

أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن

م.د. كاظم احمد جواد *

الملخص

يهدف البحث الى تحديد أثر مرونة سلسلة التجهيز المتمثلة بـ (مرونة التسليم، ومرونة التجهيز، ومرونة نظم المعلومات، ومرونة المنتج الجديد) في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن وتمثلت ابعاده بـ (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع)، وذلك من خلال تقديم نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مرونة سلسلة التجهيز وأثرها على الاداء الاستراتيجي، وتم اختبار النموذج البحثي في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري الشركات ومن ينوب عنهم اضافة الى مدراء المعامل وبعض الفنيين والاداريين وقد بلغ عددهم (58) فرداً.

وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على جميع افراد المجتمع واسترجع منها (52) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات منها أملاك المنظمات المبحوثة الى مستويات مقبولة من مرونة سلسلة التجهيز، إذ بلغ المعدل العام (3.34)، وقد حصلت مرونة المنتج الجديد على اعلى معدل بلغ (3.38)، في حين كان المعدل العام لمستوى تحقيق الاداء الاستراتيجي قد بلغ (3.40) وهو مستوى مقبول ايضاً، وقد تمثل اعلى مستوى للاداء الاستراتيجي في بُعد منظور الزبون بقيمة بلغت (3.43). ومن النتائج الأخرى التي توصل اليها البحث تمثلت في وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين مرونة سلسلة التجهيز والاداء الاستراتيجي، اضافة الى تأكيد البحث على قدرة الشركات قيد البحث على تحقيق مستوى جيد من الاداء الاستراتيجي من خلال زيادة الاهتمام ودعم مرونة سلسلة التجهيز بابعادها المعتمدة في هذا البحث.

وخلص البحث الى تقديم بعض التوصيات، منها التأكيد على الاهتمام بمرونة سلسلة التجهيز بابعادها المعتمدة اضافة الى الابعاد الأخرى التي من الممكن ان تدعم الاداء الاستراتيجي، اضافة الى ضرورة متابعة ادارات الشركات لابعاد الاداء الاستراتيجي لتعزيزها، وذلك بتبني الابعاد الأكثر تأثيراً من مرونة سلسلة التجهيز، نظراً لما تنسم به بيئة الاعمال من حالات عدم تأكد عالي وتغيير مستمر. *عضو هيئة تدريس/ كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية

Abstract

The research aims to determine the impact of the flexibility of the supply chain of represented (delivery flexibility, supply flexibility, information systems flexibility, and new product flexibility) on the strategic performance on according to the Balanced Scorecard and was deported to (financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective, innovation and learning perspective), and by providing a model demonstrates the nature of the relationship between the flexibility of the supply chain and its impact on strategic performance.

* الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/1/7

The model of research was tested in a sample selected from companies belonging to the Ministry of Industry, The research population consists of all corporate executives and their representatives, in addition to some of the managers of laboratories, or factories, and technicians, and numbered 5) directors and technicians.

The questionnaire was distributed to all members of society, and it has been returned from them 52) forms, which are useful to make a valid statistical analysis, The finding of the research indicated that the level of the supply chain flexibility is acceptable in these mentioned companies, the total average was (3.34), where the new product got the highest level, and it was (3.38), the level of the reached strategic performance was (3.40), which is a good level, , the highest level of strategic performance was in the customer perspective, with a value of (3.43).

The other findings of the research indicated the presence of positive significant correlation with a significance relation between supply chain flexibility and strategic performance, in addition to the confirmation of search on the ability of companies, under discussion, to achieve the strategic performance through the increased interest, and the support of supply chain flexibility dimensions employed in this research.

The research concluded to make some recommendations, including the emphasis on attention to supply chain flexibility dimensions adopted, in addition to other dimensions that can provide support for strategic performance, in addition to the need for follow-up the managements of companies to promote strategic performance dimensions, through the adoption of the most influential dimensions of supply chain flexible, because the high uncertainty and constant change nature of the business environment.

المقدمة:

لقد أصبح التغيير المستمر والتطور وعدم التأكد العالي من أبرز سمات بيئة الأعمال، التي تحيط بمنظمات الأعمال، مما يشكل امامها تحدياً كبير يفرض عليها القيام باتخاذ اجراءات وتغيرات سريعة ومستمرة بهدف الاستجابة الى تلك الظروف والاحداث والتكيف مع الوضع الجديد باستمرار وبما يعزز أدائها، لذا يتطلب الامر من المنظمات اللجوء الى تفعيل اي سلاح تنافسي يمنحها القدرة على تحقيق ذلك، وتعد مرونة سلسلة التجهيز والمتمثلة بـ (مرونة التسليم، ومرونة التجهيز، ومرونة نظم المعلومات، ومرونة المنتج الجديد)، احدى الادوات الفعالة في تحقيق ذلك والتي يمكن ان تحتل دور مهم ورئيس في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمة والمتمثل بـ (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع)، ويمكن للمنظمة هنا استخدام مرونة سلسلة التجهيز كسلاح تنافسي تواجه به التغيرات التي تحصل في البيئة وبالتالي تستخدم كرد فعل يسمح للمنظمة بالتكيف مع الاحداث والتغيرات اي كسلاح هجومي يسبق فعل الآخرين، وهكذا يمكن القول ان مرونة سلسلة التجهيز تساعد المنظمات في مواجهة التقلبات التي تحصل في بيئة الأعمال، فضلاً عن التغيرات التي يمكن ان تحصل داخل المنظمة، وبالشكل الذي يساعد في تحقيق رضا الزبون .

وبناءً على ماورد في اعلاه جاء هذا البحث لمعرفة أثر مرونة سلسلة التجهيز في تحقيق الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن، وتم اختيار عينة من الشركات التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن، إذ ان هذه الشركات تمتلك ابعاد مختلفة من مرونة سلسلة التجهيز تقع في مستويات مختلفة يمكن من خلالها تعزيز الاداء الاستراتيجي، مما يتطلب الامر من ادارات هذه الشركات ايلاء اهتمام اكبر لموضوع مرونة سلسلة التجهيز وبما يحقق اهدافها.

وتضمن البحث خمسة محاور خص الاول منها في تقديم منهجية البحث، بينما تطرق المحور الثاني الى تقديم اهم الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وتطرق المحور الثالث الى تقديم تأطير مفاهيمي، في حين انصرف المحور الرابع الى تقديم اطار تحليلي للبحث، وأخيراً قدم المحور الخامس اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تعد التغيرات المتسارعة والتعقيد البيئي والتطور التكنولوجي المستمر كلها تحديات امام منظمات الاعمال، الا ان امتلاك منظمات الاعمال لادوات كمرونة سلسلة التجهيز يمكن معها مواجهة ذلك وتحقيق الاداء الاستراتيجي سعياً منها للتكيف والاستجابة الى تلك التحديات من اجل البقاء. ويمكن تحديد مشكلة البحث في مدى قدرة منظمات الاعمال على مواجهة تلك التحديات من خلال دعم الاداء الاستراتيجي وباستخدام مرونة سلسلة التجهيز، ويمكن هنا صياغة مشكلة البحث على شكل تساؤلات وكالاتي:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين مرونة سلسلة التجهيز المتمثلة بالابعاد (مرونة التسليم، ومرونة التجهيز، ومرونة نظم المعلومات، ومرونة المنتج الجديد) والاداء الاستراتيجي المتمثل بالابعاد (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع).
- 2- هل تؤثر مرونة سلسلة التجهيز في تحقيق الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن.

ثانياً: أهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:
- 1- تحديد مستوى مرونة سلسلة التجهيز في المنظمة قيد البحث باعتبارها أداة يمكن ان تستخدم في دعم وتحقيق الاداء الاستراتيجي.
 - 2- تحديد مستوى الاداء الاستراتيجي للمنظمة قيد البحث على وفق بطاقة الاداء المتوازن.
 - 3- تحديد طبيعة العلاقة بين مرونة سلسلة التجهيز والاداء الاستراتيجي.
 - 4- تحديد تأثير مرونة سلسلة التجهيز المتمثلة بالابعاد التالية (مرونة التسليم، ومرونة التجهيز، ومرونة نظم المعلومات، ومرونة المنتج الجديد) في الاداء الاستراتيجي معبراً عنه بالابعاد التالية (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع).
 - 5- تقديم بحث ميداني يمكن ان يساعد في فهم دور مرونة سلسلة التجهيز في دعم الاداء الاستراتيجي.

ثالثاً: أهمية البحث

- تتجلى أهمية البحث في النقاط الاتية:
- 1- تحديد الدور الذي يمكن ان تلعبه مرونة سلسلة التجهيز في تحقيق الاداء الاستراتيجي في المنظمة قيد البحث.
 - 2- تعريف المنظمة المبحوثة بالمستوى الذي تمتلكه من مرونة سلسلة التجهيز وسبل زيادتها لمل لها من دور في دعم الاداء الاستراتيجي.
 - 3- تحديد المستوى الذي تمتلكه من الاداء الاستراتيجي لمعرفة وتقييم وضعها في السوق.

رابعاً: فرضيات البحث

تعد فرضيات البحث الاجابة الاولى عن تساؤلات البحث ومن خلال اجراء التحليل والمعالجات الاحصائية لها سوف تتم عملية قبولها من عدمه، ويمكن صياغة فرضيات البحث كالآتي:

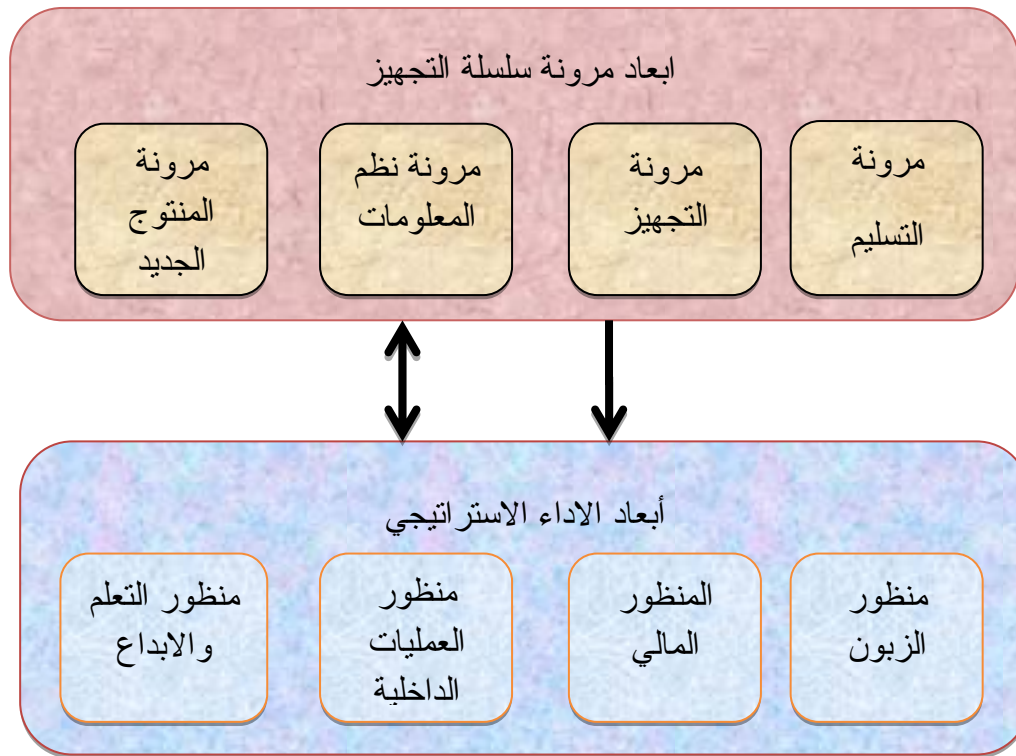
الفرضية الاساسية الاولى:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة سلسلة التجهيز بابعادها الفرعية المتمثلة بـ (مرونة التسليم، ومرونة التجهيز، ومرونة نظم المعلومات، ومرونة المنتج الجديد) والاداء الاستراتيجي بابعاده الفرعية المتمثلة بـ (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع)، ينبثق عنها الفرضيات الرئيسية الاتية:

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى "توجد علاقة ارتباط بين مرونة سلسلة التجهيز بابعادها والمنظور المالي".
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية "توجد علاقة ارتباط بين مرونة سلسلة التجهيز بابعادها ومنظور الزبون".
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة "توجد علاقة ارتباط بين مرونة سلسلة التجهيز بابعادها ومنظور العمليات الداخلية".

- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة "توجد علاقة ارتباط بين مرونة سلسلة التجهيز ومنظور التعلم والابداع".
الفرضية الاساسية الثانية " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز بابعادها الفرعية في الاداء الاستراتيجي بابعاده الفرعية". ينبثق عنها الفرضيات الرئيسية الآتية:
- 1- الفرضية الرئيسية الاولى "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز بابعادها الفرعية في المنظور المالي".
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز بابعادها الفرعية في منظور الزبون".
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز بابعادها الفرعية في منظور العمليات الداخلية".
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز بابعادها الفرعية في منظور التعلم والابداع".

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

سادساً: الوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث

- اعتمد البحث على مجموعة من الوسائل الاحصائية الوصفية والاستدلالية ويمكن توضيحها بالاتي:
- 1- الوسط الحسابي من اجل تحديد مستوى استجابة افراد العينة لفقرات الاستبانة.
- 2- الانحراف المعياري بهدف قياس تشتت قيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية.
- 3- معامل ارتباط الرتب سبيرمان Spearman لقياس العلاقة بين ابعاد متغيرات البحث.
- 4- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) لتحديد تأثير ابعاد المتغيرات فيما بينها.
- 5- معادلة الفا-كرونيباخ لقياس ثبات الاستبانة.
- وقد تم تنفيذ الادوات الاحصائية المذكورة باستخدام الحزمة الاحصائية الجاهزة SPSS .

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تطرق البحث الى عملية تحليل لبيئة القطاع الصناعي المتمثلة في عدد من الشركات الصناعية وهي (الشركة العامة للصناعات الالكترونية، الشركة العامة للصناعات الخفيفة، الشركة العامة لصناعة البطاريات،

شركة بغداد للمشروبات الغازية) في حين شمل مجتمع البحث جميع المدراء العاملين في الشركات المذكورة ومن ينوب عنهم اضافة الى (مديري العمليات، والتسويق ، والمالية، والمخازن، والبحث والتطوير، والحسابات، والمبيعات، فضلاً عن مديري الاقسام الانتاجية، والشعب الفنية الاخرى)، وقد تم توزيع (58) استمارة استبانة عليهم، تم استلام (52) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بمعدل استجابة بلغ (90%) .

ثامناً: اداة البحث

نظراً لصعوبة قياس متغيرات الدراسة كمياً، تم استخدام استمارة الاستبانة كأسلوب رئيس للحصول على البيانات اللازمة، اما بالنسبة الى مستوى الاجابة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وشمل (اتفق بشدة 5، اتفق الى حد ما 4، اتفق 3، لاتفق 2، لاتفق بشدة 1)، والجدول (1) يقدم وصفاً لفقرات الاستبانة وكالاتي:

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز السؤال في الاستبانة	الفقرات
مرونة	مرونة التسليم X1	X11	تمتلك المنظمة القدرة على تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
		X12	تمتلك المنظمة القدرة على توزيع وتسليم المنتج اقتصادياً تبعاً للتغيرات التي تحدث على مصادر التجهيز من دون وقت اضافي.
		X13	تمتلك المنظمة القدرة على توزيع وتسليم المنتج اقتصادياً تبعاً للتغيرات التي تحدث على اماكن المشترين من دون وقت اضافي.
		X14	تسلم منظمتكم الطلبات بالكمية المناسبة من دون اي تأخير.
		X15	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع الاوقات المختلفة واللازمة لوصول المنتج الى الزبون.
سلسلة	مرونة التجهيز X2	X21	تمتلك المنظمة القدرة على تغيير الكميات الواردة من مواد اولية ونصف مصنعة تبعاً لتغيير طلب المستهلك على المنتج.
		X22	تمتلك المنظمة القدرة في السيطرة على مستويات التجهيز من حيث الزيادة والنقصان.
		X23	تمتلك المنظمة طاقة تجهيز اضافية لمواجهة التذبذب المفاجئ في الطلب على المواد المطلوبة.
		X24	تمتلك المنظمة القدرة على استخدام مسارات بديلة لتحريك المخزون تحت التشغيل عبر مصادر مختلفة.
		X25	تمتلك المنظمة امكانية تحويل عملية انتاج جزء او منتج نهائي لمواقع مختلفة يمكن معها الوصول الى الشكل المطلوب.
التجهيز	مرونة نظم المعلومات X3	X31	تمتلك المنظمة القدرة على القيام باعمال متعددة ومتنوعة بشكل متزامن من خلال استخدام الاتصال والتبادل والمشاركة في البيانات والمعلومات داخل المنظمة.
		X32	يمكن للمنظمة موائمة اساليب بناء نظم المعلومات مع احتياجاتها.
		X33	تمتلك المنظمة شفافية الوصول لبيانات طلبات الزبائن على امتداد سلسلة التجهيز.
		X34	يمكن للمنظمة الحصول على بيانات الزبائن من خلال الاتمة.
		X35	تمتلك منظمتنا شبكة من الاتصالات الداخلية.
المنتج الجديد	مرونة المنتج الجديد X4	X41	تمتلك المنظمة القدرة على التعاون والتنسيق لتقديم منتجات جديدة كاملة ومتنوعة.
		X42	تمتلك المنظمة القدرة على تقديم منتجات جديدة ومتنوعة بسرعة.
		X43	يمكن للمنظمة تقليص دورة تطوير المنتجات الجديدة.
		X44	هناك تعاون كبير بين اقسام المنظمة بالشكل الذي يمكن معه تقديم منتجات جديدة باستمرار.
		X45	يتم تشكيل فرق العمل عند حدوث مشكلة او الحاجة لاتخاذ القرارات المهمة.
الاداء	المنظور المالي Y1	Y11	تحقق المنظمة تحسن مستمر في إيراداتها.
		Y12	هناك انخفاض في المصاريف داخل المنظمة باستمرار.
		Y13	تطورت مستويات الأرباح في منظمتنا خلال السنوات الاخيرة.
		Y14	تحقق منظمتنا عوائد جيدة على رأس المال المستثمر.
		Y15	تسدد المنظمة التزاماتها قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديها.
المنظور الزبون	منظور الزبون Y2	Y21	تعمل المنظمة على زيادة حصتها السوقية لتوفير المنتجات المرغوبة للزبون.
		Y22	هناك رضا لدى الزبائن بمنتجاتنا لتوفيرها بالجودة والسعر المناسب.
		Y23	تلتزم شركتنا بتوفير منتجاتها بالاقوات المناسبة.
		Y24	تسعى منظمتنا للدخول الى اسواق جديدة لتسويق منتجاتها باستمرار.
		Y25	تزيد شركتنا من قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك المنتجات.
الاستراتيجية	منظور العمليات الداخلية Y3	Y31	تستغل شركتنا الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل.
		Y32	تحسن شركتنا من جودة الإنتاج من خلال تخفيض مستويات التلف.
		Y33	هناك زيادة مستمرة في انتاجية العمل.

ي	Y3	تميزت شركتنا بحصولها على شهادات تقديرية لتميزها في النوعية
	Y35	نسبة دوران العمل منخفضة جداً في منظمنا.
منظور التعلم والابداع Y4	Y41	تدخل شركتنا العاملين لديها بدورات تدريبية لتطويرهم
	Y42	يتم في شركتنا تحسين وتطوير المنتجات باستمرار
	Y43	هناك زيادة في نسب التحديث التكنولوجي والامتعة.
	Y44	هناك زيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة.
	Y45	تعتمد شركتنا نظام حوافز له علاقة مباشرة بالإنتاج للتمييز بين العاملين

تاسعاً: اختبار صدق وثبات اداة القياس

- 1- اختبار الصدق الظاهري: بهدف قياس صدق الاداة الظاهري (Instrument Validity) تم عرض الاستبانة على عدد من الاساتذة المتخصصين (الملحق) من اجل التعرف على الثغرات التي قد تحصل فيها، وفي ضوء المقترحات والملاحظات المقدمة جرى تعديل الاستبانة لتصبح اكثر دقة وتعبيراً، وبما يتناسب مع المتغيرات المراد قياسها.
 - 2- قياس صدق المحتوى: اذ يعبر هذا المقياس عن قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من اجله، وذلك من خلال ترتيب مجموع درجات الاجابات عن فقرات المقياس تنازلياً او تصاعدياً، ومن ثم تقسم الى مجموعتين متساويتين، ويتم اخذ (27%) من اعلى الدرجات و (27%) من ادناها وبعد ذلك يتم قياس الفرق بين المجموعتين لمجموعتي الدرجات العليا والدنيا وباجراء اختبار (t)، وفي حالة وجود فروق معنوية بين المجموعتين يُعد المقياس صادقاً، (الدباغ، 1998، 119).
- وباجراء العمليات المذكورة في الفقرة (2) من قياس صدق المحتوى، تم احتساب قيمة (t) عند مستوى معنوية (0.05) وكما هو واضح في الجدول (2) وكالاتي:

جدول (2)

قيم (t) المحسوبة للمقاييس المستخدمة في الاستبانة

التسلسل	المقياس	قيم (t-test) المحسوبة
1	مرونة التسليم	7.56
2	مرونة التجهيز	12.23
3	مرونة نظم المعلومات	12.34
4	مرونة المنتج الجديد	11.22
5	المنظور المالي	12.42
6	منظور الزبون	11.45
7	منظور العمليات الداخلية	12.24
8	منظور التعلم والنمو	12.20

القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية 24 = 2.064

يتبين من الجدول (2) ان جميع قيم (t) المحسوبة كانت اعلى من قيمتها الجدولية لكافة المقاييس، مما يعني وجود فروق معنوية وبالتالي تكون جميع المقاييس المستخدمة في الاستبانة صادقة وبامكانها التمييز بين المجاميع المختلفة.

