

العنوان

ادارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط لتوضيح العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي - دراسة
تطبيقية علي قطاع صناعة الدواء بالمملكة العربية السعودية

**Supply chain management practices as a mediator of the relationship
between Total Quality Management and An organizational performance
“ An applied study on the pharmaceutical sector in Kingdom of Saudi
Arabia”**

اعداد الدكتور

احمد محمد احمد مصطفى

المدرس بقسم ادارة الاعمال بكلية التجارة جامعة بني سويف

والاستاذ المساعد بجامعة الملك فيصل

كلية المجتمع باقيق

1- مقدمة البحث

شهدت الفترة الأخيرة من القرن الحادي والعشرين العديد من التطورات والتغيرات المتتالية والمتسارعة التي جعلت من الصعب متابعة وملاحقة هذا التطور في بيئة الأعمال وبصفة خاصة في مجال تكنولوجيا الإنتاج والإدارة . إذ ساعد التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على هذا التطور والتقدم والانتشار بسرعة على مستوى العالم، حيث أدى هذا التقدم إلي انتشار استخدام الحاسبات الإلكترونية بصورة أفضل، بإمكانيات أكبر، بجهد أقل، في وقت أسرع كما ساعد ذلك على سرعة نقل الأفكار والاختراعات والابتكارات وبصفة خاصة في مجالات تكنولوجيا الإنتاج والإدارة والمعلومات وكل ذلك أدى إلى تغييراً جزئياً في أساليب الإنتاج والإدارة وظهور مجموعة من الأساليب الفنية التي تعتمد بشكل كبير على التقنية الصناعية المتطورة Advanced Manufacturing Technology⁽¹⁾.

وضعت تكنولوجيا الإنتاج المتطورة (AMT) المنظمات أمام أحد اختياريين إما حتمية التفاعل مع البيئة المحيطة والتطوير المستمر أو مغادرة عالم الصناعة، حيث أصبح على منظمات الأعمال ضرورة مواكبة تلك المتغيرات والتفاعل معها والتنسيق المستمر بين خصائص الأنظمة الصناعية ومقوماتها وبين متطلبات وأبعاد المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة بما يحقق التطوير المستمر ويدعم قدرتها على البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف⁽²⁾ . وقد أسفرت هذه التطورات عن تغيرات هيكلية في نظم وخصائص بيئة التصنيع التي أخذت اتجاهين متزامنين الأول الذي يتعلق بالتطورات في مجال تكنولوجيا الإنتاج والتصنيع والثاني يتعلق بالتطورات في الأساليب الإدارية للإنتاج وتعد كل من ادارة سلسلة التوريد وادارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية المتكاملة.

(1) مصطفى، احمد محمد احمد " أثر التطبيق الفعال لنظم الشراء والإنتاج الآتية JIT على تحسين القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية بالتطبيق على الشركات الصناعية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بني سويف ، 2010 ص ص 41-42 .

(2) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلي :

أ - السيد، أبو اليزيد كامل " دور المحاسبة الإدارية في تفعيل المتغيرات الحديثة في بيئة الإنتاج والإدارة : دراسة اختباريه للشركات المصرية " المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الثالث والرابع 1999، ص. 209 .

ب- Isabel , L. & Lapez, A. "The use of scordecard in management of production operations " Industrail Management & Data systems , Vol. 102, No. 1, 2002, p. 39.

يساهم تطبيق ادارة سلسلة التوريد في التخلص من كافة اشكال الفقد (سواء كان الفقد قبل الانتاج او اثناء الانتاج او بعد الانتاج) من خلال التركيز علي الانشطة التي تضيف قيمة ، كما ان تطبيق ادارة سلسلة التوريد تمكن الشركات الصناعية من الحصول علي ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين اداء المنج والخدمة وتقليل التكاليف⁽¹⁾ في ظل شدة المنافسة في السوق العالمي ومن ثم تعتبر ادارة سلسلة التوريد توجه استراتيجي المنوط بالقيام به الادارة العليا⁽²⁾ .

ان محاولات الشركات في تطبيق مفهوم ادارة سلسلة التوريد لا يضمن لها النجاح علي طول الدوام ، حيث فشلت العديد من الشركات في الحصول علي نتائج ايجابية علي الرغم من انفاق اموال طائلة من جراء تطبيق ادارة سلسلة التوريد حيث نتج فشل هذه الشركات من تحقيق مزايا تنافسية علي الرغم من تطبيقها لإدارة سلسلة التوريد في ضعف رؤية الادارة العليا وقلة ادراكها بالعلاقة بين ادارة سلسلة التوريد واساليب تكنولوجيا الانتاج الحديثة ومن اهم هذه الاساليب مدي تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة ، حيث اوضحت دراسة (Barney, J. 1995) ان خلق والحفاظ علي المزايا التنافسية للشركات الصناعية هو دالة في مدي توفير الموارد اللازمة بالإضافة الي مدي تطبيق اعضاء سلسلة التوريد لإدارة الجودة الشاملة⁽³⁾ .

تسعى منظمات الأعمال في العصر الحالي إلى إثبات وجودها، من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من منتجات ، بحيث تفوق هذه المنتجات توقعات العملاء ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله هذه المنظمات إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها، وذلك لان بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير، كما إن الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء الأعمال باتت غير ملائمة لهذه البيئة، من هنا أصبحت منظمات الأعمال ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للوصول إلى أعلى مراتب رضى الزبون، إذ أصبح العميل في دائرة الاهتمام والتركيز ومحط انظار العديد من المنظمات التي تحاول اجتذابه بثتى الطرق والوسائل الممكنة وقد غدا موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واسعاً في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها ، لان فلسفة ادارة الجودة الشاملة تركز علي العميل وكيفية تلبية احتياجاته ورغباته المتنامية، فضلاً عن أنها

(1) Childerhouse, P. and Towill, D., 2003. Simplified material flow holds the key to supply chain integration. **Omega**, 31 (1), 17–27

(2) C.-C. HSU, et. al “Supply chain management practices as a mediator of the relationship between operations capability and firm performance” **International Journal of Production Research**, Vol. 47, No. 3, 1 February 2009, p. 835.

(3) Barney, J., Looking inside competitive advantage. **Acad. Mgmt. Exec.**, 1995, 9, 49–61.

تركز على ضرورة تكامل الأنشطة والوظائف داخل المنظمة، والتشارك بين المستويات الإدارية جميعها، وذلك لإتقان العمل من البداية وحتى النهاية بأقل الأخطاء والتكاليف الممكنة، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في كل جوانب المنظمة والتأكيد على توعية كافة العاملين في المنظمة كأساس للتفوق⁽¹⁾.

ان التكامل بين ادارة سلسلة التوريد وتطبيق اعضاء سلسلة التوريد لإدارة الجودة الشاملة يعد المصدر الاساسي لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية في ظل سوق يتسم بحدة المنافسة ، ومن ثم يتوجب علي الشركات التطوير الدائم لإمكانياتها وقدراتها التنظيمية اذا ارادت الشركة البقاء في دنيا الاعمال⁽²⁾ ، كما ان العديد من الشركات التي لديها نفس المستوي من تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتعمل في نفس الظروف ونفس الاسواق لا تحقق نفس معدلات الاداء ويرجع هذا الاختلاف في الاداء لاختلاف مستوي تطبيق ادارة سلسلة التوريد لديها⁽³⁾ .

تشير الادارة الفعالة لسلسة التوريد الي أن الاستخدام الكفاء والفعال لخبرات وامكانيات الموردين في تسليم الشركات الصناعية المواد الخام تتسم بجودة عالية يساهم ذلك في تحسين الجودة الفعلية للمنتج النهائي بالإضافة الي الاستفادة من سمعة الموردين الجيدة ومدى مصداقيتهم سوف يؤثر ذلك في تحسين الجودة المدركة⁽⁴⁾ .

(1) فالح عبد القادر الحوري " تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية "دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة" البصائر - مجلة علمية محكمة - المجلد 12 - العدد 1 - ربيع الأول، 1429هـ / آذار 2008م، ص 144 ،

(2)Randall, T.R., Morgan, R.M. and Morton, A.R., Efficient versus responsive supply chain choice: an empirical examination of influential factors. **J. Prod. Innovation Mgmt.**, 2003, 20, 430-443.

(3)Dutta., S., Narasimhan, O. and Rajiv., S., Success in high-technology markets: is marketing capability critical? **Marketing Sci.**, 1999, vol, 18, p p 547-568.

(4) R. Narasimhan and T. Schoenherr” The effects of integrated supply management practices and environmental management practices on relative competitive quality advantage “**International Journal of Production Research** Vol. 50, No. 4, 15 February 2012, pp.1085-1086.

علي الرغم من كثرة الكتابات التي تناولت أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي الاداء التنظيمي للشركات وكذلك الدراسات التي تناولت دور ادارة سلسلة التوريد في احداث تحسن في الاداء التنظيمي الا ان هناك فجوة بحثية في تناول هذين المتغيرين معا وهذا ما يحتم علينا دراسة ادارة سلسلة التوريد مع تطبيق الشركات الصناعية لإدارة الجودة الشاملة - وهذا ما سوف نوضحه في هذا البحث ان شاء الله - للحفاظ علي اداء تنظيمي متميز للشركات الصناعية (1) .

(1) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي:

- (1) Pamela Danese , et.al. , " the impact of supply chain integration on Responsiveness : the moderating effect of using an international supplier network ." , **Transportation Research part E** , Jan 2013, Vol. 49 Issue 1, p125-140
- (2) **Pamela Danese**; Pietro Romano. , Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration **Supply Chain Management**. Jul ., 2011, Vol. 16 Issue 4, p220-230. 11p.
- (3) C. Ganesh Kumar, T. Nambirajan, ," An Integrated Model for Supply Chain Management Components, Supply Chain Performance and Organizational Performance: Purification and Validation of a Measurement Instrument , **Contemporary Management Research** , 2013, Vol.8, Issue No. 2, pp. 37 - 56.
- (4) Barbara D. Fly , et.al ," the impact of supply chain integration on performance : A contingency and configuration approach .,"**journal of operations management** , 2013, Vol. 28 Issue 1, pp..58-71
- (5) James , F. C. "Accounting and Technology in Britain and Japan " **Management Accounting Research** , June, 1995, pp.. 110- 111
- (6) Michael, H. S. "Objectives for adopting advanced manufacturing systems: promise and performance " **Industrial Management & Data Systems** , Vol., 98 , No. 3.,1998, p. 129 .
- (7) Michael, H. S. "Assessing manufacturing performance: An advanced manufacturing technology portfolios perspective " **Industrial Management & Data Systems** , Vol. 99, No. 6, 1999, p. 266 .
- (8) Roth, A.V. and Miller, J.G., Success factors in manufacturing. **Busi. Horizons**, 1992, July–August, 73–81.
- (9) Olhager, J., Supply chain management: a just-in-time perspective. **Prod. Planning Control**, 2002, Vol.13, 681–687

2- مشكلة البحث

للدواء -كسلعة- ثلاث خصوصيات رئيسية تجعل منه السلعة الأكثر حرماً اجتماعياً واقتصادياً فيما يتعلق بالانعكاسات المحتملة لتطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS . الخصوصية الأولى تتمثل في أن الدواء سلعة لا يمكن الاستغناء عنها، والخصوصية الثانية هي أن الدواء سلعة توجد على الدوام منذ عرفها الإنسان، ولم تتوقف الحاجة إليها قط، وهي تتطور باستمرار لزوم الحصول على علاج أحسن، وكذلك لزوم المجابهة العلاجية لمستجدات مرضية جديدة . وأما الخصوصية الثالثة فتختص باعتماد الابتكار الدوائي على البحث العلمي العميق والمتواصل. إن هذه الخصوصيات الثلاث تفسر -إلى حد كبير- سر تمتع الدواء بقيمة مضافة عالية تجعل منه السلعة الأكثر ربحية على الإطلاق بين جميع السلع المشروعة، وكذلك السلعة الأهم عند التعامل مع اتفاقية حقوق الملكية الفكرية⁽¹⁾ .

تعتبر صناعة الدواء من الصناعات الاستراتيجية ولقد حققت صناعة الأدوية تقدماً اقتصادياً كبيراً في العالم كله وأن استثماراتها وأرباحها تأتي في الدرجة الثانية بعد صناعة السلاح مباشرة ونظراً لأهمية هذه الصناعة فقد أولتها مختلف دول العالم عناية فائقة حيث أن الدواء يعتبر سلعة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها كما أن الطلب عليها لا يتحدد بمستوى سعري (غير مرن) معين بالإضافة إلى كونها صناعة كثيفة البحث والتطوير⁽²⁾

قدّرت "هيئة الغذاء والدواء" السعودية ارتفاع معدل الصناعات الدوائية المحلية بالسعودية إلى حاجز 40% خلال سبع سنوات، وفقاً لزيادة عدد المصانع المحلية، وتطبيق قوانين حماية الملكية الفكرية على الصناعات الدوائية.⁽³⁾ . وتُصنع الأدوية بالسعودية ضمن حدود 24 مصنعاً محلياً خصص منها مصنعان للأدوية البيطرية، تستورد من 700 مصنع للأدوية على مستوى العالم، ومن المتوقع ارتفاع عدد المصانع

(1) عماد عبد الخالق صابر الطحان " تقييم مدى استعداد شركات الدواء المصرية لمواجهة مخاطر تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعه عين شمس 2005، ص 60.

(2) رعوف حامد ، مستقبل صناعة الدواء في مصر والمنطقة العربية، المكتبة العربية، 1997، ص ص 33 - 38 .

(3) أحمد دسوقي محمد إسماعيل، الإدارة بالنتائج في قطاع الأعمال الدوائي السعودي الواقع والإشكاليات والبدائل دراسة تطبيقية ميدانية مع المقارنة بالحالة المصرية ، سلسلة مجلة التعاون الإصدار الثاني ، قطاع الشؤون الثقافية والإعلامية ، المملكة العربية السعودية ، 2013 (1434) ص ص 73-76.

المتخصصة في صناعة الأدوية بالسعودية إلى 40 مصنعا بحلول 2020، ما سيؤدي إلى زيادة نسبة المنتجات المصنعة محلياً لما بين 35 - 40%.

وتوقعت شركة "ديلويت" الشرق الأوسط، توقعت أن يحقق سوق الدواء في المملكة توسعاً بنسبة 4.7% في السنة لتصل إلى 4.7 مليارات دولار بحلول 2016، وأن يصل حجم سوق الأدوية في منطقة الخليج إلى نحو 6.7 مليارات دولار بحلول 2014، مشيرةً إلى أنه وفقاً لاتجاهات النمو الأخيرة فإنّ هذا القطاع سيواصل نموه إلى 9.6 مليارات دولار بحلول 2019 (1).

ومن جانبها، توقعت شركة "Cerner"، المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات بمجال الرعاية الصحية، أن تُنفق دول الخليج أكثر من 12 مليار دولار في مجال صناعة الدواء حتى 2020، وتأتي السعودية على قائمة الدول الأكثر إنفاقاً على هذا القطاع، حيث أن سوق الأدوية السعودي هو الأكبر في منطقة الخليج، ووصل حجمه إلى 5.1 مليار دولار خلال 2012، فيما وصل نصيب الفرد السعودي من الدواء إلى 175 دولار سنوياً، وتمثل نسبة المشتريات الحكومة للأدوية 35% (2).

