

إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية وفق نموذج SCOR: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية

## Supply chain management and its relationship to the performance of operations in industrial companies according to SCOR: Model applied to industrial companies operating in gaza industrial city

حاتم عسفة<sup>1</sup>، و ياسر أبو مصطفى<sup>2\*</sup>، ومحمد أبو عزيز<sup>3</sup>

Hatem Asfa<sup>1</sup>, Yaser Abu Moustafa<sup>2</sup> & Mohammed Abu Aziz<sup>3</sup>

<sup>1</sup>قسم العلوم الإدارية والمالية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، خان يونس، غزة. <sup>2</sup>قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين الزهراء، غزة. <sup>3</sup>كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين

<sup>1</sup>Department of Administrative and Financial Sciences, University College of Science and Technology, Khan Younis, Gaza. <sup>2</sup>Department of Business Administration, College of Business and Finance Administration, Palestine Al-Zahra University, Gaza. <sup>3</sup>Faculty of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine

\*الباحث المراسل: y.mostafa@up.edu.ps

تاريخ التسليم: (2019/11/3)، تاريخ القبول: (2020/5/17)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية وفق نموذج SCOR، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة مكونة من ستة محاور، تهدف لقياس اتجاهات العاملين في الشركات الصناعية، كما واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل في اختيار مفردات الدراسة، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، والذي بلغ (100) مفردة، وقد تم استرداد (80) مفردة، أي بنسبه (80%) من مجموع مفردات المجتمع الكلي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية كانت بمتوسط حسابي (4.28) بوزن نسبي (85.67%)، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة أداء سلسلة التوريد، والمتمثلة في (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول) وأداء

العمليات في الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، وكانت درجة تبني الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية للأبعاد السابقة على النحو التالي: "الموثوقية" جاءت بوزن نسبي (87.53%)، "الاستجابة" جاءت بوزن نسبي (85.39%)، "المرونة" جاءت بوزن نسبي (86.21%)، فيما جاءت "التكلفة" بنسبة (85.65%)، "إدارة الأصول" جاءت بوزن نسبي (83.56%)، كما وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة سلسلة التوريد تعزى لكل من المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي)، ووجود فروق بين المتغيرات (سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الشركات الصناعية محل الدراسة بتحسين سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء مما ينعكس على تحسين كفاءة أداء عملياتها، كما أوصت الشركات الصناعية محل الدراسة بالسعي لزيادة درجة المرونة في سلسلة التوريد مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة للأحداث أو الفرص أو التهديدات في البيئة الخارجية مما يعزز من قدراتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة سلسلة التوريد، إدارة العمليات، إدارة الأداء، الشركات الصناعية.

## Abstract

This study aimed to realize the relationship between supply chain management and operations performance in the industrial companies operating in Gaza Industrial City, according to SCOR model. The study employed the descriptive-analytical method, depending on a questionnaire as the key tool of the study. The questionnaire consists of six dimensions to measure the trends of employee's in industrial companies. Due to the small size of the population (100 items) the study used the full population in its survey. The responsive percentage was 80% of the population. The study concludes number of results: (1) applying supply chain management was on average (4.28) with a relative weight (85.67%). (2) There is a statistically significant correlation between the dimensions of supply chain performance management attributes, represented in (reliability, responsiveness, agility, costs, and asset management) and the performance of operations in industrial companies. The degree of adoption of industrial companies to the previous dimensions as follows: "Reliability" have a relative weight (87.53%), "Response" with a relative weight (85.39%), "flexibility" with relative weight (86.21%), "Cost" with relative weight (85.65%), and "Asset Management" with a relative weight (83.56%). (3) The results also showed no significant difference at a level ( $0.05 \geq \alpha$ )

between the average responses of sample about supply chain management attributable to the variables (gender, education), while there is a significant difference attributable to the variables (years of service, job title). The recommendations from the study: the industrial companies should improve response time to meet customers' demand, which will be reflected in maximizing operations performance efficiency. In addition, it is recommended that the industrial companies should enhance flexibility in the supply chain, which leads to rapid response for circumstances, opportunities, and threats in external environment, to enhance their competitiveness.

**Keywords:** Supply Chain Management, Operations Management, Performance Management, Industrial Companies.

### المقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم تطورات سريعة ومتلاحقة، أدت إلى ظهور العديد من المشاكل والتحديات في نقص المواد الخام وارتفاع معدلات الفائدة وندرة الموارد المالية اللازمة للعمليات الانتاجية، وفي ظل هذه التطورات والتحديات أصبح من الصعب بمكان أن تحافظ منظمات الأعمال على مستوى معين من الربحية والعمل على زيادة معدلات العائد على استثماراتها إلا من خلال اتباع أسلوب وفلسفة عمل جديدة تمكنها من تحسين كفاءتها الانتاجية والارتفاع بمستوى جودة الخدمات المقدمة لزيائنها.

ومن هنا أتت إدارة سلسلة التوريد والتي تعد توجه إداري حديث النشأة ونموذجاً وتغييراً جذرياً لعلاقة منظمات الأعمال بكافة الأطراف المعنية بالعمليات الانتاجية، حيث تمنح إدارة سلسلة التوريد منظمات الأعمال فرص التخطيط الجيد والسليم لمخزونها والمواد التي تحتاجها وتوزيع منتجاتها بما يناسب زبائنها.

فإدارة سلسلة التوريد تعكس قدرة المنظمة على المنافسة وذلك من خلال تخفيض التكلفة وتحسين مستوى الدقة والسرعة في أداء العمليات مع القدرة على إدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال والأفراد بطريقة تعظم فعالية العمليات، ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء العمليات لدى منظمات الأعمال، أتت هذه الدراسة للوقوف على العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية. (مصطفى، 2011).

### الدراسات السابقة

**دراسة (عزوز، 2018):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية، حيث قام الباحث بتطبيق نموذج SCOR لقياس فعالية إدارة سلسلة

التوريد، ونموذج Sink and Tuttle Model لقياس الأداء الإنتاجي، على مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية مستخدماً الوثائق، والسجلات، المقابلة، والملاحظة لجمع بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي بين فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وكذلك وجود اهتمام لدى المؤسسات محل الدراسة فيما يخص تطوير منظوماتها الإنتاجية (تحديثها) من أجل تخفيض فترة وتكاليف الإنتاج بمنتجات ذات جودة عالية.

**دراسة (ملياني، 2018):** هدفت الدراسة إلى توضيح أثر سلسلة التوريد بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (47) شخص من الإداريين بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة أثر معنوي بين سلسلة التوريد بأبعادها (إعداد شبكة نظم الإمداد – تطوير سلسلة التوريد – تقسيم العملاء) وتحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

**دراسة (Sibada & Poee، 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف اليات تعزيز أداء سلسلة التوريد من خلال ممارسات سلسلة التوريد والتعاون المبني على التكنولوجيا، وقام الباحثان بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث أن التعاون الإلكتروني في مجال إدارة سلسلة التوريد أثر إيجابياً في تبادل المعلومات الاستراتيجية، كما أن تبادل المعلومات الاستراتيجي له أثر إيجابي على كفاءة سلسلة التوريد.

**دراسة (فاروق، وحسين، 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة والملاحظة والمقابلة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (38) من العاملين في مؤسسة CONDOR. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية، وتبني المؤسسة لأساليب حديثة في إدارة سلسلة التوريد، وإدراك أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية.

**دراسة (AwaisBhatti & Chandran & Sundram، 2016):** هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد، وأداء سلسلة التوريد وممارسات سلسلة التوريد في قطاع الإلكترونيات في ماليزيا من خلال نموذج أعدّه الباحثون، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (156) شركة إلكترونيات ماليزية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وأداء سلسلة التوريد، حيث كانت العلاقة بشكل كلي بين أداء سلسلة التوريد، وثلاثة من ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وهي جودة المعلومات، والرؤية والأهداف، والاستراتيجيات المتبعة، وأثرت العناصر

الأخرى بشكل جزئي، وهي علاقات الشراكة الاستراتيجية، وإدارة العلاقة مع الزبائن، ومشاركة المعلومات.

**دراسة (أبو زيد، 2014):** هدفت الدراسة إلى بحث الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، والأثر غير المباشر من خلال استراتيجية سلسلة التوريد. ولتحقيق هذا الهدف، فقد تم قياس الأسبقيات التنافسية من خلال أربعة أبعاد هي: الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة، كما تم قياس استراتيجية سلسلة التوريد من خلال استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقية والمرنة، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (123) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي جزئياً من خلال متغير التسليم، ووجود أثر مباشر لاستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقية في الأداء المؤسسي، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية من جانب (الجودة، والتكلفة، والتسليم) في استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقية، ومن جانب (المرونة، والتسليم، والتكلفة) في استراتيجية سلسلة التوريد المرنة، كما وتوصلت إلى أن استراتيجية سلسلة التوريد تتوسط جزئياً أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي.

**دراسة (Ibrahim & Hmaid, 2014):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات الابعاد المختلفة لممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على فعالية الأداء في سلسلة التوريد، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (110) من الشركات الصناعية السودانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الممارسات المتعلقة بإدارة الموردين كان لها أثراً إيجابياً في فعالية أداء سلسلة التوريد وكذلك أن تحليل العوامل يمكن اعتباره بعداً إضافياً في إدارة سلسلة التوريد للشركات الصناعية السودانية.

**دراسة (البرازي، 2012):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (89) مديراً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، والبالغ عددها (27) شركة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير الإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.

**دراسة (الشعار، 2011):** هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (89) منظمة صناعية، و(58) منظمة خدمية، طبقت على كل منها استبانة واحدة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء، وأن استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد تؤثر في الأداء المالي.