- 3- اختبار ثبات الاداة (Instrument Reliability) لغرض قياس مدى الاتساق الداخلي في النتائج، تم استخدام معامل الثبات الداخلي كرونباخ الفا (Alpha Cronbach)، وقد بلغت قيمة الفا لجميع متغيرات البحث (0.83) وتمثل هذه قيمة عالية للاتساق الداخلي عند مستوى معنوية (0.05)، والجدول (3) يظهر معامل الاتساق الداخلي لابعاد متغيرات البحث الرئيسية لاستمارة الاستبانة.

جدول (3)

قيمة معامل الفا لابعاد المتغيرات الرئيسية

قيمة كرونباخ الفا	عدد الفقرات	ابعاد المتغيرات الرئيسية
0.69	5	1- مرونة التسليم
0.72	5	2- مرونة التجهيز
0.75	5	3- مرونة نظم المعلومات
0.73	5	4- مرونة التقديم
0.78	5	5- المنظور المالي
0.79	5	6- منظور الزبون
0.76	5	7- منظور العمليات الداخلية
0.73	5	8- منظور التعلم والابداع
0.80	40	المقياس الكلي

يتضح لنا من نتائج تحليل الموثوقية ان قيمة معامل كرونباخ الفا لجميع ابعاد متغيرات البحث الرئيسية هي اعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات والبالغة (0.60) مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي للمقياس المستخدم في هذا البحث (النجار، واخرون، 2008: 125).

عاشراً: متغيرات البحث وطرائق قياسها

يتم في هذه الفقرة تقديم تعريف لمتغيرات البحث التي اعتمدت في صياغة فرضياته وكالاتي:

1- مرونة سلسلة التجهيز: هي " مجموعة من ابعاد المرونة التي تؤثر مباشرة على زبائن الشركة وتساهم في مسؤولية وظيفيتين او اكثر على طول سلسلة التجهيز سواء كانت داخلية (تصنيع، تسويق) او خارجية (مجهزين، اعضاء القناة)"، ويمكن ان تعزز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة الى التغيرات التي تطرأ في طلبات الزبائن سواء تعلق الامر بكمية او اصناف المنتجات، وتتضمن مرونة سلسلة التجهيز عدد من الابعاد، اعتمد في هذا البحث الابعاد التالية:

أ- مرونة التسليم: تعرف بانها " قدرة نظام الامدادات على التكامل من اجل توزيع وتسليم المنتج اقتصادياً ومن دون اضافة وقت بدءاً من مصدر المواد الاولية وصولاً الى الزبون النهائي".

ب- مرونة التجهيز: تعبر عن " قدرة المنظمة على تلبية الحاجات المتغيرة للزبائن، كالتغيير في تجهيز المنتج من حيث المزيج، الحجم".

ج- مرونة نظم المعلومات: تشير الى "اساليب بناء نظم المعلومات وبالشكل الذي يتلائم مع الاحتياجات المختلفة للمنظمة للمعلومات، لكي تستجيب الى حاجات الزبائن المتغيرة".

د- مرونة المنتج الجديد: هي " القدرة على طرح منتج جديد في الاسواق او تغيير المنتجات الحالية".

وقد تم قياس متغيرات مرونة سلسلة التجهيز باستخدام الاستبانة كأسلوب رئيس للحصول على البيانات اللازمة والتي تم تصميمها من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع منها دراسة (الحوري، والجوازنة، 2010); (Fantazy et al., 2009); (Duclos et al., 2003)

2- الاداء الاستراتيجي: هو "دالة لانشطة المنظمة كافة، ويعتمد على مجموعة من الخطط التي تبني على أسس علمية وبكفاءة عالية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة لترسم المسار الذي تسلكه بأقل ما يمكن من تكاليف وأفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء وبما يحقق أهدافها البعيدة المدى"، ويتضمن الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن اربعة ابعاد رئيسية تم اختيارها في هذا البحث وهي كالاتي:

أ- المنظور المالي: ويفسر بانه "العائد على الاستثمار، ومستوى دخل العمليات، وهو مقياس للتدفق النقدي بالنسبة للحالة المالية".

ب- منظور الزبون: ويقصد به " تلبية حاجات الزبائن، اذ ان تكوين الطلب على العملية الجديدة او التكنولوجيا الجديدة وتقديم القيمة الى الزبائن سوف يحسن رضا الزبائن".

ج - منظور العمليات الداخلية: يركز هذا المقياس على الانتاج والقضايا المتعلقة باحصاء العمليات، مثل سرعة تلبية الطلبات وكلفة كل طلبية .

د-منظور التعلم والابداع: يهتم هذا المؤشر في تحديد الكيفية التي يمكن معها ادارة راس المال البشري من اجل ضمان مستقبل المنظمة.

وتم قياس هذا المتغير بالاعتماد على الاستبانة التي تم اعدادها من خلال الاستفادة من عدد من الدراسات السابقة، منها دراسة (نايف، 2007); (محمد، 2008); (الصفو، 2009); (Alhyari, 2013); (Kaplan & Norton, 1996)

المبحث الثاني

دراسات سابقة

تمهيد

تهدف هذه الفقرة الى عرض بعض الدراسات السابقة بغية تقديم دعم للاطار النظري من خلال الاستفادة من طروحات الباحثين وآرائهم حول متغيرات الدراسة، والتركيز على الدراسات السابقة بما يخدم الجانب الميداني، من خلال الاستفادة من الاساليب المستخدمة فيها والمقاييس المعتمدة وأستخدامها في تحليل الجانب الميداني للبحث الحالي.

اولاً: عرض الدراسات السابقة

1) الدراسات المتعلقة بمرونة سلسلة التجهيز

• الدراسات العربية

1- الباحث والسنة	(الحوري، والجوازنة، 2010)
عنوان الدراسة	مرونة سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية الأردنية
نوع الدراسة	دراسة ميدانية تكون مجتمعها من جميع مديري منظمات الالبسة والادوية الاردنية
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى مرونة سلسلة التوريد في المنظمات عينة الدراسة، مع تحديد الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد مرونة سلسلة التوريد.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى ان مستوى مرونة سلسلة التوريد عالية في منظمات صناعة الالبسة والادوية الاردنية، مما يعني قدرة المنظمات عينة البحث في التعاون والتنسيق لتقديم منتجات جديدة ومتنوعة بسرعة عالية.

• الدراسات الاجنبية

2- الباحث والسنة	(Fantazy et al., 2009)
عنوان الدراسة	دراسة تجريبية للعلاقة ما بين الاستراتيجية، والمرونة، والاداء في محتوى سلسلة التجهيز
نوع الدراسة	دراسة ميدانية طبقت على عينة من الشركات واستخدمت فيها الاستبانة كاداة رئيسية.
الهدف من الدراسة	هو اختبار العلاقة بين الاستراتيجية والمرونة والاداء في محتوى سلسلة التجهيز.
أهم الاستنتاجات	1- وجود تأثير مباشر للاستراتيجية على المرونة، والمرونة بدورها تؤثر على الاداء. 2- الشركات التي تطبق استراتيجية الابداع عليها توظيف الوقت والموارد في تطوير المنتجات الجديدة ومرونة التسليم.

3- الباحث والسنة	(Duclos et al., 2003)
عنوان الدراسة	أنموذج مفاهيمي لمرونة سلسلة التجهيز
نوع الدراسة	دراسة نظرية لتصنيفات المرونة في الادبيات
الهدف من الدراسة	هو تكوين او تقديم اساس نظري لتحليل مكونات مرونة سلسلة التجهيز.
أهم الاستنتاجات	1- ان نجاح المنظمات يتطلب منها ادراك حقيقة مهمة تتمثل بالاهتمام بمرونة سلسلة التجهيز فيما بين المنظمات. 2- اقترح ستة مفاهيم جديدة لمرونة سلسلة التجهيز (مرونة نظم المعلومات، مرونة السوق، مرونة العمليات، مرونة الامدادات، مرونة التجهيز، مرونة التنظيم).

2) الدراسات المتعلقة بالاداء الاستراتيجي

• الدراسات العربية

4- الباحث والسنة	(محمد، 2008)
عنوان الدراسة	إنعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
نوع الدراسة	دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل
الهدف من الدراسة	بناء إطار فكري وميداني لإنعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة على الأداء الإستراتيجي من خلال تحليل مستوى إدراك المديرين فضلاً عن تحليل أداء الشركة وتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة
أهم الاستنتاجات	1- وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة الرئيسية. 2- يؤثر تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال معنوياً في الأداء الاستراتيجي ومن خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن .

5- الباحث والسنة	(الصفو، 2009)
عنوان الدراسة	عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
الهدف من الدراسة	1- التعرف على طبيعة الأداء الاستراتيجي، وزيادة الإدراك المعرفي للمدراء في الشركة المبحوثة عن عناصر إستراتيجية العمليات والأداء الاستراتيجي. 2- التوصل إلى نتائج علاقة الارتباط والأثر بين عناصر إستراتيجية العمليات ومجالات الأداء الاستراتيجي .
أهم الاستنتاجات	1- وجدت عدة مجالات لتطوير نماذج المقاييس لقياس الأداء الاستراتيجي الأمر الذي أدى إلى تعدد هذه النماذج وتنوعها واختلاف أبعادها. 2- عدم وجود مفهوم محدد لدى الكتاب للأداء الاستراتيجي على النحو الذي يميزه عن الأداء التنظيمي.

• الدراسات الاجنبية

6- الباحث والسنة	(Alhyari,2013)
عنوان الدراسة	تقييم أداء خدمات الحكومة الالكترونية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن
نوع الدراسة	دراسة ميدانية في الاردن
الهدف من الدراسة	التأكيد على الموازنة بين المقاييس الكمية والنوعية، واختبار بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتليم قيمة من خلال خدمات الحكومة الالكترونية
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى ان بطاقة الاداء المتوازن ملائمة جداً لمراقبة وقياس اداء الحكومة الالكترونية

المبحث الثالث الجانب النظري

اولاً: مرونة سلسلة التجهيز

1- المفهوم

على الرغم من محدودية الادبيات التي تطرقت الى موضوع مرونة سلسلة التجهيز الا انه اشار عدد من الكتاب والباحثين الى هذا الموضوع مؤكدين على اهمية ودور مرونة سلسلة التجهيز في التعامل مع التغيرات والتقلبات البيئية المستمرة، وقبل الدخول في موضوع مرونة سلسلة التجهيز لابد من تعريف سلسلة التجهيز اولاً، اذ يعرفها كل من (Soon&Udin,2011) الى انها تعني " دمج او اتحاد عدة عمليات وانشطة بدأ من المجهز وصولاً الى الزبون"، ويضيف الباحثان انه مع تزايد الضغوط التنافسية العالمية، امتلكت المنظمات قدرة في الاستجابة الى التنوع في استراتيجيات الاعمال من اجل تعزيز قيمة الزبون (Soon&Udin,2011:506)، اما (Stevensonm2005) فيعرفها بانها "سلسلة متعاقبة من نشاطات ومنظمات تعمل على تقديم وتسليم سلع وخدمات، (Stevenson,2005:23)، ويعرفها (Slack et al., 2010) بانها "عمليات مترابطة يتم من خلالها تقديم سلع وخدمات بدءاً من المجهز وصولاً الى الزبون النهائي ضمن عدة شبكات داخلية (Slack et al., 2010:670)، اما مرونة سلسلة التجهيز فاكاد كل من (Fantazy et al.,2009) على ان المرونة في سلسلة التجهيز تمثل وسائل كامنة لتحسين كفاءة المنظمة، واعتبرت احد المقاييس المهمة لاداء سلسلة التجهيز، وتعرف بانها "مجموعة من ابعاد المرونة التي تؤثر مباشرة على زبائن المنظمة وتساهم في مسؤولية وظيفيتين او اكثر على طول سلسلة التجهيز سواء كانت داخلية (تصنيع، تسويق) او خارجية (مجهزين، اعضاء القناة)، (Fantazy et al.,2009:177).