علي الرغم من التطوير الجيد لقطاع الدواء في المملكة العربية السعودية إلا أنها تعاني من انخفاض حاد في القدرة التنافسية خلال الفترة من 2004 وحتى 2013 ويمكن توضيح القدرة التنافسية لهذا القطاع الحيوي من خلال قدرته على التصدير والنفوذ إلى الأسواق العالمية، حيث يعد مقياس BALASSA لحساب الميزة التنافسية الذي يستلزم توافر بيانات التجارة الخارجية (الصادرات، الواردات) لصناعة الأدوية والعقاقير من أهم المؤشرات التي تعبر عن القدرة التنافسية، ولقياس الميزة التنافسية لصناعات الأدوية والعقاقير الطبية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 2004 وحتى 2013 يعتمد الباحث علي المعادلة الآتية (1).

(1) مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، وزارة الاقتصاد والتخطيط، صفحات متنوعة

(2) مركز تنمية الصادرات السعودية، مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، واقع الصناعات الدوائية السعودية وآفاق تصديرها للأسواق الخارجية، يناير 2006، ص ص 15 - 18.

(3) نجوى على خشبة، سهام فتحي إبراهيم "قياس الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الاقتصاد المصري" المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين، القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في الفترة من 8 - 10 مايو 2003، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، ص ص 11 - 13

$$\frac{\text{صادرات قطاع الأدوية}}{\text{الصادرات الإجمالية}} = \text{الميزة التنافسية لصناعة الأدوية} = \frac{\text{واردات قطاع الأدوية}}{\text{الواردات الإجمالية}}$$

جدول (1 / 1)

الميزة التنافسية لصناعة الأدوية والعقاقير الطبية في المملكة العربية السعودية
خلال الفترة 2013-2004

الأرقام بالمليون ريال

السنة	صادرات صناعة الدواء	واردات صناعة الدواء	الصادرات الإجمالية	الواردات الإجمالية	الميزة التنافسية لصناعة الدواء
2004	131	5459	472 491	177659	0.009
2005	392	6429	677 144	222985	0.022
2006	360	7195	791 339	261402	0.016
2007	510	8245	874 403	338 088	0.023
2008	530	10157	1175 482	431 753	0.019
2009	620	11941	721109	358 290	0.025
2010	810	12574	941785	400 736	0.027
2011	1040	14077	1367620	493 449	0.026
2012	1020	16479	1456502	583 473	0.024
2013	1363	19235	1409523	630 582	0.031

المصدر : إعداد الباحث من واقع البيانات المنشورة عن صناعة الأدوية ، مصلحة الإحصاءات العامة

والمعلومات وزارة الاقتصاد والتخطيط للأعوام من 2004 وحتى 2013

يقتضي المؤشر أنه كلما زادت قيمته عن الواحد الصحيح دل ذلك علي أن الصناعة أو السلعة تتميز بميزة تنافسية ، ومن أرقام الجدول 1/1 يتضح انخفاض الميزة التنافسية لشركات قطاع صناعة الأدوية والعقاقير الطبية في كل السنوات التي تعد عنها البحث حيث يتراوح المعدل بين 0.009 إلى 0.033 خلال الفترة التي تعد عنها الدراسة وهذا مؤشرا على انخفاض القدرة التنافسية لقطاع صناعة الدواء في المملكة العربية السعودية .

تعتمد المملكة العربية السعودية على شبكة من الموردين للأدوية الأجنبية لتوفير واستيراد الاحتياجات الدوائية من الخارج .وتوفر الأدوية المحلية نحو % 20 من الأدوية، وكانت الأدوية المحلية لا تتجاوز قيمتها 41مليون ريال عام 2000 وتوفر فروع الشركات الأجنبية داخل المملكة العربية السعودية نسبة كبيرة من الاحتياجات الدوائية .ورغم ذلك، يتم تصدير بعض الدواء السعودي لبعض الدول، مثل :مصر، والسودان، ولبنان، واليمن .وكانت الواردات تمثل ما قيمته 3.5 مليار ريال من جملة السوق الدوائي السعودي البالغ 3.7 مليار عام . 2000 ، تتنوع السوق الدوائية الخارجية، في جانبي الصادرات والواردات. وبصفة عامة، تعاني السعودية من اختلال الميزان التجاري الدوائي، كما يوضح ذلك الجدول التالي.

جدول (1 / 2)

الميزان التجاري الدوائي في المملكة العربية السعودية

خلال الفترة 2004-2013

الأرقام بالمليون ريال

السنة	صادرات صناعة الدواء	واردات صناعة الدواء	الميزان التجاري
2004	131	5459	(5328)
2005	392	6429	(6037)
2006	360	7195	(6835)
2007	510	8245	(7735)
2008	530	10157	(9627)
2009	620	11941	(11321)
2010	810	12574	(11764)
2011	1040	14077	(13037)
2012	1020	16479	(15449)
2013	1363	19235	(17872)

المصدر : إعداد الباحث من واقع البيانات المنشورة عن صناعة الأدوية ، مصلحة الإحصاءات

العامة والمعلومات وزارة الاقتصاد والتخطيط للأعوام من 2004 وحتى 2013

بالإضافة الي ما سبق فان صناعة الدواء في المملكة العربية السعودية تواجه نوعين من التحديات (1) :

اولا التحديات الداخلية : وتتمثل في

1. تواجه الصناعات الوطنية إغراقا في السوق المحلي السعودي من قبل الشركات العالمية المصنعة للأدوية
2. توجد معوقات فنية مرتبطة بتسجيل المنتجات الدوائية لدى الجهات المعنية بالتسجيل.
3. عدم توفر المواد الخام الفعالة الداخلة في تكوين الصناعات الدوائية
4. عدم وجود مبالغ مخصصة لأبحاث وتطوير المنتجات

ثانياً:التحديات الخارجية

نظرا لطبيعة صناعة الدواء باعتبارها صناعة تقوم علي الأبحاث فمن المتوقع أن تكون من أكثر الصناعات تأثرا بالتنظيمات الواردة باتفاقية التريس حيث تواجه هذه الصناعة في الدول النامية العديد من التحديات في ظل تطبيق الاتفاقية يبرز في مقدمتها (2) :

- 1) فرض المزيد من القيود علي الواردات من مستلزمات الإنتاج .
- 2) احتكار الشركات متعددة الجنسيات لإنتاج الدواء لما تمتلكه من قدرات مادية وبشرية فائقة في مجال البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية التي تعد الدعامة الأساسية في تحديث وتطوير صناعة الدواء وتتمثل آثار السلبية لاتفاقية الترييس فيما يلي :
 1. امتداد فترة الحماية 20 سنة بالنسبة للمنتجات الدوائية الجديدة .
 2. احتكار صاحب البراءة لحقوق الاستيراد .
 3. انخفاض فرص نقل التكنولوجيا من الشركات الأجنبية .
 4. مواجهة الصادرات بمنافسة غير متكافئة في الأسواق التي يتم التصدير إليها .
 5. ارتفاع أسعار الخامات الدوائية الداخلة في مدة الحماية مما يرفع من سعر الدواء .

(1) مركز تنمية الصادرات السعودية مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، مرجع سبق ذكره ، ص ص 10-11.

(2) د. محمد رؤوف حامد، الصناعة الدوائية العربية في مواجهة متغيرات البيئة الدولية وعلى وجه الخصوص اتفاقية ترييس، مركز الدراسات الإستراتيجية، 2005 ، ص ص. 21-23 .

6. حصول الشركات صاحبة البراءة علي حق التسويق بشكل احتكاري لمدة خمس سنوات.

7. ضعف الاستعداد من جانب شركات صناعة الدواء السعودية لمواجهة آثار الاتفاقية

مما سبق يرى للباحث انه ينبغي الاهتمام بهذا القطاع الحيوي في ظل الظروف والمستجدات العالمية التي تواجه قطاع الصناعة بشكل عام وقطاع صناعة الدواء بشكل خاص ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي :

(1) انخفاض القدرة التنافسية لصناعة الدواء في المملكة العربية السعودية وتم التدليل علي ذلك من خلال:

1. حساب الميزة التنافسية لصناعة الأدوية باستخدام مقياس بلازا الذي يعتمد علي

مؤشرات التجارة الخارجية

2. الخلل الواضح في الميزان التجاري لصناعة الدواء في المملكة

(2) انخفاض نسبة التغطية حيث يصل حجم الانتاج المحلي الي اقل من 40 % من حجم الاستهلاك الكلي في السوق السعودية .

(3) تواجه صناعة الدواء في المملكة العربية السعودية نوعين من التحديات هما التحديات الداخلية والتحديات الخارجية

ويمكن ابراز تساؤلات الدراسة في :

س1: هل يطبق قطاع صناعة الدواء في السعودية كل من ادارة سلسلة التوريد وادارة الجودة الشاملة وما هي مجالات التطبيق لهذه النظم؟

س2: اذا كانت الشركات لا تطبق كل من ادارة سلسلة التوريد وادارة الجودة الشاملة فما هي أسباب عدم تطبيق شركات تصنيع الدواء و / أو ما هي المحددات التي تعوق التطبيق الفعال لهذه النظم فى قطاع صناعة الدواء في المملكة العربية السعودية ؟

س3: ما هي المنافع المحققة من التطبيق الفعال لهذه النظم فى قطاع صناعة الدواء سواء المحققة في الوقت الحالي أو تلك المتوقعة في المستقبل ؟

س4: هل توجد علاقة بين مدى توافر متطلبات التطبيق الفعال لهذه النظم وتحسين الاداء التنظيمي في قطاع صناعة الدواء وما هي درجة مساهمة هذه المتطلبات في تحسين الاداء التنظيمي لهذه الشركات ؟

3- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الاهتمام بمستوى جودة المنتجات الدوائية التي تقدمها شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية التي تقدم للمرضى، وهو الأساس الذي يضمن نجاح وتميز هذه في المملكة التي تهتم بذلك. ويمكن إجمال أهمية الدراسة بما يأتي:

1. أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للباحثين والمستشارين في المجالات الإدارية ومنظمات الأعمال بصفة عامة ، وشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة ، وكوادر من الأساليب الحديثة والمهمة الذي يتضمن تحسين الاداء التنظيمي للشركات .
2. أهمية مفهوم إدارة سلسلة التوريد بالنسبة للباحثين والمستشارين في المجالات الإدارية ومنظمات الأعمال بصفة عامة ، وشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة ، وكوادر من الأساليب الحديثة والمهمة الذي يتضمن تحسين الاداء التنظيمي للشركات .
3. زيادة إدراك إدارات شركات انتاج الادوية في المملكة العربية السعودية لأهمية تطبيق كل من ادارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة الشاملة خاصة في ظل ازدياد حدة التنافس، وكخطوة لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسن الاداء التنظيمي لها بما يضمن لها البقاء في دنيا الاعمال .
4. تبرز أهمية هذه الدراسة من أنها ستثري المعرفة بمفهومى ادارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية وتبرز اهمية هذه الدراسة ايضا من انها تعتبر من الدراسات النادرة التي تحوي علي ادارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط بين مدي تطبيق الشركات لإدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي لهذه الشركات .

4- أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية
2. التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية .

3. التعرف على أسباب عدم تطبيق الشركات لهذه النظم والتعرف على المحددات التي تحد من التطبيق الفعال لكل من ادارة سلسلة التوريد وادارة الجودة الشاملة في قطاع صناعة الدواء في المملكة العربية السعودية .

4. التعرف على المنافع الحالية التي حققتها الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء في المملكة العربية السعودية و/أو المنافع المتوقع تحقيقها في المستقبل نتيجة التطبيق الفعال لكل من ادارة سلسلة التوريد وادارة الجودة الشاملة .

5. تحليل العلاقة بين درجة توافر متطلبات التطبيق ادارة سلسلة التوريد وادارة الجودة الشامل في قطاع صناعة الدواء في السعودية وتحسين الاداء التنظيمي للشركات .

6. وضع نموذج مقترح لمتطلبات التطبيق الفعال لكل من ادارة سلسلة التوريد وادارة الجودة الشاملة يلاءم صناعة الدواء في المملكة العربية السعودية ويكون قادرا على تحسين الاداء التنظيمي لهذه الشركات بما يمكنها من تحسين المركز التنافسي لهذا القطاع الحيوي حتى يستطيع الدواء السعودي منافسة الدواء العالمي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة.

5- فروض الدراسة

الفرض الاول :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ويمكن تقسيم هذا الفرض الي الفروض الفرعية التالية :

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

الفرض الثاني

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

الفرض الثالث :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

ويمكن تقسيم هذا الفرض الي الفروض الفرعية التالية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

الاطار النظري للدراسة

اولا : إدارة سلسلة التوريد SCM .

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا في منتصف الخمسينات وبداية الستينات وذلك عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتقوية الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف . وربما يرجع الإهمال في الاهتمام بالأعمال اللوجستية سواء في الماضي أو الوقت الحاضر إلي الأسباب التالية⁽¹⁾ :

1. تجاهل دور الأعمال والأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
2. عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المنظمة
3. تشتت الأنشطة اللوجستية بين وظائف المنظمة مثل الإنتاج والتسويق وبالتالي عدم توافر بيانات عن تكلفة هذه الأنشطة بشكل منفصل.

(1) ثابت إدريس، جمال الدين مرسى ، المنشآت التسويقية : مدخل وصفى تحليلي (الكويت ؛ مكتبة الفلاح:

تعتبر عملية إدارة الأعمال اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية . وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة الذي يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العميل ودعم المركز التنافسي والربحي للمنظمة، الأمر الذي أدى إلى تغيير مفهوم المنافسة الصناعية، حيث أن المنافسة في المستقبل لن تكون بين الشركات ولكن ستكون بين سلاسل الإمدادات Supply chains⁽¹⁾ ، ولقد مرت إدارة الأنشطة اللوجستية بثلاثة مراحل⁽²⁾ .

المرحلة الأولى : مرحلة الإدارة الوظيفية .

تم تقسيم الأنشطة اللوجستية إلى نوعين من الأنشطة هما : -

1. الأنشطة المتعلقة بإدارة المواد الخام.

2. الأنشطة المتعلقة بالتوزيع المادي.

المرحلة الثانية : مرحلة التكامل الداخلي : -

تم دمج الأنشطة المتعلقة بإدارة المواد الخام، الأنشطة المتعلقة بالتوزيع المادي وتم إضافة أنشطته أخرى ضمن الأنشطة اللوجستية مثل التنبؤ بالطلب، خدمة العميل.

المرحلة الثالثة : مرحلة التكامل الخارجي .

اتسعت الأنشطة اللوجستية في هذه المرحلة لتشمل العلاقة مع العملاء، والموردين بالإضافة إلى علاقة العملاء بالعملاء، الموردين بالموردين وزادت أهمية نشر المعلومات بين العملاء والموردين مما ساهم في تغيير مفهوم الإنتاج الكبير Mass production إلى الإنتاج حسب حاجات ورغبات العملاء customization مما ساهم في تركيز المنظمات على المرونة التنظيمية والتنسيق المستمر بين العمليات والأنشطة الأمر الذي أدى إلى اعتبار إدارة سلسلة التوريد مطلب حيوي للمنظمات كاستجابة لتلك التغيرات التي حدثت في بيئة

(1) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :

1- ثابت إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية : الإمداد والتوزيع المادي (القاهرة ; الدار الجامعية: 2002

/ 2003 ص ص .. 26 - 27 .

