



Al-Yemenia University Journal
مجلة الجامعة اليمنية

دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي (دراسة ميدانية)

الباحث/ عمر محمد علي عبد الرب
باحث في إدارة التوريد والدعم اللوجستي

د/ جمال ناصر علي الكميم
جامعة الحديدة – عميد مركز التطوير وضمان الجودة
Gamal_Alhumaim@gmail.com

ملخص. سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها تحديد دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي من خلال إظهار دور كل من (العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع العملاء، والمشاركة في المعلومات) في تحسين أداء تلك الشركات، كما سعت الدراسة إلى إبراز أهم الممارسات التي لها الدور الأكبر في تحسين أداء الشركات المستجيبة وتوضيح واقع تطبيق تلك الممارسات في تلك الشركات.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستدلالي المستند على أسلوب التحليل الفلسفي في عرض المحتوى النظري للدراسة من الإطار النظري والدراسات السابقة في هذا المجال، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (149) فرداً والمتمثل في الإدارة العليا والوسطى والمختصين في مجال إدارة سلسلة التوريد في (8) شركات مستجيبة من أصل (9) شركات عاملة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع (149) استبانة، تم استرداد 135 استبانة جميعها صالحة للتحليل، حيث تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية، مثل: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات، واختبار صدق وثبات الدراسة، والتوزيع الطبيعي، والارتباط، والانحدار البسيط، وتحليل One Sample T- Test.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً كبيراً لأبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات المستجيبة بنسبة 75%، حيث جاء بعد العلاقة مع العملاء في المرتبة الأولى ثم بعدي العمليات الداخلية والعلاقة مع الموردين، ثم بعد المشاركة في المعلومات، وأخيراً بعد العلاقة مع الوسطاء، وأكدت نتائج الدراسة أن هناك دوراً كبيراً لتلك الممارسات في تحسين أداء العمليات للشركات محل الدراسة وأن ما نسبته 75% من التغير الحاصل في الأداء يعزى إلى ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وفي مقدمتها العمليات الداخلية ثم العلاقة مع العملاء ثم المشاركة في المعلومات. وقد أوصت الدراسة الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي بالاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد وخصوصاً بعد العلاقة مع الوسطاء والمشاركة في المعلومات؛ نظراً لضعف الاهتمام بها نسبياً بالإضافة إلى بعض الممارسات الداخلية في كل بعد.

مقدمة:

لقد كانت التطورات المتسارعة في التكنولوجيا بشكل عام وتقنية المعلومات بشكل خاص بالفعل ثورة بكل ما تحمله الكلمة من معنى، حيث أدت بدورها إلى تقدم كبير في كافة المجالات بما فيها المجالات الصناعية والتجارية المختلفة والعلوم الإدارية المصاحبة لها.

وكانت العولمة أحد أهم إفرازات تلك الثورة التي أدت إلى انفتاح الأسواق واندماج الشركات وتوسع مجالات عملها وبروز الشركات العملاقة متعددة الجنسيات والعمل بمفهوم سلسلة التوريد بين الشركات المستقلة عن بعضها، حيث إن زيادة حدة المنافسة أدت إلى وضوح أهمية الاهتمام بسلاسل التوريد في ظل العولمة وزيادة التجارة العالمية وازدهار التجارة الإلكترونية.

إن اهتمام المنظمات/الشركات بسلسلة التوريد يعتبر مدخل التسويق الناجح ودليل الشركات للتمكن والانتشار السوقي والانطلاق نحو العالمية، وهذا لن يتم إلا عن طريق تحسين إدارة العلاقة مع العملاء بما في ذلك العلاقة مع الوسطاء، ومن جهة أخرى يمكن ألا تستطيع الشركات المنافسة تقديم السعر المناسب للعملاء إلا إذا حصلت على المواد الأولية بسعر مناسب وفي الوقت المناسب؛ وهذا لن يتم إلا بوجود علاقة تشاركية مع الموردین تُسهم في تخفيض التكلفة مما يؤدي إلى تقديم المنتجات والخدمات للعملاء بأسعار منافسة في المكان والزمان المناسبين وبين هذا وذاك لا بد من ضمان تصنيع المنتجات في ظروف مناسبة وبجودة عالية، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنظمة وإنجاز العمليات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وتواجه المنظمات/الشركات في ظل تلك المنافسة والتحديات العديد من التحديات سواء كانت تحديات داخل المنظمة/الشركة تتمثل في القدرة على استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل أو تحديات من البيئة المحيطة بالمنظمة/بالشركة والتي تتمثل في ضغوط المنافسة الشديدة والتطورات المفاجئة في التكنولوجيا وخصوصاً في العالم الثالث.

ويعتبر قطاع الصناعات الدوائية اليمنية من القطاعات المهمة التي لها أثر كبير في المجتمع، حيث يسهم في تحقيق الأمن الدوائي الوطني، وإن دراسة هذا القطاع تساعد في توضيح الوسائل التي تحسن من أدائه، ولعلّ دراسة إدارة سلسلة التوريد والتعرف على واقع تطبيق ممارساتها ومعرفة دورها في تحسين أداء الشركات يعد من أهم تلك الوسائل، وهذا ما ستبحثه الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

شهد قطاع التصنيع الدوائي في اليمن تطوراً كبيراً خلال العقدين الأخيرين، وبدأت المنافسة بين هذه الشركات على السوق اليمنية ومنافسة المنتج الأجنبي ولكن في ظل الظروف الراهنة من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي وتدهور سعر العملة الوطنية فإنه أصبح إلزاماً على هذه الشركات البحث عن أساليب حديثة للاستمرار والتطور، وذلك بتحسين الأداء وتخفيض التكلفة ولعلّ ضعف تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد من خلال ملاحظة الباحثين للمشكلة يعد من الأسباب المهمة التي لم تُمكن الشركات الدوائية من خفض التكلفة وتحسين الأداء وتتمثل مظاهر المشكلة في الآتي:

1- إن ظهور سلاسل التوريد عالمياً وما صاحبها من تطورات هائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات وتقنية المعلومات حيث أثبتت الكثير من الدراسات السابقة الأجنبية وجود تحسن واضح في أداء الشركات نظراً

لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد مثل دراسة (Donovan et al. (2017)، Chesaro (2016)، (Makhdoom (2016)، (Miring'u (2015)، Mahulo (2015) كل ذلك يشجع على دراسة أثر تطبيق إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

2- لاحظ الباحثان من خلال النزول الميداني إلى قطاع التصنيع الدوائي في اليمن في أكثر من شركة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الوجه الأمثل، حيث لاحظا قصوراً في فهم العلاقة التشاركية مع الموردين، وكذا في التكامل الداخلي بين الإدارات والأقسام، ولاحظا أيضاً ضعفاً في مستوى تبادل المعلومات داخلياً وخارجياً وقصوراً في تطوير العلاقة مع العملاء والوسطاء للوصول إلى رضا العملاء.