اما (Kumar et al.,2006) فاشار الى ان مفهوم مرونة سلسلة التجهيز يرتبط مع مرونة التصنيع، وبالتالي يلعب تعريف مرونة التصنيع دور مهم في تعريف مرونة سلسلة التجهيز، ولكن ونظراً لكون مرونة سلسلة التجهيز تمتد عبر سلسلة من المواضيع تبدأ من خارج المنظمة، لذا فان مرونة سلسلة التجهيز يجب ان تمتد كذلك الى ابعد من المرونة الداخلية للمنظمة (الى خارجها)، ويؤكد الباحثون هنا على ان احدى مميزات النجاح الرئيسية في المنافسة في يومنا هذا تتمثل في القدرة على الاستجابة السريعة الى الزبون النهائي، مما ينعكس ذلك على نتائج الاداء للمنظمة، وتعرف مرونة سلسلة التجهيز بانها "قدرة اعضاء سلسلة التجهيز على اعادة هيكلة عملياتهم وتنظيم استراتيجياتهم والمساهمة بالمسؤولية للاستجابة وبسرعة

الى طلب الزبائن في كل موضع ارتباط من سلسلة التجهيز من اجل تقديم منتجات متنوعة بكميات وكلف وجوده متوقعة للزبون مع المحافظة على الاداء العالي" (Kumar et al.,2006:305).

2-انواع مرونة سلسلة التجهيز

اشار (Kumar et al.,2006) الى وجود خمسة انواع من مرونة سلسلة التجهيز قدمها (Vickery et al.,1999)، والتي تم تشخيصها بالاعتماد على ادبيات العمليات السابقة وهي تتضمن (مرونة المنتج، مرونة الحجم، مرونة تقديم المنتج الجديد، مرونة الاستجابة، مرونة الوصول الى الاسواق)، اما (Vokurka et al.,2003) فاشار الى وجود ستة انواع من مرونة سلسلة التجهيز وهي (مرونة نظام العمليات، مرونة السوق، مرونة الامدادات، مرونة التجهيز، مرونة نظم المعلومات، مرونة التنظيم) (Kumar et al.,2006:310)، وتم اختيار عدد من ابعاد مرونة سلسلة التجهيز التي اكد عليها عدد من الباحثين وبما ينسجم مع هذه الدراسة، وفيما يلي شرح لهذه الابعاد:

أ- مرونة التسليم: وتعرف بانها " قدرة نظام الامدادات على التكامل من اجل توزيع وتسليم المنتج اقتصادياً ومن دون اضافة وقت بدءاً من مصدر المواد الاولية وصولاً الى الزبون النهائي"، (Kumar, et al., 2006:311)، ويتفق معهم كل من (Duclos, et al., 2003) في وصفها بانها "القدرة على استلام وتوزيع المنتج بكلفة فاعلة مع تغيير مصدر التجهيز والزبائن (كالتغيير في موقع الزبون، والشحن عالمياً) (Duclos,et al., 2003:451)، اما (Oke,2005) فيصفها بانها "القدرة على تغيير خطط او تواريخ التسليم المفترضة" (Oke,2005:975)، وهي كمرونة المسار مع امتلاكها مسار بديل لتحرك وحدات الانتاج (المواد الاولية او المنتج النهائي) داخل سلسلة التجهيز للاستجابة الى ظروف البيئة المتغيرة (Soon &Udin, 2011:509)، وفي هذا الصدد اشار (Kara and Kayis,2004) الى ان مرونة التسليم في سلسلة التجهيز تركز على اوقات التسليم القصيرة والاختلافات القليلة في اوقات الانتظار في كل العمليات التي تجري مع التاكيد على سرعة التغيير (Kara and Kayis,2004:972)، وهي تشير ايضاً الى قدرة المنظمة على توزيع المنتج وتسليمه اقتصادياً على وفق ما يحصل من تغييرات قد تحدث في مصادر التجهيز ومواقع الزبائن، ومن دون وجود حاجة الى وقت اضافي على طول سلسلة التجهيز التي والتي تبدأ من مصادر المواد الاولية وصولاً الى المستهلك النهائي.

ب- مرونة التجهيز: اشار كل من (Tachizawa & Thomson,2007) بانها تُعبر عن " قدرة المنظمة على تلبية الحاجات المتغيرة للزبائن، التغيير في تجهيز المنتج من حيث المزيج، الحجم"، او هي تعبر عن " قدرة وظيفة المشتريات على الاستجابة الى التغيرات في متطلبات مكونات المواد المشتراة بفاعلية من حيث توفيرها بالوقت والكلفة المناسبين" (Tachizawa & Thomson,2007:1117)، ويصفها كل من (Duclos, et al., 2003:452) بانها "القدرة على تلبية الحاجات المتغيرة في متطلبات الزبائن وتغيير التجهيز في المنتج والذي يتضمن المزيج، الحجم، واختلافات المنتج"، ان عملية تلبية تلك الحاجات في سلسلة التجهيز يتطلب امتلاك المرونة في مصدر المنتج، وشارو الى ان المرونة في التجهيز تتضمن اقامة علاقات مع الشركاء، والقدرة على زيادة الانتاج بسرعة، والقدرة على تبني عمليات لمنتجات محددة (Duclos, et al., 2003:452).

ج- مرونة نظم المعلومات: لقد فرضت البيئة المتغيرة على الشركات تغيير في المعلومات التي تحتاجها ومتطلبات معالجة البيانات، اذ ان التغيير في سلسلة التجهيز يمكن ان لا يحصل اذا لم يتمكن نظام المعلومات من الاستجابة الى تلك التغيرات (Duclos, et al., 2003:452)، وتشير مرونة نظم المعلومات الى اساليب بناء نظم المعلومات وبالشكل الذي يتلائم مع الاحتياجات المختلفة للمنظمة للمعلومات، لكي تستجيب الى حاجات الزبائن المتغيرة، وتعتبر ايضاً عن قدرة المنظمة على اداء اعمال متعددة ومتنوعة بشكل متزامن من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة عبر شبكة من الاتصالات داخل المنظمة مع التاكيد على المشاركة في المعلومات فيما بين الاقسام المختلفة (الحوري والجوازنة، 2010).

د- مرونة المنتج الجديد: تُعد احد الانواع الخمسة لمرونة سلسلة التجهيز التي قدمها (Vickery et al.,1999) وتعرف بانها "القدرة على طرح منتج جديد في الاسواق او تغيير المنتجات" (Duclos, et al., 2003:450)، وتشير ايضاً الى "عدد وتشكيلة وعدم تجانس المنتجات الجديدة المقدمة لنظام الانتاج من دون تحمل تكاليف انتقال مرتفعة من انتاج منتج معين الى انتاج منتج جديد، او التأثير في نتائج الاداء الكلي (القرعان، 2007، 39)، وفي هذا الصدد اشار (آل فيحان، 2011) الى ان سرعة تطوير المنتجات الجديدة تقع ضمن بُعد المرونة، اذ ان ذلك يعكس سرعة الاستجابة للتغيرات في مزيج المنتج (آل فيحان، 2011، 31)، ويصف كل من (Sethi&Sethi,1990) مرونة المنتج الجديد بانها "قدرة نظام التصنيع على تقديم انواع من المنتجات من دون اضافة معدات رأسمالية رئيسية"، وتسمح هذه المرونة للمنظمة من المنافسة الاسواق التي يكون فيها الطلب على منتجات جديدة بشكل

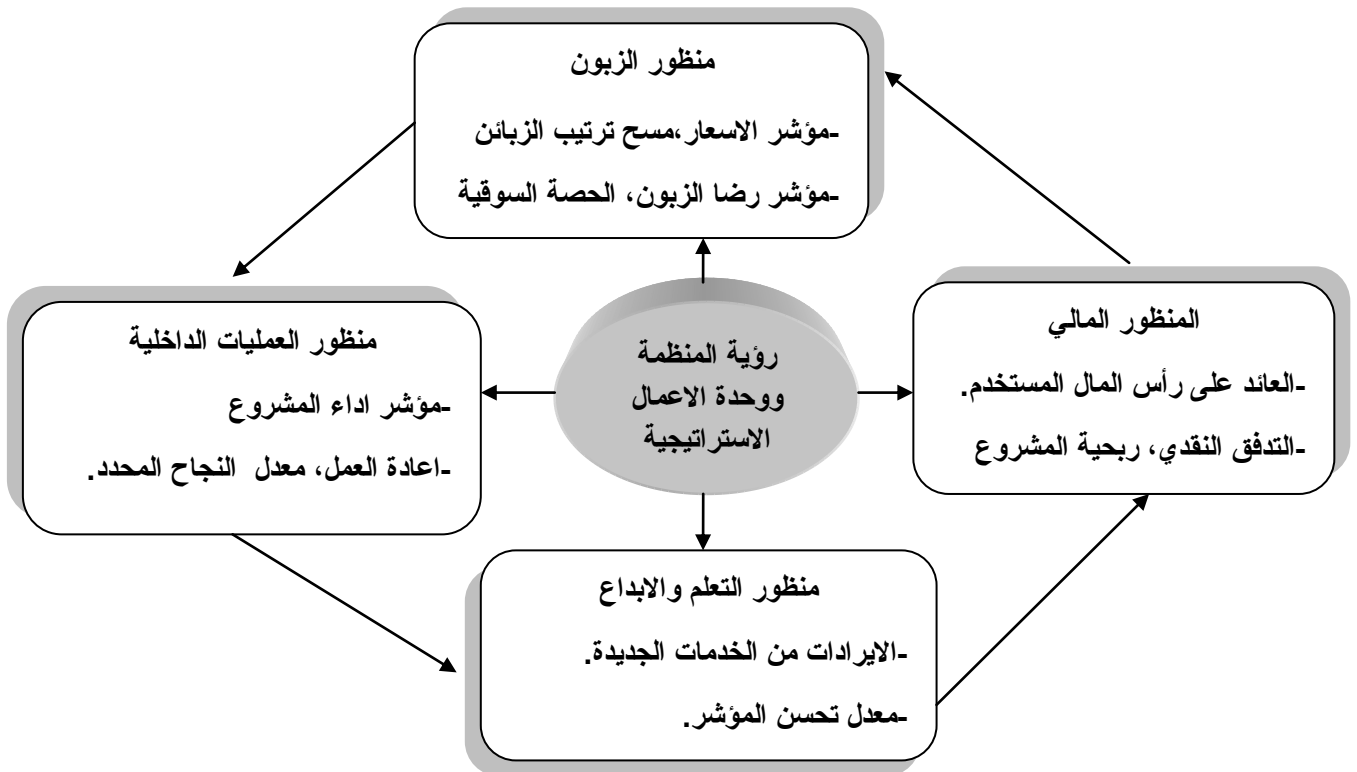
متكرر، فهي تمنح المنظمة القدرة على تدنية وقت التنفيذ من حيث تقديم منتجات جديدة او تحديث المنتجات الحالية (Sethi&Sethi,1990:311).
ثانياً: الاداء الاستراتيجي

