يختتم دراسته ببعض الاقتراحات للراغبين في إجراء دراسات وبحوث مستقبلية بهذا الشأن:

1. إجراء الدراسات والبحوث التي تختبر تأثير جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها في قطاعات اقتصادية أخرى مثل قطاع الصناعات بكافة أشكالها.
2. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث ذات الاهتمام بعلاقات سلسلة التوريد وبالأخص جودة العلاقات لعدم كثرة الدراسات والأبحاث (على حد علم الباحث) التي تهتم بهذا الموضوع وفي قطاعات أخرى في المجتمع الأردني.
3. إجراء تطوير لنموذج الدراسة الحالي وذلك بإضافة متغيرات أخرى قد يكون لها أثر في إظهار نتائج أخرى للبحث.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- القران الكريم.
- ارتيمة، هاني جزاع(2006)"تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد. دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية(2010)، "قاعدة بيانات الصناعة الدوائية الأردنية".
- العلي، عبد الستار محمد(2001) "الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلاسل التوريد"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- الشموط، محمد سالم(2007) "أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلاسل التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- العمري، غسان عيسى-(2004) "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- العموش، خالد صالح(2003) "أثر التجارة الالكترونية على إدارة سلسلة التوريد، دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- جودة، محفوظ(2009) "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS" دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح(2004) "إدارة الإنتاج والعمليات" مكتبة الذاكرة، الطبعة الأولى، بغداد-العراق.
- الموقع الالكتروني المؤسسة العامة للغذاء والدواء <http://www.jfda.jo>
- الموقع الالكتروني لغرفة صناعة عمان.  
<http://www.aci.org.jo/development/ar/index.php>
- الموقع الالكتروني لجريدة الأهرام المصرية في تاريخ 2011/1/6  
. <http://www.ahram.org.eg/The-First/News/56992.aspx>

- Besterfield, D.H. & Michna, C.B. & Besterfield, G.H. & Sacre, M.B. (2004) "Total Quality Mangement", Pearson Education.
- Bowerox, D. J. & Closs, D. J. & Stank, T. P. (2000) "Ten mega-trends That will Revolutionize Supply Chain Logistic", Journal of Business Logistic, Vol. 21, No. 1-16.
- Frazier, G. L. & Rody, R. C. (1991) "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels", Journal of Marketing, Vol. 55, No. 52-69.
- Fynes, B. & de Burca, S. & Mangan, J. (2008) "The Effect of Relationship Characteristics on Relationship Quality & Performance", Int. J. Production Economics, Vol. 111, NO. 56-69.
- Fynes, B. & de Burca, S. & Marshall, D. (2004) "Environmental Uncertainty, Supply Chain Relationship Quality And Performance". Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 10, No. 179-190.
- Fynes, B. & Voss, C. & de Burca, S. (2005a) "The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Quality Performance". Int. J. Production Economics, Vol. 96, No. 339-354.
- Fynes, B. & Burca, S. & Voss, C. (2005b) "Supply Chain Relationship Quality, The Competitive Environment And Performance". International Journal of Production Research, Vol. 43, No. 3303-3320.
- Harland, M.C. (1996) "Supply Chain Management, Relationships, Chains, and Networks". British Journal of Management, Vol. 7, No.63.
- Kan`an, Osama Jamil (2006)"Investigating the Applicability of an integrated Supply-Chain: An empirical research on large organization in Amman", Master Thesis, University of Jordanian.
- Kim, Sang Man (2004)"An Empirical Investigation of The Impact of Electronic Commerce of Supply Chain Management: A study in the Healthcare Industry", PhD Thesis, University of Nebraska.
- Krajewski, Lee D. & Ritzman, Larry P. (2002) "Operation Management: Strategy & Analysis", 6<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall.