2- Jan Ollhager , "Supply chain management - a just in time perspective " **Production planning & control** , Vol. 13, No. 8, 2002, p. 681

(2) Martin Rudberg & Jan olhager " Manufacturing Network and supply chain: an operations strategy perspective " **omega**, vol. 31, issue .1, Feb. 2003. pp . 29 - 32

الأعمال (1) . حيث أتضح أن المنظمات التي تنتم سلاسل التوريد لديها بكفاءة هي المنظمات الأكثر قدره على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة لأن المنافسة في المستقبل لن تكون بين المنظمات بعضها ببعض بل ستكون بين سلاسل التوريد (2).

أوضح Theodore P. Stank et. al., 2001 أن إدارة سلسلة الإمداد بفعالية وكفاءة تتطلب توافر عنصرين أساسيين هما (3):

1) عناصر التعاون والتكامل الداخلية التي تتمثل في :

1. وجود قاعدة بيانات متكاملة في الشركة
2. نشر المعلومات التشغيلية بكفاءة داخل الأقسام الإنتاجية.
3. وجود نظام فعال للتغذية العكسية لتقييم الأداء .
4. وجود نظام فعال لتعويض ومكافأة العاملين .

2) عناصر التعاون والتكامل الخارجية التي تتمثل في :

1. نشر المعلومات التشغيلية بكفاءة خارجيا و ذلك لاختيار الموردين والعملاء.
2. قيام الشركة بتطوير مقاييس الأداء .
3. قدرة الشركة الدائمة على تحسين الأداء من خلال تكامل عمليات السلسلة
4. إبرام اتفاقيات طويلة الأجل مع الموردين والعملاء في ظل توافر مبادئ اقتسام المنافع والمخاطر بين المنظمة المشتري والموردين.
5. تحسين المرونة التشغيلية.
6. وجود المقاييس المرجعية.

(1) Abdulla S. et. al " Extending concept of supply chain: the effective management of value chain " **Int. J. prod. Econ.** Vol. 87, Issue 3, 2004, p p .. 309 – 311.

(2) William, D. " supply chain management and E- procurement: creating value added in the supply chain " **Industrial marketing management**, Vol .32, issue. 3. April 2003. pp. 220- 221.

(3) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :

1. Theodore P. Stank et., al., " supply chain collaboration and logistical services performance " **Journal of business Logistics** , Vol.,22, No.,1 pp.. 29 - 49.
2. Gregory ,N. et.al." Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit" **Journal of Operations Management**, Vol. 18. 2000, pp.. 535-540.

أوضحت العديد من الكتابات أن مسببات تكامل عناصر سلسلة التوريد الداخلية والخارجية إنما يرجع إلى العديد من الأسباب الآتية (1) :

1. المنافسة الحادة للمنتجات الأجنبية.
2. تقديم منتجات جديدة من المنافسين.
3. قصر دورة حياة المنتج.
4. التغيرات غير المتوقعة من العملاء.
5. التطور التكنولوجي.
6. التحول إلى التخصصية.
7. الركود الاقتصادي.
8. اندماج الشركات.

لقد أدت هذه الضغوط التنافسية إلى ضرورة التكامل الرأسي للأمام مع العملاء والتكامل الرأسي للخلف مع الموردين في ظل تعاون متوازن مع المنافسين بغرض تعظيم معدل الاستجابة وتحقيق الإنتاج حسب احتياجات العملاء Custoization بنفس تكلفة الإنتاج الكبير Mass production. وتتمثل أبعاد إدارة سلسلة التوريد المتكاملة في (2).

- 1) التعاون مع المنافسين.
- 2) التعاون طويل الأجل مع العملاء والموردين.
- 3) الاستفادة من شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت).
- 4) تكامل تشغيل البيانات على الكمبيوتر مع المنظمات الأخرى المشاركة في سلسلة التوريد.

(1) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

- A. Y.Y. Yusuf, et. al. " Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objective " **European Journal of Operational Research** , Vol.159 2004 , pp .. 381 – 389.
- B. Browne, J., et. al." Future manufacturing systems –towards the extended enterprise. "**Computers in Industry** , Vol. 25 , pp ..237 – 243.
- (2) Y.Y. Yusuf, et. al "Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives , et. al. **op.cit.**, p. 385

1- مفهوم سلسلة التوريد:

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد حديثاً نسبياً إذ بدأ الاهتمام بهذا النوع من التكتلات في بداية عام 1980، وذلك لما له من فوائد تساهم في تحسين كفاءة أعضاء سلسلة التوريد في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والتكلفة الأقل، وفيما يلي سوف يتم التعرف في هذا المحور على مفهوم وأهمية سلسلة التوريد ومكوناتها، وكذا ماهية إدارة سلسلة التوريد.

شهد مفهوم سلسلة التوريد عدة تعاريف، سنولي مجموعة منها فيما يلي:

نجد في تعريف P. Rao 2003 " لسلسلة التوريد ذكر أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، و كلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء و العكس من العملاء إلى الموردين (1).

و في تعريف Kuei, H, & Madue, N" 2002 " ، لسلسلة التوريد رأى أنها شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات (2).

لم يتفق الكتاب في صياغة تعريف محدد وواضح لإدارة سلسلة التوريد، حيث يراها البعض على إنها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي داخل المنظمة، بينما أضاف كتاب آخرون أهدافاً يراود تحقيقها من أداء هذه الأنشطة، وقليل من الكتاب وضعوا تعريفاً شاملاً لإدارة سلسلة التوريد حيث يتضمن هذا المفهوم على كافة الأطراف المشتركة في السلسلة ، الأنشطة المؤداة داخل المنظمة ، بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها من إدارة سلسلة التوريد. وسوف يستعرض الباحث تلك الكتابات المختلفة التي تناولت مفهوم إدارة سلسلة التوريد من عدة جوانب. وقد قسم الباحث هذه الكتابات في الاتجاهات الآتية:

(1) Rao, P. "Greening The Supply Chain: A New Initiative in South East Asia", **International Journal of Operation & Production Management**, Vol 22, N° 6, 2002, p.633

(2) Kuei, C. H, & Madue, C. N, "Developing Supply, Chain Strategies Based on The Survey of Supply Chain Quality and Technology Management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19, No.7, 2002, p. 889.

الاتجاه الأول:

يركز أنصار هذا الاتجاه على الأنشطة. ومن ثم يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على إنها كافة الأنشطة التي تتعلق بتدفق المواد الخام، الأجزاء، من الموردين وحتى التسليم إلى العميل النهائي⁽¹⁾.
 أن مصطلح إدارة سلسلة التوريد لا يستخدم فقط ليعبر عن الأنشطة اللوجستية، التخطيط والرقابة على تدفق المواد الخام داخليا وخارجيا⁽²⁾ حيث خلط أنصار هذا الاتجاه ما بين الأنشطة اللوجستية ومفهوم إدارة سلسلة التوريد، في حين نجد أن الأنشطة اللوجستية هي احد عناصر إدارة سلسلة التوريد كما أهمل هذا التعريف الأطراف المشتركة في حلقات السلسلة وركز على تدفق السلع الملموسة فقط وأهمل تدفق المعلومات والخدمات. كما اختلف الكتاب في سرد الأنشطة التي تتضمنها السلسلة⁽³⁾.

الاتجاه الثاني .

يركز أنصار هذا الاتجاه في تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها تتضمن كلا من الأنشطة اللوجستية والأهداف المراد تحقيقها من أداء هذه الأنشطة. ومن ثم يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها الجهد المنظم لإدارة عناصر سلسلة التوريد بصورة متكاملة التي تتراوح ما بين تدفق المواد الخام والأجزاء من الموردين - مرورا بمرحلة الإنتاج - وحتى تسليم المنتجات التامة الصنع للعملاء بغرض تحقيق الربحية التي تنتج من إشباع الطلب و خدمة العملاء⁽⁴⁾.

(1) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :

- A. Daul D. Larson, and Dale S. Rogress " Supply chain management : defining , growth and approaches " **Journal of Marketing Theory and Practice** , fall , 1998, p. 2
- B. Lummus Quinn and Vokurka "Defining supply chain management : Ahistorical perspective and practice guidelnes "**Industrial Management &Data Systems** , Vol. 99, No. 1, pp.. 11-12 .
- C. J. , Francis " WHAT,S the Buzz " **Logistics Management**, Feb. 1997, p. 43.
- (2) Simon Croom!,et.al, " Supply chain management: an analytical framework or critical literature review "**European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol.6,2000, p.69.
- (3) Robert, J. V.& Rhonda, R. L." The role of Just In Time in Supply Chain **Management"** **International Journal of Logistics Management**, Vol.,11, No. 1, 2000, P. 91.
- (4) Daul D. Larson, and Dale S. Rogress " Supply chain management : defining , growth and approaches, **Op.Cit**, p. 3.

بينما يرى كلا من Berry ,T,Ahmed,,A. 1997 أن الهدف من إدارة سلسلة التوريد يتمثل فى تحسين الثقة بين أطراف السلسلة ومن ثم يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها تلك الأداة التى تستهدف إنشاء الثقة ، تبادل المعلومات عن احتياجات السوق وتطوير منتجات جديدة مع الموردين والعملاء بغرض تحسين العلاقات طويلة الأجل (1) .

بينما يرى Cooke1997 أن الهدف من إدارة سلسلة التوريد يتمثل فى تحقيق الميزة التنافسية، حيث عرفها على أنها التنسيق ما بين كافة أنشطة السلسلة التى تتعلق بحركة المنتجات والمواد الخام والبضاعة تحت التشغيل من مرحلة التوريد من الموردين وحتى التسليم النهائى للعميل بغرض تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (2) .

بينما يرى Hand Field 1999 ان تحسين العلاقات مع أطراف السلسلة هو متغير وسيط بين تكامل أنشطة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تم تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها تكامل أنشطة التوريد بهدف تحسين العلاقات مع كافة أطراف السلسلة مما يساهم فى تدعيم الميزة التنافسية المستدامة (3) Sustainable competitive advantage .

يتضح من هذه التعريفات السابقة عدم الاتفاق ما بين الكتاب فى تحديد الأهداف المراد تحقيقها من إدارة السلسلة، حيث أوضح التعريف الأول أن هدف ادارة سلسلة التوريد يتمثل فى تحسين الربحية بينما ركز التعرف الثانى على تحسين الثقة بين المنظمة وكل من العملاء والموردين،بينما يرى آخرون أن هدف إدارة سلسلة التوريد يتمثل فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.كما يرى كلا من Robert J. Vokurka and Rhonda R. Lummus أن إدارة سلسلة الإمداد تساهم فى تحسين أداء المنظمة فى أشكال عدة تتمثل فى (تحسين الجودة ، المرونة ، الاعتمادية ، فعالية التكلفة) (4) .

-
- (1) Berry, T., Ahmed, A., " The consequences of inter firm supply chains For Management accounting." **Management Accounting**, Vol.75, No. 10, 1997. pp.. 74-75.
- (2) J.A. Cooke , In this issue. **Supply Chain Management Review** ,Vol.1,No. 1 (1997), p. 3
- (3) Simon Croom!,et.al, " Supply chain management: an analytical framework or critical literature review "**European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol.6,2000, p70.
- (4) Robert, J. V.& Rhonda, R. L." The role of Just In Time in Supply Chain Management" **Op. Cit.** P. 92.

بينما أوضح Theodore P. Stank et., al., 2001 ان عناصر التعاون الداخلية كأحد عناصر ادارة سلسلة التوريد تساهم فى تحسين (سرعة التسليم، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، المرونة، بالإضافة الي تحقيق الإشباع الكامل للعملاء.)⁽¹⁾ .

الاتجاه الثالث

يركز أنصار هذا الاتجاه على الرؤية المتكاملة لإدارة سلسلة التوريد ، حيث يمكن تعريفها على أنها منهج منظم يتضمن التعاون والتكامل بين الأطراف المشتركة فى السلسلة -players- موردين ، شركات صناعية ، مراكز توزيع ، تجار تجزئة ، العملاء النهائيين - والأنشطة اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع وتسليمها إلى العملاء فى الوقت المناسب والزمن المناسب بمستوى عالى من الفعالية⁽²⁾ ويمتاز هذا التعريف بأنه اشتمل على :

- (1) الأطراف المشاركة فى سلسلة الإمداد.
- (2) الأنشطة اللوجستية اللازمة لتدفق المواد الخام والمنتجات .
- (3) الأهداف المراد تحقيقها من إدارة سلسلة الإمداد .

ولكن يعاب عليه، انه أهمل تدفق الخدمات والمعلومات، كما يعاب عليه أيضا اعتبار نشاط الإنتاج من بين الأنشطة اللوجستية، وهذا غير صحيح حيث أن الأعمال اللوجستية لا تتعامل مع عمليات الإنتاج الفنية مثل جدولة الآلات والرقابة على عمليات الإنتاج والعمليات. كما أن حصر الأهداف المراد تحقيقها فى تسليم المنتجات التامة الصنع للعملاء فى الوقت المناسب والمكان المناسب يتعارض مع العديد من الدراسات السابق ذكرها .ومن ثم يرى الباحث أن إدارة سلسلة الإمداد يمكن تعريفها على إنها " منهج إداري متكامل يتضمن التخطيط و التنفيذ والرقابة على تدفق المواد الخام و / أو الخدمات والمعلومات والمنتجات تامة الصنع (سلع و / أو خدمات) والمعلومات بكفاءة وفعالية بما يؤدي إلى إضافة قيمة لكافة الأطراف المشاركة فى حلقات السلسلة بما يساهم فى تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للشركة "

(1) Theodore P. Stank et., al., " supply chain collaboration and logistical services performance " **Journal of Business Logistics** , Vol.,22, No.,1 pp.. 29 - 49.

(2) William C. Copacio , supply chain management the Basics beyond (Boca Raton , EL: ST. Luicae press / APICS series on resource management ,1997) p.5.

2- أنشطة سلسلة التوريد

يجب أن توجه أو تركز كل الأنشطة داخل سلسلة التوريد على إشباع احتياجات العملاء للإجابة على العديد من الأسئلة الآتية (1) :

- 1- ماذا يريد العملاء ؟
- 2- كيف يتم إشباعهم ؟
- 3- أين ومتى يتم إشباعهم ؟

اختلف الكتاب في سرد الأنشطة التي تتضمنها السلسلة. حيث يرى كلا من Daul D. Larson, and Dale S. Rogress أن سلسلة التوريد تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتمثل في (2) :

- 1- إدارة العلاقات مع العملاء
- 2- إنجاز أمر الشراء
- 3- إدارة خدمة العملاء
- 4- إدارة تدفق الإنتاج
- 5- إدارة الطلب
- 6- تطوير المنتجات

بينما أوضح كلا من Robert J. Vokurka and Rohonda R. Lummus 2000 أن أنشطة سلسلة التوريد تتمثل في (3) :

- 1- إدارة المورد
- 2- إدارة المواد الخام
- 3- الشراء
- 4- تخطيط التسهيلات الإنتاجية.