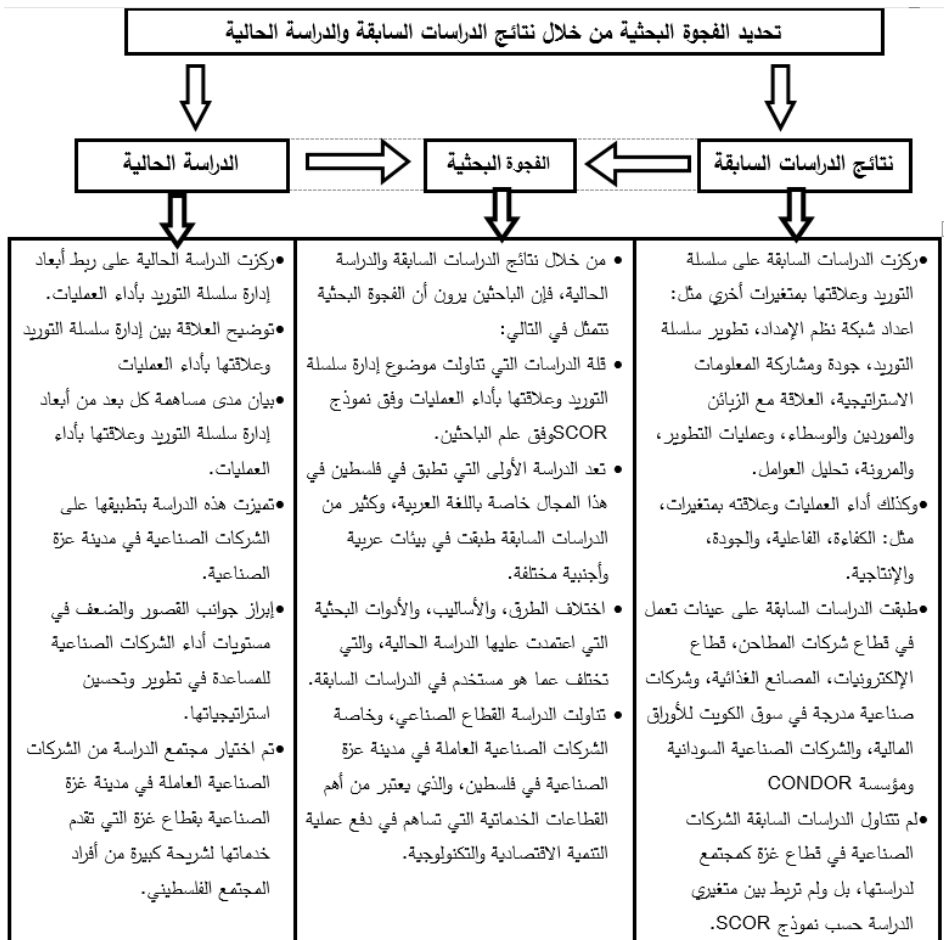
**دراسة (أبو الرجال، 2007):** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية، بالإضافة إلى معرفة أبرز المعوقات التي تعرقل تطبيق إدارة سلسلة التوريد، ولتحقيق الأهداف، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (48) مديراً من مديري تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن الشركات تطبق نظام إدارة سلسلة التوريد بدرجة عالية، وتبين أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القدرات الإدارية لإدارة نظام التوريد (المشتريات، معالجة طلب الزبون، التطوير، المعلومات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة إلى الداخل (المواد الأولية، النقل، التخزين، عمليات الجرد، النقل إلى خط الإنتاج)، وتبين أنه لا توجد علاقة بين القدرات الإدارية المتجهة إلى الداخل والقيمة المحسوسة للمنتج، والولاء للزبون، والأداء السوقي، والأداء المالي.

**دراسة (الشموط، 2007):** هدفت هذه الدراسة إلى فحص طبيعة أثر علاقة الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة بالموردين في سلسلة التوريد، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (200) منظمة صناعية متوسطة الحجم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بأن هناك أثر دال إحصائياً لشكل العلاقة المتبادلة بين الشركات محل الدراسة والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعادها الثلاثة تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، ومرونة التوريد لدى الشركات.

#### تعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة، تبين تنوعها في أهدافها، وأدواتها، والبيئة التي طبقت فيها، وظهر لنا الاهتمام الكبير بموضوع سلسلة التوريد وأداء العمليات في كثير من البلدان من خلال الدراسات التي طبقت فيها إيماناً منها بأهمية هذين الموضوعين وانعكاسها على البيئة العلمية والعملية.

حيث وجدنا أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، منها المنهج المستخدم، وأداة الدراسة، وطريقة جمع البيانات، في حين اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أبعاد إدارة سلسلة التوريد التي تناولتها، حيث ركزت الدراسة الحالية على خمسة أبعاد، وهي (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول) حسب نموذج SCOR، كما وتبين لنا أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة، في أنها طبقت على الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة التي طبقت في بيئات مختلفة، فمنها ما طبق على قطاع شركات المطاحن، ومنها ما طبق على قطاع الإلكترونيات، وعلى المصانع الغذائية، وشركات صناعية مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والشركات الصناعية السودانية ومؤسسة CONDOR، وعليه، يمكن لنا تحديد الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة في الشكل رقم (1)



**شكل (1): الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: (جرد بواسطة الباحثين).**

### مشكلة الدراسة

يواجه المجتمع الفلسطيني ظروفاً استثنائية، فحالة الحصار والانقسام الفلسطيني أثرت على كافة جوانب الحياة اليومية، وكان من أكثر قطاعات الاقتصاد الفلسطيني تضرراً جراء الحصار والانقسام الفلسطيني الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، حيث أدى ذلك إلى سقوط عدد من الشركات في مديونيات مرتفعة، ومشكلات إدارية ومالية كبيرة، وقد واجهت هذه الشركات تحديات عظيمة في توفير المنتجات للمجتمع الفلسطيني نتيجة الحصار الإسرائيلي المفروض، والذي يمنع إدخال بعض المواد الخام اللازمة للتصنيع، فالحصار المفروض على الشركات العاملة في قطاع

غزة، يفرض عليها إجراءات وعمليات توريد تتناسب مع ظرف الحصار، ولقد أفرز علم الإدارة إجراءات وأساليب لرفع قدرة الشركات على النمو، والاستمرارية (عساف، 2015)، ومن بين هذه الإجراءات والسياسات إدارة سلسلة التوريد، والتي تختص بالتنبؤ المستقبلي لحاجة الشركات ببعض مستلزمات التصنيع، وإقامة علاقة جيدة مع الأطراف المعنية بهدف ضمان سريان المواد الخام، حيث تلعب إدارة سلسلة التوريد دور حلقة الوصل بين كافة الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية، بدءاً من المورد وانتهاءً بالمستهلك النهائي للسلعة مروراً بالشركة. وبناءً على ما تم التطرق إليه أعلاه، فإن المشكلة الرئيسية للدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما علاقة إدارة سلسلة التوريد بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية وفق نموذج SCOR؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس، لا بد من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1. ما واقع إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية؟
2. ما مستوى أداء العمليات في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة التوريد، وأبعادها (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول) وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية؟
4. هل توجد فروق في استجابات الباحثين اتجاه إدارة سلسلة التوريد، وعلاقتها بأداء العمليات تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لدى شركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية؟

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية، وذلك من خلال الآتي:

1. توضيح الإطار الفلسفي لإدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بعمليات الشركات الصناعية.
2. التعرف على واقع إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية.
3. التعرف على واقع أداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية.
5. التعرف إلى الفروق بين استجابات الباحثين اتجاه إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).



## فروض الدراسة

بناءً على العلاقات التي تضمنتها نموذج الدراسة، فقد أمكن للباحثين صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها، وذلك من خلال الدراسات السابقة التي تناولت الإطار المفاهيمي للمتغيرات:

**الفرض الرئيسي الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية وفق نموذج SCOR.

## وينبثق عن هذا الفرض مجموعة الفروض الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموثوقية وأداء عمليات الشركات الصناعية بمدينة غزة الصناعية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستجابة وأداء عمليات الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة وأداء عمليات الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكلفة وأداء عمليات الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الأصول وأداء عمليات الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية.

**الفرض الرئيسي الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين اتجاه إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات تبعاً للمتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية

## أهمية الدراسة

**الأهمية العلمية:** تستمد الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى عربياً ومحلياً على حد علم الباحثين، والتي تناولت ربط أبعاد إدارة سلسلة التوريد وفق نموذج SCOR بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية، كما وأنها تساهم في تحسين المعرفة في مجال إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات للباحثين، والدارسين، وأصحاب الشركات، من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام، بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

**الأهمية التطبيقية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ألا وهو قطاع الصناعة، ومن المتوقع أن يستفاد من نتائج وتوصيات هذه الدراسة لتقديمها للإدارة العليا في الشركات الصناعية، والعمل على تنفيذ هذه التوصيات للارتقاء بمستوى أدائها.

#### متغيرات الدراسة

– المتغير المستقل: إدارة سلسلة التوريد (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول).

– المتغير التابع: أداء العمليات.

#### حدود الدراسة

– الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية وفق نموذج SCOR.

– الحد البشري: اشتملت الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية، والوظائف المحاسبية، والفنية والاستشارية بالشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية.

– الحد الزمني: طبقت مفردات هذه الدراسة في عام 2019م.

– الحد المكاني: طبقت الدراسة على الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية.

#### مصطلحات الدراسة

**إدارة سلسلة التوريد:** عبارة عن شبكة من الأعمال، والتسهيلات، وبدائل التوزيع، وتؤدي وظائف تجهيز المواد، وتحويلها إلى مصنعة أو نصف مصنعة، وتوزيع تلك المنتجات إلى العملاء مروراً بإدارة المخزون، بما يحقق النمو، والاستمرارية، والتنافس". (الزعزوع، 2015: 49).

