



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
Impact Factor ISI 1.304

## العدد السابع عشر / الجزء الأول شباط 2023

الدور الوسيط للاداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة  
المستدامة

(دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بولاية الخرطوم).

**The mediating role of operational performance in the  
relationship between supply chain planning and sustainable  
advantage. (Field study on industrial companies in Khartoum State)**

يوسف ادم رمضان ادم, د/ صديق بلل ابراهيم بلل, د/ أنور تبن محمد أرباب.

**Youssef Adam Ramadan Adam, Dr. Siddik Ballal Ibrahim Ballal, Dr.**

**Anwar Tibn Muhammad Arbab.**

**المخلص:**

هدفت الدراسة الى معرفة الدور الوسيط للاداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة في الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. تم بناء نموذج الدراسة استنادا على ادبيات الدراسات السابقة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية عن طريق استخدام عينة غير احتمالية (ميسرة)، وزعت عدد (200) استبانة أستردها منها (190) بنسبة (95%) الصالحة منها للتحليل (183) بنسبة (96%). تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار فرضياتها، حيث أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود أثر إيجابي مباشر بين تخطيط سلسلة التوريد (الانتاج) والميزة المستدامة (الاستراتيجية) أيضاً وجود



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أثر سلبي بين تخطيط سلسلة التوريد (تخطيط الطلب) والميزة المستدامة، وجود اثر ايجابي بين الاداء التشغيلي والميزة المستدامة، كما أن الأداء التشغيلي تتوسط العلاقة جزئيا بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة. و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتخطيط سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بولاية الخرطوم.

الكلمات المفتاحية، الميزة المستدامة، تخطيط سلسلة التوريد.

#### ABSTRACT:

The study aimed to find out the mediating role of operational performance in the relationship between supply chain planning and sustainable advantage. The study model was built based on the previous studies. The study used the descriptive analytical approach, and in order to achieve the objectives of the study a questionnaire was designed as a main tool for collecting primary data by using a non-probability convenience sample. There were (200) questionnaires distributed, of which (190) were recovered by (95%), and (183) forms were valid for analysis by (96%). The Structural Equation Modeling (SEM) and Path Analysis were used to test its hypotheses, where the study result has indicated that there is a positive effect between supply chain planning (product) and sustainable advantage (strategy), also there is negative effect between supply chain planning (demand planning) and sustainable advantage, there is a positive effect between operational performance (quality) and sustainable advantage (strategy), operational performance (quality) partial mediate the relationship between supply chain planning and sustainable advantage. The study recommended that the supply chain planning it necessity for industrial firms in the Khartoum State.

**Keywords:** supply chain planning, sustainable advantage, operational performance,



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المقدمة:

تُعد الميزة المستدامة لسلسلة التوريد عاملاً رئيسياً لنجاح الشركات والمنظمات وتحقيق أهدافها، وخاصة الهدف الربحي والخدمي، حيث تؤدي فاعلية إدارة سلسلة التوريد إلى تحسين أداء المنظمة والشركة وخلق ميزة تنافسية، ففي ظل المنافسة العالمية سعت الشركات والمنظمات إلى تعديل استراتيجياتها وأصبحت تنظر إلى رضا العملاء على أنه سر بقائها واستمرارها، مما يتطلب منها تحسين مستوى تسليم المنتجات والخدمات إلى العملاء وتحقيق الميزة المستدامة.

(Herbret&Hokey, 2015).

حيث يسهم تخطيط سلسلة التوريد في تحقيق درجة عالية من التعاون الإستراتيجي داخلياً وخارجياً بين المنظمة وشركاء سلسلة التوريد، لضمان التدفق الفعال للمنتجات والخدمات والمعلومات والأموال والقرارات، لإيصال أكبر قيمة ممكنة للعملاء (الشعار، 2014). ويشكل الأهتمام بأحداث التخطيط تغيراً جذرياً في إدارة نماذج الأعمال الحديثة، ولاسيما في ظل المنافسة العالمية في طريقة إنتاج السلع والخدمات ونقلها إلى الزبائن في الزمان والمكان المناسبين بكفاءة وفاعلية وقيمة أعلى (المناصير، 2016). كما يحظى مفهوم الاداء باهمية كبرى من ادارة المنظمات, لذا نال ولايزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والممارسين في مجال الادارة, وهذا من منطلق ان الاداء يمثل الدافع الاساسي لوجود اي مؤسسة من عدمه, كما يعتبر العامل الاكثر اسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي الا وهي البقاء والاستمرارية (صبري, 2010).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مشكلة الدراسة:

تعتمد الشركات والمنظمات الصناعية في عصرنا الحالي على تخطيط سلسلة التوريد لما له من دور هام وأساسي في التحسين والتميز واكتساب ميزة مستدامة لأنه مبني على الابتكار والتجديد وتقديم أفكار متطورة وجديدة في بيئة تتسم بالمنافسة والسعي لتقديم الأفضل . ومن جانب اخر الدراسة سوف تتناول العلاقة ما بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة وبمراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بتخطيط سلسلة التوريد ، الناظر لهذه الدراسات يجدها ركزت على مناقشة متغيرات بأبعاد متعددة حيث تناولت تخطيط سلسلة التوريد ، تخطيط (Kaipia, 2015) المنتجات ، تخطيط المواقع الجغرافية ، وتخطيط المدة الزمنية كما في دراسة

ومن حيث ادارة الموارد و تخطيط المنتجات وتحليل النظام والتحكم كما في دراسة ( ضيف الله و الشعار ، 2017) . أن معظم الدراسات التي تناولت تخطيط سلسلة التوريد ركزت على دراستها كعوامل مؤثرة كدراسة (كمال ، 2019) ( وأخذت ابعاد تخطيط الموارد المالية ، المخزون ، الإنتاج والموارد البشرية . ايضا كما في دراسة ( نايف و اخرون ، 2017). وعليه تهدف الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة تخطيط سلسلة التوريد و ربطه بالميزة المستدامة للشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم ، حيث أنه من النادر وجود دراسات مشابه تربط بين المتغيرات بشكل مباشر . بجانب دراسة العلاقة ما بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة أيضا سوف تأخذ الدراسة الأداء التشغيلي كمتغير وسيط لما له من دور داعم وهام وينعكس على الأداء بشكل عام . وذلك إستناداً لنظرية الموارد الذي يحتم وجود متغير وسيط يفسر العلاقة بين المتغيرين بأن المورد لا يؤثر على الميزة التنافسية إلا عبر القدرات ، فالاداء التشغيلي يعتبر احد أهم القدرات في التأثير على الميزة المستدامة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عليه تتمثل مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل التالي : إلى أى مدى

يؤثر تخطيط سلسلة التوريد (تخطيط الإنتاج ، تخطيط الموارد ) على الميزة

المستدامة (الإستراتيجية) في ظل الأداء التشغيلي كمتغير وسيط(الجودة)؟

اسئلة الدراسة:

1 / ما العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة؟

2 / ما هو أثر الأداء التشغيلي على الميزة المستدامة ؟

3 / الى اي مدى **يؤثر** تخطيط سلسلة التوريد على الميزة المستدامة ؟

4 / ما هو اثر العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والأداء التشغيلي؟

5 / ما أثر الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد و الميزة

المستدامة ؟

اهداف الدراسة:

1 / دراسة أثر تخطيط سلسلة التوريد على الميزة المستدامة في الشركات الصناعية

العاملة بولاية الخرطوم .

2 / دراسة العلاقة بين الأداء التشغيلي و الميزة المستدامة في الشركات العاملة

بولاية الخرطوم .

3 /قياس مستوى العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والاداء التشغيلي .

4 / بيان تأثيرالدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد و

الميزة المستدامة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اهمية الدراسة :

من واقع تساؤلات و أهداف الدراسة تحاول أن تقدم الدراسة أهميتها من الناحية النظرية والتطبيقية

الأهمية النظرية :-

من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة ، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في إستنباط مفاهيم وعلاقات جديدة عن موضوعاتها . وتظهر في الآتي :

1/ المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي غفلتها الدراسات السابقة التي تناولت الميزة المستدامة.

2/ المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي تتعلق بتخطيط سلسلة التوريد .

3/ تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة بمدى تأثير تخطيط سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي .

4/ المساهمة من خلال الدراسة على تغطية الفجوة العلمية لمعرفة مدى تأثير الأداء التشغيلي على الميزة المستدامة.

الأهمية العملية:

1/ يمكن أن توجه الدراسة أنظار المديرين وصانعي القرار إلى أهمية الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية بغية تعزيزه ودوره في الميزة المستدامة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2/ يمكن أن توجه الدراسة أنظار صانعي القرار إلى أهمية الأداء التشغيلي ودوره في

تفسير العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة في الشركات الصناعية .

3/ مساعدة المديرين في معرفة أهمية معلومات الطلب في تقوية العلاقة بين تخطيط

سلسلة التوريد والأداء التشغيلي حتى يستطيع صانعي القرار في الشركات الصناعية

الإهتمام به كمؤشر داخلي يقود إلى تحسين وتصحيح العلاقات .

