

## أثر إدارة سلاسل الإمداد على ممارسات نظم العمل عالية الأداء دراسة ميدانية على شركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى

د. محمد عبدالعزيز صبيام

مدرس إدارة الأعمال معهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات

### Article History

Received 12 July 2024 , Accepted 25 August 2024

### الملخص:

الهدف من البحث بيان أثر إدارة سلاسل الإمداد على أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء والتي تتمثل في (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص المشاركة) وذلك بالتطبيق على شركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى.

التصميم والمنهجية: قامت الدراسة بعمل دراسة ميدانية لعينة من شركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب قائمة الاستقصاء، حيث اشتمل الاستقصاء على محورين وكل محور يشتمل على ثلاثة أبعاد، وقد بلغ إجمالي عدد العبارات (56) عبارة كما بلغت مفردات العينة (240) مفردة بغرض اختبار ثلاثة فروض، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للقيام بالاختبارات الإحصائية.

النتائج والتوصيات: أشارت النتائج إلى أن إدارة العلاقة مع الموردين (X1) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للمهارات، وأن إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء (X2) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للمهارات، كما تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة العلاقة مع العملاء (X3) على الممارسات المعززة للمهارات، كما تبين إدارة العلاقة مع الموردين (X1) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للدوافع، كما يتضح أن إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء (X2) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للدوافع، وأخيراً اتضح وجود تأثير إيجابي غير معنوي لإدارة العلاقة مع العملاء. الأصلة والإضافة العلمية: تسهم هذه الدراسة في تقديم دليل تطبيقي لدراسة وتحليل العلاقة بين إدارة سلاسل التوريد وممارسات نظم العمل عالية الأداء.

**الكلمات الاسترشادية:** إدارة سلاسل الإمداد ، ممارسات نظم العمل عالية الأداء ، شركات توريد المواد الغذائية.

### ABSTRACT:

The Objective of this paper is To demonstrate the impact of supply chain management on the dimensions of high-performance work systems practices, which are (practices that enhance skills, practices that enhance motivation, and practices that enhance opportunities for participation), by applying it to food supply companies in Greater Cairo. Methodology: The study conducted a field study of a sample of food supply companies in Greater Cairo to test the relationship between the study variables. The study relied on the survey list method, where the survey included two axes and each axis included three dimensions. The total number of statements reached (56). The sample's vocabulary reached (240) items for the purpose of testing three hypotheses. The statistical analysis program (SPSS) was used to perform the statistical tests.

Results and recommendations: The results indicated that managing the relationship with suppliers (X1) has a positive and significant impact on skills-enhancing practices, and that managing the relationship with distributors and brokers (X2) has a positive and significant impact on skills-enhancing practices. It

also showed that there is a positive and significant impact of managing the relationship with... Customers (X3) have a positive and significant impact on skills-enhancing practices. It is also shown that managing the relationship with suppliers (X1) has a positive and significant impact on motivation-enhancing practices. It also turns out that managing the relationship with distributors and intermediaries (X2) has a positive and significant impact on motivation-enhancing practices. Finally, it turns out that there is A positive, insignificant effect of customer relationship management. Scientific addition: This study contributes to providing an applied guide to studying and analyzing the relationship between supply chain management and high-performance work systems practices.

**Keywords:** Supply chain management, Hight performance work systems, Food supply companies.

### القسم الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١/١ طبيعة مشكلة الدراسة:

شهدت الفترة الأخيرة ثورة علمية وتكنولوجية ضخمة تتسم بالإيقاع السريع في مختلف مجالات إدارة الأعمال، حيث شهدت العمليات والأنشطة الخاصة بسلاسل التوريد عنصراً جوهرياً في كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها وطبيعتها أعمالها، وحتى تكون منظمات الأعمال مواكبة للتطور التكنولوجي يتحتم عليها أن ترفع من كفاءة ممارسات سلاسل التوريد خصوصاً بعد ظهور ما يسمى بموجات تحسين الأعمال والتي تعنى إدخال تحسينات وتحديثات على أنشطة منظمات الأعمال بداية بالإدارة بالأهداف مروراً بمراقبة الجودة ثم إدارة الجودة الشاملة ثم إعادة هندسة الأعمال ثم إدارة المعرفة وصولاً إلى إدارة سلاسل التوريد (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣: ٢٠٢٣: Magak, 2014).

كما أدى الترابط والتعقيد إلى انعدام الرؤية وتزايد المخاطر والإضطرابات، ويعد الانفجار الذي وقع في مصنع إيفونيك مثالا بارزا وفي عام ٢٠١٢، حيث أدى الانفجار الذي أعقبه حريق إلى تدمير مصنع المواد الكيميائية في مارل بألمانيا، (Ardianto et al., 2024) حيث كان يُنتج المصنع (سيكلودوديكتارين)، الذي تستخدمه الصناعة الكيميائية لصنع (اللورولاكتام)، حيث ويستخدمه مصنعوا البلاستيك (اللورولاكتام) بغرض استخلاص مادة (البولي أسيد ١٢) ، وهي مادة بلاستيكية أساسية للمكونات القوية وخفيفة الوزن، وتوجد مادة (البولي أسيد ١٢) في قائمة المواد المنتجة لمعظم السيارات، وهي منتشرة عبر آلاف الأجزاء المختلفة، ويتم تصنيعها من قبل العديد

من الموردين، ويرى الباحث أن هذا الحادث أحدث تأثيراً كبيراً وهدد بتعطيل صناعة السيارات بأكملها خلال الفترة الماضية.

كما أدى ذلك إلى إجبار شركات صناعة السيارات على التعاون مع العديد من الموردين بغرض منع وقوع كارثة توقف إنتاج السيارات (Sheffi et al., 2020)، كما أن هناك أمثلة الأخرى تتعلق بتعقيد سلاسل التوريد لأشباه الموصلات (Sheffi et al., 2021) كما أن سلاسل التوريد هي دافع أساسي وراء إنتاج اللقاحات وتوزيعها، ونظراً للمستويات العالية من التعقيد الذي تتعلق بسلاسل التوريد والتي تجعل سلاسل التوريد عرضة لاضطرابات الأداء بسبب الفشل في عملية التشغيل وسوء تنسيق المعلومات.

هذا وقد تم تصميم جميع عناصر High-performance work system (HPWS) في ممارسات إدارة العمل عالية الأداء بشكل صريح للسماح للنظام بأكمله بالعمل بشكل جيد، حيث تعتبر مكونات HPWS هي أداة لتنمية الموارد البشرية والتدريب، وتصميم العمل الذي يمكن الموظفين من استخدام مهاراتهم المتعددة، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وعمليات العمل (Chaudhuri, 2009; Chow, 2012; Guthrie et al., 2011; Rasool & Nouman, 2013)

وترى دراسة كلاً من (Thoman & Lloyd, 2018; Cao et al., 2024) أنه تشمل عناصر ممارسات إدارة العمل عالية الأداء على التمكين من خلال اتخاذ القرارات اللامركزية، والتوظيف الانتقائي، وتوفير أمن الموظفين على المدى الطويل، والمكافآت عالية النتائج، وتقليل الحواجز، ونشر المعلومات الأساسية في جميع أنحاء المنظمة (Adatsi et al., 2024) ويتمثل العنصر الأول في HPWS هو تمكين الموظفين في مكان العمل، مما يتيح بيئات عمل تساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر تحفيزاً ليكونوا مبدعين وتشاركيين ومستجيبين لاحتياجات المستهلك بدلاً من الخوف من ارتكاب الأخطاء، (Blanchard & Spencer, 2015; Boyer, 2017) على سبيل المثال، في شركة نوردستروم، تم تمكين الموظفين للقيام بما يعتبرونه ضرورياً لإرضاء العملاء بشكل مناسب وإرضائهم العملاء دون التقيد بقواعد صارمة.

وقد تتفاقم مشكلات التعقيد بشكل كبير إذا كانت نقاط الضعف الهيكلية والتشغيلية في سلسلة التوريد مترابطة (Ivanov et al., 2020)، علاوة على ذلك، أظهرت جائحة (كوفيد 19) نوعاً جديداً من الاضطراب التي الدائمة لوقت كبير والنطاق الذي لا يمكن التنبؤ به، نظراً لأنه لا يمكن تخفيف التأثير الشديد لمثل هذه

الاضطرابات بسهولة، حيث يحتاج المشاركون في سلسلة التوريد إلى التخطيط وإدارة هذه الأزمات وصولاً للتعافي والتكيف في حالة وجود مثل هذه الاضطرابات (Park et al., 2023)، وفي هذا الصدد، لن يتم إطلاق الإمكانيات الكاملة لسلسلة التوريد إلا إذا أصبحت متزامنة، بحيث يحصل جميع أصحاب المصالح على بيانات دقيقة في الوقت المناسب للأزمة، بغرض تحديد نقاط الضعف بغرض التكيف مع ممارسات نظم العمل عالية الأداء. وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدارة سلاسل التوريد على ممارسات نظم العمل عالية الإدارة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- هل تؤثر أبعاد إدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للمهارات؟
- ٢- هل تؤثر أبعاد إدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للدوافع؟
- ٣- هل تؤثر أبعاد إدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة لفرص المشاركة؟

٢/١ هدف الدراسة:

تستهدف الدراسة بيان أثر إدارة سلاسل التوريد على ممارسات نظم العمل عالية الأداء، ولتحقيق الهدف

الرئيسي يجب تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- بيان أثر أبعاد إدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للمهارات؟
- ٢- التعرف على مدى تأثير أبعاد إدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للدوافع؟
- ٣- معرفة أثر أبعاد إدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة لفرص المشاركة؟

٣/١ أهمية ودوافع الدراسة:

هناك أهمية علمية وعملية لهذه الدراسة يمكن عرضها على النحو التالي:

- الأهمية الأكاديمية، في أن متغيرات الدراسة الحالية أتخذت جانباً من إهتمام الباحث في الفترة الأخيرة، كما يعتقد الباحث بأن هناك ندرة في البحوث العربية التي تناولت دراسة العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد وممارسات نظم العمل عالية الأداء في البيئة المصرية.

- **الأهمية العملية**، تتمثل في أهمية قطاع التوريد في مصر. حيث تعتبر سلاسل التوريد أداة لبناء الاقتصاد القومي المصري، حيث لا يوجد دراسة تناولت هذا القطاع من الجانب التطبيق، كما يسعى البحث إلى تقديم عدة توصيات ومقترحات يمكن الاعتماد عليها في عملية تطوير الأداء المؤسسي.

#### ٤/١ منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج المزدوج، حيث إشملا على المنهج الاستنباطي Deductive Approach والمنهج الاستقرائي Inductive research، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي والذي يستخدم لتحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر وقد يتناسب المنهج الاستنباطي مع طرق الدراسة الكمية، وبالتالي اعتمدت الدراسة أيضاً على أسلوب البحث الكمي والقائم على جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً واستخلاص النتائج ومناقشتها.

#### ٥/١ حدود الدراسة:

#### تخضع الدراسة إلى الحدود التالية:

- حدود مكانية: حيث تقتصر الدراسة على عينة من شركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى.
- حدود زمنية: تعتمد الدراسة على بيانات شركات عينة الدراسة خلال عام ٢٠٢٣.
- حدود فنية: تعتمد الدراسة عند قياس إدارة سلاسل الإمداد على ثلاثة أبعاد وفقاً لما تناولته دراسة (العجيلي، ٢٠١٨)، كما تم قياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقاً لدراسة كل من (Sun & Wang, 2016; Van, et al., 2015).

#### ٦/١ خطة الدراسة:

في ضوء أهمية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة على تساؤلاتها فقد تم إعداد هيكل الدراسة على النحو التالي:

- القسم الأول: الإطار العام للدراسة.
- القسم الثاني: التأسيس العلمي لمتغيرات الدراسة.
- القسم الثالث: تحليل أدبيات الأدب الإداري وإشتقاق الفروض

- القسم الرابع: منهجية الدراسة الميدانية لبيان أثر إدارة سلاسل الإمداد على ممارسات نظم العمل عالية الأداء
- القسم الخامس: النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية.
- النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية.
- قائمة المراجع.