**نموذج (SCOR):** هو عبارة عن "نموذج مرجعي يستخدم لقياس أداء سلاسل التوريد في المؤسسات الصناعية ويوضح طبيعة إدارة العمليات وأداء المؤسسة وكيفية التفاعل مع الطلب في السوق وتلبية احتياجات العملاء". (Kusrini, et al. 2019).

#### الإطار النظري للدراسة

##### إدارة سلسلة التوريد

إدارة سلسلة التوريد عبارة عن شبكة من الأعمال، والتسهيلات، وبدائل التوزيع، فهي تؤدي وظائف تجهيز المواد، وتحويلها إلى مصنعة أو نصف مصنعة، وتوزيع تلك المنتجات إلى العملاء مروراً بإدارة المخزون، بما يحقق النمو، والاستمرارية، والتنافس (الزعزوع، 2015: 94)، ويمكن تعريفها "بأنها مجموعة من الشركات المترابطة التي تتشارك في إضافة قيمة إلى العمليات

التي تساهم في تحويل المدخلات إلى سلع تامة الصنع، أو خدمات يطلبها مستهلك نهائي محدد". (Lu, 2011, p. 9).

كما وتعرف بأنها "تكامل وظائف الأعمال متضمنة تدفق المواد، والمعلومات من الخارج إلى الداخل وبالعكس، أي من بداية الأعمال إلى نهايتها". (الطويل، والعبادي، 2019: 18).

ويعتبر النموذج المرجعي لعمليات سلسلة التوريد نموذج (SCOR) والذي يعد أحد أبرز المقاييس التي تتناول أداء سلسلة التوريد في المؤسسات الصناعية، حيث يعتمد على البيانات التاريخية للتعرف على مستوى أداء سلسلة التوريد، وكيفية تطورها، كما ويساعد في الفهم الجيد لنقاط القوة والضعف في عمليات المؤسسة الداخلية، والآليات المتبعة للمنافسة، كما ويعتمد هذا النموذج للتعرف على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة على مقاييس تستخدم للتعرف على سمات وخصائص الأداء، وهي (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول). (Anas, et al. 2018, p.183).

### نموذج (SCOR): Supply Chain Operations Reference Model

يعد هذا النموذج مقياس مرجعي لتقييم وتحسين إدارة سلسلة التوريد على مستوى المؤسسة والإدارة حيث قدم هذا النموذج من قبل مجلس سلسلة التوريد Supply Chain Council (SCC) عام 1996م، وذلك بهدف توفير معايير موحد وأوصاف مرجعية لعملية القياس والذي من شأنه أن يساعد المؤسسات لتقييم عملياتها ومقارنتها أداؤها وتحسين قدراتها التنافسية، (Wong & Wong, 2008) حيث يتناول هذا النموذج أداء عمليات المؤسسات والعنصر البشري وممارسات الإدارة، ويمكن توضيح المقاييس التي يعتمد عليها هذا النموذج على النحو التالي: (Kocaoğlu, et. al. 2013, PP.118-119)

1. الموثوقية: وهي أداء سلسلة التوريد في تسليم المنتج الصحيح، في المكان والوقت المناسبين، وبتعبئة وتغليف سليمين، بالكمية الصحيحة، مع الوثائق الصحيحة، للعميل الصحيح. ويشتمل الموثوقية على ثلاث مقاييس وهي أداء التسليم، معدلات الشحن، التنفيذ الكامل للطلب، حيث إن أداء التسليم: يقيس جودة أداء الشركة إلى النسبة المئوية لتاريخ تسليم الطلب الموعد ومعدلات الشحن: يمكن استخدامها فقط عندما يتم شحن المنتج من المخزون إلى العميل، ويمثل ذلك النسبة المئوية للأوامر التي يمكن شحنها من المخزون خلال 24 ساعة من استلام الطلب، هذا يوضح مدى السرعة التي يمكن للشركة أن تستجيب من خلالها لطلبات العملاء، التنفيذ الكامل للطلب: هو المنتج المناسب الذي يتم تسليمه في المكان والوقت المناسبين، وبتعبئة وحالة مناسبة، وبالكمية المناسبة، وبالتكلفة المناسبة، إلى العميل المناسب.
2. الاستجابة: وهي السرعة التي توفر بها سلسلة التوريد المنتجات للعميل، ويمكن قياسها من خلال التعرف على المدة الزمنية لإنجاز الطلب، والتي تم تعريفها على أنها الوقت المستغرق من استلام طلب العميل إلى استلام العميل للسلعة.

3. مرونة: مرونة سلسلة التوريد في الاستجابة لتغيرات السوق لاكتساب ميزة تنافسية أو الحفاظ عليها. ويمكن التعرف عليها من خلال قياس زمن استجابة سلسلة التوريد: ويقصد به القدرة على الرد بشكل هادف وضمن نطاق زمني مناسب على الأحداث أو الفرص أو التهديدات المهمة (خاصة من البيئة الخارجية) لتحقيق أو الحفاظ على ميزة تنافسية في السوق.
4. تكاليف سلسلة التوريد: وهي عبارة عن التكاليف المرتبطة بتشغيل سلسلة التوريد وتشمل: إجمالي تكاليف إدارة سلسلة التوريد، والتي تمثل مجموع التكاليف التي تتحملها الشركة لتشغيل سلسلة التوريد المتكاملة الخاصة بك، وتكلفة السلع المباعة، والقيمة الإنتاجية المضافة، والتي يتم تعريفها على أنها قياس التكلفة وأداء الإنتاجية المطلوب لتحقيق الإيرادات المستهدفة، وتكلفة عمليات ارجاع السلع والضمان، والتي تمثل مقياس للجودة الشاملة للمنتج وضمان بأن المنتج أو الخدمة سوف تفي بشكل كاف بمتطلبات الأداء لفترة معينة وهي معلومات لها اهمية في تخطيط المنتج وتطويره.
5. إدارة الأصول: وهي تقييم جميع الموارد المستخدمة لتلبية طلبات العملاء، ويشمل ذلك إدارة جميع الأصول: (رأس المال الثابت والعامل)، ويمكن التعرف عليها من خلال مدة توريد المخزون، والتي تعني الوقت المستغرق في إنتاج السلع وبيعها، حيث يشير ذلك إلى الوقت الذي يستغرقه تحويل الاستثمار في المخزون إلى سلع مباعة، ومن خلال مدة الدورة النقدية، وهي تعني الوقت الذي تستغرقه الشركة لاسترداد الأموال من استثماراتها في المخزون مع الأخذ في الاعتبار أن عمليات الشراء قد تتم عن طريق الدفع الأجل، ومعدل دوران الأصول: الذي يرتبط بمدى فعالية إدارة أصول الشركة، والذي يعتمد على العديد من العوامل، مثل الاعتبارات الموسمية، والدورية، والصناعية.

#### مؤشرات قياس أداء سلسلة التوريد

يمكن قياس أداء سلسلة التوريد وفق نموذج "SCOR" من خلال مجموعة من المؤشرات تتضح في الجدول التالي:

**جدول (1):** يوضح مؤشرات قياس أداء سلسلة التوريد وفق نموذج "SCOR".

الرقم	المقياس	المدلول	المؤشرات
01	الموثوقية	القدرة على أداء المهام حسب ما هو مخطط والتركيز على التنبؤ باستعمال مقاييس الكمية الصحية، والنوعية الصحيحة، والوقت المناسب.	أداء التسليم معدلات الشحن أمتليه تلبية الطلبيات
02	الاستجابة	سرعة تنفيذ مهام سلسلة التوريد لتوفير إلى الزبائن في وقت وجيز.	زمن الاستجابة الطلبيات

...تابع جدول رقم (1)

المؤشرات	المدلول	المقياس	الرقم
زمن تلبية للطلبات	المواجهة المرنة للمؤثرات الخارجية، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق واستغلالها للكسب أو للحفاظ على الميزة التنافسية والقدرة على التكيف.	المرونة	03
مرونة الانتاج			
تكلفة المنتجات المباعة	تشمل تكاليف تشغيل عمليات سلسلة التوريد (تكاليف العمالة، التكاليف المادية والإدارية، تكاليف النقل، تكلفة البضاعة المباعة)	التكلفة	04
التكلفة الإجمالية لإدارة سلسلة التوريد			
القيمة المضافة للعمال			
تكلفة الضمان			
تدفق النقود	القدرة على الاستفادة من الأصول بكفاءة من خلال تخفيض تكلفة المخزونات والاستعانة بمصادر خارجية	كفاءة إدارة الأصول	05
مؤشر التخزين			
تحول الأصول			

Source: Farahani, R. Z. Asgari, N. & Davarzani, H. (Eds.). (2009) P.25.

#### الدراسة الميدانية

**منهجية الدراسة:** تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي؛ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث سنتناول هنا منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينته، وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما سنتناول الإجراءات التي قام بها الباحثون لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقاتها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

**منهج الدراسة:** بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كما ونوعاً، فالتعبير النوعي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطي وصفاً رقمياً، ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط، والتفسير، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

1. المصادر الثانوية: اتجه الباحثين في معالجة الإطار النظري للدراسة للبيانات الثانوية، والتي تتمثل بمراجعة الكتب، والدوريات، والمنشورات، والدراسات السابقة، والمقالات، والتقارير

التي تناولت موضوع الدراسة، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

2. المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من (100) موظف وموظفة من العاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، والتي يبلغ عددها (26) شركة.

**عينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على (100) موظف وموظفة من العاملين بالوظائف الإشرافية، والوظائف المحاسبية، والفنية، والاستشارية بالشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة، وتم استرداد (80) استبانة أي بنسبة (80%).

