

**تحديد مستوى الأداء الشامل للشركة بالاعتماد على
العلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر التجهيز
والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز
(دراسة ميدانية في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز
المحدودة) – بحث مستل -**

أ.م.د. راضي عبد الله علي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

الباحثة: إيمان عسكر حاوي

المعهد التقني / الجامعة التقنية الجنوبية / البصرة

**Identifying the Performance Level of Destruction of the company
relying on the interactive relationship between supply risk
management and external integration of supply chain**

**Assist. Prof. Dr. Radi Abdullah Ali
Iman Asker Hawi**

Abstract

This study aims to improve the comprehensive performance in Al- Faihaa Ready Construction limited Co. by using the interactive relationship between the supply risk management and external integration of supply chain the and discuss the results that reinforce this trend the interactive relationship between the supply risk management and the external integration of supply chain, Using approved methods Descriptive analysis on the questionnaire to test the moral relationship and influence (of the interaction of supply chain risk management with external integration of supply chain) in the level of overall performance of the company . Based on questionnaire with 98 participants, have analyzed the total sample using Descriptive Statistics, R Square .

- المجلد الحادي عشر
- العدد الثاني والعشرون
- آذار / 2019
- استلام البحث: 2015/8/25
- قبول النشر: 2015/11 /5

تحديد مستوى الاداء الشامل للشركة بالاعتماد

على العلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر

التجهيز والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز

(دراسة ميدانية في شركة الفيحاء لصناعة البناء
الجاهز المحدودة)

أ.م.د. راضي عبد الله علي
الباحثة: إيمان عسكر حاوي

المستخلص

تحسين الاداء الشامل في شركة الفيحاء للبناء الجاهز باستخدام العلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر التجهيز، والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز. ومناقشة النتائج التي تعزز هذا الاتجاه من خلال العلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر التجهيز والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز، مستخدما الطرائق الوصفية المعتمدة على تحليلات الاستبانة لاختبار معنوية العلاقة والتأثير (لتفاعل إدارة مخاطر سلسلة التجهيز مع والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز) في مستوى الاداء الشامل للشركة، وبناءً على الاستبانة ل (98) مشاركا، قمنا بتحليل اجمالي العينة باستخدام الاحصاء الوصفي و R Square .

بحث مستل من أطروحة الدكتوراة (تحديد مستوى أداء نظام العمليات بالاعتماد على العلاقة التفاعلية بين إستراتيجية إدارة مخاطر التجهيز ومتطلبات استمرارية تدفق عملية الإنتاج) المقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة البصرة وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال .

المقدمة

ينبغي ان يؤسس التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز على العمل التعاوني الذي يركز على نشاطات متعددة منها تكامل المجهزين وتكامل الزبائن، وهذا يكشف عن التشابك والتداخل بين سلسلة التجهيز بمعناها الشامل وتكاملها الخارجي بما يضمن فاعلية مسارات التصنيع واتجاهاتها نحو تحقيق اهداف الشركة الصناعية بصفة عامة (Lambert, & Cooper, 2009:72-74) .

غير أن سلسلة التجهيز التي تمتد من المجهز وحتى المستفيد الأخير أكثر عرضة للمخاطر خاصة في البيئة المضطربة وحالات عدم التأكد، مما يضعف من كفاءتها، ومن كفاءة عملية الإنتاج المعتمدة عليها، ويمكن ملاحظة ذلك ميدانيا في مجالات (الخفض في الإنتاجية وصعوبة الاستجابة لطلب الزبون في الوقت، فضلا عن الإشكالات الفنية في الحلقات المتتابعة لسلسلة التجهيز) (Gunasekaran, et al, 2008: 556)، وأشار (Artebrant, et al, 2003:49) إلى أن الغرض من إدارة مخاطر سلسلة التجهيز هو، أولا: تحديد المجالات المحتملة للمخاطر، وثانيا: التنفيذ السليم لإجراءات احتواء هذه المخاطر، وبالتالي يمكن الحد من الضعف في سلسلة التجهيز ككل من خلال إتباع منهج متكامل ومنسق لمعالجة مشكلاتها . تعمل سلسلة التجهيز في ظروف تتصف بحالة عدم التأكد، وتعتمد عناصر أخرى كالأمداد، والمجهزين، والاستجابة التامة لطلب الزبون، كل هذا يدعو إلى ضرورة الكشف عن مخاطر التجهيز، وإدارتها بشكل فاعل، من خلال تطوير استراتيجية لإدارة مخاطر التجهيز، وعلى الرغم من ان العلاقة المنطقية بين الخفض من مخاطر التجهيز، والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز، والأداء الشامل للشركة تتكامل وتسير بشكل اكثر فاعلية، إلا أن الواقع يعكس خلا وتكسرا في هذه العلاقة، قد ينعكس سلبا على الأداء الشامل للشركة، إذ أظهر الواقع الحالي لشركة الفيحاء موضوع الدراسة انه هناك مشكلات في التجهيز انعكست سلبا على الأداء الشامل للشركة، خاصة ما يتعلق منه بجودة المواد المستلمة، أو التأخير في استلام المواد والمدخلات المادية الأخرى، نتيجة عدم وجود إدارة موحدة لكل نشاطات التجهيز وعملياته، وافتقار الشركة للعلاقات التي تربط التجهيز بالإنتاج مثل (تكامل العلاقات مع الزبون، تكامل العلاقات مع المجهز) .

اعتمادا على ما تقدم ذكره تم تصميم الإطار المفاهيمي للدراسة بما يتوافق ومتطلبات نموذج الدراسة، وبناء الفرضيات، وقد تم بناؤه على أساس العلاقة المنطقية بين أبعاد الدراسة الثلاثة (التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز، إدارة مخاطر التجهيز، والأداء

الشامل للشركة)، لذا تحاول الدراسة الحالية تجسير الفجوة بين التوجهات النظرية (للعلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر التجهيز والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز وانعكاسهما على مستوى أداء الشركة والموضحة آنفاً)، وبين الواقع الفعلي لهذه العلاقة الذي يتصف بالظواهر السلبية الناتجة عن مخاطر التجهيز وانعكاسها على التكامل الخارجي، ومحاولة تطوير نموذج يكشف عن إسهام الخفض من مخاطر التجهيز في الحفاظ على التكامل الخارجي للسلسلة، وتحسين الأداء الشامل للشركة.

المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة:

1.1 عرض مختصر للدراسات السابقة:

1.1.1 الدراسات العربية :

الدراسة (1)

عنوان الدراسة	اثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي
الباحث/الكاتب	حمد، 2013
الهدف	بيان اثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في الشركة .
المجال	شركات الصناعات الغذائية الاردنية .
نوع الدراسة	استطلاعية .
المنهج وطريقة الدراسة	استخدمت الدراسة الاستبانة لتلبية أهدافها .
أهم الاستنتاجات	وجود اثر ذي دلالة احصائية لتكامل سلسلة التوريد (هيكل شبكة التوريد، العلاقة طويلة المدى، الاتصالات، مشاركة الموردين، تكامل الإمداد) على اداء شركات الصناعات الغذائية .
المقارنة مع الدراسة الحالية	تلتقي مع الدراسة الحالية في توضيح اهمية ودور التكامل الداخلي في بناء التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز وانعكاسه في تعزيز الاداء الشامل للشركة .

2.1.1 الدراسات الاجنبية :

الدراسة (1)

عنوان الدراسة	Exploring linkages among external integration, supply chain risk reduction and performance outcomes: a study with Brazilian companies
الباحث/الكاتب	Tomas and Alcântara, 2013
الهدف	البحث في العلاقة التفاعلية بين التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز والخفض من مخاطر التجهيز وتحديد تأثيرها بما ينعكس على تعزيز اداء الاعمال .

المجال	مجموعة من الشركات البرازيلية للصناعات الزراعية .
نوع الدراسة	استطلاعية .
المنهج وطريقة الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كاداة لجمع البيانات .
أهم الاستنتاجات	أظهرت الدراسة ان الخفض من مخاطر سلسلة التجهيز والوصول الى نتائج اداء افضل تكون أكثر وضوحا في الشركات التي تمتلك مستويات اعلى من التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز .
المقارنة مع الدراسة الحالية	تلتقي مع الدراسة الحالية في موضوع محاولة الكشف عن العلاقة التفاعلية بين التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز وادارة مخاطر التجهيز وتأثيرها في الاداء الشامل للشركة .