### مصطلحات الدراسة:

**تخطيط سلسلة التوريد:** ان عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها

كمواد أولية الي أن تصبح جاهزة للاستهلاك من جانب الزبون ، تحتاج الي مراحل

عدة ، وهذا ما تؤديه ادارة سلسلة التوريد في الواقع العملي ، وحتى تتمكن الشركة من

تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة ،لابد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءاً

بالموردين الرئيسيين وصولاً الي الزبون النهائي ، وهذا المنظور المعاصر لسلسلة

التوريد يؤدي الي تحقيق منافع استراتيجية وعملية ، وبذلك يمكن تحقيق ميزة

مستدامة لكل شركاء سلسلة التوريد (الرازي، 2013).

ظهرت العديد من التعاريف المختلفة باختلاف توجهات ونظرة كل باحث ومفكر

والتي تسعى إلى وضع وتحديد مفهوم شامل يركز على أهم الجوانب التي تشملها

تخطيط سلسلة التوريد بالمؤسسة ، وفيما يلي عرض لمضمون كلاً منها :دراسة

(أمين ، 2017) تخطيط سلسلة التوريد تعني عملية إستراتيجية لتنسيق الأصول

لتحسين تقديم السلع والخدمات والمعلومات من المورد إلى العملاء ، وتحقيق التوازن

بين العرض والطلب ، وتشمل ( تخطيط المبيعات ، تخطيط العمليات ، تخطيط

الأعمال المتكاملة والتخطيط الطلب والإنتاج والتوزيع والمخزون بما في ذلك التنبؤ



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والتجديد ) . كما اشارت (الشعار ، 2017) تخطيط سلسلة التوريد تعني التنبؤ بالمطالب المستقبلية للعملاء وتشمل (تخطيط الموارد ، تخطيط الإنتاج ، التكامل وجودة الإنتاج ) .

**تخطيط الإنتاج:**يشير تخطيط الإنتاج وضع المستويات المرغوبة للإنتاج حتى يمكن استخدام المعطيات في عملية المقارنة عند تحليل الإنتاج أو تقييمها.

وهي الوظيفة التي تتيح تتبع عملية الإنتاج و أوامر العمل ، كما يمكن من خلال هذه الوحدة تحديد تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة في العملية التصنيعية ، كما يساهم تخطيط الإنتاج في وضع الخطط الإنتاجية التي تمتاز بالإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، وهذا يتضمن إستغلال قدرات التصنيع وقطع الغيار والمكونات والموارد المادية ( ضيف الله & شعار، 2017).

**تخطيط الموارد:**تعني قدرة الشركة على بناء وتطوير والمحافظة على موارد المنشأة، كما يعتبر استخدام نظم تخطيط موارد الشركات عامل رئيسي لرفع كفاءة وفاعلية الشركة ، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية متطلبات العملاء ضمن مواصفات عالية الجودة (الشعار، 2017)

و إذ يوفر نظام تخطيط موارد الشركات حزمة من البرمجيات المتكاملة التي تقدم حلولاً لجميع أعمال الشركة ، تساعد في تحقيق فوائد كثيرة ، مثل خفض مستويات المخزون ، السرعة في تبادل المعاملات ، وإدارة مالية أفضل ، وتحسين أداء سلسلة التوريد ، خفض تكاليف النقل والإمداد ، وتحسين مستوى الإستجابة للعملاء ، وزيادة المرونة ، وزيادة الإنتاجية ، وجعل المعرفة الضمنية واضحة ( ضيف الله & شعار، 2017).





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الميزة المستدامة:

ظهر مفهوم التوريد المستدام وهو إدارة كل محتويات التوريد من الموردين من أجل تحسين الأداء الكلي للتوريد . أخيراً ظهر مفهوم إدارة التوريد المستدام بإعتبارها عملية دمج المعايير البيئية والمجتمعية داخل سلسلة التوريد .

وحديثاً ركزت تعريفات سلسلة التوريد المستدامة على الأهتمام بالأبعاد البيئية والإجتماعية معا حيث عرفها دراسة ( أبو خشبة ، 2019 ) سلسلة التوريد المستدامة بأنها الممارسات الداخلية والخارجية للمنظمة التي يتم ممارستها من أجل جعل سلسلة التوريد أكثر إستدامة من حيث مراعاة أبعاد الإستدامة وهي البيئية والمجتمعية.

وأشارة دراسة (قمري، 2017) تعتبر الميزة المستدامة النموذج المطور للميزة التي تستهدفها المنظمة في السوق ، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن إستمرارية الإحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة.