**أداة الدراسة (الاستبانة):** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لما تمتاز به هذه الأداة في جمع المعلومات من عدد كبير من الأشخاص في وقت واحد، ولأنها تعطي مساحة كافية لأفراد المجتمع في التفكير دون ضغوط نفسية كما هو الحال في المقابلات، حيث قام الباحثين بإعداد استبانة لدراسة إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة وبأراء المحكمين، وقد تم استخدام مقياس خماسي التدرج يحدد درجة الموافقة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) حيث تعطى الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب كما هو مبين في الجدول رقم (2):

**جدول (2):** يوضح مقاييس خماسي التدرج.

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
غير موافق بشدة	1	1.8	20.00	36.00
غير موافق	أكثر من 1.8	2.6	أكثر من 36.00	52.00
محايد	أكثر من 2.6	3.4	أكثر من 52.00	68.00
موافق	أكثر من 3.4	4.2	أكثر من 68.00	84.00
موافق بشدة	أكثر من 4.2	5	أكثر من 84.00	100.00

### مكونات أداة الدراسة (الاستبانة)

تكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين، وهما على النحو التالي:

**القسم الأول:** ويتكون من (4) أسئلة، وهي عبارة عن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

**القسم الثاني:** وهو القسم الذي يعبر عن مجالات، وأبعاد، ومتغيرات الدراسة، حيث تكونت من (58) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين على النحو التالي:

**المجال الأول:** ويمثل المتغيرات المستقلة، والذي يقيس أبعاد إدارة سلسلة التوريد، حيث يتكون هذا المجال من (38) فقرة موزعة على (5) أبعاد على النحو التالي:

- البعد الأول (الموثوقية): يتكون من (7) فقرات.
- البعد الثاني (الاستجابة): يتكون من (7) فقرات.
- البعد الثالث (المرونة): يتكون من (8) فقرات.
- البعد الرابع (التكلفة): يتكون من (8) فقرات.
- البعد الخامس (إدارة الاصول): يتكون من (8) فقرات.

**المجال الثاني (أداء العمليات):** يمثل المتغير التابع، ويتكون هذا المجال من (20) فقرة.

### صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها وفقاً للإجراءات التالية:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بالدراسة، وبذلك، تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة.
2. صدق الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة، والدرجة الكلية للبعد، أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وقيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها أبعاد إدارة سلسلة التوريد:

جدول (3): يوضح معاملات الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المجال الأول مع الدرجة الكلية للبعد.

رقم السؤال	م. ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم السؤال	م. ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم السؤال	م. ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
ادارة الاصول			المرونة			الموثوقية		
0.000	.722**	.1	0.000	.699**	.1	0.000	.854**	.1
0.001	.885**	.2	0.000	.617**	.2	0.000	.679**	.2
0.000	.769**	.3	0.000	.422**	.3	0.000	.746**	.3
0.000	.900**	.4	0.000	.658**	.4	0.000	.701**	.4
0.000	.795**	.5	0.000	.534**	.5	0.000	.862**	.5
0.000	.841**	.6	0.000	.698**	.6	0.000	.852**	.6
0.000	.784**	.7	0.000	.374**	.7	0.000	.756**	.7
0.000	.862**	.8	0.000	.506**	.8	الاستجابة		
الارتباط داالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .			التكلفة					
			0.000	.730**	.1	0.003	.830**	.1
			0.020	.733**	.2	0.000	.527**	.2
			0.000	.670**	.3	0.000	.679**	.3
			0.000	.572**	.4	0.000	.561**	.4
			0.000	.510**	.5	0.000	.535**	.5
			0.000	.626**	.6	0.000	.509**	.6
			0.000	.419**	.7	0.000	.803**	.7
			0.000	.462**	.8	الارتباط داالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .		

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يتضح من جدول رقم (3) بأن كل الفقرات تنتمي للمحور الخاص بها، حيث إن مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.900 – 0.374) وبذلك تعتبر فقرات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### أبعاد أداء العمليات

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات استبانة أداء العمليات، والدرجة الكلية لفقراتها كما هو مبين في الجدول أدناه.



جدول (4): يوضح ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة أداء العمليات والدرجة الكلية لفقراتها.

رقم السؤال	م. ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم السؤال	م. ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم السؤال	م. ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.1	.804**	0.000	.8	.758**	0.000	.15	.719**	0.000
.2	.797**	0.000	.9	.645**	0.000	.16	.759**	0.000
.3	.588**	0.000	.10	.726**	0.000	.17	.705**	0.000
.4	.716**	0.000	.11	.671**	0.000	.18	.771**	0.000
.5	.785**	0.000	.12	.739**	0.000	19	.835**	0.000
.6	.780**	0.000	.13	.614**	0.000	.20	.761**	0.000
.7	.702**	0.000	.14	.765**	0.000	الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .		
الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .			الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .			الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .		

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يتضح من جدول رقم (4) بأن كل الفقرات تنتمي للمحور الخاص بها، حيث إن مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.835 – 0.588) وبذلك تعتبر فقرات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3. معاملات الصدق والثبات: (صدق البنائي)

يتبين من الجدول أدناه أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.930 – 0.950) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول (5): نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان.

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
الموثوقية	.938	.859**
الاستجابة	.950	.622**
المرونة	.946	.694**
التكلفة	.939	.786**
إدارة الأصول	.946	.854**
إدارة سلسلة التوريد	.930	.935**
أداء العمليات	.937	.967**
جميع فقرات الاستبيان	.929	.969

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.622 – 0.967)، وهذا يعني أن قيمة معاملات الصدق لجميع أبعاد الاستبيان مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

**ثبات الاستبانة (Reliability):** الثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة، يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة الاستبانة، وفي هذه الدراسة اعتمد الباحثين على الطرق التالية في حساب الثبات وهي:

### 1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient

تم استخدام درجات العينات الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من الاستبانة، وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات بحساب معامل الارتباط بين نصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان، والجدول التالي يوضح ذلك

**جدول (6):** يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية).

المحاور	عدد الفقرات	المعامل قبل التصحيح	المعامل بعد التصحيح	مستوى الدلالة
إدارة سلسلة التوريد	38	.815**	.779**	0.000
أداء العمليات	20	.967**	.948**	0.000
الإجمالي	58	.935**	.910**	0.000

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.910) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### 2. طريقة ألفا كرونباخ

استخدم الباحثين طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلوا على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (7):** معدل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

الرقم	المجال	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
1.	إدارة سلسلة التوريد	38	.973
2.	أداء العمليات	20	.962
	إجمالي كلي للاستبانة	58	.871

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي للاستبانة هو (0.871) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test)

تم استخدام اختبار (kolmogorov-Smirnov Test- K-S) لتحديد نوع البيانات، وتبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما هو موضح في الجدول رقم (8)، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة

جدول (8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	المجال	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	ادارة سلسلة التوريد	.078
2.	اداء العمليات	.064
	إجمالي كلي للاستبانة	.067

#### الأساليب الإحصائية

لقد قام الباحثون بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: (Cronbach's Alpha)، (Mean)، (Standard Deviation)، (Pearson Correlation Coefficient)، (One sample T. Test)، (One Way ANOVA)، (Independent samples T. test)، (kolmogorov-Smirnov Test).

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (9): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	التكرار	النسبة %
1.	الجنس	ذكر	69
		أنثى	11
		المجموع	80
2.	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	22
		بكالوريوس	53
		دراسات عليا	5
		المجموع	80

...تابع جدول رقم (9)

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	التكرار	النسبة %
3.	أقل من 5 سنوات	30	37.5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	20	25.0
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	22	27.5
	15 سنة فأكثر	8	10.0
	المجموع	80	100.0
4.	مدير	20	25.0
	نائب مدير	10	12.5
	مدير دائرة	17	21.3
	رئيس قسم	6	7.5
	أخرى	27	33.8
	المجموع	80	100.0

يتضح من الجدول رقم (9) الآتي:

1. بلغت نسبة عينة الدراسة من جنس الذكور (86.3%)، بينما بلغت نسبة عينة الدراسة من جنس الإناث (13.8%)، ويعزى ذلك لاعتماد الشركات على العنصر البشري من الذكور أكثر من الإناث، وذلك لأن طبيعة عملها مرهق ويحتاج إلى جهد وتفاني بالعمل، ولأن معدل غياب الذكور أقل من معدل غياب الإناث.
2. بلغت نسبة عينة الدراسة للحاصلين على المؤهل العملي دبلوم فأقل (27.5%)، بينما الحاصلون على المؤهل العلمي بكالوريوس (66.3%)، بينما الحاصلون على المؤهل العلمي دراسات العليا حصلوه على نسبة (6.3%)، ويعزى ذلك لطبيعة المهام المطلوب تنفيذها من الموظفين، حيث إن غالبية المهام المنوطة بهم تتطلب درجة جامعية لا تقل عن البكالوريوس، مع وجود بعض الوظائف التي لا تتطلب درجة جامعية عالية.
3. بلغت نسبة عينة الدراسة التي لديها سنوات خدمة أقل من 5 سنوات (37.5%)، وقد بلغ نسبة من لديه سنوات خدمة أكبر من 5 سنوات، وأقل من 10 سنوات (25%)، وقد بلغت نسبة من لديه سنوات خدمة من 10 سنوات، وأقل من 15 سنة (27.5%)، بينما بلغت نسبة من لديه سنوات خدمة أكثر من 15 سنة (10%)، ويعزى ذلك لأوقات التعيين التي تتطلب من الشركات توفير الكادر البشري المطلوب لمواكبة التطورات والتحديات لديها.
4. بلغت نسبة عينة الدراسة للمسمى الوظيفي مدير (25%)، كما وبلغت نسبة المسمى الوظيفي نائب مدير (12.5%)، وبلغت نسبة المسمى الوظيفي مدير دائرة (21.3%)، وبلغت نسبة المسمى الوظيفي رئيس قسم (7.5%)، بينما بلغ نسبة المسمى الوظيفي لأخرى (33.8%)

مثل محاسب، وفني، واستشاري، ويعزى ذلك لما تطلبه الحاجة ضمن الهيكلية الإدارية بالشركة لوجودها للقيام بالأعمال المنوطة بهم.

