

معايير ضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدوليّة وأثرها على استمرار تقديم الخدمات ومدى تطبيقها في الشركات السوريّة

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
الإدارة التنفيذيّة

إعداد الطالبة: عايدة عبد المعطي أبوزيد

إشراف الدكتور: أكرم ناصر

العام الدراسي

٢٠١٨-٢٠١٩

جميع الآراء الواردة في هذه الدراسة تُعبّر عن رأي مُعدّها ولا يتحمّل المعهد أيّة مسؤولية عن مدى دقة ومصداقية هذه المعلومات.

ملخص

هدفت الدراسة إلى عرض معايير ضبط العلاقة مع الموردين ومقارنتها بالمعايير المتبعة محلياً ودراسة أثرها على نجاح واستمرار المنظمات والشركات وبالتالي استمرار تقديم الخدمات والمنتجات. اعتمدت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة. وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، حيث قامت الباحثة بطرح استبانة إلكترونية مستهدفة موظفي المشتريات لدى الشركات السورية تم الحصول على (٥٠) إجابة كان منها (٤٠) استبانة صالحة للتحليل. كما طرحت الباحثة استبانة مستهدفة موظفي المشتريات لدى المنظمات الدولية وحصلت على (٤٧) إجابة منها (٣٥) صالحة للتحليل بنسبة ٧٧٪.

تم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري واختبار Independent samples T-Test لاختبار الفروقات بين إجابات موظفي المنظمات الدولية وموظفي الشركات السورية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج لمعرفة مدى تأثير تطبيق معايير ضبط الموردين على استمرار تقديم الخدمات والمنتجات.

حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

١. إن معايير مدة التوريد والجودة والسعر كانت مؤثرة جداً في عملية اختيار مورد ما لدى المنظمات الدولية، بينما لدى الشركات السورية فكانت معايير المركز المالي والمقدرة الفنية ومدة التوريد والجودة والسعر والموثوقية.
 ٢. إن معياري المقدرة الفنية والجودة كانا مؤثرين جداً في عملية تقييم الموردين لدى المنظمات الدولية، بينما لدى الشركات السورية فكانت معايير المقدرة الفنية ومدة التوريد والجودة والسعر.
 ٣. إن المنظمات الدولية والشركات السورية تقوم بضبط العلاقة مع مورديها بما يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO9001:2015 إلا أن الشركات السورية لا تقوم بأعلام موديعها بنتائج تقييمهم.
 ٤. تمتلك كل من المنظمات الدولية والشركات السورية أساليب التكلفة والجودة والمرونة والسرعة.
 ٥. إن معايير الاختيار، وضبط العلاقة مع المورد تؤثران معاً بعلاقة طردية على استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة، فكلما تحسنت معايير اختيار المورد، وزاد ضبط العلاقة معه، زادت معها استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة أما معايير التقييم فليس لها دلالة إحصائية في التأثير على استمرارية المنتجات والخدمات، هذا لا يعني أن التقييم غير ضروري فهو المرحلة الأخيرة في عملية الشراء التي ستبنى عليها العمليات القادمة بالإضافة إلى أن عملية التقييم لكل تعد جزء من ضبط العلاقة مع الموردين.
- كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها:

١. بحسب المواصفة القياسية ISO9001:2015 يجب أن تتم عملية تقييم الموردين بشكل سنوي، ولكن من أجل ضبط أكبر لعملية التقييم تنصح الباحثة الشركات بالقيام بالتقييم بعد كل عملية شراء حيث أن جميع المعلومات المتعلقة بعملية الشراء تكون حديثة ومتوفرة.
٢. كنتيجة لعملية التقييم تنصح الباحثة الشركات السّوريّة بعمل تصنيف لمورديهم وإعلام ذوي التصنيف المتدني بنتائج تقييمهم وإيضاح نقاط الضعف لديهم والأمور التي لم تتم بشكل جيد في عملية التوريد، وطلب تحسينات ومتابعة تنفيذها وإعادة تقييم المورد على أساسها للتأكد من أنه قد قام بتنفيذها بالكامل، مما يحسن من أدائهم ويعزز العلاقة معهم ويجنب الشركة أي مشاكل في توريدات لاحقة.
٣. جعل إجراءات عملية الشراء مكتوبة وواضحة وموثقة تتضمن المعايير والإجراءات الواجب اتباعها في كل مراحل الشراء وتوضيحها للعاملين وتدريبهم عليها ومتابعة تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: التوريد، الشراء، اختيار الموردين، تقييم الموردين، المواصفة القياسية ISO9001:2015، ضبط العلاقة مع الموردين، سلسلة التوريد.

Abstract

The study aims to present controlling suppliers' relationship standards at the International organizations and compare them with the standards followed by local companies and study their impact on the success and continuity of organizations and companies thus the continuity of providing services and products.

The researcher followed the descriptive analytical method to study the data collected by the questionnaire. A random sampling method was adopted so electronic questionnaires were submitted targeting the purchasing staff of Syrian companies. From the questionnaire (50) responses were obtained, (40) of them were valid for analysis. The researcher also posed a questionnaire targeting procurement staff of international organizations and obtained (47) responses, of which (35) valid for analysis, so valid answers rated 77% out of total number of responses.

The data were analyzed by SPSS program using averages, standard deviations and Independent Samples T-Test to check the differences between the responses of international organizations and Syrian companies' employees. Also, simple, multiple and gradual regression were used to determine the extent to which the application of supplier control standards affect the continuity of services and products.

The study showed number of results. Hereby a summary of them:

1. The lead time, quality and price criteria were very influential in the process of selecting a supplier for the international organizations, whereas the financial position, technical capacity, time, quality, price and reliability criteria were very influential for Syrian companies.
2. The technical capacity and quality criteria were very influential in the process of evaluating suppliers for the international organizations, whereas for the Syrian companies the criteria of technical capacity, duration of supply, quality and price were very influential.
3. International organizations and Syrian companies control the relationship with their suppliers in accordance with the requirements of International Standards ISO 9001: 2015. However, Syrian companies do not inform their suppliers about the evaluation results.
4. Both International organizations and Syrian companies have competitive priorities of cost, quality, flexibility and rapidity.
5. The selection criteria and the control of the relationship with the supplier together has a positive relationship on the continuity of supplying the products and services. The better the selection criteria of the suppliers, and the more controlled the relationship with them, the more continuity for the supplying of the products and services will be granted. This does not mean that evaluation is not necessary. As it is the final stage in the procurement process on which the next operations will be

built basing on it. In addition, the total evaluation process is part of controlling the relationship with suppliers.

The study also presented number of recommendations. The below listed are among the most important ones:

1. According to International standards ISO 9001:2015, suppliers' evaluation should be performed on annual bases, however, in order to guarantee more control on the evaluation process, the researcher advise to do the supplier evaluation immediately after the procurement process is done, as all the required information will be new and available.
2. As a result of evaluation process, the researcher advise the Syrian organizations to make a classification of their suppliers and inform those with low rank about their results, in addition to providing them with their weak points and what does not went well during the procurement process, then request them to make improvements and follow them up ,finally do re-evaluation to assure they have done them as requested, this process will increase the suppliers' capability and enhance the relationship with them, also it will help the company to avoid any future problems.
3. To have written procurement procedures, that include all the criteria and processes to be followed in each procurement step which should be clear and documented, also well communicated to employees and to have them trained on them, and finally to follow up their implementation.

Key words: Supply, Procurement, Supplier selection, supplier evaluation, ISO 9001:2015, supplier relationship management, supply chain.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٣	ملخص البحث
٨	فهرس المحتويات
١٢	فهرس الجداول
١٤	فهرس الاشكال
١٥	الاهداء و الشكر
	الفصل الاول: الإطار التمهيدي للبحث:
١٧	مقدمة
١٨	دراسات مرجعية سابقة
١٨	دراسات عربية
٢٠	دراسات أجنبية
٢٣	مشكلة البحث
٢٤	أهمية البحث
٢٥	أهداف البحث
٢٥	منهجية البحث
٢٦	متغيرات البحث
٢٦	حدود البحث
٢٦	محددات البحث
	الفصل الثاني: الإطار النظري:
٢٩	المبحث الأول: سلسلة التوريد و أهمية بناء علاقات استراتيجية مع الموردين.
٢٩	مفهوم سلسلة التوريد
٣٠	دور إدارة التوريد ضمن سلسلة التوريد
٣١	أهمية بناء علاقات استراتيجية مع الموردين
٣٢	المبحث الثاني: معايير ضبط العلاقة مع الموردين
٣٢	معايير اختيار و تقييم الموردين
٣٨	ضبط العلاقة مع الموردين في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015
٤٢	المبحث الثالث: أثر تطبيق معايير اختيار الموردين على استمرار تقديم المنتجات و الخدمات
٤٣	أسبقية التكلفة

٤٤	أسبقية الجودة
٤٥	أسبقية المرونة
٤٦	أسبقية السرعة
	الفصل الثالث: الإطار العملي:
٤٧	مجتمع وعينة الدراسة
٤٧	أداة الدراسة
٤٨	أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات
٤٩	اختبار ثبات أداة الدراسة
٤٩	التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية
٥٣	تحليل البيانات والإجابة على تساؤلات البحث
٥٣	أ- ما هي المعايير المتبعة لضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية؟
٥٣	- معايير اختيار الموردين لدى المنظمات الدولية
٥٦	- معايير تقييم الموردين لدى المنظمات الدولية
٥٨	- معايير ضبط العلاقة مع الموردين لدى المنظمات الدولية
٦٠	ب- هل تمتلك المنظمات الدولية أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة؟
٦٢	ج- ما هي المعايير المتبعة لضبط العلاقة مع الموردين في الشركات السورية؟
٦٢	- معايير اختيار الموردين لدى الشركات السورية
٦٤	- معايير تقييم الموردين لدى الشركات السورية
٦٧	- معايير ضبط العلاقة مع الموردين لدى الشركات السورية
٦٩	ث- هل تمتلك الشركات السورية أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة؟
٧٠	ج- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عینتي الدراسة في مدى استخدام معايير ضبط العلاقة مع الموردين؟
٧٠	- الفروقات بحسب معايير اختيار الموردين
٧٤	- الفروقات بحسب معايير تقييم الموردين
٧٧	- الفروقات بحسب معايير ضبط العلاقة مع الموردين
٧٩	ح- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عینتي الدراسة في امتلاك أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة بين المنظمات الدولية والشركات السورية؟
٨٢	خ- هل يؤثر اعتماد هذه المعايير على استمرار المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمات الدولية والشركات السورية؟
٨٢	- أثر معايير اختيار الموردين على استمرار تقديم المنتجات والخدمات
٨٣	- أثر معايير تقييم الموردين على استمرار تقديم المنتجات والخدمات
٨٤	- أثر معايير ضبط العلاقة مع الموردين على استمرار تقديم المنتجات والخدمات

٨٥	- تأثير العوامل (معايير الاختيار، التقييم، ضبط العلاقة مع المورد) مجتمعة على استمرارية تقديم المنتجات والخدمات.
٨٦	- تأثير العوامل (معايير الاختيار، التقييم، ضبط العلاقة مع المورد) مجتمعة على استمرارية تقديم المنتجات والخدمات بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التدرج.
٨٩	النتائج
٩٢	التوصيات
٩٣	المراجع
١٠٠	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
١	معايير اختيار و تقييم الموردين بحسب دراسة ديكسون	٣٣
٢	معايير اختيار و تقييم الموردين بحسب مقال Ellram	٣٤
٣	معايير اختيار و تقييم الموردين بحسب دراسة ويبر و آخرون	٣٦
٤	مقترح Abuhav لتصنيف الموردين	٤٠
٥	آلية معالجة البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي	٤٧
٦	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاول الدراسة	٤٩
٧	التحليل الاحصائي لمعايير اختيار الموردين لدى المنظمات الدولية	٥٣
٨	التحليل الاحصائي لمعايير تقييم الموردين لدى المنظمات الدولية	٥٦
٩	التحليل الاحصائي لمعايير ضبط العلاقة مع الموردين بحسب المواصفة القياسية ISO 9001:2015 لدى المنظمات الدولية	٥٩
١٠	أسبقيات التكلفة والجودة والمرونة والسرعة لدى المنظمات الدولية	٦١
١١	التحليل الاحصائي لمعايير اختيار الموردين لدى الشركات السّوريّة	٦٢
١٢	التحليل الاحصائي لمعايير تقييم الموردين لدى الشركات السّوريّة	٦٤
١٣	التحليل الاحصائي لمعايير ضبط العلاقة مع الموردين بحسب المواصفة القياسية ISO 9001:2015 لدى الشركات السّوريّة	٦٨
١٤	أسبقيات التكلفة والجودة والمرونة والسرعة لدى الشركات السّوريّة	٦٩
١٥	الفروقات بحسب معايير اختيار الموردين المطبقة في المنظمات الدولية والشركات السّوريّة.	٧١
١٦	الفروقات بحسب معايير تقييم الموردين المطبقة في المنظمات الدولية والشركات السّوريّة.	٧٤
١٧	الفروقات بحسب معايير ضبط العلاقة مع الموردين المطبقة لدى المنظمات الدولية والشركات السّوريّة	٧٧
١٨	الفروقات في المدة الزمنية لعملية تقييم الموردين	٧٩
١٩	الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المنظمات الدولية والشركات السّوريّة في امتلاك الاسبقيات التنافسية	٨١
٢٠	تأثير معايير اختيار الموردين بالانحدار الخطي البسيط	٨٢
٢١	الدلالة الإحصائية لتأثير معايير اختيار الموردين بالانحدار الخطي البسيط	٨٣
٢٢	تأثير معايير تقييم الموردين بالانحدار الخطي البسيط	٨٣
٢٣	الدلالة الإحصائية لتأثير معايير تقييم الموردين بالانحدار الخطي البسيط	٨٤
٢٤	تأثير معايير ضبط العلاقة مع الموردين بالانحدار الخطي البسيط	٨٤

٢٥	الدلالة الإحصائية لتأثير معايير ضبط العلاقة مع الموردين بالانحدار الخطي البسيط	٨٥
٢٦	تأثير العوامل مجتمعة بالانحدار الخطي المتعدد	٨٥
٢٧	الدلالة الإحصائية لتأثير العوامل مجتمعة بالانحدار الخطي المتعدد	٨٦
٢٨	تأثير معايير اختيار الموردين بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التدرج	٨٧
٢٩	تأثير معايير اختيار الموردين وضبط العلاقة معهم بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التدرج	٨٧

فهرس الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
١	توزع أفراد العينة بحسب مكان العمل	٥٠
٢	توزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي	٥٠
٣	توزع أفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي	٥١
٤	توزع أفراد العينة بحسب الخبرة	٥١
٥	توزع افراد العينة بحسب عدد العاملين للمنظمات الدولية	٥٢
٦	توزع افراد العينة بحسب عدد العاملين للشركات السّوريّة	٥٣
٧	المدة الزمنية لعملية تقييم الموردين لدى المنظمات الدولية	٥٨
٨	المدة الزمنية لعملية تقييم الموردين لدى الشركات السّوريّة	٦٧

الإهداء

إلى من غرس فيّ الطموح، إلى القلب الدافئ الذي وهب عمره لأجلنا،
إلى من يرى السعادة في نجاحنا، ولولا دعمهما لما وقفت معكم
هاهنا.

والدي ووالدتي أطال الله في
عمركما

إلى الصديق ورفيق الدرب، إلى من أجده بجانبني في كل وقت ومن
شجعني لأكون هنا.
زوجي الحبيب

إلى من شاركتني همومي وسعادتي، رفيقة الطفولة والعمر، إلى توأم
روحي.

أختي الغالية

الشوق لكم لا ينتهي، باعدتنا المسافات ولكن الروح معكم.
أخوتي

إلى صغيرتي، ادعو الله أن أراك في أعلى المراتب.
حبيبتي سمر

إلى من لم يفارقنا دعائهم في كل وقت.

عائلي الثانية سمر،

روعة، نهى، رنا

رُبَّ أَخٍ لَكَ لَمْ تَلِدْهُ أُمُّكَ، إِلَى مَنْ فَرَحُوا لِفَرْحِي وَكَانُوا دَعْمًا لِي فِي هُمُومِي.

أصدقائي الأعزاء

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور أكرم ناصر لتفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى جهوده المبذولة وما قدمه لي من توجيه وعون لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة الحكم على وقتهم وتفضلهم بمناقشة هذا البحث وآرائهم القيمة التي ستساهم في إغناؤه.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان لجميع أساتذتي في معهد هيبا على جهودهم والمعلومات التي أمدوني بها والتي ساعدتني وستساعدني في عملي.

الفصل الاول: الإطار التمهيدي للبحث

١-١ مقدمة:

تعد عملية التوريد أو الإمداد من العمليات المهمة في أي منظمة والتي تلعب دوراً كبيراً في نجاح المنظمة وزيادة ربحيتها. "حيث تعرّف وظيفة الإمداد بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المنظمة من إنتاج وبيع مثل المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب وشروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل. وينطوي هذا التعريف ضمناً على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هُدف مسبقاً من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات". (رضوان، ٢٠١٢ ص ١٢).

ومع زيادة المنافسة في الأسواق "تقوم الشركات على نحو متزايد بتخصيص المزيد من الموارد لكفاءاتها الأساسية وتشجيع الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الأساسية، مما يزيد من اعتمادها على الموردين. وهذا يزيد من أهمية الاختيار الفعال للموردين وتقييمهم". (Kannan and Tan, 2002).

وكون البلاد في مرحلة إعادة الإعمار هذا يعني قيام الشركات المحلية بالمزيد من عمليات التوريد والشراء سواءً من موردين محليين أو خارجيين، وبسبب كون المنظمات الدولية تمتلك خبرات جيدة في عمليات التوريد وتعتمد معايير عالمية لضبط العلاقة مع الموردين فقد أرادت الباحثة عرض هذه المعايير ومعرفة أثرها على أداء هذه المنظمات ليتم الاستفادة منها من قبل الشركات المحلية.

١-٢ دراسات مرجعية سابقة:

١-٢-١ دراسات باللغة العربية:

١-٢-١-١) دراسة (تركي دهمان البرازي ، ٢٠١٢) أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة – دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلسلة التوريد على جودة أداء المنظمة فقد قام الباحث بدراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها ٢٧ شركة حيث تكونت عينة الدراسة من ٨٩ مديراً يعملون بالشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع المعلومات، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار البسيط. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على (العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء والموزعين والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة. وقد قدم الباحث عدد من التوصيات منها: أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين لإنّ الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة.

١-٢-١-٢) دراسة (ناصر عقيل كدسة ومحمد حسين القحطاني، ٢٠١٦) ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة سلاسل الإمداد في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت الدراسة أربع مدن وهي جدة ومكة المكرمة والطائف وينبع من خلال ثلاثة متغيرات للدراسة وهي: إدارة العلاقة مع الموردين وإدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين وإدارة العلاقة مع الزبائن. ولهذا الغرض فقد تم توزيع أكثر من ١٢٠ استبانة بحيث ترسل استبانة واحدة لكل شركة حيث تم استعادة ٦١ استبانة، وقد تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بغرض عرض وتوصيف متغيرات العينة الديموغرافية والمحاور. كما تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي والتي تمثلت في اختبار (T) واختبار (X2) وتحليل الانحدار وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولقد أظهرت الدراسة أنّ درجة تطبيق سلسلة الإمداد في غالبية الشركات بالمنطقة الغربية بشكل عام هي بدرجة متوسطة وذلك بنسبة ٤٢,١ % كأعلى نسبة تواجد بين جميع النسب بينما أظهرت الدراسة أنّ تطبيق المتغيرات الثلاث للدراسة كانت عالية.

وقد أظهرت الدراسة أنّ إدارة العلاقة مع الموردين تبرز من خلال حرص الشركات على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والالتزام مع الموردين، وكذلك الحرص على الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد واستمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة.

وقد اقترحت الدراسة بعض التوصيات: بضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة الشركة في اختيار الموردين وهي التكلفة والجودة، وسرعة التسليم والتأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والاتجاه نحو إقامة علاقات الشراكة.

١-٢-٣) دراسة (حمزة فضيل محمد المناصير، ٢٠١٦) أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات. وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات وعددها ١٠ شركات. وتم تطوير الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة ومن خلال لجنة التحكيم، وتم جمع البيانات من (١٠٨) مدير وفني من أصل (١٢٧) مدير وفني يعملون في هذه الشركات. وبعد أن تم اختبار التوزيع الطبيعي والصدق والثبات والارتباط بين المتغيرات تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة، ثم تم فحص الفرضيات من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد والانحدار المتدرج. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، وأخيراً ممارسات العلاقة مع الزبائن. كما وجدت الدراسة أنّ العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جداً، وكذلك العلاقة ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، حيث تبين أنّ العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى عناصر سلسلة التوريد الثلاثة معاً وذلك لوجود علاقة قوية بينهم، والاهتمام أكثر بممارسات العلاقة مع الزبائن. كما أوصت بإجراء دراسات مماثلة على صناعات أخرى لفحص إمكانية تعميم النتائج على الصناعات الأخرى.

١-٢-٢) دراسات باللغة الأجنبية:

١-٢-٢-١) دراسة (Navasiri, et al , 2016)

How supplier selection criteria affect business performance? A study of UK automotive sector.

أصبح الوعي البيئي المتنامي في السنوات الأخيرة مصدر قلق كبير لقطاع السيارات حيث يواجهون ضغوطاً لخفض انبعاثات الكربون بالإضافة إلى خفض التكاليف ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الموردون في تحقيق الأهداف البيئية التي وضعتها المنظمات، فقد هدف هذا البحث إلى استكشاف المعايير المستخدمة في تقييم الموردين بما في ذلك الجوانب الخضراء، وكيف يؤثر ذلك على أداء العمل.

اعتمد الباحث على مناهج بحثية مختلفة، ولجمع البيانات تم إنشاء استبيان وإرساله إلى جميع شركات صناعة السيارات المدرجة في قاعدة بيانات FAME وتم استكمال الدراسة الاستقصائية بمقابلات، حيث تم إرسال الاستبيان إلى حوالي ١٠٠ شركة مصنعة للسيارات، لكن لم يتم استلام سوى ٣٨ إجابة قابلة للاستخدام، وتم إجراء سبع مقابلات شبه منظمة مع أشخاص من خلفيات مختلفة وخبرات عمل في قطاع السيارات.

من أجل اختبار الفرضيات المقترحة قام الباحث بعمل تحليل الارتباط على بيانات الاستبيان حيث أظهر تحليل البيانات أن التسليم والجودة والتكلفة والتكنولوجيا والثقافة ترتبط معاً باستثناء ممارسات سلسلة التوريد الخضراء. كما بين التحليل بأن ممارسات سلسلة التوريد الخضراء ترتبط مع التكنولوجيا والمعايير الثقافية. كما تقترح المقابلات شبه المنظمة أن التسليم والجودة هما أهم المعايير عند تقييم المورد نظراً لتأثيره الكبير على أداء العمل وسمعته. كما أظهرت النتائج أن معظم الشركات المصنعة للسيارات قد تبنت بالفعل الكفاءة البيئية في معاييرها. ومع ذلك، ذكر الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن هذا المعيار لا يقوم بدور رئيسي في التقييم مقارنة بالمعايير الأخرى. تشير النتائج أيضاً إلى أن جميع العوامل التي تمت دراستها تؤثر على الأداء التجاري لمنظمات السيارات. واقترحت الدراسة القيام ببحوث موسعة في هذا المجال في مع الاعتماد على أساليب تحليل إحصائية قوية مثل الانحدارات المتعددة وتحليل المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية.