الاستراتيجية: تسعى المنظمات إلى توظيف إستراتيجية سلسلة التوريد لإرتباطها بالقدرة التنافسية من خلال التأثير في طبيعة أنشطة سلسلة التوريد ، وكفاءتها وفعاليتها ، والعلاقة بين أعضاء ) . 2011 SONI&KODALI سلسلة التوريد (

تعرف استراتيجية سلسلة التوريد بأنها مجموعة من الأهداف ذات الأولوية لإدارة سلسلة التوريد ، وطرق قياسها ، بهدف بناء وتمويل النجاح اللوجستي المحتمل من جانب الدخول لأسواق جديدة وخفض تكاليف الإستثمار الرأسمالية وخفض التكاليف اللوجستية ، والتي ستؤثر إيجاباً في الأداء المؤسسي. ولقد بين (حمزاوي، 2010) بأن التوجه بالسوق يعتبر جزءاً من عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبائن ، كما أنه قائم على فلسفة تعمل على تحقيق المنفعة في الأجل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الطويل ، بالإضافة إلي أن التركيز الأساسي ينصب على تحديد احتياجات الزبون ،  
لإعتبار السبب في توليد الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح.

**الاداء التشغيلي:** يعد الاداء التشغيلي من المفاهيم التي ركزت عليها الدراسات والأدبيات الا انها لم تتفق على مفهوم محدد للاداء بسبب تباين وتعدد الأغراض والاتجاهات ، مما ادى إلى إختلاف المفاهيم والتعريفات اذ ركز بعضها على الاداء بمفهومه الضيق الذي يؤكد على أهداف الاداء المالي ، في حين ركز اخرون على الاداء مفهومه الواسع الذي يتحدد بمدى إنجاز الأهداف المركبة بأبعادها والنوعية، كما ان هنالك مؤشرين للاداء التشغيلي هما ( الإنتاجية ، ودوران العمل الطوعي ) على اساس ان تطبيقات ادارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل انها تؤثر في الموارد الأخرى مثل رأس المال البشري أو سلوك العامل وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة ، محفزة ، ومتمكنة بما يؤثر في الاداء التشغيلي والذي سيؤثر بدوره في النتائج المالية(البرازي ، 2012) .

**الجودة:** تتميز الاسواق المعاصرة بالمنافسة الحادة بين المنتجين وظهور المفاضلة بين المنتجات والخدمات المخدمة من المنظمات, مما ادى الى زيادة وعي تلك المنظمات واهتمامها بالجودة, فأصبحت الجودة محط اهتمام المنظمات الصناعية والخدمية وذلك من اجل اشباع احتياجات ومتطلبات المستهلكين وارضائهم, ويرجع مفهوم الجودة الى الكلمة اللاتينية (كوالتي) .

والتي تعني طبيعة الشخصأو طبيعة الشئ, وقديماً كانت تعني الدقة والانتقان في تصنيع الاثار التاريخية والدينية بما فيها التماثيل والقلاع بهدف التفاخر بها, اما حديثاً فقد تغير مفهوم الجودة بعد ظهور الثورة الصناعية وتطور علم الادارة وظهور



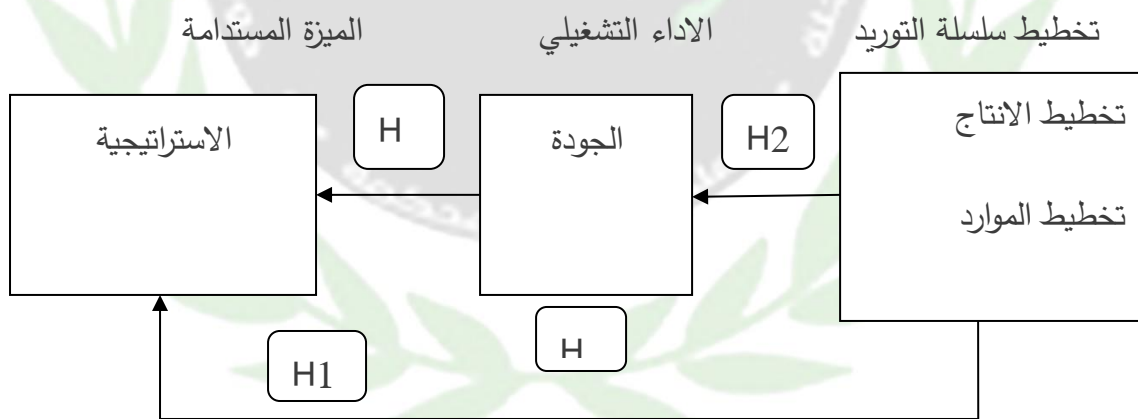
المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الانتاج الكبير وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، حيث اصبح لها ابعاد جديدة ومتشعبة فقد تمحّر معناه في البداية على التفتيش او اعادة التأهيل المنتجات المرفوضة (الخالدي، 2006).