### القسم الثاني

#### التأصيل العلمي لمتغيرات الدراسة

إستكمالاً لما جاء بالقسم الأول للدراسة والذي اشتمل على الإطار العام للدراسة سوف يقوم الباحث في القسم الثاني باستعراض متغيرات الدراسة والتي تتمثل إدارة سلاسل الأمداد وممارسات نظم العمل عالية الأداء على النحو التالي:

#### **١/٢ إدارة سلاسل التوريد: SCM**

على الرغم من أن أنظمة إدارة سلسلة التوريد (SCM) كانت بمثابة وظيفة أساسية، إلا أنها حالياً تلعب دوراً محورياً أكثر من أي وقت مضى- حيث تمثل مؤثر لنجاح الأعمال. وتعد الشركات القادرة على إدارة سلسلة التوريد بشكل فعال للتكيف مع بيئة الأعمال المتقلبة والمتغيرة باستمرار، والمستندة إلى التكنولوجيا هي تلك التي تحافظ على استمراريتهما وازدهارها.

#### **١/١/٢ مفهوم إدارة سلسلة التوريد: (SCM)**

بدأ من أول منتج أو خدمة تم إنشاؤها وبيعها ومع ظهور مجال التصنيع، أصبحت أنظمة إدارة سلسلة التوريد أكثر تطوراً، مما أتاح للشركات أن تصبح أكثر كفاءة في إنتاج وتسليم البضائع والخدمات. فعلى سبيل المثال، كان توحيد هنري فورد لمعايير أجزاء السيارات بمثابة تغيير ثوري، مما سمح بإنتاج السلع بشكل ضخم يلبي متطلبات قاعدة العملاء المتنامية. وبمرور الوقت، أدخلت التغييرات الإضافية (مثل اختراع أجهزة الكمبيوتر) مستويات إضافية من التطور إلى أنظمة إدارة سلسلة التوريد. ومع ذلك، ظلت أنظمة إدارة سلسلة التوريد (SCM) بالنسبة للعديد من الأجيال في الأساس دالة خطية منعزلة تمت إدارتها بواسطة المتخصصين في سلسلة التوريد. (أبو خشبة، ٢٠١٨)

ويمكن تعريف نظام إدارة سلسلة التوريد (SCM) بأنه إدارة تدفق السلع والبيانات والأموال المتعلقة بمنتجات أو خدمات، بدءًا من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج إلى وجهته النهائية. وعلى الرغم من أن العديد من الأشخاص يساؤون بين سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية، فإن الخدمات اللوجستية هي في الواقع مجرد أحد مكونات سلسلة التوريد. تتضمن أنظمة إدارة سلسلة التوريد الرقمية اليوم حزم البرامج ومعالجة المواد لجميع الأطراف التي تعمل معًا لإنشاء المنتج أو الخدمة، وتنفيذ الطلبات، وتتبع المعلومات، بما في ذلك الموردّين، والشركات المصنّعة، وتجار الجملة، وشركات النقل، ومقدمي الخدمات اللوجستية، وبائعي التجزئة.

كما عرفها (Wieland, 2021) على أنها نظم موضوعة يتم تفعيلها لتوفير المواد الخام وتصميم السلع وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية بغرض تسليمها للعميل، كما أنها ترتبط بضمان تدفق المواد الخام والمعلومات من الموردين إلى الشركة مع وجود تبادل للمعلومات مع الشركات والموردين ومرونة التوريد وخدمات ما بعد البيع.

هذا وتشمل أنشطة سلسلة التوريد المشتريات وإدارة دورة حياة المنتج (PLM) وتخطيط سلسلة التوريد (SCP) بما في ذلك تخطيط المخزون وصيانة أصول الشركة وخطوط الإنتاج)، والخدمات اللوجستية (بما في ذلك النقل وإدارة الأسطول)، وإدارة الطلب، ويمكن لأنظمة إدارة سلسلة التوريد أيضًا أن تتوسع لتشمل أنشطة التجارة العالمية، مثل إدارة الموردين على المستوى العالمي وعمليات الإنتاج المتعددة الجنسيات.

٢/١/٢ مستقبل سلاسل التوريد:

تتمركز سلسلة التوريد في المستقبل حول سرعة الاستجابة وتجربة العملاء، من حيث فهم كل منهما وإدارتهما داخل الشبكة بدلاً من استخدام النماذج الخطية. لذا يجب أن تكون كل عقدة في الشبكة مرنة ومؤهلة لاحتياجات المستهلك مع القدرة أيضًا على التعامل مع بعض العوامل، مثل تحديد المصادر والسياسات التجارية وأنماط الشحن، وغير ذلك. (Fu et al., 2013)

وتستخدم التكنولوجيا المتقدمة بشكل متزايد لتحسين الشفافية والرؤية في الشبكة بأكملها، وكذلك لزيادة تمكين الاتصال والاستفادة من أنظمة إدارة سلسلة التوريد (SCM) وستصبح وظيفة التخطيط بالكامل في أنظمة SCM أكثر ذكاءً لأخذ طلبات المستهلكين في الاعتبار، والقدرة على التكيف ستكون أمرًا ضروريًا وستستمر هذه

المهمة الدورية في المستقبل. وستحقق أنظمة (SCM) المستقبلية أيضًا مواءمة أكثر دقة بين التخطيط والتنفيذ، وهذا الوضع لا يتم في الوقت الحالي مع معظم الشركات، وستزيد الحاجة إلى السرعة والدقة في أنظمة SCM. لذا تأكد من أن سلسلة التوريد جاهزة للمستقبل من خلال دعمها بنظام SCM ذكي. (Ivanov et al., 2022)

٣/١/٢ تعقد سلاسل الإمداد:

يعتبر وجود إستراتيجية للتعامل مع المستويات عالية التعقد التي تواجهها الشركات داخلياً وخارجياً أحد الميزات التنافسية لها في الوقت الراهن، حيث يتطلب ذلك التعامل مع العديد من الهوامل المعقدة التي تتعلق بجميع الوظائف على مستوى متقدم من الإدارة لتحويلها إلى فرص أو تلافي التهديدات التي قد تنشأ عنها. (Jager et al., 2015)

٤/١/٢ أهمية سلاسل الإمداد والأنشطة اللوجستية:

إن الإهتمام الجاد بسلاسل الإمداد والأنشطة اللوجيستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا في منتصف الخمسينات وبداية الستينات وذلك عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. وربما يرجع الإهمال في الإهتمام بالأعمال اللوجيستية سواء في الماضي أو الوقت الحاضر إلى الأسباب التالية: (Jæger et al., 2015; Ivanov et al., 2021a; Power et al., 2005)

- ✘ تجاهل دور الأعمال والأنشطة اللوجيستية كأحد المصادر التي يمكن الإعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
- ✘ عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجيستية في المنظمة.
- ✘ تشتت الأنشطة اللوجيستية بين وظائف المنظمة الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق، وبالتالي عدم توافر بيانات عن تكلفة هذه الأنشطة بشكل منفصل.

وفي الحقيقة فإن الأعمال اللوجيستية تؤدي إلى خلق القيمة Value بالنسبة للعملاء والموردين لأي منظمة ، وكذلك القيمة بالنسبة للأطراف ذات العلاقة والإهتمام بالمنظمة مثل حملة الأسهم او المستثمرين، والعاملين، والمؤسسات المالية، والمجتمع المحلي، وجماعات الاهتمام، وغيرهم.



إن القيمة في مجال الأعمال اللوجيستية يمكن التعبير عنها من خلال زاويتين هما الوقت Time والمكان Place، فالمنتجات والخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يتفق ورغباتهم.

إن الإدارة الجديدة للأعمال اللوجيستية تنظر إلى كل نشاط في سلسلة الإمداد من خلال دوره ومساهمته في عملية إضافة القيمة، أي مدى مساهمة النشاط في القيمة الخاصة بالوقت والمكان. لذلك فقد أصبحت الأعمال اللوجيستية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد من المنظمات، وذلك باعتبارها عملية أساسية تؤدي إلى إضافة حقيقية للقيمة. وربما يرجع هذا الإهتمام بالاعمال اللوجيستية لعدة أسباب أهمها:

#### ١. إعتبارات التكلفة العالية:

لقد اجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة وذلك لتحديد تكاليف الأعمال اللوجيستية ونسبتها إلى الإقتصاد أو إلى المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجيستية يصل إلى حوالي ١٢ % من الناتج القومي الاجمالي على مستوى العالم، أي حوالي ١/١٢٩ ترليون دولار أمريكي. وعلى مستوى المنظمة فإن تكلفة الأعمال اللوجيستية قد تصل أحيانا إلى ٣٠ % من إيراد المبيعات سنوياً، وحوالي ٥٠ % إلى ٦٠ % من إجمالي تكاليف التشغيل.

إن تكلفة الأعمال اللوجيستية تمثل في الغالب جزء كبيراً من إجمالي التكاليف بالنسبة لمعظم منظمات الأعمال. والقيمة المضافة يمكن تحقيقها هنا من خلال ترشيد وتدنية هذه التكاليف الباهظة، ومن ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء واصحاب رأس المال أو حملة الأسهم.

#### ٢. طول خطوط الإمداد والتوزيع:

يميل الإتجاه الإقتصادي الحديث إلى التركيز على الإقتصاد العالمي المتكامل، لذلك فإن العديد من منظمات الأعمال أصبحت تهتم بالبحث عن أو تنمية الإستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من ممارسة التسويق الدولي وتحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها من خلال السعر والجودة. كما أن الأمر لم يقتصر على سعي هذه المنظمات بشكل فردي لتحقيق ذلك بل إمتد إلى مستوى جهود الحكومات والسياسات الدولية، حيث تم بناء التكتلات العالمية الإقتصادية مثل الإتحاد الأوروبي، ودول إتفاقية التجارة الحرة لأمرিকা الشمالية (كندا، والولايات المتحدة

الأمريكية والمكسيك). إن الإتجاه نحوالعولمة Globalization في الصناعة، وكذلك الإهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجيستي، ومن ثم زيادة التكلفة الخاصة بالأعمال اللوجيستية. ولذلك فقد تزايد الإهتمام بالأنشطة اللوجيستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة الشركات متعددة الجنسية، أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية، وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

### ٣. الأعمال اللوجيستية هامة للإستراتيجية:

تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين . أى أن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (اسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال اللوجيستية من حيث التكلفة، وايضاً على فعالية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء. وبلغة أخرى، فإن الأعمال اللوجيستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها.

### ٤. الأعمال اللوجيستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل :

مما لاشك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء . فريضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على الإطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال ضمان إنسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجيستية المختلفة. ومن الأمثلة التي توضح هذا الجانب أن شركة كوداك قد إرتكبت خطأ كبير في نهاية السبعينات عندما انتجت الكاميرا ذات الصور الفورية، وأنفقت عدة ملايين من الدولارات على حملتها الإعلانية وذلك قبل أن تعمل على توفير الكميات المناسبة منها في منافذ التوزيع المختلفة. فقد قام العديد من المشترين المتوقعين بزيارة منافذ البيع لشراء الكاميرا الجديدة وعندما لم يجدوها قاموا بشراء الكاميرا بالورويد ، بدلا منها.

### ٥. تزايد رغبة العملاء في الحصول على إستجابة مناسبة وسريعة :

يعتبر نجاح سلاسل الأكلات السريع أو جاهز الإعداد Fast food، وإنتشار ماكينات الصرف الآلي للنقدية، والإقبال الشديد على استعمال الإنترنت والبريد الإلكتروني في الفترة الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على إحتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير جداً.

إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج، والتنميط Standardization تساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير، في ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجيستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الإستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع إحتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.