#### نتائج تحليل محاور وأبعاد الدراسة

##### تحليل نتائج المجال الأول: المتغير المستقل (أبعاد إدارة سلسلة التوريد)

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول (إدارة سلسلة التوريد)، حيث تم احتساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم احتساب المتوسط العام، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للدرجة الكلية، والجداول التالية توضح نتائج التحليل.

##### النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الموثوقية):

جدول (10): يوضح تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الأول (الموثوقية).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تتميز الشركة بسرعة التسليم مقارنة بالمنافسين.	4.39	87.8	.834	47.037	.000	3
2.	تناسب معدلات الشحن للشركة مع متطلبات الزبائن.	4.33	86.6	.671	57.667	.000	6
3.	تخزن المنتجات في أماكن قريبة من مصادر الطلب لتقليل من مخاطر الانتظار.	4.46	89.2	.728	54.814	.000	1
4.	تعيد الشركة النظر في الموارد والمعدات لتحقيق الاستجابة لمتطلبات الزبائن بشكل دوري.	4.38	87.6	.877	44.623	.000	4

...تابع جدول رقم (10)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
5.	يتوفر في الشركة قدرة على توفير نطاق واسع من الطلبات.	4.38	87.6	.832	47.005	.000	4
6.	تتناسب عدد الطلبات التي يتم شحنها مع حجم المخزون.	4.25	85	.755	50.366	.000	7
7.	تلتزم الشركة بتوفير طلبات الزبائن وفقاً لشروط التسليم.	4.46	89.2	.655	60.942	.000	1
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>4.3768</b>	<b>87.536</b>	<b>.59718</b>	<b>65.553</b>	<b>.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى فقرة هي رقم (3) والتي تنص على (تخزين المنتجات في أماكن قريبة من مصادر الطلب للتقليل من مخاطر الانتظار) بوزن نسبي (89.2%)، ويعزى ذلك لحرص الشركة على تقليل التكاليف، وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، كما جاءت أعلى فقرة رقم (7)، والتي تنص على (تلتزم الشركة بتوفير طلبات الزبائن وفقاً لشروط التسليم) بوزن نسبي (89.2%)، ويعزى ذلك لدرجة التزام الشركة بشروط التعاقد مع عملائه، لتحقيق الرضا لديهم اتجاه الشركة ومنتجاتها، ويتضح أن أدنى فقرة هي الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تتناسب معدلات الشحن للمصنع مع متطلبات الزبائن) بوزن نسبي (86.6%)، وبصفة عامة، تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (4.3768) والوزن النسبي (87.536%)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد، قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة، وهذا يتفق مع دراسة (ملياني، 2018) ودراسة (Sundram, 2016) ودراسة (أبو زيد، 2014) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (أبو الرجال، 2007) ودراسة (Ibrahim & Hmaid, 2014)

النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الاستجابة)  
جدول (11): يوضح نتائج تحليل البعد الثاني (الاستجابة).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	لدى الشركة مخزون يمكنها من الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبائن.	4.19	83.8	.873	42.910	.000	6
2.	تمتلك الشركة نظام فعال لتجهيز ومعالجة الطلبات.	4.47	89.4	.573	69.837	.000	2
3.	تتبع الشركة جداول زمنية محددة في إتمام عمليات التسليم.	4.29	85.8	.799	48.018	.000	4
4.	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.	4.36	87.2	.641	60.847	.000	3
5.	تقيم الشركة علاقاته بالمورد بناءً على سرعة تدفق المواد الخام والتزامه بالاتفاقات.	3.84	76.8	.834	41.178	.000	7
6.	تحرص الشركة على الالتزام بالمواعيد التي تعطيها لكافة أطراف سلسلة التوريد.	4.51	90.2	.551	73.246	.000	1
7.	تعديل الشركة المنتجات لتلبية متطلبات العملاء الرئيسة بسرعة.	4.22	84.4	.779	48.505	.000	5
	<b>جميع أسئلة المجال</b>	4.2696	85.392	.46859	81.497	.000	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى فقرة هي فقرة رقم (6) والتي تنص على (تحرص الشركة على الالتزام بالمواعيد التي تعطيها لكافة أطراف سلسلة التوريد) بوزن نسبي (90.2%)، ويعزى ذلك لحرص الشركة على خلق الولاء والانتماء من قبل الزبائن حول منتجاتها، كما يتضح أن أدنى فقرة هي فقرة رقم (5) والتي تنص على (تقيم الشركة علاقاته بالمورد بناءً على سرعة تدفق المواد الخام والتزامه بالاتفاقات) بوزن نسبي (76.8%)، ويعزى ذلك لقناعة الشركة بأن هناك عوامل أخرى لتقييم العلاقة مع المورد أهمها: جودة المادة الخام وسعرها.

وبصفة عامة، تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (4.2696) والوزن النسبي (85.392%)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة، وهذا يتفق مع دراسة (أبو زيد، 2014) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (الشعار، 2011) ودراسة (أبو الرجال، 2007).

### النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (المرونة)

جدول (12): يوضح تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (المرونة).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تستخدم الشركة آلات ومعدات ذات استخدامات متعددة.	4.24	84.8	.860	44.049	.000	6
2.	تستجيب الشركة للمتغيرات البيئية في تصميم منتجاتها.	4.29	85.8	.874	43.862	.000	5
3.	يمتلك العاملون في الشركة مهارات تمكنهم من ممارسة مهام وظيفية متعددة.	4.33	86.6	.759	50.945	.000	4
4.	تصمم الشركة مزيجهما التسويقي بما يتناسب مع احتياجات الزبائن.	4.04	80.8	.863	41.827	.000	8



...تابع جدول رقم (12)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
5.	تبحث الشركة عن بدائل جديدة للحصول على مواد أولية لإتمام عمليات الإنتاج.	4.38	87.6	.663	59.001	.000	3
6.	تعتمد الشركة على عدة مصادر عند الحصول على المواد اللازمة لعملياتها.	4.54	90.8	.711	57.116	.000	1
7.	تلتزم الشركة بالموردين بعمليات إنتاج واطداد مرنة.	4.19	83.8	.576	65.053	.000	7
8.	تمتلك الشركة المرونة لتغيير حجم الإنتاج بالمقارنة مع أهم المنافسين.	4.50	90	.694	58.034	.000	2
	<b>جميع اسئلة المجال</b>	<b>4.3109</b>	<b>86.218</b>	<b>.43072</b>	<b>89.520</b>	<b>.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى فقرة هي فقرة رقم (6) والتي تنص على (تعتمد الشركة على عدة مصادر عند الحصول على المواد اللازمة لعملياتها) بوزن نسبي (90.8%)، ويعزى ذلك لإدراك الشركة بأن الاعتماد على مورد أساسي، ومورد إضافي، ومورد احتياطي يضمن له عدم توقف العملية الإنتاجية، كما تبين أن أدنى فقرة هي فقرة رقم (4) والتي تنص على (تصمم الشركة مزيجها التسويقي بما يتناسب مع احتياجات الزبائن) بوزن نسبي (80.8%)، ويعزى ذلك لعدم قدرة الشركة على توفير المنتجات التي تتناسب مع احتياجات الزبائن نتيجة الحصار الإسرائيلي المفروض على معابر قطاع غزة، والذي يمنع دخول بعض المواد الخام؛ مما يحيل من قدرة هذا الشركة على تصميم مزيجها التسويقي بما يتناسب واحتياجات الزبائن، وبصفة عامة تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (4.3109) والوزن النسبي (86.218%)، وهذا يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذا البعد قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة، وهذا يتفق مع دراسة (عزوز، 2018) ودراسة (ملياني، 2018) ودراسة (Sundram, 2016) ودراسة (الشعار، 2011) ودراسة (أبو الرجال، 2007) ودراسة (الشموط، 2007).

#### النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (التكلفة)

جدول (13): يوضح نتائج تحليل البعد الرابع (التكلفة).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	يقلل نظام الإنتاج لدى الشركة من تكاليف الإنتاج مقارنة بتكاليف المصانع المنافسة.	4.21	84.2	1.052	35.824	.000	7
2.	تمتلك الشركة نظاماً للرقابة على تكاليفه من أجل تخفيضها.	4.22	84.4	.871	43.380	.000	6
3.	يستخدم الشركة موارده بطريقة رشيدة لتخفيض التكلفة.	4.45	89	.926	42.964	.000	1
4.	يعتمد الشركة على استراتيجيات الشراء بكميات كبيرة لتخفيض التكلفة.	4.33	86.6	.652	59.361	.000	3
5.	يضمن الشركة قبول المنتجات التالفة واستبدالها بمنتجات صالحة.	4.35	87	.695	55.952	.000	2

...تابع جدول رقم (13)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
6.	تعتمد الشركة على نظام متكامل يدمج أنظمة التكنولوجيا الحديثة مع أنشطة عملياته لتقليل حجم التكلفة.	4.28	85.6	.856	44.644	.000	4
1.	تقلل الشركة من تكلفة التوزيع بالاعتماد على التوزيع المباشر.	4.16	83.2	.770	48.326	.000	8
2.	يتوفر لدى الشركة نظام يضمن زيادة القيمة المضافة لإنتاجية العاملين.	4.26	85.2	.725	52.610	.000	5
<b>جميع اسئلة المجال</b>		<b>4.2828</b>	<b>85.656</b>	<b>.49353</b>	<b>77.618</b>	<b>.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى فقرة هي فقرة رقم (3) والتي تنص على (تستخدم الشركة مواردها بطريقة رشيدة لتخفيض التكلفة) بوزن نسبي (89%)، ويعزى ذلك لقناعة الشركة بأن ترشيد استخدام الموارد بصورة صحيحة سيؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، والذي بدوره سوف يخفض من مستوى سعر البيع للزبائن؛ مما يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة وإشباع حاجات الزبائن، كما وتبين أن أدنى فقرة هي فقرة رقم (7) والتي تنص على (تقلل الشركة من تكلفة التوزيع بالاعتماد على التوزيع المباشر) بوزن نسبي (83.2%)، ويعزى ذلك لاعتماد الشركة على الوكلاء وتجار الجملة والتجزئة كمنافذ توزيع لمنتجاته، وبصفة عامة تبين من الجدول السابق أن المتوسط

الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (4.2828) والوزن النسبي (85.656%)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً، وهذا يتفق مع دراسة (عزوز، 2018) ودراسة (أبو زيد، 2014) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (الشعار، 2011) ودراسة (أبو الرجال، 2007).