٢-٢-١ دراسة (KIPLAGAT Jepkogei Janet & David KIARIE , 2016)
Effect of supplier management practices on supply chain performance among state corporations in Kenya

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموردين على أداء سلسلة التوريد للشركات الحكومية في كينيا، تم استخدام الاستبيان للحصول على البيانات في محاولة للإجابة على أسئلة البحث والتي تتلخص بالأسئلة التالية: ما هو تأثير ممارسات اختيار الموردين على أداء سلسلة التوريد بين شركات الدولة؟ ما هو تأثير تقييم الموردين وممارسات الاختيار على أداء سلسلة التوريد بين الشركات الحكومية؟ ما هو تأثير ممارسات قياس أداء الموردين على أداء سلسلة التوريد بين الشركات الحكومية؟ ما هو تأثير ممارسات إدارة علاقات الموردين على أداء سلسلة التوريد بين الشركات الحكومية؟ تم توزيع ٢٨ استبياناً على موظفي سلسلة التوريد من موظفي KEMSA العاملين في وظائف المشتريات واستعيد منها ٢٤ استبياناً تم تحليل الإجابات باستخدام الطرق الإحصائية حيث تم استخدام تحليل ارتباط معامل بيرسون لتحديد العلاقة بين كل من آثار ممارسات إدارة الموردين وأداء سلسلة التوريد. واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لتقدير العلاقات السببية بين العوامل قيد الدراسة.

كشفت الدراسة أن أداء سلسلة التوريد قد تأثر بشكل كبير باختيار الموردين وقياس أدائهم. كما أوصت الدراسة بما يلي: تقديم الحماية المناسبة للشركة العامة من المعلومات الخاطئة المقدمة من الموردين، وزيادة ممارسات قياس أداء الموردين وإدارة علاقات الموردين وكذلك وضع هيكل لتقليل التدخل السياسي أثناء تحديد المورد واختياره.

٣-٢-١ تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عمليات البحث والاطلاع التي قامت بها الباحثة لاحظت اهتماماً واسعاً بدراسة أثر ممارسات سلاسل التوريد على أداء المنظمة ومن بينها العلاقة مع الموردين سواءً باللغة العربية أو باللغة الإنكليزية وذلك يعزى لأهمية هذا الموضوع بالنسبة لأي منظمة مهما كان نوعها.

كما وجدت الباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة أنّ هناك تنوع في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية وفيما يلي عرض لذلك.

من حيث الأهداف:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لإدارة العلاقة مع الموردين، ولكن غالبية الدراسات تناولتها كجزء من ممارسات سلاسل التوريد ككل، عدا دراسة (Navasiri, et al , 2016) حيث هدفت إلى التعرف على معايير تقييم الموردين بما فيها الجوانب الخضراء، وأثرها على أداء العمل، ودراسة (Kiplagat And Kiarie, 2016) فقد ناقشت تحديد تأثير ممارسات إدارة الموردين على أداء سلسلة التوريد للشركات الحكومية في كينيا. كما هدفت دراستي (البرازي، ٢٠١٢) و (المناصير، ٢٠١٦) إلى التعرف على أثر ممارسات سلاسل التوريد ومن ضمنها العلاقة مع الموردين على جودة أداء المنظمة بينما هدفت دراسة (كدسة والقحطاني، ٢٠١٦) إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة سلاسل التوريد في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

من حيث المنهج المستخدم:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت جميع الدراسات السابقة على الاستبانة لجمع بياناتها بالإضافة إلى المقابلات شبه الموجهة كما في دراسة (Navasiri, et al , 2016).

من حيث النتائج:

اتفقت الدراسات بأنّ هناك تأثير لتطبيق ممارسات سلاسل التوريد بما فيها العلاقة مع الموردين على الأداء حيث حلت في المرتبة الثانية من حيث التأثير كما في دراستي (البرازي، ٢٠١٢) و (المناصير، ٢٠١٦)، واتفقت دراستي (المناصير، ٢٠١٦) و (كدسة والقحطاني، ٢٠١٦) على أنّ تطبيق ممارسات سلاسل التوريد في المنظمات كانت بدرجة متوسطة. كما اوضحت دراسة (Navasiri, et al , 2016) بأنّ أهم معيارين لتقييم المورد هما معياري التسليم والجودة نظرًا لتأثيرهما الكبير على أداء العمل.

٣-١ مشكلة البحث:

لمست الباحثة من عملها السابق واحتكاكها مع مسؤولي التوريد في الشركات المحلية عدم وضوح في المعايير المتبعة لعمليات ضبط العلاقة مع الموردين، والذي سينعكس سلباً على هذه الشركات كان يتم التوريد بأسعار عالية أو الحصول على مواد ذات جودة غير مقبولة أو حدوث تأخير في مواعيد التسليم المتفق عليها مما سيؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي عدم كفاءة وظيفة التوريد في المنظمة.

ولكون المعايير التي تتبعها المنظمات الدولية معايير عالمية ذات فعالية عالية في ضبط جودة المواد الموردة، فقد اردت الباحثة عرضها ومقارنتها بالمعايير المتبعة لدى الشركات المحلية وقياس أثر تطبيقها على استمرار جودة الخدمات المقدمة.

وبالتالي تتلخص مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

- أ. ما هي المعايير المتبعة لضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية؟
- ب. هل تمتلك المنظمات الدولية أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة؟
- ت. ما هي المعايير المتبعة لضبط العلاقة مع الموردين في الشركات السّوريّة؟
- ث. هل تمتلك الشركات السّوريّة أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة؟
- ج. هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة في مدى استخدام معايير ضبط العلاقة مع الموردين؟
- ح. هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة في امتلاك أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة بين المنظمات الدولية والشركات السّوريّة؟
- خ. هل يؤثر اعتماد هذه المعايير على استمرار تقديم المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمات الدولية والشركات السّوريّة؟

١-٤ أهمية البحث:

١-٤-١ الأهمية النظرية:

إن أهمية هذا البحث النظرية تتجلى في ايضاح المفاهيم المتعلقة بمعايير ضبط العلاقة مع الموردين وربطها بمتطلبات المواصفة القياسية ISO 9001:2015 بالإضافة إلى شرح مفاهيم الاسبقيات التنافسية وتأثير وظيفة الشراء عليها، بالتالي سيكون مرجعا متواضعا للمهتمين في هذا المجال.

١-٤-٢ الأهمية العملية:

تكمن أهمية البحث العملية من خلال ايضاحه لمعايير ضبط العلاقة مع الموردين المطبقة لدى المنظمات الدولية والشركات السّوريّة وترتيبها بحسب أهميتها لكل منهما. بالإضافة الى معرفة مدى تأثير تطبيق هذه المعايير على استمرار تقديم المنتجات والخدمات.

١-٥ اهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- التعرف على معايير ضبط العلاقة مع الموردين المتبعة لدى المنظمات الدولية ومدى تأثيرها على استمرار تقديم المنتجات والخدمات.

- التعرف على معايير ضبط العلاقة مع الموردين المتبعة لدى الشركات السّوريّة ومدى تأثيرها على استمرار تقديم المنتجات والخدمات.
- المقارنة بين معايير ضبط العلاقة مع الموردين المتبعة لدى المنظمات الدولية وتلك المتبعة لدى الشركات السّوريّة.
- تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العملية والتي يمكن أن تساهم في تحسين عمليات ضبط العلاقة مع الموردين لدى الشركات السّوريّة.

٦-١ منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة الاسلوب الوصفي التحليلي عن طريق جمع البيانات كما هي على أرض الواقع لدى المنظمات الدولية والشركات السّوريّة بالاعتماد على الاستبانة. الوصفي: لتوصيف مدى استخدام معايير ضبط الموردين لدى المنظمات الدولية والشركات المحلية والتحليلي عن طريق التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري واختبار Independent samples T-Test لاختبار الفروقات بين إجابات موظفي المنظمات الدولية وموظفي الشركات السورية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج لمعرفة مدى تأثير تطبيق معايير ضبط الموردين على استمرار تقديم الخدمات والمنتجات.

٧-١ متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة:

- معايير ضبط العلاقة مع الموردين لدى المنظمات الدولية.
- معايير ضبط العلاقة مع الموردين لدى الشركات السّوريّة.

المتغيرات التابعة:

- استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمات الدولية.
- استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركات السّوريّة.

٨-١ حدود البحث:

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المنظمات الدولية العاملة في سوريا بالإضافة الى عدة شركات من القطاع الخاص في سوريا.

الحدود الزمانية: ٤ أشهر.

الحدود البشرية: موظفي المشتريات لدى المنظمات الدولية وبعض الشركات الخاصة في سوريا.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة معايير ضبط العلاقة مع الموردين وأثرها على استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة.

٩-١ محددات البحث:

- الارتباط بالعمل وضيق الوقت حد من امكانية القيام بجمع بيانات عن طريق المقابلات مع مسؤولي المشتريات في المنظمات الدولية والشركات السّوريّة وفرض على الباحثة الاعتماد على الاستبيان فقط في جمع البيانات.
- عدم امكانية الوصول إلى المستفيدين النهائيين من مساعدات المنظمات الدولية لمعرفة رأيهم بجودة المساعدات المقدمة لهم، وذلك بسبب صعوبة الوصول إليهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري

يتألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: سلسلة التوريد وأهمية بناء علاقات استراتيجية مع الموردين.

المبحث الثاني: معايير ضبط العلاقة مع الموردين

المبحث الثالث: أثر تطبيق معايير اختيار الموردين على جودة المنتجات والخدمات.

المبحث الاول

سلسلة التوريد وأهمية بناء علاقات استراتيجية مع الموردين.

٢-١-١: سلسلة التوريد:

لقد شهد العالم عند الانتقال إلى الألفية الثالثة مستويات عالية من الاضطراب والتداخل في بيئة الأعمال، كما تغيرت الأحوال بالنسبة للكثير من الشركات التي كانت تعد لاعباً أساسياً في السوق المحلي والعالمي، وحدث نتيجة ذلك الكثير من الاندماجات والاستحواذ بين الشركات.

"و نتيجة لهذه التطورات في العالم أدى إلى ظهور مفهوم ما يسمى سلاسل التوريد، و التي تضمن المحافظة على تدفق المواد الأولية و التي تتحول من خلال العمليات الانتاجية إلى منتجات نهائية (سلع، و خدمات)، إضافة إلى النواحي الداعمة كمصادر الطاقة، و الآلات، و غيرها من المواد الأخرى التي تشكل مصادر دعم و إسناد للعمليات الانتاجية، و هذا بدوره ساعد الشركات على خفض الكلف و زيادة الاستجابة لطلبات الزبائن، و تحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن، و تدعيم الوضع التنافسي في الأسواق التي تخدم بها الشركات". (العاني، ٢٠١٣، ص ١٤٤).

"تعرف سلسلة التوريد بأنها سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في انتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة المبيعات والانتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء والتخمين وخدمة الزبائن ومجالات أخرى متعددة" (الرفاعي، ٢٠٠٦، ص ٨).

أما إدارة سلسلة التوريد فهي المهمة الإدارية المتمثلة بعرض سلسلة التوريد ككيان واحد مع المحافظة على تدفق المواد من المصدر إلى العميل النهائي.

"تعتمد الإدارة الناجحة لسلسلة التوريد على تشكيل شراكات استراتيجية مع الشركاء التجاريين (كالموردين مثلاً) في كافة مراحل سلسلة التوريد، بهدف الحصول على رضا الزبائن في كل مرحلة. حيث تسعى إدارة سلسلة التوريد إلى الحصول على أكبر كم من رضا الزبائن عن طريق تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية بأقل سعر ممكن" (Alfredsson & Christenson , 2014 P. 27).

٢-١-٢: دور ادارة التوريد ضمن سلسلة التوريد:

"تمثل أي شركة تمارس الأعمال جزءاً معيناً من سلسلة التوريد، ففي المراحل الأولى من سلسلة التوريد يتم شراء المواد الأولية ثم يضاف عليها قيمة ما، لتتحول إلى منتج والذي يباع إلى الزبائن في المراحل النهائية من هذه السلسلة. وبهذا يكون الشراء Purchasing هو الوظيفة المسؤولة عن الحصول على جميع المواد التي تحتاجها الشركة. فهو يشير إلى الشراء الفعلي بينما يكون للتوريد Procurement معنى أوسع يمكن أن يشمل أنواعاً مختلفة من عمليات الامتلاك (كالشراء، التأجير، التعاقد، وما إلى ذلك...) بالإضافة إلى الأعمال المرتبطة باختيار الموردين، التفاوض، الاتفاق على الشروط، متابعة حالة الطلبات، مراقبة أداء الموردين واستلام البضائع من الموردين" Waters,

(2003, p. 228). "وبالتالي يتمثل دور إدارة المشتريات والتوريد وظيفياً في إدارة الموارد الخارجية للمؤسسة والحصول على المدخلات بأفضل الوسائل الممكنة" (Lindgreen et al. 2013 P. 2). تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة المشتريات فيما يلي:

- **استمرارية العمل:** إنّ المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات، وضمان تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسبين، يضمن للمنظمة انتظام العمل وعدم توقفه، بما يساعد على استمراريتها.
- **تعزيز المركز التنافسي للمنظمة:** ويتم من خلال تحقيق عدة مزايا، منها الحصول على مواد ذات جودة عالية لإنتاج سلع بجودة مناسبة، وبيع هذه السلع بالسعر المناسب، وإنتاج كميات من السلع تغني حاجة السوق، وحسن المعاملة مع الموردين والمسوقين.
- **الشراء بكميات مناسبة:** بمعنى أنّ تكون متوافقة مع احتياجات المنظمة، بحيث لا تزيد الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال، ولا تقل عن الحاجة بحيث يؤدي إلى توقف العمل.
- **اختيار مصادر التوريد والشراء المناسبة لتطوير قاعدة إدارة التوريد:** وذلك عن طريق المفاضلة بين الموردين، واختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد، والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل الأسعار، بالإضافة للعمل على تحسين الموردين المعتمدين، ومحاولة تطوير الموردين الغير معتمدين.
- **تحسين العلاقات مع الموردين:** من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم، مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المنظمة عند الحاجة.

٢-١-٣- أهمية بناء علاقات استراتيجية مع الموردين:

"كانت وظيفة الشراء سابقاً تعد وظيفة مكتبية و تميل العلاقات بين المورد و المشتري إلى أنّ تكون ذات طبيعة تنافسية و أقل تقارباً من اليوم، حيث كان التركيز الأساسي على تخفيض سعر السلع و الخدمات المشتراة، إلا أنّه في تسعينيات القرن الماضي اعتبر المصنّعون مورديهم مصدراً أساسياً لاكتساب ميزة تنافسية، و هكذا بدؤوا بالعمل معهم على أساس أكثر تعاوناً" (Humphreys et. Al, 2001, P.152).

إنّ تكوين علاقات استراتيجية مع الموردين وإحلال علاقات التعاون معهم بدلا من العلاقات التنافسية يمكن أنّ يجلب مزايا كبيرة للشركة المصنعة كتحسين تنافسياتها وأدائها عن طريق خفض التكاليف ورفع مستويات جودة منتجاتها، "ومع ذلك يجب على الشركة أن تحدد فيما إذا كانت العلاقات التعاونية مع الموردين أمراً مرغوباً وملائماً، فهذا النوع من العلاقات يستنفذ الكثير من الجهد لبنائه والمحافظة عليه. لذلك يقترح تحديد فئات المنتجات والتي تتطلب أهميتها كمكون أساسي في المنتج النهائي بناء علاقات خاصة مع الموردين" (Goffin et. Al. 2006, P.191).

"ولكي تنجح هذه العلاقة، لا بد أن تنشأ في جو من الثقة والولاء والاحترام المتبادل والالتزام والرؤية المشتركة ومعرفة كل طرف لقدرات الآخر، من حيث مكامن القوة والضعف وحل المشكلات المشتركة والتعليم المشترك، فضلاً عن الجهود المشتركة للقياس والتقييم" (البرازي، ٢٠١٢، ص ٢٩).

المبحث الثاني

معايير ضبط العلاقة مع الموردين

"تتمثل عملية التوريد واختيار الموردين وإدامة العلاقات معهم بأنها جملة من الخطوات المترابطة التي تشكل دورة كاملة تبدأ بتحديد ووصف احتياجات المنظمة من التوريدات المختلفة ثم تحديد مصادر التوريد المحتملة، واختيار المورد وتحديد شروط التوريد، وتحضير طلبات الشراء، وإرسالها ومتابعتها، ثم الاستلام وفحص التوريدات وتدقيق المطالبات المالية ودفع المستحقات، وأخيراً إدامة العلاقات مع الموردين" (Holmberg, 2003,P.77).

٢-٢-١. معايير اختيار وتقييم الموردين:

تعد عملية اختيار وتقييم الموردين هي اللبنة الأولى لبناء علاقة طويلة الأمد مع الموردين، فبقدر ما يكون اختيار وتقييم المورد صحيحاً في البداية، سيساعد ذلك على نشوء علاقة طويلة الأمد معه، "فعند اتخاذ المنظمة قرار التزود من مصادر معينة، فإنها تختار مورديها وفقاً لمعايير محددة، مثل توافر أنظمة مالية وإدارية مستقلة لدى المورد وبشكل موثوق بها، وأن يتوافر لدى المورد أنظمة لتحديد المسؤولية عن الجودة، فضلاً عن عمل المورد على إدامة المعايير الفنية العالية، والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا، وتوافر القدرات الفنية لتلبية متطلبات التوريد، من حيث الكميات، وأن تكون الأسعار منافسة وعادلة للمنظمة، وملتزم بالجداول الزمنية للتوريد والتسليم، وقدرة المورد على اتخاذ القرارات ذات الصلة بخيارات وأساليب النقل والتوصيل والمتابعة، والإخلاص في إنجاز عقودها والتزاماتها، وتطبيق شروطها اتجاه المنظمة، فضلاً عن توافر أنظمة للمراجعة الدورية، وكيفية حل المشكلات التي قد تطرأ على الساحة من حين إلى آخر، وإضافة التعديلات المناسبة، وأن يتوافر لدى المورد برامج لتحسين الجودة مثل برامج الـ ISO المختلفة" (Kamann, D.F., Bakker, E.F., 2004).

يوجد في الأدبيات العديد من المعايير لاختيار وتقييم الموردين، إلا أن السؤال هو كيفية اختيار المناسب منها من مجموعة معينة، والتي سيتم استخدامها لاختيار أفضل حل؟

يعتبر (ديكسون، ١٩٦٦) رائداً في هذا المجال فقد كان أول من وضع دراسة حول تقييم الموردين، حيث حدد مجموعة من ٢٣ معياراً يمكن من خلالها تقييم واختيار أفضل الموردين، يمثل الجدول رقم (١) المعايير التي حددها ديكسون ومدى أهميتها بحسب دراسته:

جدول رقم ١ معايير اختيار وتقييم الموردين بحسب دراسة ديكسون

الترتيب	المعيار	أهميته
١	الجودة	أهمية عالية جداً

	٢	مدة التوريد (التسليم)
	٣	تاريخ الأداء
	٤	الضمانات و سياسة الكفالات
أهمية عالية	٥	مرافق الانتاج والقدرة الانتاجية
	٦	السعر
	٧	المقدرة الفنية
	٨	المركز المالي
	٩	الالتزام بالإجراءات
	١٠	نظام الاتصالات
	١١	السمعة والمركز السوقي
	١٢	الرغبة في العمل
	١٣	الادارة و التنظيم
	١٤	ضوابط التشغيل
أهمية متوسطة	١٥	خدمة الصيانة
	١٦	السلوك
	١٧	الانطباع
	١٨	قدرة التعبئة والتغليف
	١٩	سجل علاقات العمل
	٢٠	الموقع الجغرافي
	٢١	قيمة الطلبات السابقة
	٢٢	المساعدة في التدريب
أهمية ضعيفة	٢٣	الاتفاقيات التبادلية

في مقال (Ellram, 1990)، قام بزيادة أهمية المعايير النوعية التي من شأنها أن تسمح بتعاون طويل الأجل بين الشركة والموردين حيث قام بتقسيم المعايير إلى أربع مجموعات و هي: الجوانب المالية ، والثقافة التنظيمية والقضايا الاستراتيجية ، وقضايا التكنولوجيا ، وغيرها (الجدول ٢). تهدف المعايير الموضحة في الجدول (٢) إلى تحفيز انشاء شراكة طويلة الأجل بين الشركة والموردين ، وكذلك لخلق إمكانية تأمين مصادر توريد لفترة زمنية أطول. من أجل تنفيذ مثل هذا النهج لتقييم الموردين تحتاج الشركة إلى تطوير استراتيجية مختلفة لتقييم أداء الموردين.

جدول رقم ٢ معايير اختيار وتقييم الموردين بحسب مقال Ellram

الترتيب	المعيار	الترتيب	المعيار الفرعي
١	الجوانب المالية	١,١	الأداء الاقتصادي
		١,٢	الاستقرار المالي

الثقة	١,٢	الثقافة التنظيمية والقضايا الاستراتيجية	٢
موقف الإدارة / التوقعات للمستقبل	٢,٢		
التناسب الاستراتيجي	٣,٢		
مقدرة الإدارة	٤,٢		
القدرة عبر مستويات و وظائف شركات المشتري و المورد	٥,٢		
الهيكل التنظيمي للمورد و الموظفين	٦,٢		
تقييم مرافق الانتاج الحالية للمورد	١,٣	الأمر الفني	٣
تقييم المقدرة الفنية المستقبلية	٢,٣		
قدرات المورد على التصميم	٣,٣		
سرعة المورد في التطور	٤,٣		
سجل السلامة للمورد	١,٤	عوامل أخرى	٤
الأداء السابق لدى شركات أخرى	٢,٤		
قاعدة عملاء المورد	٣,٤		

أما في دراسة (ويبر وآخرون، ١٩٩١) حيث قام الباحثون باستعراض الأدبيات منذ دراسة ديكسون من أجل الحصول على رؤية للمعايير التي يعتبرها الأكاديميون والممارسون مهمة في قرار اختيار المورد. ففي دراسة ويبر تم تصنيف وشرح ٧٤ مقالة ظهرت منذ عام ١٩٦٦ وحتى عام ١٩٩١. حيث أولت هذه المقالات اهتماما خاصة بالمعايير والأساليب التحليلية المستخدمة في عملية اختيار الموردين وأظهرت الدراسة الشاملة أنه خلال ما يقارب من ٢٠ عاما تغيرت أولويات وترتيب المعايير حيث يبين الجدول رقم ٣ أن كلا من معيار السعر الصافي والقدرة على تلبية معايير الجودة والقدرة على تقديم المنتج في الوقت المحدد تعتبر من أهم المعايير، تليها القدرات الانتاجية، الموقع الجغرافي، والقدرات التقنية. وبمقارنة معايير التصنيف في كل من دراسة ويبر وديكسون، تؤكد أن معيار الجودة والتسليم وصافي السعر هي دائما معايير هامة. ويلاحظ أيضاً ارتفاع أهمية معيار الموقع الجغرافي وذلك نتيجة العولمة الاقتصادية بحسب رأي الباحثين.