-
- (1) John Griffiths, ET.AL. "Focusing customer demand through manufacturing supply chains by the use of customer focused cells: an appraisal" **Int. J. Prod.. Econ.** , Vol. 65. 2000, p 112.
 - (2) Daul D. Larson, and Dale S. Rogress, Supply chain management : defining , growth and approaches, **op. Cit.** P. 1.
 - (3) Robert, J. V.& Rhonda, R. L." The role of Just In Time in Supply Chain", **Op. Cit.**, p. 91

5- خدمة العميل

6- النقل

7- التوزيع الطبيعي للمنتجات

8- التسويق

9- التمويل

10- المبيعات

بينما أوضح كلا من V. R. Kannan and K. C. Tan 2005 ان عناصر تطبيق ادارة سلسلة التوريد يمكن تقسيمها إلى الأنشطة الآتية (1):

- 1) المتطلبات التي تتعلق بتكامل أنشطة التوريد .
- 2) المتطلبات التي تتعلق بالتنسيق ما بين أنشطة سلسلة التوريد
- 3) المتطلبات التي تتعلق بتتبع وتطوير اطراف سلسلة التوريد
- 4) المتطلبات التي تتعلق بنشر المعلومات داخل اطراف السلسلة

3/2/2 أهداف إدارة سلسلة التوريد

يعتبر تقليل و/ أو التخلص من كافة أشكال الفقد في المنظمات من أهم القضايا الأساسية التي يركز عليها مفهوم إدارة سلسلة التوريد، ويعرف الفقد بأنه أي نشاط يستهلك موارد أو يحدث تكلفة بدون إضافة قيمة للمنتج. وقد يحدث الفقد إما أثناء أداء العمليات (مثل الفقد الناتج من أداء العمليات غير الضرورية، الفقد الناتج من الحركة غير الضرورية للبضاعة تحت التشغيل) أو الفقد الناتج من العلاقة بين العمليات (مثل الإنتاج أكثر من اللازم، الفقد الناتج من زمن الانتظار، الفقد الناتج من النقل، الفقد الناتج من المخزون) بالإضافة إلى الفقد الناتج من الفشل الداخلي وزيادة الوحدات المعيبة هذا النوع من الفقد يمكن حدوثه أثناء أداء العمليات أو قد يحدث نتيجة العلاقة بين العمليات. وترجع أهمية إدارة سلسلة التوريد في التخلص من كافة أشكال الفقد للأسباب الآتية (2):

- (1) V. R. Kannan ,K. C. Tan, " just in .time , total quality management and supply chain management : understanding thire linkage and impact on business performance **Omega**, April, 2005 , pp.. 153-162.
- (2) C. Hich S.et.al." A functional model of supply chains and waste "**Intnational Journal of Production Economics** .vol. 89 issue. 2. may 2004. , p.166

1. البحث الدائم للشركات الصناعية عن تقليل التكاليف من خلال تدنية و/ أو الحد من كافة أشكال الفقد داخل أنشطة الإمدادات الداخلية والخارجية ، حيث أوضحت إحدى الدراسات أن أكثر من 70% من إيرادات المنظمات ينفق على الأنشطة المرتبطة بإدارة سلسلة التوريد بدءا من نشاط الشراء وحتى تسليم المنتجات التامة الصنع للعملاء (2) .

2. زيادة حجم التشريعات والقوانين الإقليمية والدولية المتعلقة بإدارة الفقد.

3. أصبح العملاء والمستهلكون اكثر وعيا بأثر المنتجات والخدمات على البيئه وانتشار مفهوم التسويق البيئي Green Marketing.

إن إدارة سلسلة التوريد تؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع ذات الطبيعة التشغيلية والاستراتيجية. حيث أن إدارة الإمدادات الداخلية والتوريدات الخارجية بكفاءة يمكن المنظمة من التخلص من الانشطه غير الفعالة بما يساهم فى تحسين المرونة؛ الاعتمادية؛ زيادة جوده التسليم بما يؤدي إلى زيادة التنافسية للمنظمات الصناعية من خلال تقليل عدم التأكد وتعظيم خدمة العميل (1).

بينما يرى كلا من Vi jay R.kannan & keah choong 2005 أن التطبيق الفعال لإدارة سلسلة التوريد تساهم فى تحقيق العديد من المنافع مثل تحسين الحصة السوقية العائد على الأصول جودة المنتج، زيادة قدرة المنظم على المنافسة خدمة العميل. وأوضحت الدراسة العلاقة بين عناصر ومتطلبات إدارة سلسلة التوريد وأداء المنظمة كما يلي (3).

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 5% ما بين المتطلبات المرتبطة بتكامل أنشطة سلسلة التوريد وتحسين جودة المنتج، زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المتعلقة بتنسيق أنشطة سلسلة التوريد وتحسين خدمة العميل عند مستوي معنوية 5%.

(1) Abd Alla, S , et. al " Extending Concept of Supply Chain: The Effective Management of Value Chain " **Intentional Journal of Production Economics**. Vol. 87, Issue 3, 2004.P. 311.

(2) Joel Wisner "A structural Equation model of supply chain management strategies and firm performance" **Journal of business logistics** , Vol. 24, No. 1, 2003, p. 18.

(3) Victor, B. K." Economical delivery Strategies of products in a JIT System under a global supply chain: **International Journal Adv. Man. Technology**. Vol.2, 2005.p.160.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين مدي توافر المتطلبات المتعلقة بتطوير وتنمية أنشطة سلسلة التوريد وتحسين جودة المنتجات، زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % ما بين المتطلبات المتعلقة بنشر المعلومات الرسمية، غير الرسمية ما بين أطراف السلسلة وتحسين جودة المنتج، زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، تحسين خدمة العميل

5- العلاقة ما بين كافة متطلبات إدارة سلسلة التوريد فيما يتعلق (بأنشطة التكامل، التنسيق، التطوير، نشر المعلومات) والحصة السوقية، العائد مع الاستثمار علاقة غير جوهرية عند مستوى معنوية 5 %.

بينما يرى كلا من Erik Selldim & Jan Olhager 2004 أن أهداف إدارة سلسلة التوريد تتمثل في

العديد من الأهداف التي يوضحها الجدول التالي :

جدول (3/1)

أهداف إدارة سلسلة التوريد

الانحراف المعياري	المتوسط	الأهداف
1.00	4.13	دقة توريد المواد الخام والأجزاء
0.83	3.87	تحسين معدل الاستجابة للتغيرات
1.13	3.83	تحسين التكامل مع الموردين
0.92	3.77	تدنية التكاليف
1.02	3.75	دقة توزيع المنتجات تامة الصنع
0.97	4.03	الحفاظ على معدل استخدام عالي
1.07	2.92	حسن توظيف الطاقة الفائضة
1.1	3.49	تدنية حجم المخزون
1.04	3.24	حسن استخدام المخزون الفائض
0.9	3.99	تدنية زمن التسليم

Source: Jan Olhager & Ethic, Selldim " supply chain management of Swedish manufacturing firms" International Journal Production Economics, vol. 89.2004., P.356.

بينما أوضح Eve D. Rosenzweig, et. al. 2003 أن كثافة تكامل عناصر إدارة سلسلة التوريد التي تتمثل في التكامل الداخلي ما بين الوظائف والإدارات والأقسام التنظيمية، التكامل مع موردي المواد الخام، التكامل مع العملاء، التكامل مع تجار التجزئة والموزعين تساهم في تحسين القدرات التنافسية التي حددتها الدراسة في جودة المنتج، اعتمادية التسليم، المرونة، قيادة التكلفة - كمتغير وسيط - وهذا التحسين جوهريا عند مستوى معنوية 5% مما يساهم في تحسين أداء المنظمة الذي حددته الدراسة في إيرادات المنتجات الجديدة، إشباع العملاء، تحسين في معدل النمو في المبيعات، معدل العائد على الاستثمار. وتمثلت عينة الدراسة في 107 شركة أمريكية، 72 شركة أوروبية، 34 شركة آسيوية، 25 شركة من أمريكا اللاتينية (1).

ثانيا : إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعد إدارة الجودة الشاملة التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، بوصفها إحدى المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية. (2).
وصفت إدارة الجودة الشاملة TQM بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، وظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك للحصول على رضا المستهلك وأكدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمات التي تطبقها، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسن معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشاره (3).

(1) Eve D. Rosenzweig, et. al. " The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers" **Journal of Operations Management** , Volume 21, Issue 4 , July 2003, pp..437-456

(2) Blackmur, D. Issues in Higher Education Quality Assurance. Australian, **Journal of Public Administration**, Vol.63, No (2), (2004). 105-116

(3) جعفر عبد الله موسي ادريس واخرون ، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة ، **مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا** ، المجلد الثالث ، العدد السابع، 2012 ، ص.

زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مطلع الثمانينات بعد أن حققت عدد من منظمات الأعمال مكاسب عديدة وسمعة جيدة جراء تطبيقها لمبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما وزاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من أهمية الجودة بالنسبة لمنظمات الأعمال حتى أصبحت الجودة الأساس الذي يميزها في تقديم المنتجات والخدمات لزيائنها عن منظمات الأعمال الأخرى (1).

ونظراً لأهمية الجودة الشاملة وحدائتها تطبيقها من قبل منظمات الأعمال المختلفة فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، مما أوجد حالة من التباين في التعاريف حيث لا يوجد اتفاقاً واحداً حول التعريف المحدد لإدارة الجودة الشاملة، فالنظر إلى الجودة يعني تقديم المنتج أو الخدمة بما يتلاءم ويتطابق مع توقعات واحتياجات الزبون، أما تعريفها ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة فهو الاستمرار في تحقيق وتوفير الجودة من البداية، وحتى النهاية من خلال التحسين المستمر، أي بأن تكون الأنشطة والعمليات التي تساهم في تحقيق الجودة حلقات مرتبطة مع بعضها البعض، وترتكز على الجودة في إنجاز مهامها، وهذا بالطبع يعتبر الضمان التي ستؤدي إلى تحقيق الجودة التي ترضي الزبون وتلبي حاجاته ورغباته (2).

ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية متطورة لا يحددها ولا يقيدتها نهج أو طريقه محددة في إنجاز العمل، فهي في حالة مستمرة من التحسين والتطوير والبحث المستمر عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكن من ذلك، وينظر إلى الجودة والإيفاء باحتياجات وتوقعات الزبائن من المنتجات والخدمات على أنها نتاج تضافر الجهود الجماعية بين الإدارة والعاملين. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل

(1) Robbins, Stephen p & Coulter, Mary, (2005). Management, 8th.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, pp 36-38.

(2) فالح عبد القادر الحوري ، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 149 – 150.

، مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة (1).

كما يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً، ويعد من المواضيع المهمة التي تستحق الدراسة والبحث، لأنها تؤدي إلى نجاح المنظمات بشكل عام، حيث استحوذ هذا المفهوم على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات لأهمية الجودة بوصفها من الأسلحة التنافسية التي تضمن المنظمة من خلالها الرؤية النظرية والتطبيقية ، حيث اوضحت العديد من الدراسات جوهرية العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة واداء المنظمة (2)، بينما تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي للشركات من زوايا مختلفة ، حيث اوضحت دراسة Escrig Tena et al 2001 ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يساهم في تخليق وتوليد موارد فريد وقدرات متميزة وان هذه الموارد والقدرات تساهم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات وبالتالي تحسين الاداء التنظيمي (3) . بينما اوضحت دراسة Das et al. 2000 ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا للعملاء وان ارتفاع مستويات الرضا للعملاء سيؤدي بالضرورة الي تحسين الاداء التنظيمي للشركات (4) .

(1) سملاي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003، ص. 176 .

(2) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي :

- 1- Anderson, et.al A theory of quality management underlying the Deming method. **Acad. Mgmt. Rev.**, 1994, 19, 472–509.
- 2- ----- A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings. **Deci. Sci.**, 1995, 26, 637–658.
- 3- Flynn, et.al., Relationship between JIT and TQM: practices and performance. **Acad. Mgmt. J.**, 1995, 38, 1325–1360.
- (3) Escrig Tena, et.al., Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: a resource-based view. **Total Quality Mgmt.**, 2001, 12, 932–938
- (4) Das, A., et.al, A contingent view of quality management: the impact of international competition on quality. **Decision . Sci.**, 2000, vol. 31, 649–691.

ثالثاً : الاداء التنظيمي

يعد مفهوم الاداء من المفاهيم الجوهرية في منظمات الاعمال بصورة عامة لان من خلاله يمكن اعطاء صوره كاملة وشاملة عن سير انشطة المنظمة واعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية ،كما يعد الاداء من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الاساسية للإدارة الاستراتيجية وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاداء الا انها لم تتفق على مفهوم واحد للاداء حيث يعرف الأداء بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها " (Eccles,1991:131)، ويعرف أيضا بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Miller&Bromiley,1990) " أما (Wheelen&Hanger,2000) فقد عرفا الأداء بأنه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويلحظ على تلك التعاريف نباينها في نظرتها للأداء فبعضهم ينظر له على انه المرآة العاكسة للنتائج المطلوب تحقيقها ، في حين يعتقد بعضهم الاخر بانه الطريقة التي يتم من خلالها الاستخدام الكفاء للموارد . ولهذا يرى الباحث ان الاداء مفهوم واسع ونشاط شمولي مستمر بالمنظمة يهدف الى استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية (1).

لقد ارتبط موضوع الاداء ارتباطا وثيقا بعلم الادارة حيث كان ولا يزال احد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام . كما انه يعد عنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية فضلا عن كونه البعد الاكثر اهمية لمختلف شركات الاعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (2) .

(1) وردت هذه التعاريف في:

1- مهدي عطية موحى الجبوري ، مؤشرات الاداء المالي الاستراتيجي دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري للعام 2002 ، ص ص 2-4

(2) القطب ،محي الدين يحي توفيق ، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2002 ، ص 16.

ويري (Agarwal, et.al.2003) بان الاداء يمثل منظور متعدد الابعاد والذي يتضمن مؤشرات الاداء الشخصية Judgmental مثل خدمة العملاء وولائهم ومؤشرات الاداء الموضوعية Objective مثل معدل العائد علي الاستثمار⁽¹⁾. كما عبر (ادريس والغالي 2009) عن هذا بالإشارة الي ان التوجهات العامة في الفكر الاداري تشير الي ان الاداء مفهوم ذات ابعاد شمولية ، لذلك فان التوجهات الحديثة تنطلق من ستة اطر تغطي الصورة الشمولية لمفهوم الاداء وهي⁽²⁾ :

- 1- النجاح الذي تحققه المنظمة في الوصول لأهدافها طويلة الاجل.
 - 2- الاستغلال الامثل للموارد حيث يشير الاداء الي قدرة المنظمة في استغلال مواردها ومن ثم فينظر الي الاداء علي انه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية .
 - 3- النتائج المرغوبة التي تسعل المنظمة الي تحقيقها.
 - 4- العد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة ، والذي يشير الي مدي تكيف عناصر المنظمة للبيئة الداخلية والخارجية.
 - 5- مدخل النظم ، الذي يؤكد علي المستوي الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات علي مدخلاتها.
 - 6- المفهوم الشمولي ، الذي يري ان الاداء يتمثل بنتائج أنشطة المنظمة التي يتوقع ان تقابل الاهداف الموضوعية .
- يختلف الكتاب والباحثون نحو تحديد مجالات الاداء وطرق قياسها ، فمنهم من ينظر الي اهداف اصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات اداء رئيسية ينبغي علي المنظمة قياس الاداء التنظيمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من اطراف مرتبطة به. ،كما تهتم ادارات بعض المنظمات بمجالات اداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الاداء التي تمثل اولويات بالنسبة لها⁽³⁾.

(1)Agarwal, S.et.al. "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", **Journal of Services Marketing**, 2003, Vol. 17, No. 1: 68-82.