1- المفهوم

اشار(العزاوي، 2011) ان الاداء الاستراتيجي هو دالة لانشطة المنظمة كافة، لذا تسعى كافة الجهات داخل المنظمة الى تعزيزه، وهو يعتمد على مجموعة من الخطط التي تبني على أسس علمية وبكفاءة عالية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة لترسم المسار الذي تسلكه بأقل ما يمكن من تكاليف وأفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء وبما يحقق أهدافها البعيدة المدى (العزاوي، 2011، 95)، اما (نايف، 2007) فيرى ان الاداء الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من المكونات الاقتصادية والتنظيمية واخرى غير اقتصادية بعضها من داخل المنظمة والآخر من خارجها وان مهمة الادارة الاستراتيجية الناجحة تحديد هذه المكونات على وفق اهميتها والسيطرة عليها وتوجيهها من اجل تحسين اداء المنظمة والاحتفاظ بها. (نايف، 2007، 89).
وهناك عدد من الابعاد التي يمكن استخدامها في قياس الاداء الاستراتيجي ومنها ما يعتمد على بطاقة الاداء المتوازن، والتي كانت قد طورت في الولايات المتحدة الامريكية في بداية التسعينات من قبل (Kaplan and Norton:1992)، اذ انتقد كل منهما الطريقة التي كانت موجودة في تقييم اداء الاعمال واتي كانت تتمتع بنظرة ضيقة وتنظر الى الخلف بدل من النظر الى الامام، ومن هذه النقطة قدم كلاهما طريقة لتقييم اداء الاعمال اطلق عليها "بطاقة الاداء المتوازن" وتهدف الى جعل استراتيجية الاعمال قابلة للقياس بشكل اكبر واكثر دقة (Rasila et al.,2010:280)

2- ابعاد الاداء الاستراتيجي

لقياس الاداء الاستراتيجي سيتم الاعتماد على الابعاد الاربعة الرئيسة لبطاقة الاداء المتوازن، والتي يشير اليها بعض الكتاب بالمنظورات الاربعة المالية وغير المالية والتي تكون مترابطة سوية، وهي (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع)، ويوضح الشكل (2) هذه الابعاد الاربعة: (Alhyari et al., 2013,517)



(Alhyari et al., 2013,518)

أ-المنظور المالي: يرتبط هذا المنظور بالمجال المتعلق بتحقيق الارباح وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية، فهو بذلك يهتم بتحسين ربحية المنظمة، ولتقويم اداء المنظمة على وفق هذا المنظور هناك عدد من المقاييس التي يمكن استخدامها والمتمثلة بالعائد على رأس المال المستثمر الناتج من

تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة والعائد على حقوق الملكية، صافي الربح الى المبيعات، ونمو التدفقات المتولدة من أنشطة التشغيل والعائد على المبيعات (محمد، 2008، 126)، اما (Daft,2010) فأشار الى ان هذا المنظور يعكس اهتمام نشاطات المنظمة بالمساهمة في تحسين الاداء المالي قصير وطويل الامد، وهو يتضمن مقاييس تقليدية مثل (صافي الدخل، العائد على الاستثمار) (Daft,2010,121).

ب- منظور الزبون: يتم قياس الاداء على وفق هذا المنظور من خلال تلبية حاجات الزبائن، اذ ان تكوين الطلب على العملية الجديدة او التكنولوجيا الجديدة وتقديم القيمة الى الزبائن سوف يحسن رضا الزبائن، ويمكن كذلك قياس رضا الزبائن عن طريق تقييم سرعة الاستجابة الى الزبائن، والمقياس الرئيس لوجهة النظر هذه هو المعدل والنسبة المئوية لشكاوي الزبائن، وكذلك النسبة المئوية لعدد العاملين الذين يقومون بخدمة الزبائن (Alhyari et al., 2013:518)، واكد (Daft,2010) على ان هذا المنظور يقيس بعض الاشياء مثل (وجهة نظر الزبون حول المنظمة اي كيف ينظر الزبون للمنظمة، اضافة الى مقاييس اخرى كالاحتفاظ ورضا الزبائن (Daft,2010:121).

ج- منظور العمليات الداخلية: وتركز هذه المقاييس على الانتاج والقضايا المتعلقة باحصاء العمليات، مثل سرعة تلبية الطلبات وكلفة كل طلبية (Daft,2010,121)، وتحدد الادارة العليا للمنظمة عمليات الاعمال الحرجة المتعلقة بالنشاطات التي تحقق الميزة التنافسية كمعالجة العمليات، والابداع، وتعتبر الخطوة الرئيسية لهذا المنظور هي باتجاه تسليم القيمة للزبون (Alhyari et al., 2013:518)، ويحتوي هذا المنظور عدة مقاييس منها رضا الزبائن، والاحتفاظ بالزبائن، وكسب زبائن جدد، اضافة الى حصة المنظمة في السوق، وان الاداء الجيد للمنظمة على وفق هذا المنظور يؤدي الى تحقيق أفضل العوائد المالية (محمد، 2008، 127).

4-منظور التعلم والابداع: يهتم هذا المؤشر في تحديد الكيفية التي يمكن معها ادارة راس المال البشري من اجل ضمان مستقبل المنظمة (Daft,2010,121)، وأشار كل من (Alhyari et al., 2013) الى ان التركيز على وفق هذا المنظور يكون على قياس الاستثمار في الموارد البشرية، مقدار النفقات على البحث والتطوير، وكلفة التدريب، لذا تحدد البنية التحتية للمنظمة في هذا المنظور بالاستناد الى استخدام التكنولوجيا، وكفاءة النظم التي سوف تساعد المنظمة في تحقيق اهدافها وغاياتها، وان تقييم ابعاد التعلم والنمو يجب ان تركز على أداء العاملين ومؤشرات الابداع في العمل كالقدرة على استدامة التطوير، تدريب العاملين، والاستثمار في البحث والتطوير (Alhyari et al., 2013:518).

المحور الثالث الاطار التحليلي للبحث

اولاً: تحليل مستوى متغيرات البحث في المنظمات المبحوثة

تهدف هذه الفقرة الى عرض الاراء حول مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض اساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والمتمثلة بالاوساط الحسابية للمتغيرات الرئيسية ولكل سؤال من اسئلة الاستبانة بغية تحديد مستوى كل منها، اضافة الى استخراج الانحراف المعياري بغية تشخيص مديات تشتت القيم عن اوساطها الحسابية لكل سؤال وكالاتي:

1- مستوى متغيرات البحث حول مرونة سلسلة التجهيز:

يظهر الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين بخصوص مرونة سلسلة التجهيز، إذ يعكس الجدول وسطا حسابيا عاما بلغ (3.32) اعلى من الوسط الفرضي، وبانسجام عال في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري البالغ (0.54)، وقد شملت مرونة سلسلة التجهيز الابعاد الاتية:

أ- مرونة التسليم

يظهر الجدول (4) حصول مرونة التسليم على وسط حسابي بلغ (3.36) وهو مقارب جداً لمتوسط افراد العينة، واعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.56) يعكس تجانساً عالياً في الاجابات، اما بالنسبة الى النتائج على مستوى الفقرات فقد تم قياس مرونة التسليم بالفقرات (5,4,3,2,1) من الاستبانة، وقد كانت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (3) وبلغت (3.13) وهي حول (امتلاك المنظمة للقدرة على توزيع وتسليم المنتج اقتصاديا تبعاً لتغير اماكن المشترين) وبانحراف معياري منخفض يؤثر تشتتاً ضئيلاً في الاجابات بلغ (0.35)، في حين حصلت الفقرة (2) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.62) والتي اشارت الى (امتلاك القدرة على توزيع وتسليم المنتج اقتصادياً تبعاً لتغير مصادر التجهيز)، وبانحراف معياري (0.60)، بينما تقاربت قيم تقديرات مرونة التسليم الاخرى وتراوحت بين (3.33-3.46) وبانحراف معياري تراوح بين (0.50-0.68).

جدول (4)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد العينة المتعلقة بابعاد مرونة سلسلة التجهيز

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة في الاستبانة	ابعاد مرونة سلسلة التجهيز
0.68	3.33	X11	مرونة التسليم X1
0.60	3.62	X12	
0.35	3.13	X13	
0.48	3.41	X14	
0.50	3.46	X15	
0.56	3.36		مرونة التجهيز X2
0.53	3.11	X21	
0.46	3.35	X22	
0.45	3.24	X23	
0.44	3.31	X24	
0.50	3.65	X25	مرونة نظم المعلومات X3
0.49	3.33		
0.63	3.58	X31	
0.75	3.27	X32	
0.55	3.26	X33	
0.44	3.24	X34	مرونة المنتج الجديد X4
0.51	3.11	X35	
0.58	3.29		
0.55	3.32	X41	
0.52	3.37	X42	
0.49	3.14	X43	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
0.72	3.64	X44	
0.60	3.41	X45	
0.58	3.38		
0.54	3.34		

ب- مرونة التجهيز

حصل هذا البعد على وسطا حسابيا عاما بلغ (3.33) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبتشتت قليل، حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.49) الامر الذي يشير الى امتلاك المنظمة المبحوثة عينة البحث الى مستوى معتدل من مرونة التجهيز، وقد تم قياس ذلك بالفقرات (10,9,8,7,6) من الاستبانة، ويلاحظ تحقيق الفقرة (10) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.65)، وبانحراف معياري مقداره (0.50) والتي كانت حول (امكانية تحويل جزء او المنتج النهائي لمواقع مختلفة)، اما ادنى وسط حسابي فتحقق في الفقرة (6) وبلغت قيمته (3.11) في حين كان الانحراف المعياري (0.53)، حول (امتلاك المنظمة القدرة على التحكم في الكميات الواردة تبعاً للطلب)، في حين حصلت الفقرات (9,8,7) على اوساط حسابية متقاربة بلغت (3.31,3.24,3.53) وبانحرافات معيارية بلغت (0.44,0.45,0.46).

ج- مرونة نظم المعلومات

يظهر الجدول (4) امتلاك الشركات المبحوثة لوسط حسابي عام بلغ (3.29) وبانحراف معياري قليل بلغ (0.58)، وبما يظهر امتلاك المنظمات المبحوثة الى مستوى معتدل من مرونة نظم المعلومات، وقد تم قياس ذلك بالفقرات (15,14,13,12,11) وقد حصلت الفقرة (11) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.63) والتي اشارت الى (امتلاك المنظمة المبحوثة القدرة على القيام باعمال متنوعة ومتعددة بشكل متزامن من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة)، اما الفقرة (15) حول (امتلاك المنظمة شبكة اتصالات داخلية) فأشرت ادنى وسط حسابي بلغ (3.11) الا انه اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.51)، في حين تقاربت قيم تقديرات الفقرات (14,13,12) اذ بلغت اوساطها الحسابية (3.24,3.26,3.27) وبانحرافات معيارية بلغت (0.44,0.55,0.75).