جدول رقم ٣ معايير اختيار وتقييم الموردين بحسب دراسة ويبر وآخرون

الترتيب	المعيار	درجة الأهمية
١	السعر الصافي	أهمية عالية
٢	التسليم	
٣	الجودة	
٤	مرافق الانتاج والقدرة الانتاجية	أهمية ضعيفة
٥	الموقع الجغرافي	

	٦	القدرات الفنية
	٧	الادارة و الموقع في الصناعة
	٨	السمعة والمركز السوقي
	٩	المركز المالي
	١٠	الاداء السابق

وقد قامت الباحثة بعمل جدول مقارنة لعدة دراسات مرجعية جدول (٤)، بما فيها الدراسات التي تم ذكرها آنفاً واستخلصت أهم ٢٥ معيار بحسب تكرارها في الدراسات (وليس بحسب أهميتها التطبيقية)، وقد اعتمدت الباحثة هذه المعايير للمقارنة في الجانب العملي من هذه الدراسة.

يلاحظ في الجدول رقم (٤) اتفاق عام في جميع الدراسات على معايير المركز المالي والمقدرة الفنية ومدة التوريد، بينما كانت المعايير الأقل تكراراً هي المسؤولية البيئية وتسهيلات الدفع وجودة العلاقة مع المورد ومعايير وشهادات الجودة والسلامة المهنية. والتي بدأ يظهر الاهتمام بها في الدراسات الأحدث نوعاً ما، تعزو الباحثة ذلك إلى ازدياد وعي الشركات بأهمية نظام ادارة الجودة (ISO 9001:2015) والعمل على الإيفاء بمتطلباته.

جدول رقم ٤ مقارنة معايير اختيار الموردين في دراسات مختلفة

الترتيب	المعايير	H	G	F	E	D	C	B	A
١	المركز المالي	X	X	X	X	X	X	X	X
٢	المقدرة الفنية	X	X	X	X	X	X	X	X
٣	مدة التوريد (التسليم)	X	X	X	X	X		X	X
٤	السمعة	X	X		X	X		X	X
٥	الاداء السابق		X	X	X	X	X	X	
٦	سهولة التواصل	X	X	X	X			X	X
٧	الادارة و التنظيم			X		X	X	X	X
٨	الجودة			X	X	X		X	
٩	السعر		X	X	X	X		X	
١٠	الموقع الجغرافي	X	X	X		X		X	
١١	حجم الشركة	X			X	X	X	X	
١٢	الاستجابة	X	X	X					X
١٣	الموثوقية		X		X		X		X
١٤	التطوير				X		X		X
١٥	التعاون		X					X	X

					X	X	X	الكلفة الاجمالية	١٦
X				X			X	المرونة	١٧
X							X	الخبرات السابقة للمورد	١٨
						X		الضمان	١٩
	X			X			X	العلاقة طويلة الامد	٢٠
				X		X		المسؤولية البيئية	٢١
					X		X	تسهيلات الدفع	٢٢
						X	X	جودة العلاقة مع المورد	٢٣
				X		X		معايير و شهادات الجودة	٢٤
		X						السلامة المهنية	٢٥
A: (Çebi and Bayraktar, 2003), B: (Dickson, 1966), C: (Ellram, 1990), D: (Weber et al., 1991), E: Cheraghi, S et al 2011, F: Mwikali, Ruth, Kavale, Stanley, (2012), G: Stokkedal, Roger, (2006), H: حديد, عامر (٢٠١٢)									

٢-٢-٢. ضبط العلاقة مع الموردين في نظام ادارة الجودة (ISO 9001:2015):

وضح نظام إدارة الجودة (ISO) كيفية ضبط العلاقة مع الموردين، ففي المواصفة القياسية رقم ٢٠١٥-٩٠٠١ في البند (٨-٤) تم ايضاح عدة متطلبات تساعد على جعل العلاقة مع الموردين أكثر ضبطاً والتي هي:

- ١- يجب على المنظمة التأكد من أن المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مطابقة للمتطلبات.
- ٢- يجب على المنظمة تحديد ضوابط لتطبيقها على المنتجات والخدمات الموردة من جهات خارجية عندما:
 - تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مدمجة في منتجات وخدمات المنظمة.
 - تكون المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مقدمة للعميل مباشرة باسم المنظمة
 - تكون هناك عملية او جزء من عملية يتم بواسطة جهات خارجية بناءً على قرار من المنظمة.
- ٣- يجب على المنظمة تحديد وتطبيق معايير للتقييم والاختيار ورصد الأداء واعادة التقييم لمقدمي الخدمات الخارجيين على أساس قدرتهم على توفير العمليات أو المنتجات أو الخدمات بناءً على المتطلبات.

٤- يجب على المنظمة القيام بتقييم واختيار مقدمي الخدمات الخارجيين وفقاً لأدائهم وقدرتهم على توفير المنتجات والخدمات المناسبة والملائمة.

٥- على المنظمة تحديد وتطبيق معايير لتقييم واختيار مقدمي الخدمات الخارجيين. هذه المعايير يجب أن تفيد بتقييم أداء مقدمي الخدمات الخارجيين مقابل متطلبات المنظمة.

٦- يجب إعادة التقييم بشكل دوري.

٧- يجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة لتلك الأنشطة وأي إجراءات ضرورية نشأت عن التقييمات. (ISO 9001-2015)

يتضح مما سبق ضرورة كون المعايير التي سيتم عليها اختيار و تقييم الموردين واضحة و موثقة ، كما يجب أن تزود المنظمة مورديها عند القيام بطلب عروض الأسعار بمواصفات واضحة و كاملة للمنتجات المطلوب توريدها لتفادي أي اخطاء في التوريدات ، بالإضافة لأي شروط تعاقدية كمدة التوريد المطلوبة و شروط الدفع و مكان التسليم، كما يجب أن تكون هذه المعلومات واضحة في عرض سعر المورد و في عقد التوريد ، و أن يتم إيضاح الشروط الجزائية المترتبة على التأخر في التوريدات أو عدم مطابقتها للمواصفات المطلوبة لتفادي أي خلاف مع الموردين بسبب نقص أو عدم وضوح الشروط.

كما تشترط المواصفة القياسية ISO 9001:2015 قيام المنظمة بعمليات التقييم وإعادة التقييم للموردين حيث يأخذ التقييم الفعال والموضوعي في الاعتبار المعايير المهمة المتعلقة بالمنتج الذي تم شراؤه.

"يجب إجراء التقييم على أساس دوري، ويجب تحديد وتيرة التقييم. الهدف من ذلك هو انشاء عملية تحكم مستمرة بالموارد الخارجي من أجل التنبؤ بالأمور التي قد تصبح غير متوافقة مع متطلبات المنظمة أو مشاكل الجودة المحتمل ظهورها. يتم ذلك بشكل طبيعي مرة واحدة في السنة، ولكن هناك حالات من المنتجات التي تم شراؤها تتطلب تحكماً أكثر تواتراً ذلك يحدد بمستوى المخاطر والتأثير الذي يحدثه المنتج الذي تم شراؤه على المنتج النهائي للمنظمة" (Abuhav,2017, P. 262).

يقترح (Abuhav,2017) أن يتم تصنيف الموردين بحسب تقييمهم بأن يتم وضع نقاط لكل معيار للتقييم تحدد المنظمة بحسب أهميته بالنسبة لها وبعد انتهاء عملية التقييم يتم جمع هذه النقاط ووضع المورد في التصنيف المناسب له بحسب الجدول التالي:

جدول ٤: مقترح Abuhav لتصنيف الموردين

عدد النقاط	الترتيب	وصف الترتيب
٨١-١٠٠	أ	مورد استراتيجي
٦١-٨٠	ب	مورد مفضل التعامل معه
٥١-٦٠	ج	مورد يمكن التعامل معه احياناً (يحتاج إلى تطوير)
١-٥٠	د	مورد مرفوض لا يمكن التعامل معه

يمكن للمنظمة التعاقد مع الموردين ذوي التصنيف (أ، ب)، أما بالنسبة للموردين ذوي التصنيف (ج) فيتعين عليهم إثبات تدابير التحسين المطلوبة من قبل المنظمة، ويعاد تقييمهم بعد ذلك لمعرفة إمكانية

التعامل معهم ورفع تصنيفهم لدى المنظمة، أمّا بالنسبة للموردين من الفئة (د) فلا يتم التعامل معهم أبداً.

تهدف عملية تصنيف الموردين بحسب Abuhav إلى تحقيق الفوائد التالية:

- الموافقة على التعاقد مع مورد ما أو رفضه.
- لإنشاء قائمة الموردين المعتمدين.
- يمثل هذا الترتيب أداء المورد أثناء تنفيذ الطلبات ويسمح بمعرفة فيما إذا كان المورد مناسباً لتزويد المنظمة بمنتجات أو خدمات مطابقة.

٢-٢-١. إعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين

يتطلب نظام الجودة ISO 9001:2015 إعادة تقييم للموردين لمعرفة مدى التزامهم بتنفيذ الملاحظات واقتراحات التحسين الناتجة عن عملية التقييم الأولى، يحدد مدى تكرار عملية إعادة التقييم أثر المنتج أو الخدمة الموردة على المنتج النهائي. ويجب أن تشير عملية إعادة التقييم إلى التقييم السابق، وينبغي مقارنة نتائجها، وأن تشير عملية إعادة التقييم إلى فعالية الإجراءات أو التدابير المطبقة على المورد التي نتجت عن عملية التقييم السابقة.

ينتج عن عمليتي التقييم وإعادة التقييم قائمة بالموردين المعتمدين والموردين الواجب تطويرهم وتحسينهم حيث يقترح Abuhav أن تحتوي هذه القائمة على البيانات التالية:

- اسم المورد
- تفاصيل المورد
- الحالة (معتمد أو غير معتمد)
- التصنيف الحالي
- تاريخ الموافقة
- التصنيف السابق (من نتائج التقييم السابق).

ترى الباحثة أنّ اتباع معايير ضبط العلاقة مع الموردين المذكورة في المواصفة القياسية ISO 9001:2015 ستساعد المنظمة على بناء علاقة طويلة الأمد مع مورديها، لأنّها تقدم منهجاً واضحاً للسير عليه في اختيار المورد الأنسب و ضبط عمليات الشراء بالإضافة إلى أنّها تعزز الاتصال الفعّال بين طرفي عملية الشراء و تشجع على التحسين و التطوير المستمر، مما سيققل من الشكاوى و حالات سوء الفهم و الخلافات.

المبحث الثالث

أثر تطبيق معايير اختيار الموردين على استمرار تقديم المنتجات والخدمات.

تعتبر وظيفة إدارة المشتريات وما تتضمنه من أنشطة تتعلق بالحصول على الاحتياجات من المواد والأجزاء والمعدات.... الخ أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تحديد مستويات نجاح المنظمة و الاستمرار في تقديم منتجاتها وقدرتها على تحقيق أهدافها المحددة (المرسى وجمال، ٢٠٠٥). خاصة اذا علمنا بأن الشركات المنتجة تشتري حاليًا ما يقرب من ٧٠٪ من إجمالي عائد المبيعات بينما تشتري الشركات الخدمية ما يقرب من ٤٠٪ من إجمالي عائد المبيعات الخاصة بها (ويكيبيديا) على شكل مواد أولية و معدات و تجهيزات، بالإضافة إلى الخدمات الداعمة لعملية تحقيق المنتج أو الخدمة. ولكي تعد الشركة ناجحة وقادرة على الاستمرارية يجب أن تمتلك اسبقيات تنافسية وهي مجموعة من الأبعاد التي يمتلكها نظام الانتاج والتي تركز على تلبية طلبات السوق والتي تستطيع عن طريق أحدها أو مجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين (العبادي ٢٠٠٥). يمكن وصف الأسبقيات التنافسية بالخيارات التصنيعية التي تمتلكها الشركات (Yeung, et. al. 2006)، وقد بينت أغلب الأبحاث أن الأسبقيات التنافسية تتضمن عدة أبعاد منها (الكلفة، الجودة، والمرونة، والسرعة في التسليم)، في حين أضاف بعض الباحثين أبعاد أخرى للأسبقيات التنافسية مثل أسبقيات المعرفة Know How (Phusavat and Kanchana, 2007) وأسبقيات الإبداع (Naqshbandi and Idris, 2012) وأسبقيات خدمة الزبائن (Lee 2002). وتعرف الأسبقيات التنافسية على أنها الحلقة الحاسمة التي تمكن الشركات والمنظمات من تحقيق أعلى المراكز التنافسية داخل البيئة السوقية وتزيد قدراتها على المنافسة من خلال تعزيز أدائها بإتباع استراتيجيات تطويرية تساعد الشركات على تحقيق أهدافها وتنظيم أعمالها الداخلية والخارجية والاستمرار، والجدير بالذكر أن الأسبقيات التنافسية تختلف في المفهوم والتطبيق عن الميزة التنافسية، حيث أنها تعتبر الأساس الذي تركز عليه وتكتسبه الشركات والمنظمات لخلق الميزة التنافسية. حيث أن الأسبقيات التنافسية مرتبطة بشكل كبير بمدى قدرة الشركات على التنسيق بين أدائها وأهدافها ومدى قدرتها على التغلب على نقاط الضعف لديها والتحسين من هيكلها التنظيمي الذي يعود عليها بنتائج إيجابية مباشرة تظهر بحصولها على المراكز الأولى في السوق بالمقارنة مع الشركات الأخرى، لذلك تسعى معظم الشركات لتغيير نمط الأداء بما يتلاءم مع متطلبات السوق والتغيرات المتسارعة والاتجاهات التكنولوجية التي أصبحت مركز الاعتماد لتحقيق الأسبقيات التنافسية (Guimaraes, 2014).

سيتم التركيز في هذه الدراسة على أهم أربع أبعاد رئيسية للأسبقيات التنافسية وهي (الكلفة، الجودة، المرونة، السرعة) وتتمثل هذه الأسبقيات فيما يلي:

أسبقيات التكلفة:

وهي قدرة الشركة على إدارة تكلفة الانتاج بشكل فعال، بما في ذلك الجوانب المتصلة بها مثل النفقات العامة والجرد والقيمة المضافة، ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة في أسبقية التكلفة إدارة تكاليف الانتاج وتخفيضها.

وعرفها (محسن والنجار ، ٢٠٠٤) بأنها تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق، والتنافس على أساس التكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلف من مواد وأجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة."

وتعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع الشركات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف إنَّ أغلبية الشركات المتميزة تسعى إلى أن تكون الرائدة في خفض التكلفة مع منافسيها (الجبوري، ٢٠٠٥)

حيث أنَّ هناك جزءاً كبيراً داخل كل صناعة يُشترى على أساس التكلفة المنخفضة بالتحديد، ولكي تستطيع الشركة أن تنافس في تلك الأسواق يجب عليها أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة (اللامي، ٢٠٠٨). وهنا تظهر أهمية عمليات الشراء فبمقدار ما تستطيع المنظمة تأمين مواردها ومعداتنا بأسعار منخفضة بقدر ما سينعكس ذلك على التكلفة النهائية للمنتج وبالتالي تستطيع تحقيق أسبقية التكلفة.

أسبقية الجودة:

تعد الجودة ثاني الأسبقيات التنافسية والتي تؤثر في أداء الشركة واستمرارها وبقائها في المنافسة، وتعني الجودة بأنَّ المنتج أو الخدمة يجب أن يلبي رغبة المستهلك وأن يكون ملائماً للمستهلك (Peng, et. al., 2011)، أما الجودة كأسبقية فتعني جودة المخرجات كما يدركها الزبون و إنَّ تحقيق مستوى عال من الجودة في عمليات و مخرجات الشركة يعد من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لجلب الزبائن (مهدي، ٢٠٠٥)، و تعد أسبقية الجودة السلاح الذي تعتمد عليه الشركات لتحسين تنافسيتها و التي تتطلب توفير منتجات تلبي احتياجات تصورات و توقعات الزبائن و تبني أحدث الاستراتيجيات التي تمنح الشركة القدرة على مجاراة متطلبات السوق و تحقيق الأهداف التنافسية، حيث يمكن معرفة جودة المنتجات و الخدمات المقدمة من خلال الحصول على التغذية الراجعة المباشرة التي على أساسها يتم اتخاذ إجراءات التحسين و التطوير للتغلب على نقاط الضعف و تجنبها، حيث أنَّ وجهة نظر الزبون هي المحدد الرئيسي لمدى تحقيق الشركة للأسبقية التنافسية والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها التميز في الأداء، و الموثوقية، و المطابقة للمواصفات ولمتطلبات الزبائن، أو الخدمة المقدمة (Naqshbandi and Idris, 2012).

يكمن دور عملية المشتريات في تحقيق أسبقية الجودة عن طريق توفير موارد ومعدات وخدمات ذات جودة مناسبة، والاهتمام بالتغذية الراجعة من الزبائن خاصة التي تتعلق بجودة الموارد وعكسها على عمليات الشراء مع الموردين بما يمكن أن يتضمن عمليات تحسين الموردين والتعاون معهم لتحسين جودة الموارد المقدمة.

أسبقية المرونة:

تعرف أسبقية المرونة على أنها الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق أما في عمليات الانتاج فتعرف على أنها إجراءات التعديل والتصميم و التقلبات في الموارد المتاحة و التغيرات التي تطرأ على أولويات الشركة التي تشمل الأداء و الأهداف و الأعمال، كما تشتمل أسبقية المرونة على قدرة الشركة على تلبية رغبات و متطلبات الزبائن بأسرع وقت ممكن و بدقة متناهية و أن يتم التسليم في الوقت المحدد، ذلك يتخلله القدرة على التغيير السريع للخطط و الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين مزيج الانتاج و حجمه (Russell and Millar, 2014).

وتشمل أسبقية المرونة بحسب (الطويل والحافظ، ٢٠٠٢) على أبعاد عديدة منها ما يلي:

- مرونة الحجم: وتمثل قدرة الشركة على التسريع أو الإبطاء لمعدلات الانتاج الخاص بكل منتج لكي يكون في أيدي الزبائن.
 - مرونة مزيج المنتجات: وهي قدرة الشركة على انتاج منتجات ذات أنواع وأحجام مختلفة دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية.
 - مرونة الطلب الخاص: وهي تقديم منتجات أو خدمات وفق احتياجات ورغبات الزبائن.
 - مرونة العاملين: وهي امتلاك الشركة للأفراد العاملين ذوي المهارة المتنوعة إذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من مهمة وعمل.
- من خلال ما تقدم، فإنّ المرونة هي قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية والبيئية، ومدى استجابتها لاحتياجات السوق ولتغير احتياجات ورغبات الزبائن.
- ويعود جزء من امتلاك الشركة لأسبقية المرونة إلى مرونة عمليات الشراء لديها ومرونة مورديها وقوة علاقتهم، فكلما كانت العلاقة مع الموردين المختارين بشكل صحيح جيدة ومتينة استجاب المورد للتغيرات في الطلب التي قد تطرأ بسبب تغيرات الأسواق، بالإضافة إلى أنّ إدامة علاقات التعاون مع الموردين واشراكهم في عمليات تطوير المنتجات سيزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على مواكبة احتياجات السوق.

أسبقية السرعة:

تعرف بسرعة التسليم والموثوقية في التسليم، حيث يعد التسليم أسبقية أساسية تتنافس من خلالها الشركات. وأشار (Krajewski, et. al., 2007) أنّ هذه الأسبقية تركز على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- السرعة في التسليم: وهي الفترة ما بين استلام طلب الزبون ووقت تسليمه الطلب بشكل نهائي.
- التسليم في الوقت المحدد: هو تسليم الطلب للزبون في الوقت التي تم تحديده من قبل الشركة عند طلبها لهذا الطلب.
- سرعة التطوير: هي الفترة الزمنية منذ نشوء الفكرة الجديدة أو اقتراح تطوير فكرة سابقة بالإضافة إلى وقت تصميمها إلى أن تصبح منتجاً جاهزاً لتقديمه في السوق.

ويرى (اللامي، ٢٠٠٨) بأنّ حرص الزبائن وتركيزهم على وقت الطلب زاد من شدة المنافسة بين الشركات على هذه الاسبقية. وكما ذكر (Evans and Collier, 2007) فالوقت اليوم من أهم المصادر الأساسية لدى الشركات لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح الزبائن يرغبون بتلبية طلباتهم بوقت أسرع بدلاً عن الانتظار، كما أنّ معظم الشركات أصبحت تستخدم السرعة في التسليم كسلاح قوي للمحافظة على الزبائن وتحصيل زبائن جدد عن طريق توصيل الطلب بشكل أفضل وأسرع عن غيرها من الشركات.

ويتضح دور عملية المشتريات في تحقيق هذه الاسبقية، عن طريق تأمين موارد المنظمة بشكل سريع بالإضافة إلى أنّ إشراك الموردين في عملية تطوير المنتجات ستساعد الشركة على توفير الكثير من الوقت والجهد، حيث سيقدم المورد منتجاً متوافقاً مع منتجات الشركة ما سوف يسهل عملية تصميم المنتج الجديد ويسرع من عملية الانتاج.

الفصل الثالث: الإطار العملي

٣-١: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المشتريات لدى المنظمات الدولية العاملة في سوريا وبعض الشركات السوريّة. وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، حيث قامت الباحثة بطرح استبانات الكترونية مستهدفة موظفي المشتريات لدى الشركات السوريّة تم الحصول على (٥٠) إجابة كان منها (٤٠) استبانة صالحة للتحليل. كما طرحت الباحثة استبانة مستهدفة موظفي المشتريات لدى المنظمات الدولية وحصلت على (٤٧) إجابة منها (٣٥) صالحة للتحليل.

تم استبعاد بعض الاستبانات نظراً لعدم اكتمال معلوماتها وتناقض إجاباتها وبذلك تكون نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل والتي تم اعتمادها بلغت (٧٧٪) وهي نسبة جيدة في الدراسات.

جدول رقم (٥) آلية معالجة البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي، (عبد الفتاح، عز، ٢٠٠٤، ص ٥٤٠-٥٤١)

تصنيف خيارات الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن المطلق	غير مؤثر نهائياً	غير مؤثر	مؤثر إلى حد ما	مؤثر	مؤثر جداً
١	٢	٣	٤	٥	
١،٨٠ - ١	٢،٦ - ١،٨١	٣،٤ - ٢،٦١	٤،٢ - ٣،٤١	٤،٢١ - ٥	

٣-٢: أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانتان مستعينة بالاستبانات في دراستي (هدية، عبد الله، ٢٠١٦) و (Salazar, Ronald, 2012) لمعرفة معايير ضبط العلاقة مع الموردين وأثرها على استمرارية الخدمات المقدمة لكل من المنظمات الدولية والشركات المحلية. ولتحديد معايير اختيار وتقييم الموردين حيث قامت الباحثة بعمل مقارنة لأهم المعايير المتبعة الواردة في الدراسات السابقة (الجدول رقم ٣ من القسم النظري في هذا البحث)، تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام: أولاً- القسم الأول: معلومات ديموغرافية عن (التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين في الشركة).

ثانياً- القسم الثاني: معايير ضبط العلاقة مع الموردين ويتألف من ٦٦ عبارة ومقسم إلى ثلاثة محاور فرعية:

- معايير اختيار الموردين ويتكون من ٢٥ عبارة.
 - معايير تقييم الموردين ويتكون من ٢٥ عبارة.
 - معايير ضبط العلاقة مع الموردين ويتكون من ٧ عبارات.
- ثالثاً- أثر ضبط العلاقة مع الموردين على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة ويتكون من ٩ عبارات حيث تم تعديل صياغة العبارات لهذا القسم في الاستبانتين لتتناسب مع طبيعة عمل المنظمات الدولية والشركات السوريّة.