(2) ادريس و وائل محمد صبحي والغالي ، طاهر محسن منصور " اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع و عمان ، الاردن ، 2009 ، ص ص 38-39 .

(3) Wheelen, Thomas & Hunger, David "Strategic Management and Business Policy",2008,(11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.) p.240.

ويحدد كل من (Venkatraman, N, & Ramanujam, V.,1986) مجالات الاداء في (1) :

1- المجال المالي

2- المجال التشغيلي

3- الفاعلية التنظيمية

ويعتبر المجال المالي من اكثر المجالات التي اتفق عليها من قبل الباحثين لتعبر عن الاداء التنظيمي (2) ، حيث ان عدم تحقق المنظمة للأداء المالي بالمستوي المطلوب سوف يعرض وجودها واستمرارها للخطر وتوجد بعض الدراسات التي تري ان الهدف المالي يمثل الهدف الاساسي للمنظمة وان الاهداف الأخرى وان كانت مهمة الا انها تعتبر اهدافا ثانوية ويمكن تحقيقها من خلال تحقق الهدف المالي الذي يرتكز علي بعدي الربحية والحصة السوقية (2) ، بينما يري (MacMenamin, J.1999) ان الاعتماد علي الاداء المالي فقط في تقييم اداء الشركة يعطي رؤية غير متكاملة الابعاد حول الاداء التنظيمي لذا يتوجب مراعاة ابعادا اخري غير مالية لتعبر عن الاداء التنظيمي للمنظمات (4) .

(1) Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: a comparison approaches", **Academy of Management Review**. Vol. 11, No.4, p. 804.

(2) حمد ، زينة مصطفى محمود،" اثر تكامل سلسلة التوريد علي الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي " دراسة تطبيقية علي شركات الصناعات الغذائية في الاردن" قدمت هذه الدراسة للحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ، 2013 ، ص ص 28-33.

(3) البرازي ، تركي دهمان " اثر ادارة سلسلة التوريد علي اداء المنظمة ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ، قدمت هذه الدراسة للحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ، 2012 ، ص ص 11-12.

(4) MacMenamin, J., (1999), "**Financial Management**", 1st ed., Rout ledge Publishing. p p..323-324.

رابعاً : الدراسات السابقة

1/4 الدراسات باللغة العربية

1- دراسة الطراونة 2002

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في منظمات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه المنظمات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: تطبيق المنظمات الدوائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، كما أظهرت عدم وضوح معالم السياسات التنافسية التي تتبناها هذه المنظمات من حيث الأولويات ومستويات التكامل بينها (1) .

2- دراسة) الخياط، ٢٠٠٥

وردت هذه الدراسة بعنوان متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف: دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى "وهدفت الدراسة إلى تقديم معالم نظرية وميدانية للعاملين في المصارف المبحوثة عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التشغيلي المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيل (2) .

3- دراسة القرشي 2010

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدي تطبيق شركات الالبان الاردنية لمفهوم ادارة الجودة الشاملة وايضا التعرف على اثر تطبيقها على القدرة التنافسية وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين كافة ابعاد ادارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية (3) .

(1) الطراونه، محمد أحمد (2002)، الجودة الشاملة القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في

الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 29، العدد1، 2002

(2) الخياط، زهراء صالح حمدي، ٢٠٠٥ ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف - العلاقة والأثر،

دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية،

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.

(3) القرشي، ظاهر رداد " إدارة الجودة الشاملة واثرها على القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات الالبان الاردنية

، مجلة المدير الناجح ، 2010 .

4- دراسة حمد ، زينب مصطفى 2013

استهدفت هذه الدراسة قياس اثر تكامل سلسلة التوريد علي الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي علي شركات الصناعات الغذائية في الاردن " وتوصلت هذه الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كافة ابعاد ادارة سلسلة التوريد المحددة في الدراسة والاضطراب البيئي ، كما توصلت ايضا الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كافة ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي و كما توصلت الدراسة ايضا الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، الاضطراب التكنولوجي وشدة المنافسة) والاداء التنظيمي للشركات الخاضعة للدراسة (1) .

5- دراسة حوا ، فهد ابراهيم جورج 2013

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي اثر الادارة اللوجستية المتمثلة في وظائف (التخزين والنقل والتوريد) علي رضا العملاء والتي تم قياسه من خلال جودة الخدمة وتقليل زمن ادائها بالإضافة الي التكلفة وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي لكل من وظيفتي التخزين والتوريد علي جودة الخدمة كأحد ابعاد رضا العملاء عند مستوي معنوية 5% اما وظيفة النقل كأحد وظائف الادارة اللوجستية كما حددتها الدراسة فتأثيرها علي جودة الخدمة غير معنوي . كما توصلت الدراسة ايضا الي وجود تأثير معنوي لكافة وظائف الادارة اللوجستية علي تقليل زمن تقديم الخدمة عند مستوي معنوية 5%. كما توصلت الدراسة ايضا الي وظيفة النقل فقط هي التي تؤثر تأثيرا معنويا في التكلفة بينما تأثير التخزين والتوريد غير معنوي (2) .

6- دراسة البرازي ، تركي دهمان 2012

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي اثر ادارة سلسلة التوريد علي اداء المنظمة دراسة بالتطبيق علي الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ، وتوصلت الدراسة الي ان كافة ابعاد ادارة سلسلة التوريد المحددة في الدراسة والتي تتمثل في (العلاقة مع العملاء والعلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء) لها تأثير جوهري عند مستوي معنوية 5% علي اداء الشركات الصناعية المقيدة في بورصة الاوراق المالية في الكويت (3) .

(1) زينة مصطفى محمود حمد ، اثر تكامل سلسلة التوريد علي الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي " دراسة تطبيقية علي شركات الصناعات الغذائية في الاردن" **مرجع سبق ذكره**

(2) حوا، فهد ابراهيم جورج " اثر الادارة اللوجستية في رضا الزبائن - دراسة حالة علي شركة باسيفيك انترناشونال لاينز الاردن " قدمت هذه الدراسة للحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ، 2013

(3) البرازي، تركي دهمان " اثر ادارة سلسلة التوريد علي اداء المنظمة ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، **مرجع سبق ذكره**

2/4 الدراسات باللغة الانجليزيةVickery, S.K., et.al 2003 -1

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي اثر ادارة سلسلة التوريد المتكاملة علي الاداء المالي للشركات الخاضعة للدراسة وركزت الدراسة علي بعدين هما تكنولوجيا المعلومات المتكاملة وادارة سلسلة التوريد المتكاملة وتمثلت عينة الدراسة في 57 شركة من مجتمع الدراسة المتمثل في اكبر 150 مورد لصناعة السيارات في امريكا الشمالية وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة علي ادارة سلسلة التوريد المتكاملة كما توصلت الدراسة الي وجود تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لإدارة سلسلة التوريد المتكاملة علي رضا العميل مما ينعكس بدوره علي الاداء المالي للشركات (1)

R. Narasimhan and T. Schoenherr 2012 -2

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي اثر ممارسات ادارة الجودة والتي يعتبر ادارة الجودة الشاملة احد عناصرها - طبقا للدراسة - في تحسين الجودة الفعلية والجودة المدركة للشركات الخاضعة للدراسة مقارنة بمنافسيها ، كما استهدفت الدراسة ايضا التعرف علي اثر ممارسات ادارة التوريد المتكاملة علي تحسين الجودة الفعلية والمدركة وتم تطبيق هذه الدراسة علي 235 شركة عالمية في العديد من الدول الاوربية والاسيوية ، وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير جوهري لإدارة الجودة الشاملة عند مستوي معنوية 5% علي الجودة الفعلية والجودة المدركة ، كما توصلت الدراسة ايضا الي ان ادارة سلسلة التوريد المتكاملة تؤثر تأثيرا جوهريا في تحسين مستوي الجودة الفعلي ومستوي الجودة المدرك عند مستوي معنوية 5%. (2).

3-دراسة Y. Yusuf et al. 2007

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي مدي توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصينية والتعرف علي المنافع المحققة من التطبيق، وتوصلت الدراسة الي ان تطبيق ادارة الجودة

(1) Vickery, S.K., et.al ., The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. **Journal of Operation. Management**, Vol21, 2003.

(2) R. Narasimhan and T. Schoenherr” The effects of integrated supply management practices and environmental management practices on relative competitive quality advantage” **International Journal of Production Research**, Vol. 50, No. 4, 15 February 2012.

الشاملة يحقق لهذه الشركات العديد من المنافع الآتية (1) :

1- التحسين المستمر ليس فقط في المنتج او الخدمة المقدمة ولكن ايضا في ادارة الشركة المتكاملة.

2- تحسين الاداء التنظيمي للشركات الخاضعة للدراسة في عدة صور منها:

1. تحسين رضا العاملين

2. تقليل معدل المعيب والاختفاء

3. تحسين مستوي رضا العملاء

4. تحسين الانتاجية

5. تحسين الفعالية.

4- دراسة 2013. Mahbubul Haque, et. al

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي اثر ادارة سلسلة التوريد علي رضا العملاء في شركات انتاج الدواء في بنجلاديش، حيث تم تقسيم ادارة سلسلة التوريد الي ثلاثة ابعاد وهي التعاون ونشر البيانات ، البنية التحتية والثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة ، وتوصلت الدراسة الي ان كل من التعاون ونشر البيانات والبنية التحتية تساهم بشكل جوهري في تحسين مستوي رضا العملاء بينما توصلت الدراسة الي ان الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين الرضا ولكن التحسين غير جوهري (2) .

5- دراسة 2013 NEDRA BAHRI-AMMARI

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي العلاقة بين التنسيق ما بين الادارات والاقسام داخل المنظمة وممارسات ادارة سلسلة التوريد التي حددتها الدراسة في (المشاركة الاستراتيجية للموردين ، ادارة العلاقات مع العملاء ، مستوي نشر المعلومات بالإضافة الي جودة نشر المعلومات) كمتغيرات مستقلة ، و الميزة التنافسية والاداء التنظيمي كمتغيرات تابعة وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية 5% بين التنسيق ما بين الادارات وممارسات ادارة سلسلة التوريد ، كما توصلت الدراسة الي

(1) Y. Yusuf et al. ' Implementation of TQM in China and Organization Performance: An Empirical Investigation" **Total Quality Management**, Vol. 18, No. 5, 509-530, July 2007.

(2) Mahbubul Haque, et. al. " Effects of Supply Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh " **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol. 5, Nos. 2 & 3 (2013)

وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية 5% بين ادارة سلسلة التوريد وتحسين الميزة التنافسية ، كما توصلت الدراسة الي ان تحسين الميزة التنافسية يساهم في تحسين الاداء وان العلاقة بينهما ذات دلالة معنوية عند مستوي معنوية 5 % ، بينما توصلت الدراسة الي عدم وجود علاقة بين ادارة سلسلة التوريد والاداء (1) .

6- دراسة 2002 Suhong Li

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي العلاقة بين ادارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية ، حيث قسمت هذه الدراسة المتغيرات الي متغيرات تتعلق بتطبيق ادارة سلسلة التوريد مثل (المشاركة الاستراتيجية مع الموردين ، العلاقات مع العملاء، نشر المعلومات وجودتها) ومتغيرات تقيس اداء سلسلة التوريد مثل (مروون سلسلة التوريد ، تكامل سلسلة التوريد ، معدل استجابة العملاء ، اداء الموردين بالإضافة الي العلاقات مع اطراف السلسلة كشركاء) ومتغيرات داعمة للتطبيق الفعال لإدارة سلسلة التوريد مثل (دعم الادارة العليا ، استخدام تكنولوجيا المعلومات ، عدم التأكد البيئي) كما حددت الدراسة متغيرات تقيس الميزة التنافسية وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج المهمة مثل انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم المقدم من الادارة العليا وتطبيق ادارة سلسلة التوريد ، كما توصلت الدراسة الي ان العلاقة مع اطراف السلسلة كشركاء لها علاقة جوهرية بكل من مدي تطبيق ادارة سلسلة التوريد وايضا تساهم هذه العلاقة في تحسين اداء هذه السلسلة جوهريا و كما توصلت الدراسة ايضا الي ان ادارة سلسلة التوريد تساهم بشكل جوهرى في احسين الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية مما يؤدي بدوره الي تحسين الاداء التنظيمي لهذه الشركات (2) .

(1) NEDRA BAHRI-AMMARI “The Role of Supply Chain Management Practices (SCMP), Technology and Information Sharing Quality in the Firm’s Performance: Comparative Structural Models” **International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)** Volume 2, Issue 6, November 2013

(2) Suhong Li “AN INTEGRATED MODEL FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICE, PERFORMANCE AND COMPETITIVE ADVANTAGE “Submitted as partial fulfillment of requirements for the Doctor of Philosophy degree in Manufacturing Management , The University of Toledo, August 2002.

الدراسة التطبيقية

استهدفت الدراسة توضيح الدور الذي تقوم به ادارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط للتعرف علي العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي في شركات انتاج الادوية في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالاعتماد علي الاساليب الاحصائية المختلفة ، ويتضمن هذا الجزء ما يلي :

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة
- 3- ادوات ومصادر الحصول علي البيانات
- 4- الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة
- 5- التحليل الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة لاختبار فروض الدراسة

1- منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي والتحليلي والتحليل السببي ، حيث يهدف التحليل الوصفي للبيانات إلي تلخيص ووصف الظاهرة أو الموقف محل الدراسة حيث يتم الاعتماد علي أساليب التحليل الإحصائي الوصفية التي تتمثل في (المتوسطات والوسيط والانحراف المعياري والتباين) في توصيف متغيرات الدراسة ، اما التحليل السببي فتم الاعتماد عليه وذلك لتوضيح العلاقات السببية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي وكذلك العلاقة بين ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الادوية في المملكة العربية السعودية ، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق اهدافها علي:

1. الاسلوب النظري ، حيث سعي الباحث الي الاطلاع علي العديد من الدراسات والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة في محاولة منه لإثراء الاطار النظري للدراسة بما يمهد تكوين صورة واضحة عن الدراسة ومتغيراتها .
2. اسلوب المسح الميداني ، حيث قام الباحث بصياغة قائمة استقصاء تحتوي علي متغيرات الدراسة وذلك بغرض التعرف علي العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات وتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة للإجابة علي الاسئلة الواردة في هذه القائمة .

2- مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة

(1) مجتمع الدراسة

سوف يعتمد الباحث في تحديد مجتمع وعينة الدراسة علي تعريف الهيئة العامة للغذاء والدواء للشركة الدوائية ومصنع الادوية ، حيث عرفت الهيئة الشركة الدوائية علي انها الجهة المالكة لواحد أو أكثر من

مصانع المستحضرات الصيدلانية أو تملك حق تصنيع و/أو تسويق المستحضر الصيدلاني والمرخص لها بالعمل حسب الأنظمة المتبعة اما مصنع الأدوية فهو المنشأة التي يتم فيها تصنيع المستحضرات الصيدلانية وفق أسس الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي (GMP) Good Manufacturing Practice (1).
ونظرا لان الباحث يري انه من الانسب ان يكون مجتمع البحث هو مصانع وشركات انتاج الادوية في المملكة العربية السعودية ومن ثم فسوف يكون مجتمع الدراسة حسب التصنيف الوارد من وزارة الصناعة والتجارة يتمثل في 51 شركة ومصنع لإنتاج المواد الصيدلانية والمنتجات الدوائية الكيميائية والنباتية، تم استبعاد 17 شركة دوائية تعمل في مجال التسويق فقط ليصل عدد مصانع انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية الي 34 ومصنع تعمل في المجال الطبي في المملكة العربية السعودية بحجم تمويل يبلغ 3028.95 مليون ريال سعودي ويعمل بهذه المصانع 8631 عامل وتقسم هذه المصانع الي العديد من التقسيمات الاتية (2).