د- مرونة المنتج الجديد

يؤشر الوسط الحسابي في الجدول (4) امتلاك المنظمة المبحوثة الى مستوى جيد من مرونة المنتج الجديد، اذ بلغ (3.38) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.58)، وقد عكست الفقرات (20,19,18,17,6) مستوى مرونة المنتج الجديد، وقد حققت الفقرة (19)

حول (تحقيق تعاون كبير بين اقسام المنظمة بما يسمح بتقديم منتجات جديدة باستمرار) تحقيق اعلى وسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري (0.72)، اما ادنى وسط حسابي تحقق في الفقرة (18) وبوسط حسابي بلغ (3.14) وبانحراف معياري بلغ (0.49) وكانت حول (امكانية تقليص دورة تطوير المنتجات الجديدة)، ويلاحظ تحقيق الفقرات (20,17,16) لاطواس حسابية متقاربة بلغت (3.41,3.37,3.32) وبانحرافات معيارية بلغت (0.60,0.52,0.55)

2- مستوى متغيرات البحث حول مرونة سلسلة التجهيز

يظهر الجدول (5) ان المتغير المعتمد والمتمثل بالاداء الاستراتيجي قد حصل على وسط حسابي عام بلغ (3.40) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام عالي في الاجابات ما يؤكد الانحراف المعياري الذي بلغ (0.61) مما يدل على تحقيق الشركات المبحوثة لمستوى جيد من الاداء الاستراتيجي، اما على مستوى ابعاد الاداء الاستراتيجي فقد كانت النتائج كالآتي:

أ- المنظور المالي

يظهر الجدول (5) وسطا حسابيا عاما للمنظور المالي بلغ (3.40) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على تحقيق مستوى جيد من المنظور المالي، وتم قياس ذلك بالفقرات (y15,y14,y13,y12,y11)، وقد حققت الفقرة (y11) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.72) مما يعكس تحقيق المنظمات تحسن مستمر في ايراداتها، في حين حصلت الفقرة (y15) على وسط حسابي مقداره (3.14) وبانحراف معياري (0.46) وهذا يدل على امتلاك مستوى معتدل من قدرة المنظمة على تسديد التزاماتها المالية قصيرة الامد.

جدول (5)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد المتعلقة بابعاد متغير الاداء الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة	ابعاد الاداء الاستراتيجي
0.72	3.73	Y11	المنظور المالي Y1
0.65	3.35	Y12	
0.63	3.41	Y13	
0.63	3.38	Y14	
0.46	3.14	Y15	
0.63	3.40		
0.54	3.43	Y21	منظور الزبون
0.55	3.23	Y22	
0.54	3.43	Y23	
0.54	3.41	Y24	
0.66	3.64	Y25	
0.57	3.43		
0.77	3.36	Y31	منظور العمليات الداخلية
0.65	3.39	Y32	
0.42	3.12	Y33	
0.57	3.69	Y34	
0.77	3.31	Y35	
0.65	3.37		
0.79	3.42	Y41	منظور التعلم والابداع
0.59	3.38	Y42	
0.64	3.11	Y43	
0.57	3.41	Y44	
0.62	3.72	Y45	
0.66	3.41		
0.61	3.40		الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

ب- منظور الزبون

حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (3.43) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قليل (0.57)، وتم قياس ذلك من خلال الفقرات (y25,y24,y23,y22,y21) في الاستبانة، ويظهر تحقيق الفقرة (y25) اعلى وسط حسابي بلغ (3.64) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.66) مما يوشح على قدرة المنظمات المبحوثة على زيادة قنوات توزيع منتجاتها بما يناسب الطلب، اما الفقرة (y22) فقد حققت ادنى وسط حسابي بلغ (3.23) وهو مساوي تقريبا الى الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ

(0.55) مما يدل على وجود مستوى معتدل من الرضا لدى الزبائن بخصوص الجودة والسعر لمنتجات المنظمات المبحوثة.

ج- منظور العمليات الداخلية

يلاحظ من الجدول (5) حصول هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ (3.37) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.65) مما يدل على تحقيق المنظمات المبحوثة لاداء جيد ضمن هذا البعد، وقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (y35,y34,y33,y32,y31) وكما يلاحظ في الجدول تسجيل الفقرة (y34) اعلى وسطا حسابيا بلغ (3.69) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري بلغ (0.57) وهو يؤثر حصول المنظمات المبحوثة على الشهادات التقديرية في مجال الجودة، اما بالنسبة الى الفقرة (y33) فقد حصلت على ادنى وسط حسابي بلغ (3.12) وهو مقارب الى الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.42) مما يدل على تحقيق زيادة مستمرة ولكنها طفيفة في انتاجية العمل.

د- منظور التعلم والابداع

حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (3.41) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قليل (0.66)، وتم قياس ذلك من خلال الفقرات (y45,y44,y43,y42,y41) في الاستبانة، ويظهر تحقيق الفقرة (y45) اعلى وسط حسابي بلغ (3.72) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.62) مما يؤثر على اعتماد المنظمات المبحوثة نظام حوافز يرتبط بالانتاج المتميز، اما الفقرة (y43) فقد حققت ادنى وسط حسابي بلغ (3.11) وهو قريب من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.64) مما يعني وجود سعي لدى المنظمات المبحوثة في ادخال التحديث التكنولوجي بمستوى معتدل.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

أ- اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد مرونة سلسلة التجهيز وابعاد الاداء الاستراتيجي باستخدام معامل الرتب سبيرمان وذلك من خلال الفرضية الاساسية الاولى والفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen and Cohen,1983) وكالاتي:

1- علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

2- علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

3- علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

جدول (6)

قيم معاملات ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني لمعامل الارتباط بين مرونة التسليم والاداء الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة

الابعاد	المنظور المالي		منظور الزبون		العمليات الداخلية		التعلم والابداع		الاداء الاستراتيجي		العلاقات المعنوية	
	Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	عدد	النسبة
مرونة التسليم	0.00	0.60**	0.002	0.41**	0.004	0.35**	0.005	0.35**	0.000	0.51**	5	100%
مرونة التجهيز	0.002	0.41**	0.001	0.40**	0.002	0.40**	0.04	0.28*	0.003	0.42**	5	100%
مرونة نظم المعلومات	0.002	0.43**	0.001	0.54**	0.44	0.35**	0.002	0.40**	0.02	0.39**	5	100%
مرونة المنتج الجديد	0.004	0.40**	0.04	0.26*	0.004	0.45**	0.000	0.61**	0.001	0.50**	5	100%
مرونة سلسلة التجهيز	0.001	0.52**	0.002	0.44**	0.001	0.48**	0.002	0.44**	0.000	0.60**	5	100%

*عند مستوى معنوية (0.05)

**عند مستوى معنوية (0.01)

يظهر الجدول (6) نتائج اختبار معاملات الارتباط للعلاقة بين ابعاد مرونة سلسلة التجهيز وابعاد الاداء الاستراتيجي، ويستخلص من معطياته مؤشرات التحليل الاتية:

1- أظهرت مرونة التسليم (5) علاقات ايجابية دالة معنوية مع كل بُعد من ابعاد الاداء الاستراتيجي، محققة مانسبته (100%) من العلاقات الايجابية، وبقيم معاملات ارتباط قوية مع (منظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع) وبلغت قيم معامل الارتباط (0.35,0.35,0.41) على التوالي وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)، وكانت اقوى قيمة لمعامل الارتباط مع بُعد (المنظور المالي)، اذ بلغت (0.60) وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)، وبالتالي كانت علاقة الارتباط قوية مع المتغير الرئيس (الاداء الاستراتيجي) وبمعامل ارتباط بلغ (0.51) وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$).

2- شكلت علاقات الارتباط المعنوية بين مرونة التجهيز وابعاد الاداء الاستراتيجي ما نسبته (100%)، محققة مانسبته (100%) من العلاقات الايجابية، الا انه يلاحظ ان قيم معاملات الارتباط كانت قوية مع (مرونة التسليم، ومرونة التجهيز، ومرونة نظم المعلومات)، اذ بلغت قيمتها (0.40,0.40,0.41)، بينما كانت العلاقة معتدلة مع مرونة المنتج الجديد وبقيمة بلغت (0.28)، وعند مستوى معنوية ترواحت بين ($P \leq 0.05, P \leq 0.01$).

3- ظهرت مرونة نظم المعلومات (5) علاقات ايجابية دالة معنوياً مع كل بُعد من ابعاد الاداء الاستراتيجي، محققة مانسبته (100%) من العلاقات الايجابية، وقد كانت قيم معاملات الارتباط قوية مع (المنظور المالي، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع) وبلغت قيم معامل الارتباط (0.40,0.35,0.43) على التوالي وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)، بينما تحققت اقوى قيمة لمعامل الارتباط مع بُعد منظور الزبون، اذ بلغت (0.54) وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)، وبالتالي كانت العلاقة قوية مع المتغير الرئيس الاداء الاستراتيجي وبمعامل ارتباط بلغ (0.44) وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$).

4- ظهرت مرونة المنتج الجديد (5) علاقات ايجابية دالة معنوياً مع كل بُعد من ابعاد الاداء الاستراتيجي، محققة مانسبته (100%) من العلاقات الايجابية، وبقيم معاملات ارتباط قوية مع (المنظور المالي، ومنظور العمليات الداخلية) وبلغت قيم معامل الارتباط (0.45, 0.40) على التوالي وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)، بينما كانت علاقة الارتباط معتدلة مع منظور الزبون وبقيمة بلغت (0.26)، بينما تحققت اقوى قيمة لمعامل الارتباط مع بُعد (منظور التعلم والابداع)، اذ بلغت (0.61) وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)، وبالتالي كانت العلاقة قوية مع المتغير الرئيس الاداء الاستراتيجي وبمعامل ارتباط بلغ (0.50) وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$).

5- وقد ظهرت العلاقة بين المتغير المستقل مرونة سلسلة التجهيز وابعاد الاداء الاستراتيجي دالة معنوياً، محققة مانسبته (100%) من العلاقات الايجابية، وقد كانت قيم معاملات الارتباط قوية مع (منظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع) وبلغت قيم معامل الارتباط (0.44,0.48,0.44) على التوالي وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)، بينما تحققت اقوى قيمة لمعامل الارتباط مع بُعد المنظور المالي، اذ بلغت (0.52) وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$)، وبالتالي كانت العلاقة قوية مع المتغير الرئيس الاداء الاستراتيجي وبمعامل ارتباط بلغ (0.60) وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.01$).

ب- اختبار علاقات التأثير بين ابعاد مرونة سلسلة التجهيز وابعاد الاداء الاستراتيجي: يتم في هذه الفقرة اختبار اثر ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في كل بُعد من ابعاد الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار صحة الفرضية الاساسية الثانية والفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها وكالاتي:

1) تأثير ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في المنظور المالي:

يظهر من الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة التسليم بلغت (0.34)، بمعنى ان مرونة التسليم تسهم في تفسير (0.34) من بُعد المنظور المالي، وبلغت قيمة (β) (0.60) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة التسليم يؤدي الى تغير في المنظور المالي بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لمرونة التسليم (29.61)، في حين بلغت قيمة P.value (0.00) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P.value اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التسليم في المنظور المالي".

