

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في
شركات الصناعات التحويلية في عمان

**The Impact of Human Resource Management
Practices on the Performance of Supply Chain in
the Transforming Manufacturing Companies in
Amman**

إعداد

أنس رياض حسن حسين

إشراف

الدكتور هيثم علي حجازي

قدمت هذا الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال – كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

عمان – الأردن

أيار 2016

تفويض

أنا أنس رياض حسن حسين أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخة من رسالتي ورقيا وإلكترونيًا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أنس رياض حسن حسين

التاريخ: 2016/05/29م.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان" وأجيزت بتاريخ: 2016/05/29.

أعضاء لجنة المناقشة:

1- الدكتور أمجد طويقات

رئيساً

جامعة الشرق الأوسط

2- الدكتور هيثم علي حجازي

مشرفاً

جامعة الشرق الأوسط

3- الدكتور عبد العزيز بدر النداوي

ممتحناً خارجياً

جامعة الزيتونة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آل بيته وأصحابه أجمعين، الحمد لله الذي أنعم عليّ بالصبر والعزيمة ويسر أمري لإنهاء هذه الدراسة.

وبعد حمد الله والثناء عليه، يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى أستاذي الفاضل المشرف على هذه الدراسة الدكتور هيثم حجازي. وجزيل الشكر أيضا للدكتور عبد العزيز الشرباتي وإلى أعضاء هيئة التدريس الفاضلين في جامعتي "الشرق الأوسط" الذين لهم الفضل في وصولي إلى هذه المرحلة.

ولن أنسى أن أشكر صديقي وأخي الأستاذ محمد نجيب على كل ما قدمه لي من عون ومساعدته لإنجاح هذا الجهد. والشكر لكل الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني وكانوا عوناً لي لإتمام هذه الدراسة.

والله ولي التوفيق

الإهداء

إلى من تعجز الكلمات عن انصافه أبي الحبيب أطل الله في عمره

إلى من لا تكل الدعاء لي ولأخوتي أُمي الحبيبة أطل الله عمرها

إلى شركائي فرحتي وأحبابي وقرة عيني إخواني حفظهم الله

إلى غاليتي ورفيقة دربي زوجتي رهام

لكم جميعا أهدي هذا الجهد

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ي
قائمة الأشكال	م
الملحقات	ن
الملخص باللغة العربية	س
الملخص باللغة الإنجليزية	ف
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	1
(1-1) التمهيد	2
(2-1) مشكلة الدراسة	3
(3-1) هدف الدراسة	4
(4-1) أهمية الدراسة	5
(5-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها	6

7	أنموذج الدراسة	(6-1)
7	حدود الدراسة	(7-1)
8	محددات الدراسة	(8-1)
8	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	(9-1)
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	مقدمة في إدارة الموارد البشرية	(1-2)
13	ممارسات إدارة الموارد البشرية	(2-2)
15	التوظيف	(1-2-2)
17	التدريب	(2-2-2)
19	التعويضات	(3-2-2)
20	الاحتفاظ بالموارد البشرية	(4-2-2)
21	تقييم أداء العاملين	(5-2-2)
24	مفهوم سلسلة التوريد	(3-2)
26	النشأة والتطور التاريخي لسلسلة التوريد	(4-2)
29	فوائد وأهمية سلسلة التوريد	(5-2)
32	أبعاد سلسلة التوريد	(6-2)
34	أداء سلسلة التوريد	(7-2)
36	الاستجابة	(1-7-2)
37	الكفاءة	(2-7-2)
39	الدراسات السابقة العربية والأجنبية	(8-2)
54	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	(9-2)

55	الفصل الثالث: منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات	
56	المقدمة	(1-3)
56	منهجية الدراسة	(2-3)
56	مجتمع الدراسة وعينته ووحدة المعاينة والتحليل	(3-3)
57	أسلوب وأداة جمع البيانات	(4-3)
59	مستويات الأهمية	(5-3)
59	متغيرات الدراسة	(6-3)
60	تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية	(7-3)
60	تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية والتعريفية)	(1-7-3)
63	اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)	(2-7-3)
64	صدق المحتوى (Content Validity)	(3-7-3)
64	فحص الثبات (Reliability Test)	(4-7-3)
67	الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)	
68	المقدمة	(1-4)
68	وصف متغيرات الدراسة (الإحصاء الوصفي)	(2-4)
77	العلاقة بين متغيرات الدراسة	(3-4)
79	اختبار فرضيات الدراسة	(4-4)
80	الانحدار المتعدد (Multiple Regression)	(1-4-4)
91	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
92	المقدمة	(1-5)

92	مناقشة نتائج الدراسة	(2-5)
92	خصائص عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية والتعريفية)	(1-2-5)
93	النتائج المرتبطة بالإحصاء الوصفي وفرضيات الدراسة	(2-2-5)
95	توصيات الدراسة	(3-5)
98	قائمة المصادر والمراجع	
108	قائمة الملحقات	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	الفصل-الجدول
20	التعويضات التي تقدم للعاملين	1-2
59	مقياس ليكرت الخماسي	1-3
61	التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر	2-3
61	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس	3-3
62	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	4-3
63	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة العملية	5-3
63	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي	6-3
64	التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة	7-3
65	معامل ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة (مقياس كرونباخ ألفا)	8-3
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية للمتغيرات المستقلة	1-4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير التوظيف.	2-4

71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير التدريب والتطوير.	3-4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير التعويضات.	4-4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير الاحتفاظ بالموارد البشرية.	5-4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير تقييم أداء العاملين	6-4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية للمتغيرات التابعة.	7-4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير الاستجابة	8-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير الكفاءة	9-4
78	مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة	10-4
79	تحليل التداخل الخطي	11-4
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد.	12-4
81	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان	13-4
84	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للتوظيف في أداء سلسلة التوريد	14-4

85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للتوظيف في أداء سلسلة التوريد.	15-4
86	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد	16-4
86	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد.	17-4
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للتعويضات في أداء سلسلة التوريد	18-4
87	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للتعويضات في أداء سلسلة التوريد	19-4
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد	20-4
88	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد	21-4
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) لتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة التوريد	22-4
90	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة التوريد	23-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الفصل - الشكل
7	أنموذج الدراسة	1-1
22	أهداف تقييم الأداء	1-2

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
109	قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين والمهنيين لأداة الدراسة (الاستبانة)	1
110	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

الملخص باللغة العربية

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات

الصناعات التحويلية في عمّان

إعداد

أنس رياض حسن حسين

إشراف

الدكتور هيثم علي حجازي

هدفت الدراسة لبيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمّان. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العاملة في مجال الشركات الصناعات التحويلية البالغ عددها (1113) شركة، كما تمثلت وحدة التحليل والمعاينة بمدراء الإدارات العليا والوسطى والدنيا الذين بلغ مجموعهم (5553) موزعين بين رتبة مدير ومساعد مدير ورئيس قسم، في حين شملت وحدة المعاينة والتحليل (361) فرداً، تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (204) استبانة بنسبة (56.5%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (11) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (193)

استبانة بنسبة (53.5%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة وهي نسبة مقبولة إحصائيًا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ومن خلال اختبار الفرضيات بالطرق الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التوظيف، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقييم أداء العاملين) في أداء سلسلة التوريد (الاستجابة، الكفاءة) في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أمّا بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التدريب والتطوير، التعويضات) فقد تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الشركات الصناعية بممارسات إدارة الموارد البشرية والعمل على التطوير المستمر لها، لما لها من دور وأثر في تحسين أداء سلاسل التوريد، عبر إشراكهم في البرامج التدريبية، والمؤتمرات، والندوات، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب والتعويضات، والعمل على تطويرها؛ لما لها من أهمية وأثر في تحسين الأداء ورفع كفاءتها واستجابتها، وذلك من خلال إعداد خطط دورية ومتابعتها من أجل الحصول على أداء جيد للعاملين، وضرورة اتباع الطرق العلمية الهادفة إلى تقييم الأداء من خلال تحديد الأهداف الوظيفية لكل موظف في بداية العام وتقييم مدى تحقيقه لهذه الأهداف.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، أداء سلاسل التوريد، الصناعات التحويلية.