#### النتائج المتعلقة بالبعد الخامس (إدارة الأصول)

جدول (14): يوضح تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الخامس (إدارة الأصول).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تستخدم الشركة الاستخدام الأمثل لأصوله عبر ممارساته في إدارة سلسلة التوريد.	4.22	84.4	.842	44.904	.000	2
2.	يتناسب نظام تدفق النقدية لدى الشركة مع متطلبات إدارة عملياته.	4.22	84.4	.900	42.002	.000	2
3.	تعتمد الشركة سياسة تقليل تكلفة المخزون.	4.09	81.8	.970	37.676	.000	6
4.	لدى الشركة نظام لتقليل تكلفة رأس المال المعطل في البيع على الحساب.	4.00	80	1.043	34.290	.000	8
5.	تتناسب إيرادات الشركة مع رأس المال المستثمر في أصوله.	4.15	83	.915	40.549	.000	5

...تابع جدول رقم (14)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
6.	تحدد الشركة المجالات في أنظمة التخزين على أساس معايير إنتاجية تخفض العبء وتقلل من تكلفة الخدمة.	4.04	80.8	1.096	32.951	.000	7
7.	تدخل الشركة التحسينات في أنشطة التوريد الداخلية للابتعاد عن المخزون العالي باستمرار.	4.47	89.4	.842	47.561	.000	1
8.	تقلل الشركة الوقت المستغرق في دورة التدفقات النقدية.	4.22	84.4	.900	42.002	.000	2
	<b>جميع اسئلة المجال</b>	4.1781	83.562	.77178	48.421	.000	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى فقرة هي فقرة رقم (7) والتي تنص على (تدخل الشركة التحسينات في أنشطة التوريد الداخلية للابتعاد عن المخزون العلي باستمرار) بوزن نسبي 89.4%، ويعزى ذلك لحرص الشركة على تخفيض التكلفة؛ مما ينعكس على مستوى أسعار بيع المنتجات في السوق، كما ويتضح أن أدنى فقرة هي فقرة رقم (4) والتي تنص على (لدى الشركة نظام لتقليل تكلفة رأس المال المعطل في البيع على الحساب) بوزن نسبي (80%)، ويعزى ذلك للظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها الأسواق الفلسطينية، مما يضطر بالشركة للبيع على الحساب دون القدرة أحياناً لضبطها، وبصفة عامة، تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس (4.1781) والوزن النسبي (83.562%)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك

موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، وهذا يتفق مع دراسة (عزوز، 2018) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (أبو الرجال، 2007) ودراسة (فاروق وحسين، 2018).

#### تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول (المتغير المستقل) إدارة سلسلة التوريد

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول الذي يمثل المتغير المستقل ضمن هذه الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

**جدول (15):** يوضح نتائج التحليل المتعلقة بالمجال الأول (إدارة سلسلة التوريد).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	الموثوقية	4.3768	87.536	.59718	65.553	.000	1
2.	الاستجابة	4.2696	85.392	.46859	81.497	.000	4
3.	المرونة	4.3109	86.218	.43072	89.520	.000	2
4.	التكلفة	4.2828	85.656	.49353	77.618	.000	3
5.	إدارة الأصول	4.1781	83.562	.77178	48.421	.000	5
	متوسط جميع مجالات إدارة سلسلة التوريد	4.2837	85.674	.45986	83.318	.000	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الموثوقية قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.536%)، يليها بعد المرونة الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (86.218%)، أما بعد التكلفة فقد احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (85.656%)، ثم جاء بعد الاستجابة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (85.392%)، أما بعد إدارة الأصول، فقد جاء بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي (83.562%)، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي (85.674%)، مما سبق يتضح أن هناك توافر لأبعاد إدارة سلسلة التوريد للمصانع العاملة بمدينة غزة الصناعية بوزن نسبي (85.67%) ويرى الباحثين هنا أن هذه النتيجة وما سبقها تعكس مدى الاهتمام الكبير لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية بإدارة سلسلة التوريد، ويعزى الباحثين هذه النتيجة للاهتمام المصانع الكبير للموثوقية والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والتكيف مع المتغيرات البيئية، كما تتوج ذلك الاهتمام بتخفيض التكلفة والقدرة على إدارة أصولها، وهذا يدل على توفر أبعاد سلسلة التوريد وفق نموذج (SCOR) في المصانع العاملة بمدينة غزة الصناعية، وهذا يتفق مع دراسة (عزوز، 2018) ودراسة (ملياني، 2018) ودراسة (Sundram, 2016) ودراسة (أبو زيد، 2014) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (الشعار، 2011) ودراسة (أبو الرجال، 2007) ودراسة (Sibada, )

(2018)، وبذلك يكون الهدف الثاني من أهداف الدراسة والذي ينص على "التعرف على واق إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية" قد تحقق.

## 2. تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: المتغير التابع (أداء العمليات):

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني الذي يمثل المتغير التابع ضمن هذه الدراسة، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور ومن ثم حساب المتوسط العام والانحراف والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المعيارية باستخدام اختبار (One Sample T-Test) والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

جدول (16): يوضح نتائج التحليل المتعلقة بالمجال الثاني (أداء العمليات).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
1.	تراعى الشركة طبيعة المنافسة في السوق المحلي.	4.47	89.4	.693	57.749	.000	1
2.	تقدم الشركة برامج وأنشطة تساعد على فهم أنواع الزبائن.	4.26	85.2	.807	47.225	.000	7
3.	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج.	4.33	86.6	.883	43.826	.000	4
4.	تراعى الشركة إنتاج سلع بجودة عالية.	4.38	87.6	.832	47.005	.000	2
5.	تهتم الشركة بدقة إنجاز عملياتها.	4.47	89.4	.729	54.927	.000	1
6.	تتجه الشركة نحو التوسع الأفقي والعمودي في عملياتها.	4.34	86.8	.954	40.670	.000	3

...تابع جدول رقم (16)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
7	تسعى الشركة إلى كسب ولاء الزبائن.	4.31	86.2	.866	44.563	.000	5
8	تعديل الشركة عملياتها لجذب زبائن جدد.	4.34	86.8	.856	45.322	.000	3
9	تراعي الشركة سرعة تقديم الخدمات للزبائن.	4.33	86.6	.897	43.131	.000	4
10	تخطط الشركة عملياتها لمواجهة التحديات المستقبلية.	4.34	86.8	.795	48.820	.000	3
11	تقدم الشركة معلومات واضحة حول خدماتها.	4.21	84.2	.896	42.063	.000	8
12	تراعي الشركة متطلبات تكنولوجيا المعلومات في عملياتها.	4.14	82.8	.896	41.281	.000	11
13	تقوم الشركة بإعادة النظر في سياساتها لتتنفق مع طبيعة الظروف الحالية.	3.91	78.2	.983	35.588	.000	15
14	تقوم الشركة بتصميم برامج تدريبية لتحسين مهارات العاملين لديها.	3.81	76.2	1.080	31.567	.000	16



...تابع جدول رقم (16)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
15	يوجد بالشركة عدد كافٍ من العاملين.	4.05	81	.840	43.102	.000	14
16	يوجد معايير واضحة حول عمليات استقطاب وتعيين العاملين.	4.15	83	1.008	36.840	.000	10
17	يوجد معايير واضحة حول عمليات تقييم الأداء.	4.16	83.2	.849	43.874	.000	9
18	تحدد الشركة أوجه الضعف والقصور من خلال نتائج تقييم الأداء.	4.06	81.2	.972	37.370	.000	13
19	تعمل الشركة على تحسين الأداء في ضوء نتائج تقييم الأداء.	4.11	82.2	.886	41.525	.000	12
20	تقيس الشركة مستوى رضا الزبائن عن خدماتها ومنتجاتها.	4.30	86	.877	43.840	.000	6
	<b>جميع اسئلة المجال</b>	4.2237	84.474	.64307	58.747	.000	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى فقرتين هما: الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تراعي الشركة طبيعة المنافسة في السوق المحلي) بوزن نسبي (89.4%)، ويعزي ذلك لحرص الشركة على طرح منتجاتها بمستوى أسعار تزيد من قدراتها التنافسية مقارنة بغيرها من المنافسين، والفقرة

رقم (5) والتي تنص على (تهتم الشركة بدقة إنجاز عملياتها) بوزن نسبي (89.4%)، ويعزى ذلك لحرص الشركة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في عملياتها، كما يتبين أن فقرتين هما: الفقرة رقم (13) والتي تنص على (تقوم الشركة بإعادة النظر في سياساتها لتتفق مع طبيعة الظروف المحلية)، بوزن نسبي (78.2%)، ويعزى ذلك إلى أن الشركة لا تقوم بشكل دوري بالنظر في إعادة سياساتها؛ لتتفق مع طبيعة الظروف المحلية لما تعيشه الأسواق المحلية من تذبذب سريع ومتلاحق، يؤدي لعدم قدرة الشركة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في الأسواق المحلية، الفقرة رقم (14) والتي تنص على (تقوم الشركة بتصميم برامج تدريبية لتحسين مهارات العاملين لديها) بوزن نسبي (76.2%)، ويعزى ذلك لسياسة الاختيار والتعيين لدى الشركة التي تولي أهمية لاستقطاب وتعيين العنصر البشري الذي يمتلك المهارة والخبرة للعمل لديها، وبصفة عامة تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (4.2237) والوزن النسبي (84.474%)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى الجهود التي تقوم بها الشركات الصناعية من أجل تحسين أداء عملياتها لمواكبة التطورات التكنولوجية، وحجم المنافسة السائدة في السوق، وهذا يتفق مع دراسة (عزوز، 2018) ودراسة (ملياني، 2018) ودراسة (Sundram, 2016) ودراسة (أبو زيد، 2014) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (أبو الرجال، 2007)،

#### اختبار فرضيات الدراسة

##### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تهدف هذه الدراسة لاختبار الفرض الرئيسي الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية وفق نموذج SCOR.