جدول (7)

نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل بُعد من ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في بُعد المنظور المالي لمتغير

الاداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد	القيمة الفانية المحسوبة	قيمة Sig. P.value	مستوى الدلالة 0.05
مرونة التسليم	1.273	0.60	0.36	29.61	0.000	يوجد تأثير
مرونة التجهيز	1.861	0.43	0.17	11.67	0.002	يوجد تأثير
مرونة نظم المعلومات	1.855	0.42	0.18	12.49	0.001	يوجد تأثير
مرونة المنتج الجديد	1.734	0.45	0.16	10.42	0.002	يوجد تأثير
مرونة سلسلة التجهيز	0.168	0.93	0.27	21.13	0.000	يوجد تأثير

اما بالنسبة الى مرونة التجهيز يظهر من الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة التجهيز بلغت (0.17) بمعنى ان مرونة التجهيز تسهم في تفسير (0.17) من بُعد المنظور المالي وهي نسبة جيدة، وبلغت قيمة β (0.43) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة التجهيز يؤدي الى تغير في المنظور المالي بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لمرونة التجهيز (11.67)، في حين بلغت قيمة P.value (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P.value اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل فرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التجهيز في المنظور المالي".

يظهر الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة نظم المعلومات بلغت (0.18)، بمعنى ان مرونة نظم المعلومات تسهم في تفسير (0.18) من بُعد المنظور المالي، وبلغت قيمة β (0.42) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة نظم المعلومات يؤدي الى تغير في المنظور المالي بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة نظم المعلومات فبلغت (12.49)، في حين بلغت قيمة P.value (0.001) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P.value اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة نظم المعلومات في المنظور المالي".

كما يظهر في الجدول (7)، ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة المنتج الجديد بلغت (0.16)، بمعنى ان مرونة المنتج الجديد تسهم في تفسير (0.16) من بُعد المنظور المالي، وبلغت قيمة β (0.45) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة المنتج الجديد يؤدي الى تغير في المنظور المالي بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة المنتج الجديد فبلغت (10.42)، في حين بلغت قيمة P.value (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P.value اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة المنتج الجديد في المنظور المالي".

ويظهر في الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمتغير المستقل مرونة سلسلة التجهيز بلغت (0.27)، بمعنى ان مرونة سلسلة التجهيز تسهم في تفسير (0.27) من بُعد المنظور المالي، وبلغت قيمة β (0.93) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة سلسلة التجهيز يؤدي الى تغير في المنظور المالي بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة سلسلة التجهيز فبلغت (21.13)، في حين بلغت قيمة P.value (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز في المنظور المالي".

2) تأثير ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في بُعد منظور الزبون

يظهر من الجدول (8) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة التسليم بلغت (0.17)، بمعنى ان مرونة التسليم تسهم في تفسير (0.17) من بُعد منظور الزبون، وبلغت قيمة β (0.20) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة التسليم يؤدي الى تغير في منظور الزبون بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة التسليم فبلغت (7.88)، في حين بلغت قيمة P.value (0.001) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التسليم في منظور الزبون".

جدول (8)

نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل بُعد من ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في بُعد منظور الزبون لمتغير الاداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد	القيمة الفاتية المحسوبة	قيمة Sig. P.value	مستوى الدلالة 0.05
مرونة التسليم	1.210	0.190	0.17	7.88	0.001	يوجد تأثير
مرونة التجهيز	1.721	0.44	0.16	9.87	0.003	يوجد تأثير
مرونة نظم المعلومات	0.133	0.960	0.29	20.24	0.0002	يوجد تأثير
مرونة المنتج الجديد	2.420	0.27	0.07	4.11	0.047	يوجد تأثير
مرونة سلسلة التجهيز	1.238	0.43	0.19	10.28	0.001	يوجد تأثير

اما بالنسبة الى مرونة التجهيز يظهر من الجدول (8) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة التجهيز بلغت (0.16) بمعنى ان مرونة التجهيز تسهم في تفسير (0.16) من بُعد منظور الزبون وهي نسبة قليلة تشير الى ان النسبة التفسيرية لمتغير مرونة التجهيز هي جيدة، وبلغت قيمة (β) (0.44) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة التجهيز يؤدي الى تغير في منظور الزبون بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لمرونة التجهيز (9.87)، في حين بلغت قيمة P.value (0.003) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التجهيز في منظور الزبون".

كما يظهر من الجدول (8) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة نظم المعلومات بلغت (0.29) بمعنى ان مرونة نظم المعلومات تسهم في تفسير (0.29) من بُعد منظور الزبون، وبلغت قيمة (β) (0.93) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة نظم المعلومات يؤدي الى تغير في منظور الزبون بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لنظم المعلومات (20.42)، في حين بلغت قيمة P.value (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة نظم المعلومات في منظور الزبون".

وكما يظهر في الجدول (8) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة المنتج الجديد بلغت (0.07)، بمعنى ان مرونة المنتج الجديد تسهم في تفسير (0.07) من بُعد منظور الزبون، وبلغت قيمة (β) (0.27) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة المنتج الجديد يؤدي الى تغير في منظور الزبون بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة المنتج الجديد فبلغت (4.11)، في حين بلغت قيمة P.value (0.047) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة P.value اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة المنتج الجديد في منظور الزبون".

كما يظهر الجدول (8) قيمة معامل التحديد بالنسبة للمتغير المستقل مرونة سلسلة التجهيز التي بلغت (0.19)، بمعنى ان مرونة سلسلة التجهيز تسهم في تفسير (0.19) من بُعد منظور الزبون، وبلغت قيمة (β) (0.46) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة سلسلة التجهيز يؤدي الى تغير في منظور الزبون بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة سلسلة التجهيز فبلغت (10.28)، في حين بلغت قيمة (P.value) (0.025) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز في منظور الزبون".

(3) تأثير ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في بُعد العمليات الداخلية

يظهر من الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة التسليم بلغت (0.12)، بمعنى ان مرونة التسليم تسهم في تفسير (0.12) من بُعد منظور العمليات الداخلية، وبلغت قيمة (β) (0.46) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة التسليم يؤدي الى تغير في منظور العمليات الداخلية بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة التسليم فبلغت (7.79)، في حين بلغت قيمة (P.value) (0.007) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التسليم في منظور العمليات الداخلية".

جدول (9)

نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل بُعد من ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في بُعد منظور العمليات

الداخلية لمتغير الاداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد	القيمة الفاتية المحسوبة	قيمة Sig. P.value	مستوى الدلالة 0.05
مرونة التسليم	1.755	0.46	0.12	7.79	0.007	يوجد تأثير
مرونة التجهيز	2.425	0.233	0.16	8.50	0.002	يوجد تأثير
مرونة نظم المعلومات	1.508	0.424	0.12	6.02	0.03	يوجد تأثير
مرونة المنتج الجديد	1.670	0.49	0.21	14.50	0.000	يوجد تأثير
مرونة سلسلة التجهيز	0.588	0.83	0.23	17.13	0.000	يوجد تأثير

اما بالنسبة الى مرونة التجهيز يظهر من الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة التجهيز بلغت (0.16) بمعنى ان مرونة التجهيز تسهم في تفسير (0.16) من بُعد منظور العمليات الداخلية، وبلغت

قيمة (β) (0.23) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة التجهيز يؤدي الى تغير في منظور العمليات الداخلية بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لمرونة التجهيز (8.50)، في حين بلغت قيمة P.value (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التجهيز في منظور العمليات الداخلية".

كما يظهر من الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة نظم المعلومات بلغت (0.12) بمعنى ان مرونة نظم المعلومات تسهم في تفسير (0.12) من بُعد منظور العمليات الداخلية، وبلغت قيمة (β) (0.44) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة نظم المعلومات يؤدي الى تغير في منظور العمليات الداخلية بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لنظم المعلومات (6.02)، في حين بلغت قيمة (P.value) (0.036) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة نظم المعلومات في منظور العمليات الداخلية".

وكما يظهر في الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة المنتج الجديد بلغت (0.21)، بمعنى ان مرونة المنتج الجديد تسهم في تفسير (0.21) من بُعد منظور العمليات الداخلية، وبلغت قيمة (β) (0.49) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة المنتج الجديد يؤدي الى تغير في منظور العمليات الداخلية بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة المنتج الجديد فبلغت (14.50)، في حين بلغت قيمة P.value (0.00) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة المنتج الجديد في منظور العمليات الداخلية".

كما يظهر في الجدول (9) فان قيمة معامل التحديد بالنسبة للمتغير المستقل مرونة سلسلة التجهيز بلغت (0.23)، بمعنى ان مرونة سلسلة التجهيز تسهم في تفسير (0.23) من بُعد منظور العمليات الداخلية، وبلغت قيمة (β) (0.83) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة سلسلة التجهيز يؤدي الى تغير في منظور العمليات الداخلية بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة سلسلة التجهيز فبلغت (17.13)، في حين بلغت قيمة P.value (0.00) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز في منظور العمليات الداخلية".

د- تأثير ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في بُعد منظور التعلم والابداع

يظهر من الجدول (10) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة التسليم بلغت (0.12) بمعنى ان مرونة التسليم تسهم في تفسير (0.12) من بُعد منظور التعلم والابداع، وبلغت قيمة (β) (0.44) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة التسليم يؤدي الى تغير في منظور التعلم والابداع بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة للتسليم (6.16)، في حين بلغت قيمة (P.value) (0.001) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التسليم في منظور التعلم والابداع".

جدول (10)

نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل بُعد من ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في بُعد منظور التعلم والابداع لمتغير الاداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد	القيمة الفاتية المحسوبة	قيمة Sig. P.value	مستوى الدلالة 0.05
مرونة التسليم	1.055	0.441	0.12	6.16	0.001	يوجد تأثير
مرونة التجهيز	2.077	0.362	0.08	4.23	0.002	يوجد تأثير
مرونة نظم المعلومات	1.569	0.514	0.16	5.10	0.001	يوجد تأثير
مرونة المنتج الجديد	0.716	0.791	0.37	17.77	0.000	يوجد تأثير
مرونة سلسلة التجهيز	1.194	0.421	0.19	13.84	0.001	يوجد تأثير

اما بالنسبة الى مرونة التجهيز يظهر من الجدول (10) ان قيمة معامل التحديد بلغت (0.08) بمعنى ان مرونة التجهيز تسهم في تفسير (0.08) من بُعد منظور التعلم والابداع، وبلغت قيمة (β) (0.36) بمعنى ان

التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة التجهيز يؤدي الى تغير في منظور التعلم والابداع بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لمرونة التجهيز (4.03)، في حين بلغت قيمة (P.value) (0.002) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التجهيز في منظور التعلم والابداع".

كما يظهر في الجدول (10) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة نظم المعلومات بلغت (0.16)، بمعنى ان مرونة نظم المعلومات تسهم في تفسير (0.16) من بعد منظور التعلم والابداع، وبلغت قيمة (β) (0.51) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة نظم المعلومات يؤدي الى تغير في منظور التعلم والابداع بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (F) المحسوبة لمرونة نظم المعلومات فبلغت (5.09)، في حين بلغت قيمة (P.value) (0.001) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة نظم المعلومات في منظور التعلم والابداع".