ABSTRACT

The Impact of Human Resource Management Practices on the Performance of Supply Chain in the Transforming Manufacturing Companies in Amman

Prepared by

Anas Riad Hassan Hussein

Supervised by

Dr. Haitham Ali Hijazi

The study aims to investigate the impact of human resource management practices on the performance of supply chain in the transforming manufacturing industry companies in Amman. Community of study has been presented by the senior managers and the middle and lower management, which amounted to a total (5553) spread between directors, assistant directors and heads of departments of (1113) company. The sampling unit and Analysis included (361) directors and heads of departments working in companies with questionnaires distributed among them. (204) questionnaire were collected with (56.5%), and after examining the questionnaires to show the extent of validity of the statistical analysis, (11) questionnaires were ruled out due to the uncompletion or lack of validity. This brings the total number of valid questionnaires to the process of statistical analysis to (193) questionnaire with (53.5%) of the

total number of questionnaires recovered. The descriptive and analytical approach was used to achieve the objectives of the study.

After conducting the analysis of study data and hypotheses; the results of the test hypotheses showed that “There is an impact of the human resources management practices collectively (recruitment, retention of human resources, employee performance) on the performance supply chain (responsiveness, efficiency) on the manufacturing companies in Amman”, at the level of significance is ($\alpha \leq 0.05$). Also, it found that there is no impact of the practices of human resources management (training and development, compensation) in the performance supply chain (responsiveness, efficiency) on the manufacturing companies in Amman at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended that the attention of the industrial sectors in human resources departments and in particular (training and development, and compensation) for their significant impact in improving the supply chain and work to develop them. Because of their importance and impact on improving performance, improving efficiency and the ability to respond. In addition to the need to focus on training and compensation, and work on developing them; because of their importance and impact in improving performance and raising the efficiency and responsiveness, through the preparation of periodic plans and follow-up in order to get a good performance for employees, and the need to pursue efforts to the performance evaluation of scientific methods through setting goals functional for each employee in the beginning of the year and evaluate how to achieve these goals.

Key words: Human resources, supply chain performance, manufacturing industries.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

- (1-1) تمهيد
- (2-1) مشكلة الدراسة
- (3-1) أهداف الدراسة
- (4-1) أهمية الدراسة
- (5-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها
- (6-1) أنموذج الدراسة
- (7-1) حدود الدراسة
- (8-1) محددات الدراسة
- (9-1) المصطلحات الإجرائية

الفصل الأول:

مقدمة الدراسة

(1-1) تمهيد:

تواجه المنظمات عموماً، ومنظمات الأعمال على نحو خاص، في الألفية الثالثة ضغوطاً متزايدة جراء التغييرات الحادة والسريعة الحاصلة في بيئة العمل التي تعيشها. فمع ظهور موجة العولمة واتساع نطاقها في أواخر القرن الماضي، ومع نشوء منظمة التجارة العالمية وما ترتب عليها من نتائج، ازدادت حدة التنافسية بين منظمات الأعمال، الأمر الذي فرض على تلك المنظمات ضرورة اتباع طرق وأساليب تفكير وعمل جديدة، تمكنها من التعامل مع تحدي التنافسية الذي تواجهه، من خلال تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال وجود موارد بشرية مؤهلة.

وقد دفع هذا الأمر بالمنظمات إلى أن تولي مواردها البشرية اهتماماً خاصاً، حتى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية أصبح من المفاهيم الحديثة ذات الأهمية وشائعة التداول في المنظمات باعتبارها تمثل أساس تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، ولما لها من دور إيجابي في تحقيق الأداء العالي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة الاقتصادية وإنتاجية العمال (فوطه والقطب 2013).

إلى جانب ذلك، ومع نهايات القرن الماضي، ازداد الاهتمام أيضاً بإدارة سلسلة التوريد كونها أصبحت، إلى جانب إدارة الموارد البشرية، تلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال قياس أداء المنظمات وقدرتها على ربط إدارات منظمات القطاع الصناعي مع البيئة

الخارجية من خلال سلاسل التوريد، وهو الأمر الذي يساعد منظمات الأعمال على الاستفادة من سلسلة التوريد والموارد البشرية لتقديم منتجات وخدمات إلى السوق بشكل كفؤ، ويهدف إلى الاستجابة السريعة لمتغيرات الطلب في السوق، لأن مقاييس الأداء مهمة لفاعلية سلسلة التوريد، وهي مؤشر على مدى نجاح النظام المطبق في الشركات (Charan & Baisya 2008). وقد أشار (Claes & Lakshman 2012) إلى أن إدارة سلاسل التوريد أصبحت واحدة من المهام الاستراتيجية الأكثر أهمية في تنفيذ استراتيجيات الشركات، وأن إدارة استراتيجية الموارد البشرية في سلسلة التوريد يتطلب تكوين موارد بشرية تكيف نفسها مع استراتيجية المنظمة وسلسلة التوريد في سياق الاتجاهات المتغيرة باستمرار. ويشير (Hohenstein & Hartmann 2014) إلى أن إدارة سلسلة التوريد الفاعلة تتصف بكفاءة الأداء العالي الذي يأتي كنتاج للعملية التنظيمية الاستراتيجية التي يحركها التفاعل البشري في المنظمات ضمن بيئات الأعمال المتغيرة.

(2-1) مشكلة الدراسة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية تبين أن كلاً من الدراسات ذات العلاقة بإدارة سلسلة التوريد وإدارة الموارد البشرية ركزت بشكل واضح على تحسين الميزة التنافسية للمنظمات.

ولما كان القطاع الصناعي في الأردن من أهم القطاعات المؤثرة في الاقتصاد الأردني، إذ بلغ عدد العاملين فيه (199098) عاملاً وفقاً لإحصاءات وزارة الصناعة والتجارة لعام 2014، ونظراً لما لهذا المورد البشري ولإدارة سلسلة التوريد من دور هام في المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات العاملة في حقل الصناعات التحويلية، ونظراً لندرة الدراسات التي بحثت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء إدارة سلسلة التوريد، على حد علم الباحث، فإن مشكلة

الدراسة تمثلت في التعرّف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمّان، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب

والتطوير، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقييم أداء العاملين) في شركات

الصناعات التحويلية في عمّان؟

2. ما مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد ببعديها (الاستجابة، الكفاءة) في شركات

الصناعات التحويلية في عمّان؟

3. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير،

التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقييم أداء العاملين) في أداء سلسلة التوريد

ببعديها (الاستجابة، الكفاءة) في شركات الصناعات التحويلية في عمّان؟

(3-1) أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب

والتطوير، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقييم أداء العاملين) في شركات

الصناعات التحويلية في عمّان؟

2. تحديد مستوى تطبيق إدارة سلسلة التوريد ببعديها (الاستجابة، الكفاءة) في شركات

الصناعات التحويلية في عمّان؟

3. تقصي أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقييم أداء العاملين) في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان.

(4-1) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية:

- 1- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة، على حد علم الباحث، التي تطرقت لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد
- 2- تعتبر هذه الدراسة مهمة وذات فائدة بالنسبة لمديري إدارات الموارد البشرية، نظرا للنتائج التي تمخضت عنها، وبخاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية
- 3- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة لمتخذي القرار في منظمات الأعمال، نظرا للنتائج التي توصلت إليها، والمتعلقة بسلاسل التوريد وكيفية تحسين أدائها
- 4- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية للباحثين والأكاديميين، وبسبب النتائج التي توصلت إليها، كونها تفتح أمامهم آفاقا جديدة للبحث في موضوعي إدارة الموارد البشرية، وإدارة أداء سلاسل التوريد
- 5- تعتبر هذه الدراسة مهمة كونها تسهم في تطوير آلية عمل سلسلة التوريد لمختلف الشركات الصناعية في القطاع والحفاظ على استمراريته

(5-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها:

بناء على مشكلة الدراسة وأهميتها تمت صياغة الفرضيات كآلاتي:

H_{01} : الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقييم أداء العاملين) في أداء سلسلة التوريد (الاستجابة، الكفاءة) في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01.1}$: لا يوجد أثر للتوظيف في أداء سلسلة التوريد لشركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