### ٢/٢ ممارسات نظم العمل عالية الأداء: (HPWS) High Performance Work Systems :

هناك اهتمام متزايد بمصطلح نظم العمل عالية الأداء (HPWS) في الأدب الإداري ولكنه لا يوجد اتفاق للباحث حول تعريف واحد، وذلك نتيجة المداخل التطبيقية المستخدمة من قبل الشركات (عبد النبي، ٢٠٢٣: Macky & Boxall, 2009) كما تناول العديد من الباحث المصطلحات المعبرة عن ماهية نظم العمل عالية الأداء، ومنها: نظم الأداء العالي، ممارسات الأداء العالي، نظم عمل الاحتواء العالي، نظم العمل عالية الالتزام، نظم العمل المستمرة، وأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات الموارد البشرية الابتكارية (مرزوق، ٢٠١٨).

وعلى الرغم من تعدد تلك المصطلحات، إلا أن السمة المشتركة بينهم جميعاً هي أن ممارسات الموارد البشرية ينبغي أن تشكل حزمة واحدة متكاملة، ونظام متكامل يسعى إلى تعزيز الأداء العالي للمنظمات. وفي هذه الدراسة يتبنى الباحث مصطلح (High Performance Work Systems HPWS)، باعتباره المصطلح الأكثر انتشاراً في الأدب الإداري، حيث عرفها (Choi, 2008) بأنها مجموعة ممارسات الموارد البشرية، وهياكل العمل، والعمليات التي لحسن وتطور معارف ومهارات والتزام ومرونة العاملين. كما عرفها (2006 Lepak et al.) بأنها نظام ديناميكي من ممارسات الموارد البشرية المترابطة والتي تهدف إلى استقطاب، وجذب، واختيار، وإدارة رأس المال البشري، والمحافظة عليه، بأعلى درجة ممكنة من الجودة. كما عرفها (Therion & Chatzoglou., 2014) بأنها "نظاماً من ممارسات الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنظيمي داخل الشركات، بغرض عملية تحسين قدرات ومهارات والتزام وإنتاجية العاملين من خلال استخدام العاملين كمصادر لدعم القدرات التنافسية للمنظمة".

كما يرى (Gddard & Delaney., 2002) أن تلك الممارسات تمثل علاقة تعاونية إيجابية بين إدارة الشركة والعاملين، وذلك من خلال تشجيع العاملين على المساهمة بأعلى درجة ممكنة من خلال التصميم الجيد لهذه النظم، وإدارتها بشكل يعمل على تحفيز القوى العاملة من الموارد البشرية. والسعي لجعلها أكثر تحقيراً والتزاماً، مما يعمل على تحسين نتائج الأداء داخل المنظمة (Datta et al., 2005).

بينما تشير دراسة (Wilson & Lado, 2005) إلى أن نظم ممارسات العمل عالية الأداء (HPWS) تمثل مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتكاملة والمتراصة بهدف جذب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية القادرة على تحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة.

وفي إطار البحث في أدبيات (HPWS)، يتضح من خلال دراسة مبكرة اقترحها (Huselid, 1995) أن هناك بعدين أساسيين يجب على المنظمة الأخذ بهما، إذا ما سعت لتحقيق نتائج إيجابية تعود على المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين فيها، وهما: "ممارسات تعزز مهارات العاملين وممارسات تعزز دوافع العاملين".

وتوصلت دراسة (Zhong et al., 2016) إلى أن هناك ثماني ممارسات تتمثل في: "التوظيف، التدريب والتطوير، الترقية، الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، نظام المكافآت، ومشاركة العاملين".

بينما يشير كل من (منظاش، ومناع، ٢٠١٧) إلى أن مصطلح "عالية الأداء" على أنه مجموعة من النتائج الإيجابية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كاستقطاب مستوى الأداء، واستقطاب رضا العاملين وزيادة الالتزام التنظيمي، وتحفيز العاملين، والتميز التنظيمي، وجودة الأداء، والإبداع والابتكار.. الخ، والتي تعود على المنظمة والعاملين بها بنتائج إيجابية إذا ما طبقت هذه الحزمة من الممارسات بوصفها حزمة متكاملة من الإجراءات. (Boxall, 2012). كما أشارت دراسة (Michaelis, et al., 2015) إلى أن هناك خمسة ممارسات لنظم العمل عالية الأداء (HPWS) تتمثل في: (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم الأداء وتصميم الوظيفة).

بينما توصل (Pfeiffer, 1998) إلى أن هناك سبع ممارسات يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية إذا ما هدفت إلى تحسين الأداء وتحقيق نتائج إيجابية في المنظمة. وتتمثل في ضمان أمن الموظف التوظيف الانتقائي، لامركزية صنع القرار تعويضات عالية النتائج التدريب بالالتزام فرق العمل المُدارة ذاتياً، وتبادل المعلومات

الأساسية". كما توصلت دراسة (Vatapkhah & Karatepe,2014) إلى أن هناك سبع ممارسات تتمثل في: "الأمان الوظيفي، التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، نظام المكافآت التمكين، فرق العمل، ومشاركة العاملين. وقد اعتمدت العديد من الأبحاث المعاصرة في تقسيم ممارسات نظم العمل عالية الأداء على إطار ما قدمته دراسة (Appelbaum et al., 2000) حيث تم تقسيمها إلى مجموعة من الممارسات تتمثل في المهارات Ability الدوافع Motivation ، والفرص Opportunity والذي يُعرف إختصاراً بإطار (AMO) (المنسي، ٢٠١٨). وتتمثل هذه الممارسات في ممارسات تعزز المهارات، مثال ذلك الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب والتطوير، وممارسات تعزز الدوافع، مثال ذلك؛ أساليب المكافآت والتعويضات وتقييم الأداء، وممارسات تعزز فرص المشاركة، مثال ذلك؛ المشاركة في صناعة القرار، وتبادل المعارف داخل المنظمة ( Lucia & Fernanda, 2015 ; Tang,2017 )

#### أ- ممارسات العمل عالية الأداء المعززة للمهارات: (Ability-enhancing HPWS practices):

وتشير هذه المجموعة من الممارسات حسب الدراسات والأبحاث السابقة مثل دراسات (Fiona, 2020; Jedidah M., et al., 2020; Vermeeren,,2017; Karatepe & Olugbade,2016; Juan, et al.,2016; Mohan, & Gomathi, 2015; Demortier, et al.,2014; Marescaux et al.,2013) إلى تلك الممارسات التي تعمل على تحسين مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، وذلك من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وعمليات التدريب والتطوير، حيث تسعى هذه الممارسات من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى توفير الكفاءات من العاملين لشغل الوظائف بها، والذين لديهم المعارف والقدرات اللازمة لشغل الوظائف بالمنظمة، والتي تحقق لها أهدافها، في حين تسعى ممارسات التدريب والتطوير إلى تمكين ودعم العاملين بمجموعة المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لنجاحها في المستقبل.

#### ب - ممارسات العمل عالية الأداء المعززة للدوافع (Motivation-enhancing HPWS practices) :

وتشير هذه المجموعة من الممارسات حسب الدراسات والأبحاث السابقة مثل دراسات (Anderes, et al.,2021; Jedidah, et al., 2020; Norzanah & Farahdiba,2020; عبد النبي ، ٢٠٢٣) إلى تلك الممارسات التي تعمل على تفعيل جهود المنظمة نحو تحفيز الكوادر البشرية العاملة بها من أجل تعظيم الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، وتقديم الحوافز الكفيلة بمساعدة العاملين على تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية

وذلك بتوفير حزمة من المكافآت والتعويضات التي تساعد على جنب أفضل موارد بشرية مؤهلة لأداء المهام، وتحقيق أهداف المنظمة.

### ج- ممارسات العمل عالية الأداء المعززة للفرص: (Opportunity-enhancing HPWS practices) :

تشير ممارسات العمل عالية الأداء المعززة بالفرص إلى الممارسات التي تعمل على تعزيز فرص المشاركة التي تعطيها المنظمة للعاملين فيها، والتي تهيء الظروف التي تسمح للعاملين بالمشاركة في جوانب عديدة، وتوفير بيئة من الاحتواء المناسب، والتي تسمح بتمكين العاملين، وتصميم الوظائف بالشكل المناسب لقدرات العاملين، والاهتمام بتكوين فرق العمل المدارة ذاتياً، وتوفير وتبادل المعلومات فيما بينهم، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وتفعيل عمليات التواصل فيما بينهم، وتشجيعهم على طرح الحلول للمشكلات والمعوقات والحلول من وجهة نظرهم، مما يعمل على تعزيز عملية الدافع لديهم، بما يسمح بتحفيزهم، وتشجيعهم، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الأداء الممكنة في العمل. (عبد النبي، ٢٠٢٣)

#### القسم الثالث

#### تحليل أدبيات الأدب الإداري وإشتقاق الفروض

يُعد الهدف الرئيسي- من الدراسة هو بيان أثر إدارة سلاسل الإمداد على ممارسات نظم العمل عالية الأداء، وعليه يمكن عرض وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بغرض إشتقاق وتطوير الفروض على النحو التالي:

استهدفت دراسة (Oamar et al., 2023) ربط أنظمة العمل عالية الأداء بالسعادة في العمل Self-Determination Theory (SDT) وفهم كيف يمكن لأنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) أن تعزز السعادة في العمل من خلال مسارات الانتقال التسلسلية للطموح الوظيفي والازدهار في العمل، وقد استخدمت الدراسة بيانات تم جمعها من عينة مكونة من (٣٠٩) موظفًا يعملون في منظمات مختلفة، مع استخدام بيانات متعددة المستويات ومتعددة المصادر وقد تم تطبيق (Mplus 8.0) لاختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والطموح الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن الطموح الوظيفي مرتبطاً بشكل إيجابي بالازدهار في العمل، كما بينت أن الازدهار في العمل مرتبطاً بشكل إيجابي بالسعادة في العمل، وقد استخدمت هذه الدراسة الطموح الوظيفي كمتغير وسيط للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والازدهار في العمل، كما أوضحت الدراسة أن هناك آثار هامة على الممارسة التنظيمية حيث أوصت بأنه

يجب على الممارسين النظر في تنفيذ (HPWS) الموالية للموظفين لدعم التطلعات المهنية للموظفين وتعزيز تجربتهم، مما قد يزيد من سعادتهم في العمل.

كما تناولت دراسة (Jo et al., 2023) أنظمة العمل عالية الأداء ودورها في تحقيق الخدمات، كما استهدفت الدراسة كيف تقوم المنظمات ببناء القدرة أو العمليات الداخلية لتنفيذ استراتيجية التميز في الخدمة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة، بالاعتماد على إطار متكامل موسع للذات وعلم النفس، بالإضافة إلى تسليط الضوء على منظور قوة نظام الموارد البشرية (HR) لبوين وأوستروف، كما بحثت الدراسة في العمليات التي تربط أنظمة العمل عالية الأداء الموجهة نحو الخدمة (HPWS) ودور الخدمات الشامل، وقد استعانت الدراسة ببيانات الموجات المتعددة التي تم الحصول عليها من (٥٣٠) موظفاً و(٥٣) مشرفاً في خدمات الضيافة لاختبار الفروض، وكشفت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية متعددة المستويات Multilevel Structural Equation Modeling (MSEM) أن المستويات الأعلى من توجيه العملاء المشرفين عززت العلاقة الموجهة نحو العملاء بين الموظفين (HPWS) والموجهة نحو الخدمة، مما يؤدي إلى الملكية النفسية القائمة على الوظيفة، في المقابل، فإن الملكية النفسية القائمة على الوظيفة والمتعلقة بأداء دور الخدمة تؤثر على توجيه العملاء للموظفين.