3- بالرغم أن الكثير من الدراسات في الدول العربية مثل دراسة (Abu Nimeh (2017)، المناصير (2016)، العمري والعاني (2016) ودراسة الشعار (2014) وغيرها أثبتت وجود تأثير لممارسات إدارة سلسلة التوريد للمنظمات الصناعية في تحسين الأداء التشغيلي/ أداء العمليات أو الأداء التنظيمي أو الأداء المالي لتلك المنظمات/الشركات فإنه على حد علم الباحثين لا توجد دراسات يمنية كافية لدراسة ذلك غير دراسة (Abu Alrejal (2007 التي تعتبر رغم قدمها الدراسة الوحيدة المسجلة في مركز المعلومات الوطني عند بدء الدراسة كما، لا توجد دراسة تناولت بشكل خاص قطاع التصنيع الدوائي اليمني في هذا الموضوع، ومن هنا تكمن الفجوة البحثية المتمثلة في دراسة واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي ودور تلك الممارسات في تحسين أداء الشركات مما شجعه على دراستها ويمكن التعبير عن المشكلة البحثية للدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس الأول:

ما واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟

السؤال الرئيس الثاني:

ما دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الثاني الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما دور العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 2- ما دور العمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 3- ما دور العلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 4- ما دور العلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 5- ما دور المشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟
- 6- أي أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد لها الدور الأكبر (أكثر تأثيراً) في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في الآتي:

1- التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي من خلال التعرف على: -

أ- دور العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

ب- دور العمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

ج- دور العلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

د- دور العلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

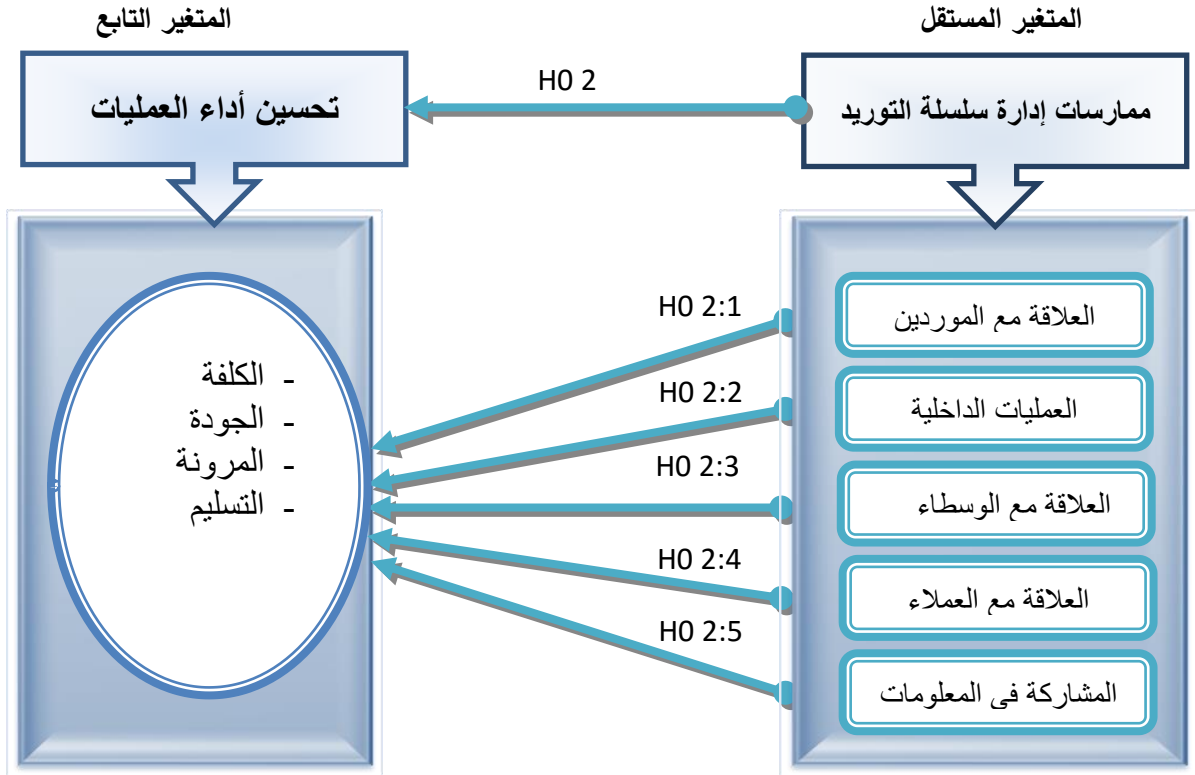
هـ- دور المشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

2- إبراز أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي لها الدور الأكبر في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

3- توضيح واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

متغيرات وأنموذج الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

- المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة سلسلة التوريد والمتمثلة في المتغيرات الفرعية الآتية:
العلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع العملاء والمشاركة في المعلومات.
 - المتغير التابع: تحسين أداء العمليات ومؤشرات قياسه: (الكلفة- الجودة- المرونة- التسليم).
- فرضيات الدراسة:**

بناءً على مشكلة وتساؤلات وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تطبيق بدرجة مناسبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

جدول رقم (1) يوضح أبعاد الدراسة ومتغيراتها وعدد فقرات كل متغير

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية
8	العلاقة مع الموردين	المتغير المستقل ممارسات إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain) Management (Practices)
7	العمليات الداخلية	
6	العلاقة مع الوسطاء	
7	العلاقة مع العملاء	
8	المشاركة في المعلومات	
36		إجمالي الفقرات
4	الكلفة	المتغير التابع تحسين أداء العمليات
5	الجودة	
4	المرونة	
3	التسليم	
16		إجمالي الفقرات
52		جميع فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ - لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

ب - لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

ج - لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

د - لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للعلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

ه - لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

الإطار النظري للدراسة (إدارة سلسلة التوريد والأداء)

إدارة سلسلة التوريد وممارساتها: (Supply Chain Management & its Practices)

قبل تناول ممارسات إدارة سلسلة التوريد لا بد من تناول نشأة تلك الإدارة وتطورها التاريخي

نشأة وتطور إدارة سلسلة التوريد:

أشار (حسين، 2016، 26) إلى أن البدايات الأولى للإدارة اللوجستية ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية من خلال عمليات نقل المعدات والجنود والأغذية خلال الحرب.

ويعتقد (روابح، 2014، 3) أنه مصطلح عسكري أول من استخدمه الجيش الفرنسي عام 1905 ولكنه أُستخدِم بكثافة في الحرب العالمية الثانية وأنه أُستخدِم في الإدارة عام 1948.

وقد أورد (حسين، 2016، 27-29) مراحل تطور مفهوم سلسلة التوريد كالآتي:

1- مرحلة اللوجستيك المنفصل قبل عام 1975م:

اقتصرت أنشطة اللوجستيك على إدارة التوزيع المادي (الإمدادات الخارجة) وإدارة المواد (الإمدادات الداخلة) وتميزت هذه الفترة بزيادة الطلب على العرض وضعف تأثير العملاء.