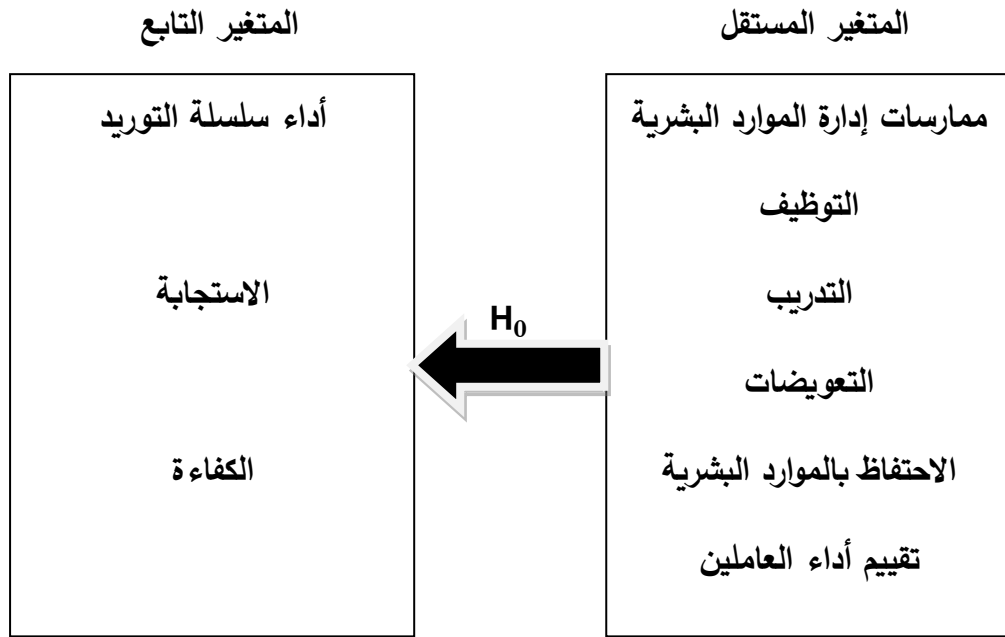
$H_{01.2}$: لا يوجد أثر للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد لشركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

$H_{01.3}$: لا يوجد أثر للتعويضات في أداء سلسلة التوريد لشركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

$H_{01.4}$: لا يوجد أثر للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد لشركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

$H_{01.5}$: لا يوجد أثر لتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة التوريد لشركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(6-1) أنموذج الدراسة:



شكل (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على دراسة فوطه والقطب (2013) وزعتري (2013) للمتغير المستقل و Sukati (2012) للمتغير التابع

(7-1) حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على الشركات الصناعية التحويلية في مختلف القطاعات في مدينة عمّان.
2. الحدود البشرية: شملت الدراسة المديرين في الإدارات: العليا والوسطى والدنيا المعيّنين بسلاسل التوريد ويشرفون على أكبر عدد من الموارد البشرية.
3. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصلين الدراسيين من العام الدراسي

2016/2015.

(8-1) محددات الدراسة:

تكمن محددات الدراسة في الصعوبات التي قد تحول دون إمكانية تعميم نتائج الدراسة، ومن محددات هذه الدراسة:

1. تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها في وقت زمني

محدد، مما يعني أن الدراسة سوف تكون منسوبة إلى تاريخها، ووقت إجرائها فقط.

2. تعد هذه الدراسة دراسة مطبقة على قطاع الصناعات التحويلية في مدينة عمان، مما

يعني وجوب الحذر قبل تعميم النتائج على القطاعات الأخرى.

3. بما أن هذه الدراسة جرت في الأردن، فإن تعميمها على الدول الأخرى يتطلب الحذر

أيضا، والأخذ بعين الاعتبار اختلاف الظروف البيئية بين الدول.

(9-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة، قام الباحث بتعريف المصطلحات إجرائيا وعلى النحو التالي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Practices: هي

مجموعة الأنشطة والسياسات المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها

فيما يتعلق بالعنصر البشري في المنظمة والقيام بدوره على أكمل وجه. وسيتم قياسها في هذه

الدراسة بالمتغيرات الآتية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية،

تقييم أداء العاملين).

التوظيف Staffing: هي العملية التي يتم من خلالها تزويد المنظمة بالكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة لملء الشاغر الوظيفي في مكان معين ضمن ما هو مخطط له وذلك مروراً بعدد من المراحل يبدأ بالاستقطاب وينتهي بالتعيين. وسيتم قياس أثره من خلال فقرات الاستبانة (6-1).

التدريب Training: هي عملية الاستثمار المستمرة للعنصر البشري في المنظمة التي تهدف إلى إكسابه مهارات جديدة لمواكبة التكنولوجيا وتطورات الأعمال وليس على صعيد الوظيفة فقط، بل تطل الأنشطة السلوكية أيضاً. وسيتم قياس أثره من خلال فقرات الاستبانة (7-12).

التعويضات Compensation: هي كل ما يتقاضاه العامل من دفعات مادية كالأجور أو معنوية كالتقدير والترقية، أو خدماتية مثل التأمين الصحي وما شابه ذلك، حيث أنها من أهم الممارسات التي من خلالها يتم المحافظة على الموارد البشرية ويصل بها العامل إلى الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى تحسين إنتاجيته. وسيتم قياس أثرها من خلال فقرات الاستبانة (13-18).

الاحتفاظ بالموارد البشرية Human Resources Retention: هي الجهود المبذولة من قبل أرباب العمل التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد في المنظمة لمواصلة عملهم لأطول فترة من الزمن، ويكون ذلك من خلال وجود ممارسات تلبي احتياجات العاملين المتنوعة. وسيتم قياس أثره من خلال فقرات الاستبانة (19-23).

تقييم أداء العاملين Employees Performance Appraisal: هي العملية التي يتم من خلالها تقييم إنجازات العاملين خلال فترة معينة مقارنة بمعايير معينة تضعها المنظمة ضمن استراتيجياتها للموارد البشرية ومتابعة الرؤوسين من قبل رؤسائهم في العمل وتحليل سلوكياتهم

لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لرفع مستويات أداء العاملين. وسيتم قياس أثره من خلال فقرات الاستبانة (24-28).

أداء سلسلة التوريد Supply Chain Performance: هو نتاج المراحل التي يمر بها المنتج أو السلعة منذ كونه مواد خام إلى حالته النهائية التي يصبح من خلالها قابلاً للاستخدام على أفضل وجه، وما يتأثر من عمليات تضيف له قيمة مروراً بمراحل الإنتاج والمراحل اللوجستية وصولاً للمستهلك النهائي وسيتم قياس الأداء من خلال متغيري الاستجابة والكفاءة.

الاستجابة Responsiveness: مدى تفاعل المنظمة وقدرتها على التكيف والتفاعل السريع مع متغيرات البيئة بما يلبي حاجة العملاء ومتطلبات السوق. وسيتم قياسها من خلال الفقرات (29-35).

الكفاءة Efficiency: مقياس الحصول على المنتج المناسب في المكان والوقت المناسبين بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة. وسيتم قياسها من خلال الفقرات (36-40).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1-2) مقدمة في إدارة الموارد البشرية
- (2-2) ممارسات إدارة الموارد البشرية
- (3-2) مفهوم سلسلة التوريد
- (4-2) النشأة والتطور التاريخي لسلسلة التوريد
- (5-2) فوائد وأهمية سلسلة التوريد
- (6-2) أبعاد سلسلة التوريد
- (7-2) أداء سلسلة التوريد
- (8-2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (9-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على عرض الأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء سلسلة التوريد، كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: الإطار النظري

(1-2) مقدمة في إدارة الموارد البشرية:

أصبح مورد العنصر البشري من أهم الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها، وبدون وجود الموارد البشرية الكفؤة المؤهلة فإنه لا يمكن الاستفادة من الموارد الأخرى، حيث أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى الموارد البشرية وتطويرها والاهتمام بها من خلال عمليات الاستقطاب والتوظيف الكفؤ وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تباينت وجهات نظر العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد عرّفها جودة (20:2014) بأنها الإدارة التي تقوم بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتزويدها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها. وعرّفها برنوطي (17:2007) بأنها كل العمليات التي تتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة، ويشمل اقتناءها والإشراف على استخدامها والمحافظة عليها وتطويرها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. ويعرّفها Desler (2013) بأنها عملية إكساب وتدريب وتطوير وتعويض وتقييم أداء الموظفين، وإلحاقهم ببيئة عمل صحيّة وسليمة، ويعرّفها Daft (2008) بأنها

الإدارة المسؤولة عن القيام بمجموعة من النشاطات والتي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها لمواكبة استراتيجيات المنظمة وتطبيق سياساتها على أكمل وجه.