كما بحثت دراسة (Cid et al., 2023) في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والابتكار في دول الاتحاد الأوروبي، حيث استخدمت بيانات مجمعة من خلال مسح ظروف العمل في البيئة الأوروبية ومسح الابتكار الأوروبي، وقد تم دمج المنهجيات الإحصائية أحادية المتغير، وثنائية المتغير، ومتعددة المتغيرات، بالإضافة إلى ذلك، تم تطبيق التحليل العنقودي لتحديد أنماط الارتباط بين ممارسات العمل عالية الأداء والأداء الابتكاري عبر دول الاتحاد الأوروبي، وأكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الابتكار، كما أشارت النتائج إلى أن البلدان التي تتميز بنظم العمل عالية الأداء الأكثر تقدماً هي أكثر ابتكاراً، علاوة على ذلك، أوضحت النتائج أن هناك ثلاثة أنماط مختلفة من السلوك فيما يتعلق بالارتباط بين المتغيرين، وتوصلت الدراسة إلى أنه قد تكون هناك طرق لتحفيز الابتكار.

كما أوضحت دراسة (Zhang et al., 2023) دور تقنيات المعلومات والاتصالات الناشئة Information and Communication Technologies (ICT) المتعلقة بالثورة الصناعية الرابعة ٤.٠ في تعزيز أداء سلسلة التوريد، حيث أدى توظيف التقنيات الذكية إلى ما يسمى بسلاسل التوريد الذكية، حيث يجب فهم كيفية تأثير

الثورة الصناعية الرابعة ،٤,٠ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الصلة بسلاسل التوريد الذكية، بالإضافة إلى كيفية تطور سلاسل التوريد الذكية عن طريق دعم التقنيات المتقدمة يُعدّ أمراً حيوياً عملياً وأكاديمية، وتعتمد أعمال المراجعة الحالية المتعلقة بسلاسل التوريد الذكية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل أساسي على الأدبيات الأكاديمية، وقد قدم هذا البحث نهجاً متكاملاً لاستكشاف آثار الثورة الصناعية الرابعة ،٤,٠ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الصلة على سلاسل التوريد الذكية، من خلال الجمع بين مقدمة الاستراتيجيات الوطنية الحالية في أمريكا الشمالية، وتحليل حالة سلاسل التوريد المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من مجالس البحوث الوطنية الكبرى في أمريكا الشمالية.

كما أوضحت دراسة (Rolf et al., 2023) دور تقنيات المعلومات والاتصالات الناشئة تجاه عملية صنع القرار في سلاسل التوريد، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالتعقيد الذي يُنتج عن مزيج من العمليات المستمرة والمنفصلة والعمليات المتكاملة والمتراطة، والديناميكية، والقدرة على التكيف، كما يكشف توافر البيانات المتزايدة بسرعة وقوة الحاسب والخوارزميات الذكية عن إمكانات جديدة في عملية صنع القرارات التكيفية المستندة إلى البيانات، ويعدّ التعلم المعزز فئة من خوارزميات التعلم الآلي أحد الأساليب المعتمدة على البيانات، وتستكشف هذه المراجعة الأدبية شبه المنهجية الوضع الحالي لفن التعلم المعزز في إدارة سلسلة التوريد (SCM) وقد أقرحت هذه الدراسة إطاراً للتصنيف من خلال تصنيف إطار البحوث الأكاديمية بناءً على محركات سلسلة التوريد والخوارزميات ومصادر البيانات والقطاعات الصناعية، وكشف المسح التي تم إجراؤه عن بعض الأفكار المهمة، هي أنه لا تزال خوارزمية (Q-Learning) الكلاسيكية هي الأكثر شيوعاً، بالإضافة إلى أنه تُعدّ إدارة المخزون التطبيق الأكثر شيوعاً للتعلم المعزز في سلاسل التوريد، حيث إنه يمثل عنصراً محورياً في سلسلة التوريد.

كما استهدفت دراسة (شاهين، ٢٠١٦) الكشف عن الوساطة التداخلية Mediating المحتملة لوضوح سلاسل التوريد في العلاقة بين تعقد هذه السلاسل والأداء التصنيعي للمنظمة، وقد طبقت الدراسة على شركات الصناعات الدوائية بجمهورية مصر- العربية، ومن خلال الحصر- الشامل لتلك الشركات تم تجميع البيانات الأولية التي تخدم الدراسة من خلال قائمة الاستقصاء، وقد تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي، وقد تم تطبيق الانحدار الخطي المتدرج ثبتت الوساطة التداخلية لوضوح سلاسل الإمداد في العلاقة بين تعقد هذه السلاسل والأداء التصنيعي للمنظمة.



كما هدفت دراسة (عبد النبي ، ٢٠٢٣) إلى التعرف على دور التمكين النفسي- كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في البيئة المصرية، وقد استخدمت المنهج الاستنباطي لتحديد العلاقات بين المتغيرات ، كما استخدمت النهج الاستقرائي، من خلال توجيه قائمة الاستقصاء لعينة مكونة من (أعضاء مجالس الإدارة ومديري العموم والفروع، ومديري الإدارات العليا ونوابهم، ومديري الأقسام بالبنوك) وعددها (٣٨١) مفردة، وتم تحديد عينة الدراسة عند درجة ثقة ٩٥٪ ، ونسبة الخطأ العشوائي ٥٪، وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة إرتباط معنوية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، كما تبين وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين نظم العمل عالية الداء والتمكين النفسي، ووجود علاقة إيجابية معنوية للتمكين النفسي- على التميز التنظيمي، كما إتضح أن هناك تأثير إجمالي وغير مباشر لنظم العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي.

كما استهدفت دراسة (أحمد وأخرون، ٢٠٢٣) التعرف على التأثير المباشر لأبعاد ممارسات سلاسل التوريد والمتمثلة في (العلاقة مع الموردين ، العلاقة مع الموزعين، العلاقة مع العملاء) على المخاطر المالية وذلك بالتطبيق على مصانع دباغة بمحافظة القاهرة ، وقد بلغ حجم العينة (٢٨٥) مفردة وتم استقصاء آرائهم باستخدام المقابلات الشخصية بالإضافة إلى الاستقصاء عبر الإنترنت والذي تم تصميمه من خلال (نموذج جوجل) Google Form وقد اعتمدت الدراسة على برنامج (Waro PLS.8) للوصول إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وذلك من خلال الاعتماد على نموذج المعادلة الهيكلية بغرض قياس العلاقة المباشرة بين المتغيرات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد ممارسات سلاسل التوريد والمخاطر المالية ، كما تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد ممارسات سلاسل التوريد على المخاطر المالية.

كما تناولت دراسة (Fun et al., 2013) فهم إدارة سلسلة توريد الخدمات بشكل أفضل من خلال تحليل سلسلة توريد الخدمات المهنية في شركات الخدمات المهنية (PSFs) واستكشاف تأثير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على أداء سلسلة توريد الخدمات المهنية، كما سعت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين أداء سلسلة توريد الخدمات المهنية والأداء التنظيمي العام، وقد إقترحت الدراسة تحليل ثلاثة خطوات لسلسلة توريد الخدمات الاحترافية (وفقاً لطلبات العملاء، وتشكيل الشركاء لفريق العمل أو ما يسمى بتكوين الفريق واستخدامه، وتقديم الحلول أو الخدمات للعملاء)، وقد توقع الباحث أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً على أداء سلسلة توريد

الخدمات المهنية وأن تكوين الفريق واستخدامه يتوسط العلاقة بين المتغيرين، كما أنها تفترض وجود علاقة إيجابية بين أداء سلسلة توريد الخدمات المهنية والأداء التنظيمي العام للشركة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح عند تجميع البيانات من (٩٣) شركة محاسبة على فترتين زمنيتين الأولى في مايو ٢٠١٠ (الفترة الأولى)، تم إرسال استبيان يشتمل على أسئلة حول نظم العمل عالية الأداء (HPWS)، وتكوين الفريق واستخدامه وأداء سلسلة توريد الخدمات الاحترافية، إلى الشركاء الإداريين ومديري الموارد البشرية في شركات المحاسبة بأيرلندا، وبعد حوالي عام فقط تم توزيع الاستمارات الثانية (الفترة الثانية)، حيث تم إرسال استقصاء أخرى لقياس أداء الشركات، وقد سمحت هذه البيانات للباحثين تحديد نمط سببي في نتائج الدراسة، وقامت الدراسة باستخدام تحليل الانحدار التدريجي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) وأداء سلسلة توريد الخدمات المهنية، فضلاً عن وجود (تشكيل الفريق واستخدامه) كمتغير وسيط للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وأداء سلاسل التوريد، كما تبين أن أداء سلسلة توريد الخدمات المهنية يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركات. وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وما تم عرضه من دراسات سابقة يمكن صياغة الفرض الرئيسي التالي:

➤ الفرض الرئيس: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على ممارسات نظم العمل عالية الأداء" ولإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للمهارات.
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للدوافع.
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة لفرص المشاركة".

### القسم الرابع

#### منهجية الدراسة الميدانية لبيان أثر إدارة سلاسل الإمداد على

#### ممارسات نظم العمل عالية الأداء

تناول الباحث في الجزء السابق من الدراسة الإطار النظري لأثر إدارة سلاسل الإمداد على ممارسات نظم العمل عالية الأداء، وفيما يخص هذا الجزء من الدراسة يتناول الباحث فيه الدراسة الميدانية من خلال عمل قائمة استقصاء لاختبار مدى صحة فروض الدراسة ، وذلك من خلال استقراء وتحليل آراء المستقي- منهم بالتطبيق على عينة من شركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى.

يتناول الباحث المنهجية التالية :

القسم الأول : تصميم الدراسة الميدانية .

القسم الثاني : اختبار صحة فروض الدراسة وتحليل نتائج الدراسة .

القسم الأول: تصميم الدراسة الميدانية :

تمهيد :

يتناول الباحث في هذا الجزء الدراسة الميدانية من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والنماذج الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة ، ويشمل أيضاً اختبار الصدق والثبات لأسئلة قائمة الاستقصاء ، ويبدأ بأهداف الدراسة الميدانية ، ثم فروض الدراسة ، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم إجراءات وأدوات التحليل الإحصائي ، والتي تتمثل في الأساليب الإحصائية المستخدمة التي أتبعها الباحث ، وتشمل على الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي ، ثم يتناول التحليلات الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة ، وتحليل الارتباط والانحدار، وذلك لتحديد سمات مفردات عينة الدراسة واستخلاص النتائج والتعليق عليها، من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، ويمكن للباحث تناول هذا

القسم من خلال النقاط التالية :

١/١/٤ أهداف الدراسة الميدانية.

٢/١/٤ فروض الدراسة.

٣/١/٤ مجتمع وعينة الدراسة.

٤/١/٤ أساليب جمع البيانات.

٥/١/٤ صدق وثبات قائمة الاستقصاء.

٦/١/٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

١/١/٤ أهداف الدراسة الميدانية :

تستهدف الدراسة الميدانية اختبار العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد وممارسات نظم العمل عالية الأداء، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من شركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى بهدف معرفة ما إذا كانت إدارة سلاسل الإمداد لها علاقة وثيقة بممارسات نظم العمل عالية الأداء أم لا.

٢/١/٤ فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرض الرئيسي التالي:

➤ الفرض الرئيس: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على ممارسات نظم العمل عالية الأداء" ولإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للمهارات".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للدوافع".

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة لفرص المشاركة".

٣/١/٤ مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى.
- عينة الدراسة: نظراً لتعدد الشركات بالقاهرة الكبرى وبما أنها تمثل أكثر من ٥٠٪ من الشركات العاملة في مصر- فقد تم اختيار العينة من أماكن متفرقة، حيث قام الباحث بأخذ عينة تكونت من عدد من شركات التوريد، وقد تم استخدام

العينة الطبقية المتناسبة وبافتراض توفر الظاهرة محل الدراسة بنسبة (٥٠٪) أي أن (L= 0.50) بتطبيق معادلة حجم العينة: (١)

معادلة رقم (١) :

$$n = \frac{L(1 - L)}{\frac{L(1 - L)}{N} + \frac{d^2}{z^2}}$$

حيث أن :

N : حجم المجتمع.

z: القيمة الجدولية عند معامل ثقة ٩٥٪ وتساوي ١,٩٦.