2- مرحلة اللوجستيك المتكامل بين 1975 – 1990م:

تم الجمع بين أنشطة التوزيع المادي وإدارة المواد فيما يسمى بإمدادات الأعمال التي ساعدت على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة بشكل أكثر كفاءة.

3- مرحلة اللوجستيك المشترك بعد عام 1990م:

تمتاز بازدياد العرض عن الطلب وبغموض الطلب مما أدى إلى البحث عن أسواق جديدة وتحسين جودة المنتج والبحث عن تخفيض التكاليف خصوصاً من خلال التعاون مع الموردين.

الفرق بين الإدارة اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد:

أشار (Wang, 2016, 38) إلى المقارنة بين الإدارة اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد التي قام بها (Coyle et al. (2008) & Simchi-Levi, David, Kaminsky and Simchi-Levi, 2007) بالجدول رقم (2):

الجدول رقم (2) - الفروقات بين إدارة سلسلة التوريد والإدارة اللوجستية

م	وجه المقارنة	إدارة سلسلة التوريد	الإدارة اللوجستية
1	الوصف	نظام سلسلة توريد متكامل غالبا من المصنعين إلى المستهلكين المنضوين داخل إدارة سلسلة التوريد.	جزء من نظام سلسلة التوريد مركزا على الروابط بين مختلف شركاء الأعمال في سلسلة التوريد.
2	البضائع	المواد الخام، البضائع الوسيطة والمنتج النهائي	المنتج النهائي.
3	الأنشطة	مدى واسع من أنشطة سلسلة التوريد من المصنعين إلى تجار التجزئة مثل الانتاج، التصميم، التنبؤ بالمبيعات ومتضمنا الاعمال اللوجستية.	التركيز على النقل والتخزين ومناولة المواد والتغليف.
4	الشبكات	قنوات واستراتيجيات التوزيع.	التركيز على شبكة التسليم المنقول واللوجستي.
5	النظام	معلومات المشروع، المشاريع المتعددة، نظام الوظائف المتداخلة (SAP & EDI)	إدارة المعلومات، النظام الموجه لوظيفة المخازن واللوجستيك (VMI, SMI) ونظام إدارة المخازن.
6	المصادر الخارجية	من الصعب والخطورة الأخذ بالمصادر الخارجية لكل وظيفة في سلسلة التوريد.	شريك النقل الثالث والرابع ومن السهل الأخذ بالمصادر الخارجية للوظائف.
7	الشركاء	طبيعيًا عدة شركاء مختلفين (أكثر من ثلاثة شركاء)	طبيعيًا اثنين أو ثلاثة شركاء

أنشطة إدارة سلسلة التوريد: (Supply Chain Management Activities)

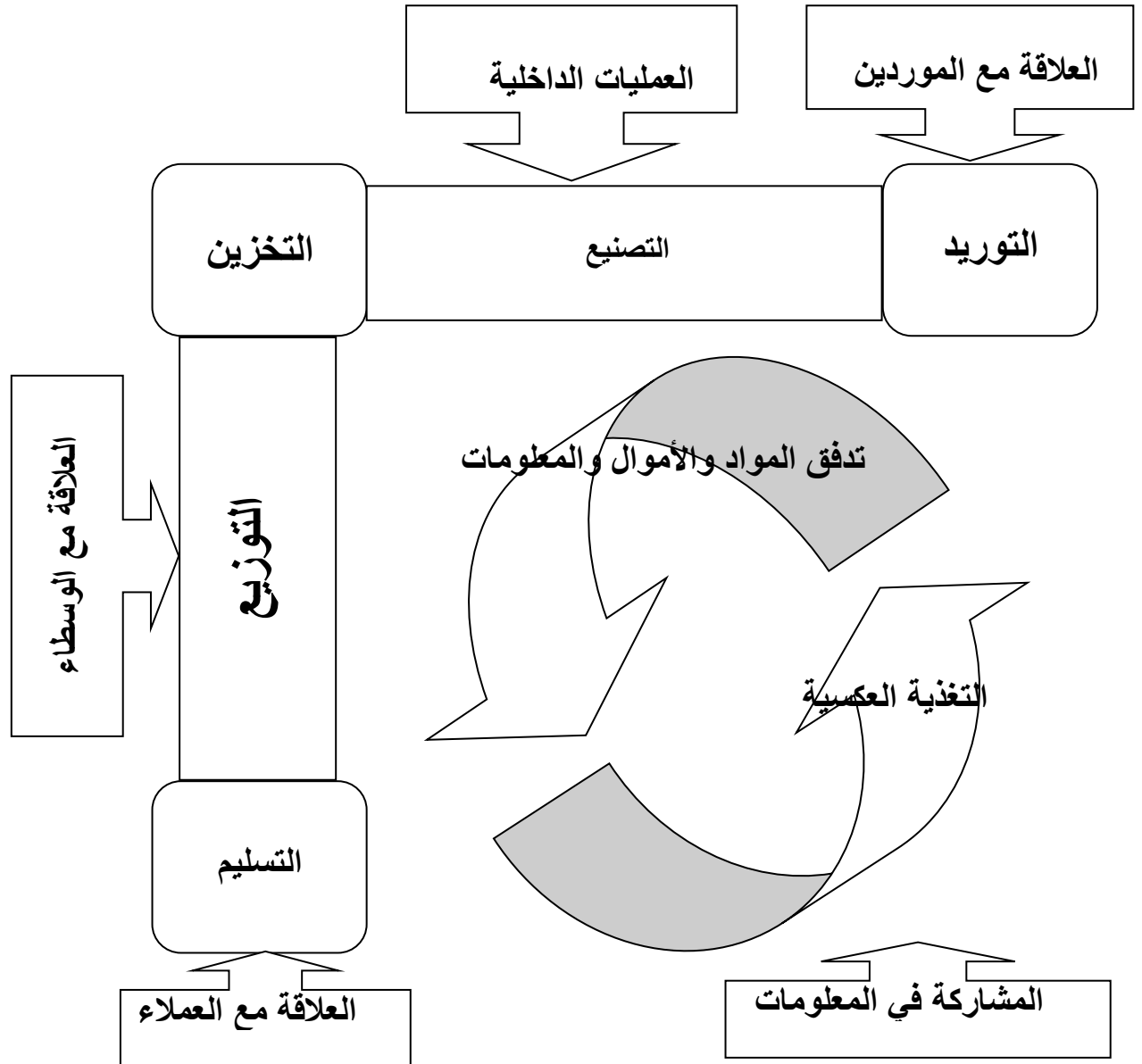
يمكن النظر إلى أنشطة إدارة سلسلة التوريد من خلال ما يسمى- ست تاءات-: (توريد- تصنيع- تخزين- توزيع- تسليم- تدفق المعلومات). بينما ممارسات إدارة سلسلة التوريد هي تلك الأنشطة التي تُركّز على العلاقات والروابط الداخلية داخل المنظمة/الشركة والعلاقات والروابط الخارجية للمنظمة/للشركة مع شركاء سلسلة التوريد التي تُعزّز أداء إدارة سلسلة التوريد وتساعد في تحسين أداء عمليات المنظمة/الشركة.