الدراسة (2)

عنوان الدراسة	The relationships between external integration and plant improvement and innovation capabilities: The moderation effect of product clock speed
الباحث/الكاتب	Peng, et al
الهدف	تشخيص العلاقة بين التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز وتحسين قدرات الشركة الابداعية وانعكاسها على التغيرات في المنتج واثارها في تصميم سلسلة التجهيز .
المجال	مجموعة من الشركات في الصين .
نوع الدراسة	استطلاعية .
المنهج وطريقة الدراسة	اعتمدت الدراسة في جمع البيانات وقياس المتغيرات (الاستبانة) .
أهم الاستنتاجات	ان التكامل الخارجي مع الزبائن والمجهزين يؤدي الى تحسين قدرات الشركة الابداعية .
المقارنة مع الدراسة الحالية	تلتقي مع الدراسة الحالية في التركيز على دور التكامل الخارجي في مستوى الاداء الشامل للشركة .

- يستخلص من العرض الموجز للدراسات السابقة ماياتي:
- تركز الدراسات الأجنبية على تحقيق الربط المنطقي والفعال بين إدارة مخاطر سلسلة التجهيز والتكامل الخارجي، والأداء المترتب عليهما.
 - لازالت الدراسات العربية تفتقر إلى دراسات علمية متخصصة في هذا المجال، والدراسات المتوفرة للباحثة لا ترتقي إلى مستوى الدراسات الأجنبية .

2.1 منهجية الدراسة :

1.2.1 مشكلة الدراسة:

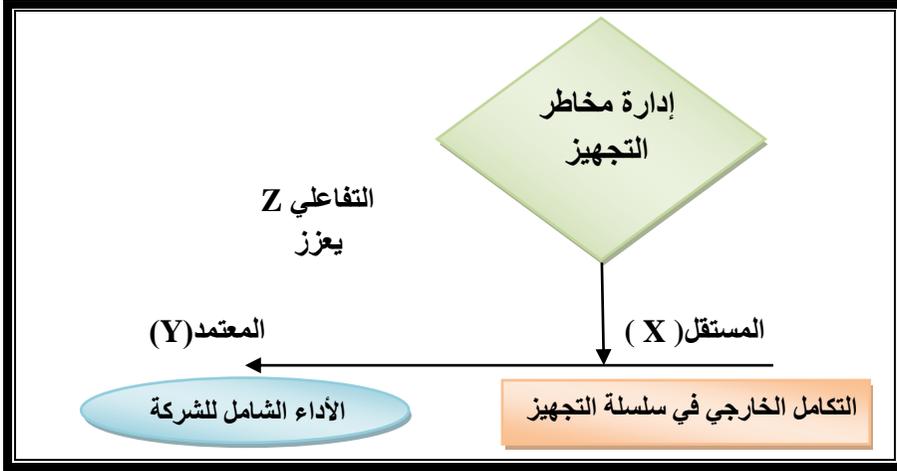
اظهر الواقع الحالي للشركة موضوع الدراسة (شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة) مشكلات منها(ظهور حالات من التلف واعادة الصنع خلال عمليات الانتاج، التأخر في تجهيز المواد الاولية المطلوبة، خفض في جودة المنتجات التامة الصنع نتيجة لرداءة جودة المواد الداخلة، توقفات عمليات التجهيز) وقد انعكست بمجملها على الترددي في مستوى الاداء الشامل للشركة، وتم تلخيص مشكلة الدراسة بمداهها الوسع في التساؤل الاتي :

- كيف يؤثر تفاعل ادارة مخاطر التجهيز مع التكامل الخارجي في تحسين مستوى الاداء الشامل لشركة الفيحاء للبناء الجاهز؟

2.2.1 اهداف الدراسة:

- الكشف عن دور التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في مستوى الاداء الشامل للشركة.
- الكشف عن الدور التفاعلي للتكامل الخارجي والخفض من مخاطر سلسلة التجهيز في تحسين مستوى الاداء الشامل للشركة .

3.2.1 النموذج الفرضي (المفاهيمي) للدراسة :



الشكل (1)

النموذج الفرضي (المفاهيمي) للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثين

أن المتغير التفاعلي في الحالة التفاعلية يندمج مع المتغير المستقل ويكون التأثير في المعتمد هو محصلة التفاعل بين المتغيرين، ويقاس بالتغيير في معامل التحديد أو التفسير (R2)، وهذا يتلاءم مع طبيعة التشابك بين إدارة مخاطر سلسلة التجهيز، والتكامل الخارجي في سلسلة التجهيز، ومحصلة التفاعل بينهما تعزز قوة تأثير التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز في الأداء الشامل للشركة .

4.2.1 عناصر النموذج المفاهيمي أو الفرضي للدراسة:

1.4.2.1 البعد المستقل أو (التنبؤي) " التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز " :

يساعد البعد المستقل على التنبؤ بالتغيير في المتغير المعتمد ويقصد به لأغراض الدراسة (التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز) ، إذ يسهم (التكامل الخارجي) في تدنيه وقت الانتظار في كل عمليات (عملية الإنتاج)، عن طريق تشخيص ومعالجة الأسباب التي تكمن وراء التأخير، وخاصة ما يتعلق منها بمعوقات التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز (المجهز والزبون)، وهذا يتطلب معرفة متطلبات التكامل والتعاون في العلاقة بين المجهز والزبون، وتم قياسية ب(تكامل المجهزين، تكامل الزبائن) .

2.4.2.1 البعد التفاعلي أو(الملطف) "إدارة مخاطر سلسلة التجهيز":

غالباً ما يعزز البعد التفاعلي أو(الملطف) من اتجاه العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، وغالباً ما يكون تأثيره ناتج عن محصلة التفاعل بين المتغيرين المستقل والتفاعلي (3:2013) Hayes، وفي مجال البحث فإن نشاط سلسلة التجهيز واسع ومتشعب، ومن الصعوبة إدارته والكشف عن تأثيره من خلال النشاطات المنفصلة للتجهيز فحسب، وإنما حاول البحث أن يبسط من إمكانية السيطرة على التأثير من خلال تطوير استراتيجية إدارة مخاطر التجهيز في الشركة موضوع الدراسة، لأنها توحد نشاطات سلسلة التجهيز المتعددة والمتنوعة من جانب، وتركزها حول مخاطر التجهيز، وأن قوة أو ضعف سلسلة التجهيز تكون أكثر وضوحاً من خلال مستوى السيطرة على المخاطر الرئيسية والخفض من تأثيراتها السلبية.

وقد تم قياس إدارة مخاطر التجهيز ب(خفض مخاطر التجهيز).

3.4.2.1 البعد المعتمد أو (المستجيب) " : الأداء الشامل للشركة:

يشار إلى المتغير التابع أو المستجيب بأنه المتغير الرئيس الذي يعمل الباحث على التحقق من إمكانية التنبؤ به أو تطبيقه، ويقصد به لأغراض البحث متغير (الأداء الشامل للشركة)، وتم قياسه بكل من (الأداء المالي (FP)، أداء العمليات(OP)، أداء سوق السهم (MP)).

5.2.1 وصف متغيرات الدراسة:

جدول (1) وصف متغيرات الدراسة

الفقرات المفسرة	المصدر	التعريف الموجز	البعد/ المتغير الرئيسي	ت
	Stank et al. (2001), Wong Lee et al. (2007), Quesada et al. (2008), Zhao et al. (2011).	تركز مجموعة من الممارسات على التكامل مع شركاء التجهيز (الزبائن والمجهزين) .	البعد المستقل / التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز	أولا
1,2,3,4,5,6,7, 8,9	Lin Y, Zhou L (2011)	تركيز الشركات على اقامة شراكات استراتيجية مع تجهيزها من اجل تخفيض المخاطر الكامنة في عملية التجهيز .	تكامل المجهزين	1
10,11,12,13,14,15,16,17,18	Shoenherr T, Swink M (2012).	مزيد من أنشطة التعاون وتبادل المعلومات مع الزبائن، وتوفير الشركة الرؤى الاستراتيجية في توقعات السوق وفرص العمل، واستجابة أكثر كفاءة لطلبات الزبائن .	تكامل الزبائن	2
	Jüttner et al. (2003), Zsidisin (2003), Peck (2006), Ritchie and Brindley (2007)	احتمال حدوث شيء ما يمكن ان يعطل او يعوق المعلومات، او مادة او منتج ينبع من المجهزين الى الزبون النهائي، مما يؤثر على الاداء .	البعد التفاعلي / او المطف / إدارة مخاطر سلسلة التجهيز	ثانيا
19,20,21,22,23,24,25	Fay MP, Proschan MA (2010)	التخفيض من الاضطرابات المحتملة، والحد من عدم التاكيد او الانقطاعات في سلسلة التجهيز، وبالتالي تحسين نتائج الاداء .	التخفيض من مخاطر سلسلة التجهيز	3
	David, (2001)	مجموعة النتائج المترتبة على الانشطة والممارسات التي تقوم بها الشركة والتي يتوقع منها ان تقابل الاهداف المخططة والموضوعة .	البعد المعتمد/ الاداء الشامل للشركة	ثالثا

26,27	Droge et al. (2004), Green Jr. et al. 2008	قدرة الشركة على زيادة المبيعات وتوسيع حصتها في السوق بالمقارنة مع منافسيها	اداء سوق السهم	4
28,29,30	Stock et al.(2000), Zacharia et al. (2011), Deravaj et al. (2007)	الكفاءة والفعالية في المناطق الداخلية للشركة	الأداء العملياتي	5
31,32,33,34	Droge et al. (2004), Green Jr. et al. (2008), Lanier Jr. et al. (2010), Wagner et al. (2012)	ربحية الشركة والعائد على الاستثمار بالمقارنة مع منافسيها .	الاداء المالي	6

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات

6.2.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في مستوى الأداء الشامل للشركة موضوع الدراسة
- الفرضية الرئيسية الثانية : هناك تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لتفاعل (إدارة مخاطر التجهيز مع التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز) في مستوى الأداء الشامل للشركة موضوع الدراسة .