٣-٣: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استخدام أساليب إحصائية وصفية وتحليلية لتحويل البيانات إلى معلومات ونتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss.v.24). وأهمها:

- ١- التوزيعات التكرارية: والنسب المئوية لإظهار خصائص عينة الدراسة.
- ٢- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- ٣- المتوسط الحسابي: حيث يعبر عن رأي أفراد العينة عن مستوى كل عبارة من محاور الدراسة، بالإضافة للوزن النسبي لتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور.
- ٤- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي.
- ٥- اختبار Independent Samples T-Test وذلك لاختبار فروق التقييمات بين إجابات موظفي المنظمات الدولية وموظفي الشركات السورية.
- ٦- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والمتدرج لاختبار تأثير معايير ضبط العلاقة مع الموردين على استمرارية الخدمات المقدمة.

٣-٤: اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ وذلك لكل محاور أداة الدراسة فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

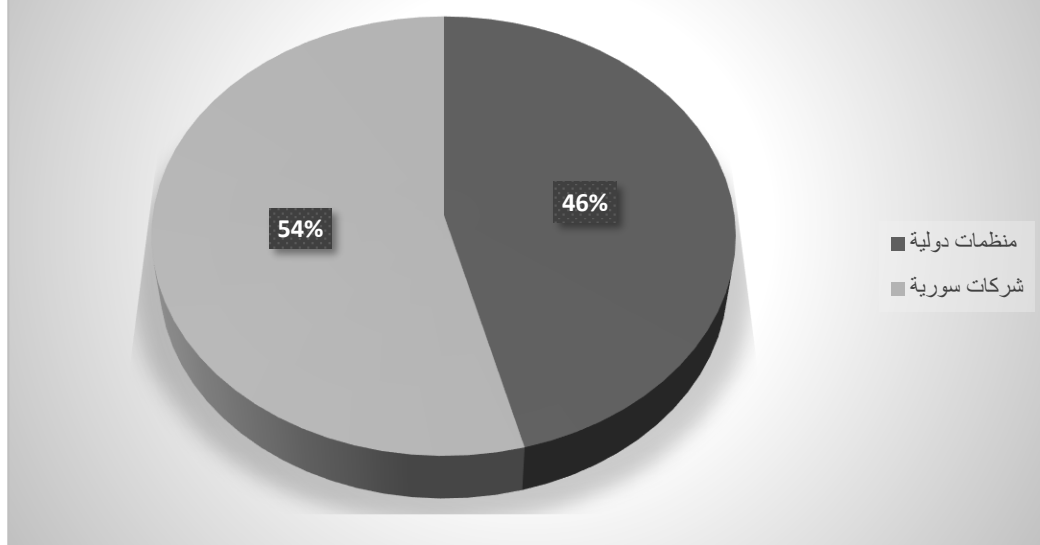
المحور	العبارات	معامل الثبات
معايير اختيار الموردين	٢٥-١	٠,٩٣١
معايير تقييم الموردين	٥٠-٢٦	٠,٩٣٨
معايير ضبط العلاقة مع الموردين	٥٧-٥١	٠,٨٢٩
أثر ضبط العلاقة مع الموردين على استمرارية الخدمات والمنتجات المقدمة	٦٦-٥٨	٠,٨٤٩

يظهر الجدول رقم (٦) أنّ معاملات الثبات لجميع محاور أداة الدراسة هي معاملات ثبات عالية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (٠,٦٠) وفق القاعدة المتبعة في هذا المجال، وتدل على ثبات عبارات كل محور من محاور الدراسة في القياس والتعبير عما يقبسه فعلاً بنسبة ثبات عالية.

٣-٥: التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية:

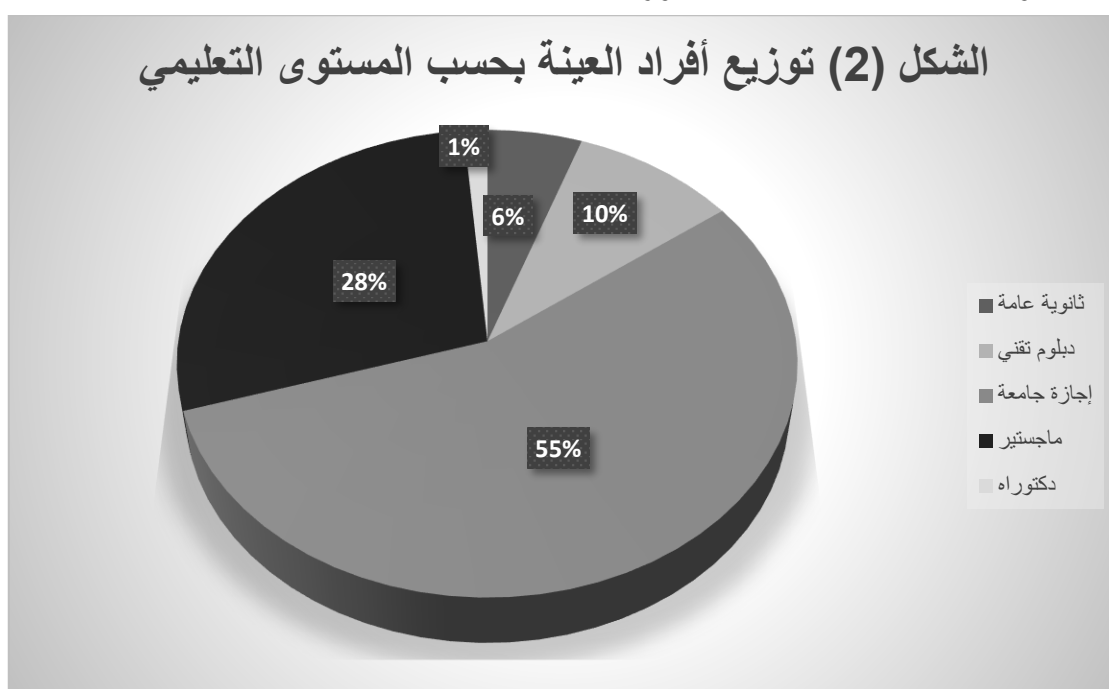
توزعت نسبة أفراد العينة بحسب مكان العمل كالتالي: ٥٤٪ شركات سورية، و ٤٦٪ منظمات دولية، كالشكل التالي:

الشكل (1) توزيع افراد العينة بحسب مكان العمل



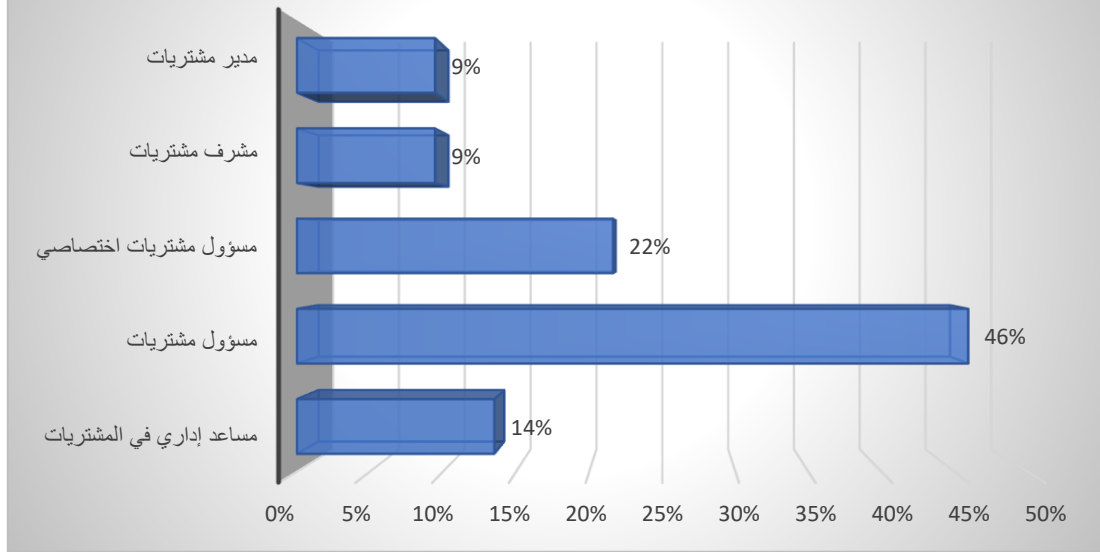
كما كان توزيع نسب افراد العينة بحسب المستوى التعليمي كالتالي: أغلبية ٥٥٪ من حملة الشهادة الجامعية، ٢٨٪ من حملة شهادة الماجستير، ١٠٪ يحملون شهادة دبلوم تقني، ٦٪ حملة شهادة الثانوية العامة، وأقلية ١٪ من حملة شهادة الدكتوراه.

الشكل (2) توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي



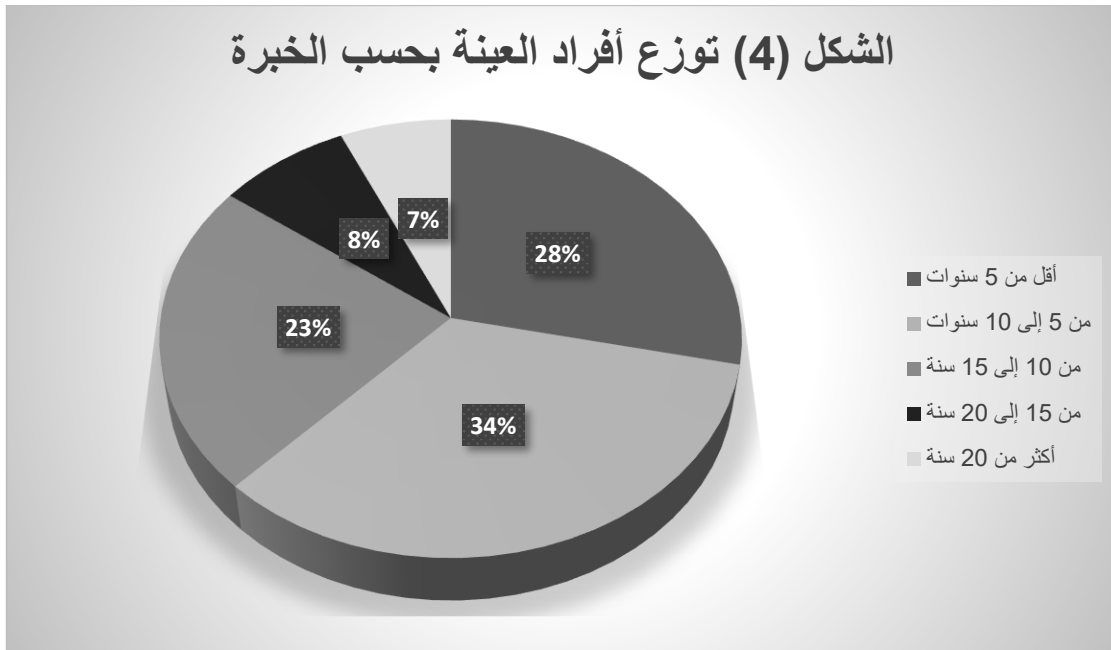
وقد تنوعت المستويات الوظيفية لأفراد العينة حيث يعمل ٤٦٪ كمسؤول مشتريات، ٢٢٪ مسؤول مشتريات اختصاصي، ١٤٪ كمساعد إداري في المشتريات، ٩٪ لكل من مشرف ومدير مشتريات، كما في الشكل (٣).

الشكل (3) توزيع أفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي



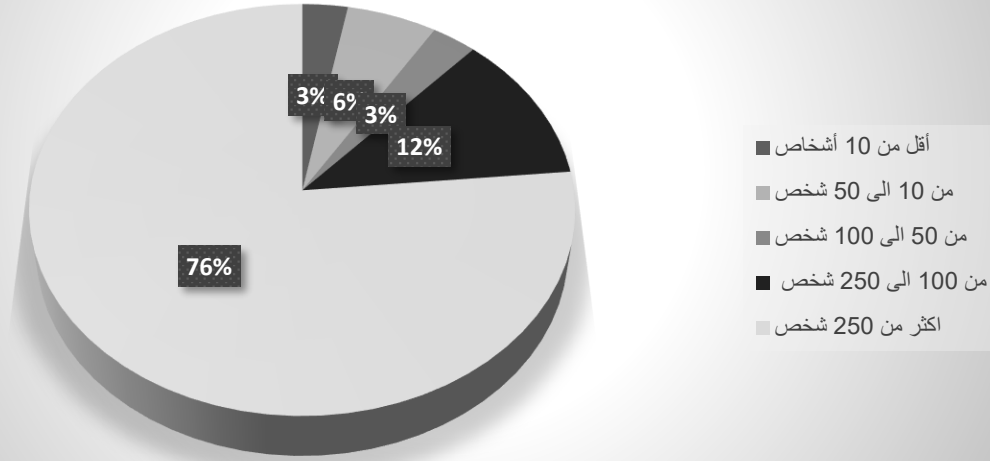
أما خبرات أفراد العينة في مجال المشتريات فقد كانت الأكثرية ٣٤٪ لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، ٢٨٪ لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، ٢٣٪ لديهم خبرة من ١٠ إلى ١٥ سنة، ٨٪ لديهم خبرة من ١٥ إلى ٢٠ سنة، وأقلية ٧٪ لديهم خبرة أكثر من ٢٠ سنة.

الشكل (4) توزع أفراد العينة بحسب الخبرة



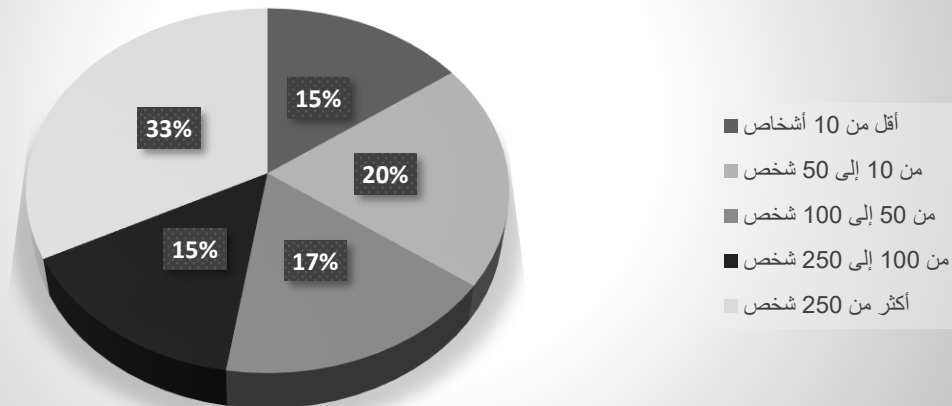
أما بالنسبة لحجم المنظمة أو الشركة التي يعمل فيها أفراد العينة و التي قيست بعدد العاملين الإجمالي فيها، ففي المنظمات الدولية، بلغت نسبة ٧٦٪ للمنظمات التي عدد العاملين الإجمالي فيها أكثر من ٢٥٠ شخص و ١٢٪ للمنظمات التي كان عدد العاملين الإجمالي فيها من ١٠٠ إلى ٢٥٠ شخص و ٣٪ لعدد العاملين الإجمالي من ٥٠ إلى ١٠٠ شخص و ٦٪ للمنظمات التي كان عدد العاملين فيها من ١٠ إلى ٥٠ شخص، و ٣٪ للمنظمات التي عدد العاملين فيها اقل من ١٠ أشخاص، وهذا يعني بأن غالبية المستجيبين من العاملين في المنظمات يعملون في منظمات كبيرة.

الشكل رقم 5 توزع افراد العينة بحسب عدد العاملين للمنظمات الدولية



أما في الشركات السوريّة، بلغت نسبة ٣٣٪ للشركات التي عدد العاملين الإجمالي فيها أكثر من ٢٥٠ شخص و ١٥٪ للشركات التي كان عدد العاملين الإجمالي فيها من ١٠٠ إلى ٢٥٠ شخص و ١٧٪ لعدد العاملين الإجمالي من ٥٠ إلى ١٠٠ شخص و ٢٠٪ للشركات التي كان عدد العاملين فيها من ١٠ إلى ٥٠ شخص، و ١٥٪ للشركات التي عدد العاملين فيها أقل من ١٠ أشخاص، و هذا يعني تنوع احجام الشركات التي يعمل فيها المستجيبين.

الشكل رقم 6 توزع افراد العينة بحسب عدد العاملين للشركات السورية



٦-٣: تحليل البيانات والإجابة على تساؤلات البحث:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من الأبعاد وفيما يلي تساؤلات البحث والإجابة عن كل منها.

أ. ما هي المعايير المتبعة لضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية؟ - معايير اختيار الموردين لدى المنظمات الدولية:

الجدول رقم (٧) التحليل الاحصائي لمعايير اختيار الموردين لدى المنظمات الدولية

المعنوية	Sig.	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
معنوي	.003	مؤثر	.961	3.53	المركز المالي للمورد
معنوي	.000	مؤثر	.702	4.15	المقدرة الفنية
معنوي	.000	مؤثر جداً	.557	4.41	مدة التوريد (التسليم)
معنوي	.000	مؤثر	.851	3.94	السمعة
معنوي	.000	مؤثر	.969	3.97	الاداء السابق
معنوي	.026	مؤثر إلى حد ما	.884	3.35	سهولة التواصل
معنوي	.038	مؤثر إلى حد ما	.950	3.35	الادارة و التنظيم
معنوي	.000	مؤثر جداً	.705	4.56	الجودة
معنوي	.000	مؤثر جداً	.535	4.68	السعر
غير معنوي	.314	مؤثر إلى حد ما	1.175	3.21	الموقع الجغرافي
غير معنوي	.377	مؤثر إلى حد ما	.958	2.85	حجم الشركة
غير معنوي	.163	مؤثر إلى حد ما	1.082	3.26	سرعة الاستجابة
معنوي	.000	مؤثر	.857	3.85	الموثوقية
غير معنوي	.280	مؤثر إلى حد ما	.936	3.18	التطوير
غير معنوي	.077	مؤثر إلى حد ما	.938	3.29	التعاون في مجال المنتجات و الخدمات الجديدة
معنوي	.000	مؤثر	.784	4.15	الكلفة الاجمالية (بما يتضمن كلفة النقل و الكلف الاضافية)
معنوي	.000	مؤثر	.914	3.79	المرونة تجاه تغيرات الطلب
معنوي	.004	مؤثر	.929	3.50	الخبرات السابقة للمورد مع شركات مماثلة
معنوي	.000	مؤثر	.851	3.94	الضمان و الكفالات
معنوي	.000	مؤثر	.684	3.68	العلاقة طويلة الامد مع المورد
معنوي	.008	مؤثر	1.160	3.56	المسؤولية البيئية

معنوي	0.027	مؤثر	1.261	3.50	تسهيلات الدفع
معنوي	0.001	مؤثر	.892	3.59	جودة العلاقة مع المورد
معنوي	0.000	مؤثر	1.043	3.94	معايير وشهادات الجودة
معنوي	0.000	مؤثر	.983	3.94	اعتماد المورد لمعايير الصحة والسلامة المهنية في منشأته

يتضح من الجدول السابق أنّ معايير مدة التوريد والجودة والسعر كانت مؤثرة جداً في عملية اختيار مورد ما لدى المنظمات الدولية بمتوسط حسابي أعلى من ٤,٢١، أما المعايير الأقل تأثيراً فكانت سهولة التواصل والإدارة والتنظيم، بمتوسط حسابي بين ٢,٦١ و ٣,٤٠ واتجهت الإجابات فيها نحو مؤثر الى حد ما، بينما معايير الموقع الجغرافي وحجم الشركة وسرعة الاستجابة والتطوير والتعاون في مجال المنتجات والخدمات الجديدة فقد كانت القيمة الاحتمالية sig. أعلى من ٠,٠٥ وهذا يعني أنّ لهذه المعايير دلالة غير معنوية ما يدل على تباين الإجابات لدى المستجيبين في الاستبانة. يمكن ترتيب تأثير المعايير في عملية اختيار الموردين لدى المنظمات الدولية بحسب المتوسط الحسابي الأعلى وتوجه الإجابة كالتالي:

- مؤثرة جداً: السعر، الجودة، مدة التوريد.
 - مؤثرة: المقدرة الفنية، الكلفة الاجمالية، الأداء السابق، السمعة، الضمان والكفالات، معايير الصحة والسلامة المهنية، معايير وشهادات الجودة، الموثوقية، المرونة، العلاقة طويلة الأمد، جودة العلاقة مع المورد، المسؤولية البيئية، تسهيلات الدفع، الخبرات السابقة للمورد.
 - مؤثرة نوعاً ما: سهولة التواصل، الإدارة والتنظيم، التعاون في مجال المنتجات الجديدة، سرعة الاستجابة، الموقع الجغرافي، التطوير، حجم الشركة.
- ويلاحظ عدم وجود أي معيار ضمن توجه إجابة غير مؤثر، هذا يدل على أنّ المنظمات الدولية تهتم بضبط العلاقة مع الموردين منذ مرحلة الاختيار حيث أنّ غالبية المعايير كانت ضمن توجه إجابة " مؤثر جداً او مؤثر".