عناصر ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

بمقارنة أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد من خلال مصفوفة الدراسات السابقة في الملحق لوحظ الاتفاق بشكل كبير على أربعة ممارسات هي: العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، المشاركة في المعلومات، والعمليات الداخلية من جهة أخرى تم دمج جودة المعلومات ونظم المعلومات في ممارسة المشاركة في المعلومات واعتبرت الممارسة الرشيدة ضمن العمليات الداخلية لأنها ممارسة في التصنيع لتخفيض التكلفة،

كما اعتبر الاعتماد على المصادر الخارجية ضمن العلاقة مع الموردين كونها عقوداً مع موردي خدمات أو مقاولات بينما تم إضافة العلاقة مع الوسطاء رغم قلة الاتفاق عليها نظراً لأهمية هذه العلاقة، حيث تربط بين كل من الشركة ومورديها مثل ممارسة اللوجستيك من قبل طرف ثالث، كونها تتعامل تعاملًا مع مزودي خدمات لوجستية، وكذلك بين الشركة وعملائها كتجار الجملة والتجزئة، وهم يؤدون دوراً كبيراً في مجال توزيع منتجات الشركات المحلية.

ويلخص الشكل (2) العلاقة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد وممارساتها التي تم اختيارها في هذه الدراسة.



شكل رقم (2) العلاقة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد وممارساتها المختارة للدراسة

الأداء وتحسينه: (Performance & its Improvement)

ينظر إلى الأداء على أنه مفهوم شامل يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية واقتصادية وبيئية تعكس الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية وإنجاز الأعمال الصحيحة بدقة وفعالية كما يجب أن تُنجز وفي الوقت المناسب والأمثل للوصول إلى نجاح المنظمة في التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية لضمان بقائها واستمراريتها ونجاح استراتيجياتها المنفذة ووسائل تنفيذها من عمليات وموارد وتقنيات للحصول على المخرجات التي تحقق أهدافها المرسومة في إرضاء أصحاب المصلحة.

أنواع الأداء: (Performance Types)

صنف (عشي، 2002، 17-21) الأداء إلى عدة أنواع "من حيث المصدر يمكن أن يكون داخلياً أو خارجياً، ومن حيث الشمولية يمكن أن يكون الأداء كلياً أو جزئياً، بحسب الوظيفة، ويمكن أن يكون الأداء إنتاجياً، تسويقياً، مالياً، وبحسب الطبيعة يمكن أن يكون اقتصادياً، تنظيمياً، اجتماعياً أو بيئياً، وسيتم تناول الأداء التنظيمي بشيء من التفصيل كون الدراسة ركزت على نوع من أنواع الأداء التنظيمي وهو الأداء التشغيلي أو أداء العمليات:

أنواع الأداء التنظيمي:

أوضح (Nyangweso, 2013, 19) بأنه يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات: أداء مالي (الربحية)، أداء داخلي غير مالي (الإنتاجية)، وأداء خارجي غير مالي (رضا العملاء).

الأداء المالي: (Financial Performance)

هو الأداء المرتبط بالنتائج مثل الربحية والعائد على الاستثمار وغيرها من المؤشرات المالية الأداء السوقي/ التسويقي: (Market Performance)

أشار (العجيلي، 2018، 33) إلى تعريف (Ambler et al., 2004) بأنه يمكن تعريف الأداء التسويقي على أنه مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوع في الخطة التسويقية.

الأداء التشغيلي / أداء العمليات: (Operational / Operations Performance)

أشار (Mukasa, 2010, 22) إلى (Slack et al., 2004) الذي صنف خمسة أبعاد للأداء التشغيلي هي: الجودة، الفاعلية، السرعة، المرونة والكلفة وإلى بقية الكتاب الذين استخدموا نفس الأبعاد أو أبعاد ذات علاقة مثل (Hill, 2000; Krajewski and Ritzman, 2002).

وفي نفس السياق أشار (الرفيعي، 2010، 58) إلى وصف (العزاوي، 2006) لأداء العمليات على أنه "الدرجة التي تحقق بها العمليات الأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والسرعة والمرونة والإبداع في فتره زمنية محددة لأجل إشباع حاجات ومتطلبات العميل".

وأورد كل من (Slack & Lewis, 2010, 89) أن العمليات يجب أن تُرضي أصحاب المصلحة (Stakeholders) الخاصة بها، حيث شرح خمسة أهداف لأداء العمليات هي: الجودة (Quality)، السرعة (Speed)، الاعتمادية (Dependability)، المرونة (Flexibility)، والكلفة (Cost).

الطريقة والإجراءات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستدلالي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين من فئة الإدارة العليا والوسطى والمختصين في مجال إدارة سلسلة التوريد في أقسام التخطيط، المشتريات والمخازن (حيث لا توجد إدارة سلسلة التوريد بهذا الاسم حتى الآن) في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي المستجيبة لإجراء الدراسة والبالغ عددها (8) شركات فقط من أصل (9) شركات عاملة في اليمن؛ نظراً لاعتذار إحدى الشركات وعدم التجاوب مع الباحثين، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع (149) استبانة على مجتمع الدراسة، وكان هذا التوزيع معتمداً على حجم كل شركة من حيث عدد الإدارات والأقسام والعاملين بالأقسام المعنية، ويوضح الجدول رقم (3) المستجيبين من الإدارات للشركات مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3) - المستجيبين من الإدارات للشركات مجتمع الدراسة

م	اسم الشركة	مدير عام / مدير	مدير تخطيط، مخازن، مشتريات	موظفو مشتريات، مخازن	مدير رقابة / تأكيد الجودة	مدير / مسؤول البحث والتطوير	مدير / مشرف الإنتاج	مدير / مسؤول الصيانة	معلومات المدير المالي والتكاليف ونظم الموارد البشرية	مدير / مسؤول التسويق والمبيعات	الإجمالي
1	الشركة اليمنية المصرية	2	1	6	2	1	1	1	3	1	23
2	الشركة الدولية	2	2	5	2	1	2	1	2	2	20
3	شركة بيو فارم	2	1	3	2	1	2	1	1	2	16
4	شركة سبا فارما	2	3	6	2	1	1	1	2	1	20
5	الشركة الدوائية	2	3	9	3	1	3	1	1	1	25
6	الشركة العالمية										
7	الشركة اليمنية للأدوية (يدكو)	3	3	5	2	1	3	1	3	2	25
8	شركة رفا فارما	1	3	7	2	1	1	1	1	2	20
	الإجمالي	14	16	41	15	7	13	7	13	15	149

حيث تم توزيع (149) استمارة استبانة، وتم استرداد (135) استمارة استبانة وعدد الاستثمارات الصالحة (135) استمارة استبانة ونسبة (90.6 %).

اختبار أداة الدراسة:

تم اختبار أداة الدراسة من خلال مجموعة من المقاييس للتحقق من صدق الأداة واتساقها وثباتها.