7.2.1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بمايلي:

1.7.2.1 الحدود العلمية :

المفاهيم والتصورات النظرية المتعلقة ببناء الإطار المفاهيمي للعلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر سلسلة التجهيز والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز وانعكاساتها على مستوى الأداء الشامل في الشركة الصناعية حصرا.

2.7.2.1 الحدود المكانية :

تغطي الدراسة متطلبات البحث في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز

المحدودة (قطاع خاص).

3.7.2.1 الحدود الزمانية :

تحدد الدراسة زمانيا بالعام 2015.

8.2.1 مجتمع الدراسة :

فقد تم تحديد المجتمع لأغراض الدراسة الحالية بكل من (الإدارة العليا، إدارات الأقسام الرئيسية، الفنيون من المهندسين والتقنيين والعمال الفنيين الماهرين) والمفصلة في الجدول اللاحق .

تم تحديد مجتمع الدراسة في ضوء الجدول الآتي :

جدول (2)

تحديد مجتمع الدراسة

التسلسل	الفقرة	العدد	النسبة
1	الإدارة العليا	2	1.5%
2	الإدارة الوسطى	10	7.5%
3	الإداريون	29	22%
4	الفنيون (مهندسين وتقنيين)	52	39%
5	العمال الماهرون	39	30%
	المجموع	132	100%

❖ المصدر: من إعداد الباحثين

9.2.1 عينة الدراسة :

استخدم الباحثان طريقة (هيربرت أركن) (محمد أبو هاشم، 2010)، لتحديد حجم العينة وكالاتي:

132

ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة

98.24302542	إذاً _____ حجم العينة =
0.05	1.96 0.025510204
	0.5 0.000650771

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t)^2 + [p(1-p) \div N]}$$

معادلة هيربرت أركن

T الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
 SE نسبة الخطأ وتساوي 0.05
 P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وكانت خصائص عينة الدراسة كما مبينة في الجدول الآتي:

جدول (3)

خصائص عينة الدراسة

النسبة	العدد	المتغير	
82%	80	جامعي	التحصيل الدراسي
10%	10	اعدادية	
8%	8	اخرى	
100%	98	المجموع	
27%	26	اقل من 5 سنوات	الخبرة
50%	49	5-10 سنوات	
23%	23	اكثر من 10 سنوات	
100%	98	المجموع	
29%	29	30 فما اقل	العمر
43%	43	40 فما اقل	
16%	16	50 فما اقل	
10%	10	60 فما اقل	
100%	98	المجموع	

❖ المصدر: اعداد الباحثان

اتضح من معلومات عينة الدراسة ان النسبة الاكبر تتمتع بمستوى علمي جامعي وخبرة لا تقل عن عشرة سنوات، وهذا يعني ان المستوى المعرفي للعينة يتناسب مع فهم متطلبات الدراسة الحالية، وبالتالي فان خصائص مجتمع الدراسة يتلاءم مع طبيعة الدراسة ومتطلباتها .

10.2.1 طريقة ومنهج الدراسة :

تم اختيار الطريقة الأكثر مناسبة لمتطلبات البحث وهي الطريقة الاستطلاعية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد تشكل الهيكل العام للاستبانة من ثلاثة أبعاد

رئيسة (البعد المستقل التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز، والتفاعلي إدارة مخاطر التجهيز، والمعتمد الأداء الشامل للشركة)، تم تفسيرها في (6 متغيرات رئيسة)، فسرتها جميعا (34 فقرة)، تفاصيلها موضحة في الجدول الآتي :

جدول (4) ابعاد ومتغيرات الدراسة

المصادر	المتغيرات الرئيسية لقياس ابعاد النموذج	الابعاد الرئيسية للنموذج
Stank et al. (2001), Wong Lee et al. (2007), Quesada et al. (2008), Zhao et al. (2011).	1- تكامل المجهزين 2- تكامل الزبائن	البعد المستقل : التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز
Fay MP, Proschan MA (2010)	التخفيض من مخاطر سلسلة التجهيز	البعد التفاعلي او الملطف / إدارة مخاطر سلسلة التجهيز
Droge et al. (2004), Green Jr. et al. (2008), Lanier Jr. et al. (2010), Wagner et al. (2012)	1 – أداء سوق السهم 2 – الأداء العملياتي 3 – الأداء المالي	البعد المعتمد : الأداء الشامل للشركة

❖ المصدر من اعداد الباحثين

المبحث الثاني: الجانب النظري

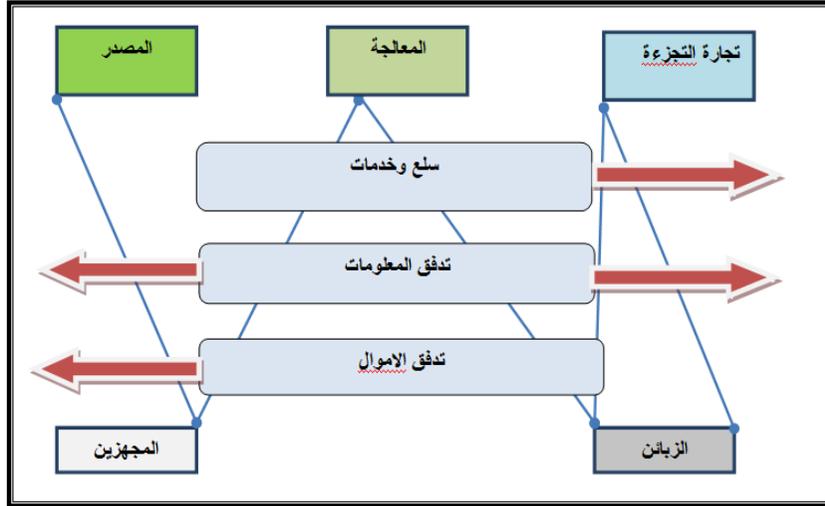
1.2 مفهوم التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز :

يبحث هذا البعد في الممارسات التي تركز على تكامل شركاء سلسلة التجهيز (الزبائن والمجهزين) للوفاء بمتطلبات الزبائن من خلال تكامل عمليات الزبائن والمجهزين معاً، ودمج خدمات الشركة اللوجستية بالخدمات اللوجستية الخارجية من زبائن ومجهزين بالاعتماد على التعاون والانسجام بين الشركاء، الأمر الذي يسمح لسلسلة التجهيز بالعمل المتزايد لكسب ميزة تنافسية أكثر قوة، وعلى هذا يشير (Quesade, et al, 2008 : 298) إلى التكامل الخارجي بانه العلاقة بين الزبائن والمجهزين والتي تساعد على خفض فترة الانتظار والحد من الآثار السلبية، وتسهم في تحسين أداء الشركة، وبالمثل يرى (Zachria, et al, 2011,) (590) بان علاقات التعاون والخبرة المشتركة لكلا الطرفين تساعد في الحد من الأخطاء أو العيوب، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للشركة، ويؤكد (Pagell and Krause,2004:632) بان التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز ينطوي على التعاون بين المجهزين والزبائن لتحقيق نتائج مقبولة للطرفين .

ويساعد التعاون بين المجهزين والزبائن على التقليل من اوقات الانتظار وتخفيض مخاطر التجهيز، والمساهمة في تحسين اداء الشركة، اذ يمكن تسليط الضوء على اهمية تكامل المجهز بوصفه ميزة تنافسية تستحق الاهتمام من قبل الادارة، حيث يشير (Zachria,et al, 2011 :593) الى ان تكامل الزبائن يقلل من عدم القدرة على التنبؤ بالطلب، ويؤدي الى تحسين الاداء المالي، بالاضافة الى تخفيض مخاطر التجهيز، ووفقاً ل (Manuj and Mentzer,2008:211) فان التكامل الخارجي الفعال مع الزبائن قد يمكن الشركة من تخفيض المخاطر في جانب الطلب، والسيطرة على الحوادث المحتملة من أي مخاطر يمكن ان تؤثر في قدرتها لتلبية متطلبات الزبائن النهائيين .