عرف الجودة على انها الموائمة للاستعمال وذلك لاهمية الجودة في تصميم الانتاجية من حيث المستلزمات الضرورية بما يحقق الامان للعاملين عند انجاز مهامهم بالاضافة الى مشاركة الزبون في صنع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (العزاوي، 2005)، وأشارت سلوم (2015) بانها قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل ، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كلما كان الإتجاه إيجابي في تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.

نموذج الدراسة:



المصدر : اعداد الباحثون من بيانات الدراسة ، 2022 م .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى** العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة :

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي اشارة الى وجود علاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة اشارة دراسة (محب، 2017) توصلت الدراسة على ان تخطيط سلسلة التوريد له تأثير فيما يخص إختيار الموردين وفقاً للمعايير البيئية . وكذلك تأثير في استدامة سلسلة الإمداد ككل. كما أوضح ( البرازي ، 2014) أن سلسلة التوريد هي الأكثر تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية ، و أنها تلعب دوراً في تطوير الأداء ، وعلية يعتمد نجاحها أو فشلها. وبما أن تفاعل الشركة مع البيئة يعد شرطاً أساسياً لبقائها و وجودها و أن الإستجابة لمتغيرات البيئة والتكيف معها ، يحتم على إدارة الشركات القيام بالتخطيط الإستراتيجي لسلسلة التوريد وبما يناسب التغيرات. من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الأولى:

1/ هناك علاقة بين تخطيط سلسلة التوريد و الميزة المستدامة . ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية :

1 / توجد علاقة ما بين تخطيط الانتاج والإستراتيجية.

2 / توجد علاقة ما بين تخطيط الموارد والإستراتيجية

**الفرضية الثانية:** العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والأداء التشغيلي

اشارت دراسة (ضيف الله والشعار، 2017) حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم تخطيط موارد الشركات في اداء سلسلة التوريد وأوصت على الشركات العمل على التحسين المستمر لنظم تخطيط الموارد من خلال تحليل هذه



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
النظم والتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تحسينها لتناسب مع احتياجات الشركة.

من ما سبق عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الثانية :

1 /توجد علاقة ما بين تخطيط الانتاج والجودة

2 / توجد علاقة ما بين تخطيط الموارد والجودة

**الفرضية الثالثة: العلاقة بين الأداء التشغيلي والميزة المستدامة**

أشارة دراسة ( أبوخشة ،2019) أظهرت نتائج الدراسة قبول وجود تأثير إيجابي لممارسات سلسلة التوريد المستدامة على الأداء البيئي للمنظمة. عليه تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة :

1/ توجد علاقة ما بين الجودة والإستراتيجية

**الفرضية الرابعة: الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة:**

هناك العديد من الدراسات التي وجدت ان للأداء التشغيلي تأثير على العلاقة ما بين تخطيط (Asif ,2017).سلسلة التوريد والميزة المستدامة فدراسة )

مما سبق تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الرابعة :-

1 /الأداء التشغيلي(الجودة) يتوسط العلاقة بين تخطيط الانتاج والإستراتيجية

2 / الأداء التشغيلي(الجودة) يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد والإستراتيجية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: "أوافق بشدة وأوافق ومحايد ولا أوافق ولا أوافق بشدة"، حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك على النحو التالي: الرقم (5) يقابل أوافق بشدة. والرقم (4) أوافق. والرقم (3) محايد. والرقم (2) لا أوافق. والرقم (1) لا أوافق بشدة. وتمت مراعات كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من الشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم تم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) (أوما سيكاران، 2010). وتم توزيع عدد 200 استبانة على المؤسسات المبحوثة وتم استرداد 190 استبانة.

وأعتمد الباحث في عملية التحليل الاحصائي على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
التحليل العاملي الاستكشافي:

تم إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الدراسة و الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة

F1	F2	F3	F4	العبارات
			<b>0.710</b>	تخطيط الإنتاج 2
			<b>0.846</b>	تخطيط الإنتاج 4
		<b>0.718</b>		تخطيط الموارد
		<b>0.831</b>		تخطيط الموارد 4
	<b>0.742</b>			الجودة 2
	<b>0.701</b>			الجودة 3
	<b>0.750</b>			الجودة 4
<b>0.728</b>				الإستراتيجية 1
<b>0.830</b>				الإستراتيجية 2
<b>0.695</b>				الإستراتيجية 3