قياس صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يُقصد به أن المقياس يقيس ما وُضع لقياسه (عبد الفتاح، 2008، 560)، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة باستخدام عدة طرق هي:

1- الاتساق الداخلي:

يُقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

2- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) - معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	العلاقة مع المؤردين	0.850	0.000
2	العمليات الداخلية	0.880	0.000
3	العلاقة مع الوسطاء	0.811	0.000
4	العلاقة مع العملاء	0.871	0.000
5	المشاركة في المعلومات	0.831	0.000
6	مؤشر الكلفة	0.831	0.000
7	مؤشر الجودة	0.765	0.000
8	مؤشر المرونة	0.830	0.000
9	مؤشر التسليم	0.785	0.000

يتبين من الجدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الدراسة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعد جميع أبعاد الدراسة صادقة لما وضعت لقياسها.

قياس ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات أداة الدراسة " استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة، ويمكن حساب الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات وهو يعرف بصدق المحك (عبد الفتاح، 2008، 560).

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لاختبار ثبات عبارات المقياس، حيث تتراوح قيمته بين (0-1)، ويوضح الجدول رقم (5) قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة كما يأتي:

جدول رقم (5) - قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ	الصدق *
المتغير المستقل ممارسات إدارة سلسلة التوريد	العلاقة مع الموردين	8	0.87	0.93
	العمليات الداخلية	7	0.90	0.95
	العلاقة مع الوسطاء	6	0.90	0.95
	العلاقة مع العملاء	7	0.92	0.96
	المشاركة في المعلومات	8	0.88	0.94
إجمالي الفقرات			0.97	0.98
المتغير التابع تحسين أداء الشركات	الكلفة	4	0.89	0.94
	الجودة	5	0.91	0.95
	المرونة	4	0.83	0.91
	التسليم	3	0.89	0.94
إجمالي الفقرات			0.94	0.97
جميع فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)			0.93	0.97

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت جيدة لكل بُعد، وتتراوح بين (0.83-0.92) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.93)، وهي قيمة ممتازة تدل على درجة ثبات عالية تتمتع بها الاستبانة، وأنه صالح لقياس ما أُعد من أجله.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

تم اعتماد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية IBM (SPSS) ver. 21 لتحقيق أهداف الدراسة بمستوى دلالة (0.05) لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، واستخدمت لذلك الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: الأسلوب الإحصائي الوصفي والأسلوب الاستدلالي، وبيان ذلك كالآتي:

- 1- النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، حيث يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار التوزيع الطبيعي (one-Sample Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة طبيعة التوزيع.
- 5- الاختبارات الوصفية (Descriptive) لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- 6- اختبار معاملات الارتباط (R) (Correlation) للأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة، لتوضيح التناسق الداخلي بين الفقرات والعلاقة بين المتغيرات.

7-اختبار (One- Sample T Test) لأبعاد ومتغيرات الدراسة، والفقرات الفرعية لها لمعرفة مستوى تطبيق تلك الأبعاد والفقرات، وأهمية كل منها.

1- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتقدير تأثير أبعاد (المتغير المستقل) ممارسات إدارة سلسلة التوريد على (المتغير التابع) تحسين الأداء من خلال معرفة قوة العلاقة الخطية عبر معامل الارتباط بيرسون (R)، ومعرفة مساهمة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع من خلال معامل التحديد (R^2).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تحليل بيانات الدراسة:

الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية:

لقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص المستجيبين من حيث العوامل الديموغرافية والوظيفة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، والوظيفة الحالية).

اختبار الفرضيات:

"اختبار الفرضيات هو إجراء إحصائي يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية ليتبين فيما إذا كانت صائبة أم خطأ" (النجار، 2015: 133).

معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

يعرض الجدول (6) معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

جدول رقم (6) - معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد

م	المتغيرات/ الأبعاد	العلاقة مع الموردين	العمليات الداخلية	العلاقة مع الوسطاء	العلاقة مع العملاء	المشاركة في المعلومات
1	العلاقة مع الموردين	1				
2	العمليات الداخلية	0.703**	1			
3	العلاقة مع الوسطاء	0.729**	0.662**	1		
4	العلاقة مع العملاء	0.696**	0.746**	0.689**	1	
5	المشاركة في المعلومات	0.640**	0.672**	0.591**	0.625**	1

** ذو دلالة إحصائية.

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء:

يعرض الجدول (7) معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

جدول رقم (7) - معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء

م	المتغيرات/ الأبعاد	الأداء
1	العلاقة مع الموردين	0.705**
2	العمليات الداخلية	0.793**
3	العلاقة مع الوسطاء	0.676**
4	العلاقة مع العملاء	0.780**
5	المشاركة في المعلومات	0.761**
	ممارسات إدارة سلسلة التوريد	0.869**

** ذو دلالة إحصائية.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وتشير النتائج لي أن هناك ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد من ناحية وبين الممارسات والأداء في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي من ناحية أخرى وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)؛ أي أن هناك علاقات ارتباط طردية عالية وعالية جداً.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وتنص هذه الفرضية على: "لا يوجد تطبيق بدرجة مناسبة وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي"

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي بشكل عام.

جدول رقم (8) - المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمحور ممارسات إدارة سلسلة التوريد

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig.)	الترتيب
1	العلاقة مع الموردين	3.79	0.669	%75.7	13.631	0.000*	2
2	العمليات الداخلية	3.79	0.724	%75.7	12.639	0.000*	2
3	العلاقة مع الوسطاء	3.65	0.658	%73	11.504	0.000*	4
4	العلاقة مع العملاء	3.83	0.735	%76.6	13.143	0.000*	1
5	المشاركة في المعلومات	3.74	0.659	%74.8	13.037	0.000*	3
	المتوسط العام	3.76	0.689	%75.3	12.79	0.000*	

*دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

وتوضح بيانات الجدول رقم (8) أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي بلغ (3.76)، والوزن النسبي (75.3%)، وقيمة اختبار T يساوي (12.79)، ومستوى المعنوية (Sig.) تساوي (0.000)؛ أي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل؛ أي أن هناك تطبيقاً بدرجة مناسبة لممارسات إدارة سلسلة التوريد بمستوى كبير.

وقد حصل البُعد الرابع (العلاقة مع العملاء) على المرتبة الأولى، والبُعد الثاني (العمليات الداخلية) على المرتبة الثانية، وكذلك البُعد الأول (العلاقة مع العملاء) على المرتبة الثانية، والبُعد الخامس (المشاركة في المعلومات) على المرتبة الثالثة، والبُعد الثالث (العلاقة مع الوسطاء) على المرتبة الرابعة والأخيرة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وتنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي، وينبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

جدول رقم (9) - نتائج علاقة ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	الدلالة Sig.	قيمة B	قيمة T	الدلالة Sig.
ممارسات إدارة سلسلة التوريد	0.866	0.750	399.469	0.000*	0.90	19.987	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

تشير بيانات الجدول رقم (9) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت حوالي (0.87)، وهي تدل على وجود ارتباط موجب قوي ذي دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد إجمالاً؛ كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع.

كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن ما نسبته (75%) من التغير الحاصل في تحسين الأداء يُعزى للتغير في أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وما نسبته (25%) يعود إلى عوامل أخرى، وما يؤكد صحة العلاقة قيمة اختبار (F) الذي يشير إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي يوضحها الجدول أعلاه أن قيمة (B) = (0.90)، وهي تعني أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد لها دور في تحسين الأداء وبنسبة (90%) إذا تغيرت (α) بمقدار وحدة واحدة.

وبناءً على النتائج السابقة ومستوى المعنوية البالغ (0.000) فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية:

الدلالة Sig.	قيمة T	قيمة B	الدلالة Sig.	قيمة F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المحور
0.000*	11.459	0.649	0.000*	131.308	0.497	0.705	العلاقة مع الموردين
0.000*	15.005	0.675	0.000*	225.161	0.629	0.793	العمليات الداخلية
0.000*	10.582	0.633	0.000*	111.982	0.457	0.676	العلاقة مع الوسطاء
0.000*	14.388	0.654	0.000*	207.006	0.609	0.780	العلاقة مع العملاء
0.000*	13.509	0.712	0.000*	182.496	0.578	0.761	المشاركة في المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضيات عن رفض الفرضيات العدمية، وقبول الفرضيات البديلة.

النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات:

أولا نتائج الدراسة: يمكن عرض نتائج الدراسة على أساس دورها في تحقيق أهداف الدراسة كالاتي:

جدول رقم (11) - ربط أهداف الدراسة بنتائجها

م	الهدف	الفرضية	النتيجة
1	توضيح واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	لا يوجد تطبيق بدرجة مناسبة ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	الفرضية العدمية مرفوضة أي: "هناك تطبيق بدرجة مناسبة لممارسات إدارة سلسلة التوريد وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد الممارسات".
2	التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي من خلال التعرف على دور كل بعد من الأبعاد.	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	الفرضية العدمية مرفوضة أي "هناك دور لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات المستهدفة"
3	إبراز أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي لها الدور الأكبر في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من: (العلاقة مع الموردين - العمليات الداخلية - العلاقة مع الوسطاء-العلاقة مع العملاء - المشاركة في المعلومات) في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.	الفرضيات الفرعية العدمية مرفوضة أي هناك دور لكل بُعد كالتالي: العمليات الداخلية بالمركز الأول ثم العلاقة مع العملاء بالمركز الثاني ثم المشاركة في المعلومات بالمركز الثالث ثم العلاقة مع الموردين وأخيرا العلاقة مع الوسطاء.

ثانيا الاستنتاجات:

استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتي تدل على منطقية النتائج وانسجامها مع الأدبيات في هذا المجال:

الاستنتاجات من نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت نتيجة الدراسة أن هناك تطبيقاً لممارسات إدارة سلسلة التوريد بدرجة كبيرة في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وهي على النحو الآتي:

- العلاقة مع العملاء، حيث يمكن القول: إن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الأول.
- العلاقة مع الموردين حيث يمكن القول: إن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثاني.
- العمليات الداخلية حيث يمكن القول: إن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثاني أيضاً.
- المشاركة في المعلومات حيث يمكن القول: إن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثالث.
- العلاقة مع الوسطاء حيث يمكن القول: إن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الرابع والأخير.

الاستنتاجات من نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد دور لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي، وهذا يزيد من أهمية الحرص على تطبيق هذه الممارسات في هذه الشركات؛ كونها تؤدي إلى تحسين الأداء

وهو الهدف المنشود لهذه الشركات خصوصاً أن هذا الأداء مرتبط بأداء العمليات، وذلك من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة، وكلاهما له أثر مالي في تقليل التكاليف والخسائر، ومن ثم زيادة الربحية، وكذا زيادة المرونة وسرعة التسليم اللذين لهما أثر كبير على رضا العملاء، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية اللتين تعتبران أهداف طويلة المدى للأداء حسب (Koh et al., 2007,108)، ويمكن عرض الاستنتاجات من نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية كالآتي:

- يوجد دور كبير لبُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء، حيث يأتي في المركز الأول.
- يوجد دور كبير لبُعد العلاقة مع العملاء في تحسين الأداء، حيث يأتي في المركز الثاني.
- يوجد دور كبير لبُعد المشاركة في المعلومات في تحسين الأداء، حيث يأتي في المركز الثالث.
- يوجد دور كبير لبُعد العلاقة مع الموردين في تحسين الأداء، ولكنه أقل نسبياً، حيث يأتي في المركز الرابع.
- يوجد دور متوسط لبُعد العلاقة مع الوسطاء في تحسين الأداء، حيث يأتي في المركز الأخير.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي نتجت عن تحليل البيانات والاستنتاجات التي تمخضت عنها يمكن تلخيص أهم التوصيات الآتية:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالشركات اليمنية للتصنيع الدوائي، وهي كالآتي:

1. تعزيز الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد لما لها من أثر كبير في تحسين أداء العمليات من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة المؤديين إلى زيادة الربحية وكذا زيادة المرونة وسرعة التسليم، وبالتالي زيادة رضا العملاء، ومن ثم زيادة المبيعات والحصة السوقية.
2. الاهتمام بتطبيق بُعد العلاقة مع الوسطاء وبُعد المشاركة في المعلومات؛ نظراً لضعف الاهتمام بها نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى.
3. تعزيز الاهتمام المطرد ببُعد العمليات الداخلية ثم بُعد العلاقة مع العملاء ثم بُعد المشاركة في المعلومات، نظراً لدور كل منها في تحسين الأداء.
4. إدخال إدارة سلسلة التوريد في الهيكل التنظيمي للشركات وتفعيل هذه الإدارة بدلاً عن إدارة التخطيط والمشتريات والمخازن والتوزيع.

ثانياً: التوصيات الأخرى

1. توصي الدراسة الجهات الرسمية ممثلة بالهيئة العليا للأدوية مساعدة الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي في تطبيق الممارسات التي تتعلق بالعمليات الداخلية التي تُسهم في تحسين أداء الشركات، وذلك بإلزامها في تطبيق متطلبات التصنيع الجيد (cGMP) بالإضافة إلى تخصيص أصناف للصناعة المحلية والحد من استيرادها من الخارج تشجيعاً لهذه الصناعة.

2. يوصي الباحثان القائمين على البحث العلمي والباحثين باستخدام أدوات دراسة أخرى غير الاستبانة نظرا كون الاستبانة قد لا تتناسب مع المجتمعات العربية واليمنية بوجه الخصوص، حيث لا تلقى الحرص المناسب من المستجيبين، وبالتالي تكون نتائجها مظللة إلى حد ما.