فيما يتوجه الباحثان إلى أبعد من ذلك في إشارة إلى إن التكامل الخارجي يمثل مدخلاً مهماً في خفض مخاطر سلسلة التجهيز وتحسين أداء المنظمة، فضلاً عن تحسين قدرة كل نشاط في السلسلة لتقديم القيمة للزبون من خلال تكريس التكامل الخارجي الفعال لتمكين المنظمة من تقليل الحوادث المحتملة التي قد تؤثر على قدرة أنشطة سلسلة التجهيز في تلبية متطلبات الزبائن .

ويمكن توضيح سلسلة التجهيز الخارجية وفقاً للشكل (2) :



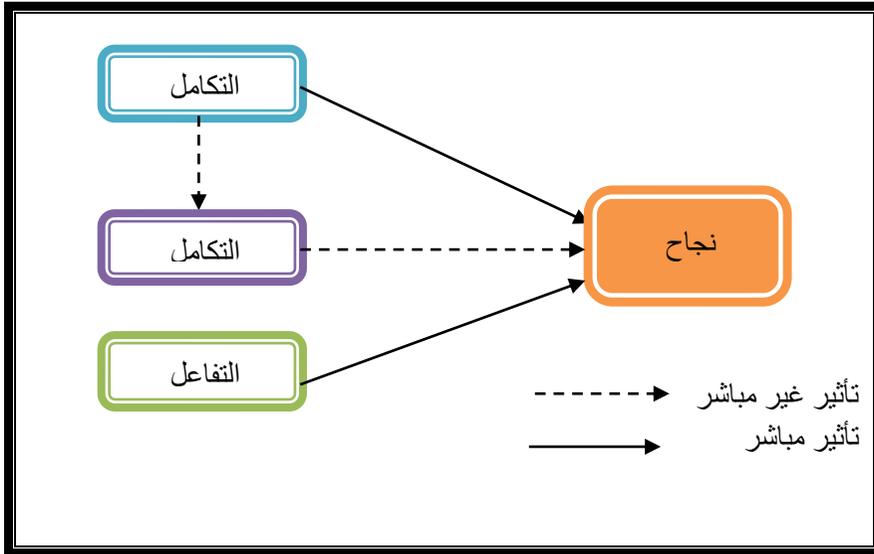
الشكل (2) سلسلة التجهيز الخارجية

Source :Edward Sweeney,Supply Chain Integration : Challenges and Solutions, National Institute for Transport and Logistics copyright, by I G I Global, All rights reserved, 2012, p:12

يلاحظ من الشكل (2) تدفق المواد الأولية من المصدر مروراً بكل مكونات سلسلة التجهيز وصولاً إلى تسليم المنتج للزبائن، فضلاً عن تدفق الأموال باتجاه أعلى السلسلة مشيراً إلى اتجاه التكامل أعلى السلسلة إلى أسفلها، حيث يوصف مستوى التكامل ((من التكامل الضيق إلى التكامل واسع المدى)) .

وتعقيباً على ما تقدم فإن التكامل الداخلي لسلسلة التجهيز يلعب دوراً مهماً في تحقيق التكامل الخارجي فيها، وهو أحد المفاتيح لزيادة الاستجابة في سلسلة التجهيز، إذ يتم تحقيق أعلى مستويات التكامل الخارجي من قبل المنظمات التي حققت بالفعل أعلى مستويات التكامل الداخلي بين الخدمات اللوجستية والإنتاج والتسويق، وكذلك ينبغي للمنظمة استيعاب أهمية التفاعل والمواءمة بين التكامل الداخلي والخارجي كخطوة أولى لنجاح التكامل في سلسلة التجهيز واستمرارية تدفق عمليات الإنتاج، مما ينعكس إيجابياً على تحسين أداء نظام العمليات وتلبية احتياجات الزبون .

ويعرض الشكل (3) التأثير المباشر وغير مباشر للتكامل على نجاح المنظمة :



الشكل (3) التأثير المباشر وغير مباشر للتكامل على نجاح المنظمة

Source : Darja Topolsek, Martin Lipicnik, and Brigita Gajseka, The Importance of Internal Integration of the supply chain, Ix, 2007,P:52

يستخلص الباحثان من خلال ما تقدم إن جهود التكامل تجعل شركاء سلسلة التجهيز في وضع أفضل لفهم توقعات واحتياجات الزبائن، وتعزيز قدراتهم للتأثير إيجابياً في الأداء الشامل للمنظمة، لذا ينبغي تطوير آليات عمل للتكامل في سلسلة التجهيز، مما يسهم في زيادة كفاءتها، إذ تتأسس إليه عمل التكامل في سلسلة التجهيز على الآتي :

- **الخطوة الأولى:** نقطة البداية ينبغي أن تستند في جوهرها الى النظر لزبائن والمجهزين كونهم مستقلين عن المنظمة، فضلاً عن التركيز على الأنشطة الداخلية (الشراء، الصنع، الخزن، النقل، البيع) وحثها على العمل بشكل مستقل، والتميز دون النظر إلى الأنشطة الأخرى .

- **الخطوة الثانية :** وضع إطار يعزز الروابط بين الوظائف والأنشطة داخل المنظمة وإيجاد السبل للعمل معاً والحث على مزيد من التكامل الداخلي الفعال بين المشتريات والتصنيع والتخزين والنقل .

- **الخطوة الثالثة :** تنسيق وإشراك المجهزين والزبائن معاً لتحقيق التكامل الخارجي الفعال في سلسلة التجهيز ومن شأن ذلك أن يتسبب في فهم أفضل لاحتياجات الزبائن والاستجابة لها بسرعة أكبر، والمساهمة في التخطيط، والوضوح في تبادل المعلومات وتحقيق المكانة التنافسية للمنظمة .

- **الخطوة الرابعة :** تحقيق التفاعل بين التكامل الداخلي والخارجي باعتباره وسيلة لتحسين أداء سلسلة التجهيز وتكاملها، من خلال التنسيق والاتصال الفعال بين البعد الداخلي والخارجي .

من كل ما تقدم يشير الباحثان الى ان التنسيق والتكامل الخارجي لشركاء سلسلة التجهيز (المجهزين والزبائن) يحقق الكفاءة في تجهيز المواد الاولية على طول سلسلة التجهيز، اذ يوجه التكامل الخارجي جهود الشركاء في سلسلة التجهيز الى وضع افضل لفهم احتياجات الزبائن والاستجابة بسرعة اكبر لهم، والمساهمة في وضوح وتبادل المعلومات، مما يترتب على ذلك تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن .

2.2 ادارة العلاقة بين الخفض في مخاطر التجهيز والتكامل الخارجي:

تتعرض المنظمات لسيناريوهات عالية المخاطر تتراوح بين المخاطر التي يمكن السيطرة عليها إلى المخاطر التي لا يمكن السيطرة عليها، الأمر الذي يدعو الشركات اليوم أن تتعلم إدارتها الأفضل لمواجهة تحديات المخاطر في سلاسل التجهيز وتعزيز أدائها والتحضير للفرص المستقبلية بما يكفل رفع فرص تنافسياتها . وقد واجهت منظمات التصنيع على مدى السنوات القليلة الماضية تحديات في سلاسل تجهيزها، بما في ذلك الكوارث الطبيعية، وتوقعات الزبائن، والتعامل مع السوق

العالمية والأخذ في التوسع، ولذلك يتعين على الشركات أن تكون قادرة على المنافسة والتكيف مع التغيرات في السوق .

ويلاحظ إن للمخاطر تأثيراً مباشراً في كل حلقة من حلقات سلسلة التجهيز، وهي متداخلة في كل أطراف السلسلة، وكما أشار إلى ذلك (Norrman and Lindroth, 437 : 2002) فهي أي شيء يؤثر على مادة أو تدفق معلومات بين المجهز والزبون النهائي ويعطل العمليات الأساسية في سلسلة التجهيز، وأكد (Chavez and Seow, 11 : 2012) بأن مخاطر سلسلة التجهيز هي الحوادث التي تقع في أي جزء من سلسلة التجهيز وتكون ذات آثار كارثية على الأجزاء الأخرى فيها خاصة فيما يتعلق بالمجهزين وتوفير المواد التي تلبى مواصفات الجودة، بينما يرى (Klimov and 1 : 2006) أنها احتمال وقوع حوادث مرتبطة بالتجهيز من المجهز أو سوق العرض أو بسبب التهديدات لحياة الزبون، مما يؤدي إلى عدم قدرة الشركة على الوفاء بطلب الزبائن. وهناك تعريفاً آخر لمخاطر سلسلة التجهيز، حيث عرفت بأنها تهديداً أو شيئاً ما قد يحدث لعرقلة الأنشطة الأساسية لسلسلة التجهيز وتوقفها ومنعها من الاستمرار كما هو مخطط لها (Waters, 37 : 2007) .