L: نسبة العينة من حجم المجتمع.

d: الخطأ المسموح به ويساوي ٠,٠٥ ، عند معامل ثقته ٩٥٪ يعني أن الخطأ المسموح به (٠,٠٥) فإن حجم

العينة هو :

معادلة رقم (٢) :

$$n = \frac{0.5(1 - 0.5)}{\frac{0.5(1 - 0.5)}{200000} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}}$$

$$n \cong 280$$

وباستخدام العينة الطبقية المتناسبة تم توزيع العينة على فئات الدراسة (المستقصى- منهم) من خلال

المعادلة التالية :

معادلة رقم (٣) :

$$= \frac{N_i}{N} * n * n_i^*$$

حيث أن :

$N_i$ : حجم المجتمع من كل فئة من فئات الدراسة.

(١) د.عبد الحميد العباسي ، " التحليل الإحصاء باستخدام SPSS " ، معهد الإحصاء ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٩.

$n_i^*$ : هي حجم العينة الطبقية المتناسبة من كل فئة.

وقام الباحث باتباع اسلوب المقابلة الشخصية لمفردات العينة، وقد قام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء الخاصة بالدراسة على الفئات المستهدفة إلكترونياً، كما حاول الباحث من خلال هذه الاستمارة استقصاء كافة المشاكل والأسئلة التي ظهرت خلال الإطار النظري للدراسة، وقد ترك الباحث للمستقصي- منهم حرية الإجابة على عبارات القائمة، ثم أعقب ذلك تجميع هذه القوائم بعد انتهاء الإجابة عليها من مفردات العينة. وقد إتضح للباحث أن الردود قد وصلت إلى (٢٤٠) استمارة أي بنسبة (٧٥%) تقريباً وهذه نسبة جيدة تصالح لاختبار أثر العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل الإمداد ونظم العمل عالية الأداء. حيث قام الباحث بتحويل البيانات إلى شيت Excel لترتيب البيانات وجميعها وإدخالها على برنامج SPSS لتحليلها.

ويوضح الجدول التالي أعداد الاستمارات التي تم توزيعها على فئات الدراسة :

جدول رقم (١)

أعداد وخصائص عينة الدراسة

المتغير	عينة الدراسة	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	189	78.75
	أنثى	51	21.25
	<b>الإجمالي</b>	<b>240</b>	<b>100.0</b>
المؤهل	دكتورة	11	4.6
	ماجستير	28	11.7
	مؤهل عالي	171	71.3
	مؤهل فوق متوسط	30	12.5
	<b>الإجمالي</b>	<b>240</b>	<b>100.0</b>
المسمى الوظيفي	مدير عام	33	13.8
	مدير إدارة	51	21.3
	مشرف	21	8.8
	العاملين بالإدارات	135	56.3

<b>100.0</b>	<b>240</b>	<b>الإجمالي</b>	
32.9	79	أقل من ٥ سنوات	<b>سنوات الخبرة</b>
43.3	104	من ٥ سنوات حتى أقل من ١٠ سنوات	
13.8	33	من ١٠ سنوات حتى أقل من ١٥ سنة	
10.0	24	١٥ سنة فأكثر	
<b>100.0</b>	<b>240</b>	<b>الإجمالي</b>	

### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول رقم (١) أعداد وخصائص العينة ، ويتضح أن معظم المستقصى- منهم من الذكور حيث بلغ عددهم ١٨٩ بنسبة ٧٨,٧٥٪، كما اتضح أن عدد الإناث ٥١ بنسبة ٢١,٢٥٪، وفيما يتعلق بالمؤهل الدراسي فقد جاء الحاصلين على مؤهل عالي في المرتبة الأولى وعددهم ١٧١ بنسبة ٧١,٨٪، والمرتبة الثانية الحاصلين على مؤهل فوق متوسط وعددهم ٣٠ بنسبة ١٢,٥٪، كما جاء بالمرتبة الثالثة الحاصلين درجة الماجستير وعددهم ٢٨ بنسبة ١١,٧٪، كما جاء بالمرتبة الأخيرة الحاصلين على درجة الدكتوراة وعددهم ١١ بنسبة ٤,٦٪.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد جاء بالمرتبة الأولى العاملين بالإدارات حيث بلغ عددهم ١٣٥ بنسبة ٥٦,٣٪، وجاء في المرتبة الثانية فئة مديري الإدارات حيث بلغ عددهم ٥١ بنسبة ٢١,٣٪، كما جاء المدير العام في المرتبة الثالثة حيث بلغ عددهم ٤٤ مدير عام بنسبة ١٣,٨٪، كما جاء في المرتبة الأخيرة من المشرفين وعددهم ٢١ مشرف بنسبة ٨,٨٪ من حجم العينة.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد جاء بالمرتبة الأولى من لديهم خبرة (من ٥ سنوات حتى أقل من ١٠ سنة) وعددهم ١٠٤ بنسبة ٤٣,٣٪، والمرتبة الثانية من لديهم خبرة (أقل من ٥ سنة) وعددهم ٧٩ بنسبة ٣٢,٩٪، وبالمرتبة الثالثة من لديهم خبرة (من ١٠ سنوات حتى أقل من ١٥ سنة) وعددهم ٣٣ بنسبة ١٣,٨٪، واحتل المرتبة الأخيرة من لديهم خبرة (أكثر من ١٥ سنة) وعددهم ٢٤ بنسبة ١٠٪.

### ٤/١/٤ أساليب جمع البيانات :

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية واختبار الفروض على أسلوب المقابلة الشخصية وقائمة الاستقصاء (الواردة في الملحق رقم ١) ، وذلك على النحو التالي :

### ١/٤/١/٤ أسلوب المقابلة الشخصية :

عن طريق المقابلة مع مفردات عينة الدراسة ، وتحديد ميعاد للمقابلة الشخصية مع المسئولين أو الأطراف المهمة ، وتم مناقشتهم في موضوع الدراسة لاستطلاع آرائهم في نتائج الدراسة النظرية ، ثم تمت صياغة أسئلة قائمة الاستقصاء ، وتحديد ميعاد لتوزيع واستلام الاستقصاء إلكترونياً.

### ٢/٤/١/٤ أسلوب قائمة الاستقصاء :

تم تقسيم الاستقصاء وفقاً لأهداف وفروض الدراسة على قسمين – القسم الأول يخص النوع المؤهل الدراسي المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، ويشمل القسم الثاني الأسئلة الموجهة إلى المستقضي. منهم لمعرفة اتجاهاتهم، حيث تحتوي القائمة على مجموعة من الأسئلة المرتبطة بفروض الدراسة مقسمة إلى محورين الأول يتعلق بممارسات سلاسل التوريد ونرمز له بـ (X) وينقسم إلى ثلاثة أبعاد وهي (إدارة العلاقة مع الموردين X1 ، إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء X2 ، إدارة العلاقة مع العملاء X3) والمحور الثاني ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونرمز له بـ (Y) وينقسم إلى ثلاثة أبعاد وهي (الممارسات المعززة للمهارات Y1 ، الممارسات المعززة للدوافع Y2 ، الممارسات المعززة لفرص المشاركة Y3).

وقد تم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على مجموعة من المقاييس التي أعدها باحثين سابقون باعتبارها الأكثر استخداماً من قبل الدراسات السابقة وأثبتت مصداقيتها بدرجة جيدة والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢)

يوضح مصادر الحصول على متغيرات الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير	عدد الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
مستقل	إدارة سلاسل التوريد	3	34	العجيلي، ٢٠١٨
تابع	ممارسات نظم العمل عالية الأداء	3	22	Sun, & Wang, 2016; Van, et al.,2015

المصدر: إعداد الباحث.



### ٥/١/٤ صدق وثبات قائمة الاستقصاء :

يعني الصدق هو مقياس يقيس ما وضع لقياسه ، ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات . وعليه يمكن معرفة مدى الاعتمادية لنتائج الدراسة حتى يمكن تعميم النتائج التي سوف يصل إليها الباحث ، ويعني الثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ،<sup>(١)</sup> وهو يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فقيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، والعكس فإذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح ، ويمكن للباحث عرض ما قام به في هذا الإطار على النحو التالي :

٢/٥/١/٤ ثبات الاستقصاء :

١/٢/٥/١/٤ طريقة معامل ألفا لكرونباخ :

استخدم الباحث لحساب ثبات الاستقصاء معامل ألفا لكرونباخ Coefficient Cronbach's Alpha ،

وذلك كما هو موضح بجدول (٣) :

#### جدول رقم (٣)

قيم معاملات الصدق والثبات لعبارات الاستقصاء

معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات)	معامل الصدق (Crombach's Alpha)	عدد العبارات	محاور الدراسة
المحور الأول: ممارسات سلاسل التوريد (X)			
0.929	0.864	١٥	البُعد الأول: إدارة العلاقة مع الموردين X1
0.915	0.837	١٠	البُعد الثاني: إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء X2
0.891	0.793	٩	البُعد الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء X3
المحور الثاني: ممارسات نظم العمل عالية الأداء (Y)			

(١) عبد الحميد العباسي ، " التحليل الإحصاء باستخدام SPSS " ، معهد الإحصاء ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٩ .

٠,٥٨١	0.762	٥	البُعد الأول: الممارسات المعززة للمهارات Y1
٠,٧٦٥	0.875	٨	البُعد الثاني: الممارسات المعززة للدوافع Y2
٠,٨٠١	0.895	٩	البُعد الثالث: الممارسات المعززة لفرص المشاركة Y3

#### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

ويتضح من جدول رقم (٣) أن قيم معاملي الصدق والثبات مقبولة لجميع محاور الاستقصاء حيث تضمنت قائمة الاستقصاء على محورين تأخذ شكل ليكرت الخماسي ، وتتكون من (٥٦) عبارة ، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها ، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

#### ٦/١/٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد تجميع أسئلة الاستقصاء تم تفريغ آراء المستقصى- منهم وفقاً للأوزان النسبية في ملف Excel وتمت مراجعتها وتصنيفها وترميز الأسئلة الواردة بها تم إدخال الملف على برنامج الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V. 26) لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.(2)

#### ١/٦/١/٤ الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics) :

تشمل المقاييس الإحصائية الوصفية لكل من الوسط الحسابي Mean ، الإنحراف المعياري Standard Deviations ، لتحديد خصائص عينة البحث لبيان العلاقة بين إدارة سلاسل التوريد وممارسات نظم العمل عالية الأداء، وذلك لإيضاح متوسط وتباين الآراء حول عناصر قائمة الاستقصاء.

- الوسط الحسابي Mean ، يستخدم كمؤشر لتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التي تضمنتها قائمة الاستقصاء ، ويحسب باستخدام المعادلة الآتية :

(2) د. أحمد الرفاعي غنيم ، د. نصر محمود صبري ، " التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرنامج الجاهز SPSS "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠.

الوسط الحسابي = مج ( التكرارات \* درجة الأهمية أو التأثير )

عدد مفردات العينة

- **الإنحراف المعياري Standard Deviations** : يتم استخدامة كمؤشر لتحديد مدى الإنحراف في إجابات المستقصى- منهم (مفردات العينة) تجاه الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التي تضمنتها قائمة الاستقصاء .

٢/٦/١/٤ أساليب الإحصاء الإستدلالي :

- تختص هذه الأساليب بطرق تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص الإستنتاجات ، وذلك من خلال الإعتماد على عينة للتوصل لقرارات تخص المجتمع ، أي أنها تتعامل مع التعميم ، وقد استخدم الباحث مصفوفة إرتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد التدريب التقليدي الثلاثة وأبعاد التدريب الإلكتروني الثلاثة. كما استخدم الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لبيان أثر العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، بغرض إختبار فروض الدراسة.