آفاق الدراسات المستقبلية المقترحة: نظرا لكون الدراسات السابقة في مجال إدارة سلسلة التوريد في الصناعة بشكل عام وفي قطاع الصناعات الدوائية بشكل خاص قليلة تقترح الدراسة على الباحثين والمهتمين بمجال إدارة سلسلة التوريد القيام بالدراسات الآتية:

- دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي للشركات الصناعية أو الدوائية حيث اقتصرَت الدراسة الحالية على أداء العمليات.
- دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي/ أداء العمليات للشركات الصناعية أو الدوائية.
- دراسة أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع المورد- العلاقة مع العملاء- المشاركة في المعلومات وجودتها- العمليات الداخلية) في تحسين الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي/ أداء العمليات كل على حده.
- دراسة مخاطر إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية وكيفية تحليلها والسيطرة عليها.
- دراسة ممارسات إدارة سلسلة التوريد الرشيقة / الخضراء وتأثيرهما على الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي/ أداء العمليات.
- دراسات متقدمة في إدارة سلسلة التوريد الرشيقة/ الخضراء كإمكانية التطبيق أو دورهما في تحسين الأداء التنظيمي/ المالي/السوقي/ أداء العمليات.

قائمة المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية:

- (1) حسين، أنس رياض حسن (2016): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمّان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان- الأردن.
- (2) الرفيعي، علي عبود (2010): عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات، دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد (د ت)، المجلد الثالث/العدد الثاني عشر، ص 46: 77.
- (3) روابح، عبد الإله (2014): تسيير سلاسل الإمداد وأثره على أداء الشركات النفطية (دراسة حالة شركة TGCTP مشروع الدباب)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.

- 4) الزعبي، علي فلاح وعزام، زكريا احمد (2012)، إدارة اللوجستية مدخل التوزيع والامداد، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمّان-الأردن.
 - 5) الشّعار، اسحاق محمود (2014): أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية متوسطة وكبيرة الحجم، المجلة الأردنية، المجلد 10، العدد 3، ص 488:509.
 - 6) عبد الفتاح، عز حسن (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، الجزء الثالث، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة-السعودية.
 - 7) العجيلي، علي رياض (2018): "أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
 - 8) عشي، عادل (2002): الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، بسكرة-الجزائر.
 - 9) العمري، غسان عيسى والعاني، مصطفى عبد الواحد صالح (2016): علاقات سلسلة التوريد وجودتها وأثرها على أداء السلسلة (دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية الأردنية)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 16، ص 49:21.
 - 10) المناصير، حمزة فضيل (2016م): أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان-الأردن.
 - 11) النجار، نبيل جمعة صالح (2015)، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان-الأردن.
- ثانيا المراجع باللغة الانجليزية:

- 1- Abu Alrejal, Hussein Mohammed Esmail (2007): The Impact of Supply-Chain Management Capabilities on Business Performance of Industrial Organizations in Republic of Yemen: A Field Study, Degree of Master, Yarmook University, Amman – Jordan.
- 2- Abu Nimeh, Haifa' (2017): "The effect of lean supply chain management practices on supply chain performance and market performance in manufacturing companies in Jordan", Degree of Master, university of Jordan , Amman- Jordan.
- 3- Abuzaid, Ahmad Nasser (2014): "The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian

Manufacturing Companies”, **European Journal of Business and Management**, Vol.6, No.5, P: P 167 -176.

- 4- Chesaro, Ronald Cheboi (2016): “Supply Chain Management Practices and Operational Performance of Multinational Manufacturing Firms in Kenya”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 5- Donovan, Julie Mark Hanna and Pavel Castka (July 2017): Supply Chain Management in New Zealand Practices, Strategy and Performance, **report**, University of Canterbury, New Zealand.
- 6- Mahulo, Ernest (2015): “Supply Chain Management Practices and Performance of Cement Companies in Kenya”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 7- Makhdoom, Habib , Anjum, Adeel , Kashif , M. & Riaz, waqas (2016):“Supply chain Integration & operational Performance, Moderating role of organizational culture” GC University, Faisalabad, Pakistan, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 6, No. 12 , ISSN: 2222-6990, P:P 644-657.
- 8- Miring'u, Faith (2015): “Supply Chain Management Practices and Operational Performance of Mega Agribusiness Firms in Nairobi City County”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 9- Mukasa, Victor Mukhwana (2010):“Supply Chain Management Practices and Performance: The Case of Safaricom Limited”, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 10- Nyangweso, Willkister (2013): Supply Chain Management and Organizational Performance in the Sugar Industry in Kenya, Degree of Master, University of Nairobi, Kenya.
- 11- Slack & Lewis (2010): **Operations Management**, sixth edition, Pearson Education Limited, England.
- 12- Wang, Michael (2016):“Logistics Capability, Supply Chain Uncertainty and Risk, and Logistics Performance : An Empirical Analysis of the Australian Courier Industry”, Degree of Doctor of philosophy, RMIT University, School of Business IT and Logistics College of Business, Australia.

ملحق رقم (1)

الاستبانة بعد التحكيم

(استمارة استبانة)

أخي المستجيب

المحترم

أختي المستجيبة

المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

الاستبانة التي بين أيديكم والتي صممت لقياس " دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي " دراسة ميدانية".

نأمل تكرمكم بقراءة ماورد فيها بدقة والإجابة على فقراتها بموضوعية وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

إن تعاونكم معنا سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة كما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وليست قابلة للتداول ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا ومقدرا لكم سلفا جهودكم وتضحياتكم بوقتكم الثمين..

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

الباحثان

القسم الأول: توضيح بعض المصطلحات:

إدارة سلسلة التوريد: شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف توريد المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة وسيطة ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء (المستهلك النهائي) أو هي التخطيط والتنظيم والرقابة المتكاملة لكل عمليات الأعمال والأنشطة في سلسلة التوريد لتوليد قيمة أسمى للمستهلك بكلفة أقل لسلسلة التوريد بشكل عام بما في ذلك بقية المالكين في السلسلة.

ممارسات إدارة سلسلة التوريد: الأنشطة التي تعزز كفاءة وفعالية إدارة سلسلة التوريد وتتمثل بالعلاقة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء والعلاقة مع العملاء والمشاركة في المعلومات.

الوسطاء: وسطاء السلسلة من موزعين وتجار جملة ووكلاء بيع وبنوك وسماسرة وغيرهم من الوسطاء.

شركاء سلسلة التوريد: كل من له علاقة بالشركة من موردين وموردين الوسطاء وعملاء حتى المستهلك النهائي.