ويتفرع من هذا الفرض خمسة فروض فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المجال الأول (إدارة سلسلة التوريد)، والمجال الثاني (أداء العمليات)، حيث تم إحصائياً اختبار الفرضية التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (sig)، حيث تم التوصل لصحة الفروض وقبولها، وفيما يلي الجدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول) والمتغير التابع (أداء العمليات).

جدول (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية وعلاقتها بأداء العمليات.

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
.000	.789**	أداء العمليات	الموثوقية
.000	.491**		الاستجابة
.000	.566**		المرونة
.000	.647**		التكلفة
.000	.791**		إدارة الأصول
.000	.815**		إدارة سلسلة التوريد (المتغير المستقل الرئيس)

\*\* Correlation is significant at the (0.01) level (2-tailed).

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموثوقية وأداء عمليات الشركات الصناعية بمدينة غزة الصناعية) يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "الموثوقية" والمتغير التابع "أداء العمليات" بلغ (0.789) ويشير ذلك لوجود علاقة ارتباط قوية بين الموثوقية وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية بحيث كلما ارتفع مستوى الموثوقية أدى ذلك لرفع أداء العمليات، كما أن مستوى الدلالة المحسوب للاختبار كان أقل من مستوي (0.05) وبناء عليه نستنتج صحة الفرضية الأولى وقبولها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ملياني، 2018) ودراسة (Sundram, 2016) ودراسة (أبو زيد، 2014) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة ((أبو الرجال، 2007)، وبذلك يكون الباحثون قد أجابوا عن التساؤل الفرعي الأول للدراسة.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستجابة وأداء عمليات الشركات الصناعية بمدينة غزة الصناعية) يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "الاستجابة" والمتغير التابع "أداء العمليات" بلغ (0.491) ويشير ذلك لوجود علاقة ارتباط متوسطة بين الاستجابة وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية بحيث كلما ارتفع مستوى الاستجابة أدى ذلك لتحسين أداء العمليات، كما أن مستوى الدلالة المحسوب للاختبار كان أقل من مستوي (0.05) وبناء عليه نستنتج صحة الفرضية الثانية وقبولها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو زيد، 2014) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (الشعار، 2011) ودراسة ((أبو الرجال، 2007)، وبذلك يكون الباحثون قد أجابوا عن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المرونة وأداء عمليات الشركات الصناعية بمدينة غزة الصناعية) يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "المرونة" والمتغير التابع "أداء العمليات" بلغ (0.566) ويشير ذلك لوجود علاقة ارتباط متوسطة بين المرونة وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية بحيث كلما ارتفع مستوى المرونة أدى ذلك لتحسين أداء العمليات، كما أن مستوى الدلالة المحسوب للاختبار كان أقل من مستوي (0.05) وبناء عليه نستنتج صحة الفرضية الثالثة وقبولها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عزوز، 2018) ودراسة (ملياني، 2018) ودراسة (sup, 2016) ودراسة (الشعار، 2011) ودراسة (أبو الرجال، 2007)، وبذلك يكون الباحثون قد أجابوا عن التساؤل الفرعي الثالث للدراسة.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التكلفة وأداء عمليات الشركات الصناعية بمدينة غزة الصناعية) يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "التكلفة" والمتغير التابع "أداء العمليات" بلغ (0.647) ويشير ذلك لوجود علاقة ارتباط مرتفعة بين التكلفة وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية بحيث كلما قلت التكلفة كلما أدى ذلك لتحسين أداء العمليات، كما أن مستوي الدلالة المحسوب للاختبار كان أقل من مستوي (0.05) وبناء عليه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الرابعة وقبولها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عزوز، 2018) ودراسة (ابو زيد، 2014) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (الشعار، 2011) ودراسة (أبو الرجال، 2007)، وبذلك يكون الباحثون قد أجابوا عن التساؤل الفرعي الرابع للدراسة.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إدارة الأصول وأداء عمليات الشركات الصناعية بمدينة غزة الصناعية) يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "إدارة الأصول" والمتغير التابع "أداء العمليات" بلغ (0.791) ويشير ذلك لوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الأصول وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية بحيث كلما استطاعت تلك الشركات إدارة أصولها بكفاءة وفعالية كلما أدى ذلك لتحسين أداء عملياتها، كما أن مستوي الدلالة المحسوب للاختبار كان أقل من مستوي (0.05) وبناء عليه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الخامسة وقبولها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عزوز، 2018) ودراسة (البرازي، 2012) ودراسة (أبو الرجال، 2007)، وبذلك يكون الباحثون قد أجابوا عن التساؤل الفرعي الخامس للدراسة، وبهذا يكون الباحثون قد أجابوا على السؤال الرئيس للدراسة الذي ينص على "ما علاقة إدارة سلسلة التوريد بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية وفق نموذج SCOR"، كما وقد تمكن الباحثون من تحقيق الهدف الرابع للدراسة بما يخص هذه العلاقة.

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تهدف هذه الدراسة لاختبار الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين إدارة

سلسلة التوريد وأداء العمليات لدى الشركات الصناعية وفق نموذج SCOR، تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام (t.test) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير النوع، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمتغيرات الشخصية كلاً على حدة.

#### بالنسبة لمتغير النوع (الجنس)

تم الاعتماد على اختبار (t.test) للتعرف على الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين يعزى لمتغير الجنس (النوع)، حيث تم اختبار الفرضية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات تبعاً لمتغير النوع، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار.

**جدول (18):** يوضح نتائج اختبار (t.test) للتحقق من وجود فروق في إدارة سلسلة التوريد وفقاً لمتغير النوع.

المحور	النوع (الجنس)	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة الدلالة sig	النتيجة
إدارة سلسلة التوريد	ذكر	69	4.2588	.48247	3.452	.067	لا يوجد فروق
	انثى	11	4.4396	.23809			
أداء العمليات	ذكر	69	4.2007	.68064	2.349	.129	لا يوجد فروق
	انثى	11	4.3682	.30023			
جميع المحاور	ذكر	69	4.2298	.55409	2.297	.134	لا يوجد فروق
	انثى	11	4.4039	.26553			

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $\text{sig}=0.134$ ) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى دلالة (0.05)، ويعني ذلك، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات تبعاً لمتغير النوع.

#### بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر، وذلك لاختبار الفرضية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

جدول (19): يوضح نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في إدارة سلسلة التوريد تبعاً للمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة الدلالة	النتيجة
إدارة سلسلة التوريد	دبلوم فأقل	22	4.2295	.48921	.262	.770	لا يوجد فروق
	بكالوريوس	53	4.2979	.44355			
	دراسات عليا	5	4.3707	.57811			
	المجموع	80	4.2837	.45986			
أداء العمليات	دبلوم فأقل	22	4.3091	.45346	.472	.626	لا يوجد فروق
	بكالوريوس	53	4.1745	.72215			
	دراسات عليا	5	4.3700	.45771			
	المجموع	80	4.2237	.64307			
جميع المحاور	دبلوم فأقل	22	4.2693	.45771	.158	.854	لا يوجد فروق
	بكالوريوس	53	4.2362	.56069			
	دراسات عليا	5	4.3704	.50817			
	المجموع	80	4.2537	.52615			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (Sig=0.845) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى دلالة (0.05) ويعني ذلك، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر، وذلك لاختبار الفرضية التي تقترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية تعزي لمتغير سنوات الخدمة، والجدول أدناه يوضح قيمة الاختبار.

جدول (20): يوضح نتائج اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق في إدارة سلسلة التوريد تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

النتيجة	قيمة الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المحور
يوجد فروق	.005	4.706	.43183	4.3264	30	أقل من 5 سنوات	إدارة سلسلة التوريد
			.31454	4.5043	20	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
			.47817	4.1722	22	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
			.53448	3.8781	8	15 سنة فأكثر	
			.45986	4.2837	80	المجموع	
لا يوجد فروق	.075	2.393	.53826	4.3400	30	أقل من 5 سنوات	أداء العمليات
			.41100	4.4050	20	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
			.86525	4.0159	22	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
			.59967	3.9063	8	15 سنة فأكثر	
			.64307	4.2238	80	المجموع	

...تابع جدول رقم (20)

النتيجة	قيمة الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المحور
يوجد فروق	.021	3.423	.47539	4.3332	30	أقل من 5 سنوات	جميع المحاور
			.30182	4.4546	20	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
			.65036	4.0941	22	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
			.54762	3.8922	8	15 سنة فأكثر	
			.52615	4.2537	80	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (Sig=0.021) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أقل من مستوى دلالة (0.05) ويعني ذلك، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

ويعني ذلك، عدم قبول الفرضية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر، وذلك لاختبار الفرضية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول أدناه يوضح قيمة الاختبار.