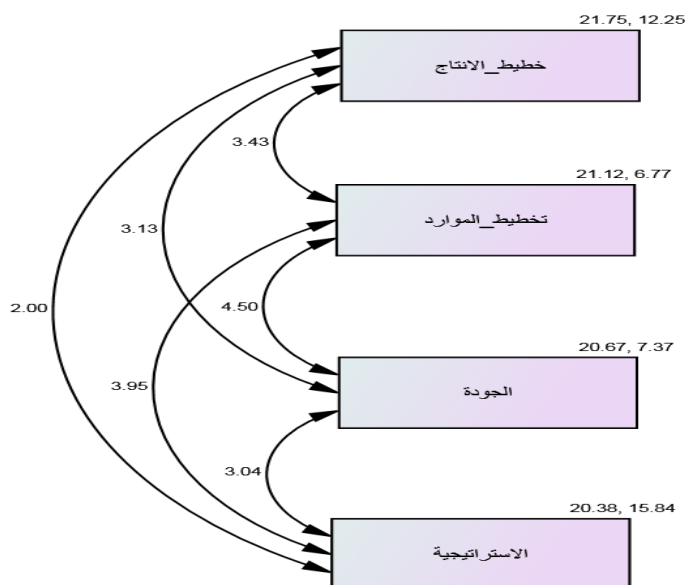
المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة، 2022م .

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات



جدول (2) المتوسطات الحسابية والاعتمادية والارتباطات لمتغيرات الدراسة

الابعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الفاكرنباخ	تخطيط الموارد	تخطيط الانتاج	الاستراتيجية	الجودة
تخطيط الموارد	2.60953	21.1202	<b>0.821</b>	1			
تخطيط الانتاج	3.51014	21.7486	<b>0.756</b>	.376	1		
الاستراتيجية	3.99122	20.3825	<b>0.796</b>	.382	.144	1	
الجودة	2.72218	20.6667	<b>0.775</b>	.637	.329	.281	1

المصدر من بيانات الدراسة 2022 م





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اختبار الفرضيات:

Structural Equation Modelling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية:

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

**تحليل المسار:**

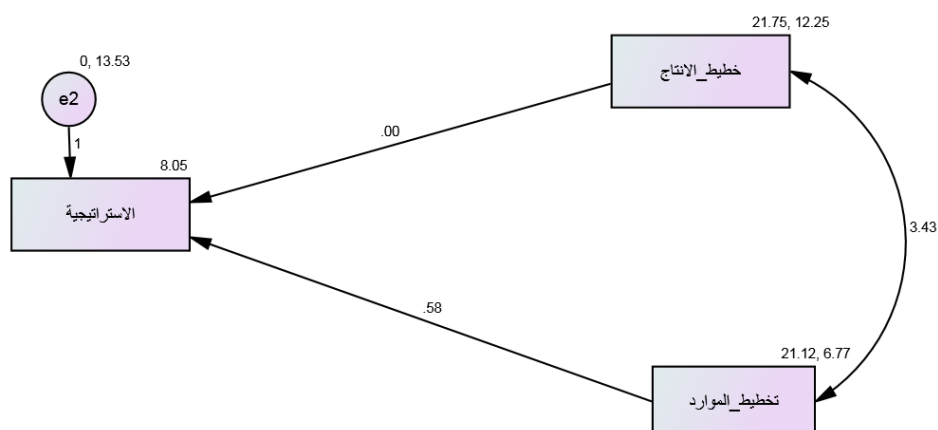
وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة ومتقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الفرضية الاولى: العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة

الشكل (3) اختبار العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة



### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.



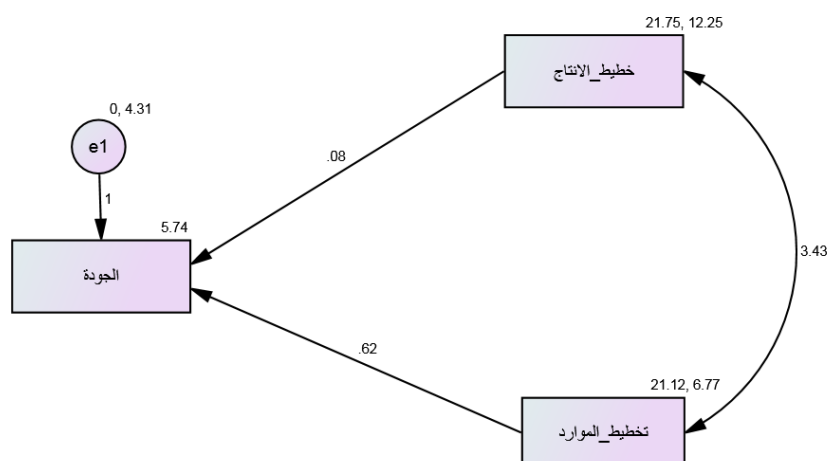
المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الجدول (3) المسار من تخطيط سلسلة التوريد الى الميزة المستدام