اما بالنسبة الى مرونة المنتج الجديد يظهر من الجدول (10) ان قيمة معامل التحديد بلغت (0.23) بمعنى ان مرونة المنتج الجديد تسهم في تفسير (0.23) من بعد منظور التعلم والابداع، وبلغت قيمة (β) (0.79) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة المنتج الجديد يؤدي الى تغير في منظور التعلم والابداع بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لمرونة المنتج الجديد (17.77)، في حين بلغت قيمة (P.value) (0.00) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا سوف تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة المنتج الجديد في منظور التعلم والابداع".

اما بالنسبة الى مرونة سلسلة التجهيز يظهر من الجدول (10) ان قيمة معامل التحديد بالنسبة لمرونة سلسلة التجهيز بلغت (0.19) بمعنى ان مرونة سلسلة التجهيز تسهم في تفسير (0.19) من بعد منظور التعلم والابداع، وبلغت قيمة (β) (0.42) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في مرونة سلسلة التجهيز يؤدي الى تغير في منظور التعلم والابداع بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لمرونة سلسلة التجهيز (13.13)، في حين بلغت قيمة (P.value) (0.001) عند مستوى معنوية (0.05) ولكون قيمة (P.value) اصغر من مستوى المعنوية، لذا تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم، اي ان النموذج جيد، لذا تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة سلسلة التجهيز في منظور التعلم والابداع".

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

أ- الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات البحث

- 1- امتلاك الشركات المبحوثة مستوى جيد من مرونة سلسلة التجهيز تمثل في (مرونة التسليم، ومرونة التجهيز، ومرونة نظم المعلومات، ومرونة المنتج الجديد)، مما يتطلب من الادارة الاهتمام بهذه الابعاد وتنميتها سعياً منها في تعزيز مرونة سلسلة التجهيز.
- 2- ومن خلال الزيارات الميدانية للشركات عينة البحث وجد الباحث الاتي:
 - 1) عدم ادراك اغلب المدراء للدور الذي تحتله مرونة سلسلة التجهيز في أسناد الاداء الاستراتيجي .
 - 2) هناك اهتمام لدى ادارات الشركات بالابعاد الفرعية لمرونة سلسلة التجهيز متمثلاً ذلك، بتطوير تكنولوجيا المعلومات وزيادة استخدام الحاسبات في انجاز العديد من الاعمال والمهام مما يعني تعزيز مرونة نظم المعلومات، فضلاً عن الاهتمام بالالتزام بمواعيد التسليم، وتلبية الاحتياجات والطلب رغم تغير ظروف العمل.
 - 3) على الرغم من سعي الشركات الى تطوير نظم المعلومات الا انه شخص عدم الاهتمام بما تمتلكه من بيانات يمكن الاسفادة منها في مواجهة التغيرات في البيئة.
 - 4) قيام الشركات بمواكبة التطور من خلال طرح منتجات جديدة الا انه لاتزال هذه العملية بطيئة اذ يتطلب الامر تقليص المدة الزمنية بين طرح منتج وآخر.
 - 5) تحقيق الشركات المبحوثة لمستويات جيدة من الاداء الاستراتيجي تمثل في ابعادها معبراً عنها ب (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع)، وقد سجل بعد

(منظور الزبون) اعلى متوسط، على الرغم من تقارب الابعاد الاخرى بشكل كبير، مما يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بهذه الابعاد لما لها من دور مهم في تعزيز الاداء الاستراتيجي.

ب- الاستنتاجات الخاصة بأختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في الشركات المبحوثة:

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة معنوية بين ابعاد مرونة سلسلة التجهيز والاداء الاستراتيجي، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.60) وهو ارتباط جيد، مما يعني ان تحقيق الاداء الاستراتيجي يفترض توافر ولو الحد الأدنى من مرونة سلسلة التجهيز.
- 2- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة التسليم في أبعاد الاداء الاستراتيجي، وبرز هذا التأثير في بُعد المنظور المالي، اذ ان ارتفاع مرونة التسليم يدل على زيادة قدرة الشركات في تسويق منتجاتها وبالتالي زيادة إيراداتها.
- 3- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة التجهيز في الاداء الاستراتيجي، وقد كان مستوى التأثير متقارب في ابعاد الاداء الاستراتيجي باستثناء بُعد منظور التعلم والابداع الذي سجل ادنى تأثير.
- 4- بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة نظم المعلومات في ابعاد الاداء الاستراتيجي، وكان هذا التأثير واضح في منظور الزبون بشكل كبير، اذ ان امتلاك الشركات المبحوثة لنظم معلومات ومعدات تكنولوجيا حديثة تتمتع بالمرونة من شأنه زيادة رضا الزبائن عن طريق تفهم حاجاته ورغباته.
- 5- اذ ان امتلاك القدرة على تقديم منتجات جديدة يؤدي الى تعزيز الابتكار .
- 6- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المنتج الجديد في ابعاد الاداء الاستراتيجي وبرز هذا التأثير بشكل واضح في بُعد التعلم والابداع، اذ ان امتلاك الشركات القدرة على تقديم منتجات جديدة وتحديث المنتجات الحالية يؤدي الى تعزيز التعلم والابداع في العمل.
- 7- يتبين من نتائج البحث ان امتلاك الشركات المبحوثة لمرونة سلسلة التجهيز معبراً عنها بالابعاد (مرونة التسليم، ومرونة التجهيز، ومرونة نظم المعلومات، ومرونة المنتج الجديد)، يساهم في تحقيق الاداء الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

- 1- التأكيد على ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بمرونة سلسلة التجهيز، وذلك من خلال التركيز على الابعاد الأكثر أهمية والتي يمكن ان تحتل دور كبير في تعزيز الاداء الاستراتيجي.
- 2- تبني مفهوم سلسلة التجهيز مع الحرص على امتلاك هذا المفهوم للمرونة، وذلك من خلال أساليب مفهوم المرونة ومن ثم مزجها مع سلسلة التجهيز بابعادها المختلفة.
- 3- ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بتنوع مصادر التجهيز، وايجاد بدائل مختلفة ومتنوعة على طول سلسلة التجهيز، اذ من شأن ذلك ان يزيد من مرونة سلسلة التجهيز.
- 4- تحديد دور ومساهمة ابعاد مرونة سلسلة التجهيز في تحقيق ابعاد الاداء الاستراتيجي المتمثلة بـ (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والابداع)، وقد سجل بُعد (منظور الزبون) من اجل تعزيز الابعاد الأكثر تأثير.
- 5- زيادة الاهتمام بتقديم المنتجات الجديد، من خلال تقليل المدة الزمنية بين طرح منتج وآخر، اذ من شأن ذلك ان يؤدي الى تلبية حاجات ورغبات الزبائن، مع التأكيد على مشاركة الزبون الفاعلة في تصميم المنتج وتقديم المقترحات، لما لذلك من تأثير على فاعلية الابعاد الاخرى للاداء الاستراتيجي.
- 6- القيام بتحفيز قدرات العاملين وتشجيعهم على عملية الابداع من خلال منحهم الفرصة في التعبير عن آرائهم والاهتمام بما يقدمونه من مقترحات .

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- الكتب

- 1- آل فيحان، ايثار عبد الهادي، 2011، إدارة الانتاج والعمليات، الطبعة الاولى، دار الكتب والوثائق، بغداد.
- 2- النجار، فايز جمعة ، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي، 2008، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، الاردن.
- الدوريات والمجلات والبحوث العربية:
- 3- الحوري، سليمان ابراهيم، والجوازنة، بهجت عيد، 2011، مرونة سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 18، العدد 1، ص 7-49.

- رسائل وأطاريح:

- 4- العزاوي، قاسم احمد، 2011، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الموصل.
- 5- الفرعان، علي زكريا فرحان، 2007، أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الاثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية-سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- 6- الصفو، رياض ضياء عزيز، 2009، عناصر استراتيجيات العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 7- محمد، أنمار عبد الرزاق، 2008، إنعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل .

ثانياً: المصادر الاجنبية

-الكتب

- 8-Cohen, J., & Cohen, P.,(1983), Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd Ed, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- 9-Daft, R. L., (2010), "Understanding the Theory and Design of Organizations", 10th ed.,south – western, Cengage Learning.
- 10-Kaplan, R. & Norton, D., (1996) , "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Brinter Barry Warren, Graham and Lamont, Boston.
- 11-Stevenson, W.J. (2005), "Operations Management", 8th ed., McGraw-Hill, Irwin, USA.
- 12-Slack, N., Chambers, S. and Johnston, R. (2010),"Operations Managemet", 6thed., Pearson, Prentice – Hall, New York.

- المقالات الاجنبية

- 13-Alhyari, S., Alazab, M., Venkatraman , S., Alazab, M. and Alazab, A., 2013, "Performanceevaluation of e-government services using balanced scorecard: Anempiricalstudy in Jordan", Benchmarking: An International Journal, Vol. 20, No. 4, pp. 512-536.
- 14- Duclos, L. K., Vokurka, R. J. and Lummus, R. R., 2003, "A conceptual model of supply chain flexibility", Industrial Management & Data Systems, Vol. 103, No. 6, pp. 446-456.
- 15-Fantazy, K., Kumar, V. and Kumar, U. (2009), "An Empirical Study of the RelationshipsAmong Strategy, Flexibility, and Performance in the Supply Chain Context",Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 14 No. 3 pp. 177-188.
- 16-Kara, S. and Kayis, B. (2004), "Manufacturing Flexibility and Variability: an overview",Journal of Manufacturing Technology Management , Vol. 15 No. 6, pp. 466-478.
- 17- Kumar, V., Fantazy, K.A. and Kumar, U., 2006, "Implementation and management framework for supply chain flexibility", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 19, No. 3, pp. 303-319.
- 18-Oke, A. (2005), "A framework for analysing manufacturing flexibility", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 No. 10, pp. 973-996.

- 19-Rasila, H., Alho, J. and Nenonen, S. (2010), "Using balanced scorecard in operationalising FM strategies", Journal of Corporate Real Estate, Vol.12 No. 4, pp: 279-288.
- 20-Sethi, A.K. and Sethi, P.S., (1990), "Flexibility in Manufacturing: a survey", International Journal of Flexibility Manufacturing Systems, Vol.2 No. 4, pp.289-328.
- 21- Soon, Q.H. and Udin, Z.M. (2011), "Supply chain management from the perspective of value chain flexibility: an exploratory study", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 22 No. 4, pp. 506-526.
- 22-Tachizawa, E.M. and Thomson, C.G., 2007, "Drivers and sources of supply flexibility: an exploratory study", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27, No. 10, pp. 1115-1136.

ملحق (1)

أسماء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د.	غسان قاسم داود	إدارة العمليات والانتاج	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
2	أ.د.	أكرم أحمد الطويل	إدارة الانتاج والعمليات	رئيس قسم الإدارة الصناعية / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
3	أ.د.	صباح محمد موسى	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
4	أ.م.د.	معن وعد الله المعاضدي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
5	أ.م.د.	سرمد حمزة الشمري	إدارة العمليات والتسويق	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
6	أ.م.	سماح مؤيد محمود	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
7	م.د.	يعرب عدنان حسين	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

.....

.....

.....