- (1) شركات انتاج الادوية البشرية
- (2) شركات انتاج الادوية البيطرية
- (3) شركات انتاج الاجهزة الطبية
- (4) شركات انتاج الحقن
- (5) شركات انتاج المفارش والاربطة
- (6) شركة لإنتاج فرش الاسنان
- (7) شركات تعمل في انتاج ادوات التعبئة والتغليف الخاصة بالأدوية .
- (8) طب الاسنان
- (9) العدسات
- (10) لوازم الاطفال

(1) أسس ومتطلبات وشروط تسجيل المستحضرات الصيدلانية والعشبية وشركاتها ، الهيئة العامة للغذاء والدواء ، المملكة العربية السعودية ، 2011 ، ص. 3 .
(2) وزارة الصناعة والتجارة ، مركز المعلومات ، 1436 هـ .

(2) عينة الدراسة

سوف يعتمد الباحث علي الشركات التي تنتج الادوية البشرية والبيطرية بالإضافة الي الشركات التي تعمل في مجال انتاج ادوات التعبئة والتغليف الخاصة بالأدوية لتصل العينة الي 20 شركة وبياناتها يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (4/1)

عينة الدراسة

اسم الشركة	الموقع	العنوان	الهاتف	الفاكس
مصنع شركة باكستر	الدمام	ص.ب 1520 الدمام 31952	لا يوجد	8872000
مصنع شركة جلاكسو العربية السعودية المحدودة	جدة	ص.ب 22617 جدة 21416	2689999	2689888
شركة الجزيرة للصناعات الدوائية	الرياض	ص.ب 106229 الرياض 11666	4980170	لا يوجد
شركة مصنع مجموع للأدوية المحدودة	جدة	ص.ب 6267 جدة 21442	026081029 026081111	026081222
مصنع شركة المنتجات الطبية والتجميلية المحدودة (الرياض فارما)	الرياض	ص.ب 442 الرياض 11411	2650111 4655075	2650505
مصنع الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية	بريدة	ص.ب 2597 بريدة 51461	3220011	3220010
مصنع شركة المصنع العربي للكواشف المخبرية والمحاليل الطبية المحدودة	الرياض	ص.ب 130 الرياض 11383	2652400	2651365
مصنع مجموع للأدوية	جدة	ص.ب 6267 جدة 21442	026081029 026081111	026081222
صنع الهلال للكواشف الطبية	جدة	ص.ب 9939 جدة 21423	026080425 026081696	026080420
مصنع سارة للمستلزمات الطبية	الرياض	ص.ب 51779 الرياض 11553	2650013 2651112	2650124

تابع جدول رقم (4/1)

عينة الدراسة

اسم الشركة	الموقع	العنوان	الهاتف	الفاكس
مصنع شركة المنتجات الطبية و التجميلية المحدودة	الرياض	ص.ب 442 الرياض 11411	2650111 4655075	2650505
مصنع شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية	الرياض	ص.ب 4180 الرياض 11491	لا يوجد	2654723
شركة ديف للصناعات الدوائية	البدائع	ص.ب 6 البدائع 51951	0555503444	3324444
مصنع شركة الجزيرة للصناعات الدوائية	الرياض	ص.ب 106229 الرياض 11666	4980170	لا يوجد
شركة تبوك للصناعات الدوائية	تبوك	ص.ب 41467 الرياض 11521	لا يوجد	0096614782686
مصنع شركة جلاكسو العربية السعودية المحدودة	جدة	ص.ب 22617 جدة 21416	2689999	2689888
الشركة العربية السعودية اليابانية للمنتجات الصيدلانية المحدودة سا جا	جدة	ص.ب 42600 جدة 21551	6080514	6379997
شركة مصنع البترجي للأدوية والمستلزمات الطبية	جدة	ص.ب 10667 جدة 21443	6089999	6080909
شركة لوازم المختبرات الطبية - سيمات	الرياض	ص.ب 122421 الرياض 11721	2652017 - 2652564	2652530
شركة مصنع المحاليل الطبية المحدودة	جدة	ص.ب 17476 بجده 21484	6361383	6379460

المصدر : اعداد الباحث من واقع البيانات المنشورة ، مركز المعلومات ، وزارة الصناعة والتجارة ،

2014

و دليل المصانع الوطنية ، صندوق التنمية الصناعية السعودي ، 2010 ، ص ص 49-50.

(3) وحدة المعاينة

تتمثل وحدة المعاينة في المديرين ومساعديهم ورؤساء الاقسام في الادارات الاتية :

1. ادارة الانتاج والعمليات
2. ادارة الشراء والتخزين
3. ادارة الرقابة علي الجودة
4. ادارة التطوير والتحسين
5. ادارة المبيعات والتسويق

حيث تم توزيع 20 (عشرون) استمارة علي كل شركة لتصل حجم العينة الي 400 مفردة وبلغت حجم الاستثمارات المستلمة الي 338 استمارة تم استبعاد 12 استمارة منها لأنها غير مكتملة الاجابات ليصل عدد الاستثمارات المستلمة والخاضعة للتحليل الي 326 استمارة بنسبة 81.5% من حجم الاستثمارات الموزعة .

3- ادوات ومصادر الحصول علي البيانات

لتحقيق اهداف الدراسة لجا الباحث الي مصدرين اساسين للحصول علي البيانات هما :

- 1- المصادر الثانوية : حيث توجه الباحث في معالجة الاطار النظري للدراسة الي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وكان يستهدف الباحث من خلال اطلاعه علي المصادر المتنوعة للبيانات الثانوية التعرف علي الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة هذه الدراسة بالإضافة الي اخذ تصور عام عن اخر التطورات التي حدثت في موضوع الدراسة
- 2- المصادر الاولية: حتي تتم معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الي جمع البيانات الاولية من خلال قائمة استقصاء قام الباحث اعدادها كأداة رئيسية للدراسة والتي شملت علي عدد من العبارات التي تعكس اهداف الدراسة و وتم الاعتماد علي مقياس Likert الخماسي . ، واشتملت القائمة علي اربعة اجزاء هي :

1. الجزء الاول : ادارة الجودة الشاملة من خلال صياغة 11 عنصر تعبر عن مدي تطبيق

ادارة الجودة الشاملة في مصانع انتاج الادوية في المملكة العربية السعودية وقد تمكن الباحث من خلال قراءاته المختلفة في هذا المجال حصر هذه العناصر لتمثل تطبيق هذه الفلسفة الادارية الحديثة.

2. الجزء الثاني : متطلبات تطبيق ادارة سلسلة التوريد ، حيث تم تقسيم متطلبات التطبيق الي

ثلاثة اجزاء فرعية وهي :

1. التعاون ونشر المعلومات كأحد متطلبات تطبيق ادارة سلسلة التوريد واشتمل هذا

الجزء علي 8 عناصر .

2. البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات تطبيق ادارة سلسلة التوريد

واشتملت علي ثلاثة عناصر .

3. الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق ادارة سلسلة التوريد واشتملت علي خمسة

عناصر

3. الجزء الثالث : الاداء التنظيمي للشركات واشتمل هذا الجزء علي عشرة عناصر .

4. الجزء الرابع : المتغيرات الديموجرافية واشتملت هذه المتغيرات علي السن ، المستوى

التعليمي ، المستوى الاداري وسنوات الخبرة .

4-الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة

يمكن تعريف التحليل الإحصائي بأنه مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها في ضوء طبيعة ونوع البيانات والقياس وحجم العينة وعدد متغيرات الدراسة⁽¹⁾ ، وفي ضوء أهداف الدراسة، ولإثبات صحة فروضها سوف يتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الآتية :

1. أسلوب معامل ألفا كرونباخ : Alpha Cronbach Coefficient

يهدف هذا التحليل إلى تحديد درجة ثبات واتساق المقاييس المستخدمة في الدراسة حيث يقيس درجة الاتساق والتناسق الداخلي بين العناصر التي تقيس متغيرات الدراسة وذلك من خلال دراسة الارتباط بين العناصر التي تقيس كل بعد على حده وقياس الارتباط بين كافة العناصر التي تقيس محاور الدراسة .

2. تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis

وهو أكثر مقاييس التشتت استخداماً ودقةً في قياس درجة التشتت في البيانات، ويساوي الجذر التربيعي لمرّبع انحرافات قيم المفردات عن وسطها الحسابي .

3. الانحراف المعياري .

يُعدّ تحليل الانحدار بدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر بحيث يمكن التنبؤ بقيمة المتغير التابع بمعرفة قيمة المتغير المستقل .

4. تحليل الارتباط البسيط Simple Correlation Analysis

يتعلّق الارتباط البسيط بتحديد قوة العلاقة بين متغيرين عندما لا تكون هناك لأحدهما قيمة محدّدة مسبقاً ، ويتمثل تحليل الارتباط البسيط في أسلوب الارتباط لبيرسون والذي يساعد في التوصل إلي ما يعرف بمعامل الارتباط. Correlation Coefficient

5. تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis

(1) إدريس ، ثابت عبد الرحمن " بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض "

(القاهرة : الدار الجامعية ، 2002/2003) . ، ص 597 .

يُستخدم لتحديد درجة قوة العلاقة بين متغير تابع ومجموعة من المتغيرات المستقلة ، كما يُستخدم تحليل الانحدار المتعدد في تحديد أكثر المتغيرات المستقلة أهمية من حيث تأثيرها في المتغير التابع .

6. أسلوب تحليل التباين (ANOVA)

حيث أُستخدم هذا الأسلوب في التحقق من وجود اختلافات جوهرية بين مجموعة من المتغيرات المستقلة وعدد من المتغيرات التابعة .

7. اختبار T

يُستخدم هذا الاختبار في توضيح العلاقة بين كل متغير مستقل علي حدة والمتغير التابع ، وكذلك توضيح اتجاه هذه العلاقة .

8. اختبار F

يُستخدم هذا الاختبار في توضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل إجمالي .

9. مصفوفة الارتباط :

استخدمت مصفوفة الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض وكذلك علاقات الارتباط بين المتغيرات التابعة .

10. معامل التحديد R^2 .

يوضح معامل التحديد النسبة المئوية التي تفسر بها المتغيرات المستقلة الزيادة أو النقص في المتغيرات التابعة .

5- التحليل الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة لاختبار فروض الدراسة .

1/5 معامل الثبات لمتغيرات الدراسة .

تم حساب معامل الثبات لعناصر قائمة الاستقصاء باستخدام معامل α ألفا كرونباخ والجدول رقم (5/1) يُوضح هذه المعاملات لمتغيرات الدراسة التي وضعت في قائمة الاستقصاء التي اعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات الأولية.

جدول رقم (5/1)

معاملات الثبات والصدق لعناصر القائمة

مسلسل	المتغيرات الرئيسية	عدد المتغيرات	قيمة الفا (α)
1	ادارة الجودة الشاملة	11	0.89
2	ادارة سلسلة التوريد	17	0.91
3	التعاون ونشر المعلومات	8	0.89
4	البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات	4	0.81
5	الثقافة التنظيمية	5	0.88
6	الاداء التنظيمي	10	0.87
7	القائمة ككل	38	0.88

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي.

يتضح من الجدول رقم (5/1) مدى ثبات بنود محاور قائمة الاستقصاء حيث بلغت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الثبات Reliability Analysis أكثر من 0.6 في كافة البنود التي شملتها القائمة ، مما يعني أن قائمة الاستقصاء كقياس تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات ، حيث يرى الكتاب أن معامل ألفا يجب أن يتراوح ما بين 0.5 و 0.60 ليكون مقبولاً إحصائياً وبصفة خاصة في العلوم الادارية والتطبيقية وإذا ما وصل معامل ألفا إلى 0.8 يعتبر ذات مستوي ممتاز من الثقة والثبات (1) .

2/5 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحليل الوصفي للبيانات إلي تلخيص ووصف الظاهرة أو الموقف محل الدراسة حيث يتم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي الوصفية التي تتمثل في (المتوسطات والوسيط والانحراف المعياري) في توصيف متغيرات الدراسة .

(1) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلي :

- 1- إدريس ، ثابت عبد الرحمن " بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض " (القاهرة : الدار الجامعية ، 2003/2002) ، ص 423.
- 2- الصحن ، محمد فريد ، أبو بكر ، محمد محمود " بحوث التسويق : مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية " (القاهرة : الدار الجامعية ، 2003) ، ص 211.
- 3- فراج ، صفوت " القياس النفسي "، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1986) ، ص 220.

حيث يوضح الجدول رقم (6/1) المتوسط والانحراف المعياري لعناصر ادارة الجودة الشاملة كما وردت في قائمة الاستقصاء.

جدول (6/1)

المتوسط والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

Std. Deviation	Mean	عناصر الدراسة
.31812	3.7306	ادارة الجودة الشاملة
.46236	3.9833	التعاون ونشر المعلومات
.34682	3.8969	البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات
.35654	3.9611	الثقافة التنظيمية
.32036	3.9438	ادارة سلسلة التوريد الاجمالية
.34153	3.7966	الاداء التنظيمي

المصدر: من نتائج البرنامج الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (6/1) أن متغيرات الدراسة تراوحت تتراوح ما بين 3.73 و 3.98 - حيث أن أكبر قيمة هي (5) نقاط طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي - وكان أعلى متغير متوافر في الشركات محل الدراسة هو توافر البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد اهم ابعاد ادارة سلسلة التوريد في المنشأة وأقل المتغيرات تطبيقاً هي ادارة الجودة الشاملة .

3/5 اختبار فروض الدراسة.

اختبار صحة الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

بالنسبة إلى الفرض الأول والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهرية بين ادارة الجودة الشاملة وادارة سلسلة التوريد بكل ابعادها المحددة في الدراسة حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية لم تؤيد هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (7/1) والذي يوضح تحليل الانحدار

المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وادارة سلسلة التوريد كمتغير تابع ، حيث وصلت قيمة F المحسوبة الي (1.459) كقيمة غير معنوية لهذه العلاقة حيث أن $(P \geq 0.05)$ ، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن متغير ادارة الجودة الشاملة المطبق في الشركات محل الدراسة يفسر 19.6% من التباين في ادارة سلسلة التوريد.

جدول رقم (7/1)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وادارة سلسلة التوريد

P(Sig. F Change)	F	R	R^2
0.085	1.459	0.14	0.196

المصدر : من البرنامج الإحصائي p مستوى المعنوية 5%

$R =$ معامل الانحدار $F =$ قيمة اختبار (ف) $R^2 =$ معامل التحديد

يتضح من الجدول رقم (7/1) عدم وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وادارة سلسلة التوريد بكل ابعادها المحددة في الدراسة وهذا يعني رفض صحة الفرض الأول، حيث وصل مستوي المعنوية الي 0.085 وهذا المستوي غير مقبول احصائيا .