يتمحور هدف إدارة الموارد البشرية كما يذكر عباس (2011) حول تحقيق كفاءة الإنتاجية للقوى العاملة من خلال رفع مستوياتهم وقدراتهم المهنية وأدائهم الجيد، وإيجاد الدافعية والرغبة في العمل والانتماء للمنظمة، حيث يدور الهدف حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي: المقدرة X الرغبة، حيث تسعى لتقوية وتدعيم طرفي المعادلة؛ مما يؤدي إلى رفع المستوى المطلوب من الأداء وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

ومن هنا يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تطبيق الأنشطة والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية ووظائفها من توظيف وتدريب وتطوير وتقييم للأداء، وذلك من وجهة نظر الشركة وما يتماشى مع رسالتها وأهدافها.

(2-2) ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يعرّف Bernardin (2007) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، فيما يشير إليها السالم (2009) بأنها مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين. ويرى Werner (2012) أن نشاطات إدارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف، والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات. ويذكر Heneman (2011) بأنها مجموعة النشاطات

والوظائف التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ موجهة نحو تحسين أداء العاملين وتعزيز مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

إن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإنتاجية بدأت تأخذ تأثيرها في توجيه الموارد البشرية نحو الأداء حسب ما أشار زعتري (2013). وبالإضافة إلى ذلك أصبح مفهوم الموارد البشرية يندرج ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية حيث أنها أصبحت جزءاً من الإدارة الاستراتيجية التنظيمية، ليس ذلك فحسب بل جزء من وظائف مديري الإدارات التنفيذية.

يشير القاضي (2012) إلى أنّ المفاهيم الحديثة للموارد البشرية تشكل تحولا مهما في وقتنا الحاضر لما لها من دور مهم في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة. ويشير الباحثون إلى مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر في إدارة الموارد البشرية. يرى العزاوي وجواد (2010) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات أساسية، وهي:

1. الممارسات الاختصاصية: وهي الأعمال التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت المنظمة تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص. وتختلف هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين فيها. وتتمثل هذه الممارسات بالتوظيف والتخطيط والتقييم وتحديد التعويضات ومتابعة خطط التدريب والتطوير.

2. الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

3. الممارسات الاستشارية: والمتمثلة بتقديم المشورة للعاملين وكافة الإدارات العامة في

المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير

التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل

وغيرها.

ومن هنا يرى الباحث بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة والسياسات

المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها فيما يتعلق بالعنصر البشري

في المنظمة والقيام بدوره على أكمل وجه. وفي هذه الدراسة تناول الباحث خمسة من الممارسات

التي يرى من خلالها أن لها أثراً في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية.

(2-2-1) التوظيف:

يعرفه Byars (2006) بأنه عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية،

حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية. وتبدأ عملية

التوظيف بالاستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين

لوظيفة معينة. ويعرفها درّة والصباغ (2010) بأنها العملية التي يتم ممارستها والتي تبدأ بمرحلة

الاستقطاب والاختيار؛ وهي الفترة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغب من تنطبق

عليهم شروط الإعلان للتقدم بطلب للعمل في تلك المنظمة واختبارهم عن طريق المقابلة أو

امتحانات تحريرية، والذي يهدف بذلك إلى إمداد المنظمة بمجموعة من المرشحين لاختيار الأفضل

منهم، منتهية بعملية التعيين. ويعرف الكساسبة (2010) الاستقطاب بأنه الأنشطة الممارسة من

قبل إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة، والحرص على اختيار الكفاءات. ومن

هنا فإنّ هناك مصدرين أساسيين يتم من خلالهما الإعلان لتوفير مصادر الموارد البشرية الملائمة

هما: مصادر داخلية، كالترقية من الداخل حيث يعتمد ذلك على وجود نظام معلومات دقيق خاص بالموارد البشرية لحصر الكفاءات الموجودة داخل المنظمة، والمصدر الآخر هو المصادر الخارجية، كالطلبات الشخصية، والإعلان عن طريق وسائل الإعلام، ومكاتب التوظيف والجامعات والكليات والمعاهد، ونقابات العمال والمؤسسات المهنية والتوصيات التي تأتي من قبل العاملين في المنظمة.

بعد الانتهاء من عمليتي الاستقطاب والاختيار تأتي مرحلة التعيين والتي يعرفها جودة (2014) بأنها المكمل لعملية التوظيف حيث أنها نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار. بعد ما تم استقطاب الأكفاء واختيار أنسبهم تأتي عملية ضم المتقدم في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلاته ومواصفات شغل الوظيفة المطلوبة. ويعرفها درّة والصباغ (2010) بأنها المرحلة التي يتم فيها اتخاذ قرار التعيين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعد ما تم اختياره لشغل الوظيفة المناسبة. وتأتي خطوات التعيين في تقديم عرض عمل وتوقيع العقد ومباشرة العمل وتقييم الموظف خلال فترة التجربة ومن ثمّ تثبيته في الوظيفة.

وبناء على ما سبق يرى الباحث بأن التوظيف عامل مهم للمنظمة، إذ يتم من خلاله تزويد المنظمة بالكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة لملء الشاغر الوظيفي في مكان معين ضمن ما هو مخطط له في أقسام المنظمة.

ويمكن تلخيص مراحل عملية التوظيف على النحو التالي (درّة والصباغ، 2010):

1. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

2. الإعلان والترغيب.

3. تلقي الطلبات من المتقدمين.

4. فحص الطلبات وتحديد المرشحين واستبعاد غير المؤهلين.

5. تحديد طرق الاختبار للمرشحين.

6. إعداد قائمة بأسماء المرشحين للتعين واستبعاد البعض.

7. إعداد قائمة بأسماء المقبولين للوظائف المعلن عنها.

8. صدور قرار التعيين.

9. التوجيه.

10. فترة الاختبار والتثبيت في الوظيفة.

(2-2-2) التدريب:

يعرف Mondy (2012) التدريب بالجهود المخطط لها والتي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر. أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. ويعرّفه الكساسبة (2010) بأنه أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعنى بمساعدة العاملين على تنمية المهارات والمعارف والقدرات الوظيفية لديهم، مثل: تحديد احتياجاتهم التدريبية، والتشجيع على عقد المؤتمرات وابتعائهم للخارج لنقل المعرفة وتبادل الخبرات، والاطلاع على التجارب الناجحة. ويعرفهما Dessler (2013) بأنهما عملية تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات الأساسية التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم كلّ حسب حاجته. وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل الفرد ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

ويعرّف الباحث عملية التدريب بأنها عملية الاستثمار المستمرة بالعنصر البشري في المنظمة التي تهدف إلى إكسابه مهارات جديدة لمواكبة التكنولوجيا وتطورات الأعمال. وبالرغم من تنوع وتعدد المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها في النهاية تشير إلى معاني محددة وواضحة. فالتدريب يقوم بالاهتمام بشكل أساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة التي يكون دورها الأساسي هو تحسين الأداء والتطوير ليساعد الموارد البشرية على تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم.

وتكمن أهمية تدريب الموارد البشرية بالفوائد التي يمكن تحقيقها كما أوردها جودة (2014):

- 1- رفع إنتاجية الموظف نتيجة زيادة معارفه وتطوير مهاراته.
- 2- تقليل معدل الأخطاء المرتكبة أثناء العمل مما يؤدي إلى رضا العملاء.
- 3- رفع معنويات الموظفين نتيجة رفع قدراتهم وتطوير مهاراتهم مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران في العمل.
- 4- زيادة الثقة بين المدير والعاملين.
- 5- تطوير قدرة العاملين على تبادل الآراء.
- 6- الإسهام في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي.
- 7- تقليل حجم الإشراف الإداري لأن الموظف المتدرب يتقن عمله.
- 8- تحسين قدرات الموظفين على حل المشكلات وفق أسس علمية.