- Kwon, I. W. G. & Suh, T. W. (2004) "Factors Affecting the Level of Trust & Commitment in Supply Chain Relationships", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 40, No. 4-14.
- Leonidou, L. & Barnes, B. & Talias, M. (2006) "Exporter-Importer Relationship Quality: The inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict". *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No.576-588.
- Lages, C. & Lages, C. R. & Lages L.F. (2005) " The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures". *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 1040-1048.
- Large, R. O. (2005) "External Communication Behavior of Purchasers-effect on Supplier Management Performance", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 11, No. 28-41.
- Levi, D.S. & Kaminsky, P. (2003) "Designing The Supply Chain", 2<sup>nd</sup> Ed. McGraw Hill.
- Luc, C. (2006) "Collaboration Planning in a Supply Chain", *Supply Chain Management An International Journal* 11, Vol. 3, No. 249-258.
- Magableh, Ghazi M. (2001)"Developing an Internet Enable Supply Chain Management Model for Small & Medium Size Enterprises", Master Thesis, University of Jordanian.
- Maltz, E. & Srivastava, R.K. (1997) "Managing Retailer-Supplier Partnership with EDI: Evaluation & Implementataion", *Long Range Planning*, Vol. 30, No.6.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994) "Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, Communcation Behavior, And Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 135-152.
- Monczka, Robert & Trent, Robert & Handfield, Robert (2005) "Purchasing and Supply Chain Management", 3ed Ed. Thomson South-Western.
- Naude`, P. & Barnes, B. R. & Q. Yu & B. Ashani (2008) "Assessing Relationship Quality in Four Business-to-Business Markets". *Marketing & Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 86-102.
- Robbins, D. & Hewitt, T. & Harriss, J. (2000) "Managing Development: Understanding Inter-Organization Relationship", Sage Publications.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009) "Organizational Behavior", 13<sup>th</sup> Ed. Pearson Education International.
- Russell, R. S. & Talyor, B. W. (2003) "Operation Management", 4<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall.
- Su, Qin & Song, Young-tao & Li, Zhao & Dang, Ji-xing (2008) "The Impact Of Supply Chain Relationship Quality on Cooperative Strategy". Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 14, No. 263-272.
- Trang, T. M. & Nguyen, Tho D. 2010"Learning to Build Quality Business Relationships in Export Market: Evidence from Vietnamese exporters". Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 203-220.
- Uma Sekaran, (2003) "Research Methods For Business: A Skill Building Approach", 4<sup>th</sup> Ed. John Wiley & Sons Inc., USA
- Walter, A. & Muller, T. A. & Helfert, G. & Ritter, T. (2003)."Functions of Industrial Supplier Relationships and their Impact on Relationship Quality". Industrial Marketing Management, Vol. 32, No. 159-169.
- Wisner, D. & Tan, K.C. & Leong, G.K. (2009) "Principle of Supply Chain Management", 2nd Ed. South-Western.

الملاحق

الملحق رقم (1)  
قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

العنوان	الاسم	ت
جامعة عمان العربية	أ.د شوقي ناجي جواد	-1-
جامعة عمان العربية	أ.د نعمة الخفاجي	-2-
الجامعة الاردنية / عميد كلية الاعمال	أ.د موسى اللوزي	-3-
جامعة الشرق الأوسط	أ.د محمد عبد العال	-4-
الجامعة الأردنية / رئيس قسم الأعمال	د.سامر الدحيات	-5-
جامعة عمان العربية	د. رولا الضامن	-6-
جامعة عمان العربية	د. رفعت الشناق	-7-
جامعة عمان العربية	د.محمد الكساسبة	-8-
جامعة الشرق الأوسط	د. صباح الأغا	-9-
جامعة الشرق الأوسط	د. علي جبرين	-10-
جامعة عمان الأهلية	د. حسين الطراونة	-11-
جامعة عمان الأهلية	د. مي موسى	-12-
أمين عام الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية	د. حنان السبول	-13-

الملحق رقم (2)  
أداة الدراسة (الاستبانة)  
السيد مدير ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة...

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة، أملين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، ونشكر لكم حسن التعاون ابتداءً، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها.

إن الغرض من تصميمي هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس الرسالة المعنونة بـ (( جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها )) وهي جزء من متطلبات درجة الماجستير في الإدارة من جامعة عمان العربية / كلية الأعمال، وهذه الدراسة تستهدف الشركات المنتجة للدواء في الأردن.

فيرجى التفضل بملاء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي، مما يساعد في نجاح هذه الدراسة ويثري جانبها العملي الذي يعزز ويرفد الجانب النظري فيها، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة لغايات البحث العملي، وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل.