- معايير تقييم الموردين لدى المنظمات الدولية:

الجدول رقم (٨) التحليل الاحصائي لمعايير تقييم الموردين لدى المنظمات الدولية

المعنوية	Sig.	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
معنوي	.013	مؤثر	1.108	3.50	المركز المالي للمورد
معنوي	.000	مؤثر جداً	.710	4.26	المقدرة الفنية
معنوي	.000	مؤثر	.983	4.06	مدة التوريد (التسليم)
معنوي	.000	مؤثر	.953	4.00	السمعة
معنوي	.000	مؤثر	.753	4.09	الاداء السابق

سهولة التواصل	3.74	0.828	مؤثر	0.000	معنوي
الإدارة و التنظيم	3.53	1.022	مؤثر	0.005	معنوي
الجودة	4.32	0.843	مؤثر جدا	0.000	معنوي
السعر	4.18	0.968	مؤثر	0.000	معنوي
الموقع الجغرافي	3.29	1.060	مؤثر إلى حد ما	0.115	غير معنوي
حجم الشركة	3.24	1.075	مؤثر إلى حد ما	0.211	غير معنوي
سرعة الاستجابة	3.65	1.012	مؤثر	0.001	معنوي
الموثوقية	3.94	0.886	مؤثر	0.000	معنوي
التطوير	3.59	0.957	مؤثر	0.001	معنوي
التعاون في مجال المنتجات و الخدمات الجديدة	3.62	0.888	مؤثر	0.000	معنوي
الكلفة الاجمالية (بما يتضمن كلفة النقل و الكلف الإضافية)	3.85	0.989	مؤثر	0.000	معنوي
المرونة تجاه تغيرات الطلب	3.97	0.717	مؤثر	0.000	معنوي
الخبرات السابقة للمورد مع شركات مماثلة	3.65	0.917	مؤثر	0.000	معنوي
الضمان و الكفالات	3.97	0.870	مؤثر	0.000	معنوي
العلاقة طويلة الامد مع المورد	3.88	0.769	مؤثر	0.000	معنوي
المسؤولية البيئية	3.62	1.129	مؤثر	0.003	معنوي
تسهيلات الدفع	3.41	1.048	مؤثر	0.028	معنوي
جودة العلاقة مع المورد	3.91	0.793	مؤثر	0.000	معنوي
معايير و شهادات الجودة	3.91	1.138	مؤثر	0.000	معنوي
اعتماد المورد لمعايير الصحة و السلامة المهنية في منشأته	4.00	1.155	مؤثر	0.000	معنوي

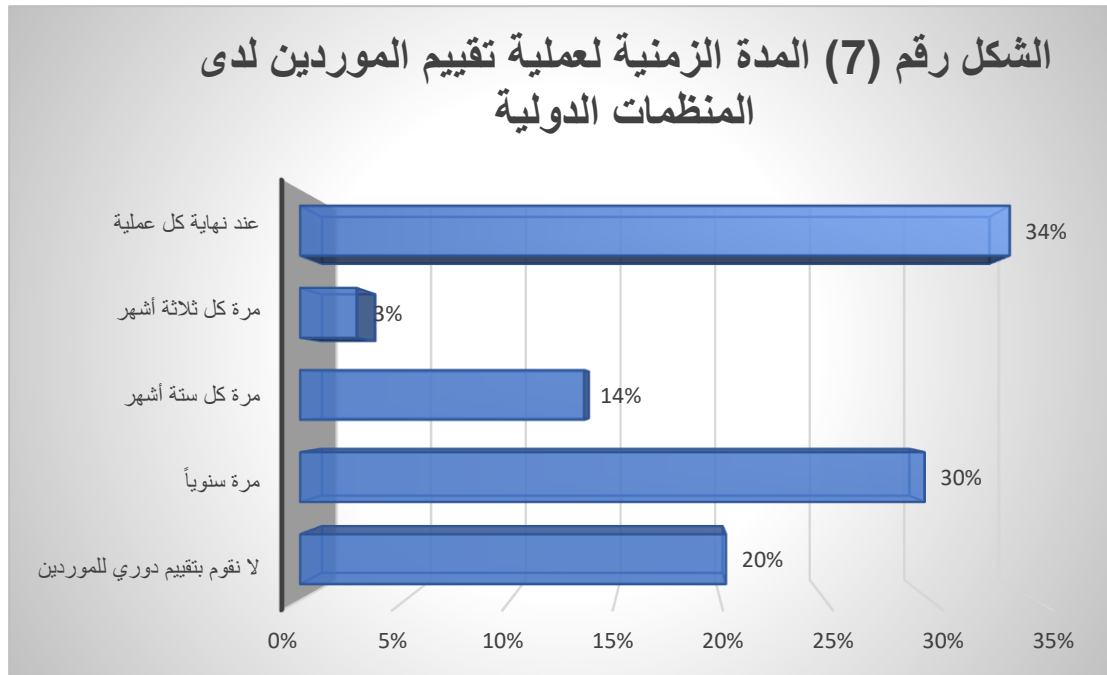
يتضح من الجدول السابق أنّ معياري المقدرة الفنية والجودة كانا مؤثرين جداً في عملية تقييم الموردين بمتوسط حسابي أعلى من ٤,٢١ ، أمّا المعايير الأقل تأثيراً فكانت الموقع الجغرافي وحجم الشركة بدرجة مؤثر إلى حد ما ومتوسط حسابي بين ٢,٦١ و ٣,٤٠ , أمّا معايير الموقع الجغرافي وحجم الشركة فقد اتجهت فيها الإجابات نحو " مؤثر الى حد ما" ولكن القيمة الاحتمالية Sig. سجلت اعلى من ٠,٠٥ وهذا يعني أنّ لها دلالة غير معنوية ما يدل على تباين الإجابات لدى المستجيبين. يمكن ترتيب تأثير المعايير في عملية تقييم الموردين لدى المنظمات الدولية بحسب المتوسط الحسابي الأعلى وتوجه الإجابة كالتالي:

- مؤثرة جداً: الجودة، المقدرة الفنية.
- مؤثرة: السعر، الأداء السابق، مدة التوريد، السمعة، معايير الصحة والسلامة المهنية، الضمان والكفالات، المرونة، الموثوقية، جودة العلاقة مع المورد، معايير وشهادات الجودة، العلاقة طويلة الأمد مع المورد، الكلفة الإجمالية، سهولة التواصل، سرعة الاستجابة، الخبرات السابقة للمورد، المسؤولية البيئية، التعاون في مجال المنتجات الجديدة، التطوير، الإدارة والتنظيم، المركز المالي للمورد، تسهيلات الدفع، الموقع الجغرافي، حجم الشركة.

- مؤثرة نوعاً ما: الموقع الجغرافي، حجم الشركة.
- ويلاحظ عدم وجود أي معيار ضمن توجه إجابة غير مؤثر، وغالبية المعايير كانت ضمن توجه "مؤثر جداً ومؤثر" هذا يعني أنّ موردي المنظمات الدولية يتم تقييمهم من جوانب عدة وبناءً على كافة المعايير.

- معايير ضبط العلاقة مع الموردين لدى المنظمات الدولية:

بحسب المواصفة القياسية ISO9001:2015 يجب أنّ تتم عملية تقييم الموردين بشكل دوري ولمعرفة ذلك تم سؤال المستجيبين " ما هي المدة الزمنية التي يقوم فيها قسم المشتريات بعمل تقييم للموردين لدى المنظمة؟" و أظهرت الإجابات أنّ نسبة ٣٤% من المنظمات الدولية تقوم بتقييم مورديها عند نهاية كل عملية، أما ٣٠% من الإجابات أظهرت أنّ بعض المنظمات الدولية تقيم الموردين سنوياً بنسبة، أما نسبة ٢٠% من الإجابات أفادت بعدم وجود تقييم دوري للموردين، بالإضافة إلى نسبة ١٤% أفادت بأنّ تقييم الموردين يتم كل ستة أشهر، ونسبة ٣% توضح بأنّ تقييم الموردين يتم كل ٣ أشهر، كما يظهر في الشكل التالي:



كما تم طرح بعض الأسئلة حول ضبط العلاقة مع الموردين بما يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO9001:2015 وكانت نتائج التحليل كما في الجدول التالي حيث يظهر بأنّ المنظمات الدولية تطبق معايير ضبط العلاقة مع الموردين فموظفي المشتريات في المنظمات الدولية يقومون بتزويد الموردين بمواصفات المنتجات او الخدمات بشكل واضح عند طرح المناقصة، وهذه المواصفات هي نفسها التي يتم استلام وفحص المنتجات او الخدمات الموردة بناءً عليها (توجه الإجابات في العبارتين نحو موافق بشدة، و بمتوسط حسابي بين ٤,٤٤ و ٤,٦٥)، إنّ هذه الإجراءات مطلوبة لأي عملية

شراء لدى المنظمات الدولية وموثقة في كتيبات الإجراءات لديها, وبهذه الطريقة تضمن المنظمة تزويدها بمنتجات وخدمات مطابقة للمتطلبات كما يتم التدقيق على تنفيذها عند كل عملية تدقيق خارجي.

كما يقوم موظفوا المشتريات لدى المنظمات بمتابعة حالة الطلبات بشكل دائم لتفادي حالات التأخير والحالات الطارئة التي قد تحدث خلال عملية التوريد (توجه الإجابات نحو موافق بشدة و متوسط حسابي ٤,٣٨).

كما يقوم موظفوا المشتريات لدى المنظمات الدولية بعمل تقييم للموردين وتصنيفهم بحسب درجة تقييماتهم واعلامهم بدرجتهم وذلك بهدف الحصول على قائمة بالموردين المعتمدين بالإضافة الى اقتراح تحسينات للموردين ذوي التقييم المتدني مما يطور العلاقة معهم وبحسب خبرة الباحثة إن التحسينات المطلوبة من الموردين يتم متابعتها وإعادة تقييم المورد بعد القيام بها, هذه الاجراءات بحسب خبرة الباحثة مطلوبة لأي عملية شراء لدى المنظمات الدولية من قبل المراكز الرئيسية وموثقة في كتيبات الإجراءات لديها ويتم التدقيق عليها عند كل عملية تدقيق خارجي. كما يوجد تعاون مع الموردين لتطوير منتجات وخدمات جديدة أو لتخفيض الأسعار حيث كان توجه الإجابات نحو الموافق بمتوسط حسابي ٣,٥٣.

الجدول رقم (٩) التحليل الاحصائي لمعايير ضبط العلاقة مع الموردين بحسب المواصفة القياسية ISO 9001:2015 لدى المنظمات الدولية

المعنوية	Sig.	توجه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
معنوي	.000	موافق	.547	4.06	بناءً على نتائج تقييم الموردين يتم تصنيف الموردين بحسب جودة ادائهم.
معنوي	.000	موافق	.978	3.79	يتم اعلام الموردين ذوي التصنيف المتدني بنتائج تقييمهم و اقتراح تحسينات
معنوي	.009	موافق	1.107	3.53	يوجد تعاون مع الموردين لتطوير الخدمات او المنتجات المقدمة او لتخفيض الاسعار
معنوي	.000	موافق بشدة	.613	4.44	عند طلب عروض الاسعار او طرح المناقصة يتم تزويد الموردين بمواصفات المنتجات أو الخدمات المطلوبة بشكل واضح
معنوي	.000	موافق بشدة	.652	4.38	يتم التواصل مع الموردين بشكل مستمر لمتابعة حالة الطلبات
معنوي	.000	موافق بشدة	.544	4.65	عند استلام المنتجات او الخدمة من المورد يتم فحصها و تقييمها بناءً على المواصفات المذكورة في طلب عرض السعر

ب. هل تمتلك المنظمات الدولية أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة؟

من الصحيح أن المنظمات الدولية لا تهدف للمنافسة في الأسواق ولكن هذا لا يمنع امتلاكها لعوامل نجاح و استمرارية أي شركة تجارية والتي كانت بحسب الادبيات الاسبقيات التنافسية

للتكلفة والجودة والمرونة والسرعة (راجع الإطار النظري للبحث – المبحث الثالث) والتي ستعكس على استمرار تقديمها للمنتجات والخدمات، ولمعرفة مدى امتلاك المنظمات لهذه الاسبقيات تم طرح الأسئلة المذكورة في الجدول التالي على المستجيبين و كانت الإجابات تتجه نحو إجابة (موافق) بمتوسط حسابي بين ٣,٤ و ٤,٢ و الذي يعني أنّ المنظمات الدولية تمتلك هذه الاسبقيات خاصة فيما يتعلق بالجودة و المرونة حيث كان متوسط بعض الإجابات في هذين المحورين ٤,١٨ و هي اعلى من باقي الإجابات الاخرى و ذلك يعزى لطبيعة عمل المنظمات الدولية في توفير المساعدات للمحتاجين لها بالجودة المناسبة و ضمن ظروف متغيرة وغير مستقرة, بينما نلاحظ في الجدول أنّ الأسئلة في محور اسبقية التكلفة حققت متوسطات حسابية منخفضة وكما اتجهت الإجابات إلى الحيادي وبالتالي لا يمكن تعميم نتائج هذا السؤال على المجتمع حيث تبعثرت الإجابات, يعزى ذلك إلى أنّ بعض المنظمات الدولية تهتم بموضوع ضبط التكاليف لديها أكثر من غيرها بينما منظمات أخرى لا تسعى للتوفير في التكلفة بقدر ما تهتم بإيصال المساعدات إلى محتاجيها.

الجدول رقم (١٠) أسبقيات التكلفة والجودة والمرونة والسرعة لدى المنظمات الدولية

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
أسبقية التكلفة	تؤمن المنظمة المساعدات او الخدمات التي تقدمها بأسعار أقل من باقي المنظمات	3.21	.729	محايد	.109	غير معنوي
	تخطط المنظمة لتقليل تكاليف المساعدات و الخدمات	3.38	.888	محايد	.017	معنوي
أسبقية الجودة	يفضل المستفيدين مساعدات او خدمات المنظمة على مساعدات او خدمات المنظمات الاخرى بسبب جودتها	3.65	.884	موافق	.000	معنوي
	تتطابق مساعدات او خدمات المنظمة مع متطلبات واحتياجات المستفيدين	4.00	.696	موافق	.000	معنوي
	تهتم المنظمة بالشكاوى المقدمة من المستفيدين وخاصة التي تتعلق بالجودة	4.18	.626	موافق	.000	معنوي
أسبقية المرونة	تمتلك المنظمة القدرة على تطوير المساعدات او الخدمات حسب طبيعة الاحتياجات	4.18	.834	موافق	.000	معنوي
	لدى المنظمة القدرة على تأمين المساعدات او تقديم الخدمات مهما كان حجمها	3.71	.836	موافق	.000	معنوي
أسبقية السرعة	بغض النظر عن المعوقات الخارجية , تستطيع المنظمة توفير المساعدات الطارئة بسرعة	3.94	.851	موافق	.000	معنوي
	بغض النظر عن المعوقات الخارجية تلتزم المنظمة بتسليم المساعدات او تنفيذ الخدمات في الموعد المحدد	3.85	.958	موافق	.000	معنوي

ت. ما هي المعايير المتبعة لضبط العلاقة مع الموردين في الشركات السورّية؟

الإجابة عن هذا التساؤل بحسب البيانات الإحصائية:

- معايير اختيار الموردين لدى الشركات السورية:

الجدول رقم (١١) التحليل الاحصائي لمعايير اختيار الموردين لدى الشركات السورية

المعنوية	Sig.	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
معنوي	.018	مؤثر جداً	1.083	3.43	المركز المالي للمورد
معنوي	.000	مؤثر جداً	.832	4.23	المقدرة الفنية
معنوي	.000	مؤثر جداً	.834	4.35	مدة التوريد (التسليم)
معنوي	.000	مؤثر	.904	4.05	السمعة
معنوي	.000	مؤثر	.900	4.10	الاداء السابق
معنوي	.000	مؤثر	.800	4.03	سهولة التواصل
معنوي	.000	مؤثر	.853	3.80	الادارة و التنظيم
معنوي	.000	مؤثر جداً	.816	4.48	الجودة
معنوي	.000	مؤثر جداً	.927	4.25	السعر
معنوي	.029	مؤثر إلى حد ما	.975	3.35	الموقع الجغرافي
غير معنوي	.457	مؤثر إلى حد ما	.841	2.90	حجم الشركة
معنوي	.000	مؤثر	.778	4.10	سرعة الاستجابة
معنوي	.000	مؤثر جداً	.751	4.28	الموثوقية
غير معنوي	.076	مؤثر إلى حد ما	1.043	3.30	التطوير
غير معنوي	.054	مؤثر إلى حد ما	.877	3.28	التعاون في مجال المنتجات و الخدمات الجديدة
معنوي	.000	مؤثر	.900	4.10	الكلفة الاجمالية (بما يتضمن كلفة النقل و الكلف الاضافية)
معنوي	.000	مؤثر	.911	3.88	المرونة تجاه تغيرات الطلب
معنوي	.037	مؤثر إلى حد ما	1.027	3.35	الخبرات السابقة للمورد مع شركات مماثلة
معنوي	.000	مؤثر	.834	3.85	الضمان و الكفالات
معنوي	.000	مؤثر	.847	3.73	العلاقة طويلة الامد مع المورد
معنوي	.025	مؤثر إلى حد ما	1.081	2.60	المسؤولية البيئية

تسهيلات الدفع	3.78	1.050	مؤثر	0.000	معنوي
جودة العلاقة مع المورد	3.70	.911	مؤثر	0.000	معنوي
معايير و شهادات الجودة	3.28	1.154	مؤثر إلى حد ما	.140	غير معنوي
اعتماد المورد لمعايير الصحة و السلامة المهنية في منشأته	2.95	1.319	مؤثر إلى حد ما	.812	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق أنّ معايير المركز المالي والمقدرة الفنية ومدة التوريد والجودة والسعر والموثوقية كانت مؤثرة جداً في عملية اختيار مورد ما لدى الشركات السّوريّة بمتوسط حسابي أعلى من ٤,٢١، أمّا المعايير الأقلّ تأثيراً فكانت الموقع الجغرافي والخبرات السابقة مع المورد، بمتوسط حسابي بين ٢,٦١ و ٣,٤ واتجهت الإجابات فيها نحو "مؤثر الى حد ما"، بينما معايير حجم الشركة والتطوير في مجال المنتجات الجديدة ومعايير وشهادات الجودة بالإضافة إلى اعتماد معايير الصحة والسلامة فقد اتجهت الإجابات فيها نحو "مؤثر الى حد ما" ولكن كانت القيمة الاحتمالية sig. أعلى من ٠,٠٥ وهذا يعني أنّ لها دلالة غير معنوية ما يدل على تباين الإجابات لدى المستجيبين في الاستبانة، ويعود ذلك بحسب رأي الباحثة ومن خبراتها في هذا المجال الى عدم وجود نهج ثابت لاختيار الموردين لدى الشركات السّوريّة، فكل شركة تعتمد نهجاً معيناً في اختيار مورديها بحسب حجمها وطبيعتها.

يمكن ترتيب تأثير المعايير في عملية اختيار الموردين لدى الشركات السّوريّة بحسب المتوسط الحسابي الأعلى وتوجه الإجابة كالتالي:

- مؤثرة جداً: الجودة، المركز المالي للمورد، مدة التوريد، الموثوقية، السعر، المقدرة الفنية.
 - مؤثرة: الأداء السابق، سرعة الاستجابة، التكلفة الاجمالية، السمعة، سهولة التواصل، المرونة، الضمان والكفالات، الإدارة والتنظيم، تسهيلات الدفع، العلاقة طويلة الأمد مع الموردين، جودة العلاقة مع المورد.
 - مؤثرة نوعاً ما: الموقع الجغرافي، الخبرات السابقة مع المورد، التطوير، التعاون في مجال المنتجات والخدمات الجديدة، معايير وشهادات الجودة، اعتماد المورد لمعايير الصحة والسلامة المهنية في منشأته، حجم الشركة، المسؤولية البيئية.
- ويلاحظ عدم وجود أي معيار ضمن توجه إجابة غير مؤثر، وغالبية المعايير كانت ضمن توجه "مؤثر جداً ومؤثر" هذا يعني أنّ موردي الشركات السّوريّة يتم اختيارهم بناءً على كافة المعايير.

- معايير تقييم الموردين لدى الشركات السّوريّة:

الجدول رقم (١٢) التحليل الاحصائي لمعايير تقييم الموردين لدى الشركات السّوريّة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	Sig.	المعنوية
3.35	1.099	مؤثر إلى حد ما	.051	غير معنوي
المركز المالي للمورد				

معنوي	.000	مؤثر جداً	.847	4.28	المقدرة الفنية
معنوي	.000	مؤثر جداً	.841	4.40	مدة التوريد (التسليم)
معنوي	.000	مؤثر	.982	3.90	السمعة
معنوي	.000	مؤثر	.997	3.93	الاداء السابق
معنوي	.000	مؤثر	.736	4.15	سهولة التواصل
معنوي	.000	مؤثر	.877	4.00	الادارة و التنظيم
معنوي	.000	مؤثر جداً	.783	4.55	الجودة
معنوي	.000	مؤثر جداً	.838	4.38	السعر
غير معنوي	.618	مؤثر إلى حد ما	.944	3.08	الموقع الجغرافي
غير معنوي	.743	مؤثر إلى حد ما	.959	2.95	حجم الشركة
معنوي	.000	مؤثر	.823	4.20	سرعة الاستجابة
معنوي	.000	مؤثر	.791	4.13	الموثوقية
معنوي	.009	مؤثر	1.037	3.45	التطوير
معنوي	.008	مؤثر إلى حد ما	.900	3.40	التعاون في مجال المنتجات و الخدمات الجديدة
معنوي	.000	مؤثر	.949	4.15	الكلفة الاجمالية (بما يتضمن كلفة النقل و الكلف الاضافية)
معنوي	.000	مؤثر	.841	3.90	المرونة تجاه تغيرات الطلب
غير معنوي	.124	مؤثر إلى حد ما	1.006	3.25	الخبرات السابقة للمورد مع شركات مماثلة
معنوي	.000	مؤثر	.841	3.90	الضمان و الكفالات
معنوي	.000	مؤثر	.870	3.75	العلاقة طويلة الامد مع المورد
غير معنوي	.117	مؤثر إلى حد ما	1.086	2.73	المسؤولية البيئية
معنوي	.000	مؤثر	.932	3.95	تسهيلات الدفع
معنوي	.000	مؤثر	.846	3.95	جودة العلاقة مع المورد
معنوي	.005	مؤثر	.959	3.45	معايير و شهادات الجودة
غير معنوي	.612	مؤثر إلى حد ما	1.236	2.90	اعتماد المورد لمعايير الصحة و السلامة المهنية في منشأته

يتضح من الجدول السابق أنّ معايير المقدرة الفنية ومدة التوريد والجودة والسعر كانت مؤثرة جداً في عملية تقييم الموردين بمتوسط حسابي أعلى من ٤,٢١ ، أمّا المعيار الأقل تأثيراً فكان التعاون في

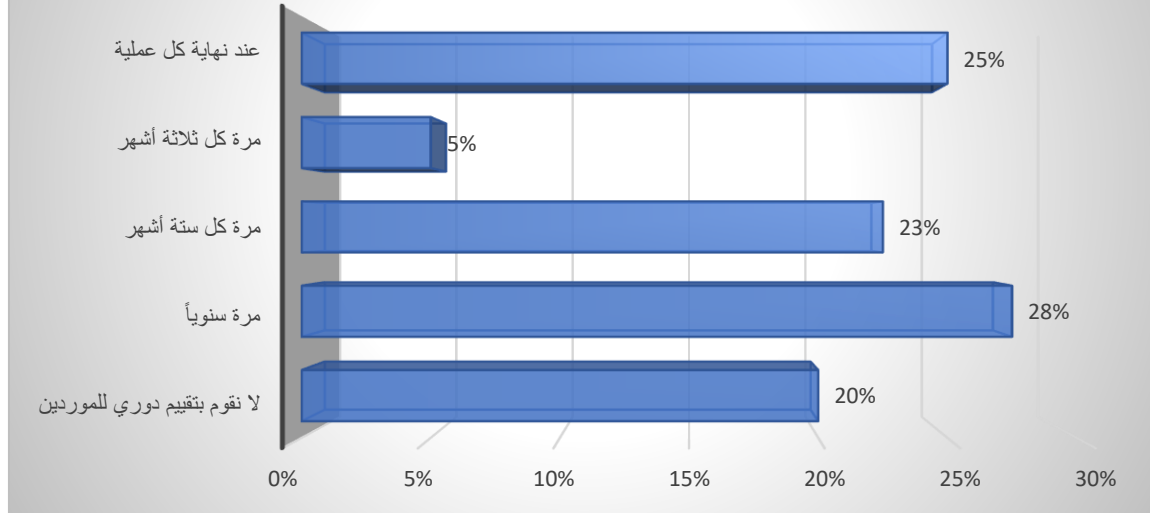
مجال المنتجات الجديدة وبدرجة مؤثر إلى حد ما ومتوسط حسابي بين ٢,٦١ و ٣,٤. بينما كانت معايير المركز المالي للمورد والموقع الجغرافي وحجم الشركة والخبرات السابقة للمورد والمسؤولية البيئية واعتماد معايير الصحة والسلامة البيئية كانت بدرجة مؤثر الى حد ما ومتوسط حسابي بين ٢,٦١ و ٣,٤ الا أنّ القيمة الاحتمالية Sig. لهذه المعايير كان اعلى من ٠,٠٥ وهذا يعني أنّ لها دلالة غير معنوية ما يدل على تباين الإجابات لدى المستجيبين في الاستبانة، ويعود ذلك بحسب رأي الباحثة ومن خبراتها في هذا المجال الى عدم وجود نهج ثابت لتقييم الموردين لدى الشركات السّوريّة، فكل شركة تعتمد نهجاً معيناً في تقييم مورديها بحسب حجمها وطبيعتها. يمكن ترتيب تأثير المعايير في عملية تقييم الموردين لدى الشركات السّوريّة بحسب المتوسط الحسابي الأعلى وتوجه الإجابة كالتالي:

- مؤثرة جداً: الجودة، مدة التوريد، السعر، المقدرة الفنية.
 - مؤثرة: سرعة الاستجابة، الكلفة الاجمالية، سهولة التواصل، الإدارة والتنظيم، الموثوقية، تسهيلات الدفع، جودة العلاقة مع المورد، الأداء السابق، السمعة، المرونة، الضمان والكفالات، العلاقة طويلة الأمد مع المورد، معايير وشهادات الجودة، التطوير.
 - مؤثرة نوعاً ما: التعاون في مجال المنتجات والخدمات الجديدة، المركز المالي للمورد، الخبرات السابقة للمورد مع مؤسسات مماثلة، الموقع الجغرافي، حجم الشركة، اعتماد المورد لمعايير الصحة والسلامة المهنية في منشأته، المسؤولية البيئية.
- ويلاحظ عدم وجود أي معيار ضمن توجه إجابة غير مؤثر، وغالبية المعايير كانت ضمن توجه "مؤثر جداً ومؤثر" هذا يعني أنّ موردي الشركات السّوريّة يتم تقييمهم بناءً على كافة المعايير.