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستراتيجية	<---	تخطيط_الانتاج	.000	.084	.001	.999
الاستراتيجية	<---	تخطيط_الموارد	.584	.113	5.161	***

المصدر: بيانات الدراسة 2022 م

الفرضية الثانية: العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والاداء التشغيلي

الشكل (4)



الجدول (4) المسار من تخطيط سلسلة التوريد الى الاداء التشغيلي

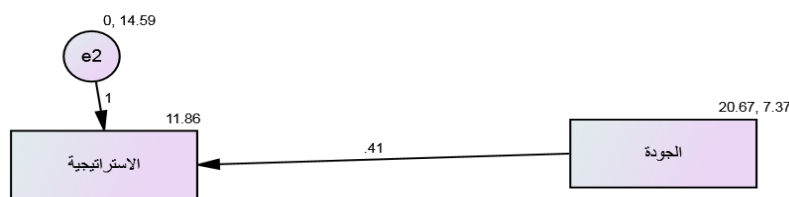
			Estimate	S.E.	C.R.	P
الجودة	<---	تخطيط_الانتاج	.081	.047	1.705	.088
الجودة	<---	تخطيط_الموارد	.623	.064	9.764	***

المصدر: بيانات الدراسة 2022 م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الفرضية الثالثة العلاقة بين الاداء التشغيلي والميزة المستدامة

الشكل (5)

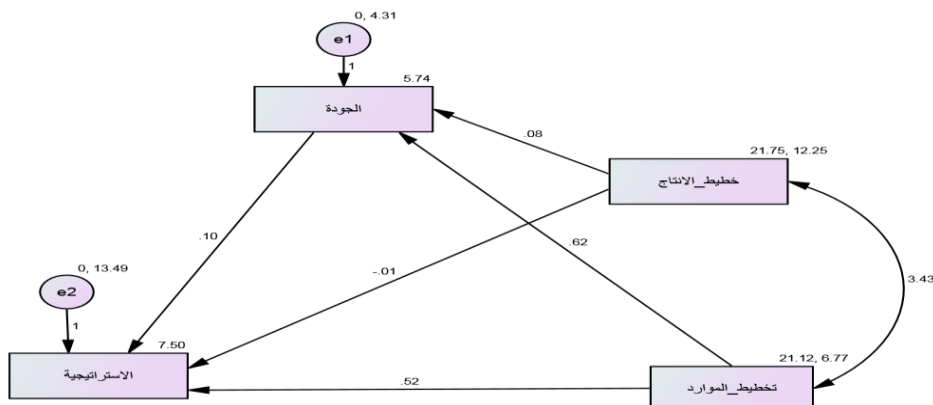


الجدول (5) المسار من الاداء التشغيلي الى الميزة المستدامة

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستراتيجية	<---	الجودة	.413	.104	3.955	***

المصدر: بيانات الدراسة 2022 م

الفرضية الرئيسية الدور الوسيط لاداء التشغيلي(الجودة) ف العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة



الجدول (3) المسار الجودة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الجودة	<---	تخطيط الانتاج	.081	.047	1.705	.088
الجودة	<---	تخطيط الموارد	.623	.064	9.764	***
الاستراتيجية	<---	تخطيط الانتاج	-.008	.085	-.090	.928
الاستراتيجية	<---	الجودة	.096	.131	.731	.465
الاستراتيجية	<---	تخطيط الموارد	.524	.139	3.759	***

المصدر: بيانات الدراسة 2022 م

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

الجودة	تخطيط الانتاج	تخطيط الموارد
0.000	.081	.623
.096	-.008	.524

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

الجودة	تخطيط الانتاج	تخطيط الموارد
.000	.104	.598
.065	-.007	.343

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

الجودة	تخطيط الانتاج	تخطيط الموارد
.000	.000	.000
.000	.008	.060



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

الجودة	خطيط الانتاج	تخطيط الموارد	الجودة
.000	.000	.000	الجودة
.000	.007	.039	الاستراتيجية