وعليه ينبغي للشركة ان تصبح اكثر وعيا وادراكا للمخاطر وكيفية التنبؤ بها وادارتها ومن ثم تخفيضها للحد من احتمال تعطل سلسلة التجهيز، اذ تعد ادارة المخاطر لسلسلة التجهيز عملية اساسية تبنى على التنبؤ بالمخاطر وتحليلها، وهذا مايدفع بالشركات الى التوجه نحو ادارة المخاطر في سلسلة التجهيز لاجل تحديدها على نحو استباقي، مما يساعدها في منع حدوث العواقب التي تعطل تدفق مسار سلسلة التجهيز، إذ إن واحدة من أكثر الطرق فعالية لإدارة مخاطر التجهيز هو منعها من الحدوث عن طريق التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز واستفادة الشركات من المعلومات وتحليلها لتقييم مستوى تحسين أداء الشركة ومعالجة مشكلات الجودة، فضلاً عن ذلك يمكن للشركات استخدام هذه المعلومات للتقليل ما أمكن من تعطيل سلسلة التجهيز.

ومن وجهة نظر الباحثين إن مدخل إدارة المخاطر في سلسلة التجهيز وتخفيضها، قد يتضمن بعض الصعوبات التي تواجهها الشركات خاصة فيما يتعلق بغياب الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى الوقاية بدلاً من الاستجابة، فضلاً عن النقص في المهنيين في هذا المجال، مما يتطلب اهتماماً خاصاً من الشركات لأدائها والتركيز على تعزيز قدراتها في استيعاب كمية كبيرة من الوقت والموارد والحاجة للتنافسية من خلال التوجه نحو المناطق الحساسة للمخاطر، والقدرة على ضمان التنسيق والتكامل بين شركاء سلسلة التجهيز، مما يساعد على تحويل إدارة المخاطر من عامل تكلفة إلى

قيمة مضافة وعند إدراك الشركات لوجهة النظر هذه يمكنها التخفيض من المخاطر الكلية التي تواجهها .

3.2 مفهوم الاداء الشامل للشركة :

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الاداء وبمدى فعالية وكفاءة الشركات في القيام بوظائفها وتحقيق الاهداف التي أنشأت من اجلها، ومن هنا جاء التركيز على استغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة، من اجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عاليتين، حتى تتمكن الشركات من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبائن .

وينظر كل من (Wheelen & Hunger, 2008:231) للاداء على انه النتيجة النهائية لنشاطات الشركة، ويرى (Agarwal, et al, 2003:68) بان الاداء يمثل منظور متعدد الابعاد، والذي يتضمن مؤشرات الاداء الحكيمة (Judgmental) مثل خدمة الزبائن وولائهم، ومؤشرات الاداء الهدفية (Objective) مثل العائد على الاستثمار، وتعد مؤشرات الاداء الحكيمة مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، حيث ان مؤشرات الاداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الاداء الحكيمة بالربحية، وعرفة كل من (Ghebrejorgis & Karsten, 2007:322) بانه درجة انجاز واتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

يصل الباحثان من خلال ما تقدم بان الاداء هو انعكاس لنجاح الشركات وقدرتها على انجاز الاعمال بما يمكنها من تحقيق اهدافها عن طريق الربط بين اوجه النشاط والاهداف التي تسعى

الى تحقيقها من خلال المهام التي يقوم بها العاملون فيها .

4.2 خلاصة التفسير المنطقي للعلاقة التفاعلية بين التكامل الخارجي لسلسلة

التجهيز والخفض في مخاطرها وانعكاسها على مستوى الاداء الشامل للشركة :

على مدى العقود الماضية كانت ادارة سلسلة التجهيز عنصرا اساسيا في القدرة التنافسية للشركات، فهي تهدف الى تخفيض التكاليف وترضي متطلبات مستوى خدمة الزبائن، وبالرغم من ذلك تتأثر سلاسل التجهيز بالمخاطر التي تهدد ادائها، مما عزز من اهمية التكامل الخارجي في تخفيض مخاطر التجهيز وانعكاسه في تحسين الاداء الشامل للشركة .

ان الخفض في مخاطر التجهيز يؤثر على نتائج (Hallikas and Varis, 2009:37) يؤكد الأداء، اذ قد يؤدي الى اداء افضل، فمن المتفق عليه ان المخاطر والاداء ذات صلة مباشرة وايجابية، حيث ان ادارة هذه المخاطر تسمح بتحديد ومراقبة المخاطر التشغيلية وتحسين الاداء بان التكامل الخارجي يرتبط

(Tomas and Alcântara,2013: 3139) التشغيلي، ويجزم بالخفض من مخاطر بسلسلة التجهيز، اذ ان تحقيق مستوى اعلى من التكامل الخارجي والخفض من المخاطر في سلسلة التجهيز يؤدي الى تحسين اداء الشركة، ويصنف المخاطر التي تؤثر في الاداء الى ثلاث مجموعات: (Melnyk,2009 : 106)

- المالية: وهي مثل(مستويات المخزون، والتكاليف) .
- الحصة السوقية : وهي مثل (نمو المبيعات) .
- التنفيذية : وهي (التسليم بالوقت، والجودة، والمرونة) .

يستخلص الباحثان من كل ماتقدم ان التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز من خلال (تكامل المجهزين والزبائن) يؤثر ايجابيا في مخاطر العرض والطلب، ويسهم في الاداء الافضل للشركة، وهذا مايدل بوضوح على اهمية ممارسات التكامل الخارجي باعتبارها مخفضات لمخاطر العرض والطلب .

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

1.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

يتطلب خضوع البيانات لأساليب التحليل الإحصائي التي تقع ضمن الإحصاء المعلمي (parametric)، الى اختبارات التوزيع الطبيعي، ومن أهم هذه الاختبارات كما يعرفها برنامج (SPSS) سواء في تعليماته او ادواته الإحصائية هو اختبار (Kolmogorov–Smimov)، تفترض هذه الاختبارات ان البيانات التي تتصف بالدلالة المعنوية (0.01 – 0.05) هي التي تتوزع توزيعاً طبيعياً (منتظماً)، وقد تم تثبيت نتائج الاختبار في الجدول (5) .

جدول (5)

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية والفرعية

نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل (التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز)					
الاستنتاج	Sig.	df	Asymp. Sig. (1-tailed)	Kolmogorov-Simrnov Z	المتغير
طبيعي	0.000	98	0.287	4.397	تكامل المجهزين
طبيعي	0.000	98	0.528	3.228	تكامل الزبائن
نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التفاعلي (ادارة مخاطر التجهيز)					
الاستنتاج	Sig.	df	Asymp. Sig. (1-tailed)	Kolmogorov-Simrnov Z	المتغير
طبيعي	0.000	98	0.754	4.353	خفض مخاطر

التجهيز					
نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المعتمد (مستوى الاداء الشامل للشركة)					
الاستنتاج	Sig.	df	Asymp. Sig. (1-tailed)	Kolmogorov-Simrnov Z	المتغير
طبيعي	0.000	98	0.721	4.386	أداء سوق السهم
طبيعي	0.000	98	0.214	3.160	الأداء العملياتي
طبيعي	0.000	98	0.375	3.157	الأداء المالي

❖ المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات الحاسوب

اتضح من الجدول (5) المتضمن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات, ان مستوى الدلالة المعنوية لجميع المتغيرات (0.00) $< 0.01 < 0.00$ (0.05), مشيرة الى توزيع البيانات لجميع متغيرات الاستبيان موزعة توزيعاً طبيعياً و بالتالي صلاحيتها لاستخدام اساليب التحليل الإحصائي المعلمي. و التي سيتم التحليل على وفقها لاحقاً .

2.3 اختبار التجانس الداخلي للمقياس (نتائج اختبار Cronbach's Alpha) :

يعني التجانس الداخلي اتساق الفقرات من داخل أداة القياس لمعرفة كم هو جيد قياس خصائص الفقرات من داخل الاختبار، ويظهر اختبار التجانس الداخلي تقدير مستوى الثقة المعتمد على معدل الارتباطات الداخلية للفقرات المستقلة داخل الاختبار
جداول تحليل معامل ألفا كرونباغ:

جدول (6)

قيم معامل كرونباغ ألفا

أقل من 0.50	0.50	0.60	0.70	0.80	0.90	القيمة
غير مقبول	ضعيف	موضع شك	مقبول	جيد	ممتاز	التقدير

Source : George, D., & Mallery, SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon, (2003), P: 231.