- معايير ضبط العلاقة مع الموردين لدى الشركات السّوريّة:

تم سؤال المستجيبين " ما هي المدة الزمنية التي يقوم فيها قسم المشتريات بعمل تقييم للموردين لدى الشركة؟" لمعرفة تواتر عملية التقييم لدى الشركات السّوريّة بما يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO9001:2015 وأظهرت الإجابات أنّ ٢٨٪ من الشركات تقوم بتقييم مورديها مرة سنوياً، ٢٥٪ تقوم بتقييم مورديها عند نهاية كل عملية، ٢٣٪ تقوم بتقييم مورديها مرة كل ستة أشهر، ٢٠٪ لا تقوم بتقييم دوري للموردين، ٥٪ تقوم بتقييم مورديها مرة كل ثلاثة أشهر.

الشكل رقم 8 المدة الزمنية لعملية تقييم الموردين لدى الشركات السوريّة



أما معايير ضبط العلاقة مع الموردين بما يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO9001:2015 فقد كانت نتائج التحليل كما في الجدول التالي حيث يظهر بأنّ الشركات السوريّة تطبق معايير ضبط العلاقة مع الموردين حيث تراوحت الإجابات بين الموافق والموافق بشدة عدا عن اعلام الموردين ذوي التصنيف المتدني بنتائج تقييمهم فقد كان توجه الإجابة نحو "الحيادي"، و هذا يعزى من خبرة الباحثة إلى عدم وجود آلية واضحة لدى غالبية الشركات السوريّة لتقييم الموردين و طلب تحسينات ثم إعادة التقييم لقياس مدى تطبيق التحسينات. فقد تقوم الشركة بتقييم مورديها وقد ينتج عن هذا التقييم قائمة بالموردين المعتمدين وتصنيفاتهم ثم تتوقف عملية المتابعة عند هذا الحد، وربما تتم عملية تقييم الموردين شكلياً قبل عملية التفتيش السنوية على تطبيق نظام الجودة ISO9001:2015 لتفادي حالات عدم المطابقة.

الجدول رقم (١٣) التحليل الاحصائي لمعايير ضبط العلاقة مع الموردين بحسب المواصفة القياسية ISO 9001:2015 لدى الشركات السوريّة

المعنوية	Sig.	توجه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
معنوي	.000	موافق	.949	3.85	بناءً على نتائج تقييم الموردين يتم تصنيف الموردين بحسب جودة ادائهم.
غير معنوي	.868	حيادي	.947	3.03	يتم اعلام الموردين ذوي التصنيف المتدني بنتائج تقييمهم و اقتراح تحسينات
معنوي	.000	موافق	.802	3.65	يوجد تعاون مع الموردين لتطوير الخدمات او المنتجات المقدمة او لتخفيض الاسعار

معنوي	.000	موافق بشدة	.800	4.23	عند طلب عروض الاسعار او طرح المناقصة يتم تزويد الموردين بمواصفات المنتجات أو الخدمات المطلوبة بشكل واضح
معنوي	.000	موافق بشدة	.809	4.25	يتم التواصل مع الموردين بشكل مستمر لمتابعة حالة الطلبات
معنوي	.000	موافق بشدة	.870	4.25	عند استلام المنتجات او الخدمة من المورد يتم فحصها و تقييمها بناءً على المواصفات المذكورة في طلب عرض السعر

ث- هل تمتلك الشركات السورية أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة؟

يتضح من الجدول التالي أنّ الشركات السورية تمتلك اسبقيات التكلفة والجودة والمرونة والسرعة فقد كانت كافة الإجابات تتجه نحو موافق، ودلالة معنوية اقل من ٠,٠٠٥ ومتوسط حسابي أعلى من ٣,٤٠ , إلا أنّه وبملاحظة متمعة للمتوسطات الحسابية نلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لأسبقية الجودة مرتفعة عن باقي الأسبقيات وهذا يدل على أنّ الشركات السورية تولي عناية أكبر لهذه الأسبقية.

الجدول رقم (١٤) أسبقيات التكلفة والجودة والمرونة والسرعة لدى الشركات السورية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية	
أسبقية التكلفة	3.60	.810	موافق	.000	معنوي	تقدم الشركة أسعار منافسة لمنتجاتها
	3.88	.853	موافق	.000	معنوي	تخطط الشركة لتقليل تكاليف المواد الأولية و الخدمات
اسبقية الجودة	4.00	.784	موافق	.000	معنوي	يفضل الزبائن منتجات او خدمات الشركة على منتجات او خدمات المنافسين بسبب جودتها
	4.18	.712	موافق	.000	معنوي	تتطابق منتجات الشركة او خدماتها مع رغبات واحتياجات الزبائن
	4.18	.813	موافق	.000	معنوي	تهتم الشركة بالشكاوى المقدمة من الزبائن وخاصة التي تتعلق بالجودة
أسبقية المرونة	3.93	.829	موافق	.000	معنوي	تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجاتها او خدماتها حسب رغبات الزبائن
	3.63	.807	موافق	.000	معنوي	لدى الشركة القدرة على تجهيز كميات من المنتجات بأحجام مختلفة
أسبقية السرعة	3.55	1.011	موافق	.001	معنوي	تستطيع الشركة توفير الطلبات الطارئة بسرعة
	3.95	1.011	موافق	.000	معنوي	تلتزم الشركة بتسليم الطلبات او تنفيذ خدمات الزبائن في الموعد المحدد

ج-هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عيني الدراسة في مدى استخدام معايير ضبط العلاقة مع الموردين؟

لمعرفة الفروقات بين عيني الدراسة تم القيام باختبار Independent Samples T-Test, فيما يلي النتائج بحسب كل محور حيث يتضح بأنه لا يوجد الكثير من الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المنظمات الدولية و الشركات السورية بشكل عام, تعزو الباحثة ذلك من خبرتها إلى أن المنظمات الدولية تعتمد إجراءات شراء موثقة وواضحة و يتم تدريب العاملين عليها كما يتم التدقيق على مدى تطبيقها من قبل المراكز الرئيسية, بينما يلعب عامل الخبرة دوره لدى الشركات السورية إذ أن غالبية الشركات السورية تعتمد على موظفي مشتريات من ذوي الخبرة للقيام بعمليات الشراء دون وجود معايير مكتوبة و موثقة أو أن تكون موجودة و لكن لا يتم متابعة تطبيقها أو أن تكون موجودة ولكنها لا تستوفي كافة النقاط اللازمة لتنفيذ عملية الشراء, يستثنى من ذلك الشركات الكبيرة أو الشركات التي هي أساساً فرع من شركة عالمية.

- الفروقات بحسب معايير اختيار الموردين:

يظهر الجدول رقم (١٥) الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بحسب معايير اختيار الموردين المطبقة لدى المنظمات الدولية والشركات السورية:

الجدول رقم (١٥)

المعيار	الجهة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Leven للمتوسطات Sig.	الفروقات
المركز المالي للمورد	منظمات دولية	3.53	.961	.368	لا يوجد فروقات
	شركات سورية	3.43	1.083		
المقدرة الفنية	منظمات دولية	4.15	.702	.331	لا يوجد فروقات
	شركات سورية	4.23	.832		
مدة التوريد (التسليم)	منظمات دولية	4.41	.557	.160	لا يوجد فروقات
	شركات سورية	4.35	.834		
السمعة	منظمات دولية	3.94	.851	.706	لا يوجد فروقات
	شركات سورية	4.05	.904		
الاداء السابق	منظمات دولية	3.97	.969	.692	لا يوجد فروقات
	شركات سورية	4.10	.900		
سهولة التواصل	منظمات دولية	3.35	.884	.027	<u>يوجد فروقات</u>
	شركات سورية	4.03	.800		
الادارة و التنظيم	منظمات دولية	3.35	.950	.168	لا يوجد فروقات

		.853	3.80	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.586	.705	4.56	منظمات دولية	الجودة
		.816	4.48	شركات سورية	
<u>يوجد فروقات</u>	.005	.535	4.68	منظمات دولية	السعر
		.927	4.25	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.181	1.175	3.21	منظمات دولية	الموقع الجغرافي
		.975	3.35	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.274	.958	2.85	منظمات دولية	حجم الشركة
		.841	2.90	شركات سورية	
<u>يوجد فروقات</u>	.005	1.082	3.26	منظمات دولية	سرعة الاستجابة
		.778	4.10	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.797	.857	3.85	منظمات دولية	الموثوقية
		.751	4.28	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.376	.936	3.18	منظمات دولية	التطوير
		1.043	3.30	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.784	.938	3.29	منظمات دولية	التعاون في مجال المنتجات و الخدمات الجديدة
		.877	3.28	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.835	.784	4.15	منظمات دولية	الكلفة الاجمالية (بما يتضمن كلفة النقل و الكلف الاضافية)
		.900	4.10	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.717	.914	3.79	منظمات دولية	المرونة تجاه تغيرات الطلب
		.911	3.88	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.401	.929	3.50	منظمات دولية	الخبرات السابقة للمورد مع شركات مماثلة
		1.027	3.35	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.655	.851	3.94	منظمات دولية	الضمان و الكفالات
		.834	3.85	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.237	.684	3.68	منظمات دولية	العلاقة طويلة الامد مع المورد
		.847	3.73	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.978	1.160	3.56	منظمات دولية	المسؤولية البيئية
		1.081	2.60	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.088	1.261	3.50	منظمات دولية	تسهيلات الدفع
		1.050	3.78	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.908	.892	3.59	منظمات دولية	جودة العلاقة مع المورد
		.911	3.70	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.090	1.043	3.94	منظمات دولية	معايير و شهادات الجودة
		1.154	3.28	شركات سورية	

<u>يوجد فروقات</u>	.030	983.	3.94	منظمات دولية	اعتماد المورد لمعايير
		1.319	2.95	شركات سورية	الصحة و السلامة المهنية في منشأته

كما يظهر في الجدول السابق، نرى بأنّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في معايير اختيار الموردين المطبقة لدى المنظمات الدولية والشركات السورية حيث سجلت القيمة الاحتمالية Sig لاختبار Leven للمتوسطات قيماً أعلى من ٠,٠٥ وذلك بسبب كون هذه المعايير ضرورية لاختيار المورد الأفضل إلا أنّ ما قد يختلف هو وزن هذه المعايير في آلية الاختيار ولكنها ليست موضوع بحثنا هذا.

عدا عن المعايير التالية فقد وجد فروقات إحصائية بين المنظمات الدولية والشركات السورية:

- سهولة التواصل: حيث سجلت القيمة الاحتمالية Sig لاختبار Leven للمتوسطات قيمة ٠,٠٢٧ وبالنظر الى قيم المتوسطات يتضح بأنّ المتوسط الحسابي لمستجيبى المنظمات الدولية بلغ ٣,٣٥ بينما بلغ المتوسط الحسابي لمستجيبى الشركات السورية ٤,٠٣ وهذا يعني بأنّ الشركات السورية تهتم بمعيار سهولة التواصل مع الموردين لاختيار مورديها أكثر من المنظمات الدولية وذلك يعزى بحسب تجارب الباحثة وخبرتها إلى أنّ سهولة التواصل مع الموردين توفر الوقت على الشركة لإتمام عمليات التعاقد ومتابعة الطلبات، فعنصر الوقت هام جدا في أي مرحلة بالنسبة للشركات التي تسعى للربح.
- السعر: سجلت القيمة الاحتمالية Sig لاختبار Leven للمتوسطات قيمة ٠,٠٠٥ وبالنظر الى قيم المتوسطات يتضح بأنّ المتوسط الحسابي لمستجيبى المنظمات الدولية بلغ ٤,٦٨ بينما بلغ المتوسط الحسابي لمستجيبى الشركات السورية ٤,٢٥ وهذا يعني بأنّ المنظمات الدولية تهتم بمعيار السعر لاختيار مورديها أكثر من الشركات السورية، ويعود ذلك بحسب رأي الباحثة إلى الضوابط المفروضة على عمليات الشراء في المنظمات الدولية من قبل المراكز الرئيسية.
- سرعة الاستجابة: سجلت القيمة الاحتمالية sig لاختبار Leven للمتوسطات قيمة ٠,٠٠٥ وبالنظر الى قيم المتوسطات يتضح بأنّ المتوسط الحسابي لمستجيبى المنظمات الدولية بلغ ٣,٢٦ بينما بلغ المتوسط الحسابي لمستجيبى الشركات السورية ٤,١٠ وهذا يعني بأنّ الشركات السورية تهتم بمعيار سرعة الاستجابة عند اختيار مورديها يعزى ذلك بحسب خبرة الباحثة وتجاربها إلى أنّ تغيرات الاسواق تفرض على الشركة التي تهدف للربح البحث عن موردين من ذوي الاستجابة السريعة للإيفاء بأي طلبات غير متوقعة.
- اعتماد المورد لمعايير الصحة والسلامة المهنية في منشأته: سجلت القيمة الاحتمالية sig لاختبار Leven للمتوسطات قيمة ٠,٠٣٠ وبالنظر الى قيم المتوسطات يتضح بأنّ المتوسط الحسابي لمستجيبى المنظمات الدولية بلغ ٣,٩٤ بينما بلغ المتوسط الحسابي لمستجيبى الشركات السورية ٢,٩٥ وهذا يعني بأنّ المنظمات الدولية تهتم بهذا المعيار لاختيار مورديها أكثر من الشركات السورية، يعود ذلك بحسب رأي الباحثة إلى الضوابط المفروضة على عمليات الشراء من قبل المراكز الرئيسية، حيث تشترط أنّ لا يتم التعامل مع مورد لا يعتمد معايير الصحة و السلامة في منشأته.

- الفروقات بحسب معايير تقييم الموردين:

يظهر الجدول التالي (رقم ١٦) الفروقات في معايير تقييم الموردين المطبقة بين المنظمات الدولية والشركات السوريّة:

الجدول رقم (١٦)

الفروقات	اختبار Leven للمتوسطات Sig.	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجهة	
لا يوجد فروقات	.774	1.108	3.50	منظمات دولية	المركز المالي للمورد
		1.099	3.35	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.661	.710	4.26	منظمات دولية	المقدرة الفنية
		.847	4.28	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.662	.983	4.06	منظمات دولية	مدة التوريد (التسليم)
		.841	4.40	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.741	.953	4.00	منظمات دولية	السمعة
		.982	3.90	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.582	.753	4.09	منظمات دولية	الاداء السابق
		.997	3.93	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.142	.828	3.74	منظمات دولية	سهولة التواصل
		.736	4.15	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.129	1.022	3.53	منظمات دولية	الادارة و التنظيم
		.877	4.00	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.240	.843	4.32	منظمات دولية	الجودة
		.783	4.55	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.156	.968	4.18	منظمات دولية	السعر
		.838	4.38	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.312	1.060	3.29	منظمات دولية	الموقع الجغرافي
		.944	3.08	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.213	1.075	3.24	منظمات دولية	حجم الشركة
		.959	2.95	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.120	1.012	3.65	منظمات دولية	سرعة الاستجابة
		.823	4.20	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.791	.886	3.94	منظمات دولية	الموثوقية
		.791	4.13	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.586	.957	3.59	منظمات دولية	التطوير
		1.037	3.45	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.786	.888	3.62	منظمات دولية	

		900.	3.40	شركات سورية	التعاون في مجال المنتجات و الخدمات الجديدة
لا يوجد فروقات	.921	.989	3.85	منظمات دولية	الكلفة الاجمالية (بما يتضمن كلفة النقل و الكلف الاضافية)
		.949	4.15	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.757	.717	3.97	منظمات دولية	المرونة تجاه تغيرات الطلب
		.841	3.90	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.584	.917	3.65	منظمات دولية	الخبرات السابقة للمورد مع شركات مماثلة
		1.006	3.25	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.611	.870	3.97	منظمات دولية	الضمان و الكفالات
		.841	3.90	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.299	.769	3.88	منظمات دولية	العلاقة طويلة الامد مع المورد
		.870	3.75	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.690	1.129	3.62	منظمات دولية	المسؤولية البيئية
		1.086	2.73	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.131	1.048	3.41	منظمات دولية	تسهيلات الدفع
		.932	3.95	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.908	.793	3.91	منظمات دولية	جودة العلاقة مع المورد
		.846	3.95	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.811	1.138	3.91	منظمات دولية	معايير و شهادات الجودة
		.959	3.45	شركات سورية	
لا يوجد فروقات	.592	1.155	4.00	منظمات دولية	اعتماد المورد لمعايير الصحة و السلامة المهنية في منشأته
		1.236	2.90	شركات سورية	

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الدولية والشركات السورية في درجة تطبيق معايير تقييم الموردين وأن كل منهما تتبعان نفس المعايير بنفس درجة الأهمية نظراً لكون هذه المعايير أساسية لتقييم الموردين إلا أن ما قد يختلف هو وزن هذه المعايير في آلية التقييم ولكنها ليست موضوع بحثنا هذا.

- الفروقات بحسب معايير ضبط العلاقة مع الموردين:

يظهر الجدول التالي (رقم ١٧) الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المنظمات الدولية والشركات السورية في المعايير المطبقة لضبط العلاقة مع الموردين بحسب المواصفة القياسية ISO 9001:2015:

الجدول رقم (١٧)

العبارات	الجهة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Leven للمتوسطات Sig.	
بناءً على نتائج تقييم الموردين يتم تصنيف الموردين بحسب جودة ادائهم.	منظمات دولية	4.06	.547	.011	<u>يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية</u>
	شركات سورية	3.85	.949		
يتم اعلام الموردين ذوي التصنيف المتدني بنتائج تقييمهم و اقتراح تحسينات	منظمات دولية	3.79	.978	.910	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
	شركات سورية	3.03	.947		
يوجد تعاون مع الموردين لتطوير الخدمات او المنتجات المقدمة او لتخفيض الاسعار	منظمات دولية	3.53	1.107	.038	<u>يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية</u>
	شركات سورية	3.65	.802		
عند طلب عروض الاسعار او طرح المناقصة يتم تزويد الموردين بمواصفات المنتجات أو الخدمات المطلوبة بشكل واضح	منظمات دولية	4.44	.613	.823	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
	شركات سورية	4.23	.800		
يتم التواصل مع الموردين بشكل مستمر لمتابعة حالة الطلبات	منظمات دولية	4.38	.652	.855	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
	شركات سورية	4.25	.809		
عند استلام المنتجات او الخدمة من المورد يتم فحصها و تقييمها بناءً على المواصفات المذكورة في طلب عرض السعر	منظمات دولية	4.65	.544	.141	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
	شركات سورية	4.25	.870		

يظهر الجدول السابق بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في معايير ضبط العلاقة مع الموردين بحسب المواصفة القياسية ISO9001:2015 بين المنظمات الدولية والشركات السورية، عدا المعايير التالية:

*معيار تصنيف الموردين بحسب جودة أدائهم حيث بلغت القيمة الاحتمالية sig ٠,٠١١ وهي اقل من ٠,٠٥ هذا يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين عينتي البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى المنظمات الدولية ٤,٠٦ والمتوسط الحسابي لدى الشركات السورية ٣,٨٥ وهذا يعني أنّ المنظمات الدولية تهتم بتطبيق هذا المعيار بشكل أكبر، يعود ذلك بحسب رأي الباحثة إلى الضوابط المفروضة على عمليات الشراء من قبل المراكز الرئيسية بهدف الحصول على قائمة للموردين المعتمدين مع تصنيفاتهم وهذا يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO9001:2015.

*معيار التعاون مع الموردين لتطوير الخدمات او المنتجات المقدمة او لتخفيض الأسعار، حيث بلغت القيمة الاحتمالية sig ٠,٠٣٨ وهي اقل من ٠,٠٥ هذا يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين عينتي البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى المنظمات الدولية ٣,٥٣ والمتوسط الحسابي لدى الشركات السورية ٣,٦٥ وهذا يعني أنّ الشركات السورية تهتم بتطبيق هذا المعيار أكثر من المنظمات الدولية و يعزى ذلك بحسب رأي الباحثة إلى اهتمام الشركات التي تسعى للربح ببناء

سلاسل توريد متكاملة مع عدد محدود من الموردين مما يوفر على الشركة تكاليف بناء علاقات طويلة الأمد مع موردين جدد بالإضافة إلى المكاسب والأرباح التي تجنيها الشركات من وجودها ضمن سلاسل توريد قوية.

كما قامت الباحثة بإعداد الجدول التالي والذي يظهر الفروقات في المدة الزمنية لعملية تقييم الموردين بين المنظمات الدولية والشركات المحلية بحسب نتائج الاستبانات.

الجدول رقم (١٨) الفروقات في المدة الزمنية لعملية لتقييم

النسبة المئوية		
الشركات السورية	المنظمات الدولية	ما هي المدة الزمنية التي يقوم فيها قسم المشتريات بعمل تقييم للموردين
٢٥٪	٣٤٪	عند نهاية كل عملية شراء
٥٪	٣٪	مرة كل ثلاثة اشهر
٢٣٪	١٤٪	مرة كل ستة اشهر
٢٨٪	٣٠٪	مرة سنوياً
٢٠٪	٢٠٪	لا نقوم بتقييم دوري للموردين

يتضح من الجدول السابق أنّ كلاً من المنظمات الدولية والشركات السورية تهتم بتقييم مورديها مع اختلاف في المدة الزمنية لإعادة عملية التقييم، وبحسب رأي الباحثة ولضبط جودة المنتجات الموردة وتحسين العلاقة مع الموردين يفضل القيام بعملية تقييم الموردين عند نهاية كل عملية شراء ذلك بسبب سهولة الوصول الى بيانات التقييم وإمكانية اقتراح تحسينات على الموردين بشكل أسرع لتفاديها في المرات القادمة.

ح. هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عيني الدراسة في امتلاك أسبقيات

التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة بين المنظمات الدولية والشركات السورية؟

يظهر الجدول رقم (١٩) الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المنظمات الدولية والشركات السورية في امتلاك الاسبقيات التنافسية، ولمعرفة هذه الفروقات تم القيام باختبار Independent Samples T-Test، حيث يتضح بأنّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في غالبية العبارات وهذا يعني امتلاك عيني البحث اسبقيات السعر والجودة والمرونة والسرعة بشكل متساوي، حيث تسعى كافة المنظمات والشركات إلى ضبط التكلفة بغض النظر عن هدفها (ربحي او غير ربحي).

أمّا بالنسبة لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في عبارات محور الجودة يعزى ذلك إلى أنّ جودة المنتجات المقدمة أمر أساسي تسعى له كافة المنظمات والشركات لتضمن استمرارها ونجاحها عدا عبارة " يفضل الزبائن منتجات او خدمات الشركة على منتجات او خدمات المنافسين بسبب جودتها/ يفضل المستفيدين مساعدات او خدمات المنظمة على مساعدات او خدمات المنظمات الاخرى بسبب جودتها" و التي تتبع محور أسبقية الجودة حيث كانت القيمة الاحتمالية sig ٠,٠٤٢ و هي أصغر من ٠,٠٥ كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدى المنظمات الدولية ٣,٦٥ ولدى الشركات السورية ٤,٠٠ هذا يعني أنّ الشركات المحلية تتفوق على المنظمات الدولية في هذه الجزئية و يعزى ذلك بحسب رأي

الباحثة أنّ الشّركات تقوم بدراسة متطلبات السوق وجودة منتجات المنافسين وتقديم منتجات بالجودة التي يفضلها الزبائن، أمّا المساعدات المقدمة من قبل المنظمات الدولية فهي ذات جودة ثابتة تقدم الحد المقبول لمتطلبات الجودة والتي قد لا تتفق دائماً مع أذواق المستفيدين.