(2-3) التعويضات:

يعرفها (Casio 2013) بأنها جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة. ويذكر (Gupta 2009) بأنها من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها ومنعها من ترك العمل لدى المنظمة. ويشير إليها القاضي (2012) بأنها إجمالي الإيرادات التي يتقاضاها الموظف على شكل مردودات مادية أو معنوية والتي تستخدمها المنظمات من أجل تحفيز أداء الموظفين وتحقيق أهدافها.

ومن هنا يرى الباحث أنّ أهميّة التعويضات تكمن في جذب أفضل الموارد البشريّة والحفاظ عليها وتحفيزها وتأثيرها على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، وكونها محفزا لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء سلسلة التوريد والمنظمة ككل. ويعرفها الباحث بأنها كل ما يتقاضاه العامل من دفعات مادية كالأجور أو معنوية كالتقدير والترقية أو خدماتية مثل التأمين الصحي وما شابه ذلك، حيث أنها من أهم الممارسات التي من خلالها يتم المحافظة على الموارد البشرية ويصل بها العامل إلى الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى تحسين إنتاجيته.

تتكون التعويضات بحسب ما أورد جودة (2014) من تعويضات مالية وتعويضات غير مالية. التعويضات المالية إما أن تكون تعويضات مالية مباشرة وقد تكون تعويضات مالية غير مباشرة (امتيازات) وسيتم تفصيلها بالجدول التالي والذي يبين التعويضات التي يتم تقديمها للموظفين من

منظور معاصر:

الجدول (1-2): التعويضات التي تقدم للعاملين

غير مالية	مالية	
	غير مباشرة	مباشرة
تنوع مهام العمل الاستقلالية بالعمل ظروف العمل العمل المرن	الضمان الاجتماعي التأمين الصحي السكن المجاني أقساط المدارس والجامعات المشاركة بالأرباح منح أسهم مجانية للموظف	الأجور والرواتب الحوافز المالية

إنَّ الأجور والرواتب تعتبر أهم المكونات الأساسية للتعويضات، حيث يذكر درّة والصباغ (2010) الأسباب وراء أهميتها كالتالي:

- 1- تشجع وتحفز الأجور والرواتب العاملين لمزيد من الأداء الجيد والإنتاجية العالية.
- 2- تساعد في تخفيف الاضطرابات والتوتر النفسي للعاملين من خلال تعويضهم مادياً عن الاستثمار في قدراتهم وطاقاتهم.
- 3- تمثل الأجور والرواتب العائد الملموس مقابل توظيف العاملين لإمكانياتهم بالعمل.

(2-2-4) الاحتفاظ بالموارد البشرية:

يعرفها زعتري (2013) بأنها أنشطة الموارد البشرية المتعلقة ببقاء العاملين لفترات طويلة والاهتمام بالتخصصات الفريدة وتخفيض معدل دوران العمل. ويعرفها الكساسبة (2010) بأنها الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحافظ على إبقاء العاملين المتميزين لفترة طويلة، والاهتمام بالعاملين بالتخصصات الفريدة، وتقليل معدل الدوران، وتكوين بيئة عمل مناسبة للجميع.

وحتى يتم تحقيق أهداف المنظمة المرجوة وإنجاز الأداء المؤسسي على أفضل وجه ويتم تحقق الإبداع في إدارة الموارد البشرية، لا بد من الاحتفاظ بالموارد البشري؛ ولذلك يجب أن يتم تنميته تنميةً مستدامة بعدّة طرق كما ذكرها زعتري (2013) في دراسته كما يلي:

❖ التأهيل، وذلك من خلال: التدريب المستمر، والابتعاث للخارج، وحضور الندوات والمؤتمرات، وتشكيل اللجان وفرق العمل، وتوفير مصدر غني بالمعلومات.

❖ التفويض، وذلك من خلال: توفير دليل التعليمات والصلاحيات، وتفويض وتوزيع المشرفين في أنحاء المؤسسة، وتفويض موظفين مؤهلين للتعامل مع الجمهور، والتقييم المستمر لأداء المفوضين.

❖ التقدير، وذلك من خلال: استحداث جائزة الموظف المثالي، والقياس المستمر لرضا العاملين، وتقييم المرؤوسين لرؤسائهم، والتغذية الراجعة من الموظفين.

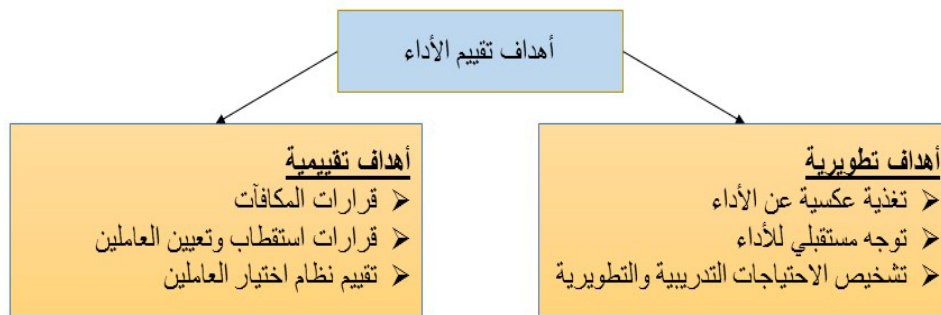
ومن هنا يعرف الباحث الاحتفاظ بالموارد البشرية على أنها الجهود المبذولة من قبل أرباب العمل والمدراء والعمليات التي يتم من خلالها تشجيع العاملين في المنظمة لمواصلة عملهم لأطول فترة من الزمن، ويكون ذلك من خلال وجود ممارسات تلبى احتياجات العاملين المتنوعة.

(5-2-2) تقييم أداء العاملين:

عرّف Werner (2012) تقييم الأداء أنه العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال. ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزا لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيدا للوظائف الأعلى في

السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول. ويعرفه Dessler (2013) بأنه تقييم الموظف الحالي و/أو السابق لأدائه وفقاً لمعايير الأداء المتبعة.

ويعرف العامري والغالبي (2008) تقييم الأداء بأنه تلك العمليات المستمرة الخاصة بتقييم النتائج وإدارة السلوك في مكان العمل، وأن الأداء يعتبر أحد العناصر المستخدمة للارتقاء بجودة العمل للارتقاء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتأتي عملية التقييم هذه بعد مراعاة مصداقية وموثوقية الأدوات والأساليب المستخدمة لتحقيق هدفين رئيسيين، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:



الشكل (1-2): أهداف تقييم الأداء
المصدر: كتاب العامري والغالبي (2008)

وفي حين يرى الكساسبة (2013) أن تقييم أداء العاملين يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ومن أهم المحاور التي تنصب حولها جهود المديرين؛ وذلك لما لأداء العاملين من أثر في تحقيق الأهداف المرجوة لأي منظمة، فإنّ العمل على رفع مستوى الأداء وتحسينه من الضرورات التي يقوم بها هذا الدور في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ورفع إنتاجية العمل. وهذا يجعل من عملية تحسين الأداء ضرورة لا بد منها ابتداءً من أداء الأفراد مروراً بالمنظمة ككل، مما يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين جميع أطراف المنظمة.

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية معقدة بحسب ما أورد درّة والصباغ (2010) وذلك لتداخل الكثير من القوى والعوامل فيها. لذلك يجب على مقيمي الأداء من المدراء والمشرفين في إدارات

الموارد البشرية المختلفة أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يقوموا بخطوات منطقية حتى تحقق عملية التقييم أهدافها، ومن خلال اتباع الخطوات التالية:

1- استعراض المتطلبات القانونية.

2- إجراء تحليل الوظائف.

3- تطوير أداء التقييم.

4- اختيار الملاحظين (المقيمين).

5- تدريب الملاحظين (المقيمين).

6- قياس الأداء.

7- تزويد الموظفين بنتائج التقييم.

8- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.

9- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء.

ومما سبق يعرف الباحث عملية تقييم الأداء، بأنها العملية التي يتم من خلالها تقدير إنجازات العاملين خلال فترة معينة مقارنة بمعايير معينة تضعها المنظمة ضمن استراتيجياتها للموارد البشرية ومتابعة المرؤوسين من قبل رؤسائهم في العمل وتحليل سلوكياتهم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لرفع مستويات العاملين.

ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية وممارساتها في أداء المنظمات ودورها في مواكبة التطور، فقد أتت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي من شأنها زيادة كفاءة أداء سلسلة التوريد وتطوير مفهومها في كثير من الشركات الصناعية التحويلية في مدينة عمان.