اختبار صحة الفرض الفرعي 1/1

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد

ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

بالنسبة إلى الفرض الفرعي الاول والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهرية بين ادارة الجودة الشاملة ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية لم تؤيد هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (8/1) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والتعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد كمتغير تابع ، حيث وصلت قيمة F المحسوبة الي (1.871) كقيمة غير معنوية لهذه العلاقة حيث أن $(P \geq 0.05)$ ، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 12.9% من التغيرات في التعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ناتجا عن التغير في مستوي اهتمام الشركات بإدارة الجودة الشاملة المطبقة

جدول رقم (8/1)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

P(Sig. F Change)	F	R	R ²
0.16	1.871	0.113	0.129

المصدر : من البرنامج الإحصائي

R = معامل الانحدار = F = قيمة اختبار (ف) R² معامل التحديد

يتضح من الجدول رقم (8/1) عدم وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية وهذا يعني رفض صحة الفرض الفرعي الأول، حيث وصل مستوي المعنوية الي 0.16 وهذا المستوي غير مقبول احصائيا .

اختبار صحة الفرض الفرعي 2/1

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية بالنسبة إلى الفرض الفرعي الاول والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهرية بين ادارة الجودة الشاملة والبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية لم تؤيد هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (9/1) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد كمتغير تابع ، حيث وصلت قيمة **F** المحسوبة الي (1.563) كقيمة غير معنوية لهذه العلاقة حيث أن (**P ≥ 0.05**)، وهذا يعني رفض صحة الفرض الفرعي الثاني، حيث وصل مستوي المعنوية الي 0.18 وهذا المستوي غير مقبول احصائيا .

كما أن معامل التحديد **R²** يشير إلى أن ما قيمته 14.1% من التغيرات في البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ناتجا عن التغير في مستوي اهتمام الشركات بإدارة الجودة الشاملة المطبقة .

جدول رقم (9/1)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

P(Sig. F Change)	F	R	R ²
0.18	1.563	0.118	0.131

المصدر : من البرنامج الإحصائي

R = معامل الانحدار = F = قيمة اختبار (ف) R² معامل التحديد

اختبار صحة الفرض الفرعي 3/1

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

بالنسبة إلى الفرض الفرعي الثالث والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهرية بين ادارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية ايدت هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (10/1) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد كمتغير تابع ، حيث وصلت قيمة F المحسوبة الي (5.720) كقيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن (P < 0.05)، وهذا يعني قبول صحة هذا الفرض عند مستوي معنويه 0.048 أي اقل من المستوي المقبول احصائيا وهو 0.05 .

كما أن معامل التحديد R² يشير إلى أن ما قيمته 26.1% من التغيرات في الثقافة التنظيمية كأحد ابعاد سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ناتجا عن التغير في مستوي اهتمام الشركات بإدارة الجودة الشاملة المطبقة .

جدول رقم (10/1)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

P(Sig. F Change)	F	R	R ²
0.048	5.720	0.162	0.261

المصدر : من البرنامج الإحصائي

R = معامل الانحدار = F = قيمة اختبار (ف) R² معامل التحديد

اختبار صحة الفرض الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

بالنسبة إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهرية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي للشركات محل الدراسة حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية ايدت هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (11/1) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والاداء التنظيمي للشركات كمتغير تابع ، فقد تحققت قيمة F (225.097) كقيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن $(P<0.05)$ ، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 41.6% من التغيرات في الاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ناتجا عن التغير في مستوى اهتمام الشركات بإدارة الجودة الشاملة المطبقة في الشركات محل الدراسة .

جدول رقم (11/1)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

* P(Sig. F Change)	F	R	R^2
0.000	225.097	0.64	0.416

المصدر : من البرنامج الإحصائي

$R =$ معامل الانحدار $F =$ قيمة اختبار (ف) $R^2 =$ معامل التحديد

اختبار صحة الفرض الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

بالنسبة إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهرية بين ادارة سلسلة التوريد بكل ابعادها المحددة في الدراسة والاداء التنظيمي للشركات محل الدراسة حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية ايدت هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (12/1) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين ادارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل والاداء التنظيمي للشركات كمتغير تابع ، فقد تحققت قيمة F (235.512) كقيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن $(P<0.05)$ ، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 74.6% من التغيرات في الاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ناتجا عن التغير في مستوى اهتمام الشركات بإدارة سلسلة التوريد المطبقة في الشركات محل الدراسة .

جدول رقم (12/1)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي لشركات
انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

* P(Sig. F Change)	F	R	R ²
.000	235.512	0.867	0.746

المصدر: من نتائج البرنامج الإحصائي

R = معامل الانحدار = F = قيمة اختبار (ف) = P = مستوى معنوية اختبار (ف)

اختبار صحة الفرض الفرعي 1/3

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

بالنسبة إلى الفرض الفرعي الاول والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهريّة بين التعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية ايدت هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (13/1) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين التعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل والاداء التنظيمي للشركات كمتغير تابع ، فقد تحققت قيمة F (105.58) كقيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن ($P < 0.05$)، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 24.6% من التغيرات في الاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ناتجا عن التغير في مستوى اهتمام الشركات بالتعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد .

جدول رقم (13/1)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التعاون ونشر المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

* P(Sig. F Change)	F	R	R ²
.000	105.58	0.496	0.246

المصدر: من نتائج البرنامج الإحصائي

اختبار صحة الفرض الفرعي 2/3

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

بالنسبة إلى الفرض الفرعي والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهرية بين البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية ايدت هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (14/1) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل والاداء التنظيمي للشركات كمتغير تابع ، فقد تحققت قيمة F (712.46) كقيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن $(P < 0.05)$ ، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 67.8% من التغيرات في الاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ناتجا عن التغير في مستوى اهتمام الشركات بالبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد .

جدول رقم (14/1)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

* P(Sig. F Change)	F	R	R ²
.000	712.46	0.829	0.678

المصدر: من نتائج البرنامج الإحصائي

اختبار صحة الفرض الفرعي 3/3

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية بالنسبة إلى الفرض الفرعي الثالث والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهرية بين الثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية ايدت هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (15/1) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية للثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل والاداء التنظيمي للشركات كمتغير تابع ، فقد تحققت قيمة F (470.53) كقيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن $(P < 0.05)$ ، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 59% من التغيرات في الاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ناتجا عن التغير في مستوى اهتمام الشركات بالثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد .

جدول رقم (15/1)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء

التنظيمي في شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

* P(Sig. F Change)	F	R	R ²
.000	470.53	0.59	0.770

المصدر: من نتائج البرنامج الإحصائي

ولاختبار اتجاه علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي تم استخدام تحليل معامل ارتباط **Beta** واختبار (T) بقسمة معامل الانحدار على الخطأ المعياري، وحساب معاملات الارتباط الفرعية، ويوضح جدول (16/1) نتائج هذه التحليلات

جدول رقم (16/1)

معاملات الارتباط بين عناصر ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي

لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية

P. Sig.	T	Beta	S . E	B	متطلبات تطبيق ادارة سلسلة التوريد
.000	21.692	.770	.034	.737	التعاون ونشر المعلومات
.000	26.692	.829	.031	.816	البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات
.000	10.275	.496	.036	.366	الثقافة التنظيمية

المصدر: من نتائج البرنامج الإحصائي

P = مستوى المعنوية

T = قيمة اختبار (ت)

Beta = معامل ارتباط بيتا الفرعي

SE = الخطأ المعياري

B = معامل ارتباط بيتا

يتضح من الجدول (16/1) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعاون ونشر المعلومات كأحد عوامل ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ، كما يوضح الجدول أيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاداء التنظيمي، بالإضافة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي ، كما يتضح من الجدول ايضا ان اكثر العوامل تأثيرا في الاداء التنظيمي لشركات عينة الدراسة تتمثل في البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات ثم تليها التعاون ونشر المعلومات وتأتي الثقافة التنظيمية اخر ابعاد ادارة سلسلة التوريد تأثيرا في الاداء التنظيمي حيث وصلت قيمة بيتا لهذه الابعاد الي 0.770 ، 0.829 ، 0.494 علي الترتيب .

تعليق الباحث علي نتائج الدراسة

تناولت الدراسة تحليل دور ادارة سلسلة التوريد في توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي بالتطبيق علي شركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية ، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة سلسلة التوريد في بعدين من ابعاد السلسلة (التعاون ونشر المعلومات والبنية التحتية) بينما كانت العلاقة ذات دلالة احصائية ما بين ادارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية كأحد ابعاد ادارة سلسلة التوريد ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة C.-C. HSU, et. al 2009 حيث اثبتت هذه الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وإدارة سلسلة التوريد .

2- وجود علاقة ارتباط تنبؤيه جوهريه بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي للشركات محل الدراسة حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية ايدت هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتفق مع العديد من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة ومن اهم هذه الدراسات ما يلي :

1. دراسة الخياط، ٢٠٠٥.

2. دراسة القرشي 2010.

3. دراسة Escrig Tena et al 2001 .

4. دراسة Das et al. 2000 .

5. جعفر عبد الله موسي ادريس واخرون 2012 .

حيث اتفقت هذه الدراسات علي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنافسية وتحسين مستوى رضا العملاء مما ينعكس بدوره علي تحسين الاداء التنظيمي . سواء كانت العلاقة مباشرة او غير مباشرة من خلال توضيح دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين المزايا التنافسية وتحسين مستوى رضا العملاء مما ينعكس بدوره علي تحسين الاداء التنظيمي .

3- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة سلسلة التوريد والاداء التنظيمي لشركات انتاج الدواء في المملكة العربية السعودية حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية ايدت هذه العلاقة؛ وهو الأمر الذي يتفق مع العديد من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة ومن اهم هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة حمد ، زينب مصطفى 2013

2. دراسة حوا ، فهد ابراهيم جورج 2013
3. دراسة البرازي ، تركي دهمان 2012
4. Vickery, S.K., et.al 2003
5. R. Narasimhan and T. Schoenherr 2012
6. دراسة Y. Yusuf et al. 2007
7. دراسة Mahbubul Haque, et. al. 2013
8. دراسة NEDRA BAHRI-AMMARI 2013
9. دراسة Eve D. Rosenzweig, et. al. 2003

حيث انفتحت هذه الدراسات علي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة سلسلة التوريد والاداء سواء كانت العلاقة مباشرة او غير مباشرة ، وتبرز الاختلافات فيما بين ما توصلت اليه هذه الدراسات من نتائج والدراسة التي قام بها الباحث يتمثل في (1) :

1. ابعاد او عناصر ادارة سلسلة التوريد .
2. مؤشرات قياس الاداء التنظيمي كمتغير تابع .
3. اختلاف مجال التطبيق.

(1) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الي الجزء الخاص بالاطار النظري للدراسة وكذلك الجزء الخاص بالدراسات السابقة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

(1) الكتب العربية

- (1) إدريس ، ثابت ، جمال الدين مرسى، المنشآت التسويقية : مدخل وصفى تحليلي . الكويت، مكتبة الفلاح ، 1994 .
- (2) ادريس ، اخرون " اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع،2009.
- (3) إدريس ، ثابت ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية : الإمداد والتوزيع المادي (القاهرة ؛ الدار الجامعية: 2002 / 2003) .

(2) الدوريات العربية

- (1) ادريس ،جعفر عبد الله موسي واخرون " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة" مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد الثالث ، العدد السابع،2012.
- (2) إسماعيل ، أحمد دسوقي محمد " الإدارة بالنتائج في قطاع الأعمال الدوائي السعودي الواقع والإشكاليات والبدائل دراسة تطبيقية ميدانية مع المقارنة بالحالة المصرية" سلسلة مجلة التعاون ، الإصدار الثاني ، قطاع الشؤون الثقافية والإعلامية ، المملكة العربية السعودية ، 2013 (1434) .
- (3) السيد، أبو اليزيد كامل " دور المحاسبة الإدارية في تفعيل المتغيرات الحديثة في بيئة الإنتاج والإدارة : دراسة اختباريه للشركات المصرية " المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الثالث والرابع 1999، ص. 209 .
- (4) الحوري ، فالح عبد القادر " تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية "دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة" البصائر - مجلة علمية محكمة - المجلد 12 - العدد 1 - ربيع الأول، 1429هـ / آذار 2008م.
- (5) الطراونه، محمد أحمد ، الجودة الشاملة القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 29، العدد1، 2002

(6) القرشي، ظاهر رداد " ادارة الجودة الشاملة واثرها علي القدرة التنافسية - دراسة ميدانية علي شركات الالبان الاردنية ، مجلة المدير الناجح ، 2010.

(3) الرسائل العلمية

- (1) البرازي ، تركي دهمان " اثر ادارة سلسلة التوريد علي اداء المنظمة ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ، قدمت هذه الدراسة للحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ، 2012
- (2) الطحان ، عماد عبد الخالق صابر " تقييم مدى استعداد شركات الدواء المصرية لمواجهه مخاطر تطبيق اتفاقيه حماية حقوق الملكية الفكرية" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعه عين شمس 2005.
- (3) الجبوري ، مهدي عطية موحى، مؤشرات الاداء المالي الاستراتيجي دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري، رسالة ماجستير غير منشورة ، للعام 2002 .
- (4) القطب ، محي الدين يحي توفيق ، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2002 .
- (5) الخياط، زهراء صالح حمدي، متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف - العلاقة والأثر، دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة 2005.
- (6) حمد ، زينة مصطفى محمود" اثر تكامل سلسلة التوريد علي الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي " دراسة تطبيقية علي شركات الصناعات الغذائية في الاردن" قدمت هذه الدراسة للحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ، 2013
- (7) حوا، فهد ابراهيم جورج " اثر الادارة اللوجستية في رضا الزبائن - دراسة حالة علي شركة باسيفيك انترناشونال لاينز الاردن " قدمت هذه الدراسة للحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ، 2013
- (8) مصطفى، احمد محمد احمد " أثر التطبيق الفعال لنظم الشراء والإنتاج الآنية IT على تحسين القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية بالتطبيق على الشركات الصناعية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بني سويف ، 2010.

(4) المؤتمرات العلمية

- 1) خشبة ، نجوى على، إبراهيم ، سهام فتحي " قياس الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في الاقتصاد المصري " المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين، القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في الفترة من 8 - 10 مايو 2003 ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع .
- 2) فالج، سملاي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003.

(5) التقارير

- 1) مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات ، وزارة الاقتصاد والتخطيط ، صفحات متنوعة
- 2) البيانات المنشورة عن صناعة الأدوية ، مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات وزارة الاقتصاد والتخطيط للأعوام من 2004 وحتى 2013
- 3) أسس ومتطلبات وشروط تسجيل المستحضرات الصيدلانية والعشبية وشركاتها ، الهيئة العامة للغذاء والدواء المملكة العربية السعودية ، 2011
- 4) مركز المعلومات ، وزارة الصناعة والتجارة ، 2014
- 5) دليل المصانع الوطنية ، صندوق التنمية الصناعية السعودي ، 2010 .
- 6) وزارة الصناعة والتجارة ، مركز المعلومات ، 1436 هـ .