كما تتشابه المنظمات الدولية مع الشّركات السّوريّة في امتلاك اسبقية المرونة فالمنظمات الدولية تقوم بتعديل مكونات المساعدات لديها لتتلاءم مع الاحتياجات وتعمل على توفيرها مهما كانت كمياتها ما يسمح لها بتلبية الطلب لتحقيق أهدافها بالتخفيف من معاناة الناس، أمّا بالنسبة للشّركات السّوريّة فتقوم بتطوير منتجاتها لتواكب تطورات السوق بالإضافة إلى عملها الدؤوب لتزويد زبائنهم بالكميات المطلوبة ذلك بغرض المحافظة على بقائها وتميزها في السوق.

كما تتشابه المنظمات الدولية مع الشّركات السّوريّة في امتلاك اسبقية السرعة عدا في عبارة " تستطيع الشّركة توفير الطلبات الطارئة بسرعة/ بغض النظر عن المعوقات الخارجية، تستطيع المنظمة توفير المساعدات الطارئة بسرعة" والتي تتبع محور أسبقية السرعة حيث كانت القيمة الاحتمالية sig ٠,٠٢٠ وهي أصغر من ٠,٠٥ كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدى المنظمات الدولية ٣,٩٤ ولدى الشّركات السّوريّة ٣,٥٥ هذا يعني أنّ المنظمات الدولية تتفوق على الشّركات السّوريّة بهذه الجزئية ويعزى ذلك بحسب رأي الباحثة إلى الخبرة التي اكتسبتها المنظمات الدولية عبر سنوات من العمل في ظروف صعبة ضمن الحروب والكوارث وسعيها الدائم لتكون جاهزة للاستجابة لأي حالة طارئة.

الجدول رقم (١٩)

الاسبقية	العبارات	جهة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Leven للمتوسطات Sig.	الفروقات
التكلفة	تقدم الشّركة أسعار منافسة لمنتجاتها / تؤمن المنظمة المساعدات او الخدمات التي تقدمها بأسعار أقل من باقي المنظمات	منظمات دولية	3.21	.729	.275	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
		شركات سورية	3.60	.810		
	تخطط الشّركة لتقليل تكاليف المواد الأولية و الخدمات/ تخطط المنظمة لتقليل تكاليف المساعدات و الخدمات	منظمات دولية	3.38	.888	.410	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
		شركات سورية	3.88	.853		
الجودة	يفضل الزبائن منتجات او خدمات الشّركة على منتجات او خدمات المنافسين بسبب جودتها/ يفضل المستفيدين مساعدات او خدمات المنظمة على مساعدات او خدمات المنظمات الاخرى بسبب جودتها	منظمات دولية	3.65	.884	.042	<u>يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية</u>
		شركات سورية	4.00	.784		
	تتطابق منتجات الشّركة او خدماتها مع رغبات واحتياجات الزبائن/ تتطابق مساعدات او خدمات المنظمة مع متطلبات واحتياجات المستفيدين	منظمات دولية	4.00	.696	.744	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
		شركات سورية	4.18	.712		
	تهتم الشّركة بالشكاوى المقدمة من الزبائن وخاصة التي تتعلق بالجودة/ تهتم المنظمة بالشكاوى المقدمة من المستفيدين وخاصة التي تتعلق بالجودة	منظمات دولية	4.18	.626	.420	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
		شركات سورية	4.18	.813		

المرونة	تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجاتها او خدماتها حسب رغبات الزبائن/ تمتلك المنظمة القدرة على تطوير المساعدات او الخدمات حسب طبيعة الاحتياجات	منظمات دولية	4.18	.834	.671	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
		شركات سورية	3.93	.829		
	لدى الشركة القدرة على تجهيز كميات من المنتجات بأحجام مختلفة/ لدى المنظمة القدرة على تأمين المساعدات او تقديم الخدمات مهما كان حجمها	منظمات دولية	3.71	.836	.971	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
		شركات سورية	3.63	.807		
السرعة	تستطيع الشركة توفير الطلبات الطارئة بسرعة/ بغض النظر عن المعوقات الخارجية , تستطيع المنظمة توفير المساعدات الطارئة بسرعة	منظمات دولية	3.94	.851	.020	<u>يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية</u>
		شركات سورية	3.55	1.011		
	تلتزم الشركة بتسليم الطلبات او تنفيذ خدمات الزبائن في الموعد المحدد/ بغض النظر عن المعوقات الخارجية تلتزم المنظمة بتسليم المساعدات او تنفيذ الخدمات في الموعد المحدد	منظمات دولية	3.85	.958	.282	لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية
		شركات سورية	3.95	1.011		

خ- هل يؤثر اعتماد هذه المعايير على استمرار المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمات الدولية والشركات السورية؟

أثر معايير اختيار الموردين على استمرار تقديم المنتجات والخدمات:

لمعرفة مدى تأثير معايير اختيار الموردين على استمرار تقديم المنتجات والخدمات من قبل المنظمات الدولية والشركات السورية قامت الباحثة بتطبيق الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة كما يلي:
الجدول رقم (٢٠) تأثير معايير اختيار الموردين بالانحدار الخطي البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 ^a	.582	.576	.36970
a. Predictors: (Constant), choosing				

من الجدول السابق (رقم ٢٠) نلاحظ العلاقة بين الاختيار واستمرارية المنتجات والخدمات قوية، إذ أنّ معامل بيرسون يظهر أنّ $R=0.763$ ، علماً أنّ حجم الأثر بحسب R Square يبيّن أنّ الاختيار يؤثر بنسبة ٥٨٪ على استمرارية تقديم المنتجات والخدمات.

الجدول رقم (٢١) الدلالة الإحصائية لتأثير معايير اختيار الموردين بالانحدار الخطي البسيط

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.057	.281		.000

	choosing	.746	.074	.763	10.010	.000
a. Dependent Variable: Continuity						

من الجدول السابق (٢١) يظهر أنّ الاختيار له دلالة إحصائية في التأثير على الاستمرار بتقديم المنتجات والخدمات لكون القيمة الاحتمالية Sig. أصغر من ٠,٠٠٥، علماً أنّ هذا الأثر طردي لكون إشارة B موجبة، وبالتالي كلما ارتفعت معايير الاختيار، زادت معها إمكانية الاستمرار بتقديم المنتجات والخدمات من المنظمات الدولية والشركات السّوريّة.

أثر معايير تقييم الموردين على استمرار تقديم المنتجات والخدمات:

لمعرفة مدى تأثير معايير تقييم الموردين على استمرار تقديم المنتجات والخدمات من قبل المنظمات الدولية والشركات السّوريّة قامت الباحثة بتطبيق الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتيجة كما يلي:
الجدول (٢٢) تأثير معايير تقييم الموردين بالانحدار الخطي البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.687 ^a	.472	.465	.41545
a. Predictors: (Constant), evaluation				

من الجدول السابق (٢٢) نلاحظ العلاقة بين التقييم واستمرارية المنتجات والخدمات قوية، إذ أنّ معامل بيرسون يظهر أنّ $R=0.687$ ، علماً أنّ حجم الأثر بحسب R Square يبيّن أنّ التقييم يؤثر بنسبة ٤٧٪ على استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة.

الجدول رقم (٢٣) الدلالة الإحصائية لتأثير معايير تقييم الموردين بالانحدار الخطي البسيط

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.393	.308		4.521	.000
	evaluation	.646	.080	.687	8.023	.000
a. Dependent Variable: Continuity						

من الجدول السابق (٢٣) يظهر أنّ التقييم له دلالة إحصائية في التأثير على استمرارية المنتجات والخدمات لكون القيمة الاحتمالية Sig. أصغر من ٠,٠٠٥، علماً أنّ هذا الأثر طردي لكون إشارة B موجبة، وبالتالي كلما ارتفعت معايير التقييم، ارتفعت معها إمكانية استمرار تقديم المنتجات والخدمات من قبل المنظمات الدولية والشركات السّوريّة.

تأثير ضبط العلاقة مع الموردين على استمرار تقديم المنتجات والخدمات:

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط، كانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٢٤) تأثير معايير ضبط العلاقة مع الموردين بالانحدار الخطي البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.653 ^a	.427	.419	.43290
a. Predictors: (Constant), relation				

من الجدول السابق (رقم ٢٤) نلاحظ العلاقة بين ضبط العلاقة مع المورد واستمرارية المنتجات والخدمات قوية، إذ أنّ معامل بيرسون يظهر أنّ $R=0.653$ ، علماً أنّ حجم الأثر بحسب R Square يبيّن أنّ ضبط العلاقة مع المورد تؤثر بنسبة ٤٣٪ على استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة.

الجدول رقم (٢٥) الدلالة الإحصائية لتأثير معايير ضبط العلاقة مع الموردين بالانحدار الخطي البسيط

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.430	.332		4.302	.000
	relation	.602	.082	.653	7.321	.000
a. Dependent Variable: Continuity						

من الجدول السابق (رقم ٢٥) يظهر أنّ ضبط العلاقة مع المورد له دلالة إحصائية في التأثير على استمرارية المنتجات والخدمات لكون القيمة الاحتمالية Sig. أصغر من ٠,٠٥، علماً أنّ هذا الأثر طردي لكون إشارة B موجبة، وبالتالي كلما زاد ضبط العلاقة مع المورد، زادت معه استمرارية تقديم المنتجات والخدمات من قبل المنظمات الدولية والشركات السورية.

تأثير العوامل (معايير الاختيار، التقييم، ضبط العلاقة مع المورد) مجتمعة على استمرارية تقديم

المنتجات والخدمات:

بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد، كانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٢٦) تأثير العوامل مجتمعة بالانحدار الخطي المتعدد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 ^a	.613	.596	.36071
a. Predictors: (Constant), relation, evaluation, choosing				

من الجدول السابق رقم (٢٦) أنّ قوة ارتباط النموذج عالية، إذ أنّ قيمة معامل بيرسون $R=0.783$ ، علماً أنّ حجم الأثر بحسب R Square يبيّن أنّ معايير اختيار المورد، والتقييم، وضبط العلاقة معه تؤثر معاً على استمرارية تقديم المنتجات والخدمات بنسبة ٦١٪.

الجدول رقم (٢٧) الدلالة الإحصائية لتأثير العوامل مجتمعة بالانحدار الخطي المتعدد

Coefficients ^a				
---------------------------	--	--	--	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.758	.302		2.513	.014
	Choosing	.518	.142	.530	3.644	.001
	evaluation	.088	.132	.094	.667	.507
	Relation	.204	.098	.221	2.080	.041
a. Dependent Variable: Continuity						

من الجدول السابق (٢٧) يظهر أنّ الاختيار، وضبط العلاقة مع المورد تؤثران معاً على استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة لكون القيمة الاحتمالية Sig. أصغر من ٠,٠٥، علماً أنّ هذه العلاقة طردية لكون إشارة B لكل من الاختيار وضبط العلاقة مع المورد موجبة، مما يعني أنّه كلما تحسنت معايير اختيار المورد، وزاد ضبط العلاقة معه، زادت معهما استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة. حيث أنّ معايير اختيار الموردين هي الأساس الذي تبني عليه أي عملية شراء فاختيار المورد الصحيح منذ البداية يوفر على المنظمة أو الشركة الكثير من الجهد والمال، وإذا نجحت الشركة بضبط علاقاتها مع مورديها قاده ذلك إلى نجاح وظيفة التوريد لديها والتي تعد إحدى أهم الوظائف التي تركز عليها نجاح أي منظمة أو شركة واستمراريتها.

أما معايير التقييم فلم يكن لها دلالة إحصائية في التأثير على استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة، لكون القيمة الاحتمالية Sig. أكبر من ٠,٠٥ ولكن هذا لا يعني أنّ التقييم غير ضروري أو هام فهو المرحلة الأخيرة في عملية الشراء التي ستبنى عليها عمليات الشراء القادمة، كما أنّ عملية التقييم لكل تعد جزء من ضبط العلاقة مع الموردين.

تأثير العوامل (معايير الاختيار، التقييم، ضبط العلاقة مع المورد) مجتمعة على استمرارية تقديم

المنتجات والخدمات بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التدرج Stepwise:

كانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٢٨) تأثير معايير اختيار الموردين بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التدرج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 ^a	.582	.576	.36970
2	.781 ^b	.611	.600	.35929
a. Predictors: (Constant), choosing				
b. Predictors: (Constant), choosing, relation				

من الجدول السابق (٢٨) يظهر أنّ النموذج الأول يبيّن أنّ لمعايير الاختيار علاقة قوية، حيث كان معامل بيرسون $R=0.763$ علماً أنّ حجم الأثر بحسب R Square يظهر أنّ معايير الاختيار تؤثر بنسبة ٥٨٪ في استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة.

أما النموذج الثاني، مع زيادة ضبط العلاقة مع المورد إلى معايير الاختيار، زاد التأثير على استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة بنسبة ٣٪.

الجدول رقم (٢٩) تأثير معايير اختيار الموردين وضبط العلاقة معهم بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التدرج

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.057	.281		3.764	.000
	choosing	.746	.074	.763	10.010	.000
2	(Constant)	.787	.297		2.647	.010
	choosing	.585	.101	.598	5.790	.000
	relation	.218	.095	.236	2.287	.025
a. Dependent Variable: Continuity						

من الجدول السابق رقم (٢٩) يظهر في النموذج الأول يظهر أنّ الاختيار له دلالة إحصائية في التأثير على استمرارية المنتجات والخدمات لكون القيمة الاحتمالية Sig. أصغر من ٠,٠٥، علماً أنّ هذا الأثر طردي لكون إشارة B موجبة، وبالتالي كلما ارتفعت معايير الاختيار، ارتفعت معها استمرارية تقديم المنتجات والخدمات من قبل المنظمات الدولية والشركات السورية.

في النموذج الثاني يظهر أنّ كلاً من الاختيار وضبط العلاقة مع المورد تؤثرانّ بدلالة إحصائية على استمرار تقديم المنتجات والخدمات لكون القيمة الاحتمالية Sig. لكل منهما أصغر من ٠,٠٥، علماً أنّ هذا الأثر طردي لكون إشارة B موجبة، وبالتالي فإنّ أولوية التأثير لمعايير الاختيار، تليها ضبط العلاقة مع المورد في تأثيرهما على استمرار تقديم المنتجات والخدمات.

٣-٧: النتائج:

وكنتيجة للدراسة النظرية والعملية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ. ما هي المعايير المتبعة لضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية؟

- معايير اختيار الموردين: يتضح في الجدول (٧) أنّ معايير مدة التوريد والجودة والسعر كانت مؤثرة جداً في عملية اختيار مورد ما لدى المنظمات الدولية، أمّا المعايير الأقل تأثيراً فكانت سهولة التواصل والإدارة والتنظيم.

- معايير تقييم الموردين: يلاحظ في الجدول (٨) أنّ معياري المقدرة الفنية والجودة كانا مؤثرين جداً في عملية تقييم الموردين، أمّا المعايير الأقل تأثيراً فكانت الموقع الجغرافي وحجم الشركة بتوجه اجابات مؤثر إلى حد ما.

- معايير ضبط العلاقة مع الموردين: بحسب الجدول (٩) نجد بأنّ المنظمات الدولية تقوم بضبط العلاقة مع مورديها ويعزى ذلك بحسب خبرة الباحثة إلى الإجراءات الصارمة التي تطبقها المراكز الرئيسية على عمليات الشراء.

ب. هل تمتلك المنظمات الدولية أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة؟ بحسب الجدول رقم (١٠) تمتلك المنظمات الدولية أسبقيات الجودة والمرونة والسرعة ويعزى ذلك لسعيها الدائم لتوفير المساعدات لمحتاجيها ضمن أي ظرف وبأقصى سرعة ممكنة وبالجودة المقبولة، أمّا بالنسبة لأسبقية التكلفة، فقد تباينت الإجابات وكانت تتجه نحو الحيادي ذلك يعود إلى كون بعض المنظمات تسعى لضبط التكاليف بينما تسعى منظمات أخرى لإيصال المساعدات إلى محتاجيها بغض النظر عن التكلفة.

ت. ما هي المعايير المتبعة لضبط العلاقة مع الموردين في الشركات السّوريّة؟

- معايير اختيار الموردين: بحسب الجدول رقم (١١) يتضح أنّ معايير المركز المالي والمقدرة الفنية ومدة التوريد والجودة والسعر والموثوقية كانت مؤثرة جداً في عملية اختيار مورد ما لدى الشركات السّوريّة، أمّا المعايير الأقل تأثيراً فكانت الموقع الجغرافي والخبرات السابقة مع المورد.

- معايير تقييم الموردين: بحسب الجدول رقم (١٢) يتضح أنّ معايير المقدرة الفنية ومدة التوريد والجودة والسعر كانت مؤثرة جداً في عملية تقييم الموردين، أمّا المعيار الأقل تأثيراً فكان التعاون في المنتجات الجديدة وبدرجة مؤثر إلى حد ما.

- معايير ضبط العلاقة مع الموردين: يلاحظ في الجدول (١٣) أنّ الشركات السّوريّة تطبق معايير ضبط العلاقة مع الموردين حيث تراوحت الإجابات بين الموافق والموافق بشدة عدا عن اعلام الموردين ذوي التصنيف المتدني بنتائج تقييمهم فقد توجهت الإجابات نحو "الحيادي"، وهذا يعزى من خبرة الباحثة إلى عدم وجود آلية واضحة لدى غالبية الشركات السّوريّة لتقييم الموردين وطلب تحسينات ثم إعادة التقييم.

ث. هل تمتلك الشركات السّوريّة أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة؟ يتضح من الجدول (١٤) أنّ الشركات السّوريّة تمتلك اسبقيات التكلفة والجودة والمرونة والسرعة مع التركيز على اسبقية الجودة.

ج. هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة في مدى استخدام معايير ضبط العلاقة مع الموردين؟

- معايير الاختيار: يظهر الجدول (١٥) بأنّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في معايير اختيار الموردين المطبقة لدى المنظمات الدولية والشركات السورية، إلا أنّ الشركات اهتمت بمعيار سهولة التواصل وسرعة الاستجابة أكثر من المنظمات الدولية، بينما كانت المنظمات الدولية تولي الاهتمام لمعايير السعر واعتماد المورد لمعايير الصحة والسلامة المهنية في منشأته أكثر من الشركات.

- معايير التقييم: يلاحظ من الجدول رقم (١٦) أنّه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الدولية والشركات السورية في درجة تطبيق معايير تقييم الموردين وأنّ كل منهما تتبعان نفس المعايير بنفس درجة الأهمية.

- معايير ضبط العلاقة مع الموردين: يظهر الجدول رقم (١٧) بأنّه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في معايير ضبط العلاقة مع الموردين بحسب المواصفة القياسية ISO9001:2015 بين المنظمات الدولية والشركات السورية، عدا عن معيار تصنيف الموردين بحسب جودة أدائهم فقد تبين أنّ المنظمات الدولية تهتم بتطبيق هذا المعيار بشكل أكبر، أمّا معيار التعاون مع الموردين لتطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة أو لتخفيض الأسعار فقد تبين أنّ الشركات السورية تهتم بتطبيقه أكثر.

ح. هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عيّنتي الدراسة في امتلاك أسبقيات التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة بين المنظمات الدولية والشركات السورية؟ يتضح من الجدول (١٩) بأنّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في غالبية العبارات وهذا يعني امتلاك عيّنتي البحث أسبقيات السعر والجودة والمرونة والسرعة بشكل متساوٍ، عدا العبارة الأولى في محور الجودة فقد تفوقت الشركات المحلية على المنظمات الدولية ويعزى ذلك بحسب رأي الباحثة أنّ الشركات تقوم بدراسة متطلبات السوق وجودة منتجات المنافسين وتقديم منتجات بالجودة التي يفضلها الزبائن، أمّا المساعدات المقدمة من قبل المنظمات الدولية فهي ذات جودة ثابتة تقدم الحد المقبول لمتطلبات الجودة والتي قد لا تتفق مع أذواق المستفيدين. أمّا في العبارة الأولى من محور السرعة تفوقت المنظمات الدولية على الشركات السورية ويعزى ذلك بحسب رأي الباحثة إلى طبيعة عمل المنظمات الدولية في الحروب والكوارث وسعيها الدائم لتكون جاهزة للاستجابة لأي حالة طارئة.

خ. هل يؤثر اعتماد هذه المعايير على استمرار تقديم المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمات الدولية والشركات السورية؟ تظهر الجداول (٢٧) و (٢٨) و (٢٩) أنّ معايير الاختيار، وضبط العلاقة مع المورد تؤثران معاً بعلاقة طردية على استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة، فكلما تحسنت معايير اختيار المورد، وزاد ضبط العلاقة معه، زادت معها استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة. فإذا نجحت الشركة باختيار وضبط علاقاتها مع مورديها قاده ذلك إلى نجاح وظيفة التوريد لديها والتي تعد إحدى أهم الوظائف التي تركز عليها نجاح أي منظمة أو شركة واستمراريتها. أمّا معايير التقييم فليس لها دلالة إحصائية في التأثير على استمرارية المنتجات والخدمات، هذا لا يعني أنّ التقييم غير ضروري فهو المرحلة الأخيرة في عملية الشراء التي ستبنى عليها العمليات القادمة، بالإضافة إلى أنّ عملية التقييم ككل تعد جزء من ضبط العلاقة مع الموردين.

٣-٨: التوصيات:

قدمت الباحثة بعض التوصيات للشركات السّوريّة وهي:

١. عند اختيار مورد جديد يجب الاهتمام بمعيار "الخبرات السابقة للمورد مع شركات مماثلة" فمعرفة ما هي خبراته ومع أي شركة كانت ستعطينا رؤية عن قدراته الفنية والإدارية ومدى التزامه.
٢. يجب الاهتمام بمعيار "التطوير" عند اختيار وتقييم الموردين، ذلك أنّ المورد الذي لا يقوم بتطوير نفسه ومنتجاته قد يؤثر سلباً على الشركة فالسوق في حالة تطور دائم.
٣. بحسب المواصفة القياسية ISO9001:2015 يجب أنّ تتم عملية تقييم الموردين بشكل سنوي، ولكن من أجل ضبط أكبر لعملية التقييم تنصح الباحثة الشركات بالقيام بالتقييم بعد كل عملية شراء حيث أنّ جميع المعلومات المتعلقة بعملية الشراء تكون حديثة ومتوفرة.
٤. كنتيجة لعملية التقييم تنصح الباحثة الشركات السّوريّة بعمل تصنيف لمورديهم وإعلام ذوي التصنيف المتدني بنتائج تقييمهم وإيضاح نقاط الضعف لديهم والأمور التي لم تتم بشكل جيد في عملية التوريد، وطلب تحسينات ومتابعة تنفيذها وإعادة تقييم المورد على أساسها للتأكد من أنّه قد قام بتنفيذها بالكامل، مما يحسن من أدائهم ويعزز العلاقة معهم ويجنب الشركة أي مشاكل في توريدات لاحقة.
٥. جعل إجراءات عملية الشراء مكتوبة وواضحة وموثقة تتضمن المعايير والإجراءات الواجب اتباعها في كل مراحل الشراء وتوضيحها للعاملين وتدريبهم عليها ومتابعة تطبيقها.
٦. الاهتمام بمعيار "اعتماد المورد لمعايير الصحة والسلامة المهنية في منشأته" عند الاختيار وتقييم الموردين، ذلك أنّ هذه المعايير يجب عدم إهمالها لما لإهمالها من مضر على العاملين، والقيام بتطبيقها سيساعد على تحسين ظروف العمل في كل الشركات السّوريّة.
٧. الاهتمام بمعيار "المسؤولية البيئية" عند الاختيار والتقييم ذلك أنّ حماية البيئة والحفاظ عليها مسؤولية الجميع.

المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (٢٠٠٦)، "إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي"، مكتبة عين شمس.
- اللامي، غسان قاسم (٢٠٠٨)، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط ٦، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المرسى، جمال وإدريس، ثابت، (٢٠٠٥)، "إدارة الشراء والإمداد"، الاسكندرية، الدار الجامعية
- رضوان، محمود عبد الفتاح، (٢٠١٢) "الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات"، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد الفتاح، عز، (٢٠٠٤) "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، خوارزم العلمية.
- محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد، (٢٠٠٤)، "إدارة الانتاج والعمليات"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

الدوريات والمجلات:

- الطويل، أكرم، وحافظ، علي، (٢٠٠٢) "الأسبقيات التنافسية"، مجلة تنمية الرافدين، مجلد ٧ عدد ٥ الصفحات ١٩٤ - ٢١٥.
- العاني، مصطفى عبد الواحد، (٢٠١٣) "مجلة الادارة والاقتصاد"، السنة السادسة والثلاثون، عدد ستة وتسعون الصفحات ١٤٠ الى ١٥٢.
- كدسة، ناصر عقيل والقحطاني، محمد حسين، (٢٠١٦) "ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٦٣، ع ١ - حزيران ٢٠١٦.
- مهدي، أحلام صالح، (٢٠٠٥)، الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة التقني، المجلد ٦٥، العدد ٦، هيئة التعليم التقني، المنصور، بغداد.

الأبحاث:

- البرازي، تركي دهمان، (٢٠١٢) "أثر إدارة سلسلة التوريد على اداء المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الشرق الاوسط - الاردن.

- الجبوري، علاء أحمد، (٢٠٠٥)، "أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.
- المناصير، حمزة فضيل محمد، (٢٠١٦) "أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات"، رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة الشرق الأوسط - الاردن.
- حديد، عامر (٢٠١٢)، "تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعاقد: دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات الخلوية"، بحث غير منشور، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- هدية، عبد الله، (٢٠١٦)، "أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

المراجع الأجنبية:

الكتب:

- Abuhav , Itay , (2017), "ISO 9001-2015: A complete guide to quality management systems", CRC Press.
- Çebi, F., & Bayraktar, D. (2003). "An integrated approach for supplier selection. Logistics information management", 16(6), 395-400.
- Evans, J.R., and Collier, D.A. (2007). "Operations Management: An Integrated Goods and Services Approach." Thomson/South-Western.
- ISO 9001-2015, International standards for QMS.
- Krajewski, Ritzman, and Malhotra. (2007). "Operations Management: Process and Value Chains ", 8/E, Pearson Publisher.
- Waters, Donald ,(2003), "Logistics – An Introduction to Supply Chain Management, Houndmills", New York, Palgrave Macmillan.

الدوريات:

- Cheraghi, S, Dadashzadeh, Mohammad , Subramanian, Muthu, (2011), **"Critical Success Factors For Supplier Selection: An Update"**, Journal of Applied Business Research 20(3), P.91-108.
- Dickson Gary, (1966) **"An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions"**, Journal of Purchasing, Vol.2-n°1, pp. 28-41.
- Ellram, L. M. (1990). **"The supplier selection decision in strategic partnerships"**, Journal of Purchasing and materials Management, 26(4): 8-14.
- Guimarães, M. (2014). **"Competitive Priorities and Innovation in SMEs: A Brazil Multi-Case Study"**. Journal of Technology Management and Innovation, 9(3): 34-50.
- Goffin, Keith, Lemke, Fred, Szejczewski, Marek, (2006), **"An exploratory study of 'close' supplier- manufacturer relationships"** Journal of Operations Management, Vol. 24, Issue 2, pp. 189-209.
- Humphreys, P.K, Shiu, W.K, Chan, F.T.S, (2001), **"Collaborative buyer-supplier relationships in Hong Kong manufacturing firms"**, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 6, No. 4, pp. 152-162.
- Kamann, D.F., Bakker, E.F., (2004). **"Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process"**. Journal of Purchasing and Supply Management 10 (2), 55–64.
- Kannan, Vijay R and Tan, Keah Choon, (2002), **Supplier Selection and Assessment: Their Impact on Business Performance**. Journal of Supply Chain Management, Wiley. 38(3), Pages 11-21.
- Lee, H.L. (2002). **"Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties"**, California Management Review, 44(4): 105-119.
- Lindgreen, A., Vanhamme, J., Raaij, E. van, and Johnston, W.J. (2013), **"Go configure: the mix of purchasing practices to choose for your supply base"**, California Management Review, Vol. 55, No. 2, pp. 72-96.
- Mwikali, Ruth, Kavale, Stanley, (2012), **" Factors Affecting the Selection of Optimal Suppliers in Procurement Management"**,

International Journal of Humanities and Social Science, 2(14) , P. 189-193.

- Naqshbandi, M., and Idris, F. (2012). **"Competitive priorities in Malaysian service industry"**. Business Strategy Series, 13(6), 263-273.
- Navasiri, P. Kumar, V., Garza-Reyes, J.A., Lim, M.K., Kumari, A. (2016), **"How Supplier Selection Criteria affects Business Performance? A Study of UK Automotive Sector"**, Proceedings of the 21st International Symposium on Logistics (ISL), Kaohsiung, Taiwan, 3-6 July, pp. 135-144.
- Peng, D.X., Schroeder, R.G., and Shah, R. (2011). **"Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit."** International Journal of Operations and Production Management, 31(5): 484-510.
- Phusavat, K.R.K. (2007). **"Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand"**, Industrial Management and Data Systems, 107(7): 979–996.
- Russell, S., and Millar, H. (2014). **"Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean"**. Journal of Business and Management, 16(10): 72-82.
- Weber Charles A. & al, (1991), **"Vendor selection criteria and methods"**, European Journal of Operational Research, N° 50, pp. 2-18.
- Yeung, J.H.Y., Selen, W., Sum, C.C., and Huo, B. (2006). **"Linking financial performance to strategic orientation and operational priorities: an empirical study of third party logistics providers"**. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 36(3): 210-230.

الأبحاث:

- Alfredsson, Lottie and Christenson, Sara, (2014), **"Supplier selection and Quality Expectations"**, unpublished master thesis, Karlstad's University, Sweden.

- Holmberg I S. (2003), “**Supply chain integration through performance Measurement**”, unpublished Doctoral dissertation, Lund University Sweden.
- Salazar,Ronald, (2012), "**The Effect of Supply Chain Management Processes on Competitive Advantage and Organizational Performance**", unpublished master thesis, AF institute of technology , Ohio, USA.
- Stokkedal, Roger, " **Supplier Selection –A Study of the Supplier Selection Process within the Sporting Goods Manufacturing Industry**" unpublished master thesis, Vaxjo University, Sweden

المواقع الالكترونية:

- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA

الملاحق:

الملحق رقم (١)

نسخة عن استبيان الشركات السّوريّة:

" معايير ضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية وأثرها على استمرار تقديم الخدمات ومدى تطبيقها في الشركات السّوريّة " - استبيان الشركات السّوريّة"

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على معايير ضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية، ومدى تطبيقها في الشركات السّوريّة، ضمن سياق اجراء دراسة عملية لماجستير في الادارة التنفيذية

يرجى التكرم بملئ الاستبانة المرفقة، علماً بأنّ الوقت المتوقع للإجابة على الاسئلة هي ١٠ - ١٥ دقيقة وهذه الإجابات لن تُستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر

عايدة أبوزيد

" معايير ضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية وأثرها على استمرار تقديم الخدمات ومدى تطبيقها في الشركات السورية" - استبيان الشركات السورية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معايير ضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية ، و مدى تطبيقها في الشركات السورية، ضمن سياق اجراء دراسة عملية لماستر في الإدارة التنفيذية
يرجى التكرم بملئ الاستبانة المرفقة، علماً بأن الوقت المتوقع للنجابة على الاسئلة هي 10 - 15 دقيقة و هذه الإجابات لن تُستخدم إلا لغايات البحث العلمي.
و لكم جزيل الشكر
عابدة أبو زيد

* Required

أولاً- البيانات الشخصية:

1. التحصيل العلمي : *
Mark only one oval
☐ ثانوية عامة
☐ دبلوم تقني
☐ إجازة جامعية
☐ ماجستير
☐ دكتوراه
2. الخبرة المهنية في مجال المشتريات بالسنوات: *
Mark only one oval
☐ أقل من 5 سنوات
☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات
☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة
☐ من 15 سنة إلى 20 سنة
☐ أكثر من 20 سنة
3. ماهو المسمى الوظيفي الاقرب الى مسؤولياتك ؟ *
Mark only one oval
☐ مساعد اداري في المشتريات
☐ مسؤول مشتريات
☐ مسؤول مشتريات اختصاصي
☐ مشرف مشتريات
☐ مدير مشتريات

4.

4. ما هو عدد الموظفين في مؤسستك *
Mark only one oval

- ☐ أقل من عشرة اشخاص
- ☐ من 10 إلى 50 موظف
- ☐ من 50 إلى 100 موظف
- ☐ من 100 إلى 250 موظف
- ☐ أكثر من 250 موظف

ثانياً: ضبط العلاقة مع الموردين:

5.

5. بما يتوافق مع سياسة مؤسستك ما هو مدى تأثير المعيار التالية على اختيار الموردين *
Mark only one oval per row

مؤثر جداً	مؤثر	مؤثر الى حد ما	غير مؤثر	غير مؤثر نهائياً	
☐	☐	☐	☐	☐	المركز المالي للمورد
☐	☐	☐	☐	☐	المقدرة الفنية
☐	☐	☐	☐	☐	مدة التوريد (التسليم)
☐	☐	☐	☐	☐	السمعة
☐	☐	☐	☐	☐	الإداء السابق
☐	☐	☐	☐	☐	سهولة التواصل
☐	☐	☐	☐	☐	الإدارة و التنظيم
☐	☐	☐	☐	☐	الجودة
☐	☐	☐	☐	☐	السعر
☐	☐	☐	☐	☐	الموقع الجغرافي
☐	☐	☐	☐	☐	حجم الشركة
☐	☐	☐	☐	☐	سرعة الاستجابة
☐	☐	☐	☐	☐	الموثوقية
☐	☐	☐	☐	☐	التطوير
☐	☐	☐	☐	☐	التعاون في مجال المنتجات و الخدمات الجديدة
☐	☐	☐	☐	☐	الكلفة الإجمالية (بما يتضمن كلفة النقل و الكلف الإضافية)
☐	☐	☐	☐	☐	المرونة تجاه تغيرات الطلب
☐	☐	☐	☐	☐	الخبرات السابقة للمورد مع مؤسسات مماثلة
☐	☐	☐	☐	☐	الضمان و الكفالات
☐	☐	☐	☐	☐	العلاقة طويلة الأمد مع المورد
☐	☐	☐	☐	☐	المسؤولية البيئية
☐	☐	☐	☐	☐	تسويات الدفع
☐	☐	☐	☐	☐	جودة العلاقة مع المورد
☐	☐	☐	☐	☐	معايير و شهادات الجودة
☐	☐	☐	☐	☐	اعتماد المورد لمعايير الصحة و السلامة المهنية في منشأته

6. بما يتوافق مع سياسة مؤسستك ما هو مدى تأثير المعايير التالية على تقييم الموردين *
 .Mark only one oval per row

غير مؤثر نهائياً	غير مؤثر	مؤثر الى حد ما	مؤثر	مؤثر جداً	
☐	☐	☐	☐	☐	المركز المالي للمورد
☐	☐	☐	☐	☐	المقدرة الفنية
☐	☐	☐	☐	☐	مدة التوريد (التسليم)
☐	☐	☐	☐	☐	السعة
☐	☐	☐	☐	☐	الإداء السابق
☐	☐	☐	☐	☐	سهولة التواصل
☐	☐	☐	☐	☐	الإدارة و التنظيم
☐	☐	☐	☐	☐	الجودة
☐	☐	☐	☐	☐	السعر
☐	☐	☐	☐	☐	الموقع الجغرافي
☐	☐	☐	☐	☐	حجم الشركة
☐	☐	☐	☐	☐	سرعة الاستجابة
☐	☐	☐	☐	☐	الموثوقية
☐	☐	☐	☐	☐	التطوير
☐	☐	☐	☐	☐	التعاون في مجال المنتجات و الخدمات الجديدة
☐	☐	☐	☐	☐	الكلفة الإجمالية (بما يتضمن كلفة النقل و الكلف الإضافية)
☐	☐	☐	☐	☐	المرونة تجاه تغيرات الطلب
☐	☐	☐	☐	☐	الخبرات السابقة للمورد مع مؤسسات مماثلة
☐	☐	☐	☐	☐	الضمان و الكفالات
☐	☐	☐	☐	☐	العلاقة طويلة الأمد مع المورد
☐	☐	☐	☐	☐	المسؤولية البيئية
☐	☐	☐	☐	☐	تسهيلات الدفع
☐	☐	☐	☐	☐	جودة العلاقة مع المورد
☐	☐	☐	☐	☐	معايير و شهادات الجودة
☐	☐	☐	☐	☐	اعتماد المورد لمعايير الصحة و السلامة المهنية في منشآته

7. ما هي المدة الزمنية التي يقوم فيها قسم المشتريات بعمل تقييم للموردين لدى المؤسسة؟ *
 .Mark only one oval

☐ لا نقوم بتقييم دوري للموردين

☐ مرة سنوياً

☐ مرة كل ستة اشهر

☐ مرة كل ثلاثة اشهر

☐ عند نهاية كل عملية شراء

8. يرجى بيان رأيكم بناءً على الواقع الموجود في مؤسستكم (و ليس الوضع المثالي) حول العبارات التالية: *
Mark only one oval per row

غير موافق نهائياً	غير موافق	حايد	موافق	موافق جداً	
☐	☐	☐	☐	☐	بناءً على نتائج تقييم الموردين يتم تصنيف الموردين بحسب جودة ادائهم.
☐	☐	☐	☐	☐	يتم اعطاء الموردين نوى التصنيف المتدني بنتائج تقييمهم و اقتراح تحسينات
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد تعاون مع الموردين لتطوير الخدمات او المنتجات المقدمة او لتخفيض الاسعار
☐	☐	☐	☐	☐	عند طلب عروض الاسعار او طرح المناقصة يتم تزويد الموردين بمواصفات المنتجات او الخدمات المطلوبة بشكل واضح
☐	☐	☐	☐	☐	يتم التواصل مع الموردين بشكل مستمر لمعالجة حالة الطلبات
☐	☐	☐	☐	☐	عند استلام المنتجات او الخدمة من المورد يتم فحصها و تقييمها بناءً على المواصفات المذكورة في طلب عرض السعر

ثالثاً: أثر ضبط العلاقة مع الموردين على جودة الخدمات و المنتجات المقدمة:

9. يرجى بيان رأيكم بناءً على الواقع الموجود في مؤسستكم حول العبارات التالية: *
Mark only one oval per row

غير موافق نهائياً	غير موافق	حايد	موافق	موافق جداً	
☐	☐	☐	☐	☐	تقدم المؤسسة أسعار منافسة لمنتجاتها
☐	☐	☐	☐	☐	تخطط المؤسسة لتقليل تكاليف المواد الأولية و الخدمات
☐	☐	☐	☐	☐	يفضل الزبائن منتجات او خدمات المؤسسة على منتجات او خدمات المنافسين بسبب جودتها
☐	☐	☐	☐	☐	تتطابق منتجات المؤسسة او خدماتها مع رغبات واحتياجات الزبائن
☐	☐	☐	☐	☐	تهتم المؤسسة بالشكاوى المقدمة من الزبائن وخاصة التي تتعلق بالجودة
☐	☐	☐	☐	☐	تمتلك المؤسسة القدرة على تطوير منتجاتها او خدماتها حسب رغبات الزبائن
☐	☐	☐	☐	☐	لدى المؤسسة القدرة على تجهيز كميات من المنتجات بأحجام مختلفة
☐	☐	☐	☐	☐	تستطيع المؤسسة توفير الطلبات الطارئة بسرعة
☐	☐	☐	☐	☐	تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبات او تنفيذ خدمات الزبائن في الموعد المحدد

الملحق رقم (٢)
نسخة عن استبيان المنظمات الدولية:

Within the scope of a master thesis about **“Supplier relationship management criteria in the international organizations and its impact on the continuity of the services provided, and the extent of their usage in Syrian organizations”**, to be able to accomplish this thesis I am dependent on empirical data which can support my research. Therefore, I highly appreciate your help by filling out this questionnaire, noting that answering these questions will take about 10 minutes.

All answers will only be used for academic research.

Thanks a lot for your support!

Aida ABO-ZAID

International Organizations Survey

Within the scope of a master thesis about "Supplier relationship management criteria in the international organizations and its impact on the continuity of the services provided, and the extent of its usage in Syrian organizations", to be able to accomplish this thesis I am dependent on empirical data which can support my research. Therefore, I highly appreciate your help by filling out this questionnaire, noting that answering these questions will take about 10 minutes. All answers will only be used for academic research. Thanks a lot for your support!
Aida ABO-ZAID

* Required

PART A: Background information:

1. Please indicate your level of education. *

Mark only one oval.

- ☐ High School
- ☐ Diploma
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ Doctorate degree

2. How many years you have been working in Purchasing field? *

Mark only one oval.

- ☐ less than 5 years
- ☐ Between 5 to 10 years
- ☐ Between 10 to 15 years
- ☐ Between 15 to 20 years
- ☐ more than 20 years

3. which job title is closer to your responsibilities? *

Mark only one oval.

- ☐ Purchasing administrative assistant
- ☐ Purchaser
- ☐ Technical Purchaser
- ☐ Procurement supervisor
- ☐ Procurement country manager

4. How many employees there are at your organization? **Mark only one oval.*

- ☐ Less than 10 persons
- ☐ From 10 to 50 persons
- ☐ From 50 to 100 persons
- ☐ from 100 to 250 persons
- ☐ more than 250 persons

PART B : Suppliers management:**5. Basing on your organization's policy, which of the following criteria influence the selection of a supplier. ****Mark only one oval per row.*

	No Influence at all	No Influence	Slight Influence	Influence	High Influence
Financial Position	☐	☐	☐	☐	☐
Technical Capability	☐	☐	☐	☐	☐
Delivery time	☐	☐	☐	☐	☐
Reputation	☐	☐	☐	☐	☐
Performance History	☐	☐	☐	☐	☐
Easy communication	☐	☐	☐	☐	☐
Management and Organization	☐	☐	☐	☐	☐
Quality	☐	☐	☐	☐	☐
Price	☐	☐	☐	☐	☐
Geographical location	☐	☐	☐	☐	☐
Size of the Company	☐	☐	☐	☐	☐
Response of Customers	☐	☐	☐	☐	☐
Reliability	☐	☐	☐	☐	☐
Development	☐	☐	☐	☐	☐
Degree of collaboration with supplier regarding new products	☐	☐	☐	☐	☐
Total cost	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibility	☐	☐	☐	☐	☐
Past experience with other organizations	☐	☐	☐	☐	☐
Warranties and claim policies	☐	☐	☐	☐	☐
Long-Term Relationship	☐	☐	☐	☐	☐
Environmental Responsibility	☐	☐	☐	☐	☐
payment terms	☐	☐	☐	☐	☐
Quality of relationship with supplier	☐	☐	☐	☐	☐
Quality standards and certificates	☐	☐	☐	☐	☐
Following health and safety measures at supplier's facilities	☐	☐	☐	☐	☐

6. 6. Basing on your organization's policy, which of the following criteria influence the evaluation of a supplier. *

Mark only one oval per row.

	No Influence at all	No Influence	Slight Influence	Influence	High Influence
Financial Position	☐	☐	☐	☐	☐
Technical Capability	☐	☐	☐	☐	☐
Delivery time	☐	☐	☐	☐	☐
Reputation	☐	☐	☐	☐	☐
Performance History	☐	☐	☐	☐	☐
Easy communication	☐	☐	☐	☐	☐
Management and Organization	☐	☐	☐	☐	☐
Quality	☐	☐	☐	☐	☐
Price	☐	☐	☐	☐	☐
Geographical location	☐	☐	☐	☐	☐
Size of the Company	☐	☐	☐	☐	☐
Response of Customers	☐	☐	☐	☐	☐
Reliability	☐	☐	☐	☐	☐
Development	☐	☐	☐	☐	☐
Degree of collaboration with supplier regarding new products	☐	☐	☐	☐	☐
Total cost	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibility	☐	☐	☐	☐	☐
Past experience with other organizations	☐	☐	☐	☐	☐
Warranties and claim policies	☐	☐	☐	☐	☐
Long-Term Relationship	☐	☐	☐	☐	☐
Environmental Responsibility	☐	☐	☐	☐	☐
payment terms	☐	☐	☐	☐	☐
Quality of relationship with supplier	☐	☐	☐	☐	☐
Quality standards and certificates	☐	☐	☐	☐	☐
Following health and safety measures at supplier's facilities	☐	☐	☐	☐	☐

7. 7. How often the suppliers of your organization are being evaluated? *

Mark only one oval.

- ☐ There is no periodical supplier evaluation.
- ☐ Once every year
- ☐ Once every six months
- ☐ Once every three months
- ☐ At the end of each purchasing process

8. 8. Please read the following statements and answer basing on the real situation in your organization. *

Mark only one oval per row.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
Basing on the results of suppliers' evaluation, suppliers are being classified basing on the quality of their performance.	☐	☐	☐	☐	☐
Suppliers whose evaluation rate is low are being informed about that, with suggestions of improvements.	☐	☐	☐	☐	☐
There is a collaboration with suppliers to develop new products of services or to reduce the prices.	☐	☐	☐	☐	☐
Upon the request for quotation or tender, suppliers are being provided with clear specifications of the requested product or service.	☐	☐	☐	☐	☐
There is a continuous follow up of orders with the suppliers.	☐	☐	☐	☐	☐
Upon the reception of the products or services, they are being inspected basing on the specifications provided at the request for quotations form.	☐	☐	☐	☐	☐

The criteria application impact on improving the services provided.

9. 9. Please read the following statements and answer basing on the real situation in your organization. *

Mark only one oval per row.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
The prices of assistance items or services provided by your organization are less than the prices of the other organizations.	☐	☐	☐	☐	☐
Your organization is planning to reduce the cost of the aid /services provided.	☐	☐	☐	☐	☐
Beneficiaries prefer your organization's aid and services due to their good quality	☐	☐	☐	☐	☐
The assistance items or services provided by your organization correspond to the requirements and needs of the beneficiaries	☐	☐	☐	☐	☐
Your organization takes care about complaints from beneficiaries, especially those related to quality	☐	☐	☐	☐	☐
Your organization has the capacity to develop assistance or services according to the nature of needs	☐	☐	☐	☐	☐
Your organization can provide aid or services of any size	☐	☐	☐	☐	☐
Regardless of external constraints, your organization can provide emergency aid quickly	☐	☐	☐	☐	☐
Regardless of external constraints, your organization commit to deliver aid or implement services on time	☐	☐	☐	☐	☐