(2-3) مفهوم سلسلة التوريد:

عرف (Hugos 2003) سلسلة التوريد بأنها عملية تهدف إلى رفع الكفاءة والتفاعل مع السوق المستهدف، من خلال القيام بتنسيق الإنتاج والمخزون وتوفير التسهيلات وتيسير عمليات النقل بين المشاركين في سلسلة التوريد. وعرف الرفاعي (2009) سلاسل التوريد على أنها عملية تتابع في المنظمات من تسهيلات ووظائف وأنشطة والتي يتم العمل بها بدءاً من الإنتاج إلى عملية التسليم النهائي للسلعة أو الخدمة، حيث يبدأ التتابع من الموردين وكافة العمليات إلى العميل النهائي. ويعرفها (Ellram and Cooper 2014) بأنها شبكات معقدة من العمليات والعلاقات التي تعمل على ربط الشركات ببعضها لتوفير سلع وخدمات ذات فاعلية أكبر لتحقيق رغبات واحتياجات الزبائن. ونوه (Stevenson 2002) أنه يطلق أحيانا مصطلح سلسلة القيمة Value Chain على سلسلة التوريد، وهو مصطلح أوجده العالم Porter ويقصد به أن القيمة تضاف للسلع والخدمات أثناء مرورها بالمراحل المختلفة لسلسلة التوريد.

يعرف عبيدات (2013) سلسلة التوريد بأنها النظام أو العملية الاستراتيجية المكونة من الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء والتي تتدفق المواد من خلالها من الموردين إلى العملاء، والمعلومات تتدفق في جميع الاتجاهات، والتي تهدف في النهاية إلى تكامل العمليات في المنظمة لتحقيق أدائها المنشود. أما بالنسبة لإدارة سلسلة التوريد، فيذكر أنها الاستراتيجية التي يتم من خلالها تكامل أطراف السلسلة المختلفة، وهي العمليات التي يتم من خلالها إدارة المراحل التي يمر بها المنتج أو الخدمة والتي تشمل المستهلك النهائي ممتدة إلى المورد.

ويرى البرازي (2012) أن سلسلة التوريد هي مصطلح يستخدم لتصنيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت

المناسب وبأقل كلفة ممكنة، وأن العديد من شركات البرمجيات والاستشارات تضع برمجيات للوصول إلى إدارة سلاسل التوريد المعقدة للشركات الكبيرة وفق مدخل التكلفة والعائد لتعظيم قيمة سلسلة التوريد لديها وعوائد كبيرة ومتعددة. وعرفها (Zhao 2002) أنها نظام معقد للغاية يتكون من موردي المواد الخام والمصنعين والقائمين على عملية التجميع والموزعين وتجار التجزئة، بحيث يتم تدفق المعلومات والاحتياجات بين عناصر السلسلة من أجل تحقيق طلب الزبون. وعرفها (Lambert 2005) بأنها مجموعة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة بحد ذاتها ولكنها تتفاعل وتتكامل معاً ابتداءً من المورد الأساسي للمواد الخام وانتهاءً بالعميل النهائي. وعرفها حنفي (2007) بأنها مجموعة متكاملة من الأنشطة والفعاليات المتكررة التي تمر بمراحل متعددة وقنوات أعمال مختلفة، بحيث تضاف قيمة للسلعة أو الخدمة أثناء مرورها بتلك المراحل والقنوات، حتى تصل للزبون كسلعة مكتملة ذات قيمة تحقق له المنفعة، وبالتالي يتحقق رضى الزبون. ووفقاً لتعريف حسان (2009) فإن سلسلة التوريد هي الآلية التي تستخدمها الشركة لإيجاد التكامل بين مجمل أعمالها، ابتداءً من الموردين وانتهاءً بالزبون النهائي، وذلك بغرض تعظيم القيمة لمنتجاتها من خلال ضمان تدفق السلع والخدمات بكفاءة عالية. وأشار (Mora-Mong 2007) إلى أن أغلب التعريفات التي تناولت سلسلة التوريد تشترك بمجموعة من الصفات، فقد تناولت وجود شبكة متكاملة من الشركاء يتفاعلون معاً لإضافة قيمة للسلع والخدمات التي تقدم للزبون. أما نجيب (2015) فقد عرّفها بأنها شبكة تفاعلية تتكون من وحدات أعمال متنوعة تحتوي منظومة من العمليات المختلفة بهدف اضافة قيمة للسلعة أو الخدمة، وتحقيق منفعة لجميع الأطراف المشاركة في تكوينها.

وبناء على ما سبق يعرف الباحث سلسلة التوريد بأنها جميع الأنشطة والعمليات التي يمر بها المنتج منذ مراحله الأولى وصولاً إلى المستهلك النهائي عبر القنوات الصناعية وقنوات الاتصال ما بين المصنّع والعميل، بالإضافة إلى شبكة التفاعلات التي أدت إلى إضافة قيمة للسلعة لنيل رضا الزبائن.

(2-4) النشأة والتطور التاريخي لسلسلة التوريد:

تعود البدايات الأولى لمفهوم سلسلة التوريد إلى الحرب العالمية الثانية، إذ يوضح حمد (2013) أنّ نشأة هذا المفهوم كانت عندما تم إنشاء برامج عسكرية مرنة لضمان إمداد الجيوش بالغذاء والأسلحة بشكل متواصل خلال الحرب العالمية الثانية، ومن ثم أخذت الصناعات بتبني هذا المفهوم في أعمالها. ومع مرور الزمن عملت صناعات التجزئة على تطوير مفهوم سلسلة التوريد من أجل تحقيق الاستجابة الكفؤة للمستهلك. ويؤكد مصطفى والعبد (2005) أيضاً ظهور العمليات اللوجستية للمنظمات العسكرية وتحديدًا خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري والتي كان يتم من خلالها نقل الآلاف من المعدات والجنود والأغذية خلال الحرب، وفي ظلّ الثورة الصناعيّة وثورة تكنولوجيا المعلومات. وذكر رفاعي (2004) أنه في بدايات القرن العشرين وقبل وجود الحلول التكنولوجية كالإنترنت، ومع زيادة الاهتمام بسلسلة التوريد، أخذت المنظمات تعمل على تنظيم العلاقات بين عناصر سلسلة التوريد من خلال ارتباطات ورقية، فكانت السلسلة الواحدة ضخمة الحجم، ومع الدخول في عصر العولمة والانفتاح أخذت الشركات استنادًا للعلوم الإدارية المعاصرة بتطوير فلسفة سلاسل التوريد.

وينكر بن قراط (2010) أنّ ظهور العولمة وتحرير التجارة ساعدا على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث قامت العمليات اللوجستية بسد تلك الفجوة، وأنّ التّقدّم في

تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق التوفير في تكاليف التوريد والتوزيع.

وفيما يلي عرض لمراحل تطور هذا المفهوم خلال مجموعة من المراحل الزمنية بحسب ما أورده فاتح (2011):

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل عام 1975م

كانت أنشطة اللوجستيك مقتصرة على وظائف المؤسسة وبخاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان ذلك أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع، بهدف تلبية طلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم؛ وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

- الطلب أكثر من العرض.
- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج.
- المنتج ليس من اهتماماته تقليل أوقات التسليم، أو تحسين الجودة، أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة.
- لزيادة الربح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثاً عن التحسين الشامل.