٢/٢/٦/١/٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (التابع - المستقل) والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية :

في هذا الجزء من الدراسة يتناول الباحث التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الخاصة بالجزء الثاني من قائمة الاستقصاء ، ويقوم فيه بحساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على العبارات المكونة لمحاور الدراسة الثلاثة ، ويمكن للباحث حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية وفقاً للتحليل لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.26 على النحو التالي :

١/٢/٢/٦/١/٤ حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على عبارات المحور الأول:

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على الأبعاد المكونة للمحور الأول إدارة سلاسل التوريد وعددها ٣ أبعاد ، يمكن للباحث عرضها على النحو التالي:

- البُعد الأول: إدارة العلاقة مع الموردين:

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على أسئلة البُعد الأول كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية للبُعد الأول

إدارة العلاقة مع الموردين

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	Std. الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
X1_1	تتشارك المنظمة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً.	4.25	.768	1
X1_2	تتسم العلاقة بين المنظمة والموردين بالثقة.	4.14	.739	3
X1_3	تتسم العلاقة بين المنظمة والموردين بالمصادقية .	4.09	.826	7
X1_4	تعمل المنظمة على اشراك الموردين في أنشطتها المختلفة.	4.03	.910	10
X1_5	تعمل المنظمة على تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين.	4.11	.905	5
X1_6	يلتزم الموردون مع المنظمة لفترة طويلة.	3.95	.936	14
X1_7	توجد قنوات اتصال رسمية بين المنظمة والموردين.	4.11	.760	4
X1_8	توجد قنوات اتصال غير رسمية بين المنظمة والموردين.	3.88	.873	15
X1_9	تتبادل المنظمة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح.	3.98	.867	13

6	.817	4.10	يقدم الموردون خدمات ما بعد التوريد تتلاءم مع متطلبات المنظمة.	X1_10
2	.750	4.20	يقدم الموردون المعلومات اللازمة للمنظمة عن طبيعة المواد المتعاقد عليها.	X1_11
13	.970	3.96	يقدم الموردون المعلومات اللازمة للمنظمة عن طبيعة المنافسين.	X1_12
11	.937	4.00	يقدم الموردون المعلومات اللازمة للمنظمة عن طبيعة الأسعار.	X1_13
9	.836	4.04	يقدم الموردون المعلومات اللازمة للمنظمة عن طبيعة المنتجات الجديدة.	X1_14
8	.837	4.05	تقدم المنظمة الضمانات اللازمة للموردين.	X1_15
	0.849	4.058	الإجمالي	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق (٤) والخاص بعبارات البعد الأول :

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.058) ، وبانحراف معياري عام (0.849)، وهو ما يدل على مستوى عام (مرتفع) .
- أما على مستوى العبارات فقد احتلت العبارة رقم (X1\_1) (تتشارك المنظمة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً) الترتيب النسبي الأول بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.768) ، بينما أقل متوسط حسابي حققتها العبارة رقم (X1\_8) (توجد قنوات اتصال غير رسمية بين المنظمة والموردين) . حيث بلغت (3.88) وبانحراف معياري (0.873).

- البعد الثاني: إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء:

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على أسئلة البعد الثاني كما هو موضح في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)  
 المتوسطات الحسابية للبعد الثاني  
 إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	Std. الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
X2_1	هناك علاقة تعاون وثيق بين المنظمة والموزعين (تجار جملة - تجار تجزئة).	4.24	.730	1
X2_2	هناك ثقة قوية وتقارب بين المنظمة والموزعين.	3.95	1.013	8
X2_3	يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين المنظمة والموزعين.	3.99	.867	6
X2_4	يتم التعاون بين المنظمة والموزعين في حل المشكلات.	3.90	.862	10
X2_5	تتم عملية تعلم مشترك بين المنظمة والموزعين.	3.93	.934	9
X2_6	يتم تداول المعلومات بشفافية بين المنظمة والموزعين.	4.15	.840	3
X2_7	يوجد تكامل كفاء بين المنظمة والموزعين.	3.98	.882	7
X2_8	تحرص المنظمة والموزعين على توفير خدمات المنظمة في الوقت المناسب في السوق.	4.05	.844	5
X2_9	توجد قنوات اتصال متكاملة بين المنظمة والموزعين.	4.06	.858	4
X2_10	تحرص المنظمة والموزعين على توفير منتجات المنظمة في المكان المناسب.	4.18	.756	2
	الإجمالي	4.041	0.859	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق (٥) والخاص بعبارات البُعد الثاني :

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.041) ، وبانحراف معياري عام (0.859)، وهو ما يدل على مستوى عام (مرتفع) .

- أما على مستوى العبارات فقد احتلت العبارة رقم (X2\_1) (هناك علاقة تعاون وثيق بين المنظمة والموزعين (تجار جملة - تجار تجزئة) الترتيب النسبي الأول بمتوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.730) ، بينما أقل متوسط حسابي حققتها العبارة رقم (X2\_4) (يتم التعاون بين المنظمة والموزعين في حل المشكلات) . حيث بلغت (3.90) وبانحراف معياري (0.862).

- البُعد الثالث: إدارة العلاقة مع العملاء:

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على أسئلة البُعد الثالث كما هو موضح في الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية للبُعد الثالث  
إدارة العلاقة مع العملاء

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	Std. الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
X3_1	تحرص المنظمة على القيام بمسح لآراء العملاء لإشباع حاجاتهم ورغباتهم.	4.34	.690	1
X3_2	تعمل المنظمة على حل شكاوى العملاء بسرعة.	4.21	.755	2
X3_3	تحرص المنظمة على المعاملة الحسنة مع العملاء.	4.07	.820	7

5	.927	4.09	تحرص المنظمة على تطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	X3_4
8	.903	3.99	توجد قنوات اتصال رسمية بين المنظمة والعملاء.	X3_5
9	1.014	3.89	توجد قنوات اتصال غير رسمية بين المنظمة والعملاء.	X3_6
4	.907	4.18	تهتم المنظمة بإرضاء العملاء بصورة مستمرة.	X3_7
3	.825	4.19	تحرص المنظمة على إيجاد روابط شخصية مع العملاء تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد.	X3_8
6	.948	4.08	تحرص المنظمة على الحصول على ولاء العملاء بشكل دائم.	X3_9
	0.865	4.114	الإجمالي	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق (٦) والخاص بعبارات البُعد الثالث :

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.114) ، وبانحراف معياري عام (0.865)، وهو ما يدل على مستوى عام (متوسط) .
- أما على مستوى العبارات فقد احتلت العبارة رقم (X3\_1) (تحرص المنظمة على القيام بمسح لآراء العملاء لإشباع حاجاتهم ورغباتهم) الترتيب النسبي الأول بمتوسط حسابي (4.34) وبانحراف معياري (690) ، بينما أقل متوسط حسابي حققتها العبارة رقم (X3\_6) (توجد قنوات اتصال غير رسمية بين المنظمة والعملاء). حيث بلغت (3.89) وبانحراف معياري (1.014).



١/٢/٢/٦/١/٤ حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على عبارات

المحور الثاني:

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على الأبعاد المكونة للمحور الثاني ممارسات نظم العمل عالية الأداء وعددها ٣ أبعاد ، يمكن للباحث عرضها على النحو التالي:

- البعد الأول: الممارسات المعززة للمهارات:

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على أسئلة البعد الأول كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية للبعد الأول  
 الممارسات المعززة للمهارات

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	Std. الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
Y1_1	تولي الشركة أهمية كبيرة لعمليات التوظيف في الشركة.	4.29	.676	1
Y1_2	تبذل الشركة جهوداً كبيرة من أجل اختيار أفضل الأشخاص المناسبين للعمل.	4.04	.783	3
Y1_3	تقوم الشركة بعمل تحديد للاحتياجات التدريبية التي تعمل على رفع مهارات العاملين.	3.99	.846	4
Y1_4	توفر الشركة فرص التدريب المستقبلية اللازمة لتمكين العاملين بالمعارف والمهارات للتطوير الوظيفي المستقبلي.	4.06	.887	2
Y1_5	توفر الشركة التدريب اللازم للحفاظ على التوازن المطلوب بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الحياة الشخصية للموظفين.	3.96	.902	5
	الإجمالي	4.068	0.819	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق (٧) والخاص بعبارات البُعد الأول:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.068) ، وبانحراف معياري عام (0.819)، وهو ما يدل على مستوى عام (مرتفع) .

- أما على مستوى العبارات فقد احتلت العبارة رقم (Y1\_1) (تولي الشركة أهمية كبيرة لعمليات التوظيف في الشركة.) الترتيب النسبي الأول بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.676) ، بينما أقل متوسط حسابي حققتها العبارة رقم (Y1\_5) (توفر الشركة التدريب اللازم للحفاظ على التوازن المطلوب بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الحياة الشخصية للموظفين). حيث بلغت (3.96) وبانحراف معياري (0.902).

- البُعد الثاني: الممارسات المعززة للدوافع:

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على أسئلة البُعد الثاني كما هو موضح في الجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية للبُعد الثاني

الممارسات المعززة للدوافع

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	Std. الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
Y2_1	يوجد بالشركة نظاماً عادلاً لتقييم أداء الموظفين يستند إلى معايير موضوعية قابلة للقياس.	4.41	.703	1
Y2_2	يعتمد نظام أداء العاملين في الشركة على معايير ومصادر متنوعة (المدير - المشرف - زملاء العمل - العملاء)	4.13	.782	2

3	.799	4.04	يعتبر نظام تقييم أداء العاملين في الشركة أن إرضاء عملاء الشركة أولوية وأنه بمثابة دليل إرشادي.	Y2_3
5	.882	4.00	يقدم نظام تقييم أداء العاملين في الشركة تغذية راجعة للعاملين من أجل دفعهم للتطوير الوظيفي.	Y2_4
4	.943	4.03	تعتمد الشركة على استخدام الوصف الوظيفي للعاملين لدفع المكافآت والتعويضات ووسائل التقدير المختلفة المادية والمعنوية.	Y2_5
8	1.083	3.86	تقدم الشركة حزمة متكاملة من المكافآت والتعويضات التي تساعد على جذب أفضل الموارد البشرية المؤهلة للشركة.	Y2_6
6	.903	3.99	تعتمد الشركة في عملية الترقية على كفاءة وفعالية الموظف، وليس الاعتبارات الشخصية.	Y2_7
7	.948	3.93	تحرص الشركة على تحديث الوصف الوظيفي للعاملين باستمرار وفقاً للتغيرات التي تحدث في الوظيفة، وبيئة العمل بالشركة.	Y2_8
	0.881	4.048	الإجمالي	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق (...) والخاص بعبارات البُعد الثاني:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.048) ، وبانحراف معياري عام (0.881)، وهو ما يدل على مستوى عام (مرتفع) .
- أما على مستوى العبارات فقد احتلت العبارة رقم (Y2\_1) (يوجد بالشركة نظاماً عادلاً لتقييم أداء الموظفين يستند إلى معايير موضوعية قابلة للقياس.) الترتيب النسبي الأول بمتوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (0.703)، بينما أقل متوسط حسابي حققتها العبارة رقم (Y2\_6) (تقدم الشركة حزمة

متكاملة من المكافآت والتعويضات التي تساعد على جذب أفضل الموارد البشرية المؤهلة للشركة).  
 حيث بلغت (3.86) وبانحراف معياري (1.083).