### مناقشة النتائج:

بينت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط سلسلة التوريد (الموارد) والميزة المستدامة (الاستراتيجية). حيث أشارت نتائج الدراسة بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تخطيط الإنتاج و الإستراتيجية ، ويعزي هذا الإختلاف إلى طبيعة الدراسة ، المتمثلة في ثقافة وسياسات الشركات بالدول المتقدمة ، ويرجع الدارس ذلك إلى توافر هذه المتطلبات يعتبر بمثابة المحدد الحقيقي للإستدامة ، وعليه يمكن تحسين الإستراتيجية عن طريق ربط الأفراد والموارد والقواعد والإجراءات معا بما يلائم متطلبات تحقيق أهداف الشركة ، إضافة إلى زيادة كفاءة عمليات إتخاذ القرار. كما اشارت نتائج الفرضية الثانية الى عدم وجود علاقة تاثير بين تخطيط الانتاج والاداء التشغيلي(الجودة). فبالشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم ويرجع ذلك إلى المنافسة المحلية التي يتعرض لها القطاع الصناعي بولاية الخرطوم ، وبالتالي تحاول الشركات الصناعية إتخاذ سياسات و إستراتيجيات مناسبة تتلاءم مع طبيعة الظروف السائدة، وبجانب هنالك علاقة تأثير بين تخطيط سلسلة التوريد والاداء التشغيلي(الجودة) ووجاءت هذه النتيجة متوافقة مع الدراسات السابقة مثل دراسة ( الرفيعي , 2014) (البرازي ، 2012) (البرازي ، الجوازية ، 2011) ( صبري ، 2010). وبجانب اخر جاءت نتائج الفرضية الثالثة بوجود علاقة ايجابية بين الاداء التشغيلي والميزة المستدامة وهذه النتيجة تتفق مع عدد من الدراسات حيث أشارت دراسة (أيمن ، 2019) إن الأداء التشغيلي يؤثر على الميزة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المستدامة ، كما أشارت دراسة (أبوخشب ، 2019) أن الأداء البيئي والمالي يؤثر على سلسلة التوريد المستدام. كما أشارت نتائج الفرضية الرابعة الى ان الاداء التشغيلي تتوسط العلاقة جزئياً بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة.

**مضامين الدراسة النظرية :**

هذه الدراسة تساهم في إثراء ادبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها حيث قامت بإختبار علاقة تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة ، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة في الشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم و التعرف على متغيرات الدراسة ، والمؤثرات المنصبة عليها.

**مضامين الدراسة التطبيقية :**

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بالشركات الصناعية بحيث يتم استخدامه في المستويات الإدارية العليا بإعتباره قضية إستراتيجية للشركات ، وذلك لرسم السياسات والقرارات الإستراتيجية طويلة المدى كما يمكن استخدام هذا النموذج في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وذلك لتفعيل العمل بروح المشاركة وتحسين الأداء والذي بدوره يؤدي الى تحقيق الميزة المستدامة.

**توصيات الدراسة:**

- 1/ على الإدارة العليا في الشركات الصناعية المبحوثة الاهتمام بمفهوم تخطيط سلسلة التوريد لما له من أثر إيجابي في تحسين الأداء وما يترتب عليه من ميزات.
- 2/ ضرورة إشراك الموظفين بشكل عام ومتخذي القرار بشكل خاص بدورات تدريبية لتعريفهم بمناهج الحديثة والمعاصرة ومن بينها تخطيط سلاسل التوريد .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3/ التنسيق بين المدراء والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الآراء حول التغيرات وبما يقود إلى خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع في المشاركة بين العاملين في إتخاذ القرارات.

المصادر:

1 / اسحق محمود الشعار(2014) اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية الاردنية،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،المجلد10 العدد3، الاردن

2 / حمزة فضيل محمد المناصير(2016) اثر ممارسات سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي لدى الشركات الاردنية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن

3 / اوما سيكاران (2010) طرق البحث في الادارة : مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة اسماعيل علي بسيوني،العدد1

4 / محمد نايف ابوضيف الله واسحق محمود الشعار(2017) اثر نظم تخطيط موارد الشركات في اداء سلسلة التوريد، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،المجلد13، العدد2

5 / محمد محمود ابوخشبة(2019) الدور الوسيط لممارسات سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الاداء البيئي والمالي للمنظمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،جامعة الاسكندرية

6 / حياة قمري (2017) دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر

7 / أديب خالدي(2006) مرجع في علم النفس الاكلينيكي،دار وائل للطباعة ونشر زالتوزيع

8 / محمد عبدالوهاب العزاوي(2005) ادارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن

9 / حمزة سلوم(2015) معايير عمليات نظام ادارة الجودة ومؤشرات قياسها، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
10 / تركي دهمان البرازي (2012) اثر ادارة سلسلة التوريد على اداء المنظمة, جامعة الشرق

الاطوسط, اردن

المصادر الاجنبية:

(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)using Multivariate  
Statistics, Volume 1

Herbret&Hokey, 2015

Kaipia ,2015 sustainable development goals Helsinki University of  
Technology

SONI&KODALI 2011.(

Rahil Asif (2017)Analyzing undergraduate students' performance using  
educational data mining, computer and education, Alsevier journal.