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975م-1990م

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كلاً في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة. كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، والاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الأمر الذي أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك ما بعد 1990م

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب مما أدى إلى زيادة المنافسة. وفي المقابل يمتاز الزبائن في هذه المرحلة بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به. أي أنّ غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق. وكل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيلاً، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق اتباع ما يلي:

- البحث عن أسواق جديدة: من أجل دخول سوق جديد، فإنه يجب إنشاء تحالفات بين الشركات.
- تحسين جودة المنتج: من أجل تحسين جودة المنتج، فإنه يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة والإمدادات. فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

- تخفيض تكلفة المنتجات: إنّ من شأن التعاون بين المورد والعميل أن يخفض من التكاليف لكلا الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، والطاقة، والمواد الخام والضرائب منخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل ومن خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

(5-2) فوائد وأهمية سلسلة التوريد:

بعد انتهاء الحرب العالميّة الثانية، والتقدّم الذي أظهره علم الإدارة، ازداد الاهتمام بالإدارة والتخطيط وخاصّة في إدارة سلاسل التوريد، وأصبحت قدرتها واضحة في التأثير على زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف ورقابتها. ويرى الكاظمي (2011) أنّ تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة مجالات متنوعة هي:

1. تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وزيادة الحصة السوقية والمبيعات.
 2. تحسين الربح الحدي للمنتج وزيادة التدفقات النقدية للشركة.
 3. زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متميزة.
 4. الإسهام في تحقيق عائد أفضل على الأصول.
 5. تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم.
 6. تحقق التميز التشغيلي وبذلك تزيد القيمة السوقية للشركة.
- وقد أشار العلي والكنعاني (2014) إلى الأهمية التي تلعبها سلسلة التوريد في الاقتصاديات المعاصرة. ففي ظل الانفتاح والدخول في عصر العولمة، أصبح موضوع سلسلة التوريد ضرورة

حتمية للشركات حتى تتمكن من إيجاد التكامل بين أنشطتها المختلفة تحت ظل إدارة واحدة هدفها إقناع المستهلك. وتتلخص أهمية سلسلة التوريد في الأهمية الأكاديمية والمهنية، والأهمية الاقتصادية. فمن الناحية الأكاديمية والمهنية يشتمل موضوع سلسلة التوريد على مجموعة من العمليات الإدارية، مما يفتح للأكاديميين والباحثين أبواباً جديدة للبحث والمعرفة في هذا المجال. ومن الناحية المهنية تبرز أهمية سلسلة التوريد في كون أن أكثر من 30% من تكلفة المواد تامة الصنع تتولد من قبل إدارات سلاسل التوريد ويتم إضافتها إلى الكلف الإجمالية للسلع. ومن الناحية الاقتصادية، وبالرجوع لدراسة Bowersox (1996) تبين أن الدول الكبرى قد أبدت اهتماماً واضحاً فيما يخص سلاسل التوريد، لكونها تمثل البنية التحتية لاقتصادها وتعكس تطورها (العلي والكنعاني، 2014).

وينكر الرفاعي (2006) أن أهمية إدارة سلسلة التوريد تنبع من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، حيث أن هناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

1. الحاجة إلى تحسين العمليات.
2. رفع مستويات الشراء الخارجي.
3. تخفيض تكاليف النقل.
4. زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
5. زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
6. تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل بحسب الرفاعي (2006) من خلال تخفيض المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء، ثم بعد ذلك يتم تخزينها. أما الأثر على العائد فربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح، فالأمر يختلف، ولكنه يشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي:

- العملاء: أحد أهم عناصر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والتعامل معهم. وتساعد إدارة سلسلة التوريد الشركة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه.
- التكلفة: يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد الحصة السوقية والمبيعات، وتبني علاقات قوية مع العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات، بمعنى زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم.
- القيمة السوقية: إنّ النظرة المثالية إلى سلسلة التوريد تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى تحقيق القيمة السوقية، وهي: (نمو المبيعات، وتخفيض التكلفة، والاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، وإنجاز الأعمال بصورة متميزة، والشريحة الضريبية المحددة). وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة، فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة. ونظرا لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات من الممكن بيعها.

- التكاليف الرأسمالية: في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى.

- الوفورات الرأسمالية: بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض. ومن وجهة نظر مالية، فإنّ هذا التحول للمخزون إلى النقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للشركة.

يتضح من خلال ما ذكر حول أهمية سلسلة التوريد أنّ وجود سلسلة توريد متكاملة يعمل على رفع كفاءة العملية الإنتاجية وأدائها، كما يعد محورا أساسيا في تحقيق الأهداف المرجوة للشركات كخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة المنتجات، وإرضاء الزبائن، وزيادة الحصة السوقية وغيرها.

(2-6) أبعاد سلسلة التوريد:

يذكر الحواجرة (2013) أربعة أبعاد أساسية لسلسلة التوريد هي:

أ- **شراكة المورد الاستراتيجية:** تعرف بأنها العلاقة طويلة الأجل أو الدائمة بين المنظمة ومورديها، بهدف رفع سوية القدرات الاستراتيجية والتشغيلية لطرفي العلاقة، وتحقيق منافع مستمرة، وذلك من خلال تعزيز التنسيق المشترك في العديد من المجالات مثل العمليات التشغيلية والبحث والتطوير والإنتاج. وهي تحقق فائدة بين الشركاء تتمثل في التخطيط والعمل على حل المشكلات بينهم، كما أنها تساعد المنظمات في رفع الكفاءة مع عدد قليل محدود من الموردين الذين تمّ اختيارهم على أساس التكلفة فقط. إن الشراكة الاستراتيجية مع المورد من وجهة نظر نظرية الموارد بمثابة قدرة الشركة على تنسيق وتكامل الموارد.

ب- **علاقات العملاء:** وتعرف بأنها الممارسات المستخدمة بهدف إدارة شكاوى العملاء وبناء علاقات قوية معهم، وتحسين مستويات الرضا لديهم. وقد اعتبرت علاقات العملاء ممارسة رئيسية من ممارسات إدارة سلاسل التوريد، حيث أنها تؤثر في نجاح جهود وأداء إدارة سلسلة التوريد. وفي ظل المنافسة العالمية وتصميم المنتجات وفقاً لمتطلبات العملاء، فإن إدارة العلاقات مع الشركاء والعملاء تلعب دوراً مهماً في نجاح الشركات، مما يمكنهم من تقديم منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين، والمحافظة على ولاء العملاء، وتقديم قيمة مضافة مرتفعة للعملاء.

ج- **تشارك المعلومات:** إنّ تشارك المعلومات يشير إلى مدى التواصل ونشر المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد بما يخص السوق والمنتج ومعلومات العملاء، وإلى إمكانية الوصول إلى البيانات الخاصة بين الشركاء بهدف مساعدتهم في متابعة مرور المنتجات والطلبات ضمن مختلف عمليات سلسلة التوريد.

يضاف إلى ذلك، أنّ تشارك المعلومات مع العملاء يمثل عنصراً مهماً في قدرة سلسلة التوريد، كما أنّ تشارك المعلومات يسمح بتوفير المعلومات وجعلها متاحة وواضحة للأطراف الأخرى في سلسلة التوريد مما يساعد على سرعة ودقة قرارات الشركة التي تترجم بأنّها مصدر للميزة التنافسية. وعلاوة على ذلك، أشار نجيب (2015) إلى أنّ عملية تشارك المعلومات تساعد على التنبؤ بالطلب وحالات المخزون والمواقع والطلبات والتكاليف والأداء، مما يمكن المنظمات من اتخاذ أفضل القرارات وإنجاز الأعمال في جو من الوضوح، وبما يضمن توفر المعلومات في المكان والزمان المناسبين.

د- جودة التشارك في المعلومات: وتتضمن سمات مختلفة تتعلق بالدقة، والموضوعية، والملاءمة والاعتمادية في تبادل المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد والمعلومات المتبادلة بين أطرافها.

(2-7) أداء سلسلة التوريد:

يشير (Trkman; Mc Cormack; De Oliveira; & Ladeira 2010) إلى أن المنافسة العالمية الحديثة لم تعد بين المنظمات، وإنما بين سلاسل التوريد. ولذلك فإن إدارة سلسلة التوريد أصبحت وسيلة قيمة لتأمين ميزة تنافسية جديدة ولتحسين الأداء التنظيمي، مما يستدعي التركيز على دراستها من أجل تطويرها والمنافسة بها.

وتذكر بعادة (2014) أن هناك تحديات أساسية تتعلق بتحليل أداء نظام سلسلة التوريد، إذ يعد تحليل أداء سلسلة التوريد من الأمور الصعبة، بسبب اشتغال السلسلة على العديد من المكونات مثل: الموردين، والمصنعين، والزبائن، وتجار الجملة، وتجار التجزئة. ويرى العامري (2011) أن الأداء جزء من عملية الرقابة باعتبارها تقوم بعملية توجيه أنشطة السلسلة لتحقيق أهداف الشركة؛ ويشير إلى أن عملية التقييم تعتمد على معايير كمية ونوعية يتوقف اختيارها حسب استراتيجية الشركة.