– البُعد الثالث: الممارسات المعززة لفرص المشاركة:

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لردود العينة على أسئلة البُعد الأول كما هو موضح في الجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية للبُعد الثالث  
 الممارسات المعززة لفرص المشاركة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	Std. الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
X3_1	تحرص الشركة على دعم مشاركة العاملين في مجموعة من فرق العمل واللجان المختلفة.	4.20	.766	1
X3_2	تحرص الشركة على توفير وتبادل المعلومات مع العاملين بشكل مستمر.	3.95	.758	4
X3_3	تسهم الشركة في مشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تخطيط المسار الوظيفي المستقبلي لهم.	3.85	.869	9
X3_4	تحرص الشركة على السماح للعاملين بالرأي والمشاركة لحل المعوقات واتخاذ القرارات الكفيلة بحلها.	3.88	.915	8
X3_5	تسهم الشركة في مشاركة العاملين بتوقعاتها وخططها المستقبلية طويلة الأجل.	3.94	.873	5
X3_6	تحرص الشركة على السماح للعاملين بالرأي والمشاركة لحل المعوقات واتخاذ القرارات الكفيلة بحلها.	3.88	.902	7

6	.951	3.89	تسهم الشركة في مشاركة العاملين بتوقعاته وخطته المستقبلية طويلة الأجل.	X3_7
3	.937	3.98	تشجع الشركة العاملين على التواصل بشكل رسمي وغير رسمي لمصلحة العمل في الشركة .	X3_8
2	.776	4.00	يوجد بالشركة نظاماً جيداً لتوصيل الشكاوي والمقترحات للإدارة.	X3_9
	.861	3.950	الإجمالي	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق (٩) والخاص بعبارات البعد الثالث :

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.950) ، وبانحراف معياري عام (0.861)، وهو ما يدل على مستوى عام (مرتفع) .
- أما على مستوى العبارات فقد احتلت العبارة رقم (Y3\_1) (تحرص الشركة على دعم مشاركة العاملين في مجموعة من فرق العمل واللجان المختلفة) الترتيب النسبي الأول بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.766) ، بينما أقل متوسط حسابي حققتها العبارة رقم (Y3\_3) (تسهم الشركة في مشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تخطيط المسار الوظيفي المستقبلي لهم). حيث بلغت (3.85) وبانحراف معياري (0.869).

القسم الثاني : اختبار صحة فروض الدراسة وتحليل النتائج:

يتناول هذا الجزء من البحث إختبارات فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١/٢/٤ اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

لاختبار صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للمهارات". استخدم الباحث الارتباط والانحدار المتعدد بواسطة الحزمة الإحصائية

للعولم الاجتماعفة SPSS ، وففمكن للباحث عرض وئءللل نئائء الئءللل الإءصافف الءاصفة بالفرض الفرعف الأول على النءو الئالف:

- ففما فءعلق بالارتباط فقد تم اسءءءءام اسلوب الارتباط سفرمان بفن أبعاء المءءفر المسءقل إءارة سلاسل الإمءاء والممارسات المعززة للمهارات كما هو موضء بالءءول رقم (١٠):

ءءول رقم (١٠)					
مصفوفة الإرتباط بفن أبعاء إءارة سلاسل الإمءاء والممارسات المعززة للمهارات					
Correlations		Y1	X1	X2	X3
Y1	Pearson Correlation	1	.732**	.752**	.695**
X1		.732**	1	.850**	.784**
X2		.752**	.850**	1	.774**
X3		.695**	.784**	.774**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: مءرءاء الئءللل الإءصافف.

فءضء من الءءول رقم (١٠) ما فلف:

- ءوءء علاقة موءبة بفن ءمفع أبعاء إءارة سلاسل الإمءاء والممارسات المعززة للمهارات وءلك عنء مسءوى معنوفة (٠,٠١).
- ءءارء معاملاء الارتباط ما بفن (٠,٧٥٢) ، (٠,٦٩٥) بفن أبعاء إءارة سلاسل الإمءاء والممارسات المعززة للمهارات.
- وففما فءعلق بئءللل الانءءار المءءءء للفرض الفرعف الأول فقد تم الإءءماء على النموءء (الأول) لءفاس هءه العلاقة وإءءبار صءة الفرض، وففما فلف عرض وئءللل النئائء الءاصفة بالفرض الأول:

جدول رقم (١١) نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد  
 لبيان أثر العلاقة بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة للمهارات

الممارسات المعززة للمهارات			معاملات الإنحدار $\beta$	أبعاد إدارة سلاسل الإمداد Indep-Variables
التأثير	معنوية معاملات الإنحدار			
	مستوى المعنوية (sig.)	قيمة (t)		
معنوي	.000	4.914	.849	ثابت الإنحدار constant
معنوي	.004	2.872	.240	إدارة العلاقة مع الموردين X1
معنوي	.000	4.767	.357	إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء X2
معنوي	.003	2.992	.195	إدارة العلاقة مع العملاء X3
0.782			معامل الارتباط المتعدد R	
0.606			معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	
0.611			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
123.746			قيمة F	
0.000			P_Value مستوى الدلالة	
1.720			قيمة ديرين واتسون DW statistics	

المصدر : مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيمة إختبار (Durbin-Watson) وهي (١,٧٢٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة، ومن ثم نموذج الدراسة الأول لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي (Collinearity) أو الارتباط الذاتي، مما يدل على إمكانية الإعتماد عليهما.

ومن بيانات الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي المتعدد للفرض الفرعي الأول على

النحو التالي:

النموذج البحثي الأول لإختبار الفرض الفرعي الأول:

$$Y = (4.914) + (.240) X1 + (0.357) X2 + (0.195) X3$$

ويتضح أن :

- القدرة التفسيرية للنموذج والتي تتمثل في قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت (0.782)، والمساهمة النسبية (معامل التحديد)  $R^2$  بلغت (0.611)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (61,1%) للنموذج من التغير في المتغير التابع الممارسات المعززة للمهارات وباقي النسبة ترجع لعدم وجود متغيرات أخرى لم تدرج بنموذج الدراسة.
- وأظهرت نتائج النموذج أن إدارة العلاقة مع الموردين ( $X1$ ) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للمهارات حيث بلغ معامل الإنحدار (0.240) وهي قيمة موجبة ومستوى المعنوية (0.004) أي أقل من (0.05)، كما يتضح أن إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء ( $X2$ ) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للمهارات حيث بلغ معامل الإنحدار (0.357) ومستوى المعنوية (0.000)، كما تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة العلاقة مع العملاء ( $X3$ ) على الممارسات المعززة للمهارات حيث بلغ معامل الإنحدار (0.195) ومستوى المعنوية (0.003).
- ويتضح أن قيمة (P-Value) للنموذج الأول أقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت (0.000)، وقيمة F المحسوبة (123.746).
- وعليه فيتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للمهارات ".

٢/٢/٤ اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

لاختبار صحة الفرض الثاني والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للدوافع ". استخدم الباحث الارتباط والانحدار المتعدد بواسطة الحزمة الإحصائية



للعلوم الاجتماعية SPSS ، ويمكن للباحث عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالفرض الفرعي الثاني على النحو التالي:

- فيما يتعلق بالارتباط فقد تم استخدام أسلوب الارتباط سبيرمان بين أبعاد المتغير المستقل إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة للدوافع كما هو موضح بالجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)					
مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد و الممارسات المعززة للدوافع					
Correlations		Y2	X1	X2	X3
Y2	Pearson Correlation	1	.761**	.760**	.672**
X1		.761**	1	.850**	.784**
X2		.760**	.850**	1	.774**
X3		.672**	.784**	.774**	1

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

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- توجد علاقة موجبة بين جميع أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة للدوافع وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١).
- تتراوح معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٦١) ، (٠,٦٧٢) بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة للدوافع.
- وفيما يتعلق بتحليل الانحدار المتعدد للفرض الفرعي الثاني فقد تم الإعتماد على النموذج (الثاني) لقياس هذه العلاقة واختبار صحة الفرض، وفيما يلي عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرض الثاني:

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد  
 لبيان أثر العلاقة بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة للدوافع

الممارسات المعززة للدوافع			معاملات الإنحدار $\beta$	أبعاد إدارة سلاسل الإمداد Indep-Variables
التأثير	معنوية معاملات الإنحدار			
	مستوى المعنوية (sig.)	قيمة (t)		
معنوي	.006	2.802	.514	ثابت الإنحدار constant
معنوي	.000	4.555	.405	إدارة العلاقة مع الموردين X1
معنوي	.000	4.688	.372	إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء X2
غير معنوي	.173	1.366	.094	إدارة العلاقة مع العملاء X3
0.793			معامل الارتباط المتعدد R	
0.624			معامل التحديد المعدل $R^2$ Adjusted	
0.628			معامل التحديد $R^2$	
133.024			قيمة F	
0.000			P_Value مستوى الدلالة	
2.013			قيمة ديرين واتسون DW statistics	

المصدر : مخرجات التحليل الإحصائي

- يتضح من الجدول رقم (١٣) أن قيمة إختبار (Durbin-Watson) وهي (٢,٠١٣) مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة، ومن ثم نموذج الدراسة الثاني لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي (Collinearrrty) أو الارتباط الذاتي، مما يدل على إمكانية الإعتماد عليهما.

ومن بيانات الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي المتعدد للفرض الفرعي الثاني على

النحو التالي:

النموذج البحثي الثاني لإختبار الفرض الفرعي الثاني:

$$Y = (.514) + (.405) X1 + (0.372) X2 + (0.094) X3$$

ويتضح أن :

- القدرة التفسيرية للنموذج والتي تتمثل في قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت (0.793)، والمساهمة النسبية (معامل التحديد)  $R^2$  بلغت (0.628)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (62,8%) للنموذج من التغير في المتغير التابع الممارسات المعززة للدوافع وباقي النسبة ترجع لعدم وجود متغيرات أخرى لم تدرج بنموذج الدراسة.
- وأظهرت نتائج النموذج أن إدارة العلاقة مع الموردين ( $X1$ ) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للدوافع حيث بلغ معامل الإنحدار (0.405) وهي قيمة موجبة ومستوى المعنوية (0.000)، كما يتضح أن إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء ( $X2$ ) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للدوافع حيث بلغ معامل الإنحدار (0.372) ومستوى المعنوية (0.000)، كما تبين وجود تأثير إيجابي غير معنوي لإدارة العلاقة مع العملاء ( $X3$ ) على الممارسات المعززة للدوافع حيث بلغ معامل الإنحدار (0.094) ومستوى المعنوية (0.173).
- ويتضح أن قيمة (P-Value) للنموذج الثاني أقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت (0.000)، وقيمة F المحسوبة (133.024).
- وعليه فيتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للدوافع ".

### ٣/٢/٤ اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:

لاختبار صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة لفرص المشاركة". استخدم الباحث الارتباط والانحدار المتعدد بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، ويمكن للباحث عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالفرض الفرعي الثالث على النحو التالي:

- فيما يتعلق بالارتباط فقد تم استخدام أسلوب الارتباط سييرمان بين أبعاد المتغير المستقل إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة لفرص المشاركة كما هو موضح بالجدول رقم (١٤):

جدول رقم (١٤)					
مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة لفرص المشاركة					
Correlations		٣٧	X1	X2	X3
٣٧	Pearson Correlation	1	.660**	.704**	.590**
X1		.660**	1	.850**	.784**
X2		.704**	.850**	1	.774**
X3		.590**	.784**	.774**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- توجد علاقة موجبة بين جميع أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة لفرص المشاركة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١).
- تتراوح معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٠٤) ، (٠,٥٩٠) بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة لفرص المشاركة.