المعلومات الشخصية: الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية بوضع علامة (√) في المكان المناسب:

1-الجنس:	
1- () ذكر	2- () أنثى

2-العمر:	
1- () أقل من 30 سنة	2- () من 30 إلى 39 سنة
3- () من 40 إلى 49 سنة	4- () 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:		
1- () ثانوية	2- () دبلوم	3- () بكالوريوس
4- () ماجستير	5- () دكتوراه	6- () أخرى

4-المسمى الوظيفي:		
1- () مدير عام	2- () مدير إدارة	3- () رئيس قسم
4- () مشرف / مسؤول	5- () موظف	6- () أخرى

5-سنوات الخدمة:	
1- () أقل من 5 سنوات	2- () من 5 إلى 9 سنوات
3- () من 10 إلى 14 سنة	4- () من 15 سنة فأكثر

6-الوظيفة الحالية:			
1- () المشتريات	2- () التخطيط	3- () المخازن	4- () البحث والتطوير
5- () الإنتاج	6- () الجودة	7- () المبيعات والتسويق	8- () أخرى

القسم الثاني: محاور الدراسة: الرجاء اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية:

المتغيرات المستقلة					
أولا العلاقة مع الموردين					
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
1	تمتلك الشركة قاعدة بيانات خاصة لتصنيف الموردين.				
2	تعتمد الشركة معيار الجودة في اختيار مورديها.				
3	تسعى الشركة إلى بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين.				
4	تقوم العلاقة مع الموردين على أساس الثقة المتبادلة.				
5	تتعامل الشركة مع الموردين على أساس المنفعة المتبادلة.				
6	تعمل الشركة على حل المشكلات مع الموردين على أسس واضحة.				
7	هناك تعاون بين الشركة والموردين في مجال البحث والتطوير.				
8	تمتلك الشركة برامج تحسين مستمر يشمل الموردين.				
ثانيا العمليات الداخلية					
1	تتعامل الإدارات والأقسام مع بعضها البعض بتنسيق متميز.				
2	تستخدم الشركة فرق عمل مشتركة لحل المشكلات بين الأقسام.				
3	تعقد الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الإدارات.				
4	تعمل الإدارات والأقسام بروح الفريق الواحد.				
5	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.				
6	تقوم الشركة بتقييم مدى تحقيق الأهداف باستمرار.				
7	تطبق الشركة مبادئ التصنيع الرشيق (التصنيع بأقل موارد ممكنة والتخلص من العمليات المعادة والمخزون الزائد والفاقد في المواد، الوقت، الحركة، والنقل).				
ثالثا العلاقة مع الوسطاء					
1	تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع الوسطاء.				
2	تقوم الشركة بالتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة مع الوسطاء.				
3	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس التكامل.				
4	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس الثقة المتبادلة.				
5	تبنى العلاقة مع الوسطاء على أساس المنافع المتبادلة.				
6	تقوم الشركة بحل المشكلات التي قد تنشأ مع الوسطاء على أسس واضحة.				
رابعا العلاقة مع العملاء					
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
1	تحرص الشركة على تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء.				
2	تقوم الشركة بحل شكاوى العملاء بعناية.				
3	تقوم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.				
4	تقوم الشركة بقياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر.				
5	تبنى العلاقة مع العملاء على أساس الثقة المتبادلة.				
6	تحدد الشركة توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر.				
7	تهتم الشركة بأراء ومقترحات العملاء في تطوير منتجاتها.				

خامسا المشاركة في المعلومات					
1					تمتلك الشركة شبكات داخلية لتبادل المعلومات.
2					تمتلك الشركة نظام معلومات حديث يلبي كافة احتياجاتها.
3					تواكب الشركة التطور في أنظمة المعلومات.
4					تقوم الشركة بتبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية.
5					تؤمن الشركة المعلومات الكافية للشركاء في الوقت المناسب.
6					تعتمد الشركة على نظام الطلب الآلي من الموردين.
7					تحرص الشركة على جودة المعلومات المتبادلة.
8					تمتلك الشركة موقع الكتروني محدث خاص بها.

المحور الثاني:

المتغير التابع الأداء ويتم قياسه من خلال المؤشرات التالية:

أولا الكلفة					
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
1	تهتم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال البحث والتطوير.				
2	تعمل الشركة على خفض التكلفة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.				
3	تستخدم الشركة وسائل رقابية بشكل دوري لخفض التكلفة.				
4	تشجع الشركة روح الابتكار لدى العاملين الذي يسهم في خفض التكاليف.				
ثانيا الجودة					
1	تمتلك الشركة سياسات موثقة للجودة.				
2	تحرص الشركة على خفض نسب المعيب في منتجاتها.				
3	تستخدم الشركة أساليب متطورة للتحسين المستمر للجودة.				
4	تحرص الشركة على الرقابة على كافة مراحل الإنتاج.				
5	تحرص الشركة على تطبيق معايير التصنيع الجيد GMP.				
ثالثا المرونة					
1	تستجيب الشركة بشكل سريع للتغيرات البيئية.				
2	تمتلك الشركة مرونة عالية في تغيير منتجاتها.				
3	تمتلك الشركة مرونة تغيير حجم الإنتاج.				
4	تخطط الشركة بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة.				
رابعا التسليم					
1	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحدد مع العملاء باستمرار.				
2	تهتم الشركة بتوصيل الطلبات الطارئة قبل الوقت المحدد.				
3	تستخدم الشركة كافة الوسائل والإجراءات لضمان التسليم السريع.				

تم بحمد الله،

ملحق رقم (2)

مصفوفة اختيار أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد من الدراسات السابقة

م	اسم الباحث وعام الدراسة	العلاقة مع الموردين	العلاقة مع العملاء	العمليات الداخلية	المشاركة في المعلومات	جودة المعلومات	العلاقة مع الوسطاء	التأجيل	سرعة التواصل	اللائقين البيئي	التصنيع الرشيق	الرجوعية	التطوير والتسويق للمنتج	نظم المعلومات	إدارة المعرفة	الرجوعية العكسي	التعاقد الخارجي	المسؤولية المجتمعية	التدريب المنتظم	مطالبات الطلب	الإنجاز في الوقت المناسب	استخدام الوسيط الثالث
1	Henriksson & Nyberg 2005	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	Li et al. 2006	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Vivek 2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4	Mukasa 2010	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	Satyanarayana 2011	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	الرفيعي 2011	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7	Hassan 2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8	Qayyum 2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
9	البرازي 2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
10	Salazar & SMSgt 2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
11	Annan 2013	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
12	Nyangweso 2013	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
13	Karimi & Rafice 2013	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
14	Hamid & Ebrahim 2013	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
15	AbuZaid 2014	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
16	الشعار 2014	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
17	Miring'u 2015	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
18	Makhdoom 2015	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
19	Tuazama 2015	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
20	Mahulo 2015	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
21	عساف 2015	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
22	المناصير 2016	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
23	Chesaro 2016	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
24	NDERITU 2016	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
25	Donovan 2017	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
26	Abu Nimeh 2017	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
27	Kumer 2017	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
1	التكرار	26	23	9	14	5	2	5	19	4	4	19	7	19	52	33	85	96				
4	النسبة المئوية للاتفاق %																					
	الأبعاد المختارة للدراسة																					
	أبعاد متضمنة في الأبعاد المختارة																					
	أبعاد لم يتم دراستها																					