جدول (7)

إحصائيات الثقة (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	34

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول المذكور انفاً أن قيمة معامل ألفا لكل المقياس (0.91) وهي تقع في تقدير (امتياز لمعامل ألفا)، مشيرة إلى أن المقياس يتصف بتجانس داخلي عالي جداً .

3.3 الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) :

يهدف الإحصاء الوصفي إلى تنظيم البيانات، من خلال تطوير بعض المؤشرات مثل (مؤشر قياس النزعة المركزية أو الوسط الحسابي، ومقياس التشتت أو الانحراف المعياري، ومقياس نسبة الخطأ في القياس أو الخطأ المعياري)، (Kothari, 2004:131)، وهذا يساعد على اعتماد الوسط بصفته مقياس لمستوى أهمية آراء أفراد العينة حول كل فقرة، واتجاهاتها .

جدول (8) نتائج الإحصاء الوصفي

Descriptive Statistics			الفقرة المفسرة	ت
Std. Error	Std. Deviation	Mean		
0.0529 2	0.6524 5	3.447 4	تقدم شركتي للمجهزين معلومات عن التنبؤ بالطلب.	Q1
0.0609 8	0.7518 5	4.506 6	تمتلك شركتي قسم تنظيمي خاص للقيام بإجراءات اختيار المجهزين وإدارة التجهيز.	Q2
0.0521 6	0.6430 4	4.587 7	تزود شركتي المجهزين بالمعلومات الكافية عن المواد المطلوب تجهيزها.	Q3
0.0449 6	0.5542 5	4.532 9	تهتم شركتي بمشاركة المجهزين في خططها الانتاجية .	Q4
0.0477 3	0.5884 1	4.460 5	تدير شركتي توقعات الطلب .	Q5
0.0596 9	0.7358 5	4.539 5	تتيح شركتي لمجهزيها فرصة المشاركة في لتصميم منتجاتها .	Q6

0.0494 9	0.6101 1	4.532 9	تتبنى شركتي نظام معلومات حاسوبي يضمن تبادل المعلومات مع تجهيزها .	Q7
0.0453 3	0.5589 1	4.521 9	تعرف شركتي المجهزين بطاقتها الانتاجية .	Q8
0.0542 2	0.6685 1	4.490 1	تهتم شركتي بمشاركة تجهيزها في معلومات الكلفة .	Q9
0.0613 0	0.7557 1	4.473 7	تحدد شركتي أهدافها بناء على قدر كافي من المعلومات المتعلقة بحاجات الزبون وتوقعاته .	Q10
0.0513 0	0.6324 3	4.486 8	تزود شركتي زبانتها بالمعلومات والدعم الذي يعزز من ولائهم للشركة وتوجهاتها.	Q11
0.0590 3	0.7277 5	4.486 8	تعتمد شركتي ملاحظات ومقترحات الزبون الواقعية عند تحديد أهدافها، وتوجهاتها التسويقية .	Q12
0.0575 3	0.7093 2	4.414 5	تهتم شركتي بمساهمة زبانتها في مواردها من خلال (الودائع والتسهيلات).	Q13
0.0600 9	0.7409 0	4.519 7	تشارك شركتي زبانتها في تصميم المنتجات الجديدة.	Q14
0.0567 6	0.6997 7	4.375 0	تتخذ شركتي الإجراءات التي تضمن مشاركة زبانتها بتحديد فرص الأسواق الجديدة .	Q15
0.0638 7	0.7874 2	4.460 5	تتبنى شركتي تنفيذ الادارة المتكاملة للطلب مع زبانتها .	Q16
0.0589 5	0.7268 0	4.394 7	تتبنى شركتي تنفيذ ادارة علاقات الزبائن .	Q17
0.0647 8	0.7986 6	4.526 3	استطاعت شركتي تحقيق تقدما ملحوظا بمؤشرات رضا الزبون وضمان راحته .	Q18
0.0618 8	0.7629 4	4.585 5	تتبنى شركتي نظم المعلومات والاتصالات المتقدمة التي تعزز من نشاطاتها الترويجية الموجهة للزبون .	Q19
0.0600 9	0.7409 0	4.493 4	تؤثر تغيرات الطلب في شركتي على سياسة العرض .	Q20
0.0534 2	0.6585 8	4.516 4	تتوجه شركتي الى تشغيل المجهزين الرئيسيين عندما تكون هناك تغيرات مفاجئة في الطلب .	Q21
0.0528	0.6520	4.496	تمتلك شركتي امكانية الوصول الى الاداء	Q22

9	9	7	المالي والعملياتي للشركات المنافسة .	
0.0545	0.6722	4.559	تمتلك شركتي المرونة الكافية من مجهزتها عندما تحدث طلبات طارئة .	Q23
3	9	2		
0.0491	0.6060	4.595	تتأثر عمليات التوزيع في شركتي عند حدوث التغير في الطلب .	Q24
6	8	4		
0.0416	0.5138	4.549	تتبنى شركتي تصورا شاملا يتضمن تحديد مخاطر التجهيز، وتأثيراتها المتبادلة .	Q25
8	3	3		
0.0480	0.5917	4.549	تتبنى شركتي استراتيجيات لمعالجة المخاطر التي قد تواجهها .	Q26
0	8	3		
0.0461	0.5689	4.562	تتبنى شركتي اساليب لزيادة حجم مبيعاتها .	Q27
5	5	5		
0.0474	0.5848	4.502	تسعى شركتي لزيادة حصتها السوقية .	Q28
4	9	9		
0.0556	0.7093	4.530	تعمل شركتي على زيادة مستوى العائد على الاستثمار .	Q29
9	2	7		
0.0438	0.7409	4.465	تعمل شركتي على زيادة صافي الارباح .	Q30
2	0	5		
0.0469	0.6997	4.525	تعتمد شركتي الأساليب العلمية لزيادة مستوى العائد على المبيعات .	Q31
7	7	4		
0.0397	0.7874	4.504	تركز شركتي على تقليل وقت الانتظار .	Q32
2	2	7		
0.0431	0.6601	4.456	تعمل شركتي على تحقيق مخرجات مطابقة للمواصفات .	Q33
0	3	6		
0.0470	0.6106	4.491	تضع شركتي الضوابط والاجراءات التي تضمن الخفض من مستويات المخزون (المواد الاولية، والمواد والسلع التامة الصنع) .	Q34
6	6	8		

الوسط الفرضي للنموذج = 3

❖ المصدر : إعداد الباحثة باعتماد مخرجات الحاسوب

- اتضح من الجدول (8) المتضمن نتائج الإحصاء الوصفي ما يأتي :
- تراوحت قيم الوسط الحسابي لجميع متغيرات المقياس بين (3.4 - 4.6)، وهي جميعا أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) مشيرة الى اهتمام عال من قبل أفراد العينة بمتغيرات الدراسة.
 - تراوحت قيم الانحراف لجميع متغيرات المقياس بين (0.65 - 1.2) . ومعظمها أصغر من الواحد الصحيح، مشيرة إلى صغر التباينات بين آراء أفراد العينة .

- تراوحت قيم الخطأ المعياري لجميع متغيرات المقياس (0.058 - 0.12) . معظمها نسب صغيرة جداً، مشيرة إلى احتمالية كبيرة بعدم تعرض نتائج المقياس للخطأ .
- اهتمام عال وموثوق به من قبل أفراد العينة بفقرات المقياس .

4.3 اختبار الفرضيات :

سيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات على وفق تحقيق متطلبات اختبار التفاعل (معنوية علاقة المتغير المستقل والتفاعلي كلا على حدة في المتغير المعتمد) .

1.4.3 اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في مستوى الاداء الشامل للشركة .

- الانحدار المتعدد للبعد المعتمد (مستوى الاداء الشامل للشركة (Y) على متغيرات البعد المستقل التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز (X))

جدول (9)

خلاصة النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change statistics	
					R Square Change	F Change
1	0.664 ^a	0.512	0.543	0.37322	0.476	22.561

المصدر : مخرجات الحاسوب

اتضح من الجدول (9) المتضمن خلاصة نموذج الاختبار ما يأتي :

- بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي بين البعد المعتمد (مستوى الاداء الشامل للشركة)، ومتغيرات البعد المستقل (التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز) (66%)، مشيرة الى علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة التي تصف التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز، والبعد المعتمد (مستوى الاداء الشامل للشركة)، ومحددة الاتجاه الايجابي لأداء الشركة بالعلاقة مع التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز .

- بلغت قيمة معامل التحديد أو التفسير (R^2) للبعد المستقل (التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز) في البعد المعتمد (مستوى الاداء الشامل للشركة)، (% 51.2)، أي تفسير ما قيمته (% 51.2) من التغيير في البعد المعتمد، وهذه تؤكد التأثير المعنوي والايجابي للتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في مستوى الاداء الشامل للشركة. وتحقق شرط المعنوية، وقبول الفرضية الاولى التي مفادها (هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في مستوى الاداء الشامل للشركة) .

- اختبار الفرضية الثانية : هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية لتفاعل إدارة مخاطر التجهيز مع التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في مستوى أداء الشامل للشركة.
 - الانحدار المتعدد للبعد المعتمد(مستوى الاداء الشامل للشركة (Y) على متغيرات بعد التفاعل $X * Z$).

جدول (10)
 خلاصة النموذج التفاعلي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change statistics	
					R Square Change	F Change
1	0.642	0.511	0.521	0.301	0.436	53.311

المصدر : مخرجات الحاسوب

اتضح من الجدول (10)المتضمن خلاصة نموذج الاختبار ماياتي :
 - بلغت قيمة معامل الارتباط بين البعد المعتمد (أداء الشامل للشركة Y) وتفاعل البعدين (إدارة مخاطر التجهيزZ، مع التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز X) (64.2%)، مشيرة إلى علاقة قوية بين تفاعل البعدين (التفاعلي والمستقل) والبعد المعتمد (مستوى أداء الشامل للشركة)، ومحددة الاتجاه الايجابي لأداء الشركة بالعلاقة مع تفاعل (إدارة مخاطر التجهيز، مع التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز) .
 - بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) لتفاعل بعدي (إدارة مخاطر التجهيز Z مع التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز X) في البعد المعتمد(مستوى أداء الشامل للشركة Y)، (51.1%)، أي ان التغيير في تفاعل البعدين (X, Z) يفسر ماقيمة (51.1%) من التغيير في المتغير المعتمد (مستوى الأداء الشامل للشركة)، وهذه تؤكد التأثير المعنوي الايجابي لتفاعل البعدين(X, Z) في مستوى أداء الشامل للشركة وهذا يعني ملاءمة نتائج التفاعل، وقبول الفرضية التي مفادها(هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية لتفاعل إدارة مخاطر التجهيز مع التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في مستوى أداء الشامل للشركة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

1.4 الاستنتاجات:

- محدودية الإدراك لاهمية التوافق بين التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز ومخرجات سلسلة التجهيز في زيادة أوقات الانتظار والتخلص والضياعات بأنواعها المختلفة .
- اظهر افراد العينة اهتماما واضحا لمتغيرات الدراسة، ومحدودا للتأثير الايجابي للتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في تحسين مستوى الأداء الشامل للشركة .
- محدودية الاهتمام بإسهام التفاعل بين إدارة مخاطر التجهيز، والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في تحسين الأداء الشامل للشركة .
- انعكاس مشكلات التجهيز وتكامله الخارجي على الخفض في مستوى الأداء الشامل للشركة.
- ضعف اهتمام الشركة بأهمية الخفض في مشكلات ومخاطر التجهيز، وانعكاسه الايجابي على الخفض في مشكلات الإنتاج، وفي الأداء الشامل للشركة .

2.4 التوصيات :

- إجراء التكامل والتنسيق بين العناصر الرئيسية لسلسلة التجهيز (نظام التجهيز، المجهزون، نظام الإمداد، إدارة علاقات المجهز، وإدارة علاقات الزبون)، بما يحقق الاستجابة التامة لكل متطلبات حلقات سلسلة القيمة .
- تطوير إستراتيجية شاملة ومتكاملة للتجهيز تقود وتوجه عملية التجهيز نحو الاستجابة التامة للتكامل الخارجي في سلسلة التجهيز.
- إجراء الاستطلاعات الميدانية لتحديد حلقات الوصل بين سلسلة التجهيز التي تتصف بطول وقت الانتظار، بقصد تحقيق تقارب بين أوقات الانتظار لعملية الإنتاج .
- اعتماد أسلوب (تكامل المجهز /تكامل الزبون) في كل عمليات سلسلة التجهيز، والتخلص من حالات عدم المطابقة على طول مسارات التدفق من مصادر التجهيز وحتى المستعمل النهائي للمنتج تام الصنع .
- الكشف عن مخاطر سلسلة التجهيز، الأكثر تأثيرا في الأداء الشامل للشركة، والعمل على تحسينها، من أجل تحقيق التحسن في الأداء الشامل للشركة.

المصادر

1. Artebrant, A., Jonsson, E. & Nordhammer, M. (2003). "**Risk & Risk Management in the Supply Chain Flow – A Case Study Based on Some of Marsh's Clients**", Master's Thesis:Department of Industrial Management & Logistics, Lund University
2. Agarwal S., Erramill M.K. and Chekitan S.D.,(2003),"**Market Orientation and performance in service firms: role of innovation**",Journal of services marketing ,Vol.17, No.1.
3. Andrew F. Hayes introduction Mediation, Moderation, and Conditional Process analysis : A regression – Based Approach, 2013, (www.guilford.com/p/Hayes)
4. Cortina, J. M. (1993),"**What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications**", Journal of Applied Psychology, 78 (1)
5. Cronbach, L. J. (1951),"**Coefficient alpha and the internal structure of tests**", Psychometrika, 16
6. Ellen A. Drost ;(2011),"**validity and reliability in social science research**" ; Educational research and perspective", VOL3,NO 1.
- 7.Devaraj S, Krajewski L, Wei JC (2007). "**Impact of e-business technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain**", J. Operat. Manage. 25:1119-1216
8. Droge C, Jayaram J, Vickery SK (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. J. Operat. Manage. 22(6):557-573.

9. Fay MP, Proschan MA (2010). "**Wilcoxon-Mann-Whitney or t-test? On assumptions for hypothesis test and multiples interpretations of decision rules**", Stat. Survey . 4.
10. George, D., & Mallery,, (2003). "**SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference**",. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
11. Gunasekaran, A., Lai, K.H. and Cheng, T.C.E. (2008) "**Responsive supply chain: a competitive strategy in a networked economy**", International Journal of Management Science, Vol. 36, No. 4.
12. Ghebregiorgis F. & Karsten L., (2007), "**Human resource management and performance in a developing country**", International Journal of Human Resource management, 18(2).
13. Green Jr. KW, Whitten DR, Inman RA (2008). "**The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. Supply chain manage**", Int. J. 13(4).
14. Hallikas J, Varis J (2009). "**Risk management in supply chains**", GA, (Eds.) Supply chain risk, New York, NY, USA.
15. Jonathan Weiner, (2007), "**Measurement: Reliability and Validity Measures**", John Hopkins University .
16. Jüttner U, Christopher M, Peck H (2003). "**Supply chain risk management outlining an agenda for future research**",. Int. J. Logist. Manage. 6(4).
17. Kothari C.R., (2004), "**Research methodology**", New Age Publisher, New Dalhi.
18. Lambert, D.M., Cooper, M.C. & Pagh, J.D. (2009). "**Supply Chain Management Implementation Issues and Research Opportunities**", The International Journal of Logistics Management, 11, (1).
19. Manuj I, Mentzer JT (2008). "**Global supply chain risk management strategies**", Int. J. Phys. Dist. Log. Manage.

- 38(3):192-223 20.Melnyk SA, Rodrigues A, Ragatz GL (2009) Using simulation to investigate chain supply disruptions, in Zsidisin GA, Ritchie B (Eds.), Supply chain risk, Springer, New York, NY, USA .
- 21.Norrman, A. and Lindroth, B. (2002)," **Supply Chain Risk Management: Purchaser vs.Planners**", Views on Sharing Capacity Investment Risks in the Telecom Industry, Paper presented at the 11th International IPSERA conference, Enschede, The Nether Lands .
- 22.Pagell M, Krause D(2004). "**Re-exploring the Relationship between Flexibility and the External Environment.**", J. Oper. Manage. 21(6).
- 23.Peck H (2006). Reconciling supply chain vulnerability risk and supply chain management. Int. J. Logist.: Res. Appl. 9(2).
- 24.Quesada G, Rachamadugu R, Gonzales M, Martinez JL (2008)."**Linking order winning and external supply chain integration strategies**". Supply chain management ",Int. J. 13(4).
- 25.Ritchie B, Brindley C (2007). "**Supply chain risk management and performance: a guiding framework for future development.** Int. J. Oper. Prod. Manage. 27(3).
- 26.Robson Nogueira Tomas and Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara,(2013),"**Exploring linkages among external integration, supply chain risk reduction and performance outcomes: a study with Brazilian companies**", African Journal of Business Management, Vol..7(31).
27. Stock GN, Greis NP, Kasarda JD (2000). "**Enterprise logistics and supply chain Structure**": the role of fit. J. Oper. Manage. 18(5).
28. Shoenherr T, Swink M (2012)."**Revisiting the arcs of integration: cross-**