- وفيما يتعلق بتحليل الانحدار المتعدد للفرض الفرعي الثالث فقد تم الإعتماد على النموذج (الثالث) لقياس هذه العلاقة وإختبار صحة الفرض، وفيما يلي عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرض الثالث:

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد

لبيان أثر العلاقة بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والممارسات المعززة لفرص المشاركة

الممارسات المعززة لفرص المشاركة			معاملات الإنحدار $\beta$	أبعاد إدارة سلاسل الإمداد Indep-Variables
التأثير	معنوية معاملات الإنحدار			
	مستوى المعنوية (sig.)	قيمة (t)		
معنوي	.000	4.409	.913	ثابت الإنحدار constant
معنوي	.033	2.146	.215	إدارة العلاقة مع الموردين X1
معنوي	.000	5.395	.484	إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء X2
غير معنوي	.518	.647	.051	إدارة العلاقة مع العملاء X3
0.714			معامل الارتباط المتعدد R	
0.504			معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	
0.510			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
81.824			قيمة F	
0.000			مستوى الدلالة P_Value	
2.249			قيمة ديربن واتسون DW statistics	

المصدر : مخرجات التحليل الإحصائي

- يتضح من الجدول رقم (١٥) أن قيمة إختبار (Durbin-Watson) وهي (٢,٠١٣) مما يدل على عدم وجود مشكلة الإرتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة، ومن ثم نموذج الدراسة الثاني لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي (Collinearity) أو الإرتباط الذاتي، مما يدل على إمكانية الإعتماد عليهما.
- ومن بيانات الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي المتعدد للفرض الفرعي الثالث على النحو التالي:

### النموذج البحثي الثالث لإختبار الفرض الفرعي الثالث:

$$Y = (.913) + (.215) X1 + (0.484) X2 + (0.051) X3$$

### ويتضح أن:

- القدرة التفسيرية للنموذج والتي تتمثل في قيمة معامل الإرتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت (0.714)، والمساهمة النسبية (معامل التحديد)  $R^2$  بلغت (0.510)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (٥١%) للنموذج من التغير في المتغير التابع الممارسات المعززة لفرص المشاركة وباقي النسبة ترجع لعدم وجود متغيرات أخرى لم تدرج بنموذج الدراسة.
- وأظهرت نتائج النموذج أن إدارة العلاقة مع الموردين ( $X1$ ) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة لفرص المشاركة حيث بلغ معامل الإنحدار (0.215) بمستوى معنوية (0.033)، كما يتضح أن إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء ( $X2$ ) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة لفرص المشاركة حيث بلغ معامل الإنحدار (0.484) ومستوى المعنوية (0.000)، كما تبين وجود تأثير إيجابي غير معنوي لإدارة العلاقة مع العملاء ( $X3$ ) على الممارسات المعززة لفرص المشاركة حيث بلغ معامل الإنحدار (0.051) ومستوى المعنوية (0.518).
- ويتضح أن قيمة (P-Value) للنموذج الثالث أقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت (0.000)، وقيمة F المحسوبة (81.824).
- وعليه فيتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة لفرص المشاركة ".

### القسم الخامس

### النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية

#### ١/٥ النتائج:

قام الباحث باختبار أثر سلاسل الإمداد على ممارسات نظام العمل عالية الأداء بالتطبيق على عينة من شركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى، وقد أسفرت الدراسة إلى ما يلي:

- إتضح من نتائج اختبار الفرض الأول والذي اعتمد على النموذج الأول: أن إدارة العلاقة مع الموردين (X1) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للمهارات، كما يتضح أن إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء (X2) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للمهارات، كما تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة العلاقة مع العملاء (X3) على الممارسات المعززة للمهارات، كما ويتضح أن قيمة (P-Value) للنموذج الأول أقل من مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت (0.000)، وقيمة F المحسوبة (123.746). وعليه فيتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للمهارات ".

- كما يتضح من نتائج اختبار الفرض الثاني والذي اعتمد على النموذج الثاني: أن إدارة العلاقة مع الموردين (X1) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للدوافع، كما يتضح أن إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء (X2) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة للدوافع، كما تبين وجود تأثير إيجابي غير معنوي لإدارة العلاقة مع العملاء (X3) على الممارسات المعززة للدوافع. كما يتضح أن قيمة (P-Value) للنموذج الثاني قد بلغت (0.000)، وقيمة F المحسوبة (133.024). وعليه فيتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة للدوافع ".

- كما يتضح من نتائج اختبار الفرض الثالث والذي اعتمد على النموذج الثالث: أن إدارة العلاقة مع الموردين (X1) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة لفرص المشاركة، كما يتضح أن إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء (X2) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الممارسات المعززة لفرص المشاركة، كما تبين وجود تأثير إيجابي غير معنوي لإدارة العلاقة مع العملاء (X3) على الممارسات المعززة لفرص المشاركة. ويتضح أن

قيمة (P-Value) للنموذج الثالث قد بلغت (0.000)، وقيمة F المحسوبة (81.824)، وعليه فيتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد على الممارسات المعززة لفرص المشاركة ".

#### ٢/٥ التوصيات:

*على ضوء ما أسفرت إليه في كل من الدراسة النظرية والتطبيقية يوصي الباحث بما يلي:*

- يقترح الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية، أنه يجب تعزيز إدارة العلاقة مع الموردين لما لها من تأثير إيجابي على الممارسات المعززة للمهارات.
- كما يقترح الباحث أنه يجب العمل على إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء وذلك الإيجابي على الممارسات المعززة للمهارات.
- ويقترح أيضاً العمل على تعزيز إدارة العلاقة مع العملاء لما له من مردود إيجابي على الممارسات المعززة للمهارات.
- كما يوصي الباحث أنه يجب العمل على إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء لما لها من تأثير إيجابي على الممارسات المعززة للدوافع.
- كما يقترح الباحث أنه يجب العمل على إدارة العلاقة مع الموردين لما لها من تأثير إيجابي على الممارسات المعززة لفرص المشاركة.
- كما يقترح الباحث أنه يجب العمل على إدارة العلاقة مع الموزعين والوسطاء لما لها من تأثير إيجابي على الممارسات المعززة لفرص المشاركة.

#### ٣/٥ التوجهات البحثية المستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن اقتراح العديد من المجالات التي تمثل أساساً لدراسات مستقبلية والتي تتمثل في التالي :

- ١- دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد الخضراء والرضا الوظيفي وأثرها على جودة العمل التنظيمي.
- ٢- إدارة سلاسل التوريد كمتغير وسيط للعلاقة بين التمكين الوظيفي وللميزة التنافسية.



٣- دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد الصديقة للبيئة وأثرها على خصائص المنظمات القائم على التعليم الجامعي.

### قائمة المراجع

### أولا : المراجع العربية

١٣- عبد النبي, أحمد محمود أحمد. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للتمكين النفسي في إطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، (٢)٤، ١٢٢٩-١٣٠١.

Doi: 10.21608/cfdj.2023.300095

١٤- شاهين, محمد سعد. (٢٠١٦). دور وضوح سلاسل الإمداد في العلاقة بين تعقد هذه السلاسل والأداء التصنيعي للمنظمة- دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية بجمهورية مصر العربية، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، (١)٥٣، ٢٩٨-٣٥٠.

Doi: 10.21608/acj.2016.62345

١٥- أبو خشبة, محمد محمود. (٢٠١٨). تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية المصرية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، (١)٥٥، ٢٣١-٢٦١.

Doi: 10.21608/acj.2018.36811

١٦- محمد عبد القادر أحمد, عبد القادر, محمد فوزي خشبة, ناجي & مجدي وديع سمعان, مارينا. (٢٠٢١). تأثير تكامل جودة سلسلة التوريد على براءة سلسلة التوريد بشركات قطاع الأعمال العام بالصناعات الدوائية بمصر، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، (3)45، ١١١-١٣٤.

Doi: 10.21608/alat.2021.239061

١٧- مرزوق, على عبد العزيز & عبد المنعم البزاوي, أسماء. (٢٠٢٠). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ١ العدد الثاني - الجزء الأول، ٣٩٥-٤٤٤.

Doi: 10.21608/cfdj.2020.97949

ثانيا : المراجع الأجنبية

19. Adatsi, J., & Qualio, D. B. A. REVIEW OF HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS FOR BUSINESS PRACTITIONERS: BENEFITS AND CHALLENGES OF HPWS. *Journal for Advancing Business Education*, 37.
20. Ardianto, H., & Rosari, R. (2024). Don't let them get stressed! HPWS mechanisms in improving psychological well-being in the workplace. *International Journal of Workplace Health Management*.
21. Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
22. Cao, M., Zhao, S., Chen, J., & Lv, H. (2024). Employees' HR attributions count: the effects of high-performance work systems on employees' thriving at work and emotional exhaustion. *Personnel Review*, 53(4), 835-856.
23. Chaudhuri, K. (2009). A discussion on HPWS perception and employee behavior. *Global Business and Management Research*, 1(2), 27-42.
24. Chow, I. H. (2012). The role of implementation and organizational culture in the HR performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3114-3132.
25. Cid Alonso, L. (2023). High Performance Work Practices and Innovation Performance in the European Union Countries.
26. Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of management Journal*, 48(1), 135-145.
27. Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2013). Exploring the performance effect of HPWS on professional service supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 292-307.
28. Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., MacCurtain, S., & Armstrong, C. (2011). Big hat, no cattle? The relationship between the use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1672-1685.

29. Ivanov, Dmitry, Alexandre Dolgui, and Boris Sokolov. 2022. "Cloud Supply Chain: Integrating Industry 4.0 and Digital Platforms in the "Supply Chain-as-a-Service"." *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 160: 102676.
30. Ivanov, Dmitry, and Boris Sokolov. 2013. "Control and System-Theoretic Identification of the Supply Chain Dynamics Domain for Planning, Analysis and Adaptation of Performance Under Uncertainty." *European Journal of Operational Research* 224 (2): 313–323.
31. Ivanov, Dmitry. 2021a. "Digital Supply Chain Management and Technology to Enhance Resilience by Building and Using End-to-end Visibility During the COVID-19 Pandemic." *IEEE Transactions on Engineering Management* 1–11.
32. Ivanov, Dmitry. 2021b. *Introduction to Supply Chain Resilience: Management, Modelling, Technology*. Cham: Springer Nature.
33. Jæger, B., Rudra, A., Aitken, A., Chang, V., & Helgheim, B. I. (2015). Bridging the knowing-doing gap in global supply chain education. *Communications of the Association for Information Systems*, 36(1), 21.
34. Jedidah M., et al., (2020). Ability-Enhancing Practices and Organizational Performance: Does Justice Perception Moderate the Relationship in The Context of Police Force in Nigeria? *European Scientific Journal*, 16(28): 1857-7881.
35. Jo, H., Aryee, S., Hsiung, H. H., & Guest, D. (2023). Service-oriented high-performance work systems and service role performance: Applying an integrated extended self and psychological ownership framework. *human relations*, 76(1), 168-196.
36. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
37. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
38. Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044.

39. Nader, R., Saadi, M. B., & Abdulqadir, B. (2024). The Impact of High-Performance Works Practice on Employees Job, Life and Career Satisfaction. *OTS Canadian Journal*, 3(1).
40. Norzanah M. & Farahdiba A., (2020), The relationships between ability, motivation and opportunity (AMO) model of high-performance work practices (HPWP) and organizational performance on millennials. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, (10)13:.64
41. Park, J., Ok, C., & Ryu, S. (2023). The two faces of HPWS in employee perceptions and organizational performance. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 519-530.
42. Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply chain management: an International journal*, 10(4), 252-263.
43. Qamar, F., Soomro, S. A., & Kundi, Y. M. (2023). Linking high-performance work systems and happiness at work: role of career aspiration and thriving. *Career Development International*, 28(5), 536-553.
44. Rasool, B. N. & Nouman, M. (2013). Measuring the extent of a high-performance work system: A mixed methodology approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3), 628-645.
45. Rolf, B., Jackson, I., Müller, M., Lang, S., Reggelin, T., & Ivanov, D. (2023). A review on reinforcement learning algorithms and applications in supply chain management. *International Journal of Production Research*, 61(20), 7151-7179.
46. Sun, J. & Wang, H. (2016). The potential mechanisms involved in the negative effect of high performance work system. *Advances in Psychological Science*, (24)7: 1091-1106.
47. Theriou, N. G., & Chatzoglou, P. (2014). The impact of best HRM practices on performance—identifying enabling factors. *Employee Relations*, 36(5), 535-561.
48. Thoman, D., & Lloyd, R. A. (2018). A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as a strategic partner in the high-performance

organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 147-160.

49. Van, D. et al., (2015). The role, attribution of employee attribution between high performance work systems and employee outcomes. *Journal of Human Resource Management*, 25(1):62-78.

50. Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58-73.

51. Zhang, G., Yang, Y., & Yang, G. (2023). Smart supply chain management in Industry 4.0: the review, research agenda and strategies in North America. *Annals of Operations Research*, 322(2), 1075-1117.