وتفضلوا القبول مع فائق الاحترام والتقدير

المشرف

الباحث

الدكتور غسان عيسى العمري      مصطفى عبد الواحد العاني

Mobile: 0799968979

E-mail: mus\_alani2002@yahoo.com

## المتغيرات الديموغرافية

النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

العمر: 25- أقل من 30 سنة  30- أقل من 35 سنة

35- أقل من 40 سنة  40- أقل من 45 سنة

45- أقل من 50 سنة  50 فأكثر

المؤهل العلمي: بكالوريوس  دبلوم

ماجستير  دكتوراه

سنوات الخبرة: 4 سنوات فما دون  5- أقل من 9 سنوات

9- أقل من 13 سنة  13 فأكثر

❖ أطراف سلسلة التوريد: ونعني بهم كافة الموردين والموزعين التي تتعامل معهم الشركة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1. تتصف علاقة الشركة مع أطراف سلسلة التوريد على درجة عالية من الولاء.
					2. يتم تبادل المعلومات بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد بشكل ميسر.
					3. تبذل الشركة أقصى جهود ممكنة للحفاظ على علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد.
					4. تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم العمليات.
					5. يقوم نظام العمل الإداري لدى الشركة بخفض تكلفة التوريد بصورة عامة.
					6. معدل الشكاوى من قبل أطراف سلسلة التوريد على أداء الشركة منخفض.
					7. تستجيب الشركة لثبية احتياجات العملاء.
					8. تؤدي الشركة عمليات التوريد بتوقيت مناسب.
					9. تعتمد الشركة في انجاز أعمالها على علاقة متناسقة مع أطراف سلسلة التوريد.
					10. تبلغ الشركة شركائها بالتغيرات (في بيئة العمل والشركة) التي قد تؤثر في عمل الطرفين.
					تسعى الشركة لإدامة علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد إلى أطول فترة ممكنة.
					11. تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في وضع جداول العمل.
					12. تكاليف الخدمات التي تقدمها الشركة شاملة التأمين منخفضة نسبياً مقارنة بالشركات المنافسة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13. توفر الشركة كافة المعلومات لأطراف سلسلة التوريد حول أي تأخير يحصل في توريد الطلبية.					
14. تحرص الشركة على خدمة عملائها من مختلف فروعها.					
15. تخصص الشركة الوقت اللازم لإيجاد حلول لمشكلات العمل التي تواجهها.					
16. يتوفر قدر عالٍ من الانفتاح في العلاقة ما بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد.					
17. تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة (الانترنت، الفاكس...الخ) للتواصل مع أطراف سلسلة التوريد.					
18. تلتزم الشركة باتفاقياتها مع أطراف سلسلة التوريد باستمرار.					
19. تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم المنتج.					
20. تعد التكاليف المتعلقة بنسبة الفاقد اقل نسبياً مقارنة بالشركات المنافسة.					
21. توفر الشركة نظام كفاءة لفحص الشكاوى المقدمة من أطراف سلسلة التوريد.					
22. تحرص الشركة على إيجاد حلول مبتكرة لإرضاء عملائها.					
23. تستجيب الشركة بصورة فورية للتغيرات في بيئتها.					
24. تتعامل الشركة مع أطراف سلسلة توريد ذوي النزاهة العالية.					
25. تحرص الشركة على سبل التواصل المستمر مع أطراف سلسلة التوريد.					
26. يعزز الالتزام المتبادل بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد من إجراءات سير العمل في الشركة.					



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					27. تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد لتحقيق جودة الممارسات.
					28. تستفيد الشركة من علاقاتها مع أطراف سلسلة التوريد في شراء المواد الأولية ذات التكلفة الأقل.
					29. تتشارك الشركة باستمرار مع أطراف سلسلة التوريد المعلومات المتعلقة بحالة الطلبات.
					30. تشجع الشركة حالة الابتكار باستمرار مما يحسن من خدمة عملائها.
					31. أن التوقيت الممتد من توريد المواد إلى الشركة وإلى حين تسليمها للسلع والخدمات يتم بشكل مناسب.
					32. تلتزم الشركة بخدمة عملائها طيلة فترة صلاحية الدواء.

الملحق رقم (3)  
قائمة بأسماء الشركات المبحوثة

ت	الشركة	تاريخ التأسيس	رأس المال المسجل ) مليون دينار)	عدد العاملين
1	أدوية الحكمة	1977	29.8	1004
2	الأردنية لإنتاج الأدوية	1978	20	478
3	المركز العربي للصناعات الدوائية و الكيماوية	1983	5	260
4	المتحدة لصناعة الأدوية	1989	3	382
5	شركة عمان للصناعات الدوائية	1989	1.4	30
6	الحياة للصناعات الدوائية	1993	9.5	166
7	الشركة الثلاثية للصناعات الدوائية	1993	4	39
8	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية	1993	15	312
9	الشركة الدولية للدواء	1994	28.8	460
10	شركة الرام للصناعات الدوائية	1995	6.4	200
11	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم	1996	7	175
12	نهر الأردن للصناعات الدوائية	1999	7.5	80

المحلق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة

جامعة عمان العربية  
Amman Arab University



إلى من يهمه الأمر

التاريخ: 2011/5/9

نود إعلامكم أن الطالب مصطفى عبد الواحد العاني يقوم بإعداد رسالة الماجستير في الإدارة بعنوان: " جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها " بإشراف الدكتور غسان العمري ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .  
يرجى التفضل بتقديم المساعدة الممكنة وتسهيل مهمة الطالب قدر الإمكان.

عميد كلية الأعمال  
أ. د. فؤاد الشيخ سالم



عمان - المملكة الاردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥٤٠٠٤٠ (٩٦٢ ٦) - فاكس: ٥٥١٠٨١٩ (٩٦٢ ٦) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)  
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5540040 - FAX: (962 6) 5510819 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)