- validations and extensions". J. Oper. Manage. 30(1-2).**
29. Stank TP, Keller SB, Daugherty PJ (2001). "**Performance benefits of supply chain logistical integration**". *Transport. J.* 41(2/3)
30. Waters, D. (2007) "**Supply chain risk management: Vulnerability and resilience in Logistics**", Kogan Page Limited: London. UK.
31. Wheelen Thomas & Hunger David, (2008), "**strategic management and Business policy**", 11th ed, pearson : prentice Hall, Upper saddle River, U.S.A .
32. Wong Lee C, Ik-whan GK, Severance DM (2007). "**Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier internal integration and customer**". *Supply chain manage.: Int. J.* 12(6).
33. Zacharia ZG, Nix NW, Lusch RF (2011). "**Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration**". *J. Oper. Manage.* 29(1-2):591-603
34. Zhao X, Huo B, Selen W, Yeung J (2011). "**The impact of internal integration and relationship commitment on external integration**". *J. Oper. Manage.* 29(1-2).
35. Zsidisin GA (2003). "**Managerial perceptions of supply risk**". *J. Supply Chain Manage.* 39(1):14-25.

الملحق رقم (1):

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا / برنامج الدكتوراه
الأستاذ الفاضل.....

م/ استبانة استقصاء ميداني

نهديكم تحياتنا...

نضع أمام شخصكم الكريم استبياناً متخصصاً بموضوع (تحديد مستوى الاداء الشامل للشركة بالاعتماد على العلاقة التفاعلية بين ادارة مخاطر التجهيز والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز) بوصفة جزءاً من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم إدارة الأعمال في جامعة البصرة. تعتمد نتائج الدراسة على دقة وموضوعية إجاباتكم يرجى قراءة الفقرات الآتية بدقة قبل الإجابة .

- تستخدم الإجابات لأغراض البحث العلمي .
- لا داعي لذكر الاسم أو المستوى الإداري .
- يتدرج مستوى الإجابة بين (1) ويعني عدم الاتفاق تماماً مع الرأي الذي تتضمنه الفقرة و(5) تعني الاتفاق تماماً مع مضمون الفقرة، ويتسلسل مستوى الإجابة بين هذين الرقمين .
- ضع علامة (/) أو (القيمة الرقمية) أمام الفقرة التي تعتقد أنها تتفق مع رأيكم وما هو معمول به فعلاً في منظمتكم .
- أي ملاحظات أخرى تعتقد أنها ذات فائدة تكتب في ظهر استمارة الاستبانة .

شاكرين جهودكم النبيلة لتعاونكم خدمة للبحث العلمي

الباحثة
إيمان عسكر حاوي

تعريفات إجرائية

ت	المصطلح بالعربية	المصطلح بالانكليزية	التعريف الإجرائي
1	المخاطر	Risk	يقصد بها الصعوبات والمعوقات التي تعترض تدفق مسار سلسلة التجهيز.
2	إدارة المخاطر	Risk Management	تحديد عوامل الخطر لتخفيفها وضمان المرونة والاستمرار لسلسلة التجهيز.
3	سلسلة التجهيز	Supply Chain	تشير الى التكامل بين وظائف الأعمال الداخلية وتدفق المواد والمعلومات من نقطة الدخول الى الشركة وحتى تسليمها للزبون النهائي.

القسم الأول: معلومات تعريفية

اسم الشركة :

اسم القسم:

المركز الوظيفي الحالي :

مدة الخدمة في الشركة:

أقل من 5 سنوات	5-10	أكثر من 10 سنوات

العمر :-

30 فما اقل	40 فما اقل	50 فما اقل	60 فما اقل	65 فأكثر

الجنس : ذكر أنثى

التحصيل الدراسي الحالي: ..

إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

القسم الثاني: قياس أبعاد ومتغيرات الدراسة، والعلاقة فيما بينها

تحديد مستوى الاداء الشامل للشركة بالاعتماد على العلاقة التفاعلية بين ادارة مخاطر التجهيز والتكامل الخارجي لسلة التجهيز ...

1 لا اتفق جدا	2 لا اتفق	3 اتفق نسبيا	4 اتفق	5 اتفق جدا	الفقرة المفسرة	البعد/المتغير	ت
						البعد المستقل : : التكامل الخارجي في سلسلة التجهيز	
						تكامل المجهزين	أولا
					تقدم شركتي للمجهزين معلومات عن التنبؤ بالطلب.		1
					تمتلك شركتي قسم تنظيمي خاص للقيام بإجراءات اختيار المجهزين وإدارة التجهيز.		2
					تزود شركتي المجهزين بالمعلومات الكافية عن المواد المطلوب تجهيزها.		3
					تهتم شركتي بمشاركة المجهزين في خططها الإنتاجية.		4
					تدير شركتي توقعات الطلب .		5
					تتيح شركتي لمجهزيها فرصة المشاركة في لتصميم منتجاتها .		6
					تتبنى شركتي نظام معلومات حاسوبي يضمن تبادل المعلومات مع مجهزيها .		7
					تعرف شركتي المجهزين بطاقتها الإنتاجية .		8
					تهتم شركتي بمشاركة مجهزيها في معلومات الكلفة		9
						تكامل الزبائن	ثانيا
					تحدد شركتي أهدافها بناء على قدر كافي من المعلومات المتعلقة بحاجات الزبون وتوقعاته .		10
					تزود شركتي زبائننا بالمعلومات والدعم الذي يعزز من ولائهم للشركة		11

					وتوجهاتها.		
					تعتمد شركتي ملاحظات ومقترحات الزبون الواقعية عند تحديد أهدافها، وتوجهاتها التسويقية .	12	
					تهتم شركتي بمساهمة زبائننا في مواردها من خلال (الودائع والتسهيلات).	13	
					تشارك شركتي زبائننا في تصميم المنتجات الجديدة.	14	
					تتخذ شركتي الإجراءات التي تضمن مشاركة زبائننا بتحديد فرص الأسواق الجديدة .	15	
					تتبنى شركتي تنفيذ الإدارة المتكاملة للطلب مع زبائننا .	16	
					تتبنى شركتي تنفيذ إدارة علاقات الزبائن .	17	
					استطاعت شركتي تحقيق تقدما ملحوظا بمؤشرات رضا الزبون وضمن راحته .	18	
					تتبنى شركتي نظم المعلومات والاتصالات المتقدمة التي تعزز من نشاطاتها الترويجية الموجهة للزبون .	19	
							البعد التفاعلي(المدطف) (إدارة مخاطر سلسلة التجهيز)
							التخفيض من مخاطر سلسلة التجهيز
					تؤثر تغيرات الطلب في شركتي على سياسة العرض .	20	
					تتوجه شركتي الى تشغيل المجهزين الرئيسيين عندما تكون هناك تغيرات مفاجئة في الطلب .	21	
					تمتلك شركتي امكانية	22	

تحديد مستوى الاداء الشامل للشركة بالاعتماد على العلاقة التفاعلية بين ادارة مخاطر التجهيز والتكامل الخارجي لسلة التجهيز ...

					الوصول الى الاداء المالي والعملياتي للشركات المنافسة		
					تمتلك شركتي المرونة الكافية من تجهيزها عندما تحدث طلبات طارئة .	23	
					تتأثر عمليات التوزيع في شركتي عند حدوث التغير في الطلب .	24	
					تتبنى شركتي تصورا شاملا يتضمن تحديد مخاطر التجهيز، وتأثيراتها المتبادلة	25	
					تتبنى شركتي استراتيجيات لمعالجة المخاطر التي قد تواجهها .	26	
					البعد المعتمد		
					أداء سوق السهم	اولا	
					تتبنى شركتي اساليب لزيادة حجم مبيعاتها .	27	
					تسعى شركتي لزيادة حصتها السوقية .	28	
					الاداء المالي	ثانيا	
					تعمل شركتي على زيادة مستوى العائد على الاستثمار.	29	العائد على الاستثمار
					تعمل شركتي على زيادة صافي الارباح .	30	صافي الربح
					تعتمد شركتي الاساليب العلمية لزيادة مستوى العائد على المبيعات .	31	العائد على المبيعات
					الاداء العملياتي	ثالثا	
					تركز شركتي على تقليل وقت الانتظار .	32	وقت الانتظار
					تعمل شركتي على تحقيق مخرجات مطابقة للمواصفات	33	الجودة
					تضع شركتي الضوابط والاجراءات التي تضمن الخفض من مستويات المخزون (المواد الاولية، والمواد والسلع التامة الصنع)	34	مستويات المخزون