(6) أخرى:

- 1) حامد ،محمد رؤوف " مستقبل صناعة الدواء في مصر والمنطقة العربية " ،المكتبة العربية، 1997.
- 2) حامد، محمد رؤوف " الصناعة الدوائية العربية في مواجهة متغيرات البيئة الدولية وعلى وجه الخصوص اتفاقية تريبس، مركز الدراسات الإستراتيجية، 2005 0
- 3) مركز تنمية الصادرات السعودية ، مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية ، واقع الصناعات الدوائية السعودية وآفاق تصديرها للأسواق الخارجية ، يناير 2006

ثانيا المراجع الأجنبية :

(1) Books:

- 1- MacMenamin, J., (1999), "**Financial Management**", 1st ed., Rout ledge Publishing. .
- 2- Robbins, Stephen p & Coulter, Mary,(2005). **Management, 8th.ed., Pearson Education, Inc.**, Upper saddle River, New Jersey,
- 3- Wheelen, Thomas & Hunger, David "**Strategic Management and Business Policy**",2008,(11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.) p.240.

(2) (Periodicals).

- 1) Abd Alla, S , et. al " Extending Concept of Supply Chain: The Effective Management of Value Chain " **Intentional Journal of Production Economics**. Vol. 87, Issue 3, 2004.P. 311.
- 2) Abdulla S. et. al " Extending concept of supply chain: the effective management of value chain " **Int. J. prod. Econ.** Vol. 87, Issue 3, 2004, .
- 3) Agarwal, S.et.al. "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", **Journal of Services Marketing**, 2003, Vol. 17, No. 1:
- 4) Anderson, et.al A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings. **Deci. Sci.**, 1995, 26, 637–658.
- 5) Anderson, et.al A theory of quality management underlying the Deming method. **Acad. Mgmt. Rev.**, 1994, 19, 472–509.
- 6) Barbara D. Fly , et.al ," the impact of supply chain integration on performance : A contingency and configuration approach .,"**journal of operations management** , 2013,Vol. 28 Issue 1.
- 7) Barney, J., Looking inside competitive advantage. **Acad. Mgmt. Exec.**, Vol.9.1995
- 8) Berry, T., Ahmed, A.," The consequences of inter firm supply chains For Management accounting." **Management Accounting**, Vol.75, No. 10, 1997.
- 9) Blackmur, D. Issues in Higher Education Quality Assurance. Australian, **Journal of Public Administration**, Vol.63, No (2), (2004). 105-116
- 10) Browne, J., et. al." Future manufacturing systems –towards the extended enterprise. "**Computers in Industry** , Vol. 25 .
- 11) C. Ganesh Kumar, T. Nambirajan, ," An Integrated Model for Supply Chain Management Components, Supply Chain Performance and Organizational Performance: Purification and Validation of a Measurement Instrument , **Contemporary Management Research** , 2013, Vol.8, Issue No. 2.

- 12) C. Hich S.et.al." A functional model of supply chains and waste "**Intentional Journal of Production Economics** .Vol. 89 issue. 2. may 2004. , p.166
- 13) C.-C. HSU, et. al "Supply chain management practices as a mediator of the relationship between operations capability and firm performance"**International Journal of Production Research** ,Vol. 47, No. 3, 1 February 2009.
- 14) Childerhouse, P. and Towill, D.,. Simplified material flow holds the key to supply chain integration. **Omega**, Vol.31, No. (1). 2003.
- 15) Das, A., et.al, A contingent view of quality management: the impact of international competition on quality. *Decision . Sci.*, 2000, vol. 31, 649–691.
- 16) Daul D. Larson, and Dale S. Rogress " Supply chain management : defining , growth and approaches " **Journal of Marketing Theory and Practice** , fall , 1998.
- 17) Dutta., S., Narasimhan, O. and Rajiv., S., Success in high-technology markets: is marketing capability critical? **Marketing Sci.**, Vol, 18, 199, .
- 18) Escrig Tena, et.al., Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: a resource-based view. **Total Quality Mgmt.**, 2001, Vol.12, .
- 19) Eve D. Rosenzweig, et. al. " The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers" **Journal of Operations Management** , Volume 21, Issue 4 , July 2003.
- 20) Flynn, et.al., Relationship between JIT and TQM: practices and performance. **Acad. Mgmt. J.**, 1995, 38.
- 21) Gregory ,N. et.al." Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit" **Journal of Operations Management**, Vol. 18. 2000.
- 22) Isabel , L. & Lapez, A. "The use of scordecard in management of production operations **Industrail Management & Data systems** , Vol. 102, No. 1, 2002.
- 23) J. , Francis " WHAT,S the Buzz " **Logistics Management**, Feb. 1997
- 24) J.A. Cooke , In this issue. **Supply Chain Management Review** ,Vol.1,No. 1 (1997),
- 25) James , F. C. "Accounting and Technology in Britain and Japan " **Management Accounting Research** , June, 1995 .
- 26) Jan olhager& Ethic, Selldim " supply chain management of Swedish manufacturing firms" **International Journal Production Economics**, Vol. 89.2004.

- 27) Joel Wisner "A structural Equation model of supply chain management strategies and firm performance" **Journal of business logistics** , Vol. 24, No. 1, 2003.
- 28) John Griffiths,et.al. "Focusing customer demand through manufacturing supply chains by the use of customer focused cells: an appraisal" **Int. J. Prod.. Econ.** , Vol. 65. 2000,
- 29) Kuei, C. H, & Madue, C. N, "Developing Supply, Chain Strategies Based on The Survey of Supply Chain Quality and Technology Management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19, No.7, 2002.
- 30) Lummus Quinn and Vokurka "Defining supply chain management : Ahistorical perspective and practice guidelines "**Industrial Management &Data Systems** , Vol. 99, No. 1,1999.
- 31) Martin Rudberg & Jan olhager " Manufacturing Network and supply chain: an operations strategy perspective " **Omega**, vol. 31, issue .1, Feb. 2003.
- 32) Michael, H. S. "Assessing manufacturing performance: An advanced manufacturing technology portfolios perspective " **Industrial Management & Data Systems** , Vol. 99, No. 6, 1999.
- 33) Michael, H. S. "Objectives for adopting advanced manufacturing systems: promise and performance " **Industrial Management & Data Systems** , Vol., 98 , No. 3.,1998. .
- 34) Olhager, J., Supply chain management: a just-in-time perspective. **Prod. Planning Control**, 2002, Vol.13
- 35) Pamela Danese , et.al. , " The impact of supply chain integration on Responsiveness : the moderating effect of using an international supplier network ." , **Transportation Research part E** , Jan 2013, Vol. 49 Issue 1.
- 36) Pamela Danese; Pietro Romano. , “ Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration “ **Supply Chain Management**. Jul ., 2011, Vol. 16 Issue 4.
- 37) R. Kannan ,K. C. Tan, " just in .time , total quality management and supply chain management : understanding thrire linkage and impact on business performance **Omega**, April, 2005 .
- 38) Ram Narasimhan and Tobias Schoenherr” The effects of integrated supply management practices and environmental management practices on relative competitive quality advantage “**International Journal of Production Research** Vol. 50, No. 4, 15 February 2012..
- 39) Randall, T.R., Morgan, R.M. and Morton, A.R., Efficient versus responsive supply chain choice: an empirical examination of influential factors. **Journal Production Innovation Management**.,Vol.20 , 2003

- 40) Rao, P. "Greening The Supply Chain: A New Initiative in South East Asia", **International Journal of Operation & Production Management**, Vol 22, N° 6, 2002.
- 41) Robert, J. V.& Rhonda, R. L." The role of Just In Time in Supply Chain Management" **International Journal of Logistics Management**, Vol.,11, No. 1, 2000.
- 42) Roth, A.V. and Miller, J.G., Success factors in manufacturing. **Busi. Horizons**, 1992, July–August
- 43) Simon Croom!,et.al, " Supply chain management: an analytical framework or critical literature review "**European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol.6,2000.
- 44) Simon Croom!,et.al, " Supply chain management: an analytical framework or critical literature review "**European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol.6,2000..
- 45) Theodore P. Stank et., al., " supply chain collaboration and logistical services performance " **Journal of business Logistics** , Vol.,22, No.,
- 46) Theodore P. Stank et., al., " supply chain collaboration and logistical services performance " **Journal of Business Logistics** , Vol.,22, No.,1 pp.. 29 - 49.
- 47) Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: a comparison approaches", Academy of Management Review. Vol. 11, No.4, p. 804.
- 48) Victor, B. K." Economical delivery Strategies of products in a JIT System under a global supply chain: International **Journal Adv. Man. Technology**. Vol.2, 2005.p.160.
- 49) William C. Copacio , supply chain management the Basics beyond (Boca Raton , EL: ST. Luicae press / **APICS series on resource management** ,1997) p.5.
- 50) William, D. " supply chain management and E- procurement: creating value added in the supply chain " **Industrial marketing management**, Vol .32, issue. 3. April 2003.
- 51) Y.Y. Yusuf, et. al. " Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objective " **European Journal of Operational Research** , Vol.159, 2004 .
- 52) Vickery, S.K., et.al ., The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. **Journal of Operation. Management.**,Vol, 21, 2003.
- 53) R. Narasimhan and T. Schoenherr" The effects of integrated supply management practices and environmental management practices on relative

- competitive quality advantage” **International Journal of Production Research**, Vol. 50, No. 4, 15 February 2012.
- 54) Y. Yusuf et al.’ Implementation of TQM in China and Organization Performance: An Empirical Investigation” **Total Quality Management**, Vol. 18, No. 5, 509–530, July 2007.
- 55) Mahbulul Haque, et. al. “ Effects of Supply Chain Management Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Pharmaceutical Industry of Bangladesh “**Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol. 5, Nos. 2 & 3 (2013)
- 56) NEDRA BAHRI-AMMARI “The Role of Supply Chain Management Practices (SCMP), Technology and Information Sharing Quality in the Firm’s Performance: Comparative Structural Models” **International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)** Volume 2, Issue 6, November 2013

Dissertations and theises

- 1- Suhong Li “AN INTEGRATED MODEL FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICE, PERFORMANCE AND COMPETITIVE ADVANTAGE “Submitted as partial fulfillment of requirements for the **Doctor of Philosophy degree in Manufacturing Management** , The University of Toledo, August 2002

ملاحق الدراسة

قائمة الاستقصاء

قائمة الاستقصاء

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة

تحية طيبة وبعد

تظهر قيمة البحث العلمي من ارتباطه الوثيق بالواقع العملي، لذا أود من سيادتكم التكرم بالإجابة عن مجموعة الأسئلة التي تحتوى عليها قائمة الاستقصاء الخاصة بإعداد بحث تطبيقي بعنوان " إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط لتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية علي قطاع صناعة الدواء بالمملكة العربية السعودية " ولقد اختار الباحث قطاع صناعة الدواء لتطبيق دراسته ، نظرا لأهمية هذا القطاع الحيوي ولمعرفة ما يواجه قطاع صناعة الدواء من تحديات عالمية واقليمية

لذا امل من سيادتكم التكرم بالتعاون والمساهمة فى إتمام هذا البحث من خلال الاجابة علي فقرات الاستقصاء المرفقة ، والتي نامل باذن الله ان تسهم في تذليل العقبات امام هذا القطاع الحيوي ولمواجهة التحديات من خلال النموذج الذي يمكن تطبيقه فيما بعد في شركات صناعة الدواء السعودية للعمل علي تحسين قدراتها التنافسية لمواجهة شدة المنافسة من الشركات العالمية بعد تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية الترييس في 2005 لما لهذه الاتفاقية من آثار مستقبلية قد تقضى على هذا القطاع كلية .

وترجع أهمية هذه الدراسة إلى إمكانية صياغة نموذج للتطبيق الفعال لهذه النظم يتلاءم مع بيئة الصناعة السعودية بصفة عامة وصناعة الدواء السعودي بصفة خاصة وأهمية هذا التطبيق على تحسين القدرات التنافسية لهذه الشركات وتحسين الاداء التنظيمي لها .

وختاما يتقدم الباحث بخالص شكره وتقديره لكم جميعا على تعاونكم المثمر والبناء والذي اتمني ان يسهم في تحقيق الفائدة للجميع ، يؤكد الباحث أن إجاباتكم سوف يتعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي .

الباحث

احمد محمد احمد مصطفى

مدرس بكلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

جامعة بنى سويف

واستاذ مساعد بكلية المجتمع بابقيق جامعة الملك فيصل

س 1 : من فضلك حدد - من وجهة نظركم - درجة توافر العناصر الآتية في شركتكم:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماما	الفقرات
					متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
					التزام الادارة العليا بالتطبيق
					الرقابة الاحصائية علي العمليات
					تعمل الشركة علي كسب ولاء العملاء وثقتهم.
					التزام العاملين في المنظمة بالجودة.
					التدريب المستمر للعاملين علي تحسين الجودة
					يسعى العاملون إلى طرق تحسين أداء وظائفهم
					مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة
					العمل الدائم على التحسين المستمر للجودة.
					التعرف على حاجات ورغبات العملاء.
					تقديم منتجات تناسب توقعات العملاء.
					يتم العمل داخل المنظمة من خلال مجموعات عمل
					متطلبات تطبيق ادارة سلسلة التوريد
					1- التعاون ونشر المعلومات
					تشجيع العملاء علي اعطاء آرائهم ومقترحاتهم.
					امداد الموردين بالمعلومات التي تساهم في تحسين مستوي الجودة لديهم.
					امداد الموردين بالمعلومات التي تساهم في تقليل زمن الاستجابة
					تستخدم اراء العملاء في تحسين علاقات العملاء
					تستخدم اراء العملاء في تحسين العمليات
					تستخدم اراء العملاء في تحسين المنتجات التي تقدمها الشركة

تابع السؤال 1 :

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماما	الفقرات
					تبحث الشركة عن انشاء علاقات طويلة الاجل مع الموردين
					يتوافر لدي المنظمة نظام للتفاعل مع شكاوي العملاء
					2- البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات
					توافر حجم اموال مناسبة تستثمر في تكنولوجيا المعلومات تسهل من تطبيق ادارة سلسلة التوريد
					توافر برمجيات تمكن من تطبيق ادارة سلسلة التوريد
					وجود نظاما للمعلومات بهدف التواصل والتفاعل مع اعضاء سلسلة التوريد
					3- الثقافة التنظيمية
					تدريب العاملين علي تطبيق ادارة سلسلة التوريد
					مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوريد
					التزام الادارة العليا بتحسين اداء سلسلة التوريد
					تقليل فقد واسبابه في كل مراحل العملية الانتاجية
					ايجاد مستوي عالي من الثقة بين اعضاء سلسلة التوريد

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماما	الفقرات
					الإداء التنظيمي
					تحقق الشركة ارباحا اكثر من مثيلاتها
					تحقق الشركة قيمة مضافة اكثر من مثيلاتها
					زيادة مبيعات الشركة مما يؤدي الي زيادة ارباحها
					انخفاض تكاليف الشركة مقارنة بمثيلاتها
					زيادة الاسواق المستهدفة لمنتجات الشركة
					تطوير استخدامات جديدة لمنتجات الشركة الحالية
					ايجاد عملاء جدد لمنتجات الشركة
					تحسين اداء العاملين بالشركة
					زيادة مستوى انتاجية الشركة ككل مقارنة بالمنافسين
					تقديم منتجات تتسم بمستوي عالي من الجودة مقارنة بالشركات المنافسة.

س2 : معلومات عامة

اسم الشركة

وظيفة القائم بملء القائمة/

سنوات الخبرة/

مستوى التعليم/

مدة ممارسة الشركة لنشاطها/

معلومات أخرى يود المستقصى منه إضافتها يرى أهميتها لإتمام البحث