جدول (21): يوضح نتائج اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق في إدارة سلسلة التوريد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة الدلالة	النتيجة
إدارة سلسلة التوريد	مدير	20	4.4402	.34005	2.590	.043	يوجد فروق
	نائب مدير	10	4.1204	.68903			
	مدير دائرة	17	4.2475	.38474			
	رئيس قسم	6	3.8482	.53303			
	أخرى	27	4.3478	.41229			
	المجموع	80	4.2837	.45986			
أداء العمليات	مدير	20	4.4300	.40438	6.177	.000	يوجد فروق
	نائب مدير	10	4.0750	.71734			
	مدير دائرة	17	4.3235	.26464			
	رئيس قسم	6	3.1667	1.27971			
	أخرى	27	4.2981	.53807			
	المجموع	80	4.2238	.64307			
جميع المحاور	مدير	20	4.4351	.29977	6.177	.000	يوجد فروق
	نائب مدير	10	4.0977	.70060			
	مدير دائرة	17	4.2855	.31350			
	رئيس قسم	6	3.5074	.90293			
	أخرى	27	4.3229	.46847			
	المجموع	80	4.2537	.52615			

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (Sig=0.000) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أقل من مستوى دلالة (0.05) ويعني ذلك، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. ويعني ذلك، عدم قبول الفرضية التي تفرض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء العمليات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### نتائج الدراسة

من خلال استعراض التحليلات السابقة للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والممثلة بالعاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية حول العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات، خرجت الدراسة بعدد من النتائج التي مكنت من تقديم التوصيات ذات الأهمية لمجتمع الدراسة وهي:

1. ترتبط إدارة سلسلة التوريد بعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع إدارة العمليات في الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، فكلما ارتفع مستوى تطبيق وممارسة إدارة سلسلة التوريد، أدى ذلك إلى ارتفاع درجة أداء العمليات.
2. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة سلسلة التوريد والممثلة في (الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، إدارة الأصول)، وأداء العمليات في الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية.
3. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية، كانت بمتوسط حسابي (4.28)، وأن هذه الأبعاد جاءت مرتبة تنازلياً من خلال ما أظهرته الأوساط الحسابية كالتالي: الموثوقية (4.37)، المرونة (4.31)، التكلفة (4.28)، الاستجابة (4.26)، إدارة الأصول (4.17).
4. كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء العمليات لدى الشركات الصناعية العاملة بمدينة غزة الصناعية كانت بمتوسط حسابي (4.22).
5. أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة سلسلة التوريد تعزى لكل من المتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي).
6. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة سلسلة التوريد تعزى لكل من المتغيرات التالية: (سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

#### التوصيات

1. ضرورة اعتماد الشركات الصناعية في قطاع غزة على معايير عالمية لتحسين أداء سلسلة التوريد مما ينعكس على أداء عملياتها وتعزيز مركزها التنافسي في ظل زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة وزيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
2. العمل على بذل المزيد من الجهود لبناء علاقات تعاونية بين شركاء سلسلة التوريد مما يحقق لدى الشركات الصناعية درجة عالية من الاستقرار والموثوقية ويحسن الأداء الانتاجي إلى مستويات أفضل.
3. ضرورة قيام الشركات الصناعية محل الدراسة بتحسين سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء مما ينعكس على تحسين كفاءة أداء عملياتها.
4. على الشركات الصناعية محل الدراسة السعي إلى زيادة درجة المرونة في سلسلة التوريد مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة للأحداث أو الفرص أو التهديدات في البيئة الخارجية مما يعزز من قدراتها التنافسية.

5. ضرورة إيجاد قاعدة معلومات لذي الشركات العاملة بمدينة غزة الصناعية حول جوانب النجاح أو القصور يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات الانتاجية والتسويقية.
6. يوصي الباحثين بضرورة تقييم العلاقة مع الموردين بناءً على سرعتهم، والتزامهم بتوفير الطلبات وتوثيق العلاقة مع الموردين الملتزمين بسرعة وجودة التسليم والسعي إلى ربطهم مع الشركات للوصول الي التكامل مع التوريد
7. لا بد أن تمتلك الشركات الصناعية نظام لإدارة المخزون قادر على الاستجابة السريعة لمتغيرات الطلب في السوق والتوائم مع المتغيرات في البيئة الخارجية والوضع الجيوسياسي المرتبط بقطاع غزة.
8. ضرورة أن تعتمد الشركات الصناعية على المزيج التسويقي لتستطيع تصمم المصانع مزيجها التسويقي بما يتناسب مع احتياجات الزبائن.
9. العمل على ادارة الاصول بكفاءة من خلال تخزين المواد والمنتجات على أسس ومعايير إنتاجية تخفض أعباء العمل والتكلفة.

### المراجع العربية

- أبو الرجال، حسين. (2007). *أثر إدارة سلسلة لتوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك. الأردن.
- أبو زيد، محمد خير سليم. (2014). *العلاقة السببية بين الأساليب التنافسية واستراتيجيات سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية*. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*. مج 10، 4ع.
- البرازي، تركي دهمان. (2012). *أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- الزعزوع، عمر. (2015). *معوقات تطبيق التنمية المستدامة على إدارة سلسلة التوريد بمشاريع البناء في سورية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق.
- الشعار، اسحاق محمود. (2011). *تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- الشموط، محمد سالم. (2007). *أثر علاقة الشركة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية بعمان.

- الطويل، أكرم أحمد، والعبادي، شهلة سالم. (2019). *إدارة سلسلة التوريد الخضراء GSCM والاستدامة البيئية*. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- عزوز، منير. (2018). *أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- عساف، محمد. (2015). *أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة شركات فعوار في الأردن*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- فاروق، بوسام، حسين، حموش. (2018). *أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة CONDOR ولاية برج بوعريريج*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- مصطفى، نهال. (2011). *إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر*.
- ملياني، نور الدين. (2018). *أثر سلسلة التوريد على الأداء: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

#### References (Arabic & English)

- Abu Al Rejal, Hussein. (2007). *The effect of supply chain management on institutional performance in Yemeni industrial companies*. (Unpublished Master Dissertation). Yarmouk University Jordan.
- Abu Zeid, Mohammed K. S. (2014). Causal Relationship between Competitive Priorities and Supply Chain Strategy and their Impact on Institutional Performance: An Empirical Study. *Jordan Journal of Business Administration*. 10(4), pp. 624-644.
- Al Brazi, Turki D. (2012). *The Effect of Supply Chain Management on the Organization's Performance: A Field Study on the Kuwaiti Industrial Companies Listed in Kuwait Stock Exchange Market*. (Unpublished Master Dissertation). Middle East University.
- Al Shaar, Isaac M. (2011). *Assess the impact of supply chain practices and procurement strategies on the financial performance of industrial and service organizations in Jordan*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Amman Arab University for Graduate Studies, Jordan.

- AlShamout, Mohamed S. (2007). *The effect of the company's relationship with suppliers on performance of supply chain in Jordanian industrial companies*, (Unpublished Doctoral Thesis). Amman Arab University, Amman.
- Al Taweel, Akram A. Al Abadi, Shahla S. (2019). *Green Supply Chain Management (GSCM) and Environmental Sustainability*. Amman: Dar Al Yazouri for Publishing & Distribution.
- Al Zaazoa, Omar. (2015). *Obstacles of applying sustainable development to supply chain management in construction projects in Syria*. (Unpublished Master Dissertation). university of Damascus.
- Anas, Z. Sefiani, N. Reklouli, K. & Azzouzi, H. (2018, April). A SCOR based Performance evaluation system of the Hospital Supply chain. In *2018 International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)*, pp. 182-187. IEEE.
- Assaf, Mohammed. (2015). *The Effect of Supply Chain Capabilities on Achieving Competitive Advantage: Case Study of Kawar Companies Group in Jordan*. (Unpublished Master Dissertation). Middle East University, Jordan.
- Azzouz, Munir. (2018). *The Effect of Supply Chain Management Effectiveness on the Performance of Production Processes in Industrial Enterprises: A Case Study of a Group of Algerian Enterprises*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Mohamed Boudiaf, Algeria.
- Farahani, R. Z. Asgari, N. & Davarzani, H. (Eds.). (2009). *Supply chain and logistics in national, international and governmental environment: concepts and models*. Springer Science & Business Media.
- Hove-Sibanda, P. & Poee, R. D. (2018). Enhancing supply chain performance through supply chain practices. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 12(1), 1-13.

- Ibrahim, S. B. & Hamid, A. A. (2014). Supply chain management practices and supply chain performance effectiveness. *International Journal of Science and Research*, 3(8), 187-195.
- KalianiSundram, V. P. Chandran, V. G. R. & AwaisBhatti, M. (2016). Supply chain practices and performance: the indirect effects of supply chain integration. *Benchmarking: An International Journal*, 23(6), 1445-1471.
- Kocaoğlu, B. Gülsün, B. & Tanyaş, M. (2013). A SCOR based approach for measuring a benchmarkable supply chain performance. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 24(1), 113-132.
- Kusrini, E. Caneca, V. I. Helia, V. N. & Miranda, S. (2019, December). Supply Chain Performance Measurement Using Supply Chain Operation Reference (SCOR) 12.0 Model: A Case Study in AA Leather SME in Indonesia. In IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering* (Vol. 697, No. 1, p. 012023). IOP Publishing.
- Lu, D. (2011). *Fundamentals of supply chain management*. Bookboon.
- Meliani, Nouraldine. (2018). *The Effect of Supply Chain on Performance: Case Study of Al Hadna Flour Mills Foundation in Msela*, (Unpublished Master Dissertation), Mohamed Boudiaf University, Algeria.
- Mustafa, Nihal. (2011). *Supply Management*, University Education House for Printing, Publishing and Distribution, Alexandria - Egypt.
- Peng Wong, W. & Yew Wong, K. (2008). A review on benchmarking of supply chain performance measures. *Benchmarking: An international journal*, 15(1), 25-51.
- Quayle, M. (2003). A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(1), 79-86.