ويتحدث (Fantazy & Kumar 2010) عن وجود ثلاثة مقاييس لتقييم أداء سلسلة التوريد وهي: مرونة التسليم، وتخفيض كلفة المخزون، وسرعة الاستجابة للزبون. ويعتبر مقياس مرونة التسليم من الأمور الأساسية اللازمة لتقييم سرعة استجابة سلسلة التوريد للزبون. فإذا كانت مرونة التوريد عالية فإن الشركة تستطيع تلبية حاجات الزبائن، ومساعدتهم على التعبير عن التفضيلات التي يرغبونها في المنتجات. كما يمكن الشركة من زيادة قدرتها على تلبية طلبات الزبائن.

أما مقياس تخفيض الكلفة فيتعلق بكلفة الاحتفاظ بالمخزون. ووفق منظور سلسلة التوريد لابد من استغلال مستويات المخزون بشكل مثالي. ونظراً لأن الاحتفاظ بالمخزون يعد من الأنشطة المكلفة وينطوي على العديد من المشاكل (Piplani & Fu (2005 مثل الاحتفاظ بالمخزون، وكلفة تلف المخزون، وكلفة الفرص البديلة، وكلفة الاحتفاظ بالمنتجات تامة الصنع قبل تسليمها إلى الزبائن، وكلفة إدارة المخزون، وخسائر المبيعات بسبب عدم توافر المخزون (Gunasekaran & Ngai 2004) فإن وقت الاستجابة للزبون يعد مقياساً مهماً في تقييم أداء سلسلة التوريد من حيث وقت التسليم ووقت تنفيذ طلبات الزبائن، لأنّ تلبية طلبات الزبائن هدف استراتيجي لسلسلة التوريد (Uncles; Dowling; & Hammond 2003).

ويشير (Leenders; Fearon; Flynn; and Johnson (2002 إلى أن هناك بعدين لتحسين أداء سلسلة التوريد هما:

البعد الأول: ويتعلق بتنفيذ الأشياء من خلال كفاءة التشغيل أو التنفيذ الصحيح للأعمال مع الاهتمام الكامل بعمليات التوريد لتحقيق الأهداف المتعلقة بخفض النفقات، وخفض وقت الاحتفاظ بالمخزون داخل السلسلة، وخفض وقت الإنجاز للعمليات المختلفة وتنويع المنتج ومرونة العمليات.

البعد الثاني: ويتعلق بعمل الأشياء الصحيحة من خلال الاهتمام برفع القدرات وإيجاد قدرات جديدة للأعضاء المشاركين بسلسلة التوريد لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أسواق جديدة أو منتجات وخدمات جديدة، فضلاً عن اغتنام الشركة للفرص التي تلوح لها بالأفق، وقيامها بتوجيه مصادرها المختلفة باتجاه تلك الفرص.

ومن هنا يرى الباحث أنّ أداء سلسلة التوريد هو نتاج المراحل التي يمر بها المنتج أو السلعة منذ كونه مواد خام إلى حالته النهائية التي يصبح من خلالها قابلاً للاستخدام على أفضل وجه، وما يتأثر به من عمليات تضيف له قيمة مروراً بمراحل الإنتاج والمراحل اللوجستية وصولاً للمستهلك النهائي. وسيتم قياس الأداء من خلال متغيري الاستجابة والكفاءة.

(1-7-2) الاستجابة Responsiveness:

يعرف (Holweg (2005) الاستجابة بأنها القدرة على التصرف بشكل هادف -ضمن جدول زمني مناسب لطلب العملاء أو التغيرات في السوق- إلى إحداث أو الحفاظ على الميزة التنافسية. ويعرّف (Somuyiwa; Mcilt; and Adebayo (2012) الاستجابة بأنها استجابة سلسلة التوريد وقدرتها السريعة على معالجة التغيرات في طلب العملاء، وكذلك الحفاظ على مستوى السرعة؛ والأهم من ذلك زيادة المرونة، مما يرفع من مستوى الاستجابة لسلسلة التوريد. إنّ انخفاض التكلفة، ورفع الجودة، وتحسين الاستجابة، والتسليم في الوقت المحدد، والمرونة في تسليم المنتج هي من الضرورات الاستراتيجية الرئيسية للإبقاء على المنافسة في هذا القرن. ويذكر Jie; Parton; and Cox (2007) أنه يمكن قياس الاستجابة وتقييمها من خلال وقت الاستجابة للعملاء، ومهلة التسليم، والعوائد، والتسليم بالوقت المحدد.

ويرى الشعار (2014) أنّ استجابة سلسلة التوريد تعني القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والكبيرة الحاصلة في البيئة والسوق بسرعة وفاعلية. ففي ظل التوجه الحديث للتسويق تعد سرعة وفاعلية استجابة سلسلة التوريد أمراً ضرورياً للنجاح، وأن هناك علاقة بين مدى تطبيق سلسلة التوريد المتكاملة ومحددات مرونة المنظمة، مما يدل على أن التكامل بين شركاء سلسلة التوريد يعتبر من العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى سرعة الاستجابة، حيث يلعب تكامل النظم والأنشطة

دورا رئيسا في مساعدة سلسلة التوريد على تلبية احتياجات المستهلكين، والتعامل مع التغيرات الحاصلة في الأسواق في الوقت المناسب. فسلسلة التوريد المستجيبة تصمم بهدف ضمان التدفق المستمر للمنتجات مع التأكيد على سرعة التسليم، من أجل تحقيق الاستجابة السريعة لطلبات المستهلكين، والتنوع العالي في المنتجات والخدمات. ويتطلب هذا الأمر أن تكون الطاقة الاحتياطية للموردين ولمستوى مخزون سلسلة التوريد عالية لضمان السرعة في التسليم، مما يدل على وجود علاقة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد.

ويؤكد فاتح (2011) ضرورة زيادة سرعة الاستجابة للسوق، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون القوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، وبحيث إذا كان هناك جزء من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح، فإن ذلك يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد.

ومن هنا يرى الباحث بأن الاستجابة هي مدى تفاعل المنظمة والقدرة على التكيف والسرعة في التفاعل مع متغيرات البيئة بحسب حاجة العملاء ومتطلبات السوق.

(2-7-2) الكفاءة Efficiency:

يذكر (1997) Stewart أن الدافع وراء سلسلة التوريد التقليدية كان من قبل الشركات المصنعة التي تسيطر على الوتيرة التي تم بها تطوير المنتجات وتصنيعها وتوزيعها. ويتم قياس الكفاءة بأخذ نسبة من الإيرادات على مجموع التكاليف التشغيلية لسلسلة التوريد. ويشير عبيدات (2013) إلى أن كفاءة السلسلة تركز على التدفق الكفؤ للمواد وتقليل المخزون وطبيعة السوق.

ويؤكد (2006) Kampstra & Ashayeri ضرورة جعل سلسلة التوريد سلسلة، وأن تعمل تماما وفقا للاستراتيجيات المتبعة من أجل زيادة فعاليتها ورفع كفاءتها في خفض التكاليف، حيث

أنها تجعل من ذلك مهمة أصعب. ويذكر (Jie; Parton; and Cox (2007) أنه يمكن قياس الكفاءة وتقييمها من خلال الربح والتكاليف المتمثلة بـ (تكلفة العمالة، والنقل، والمخزون، والعمليات). وقد حدد مجلس إدارة اللوجستيات وإدارة سلسلة التوريد أمثلة على أسس تقييم الكفاءة، مثل: عمليات تخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق الفعّال للمواد الخام في المخزون، والسلع تامة الصنع، والمعلومات ذات الصلة من النقطة الأصلية إلى نقطة الاستهلاك، لغرض المطابقة لمتطلبات العملاء (Ouyang, 2012).

ويشير (Holcomb (2011 إلى أهميّة الإقبال المتزايد على سلسلة التوريد لتوفير أكبر قدر من الكفاءة، مما دفع الشركات للاستثمار في تحسين هذه القدرة. وفي بيئة الأعمال التنافسية اليوم أصبحت سلسلة التوريد الناجحة هي التي يمكن لها أن تقلل من تكاليف التشغيل مع توفير مستويات متزايدة من خدمة العملاء.

ومع ذلك، وفي السنوات الأخيرة، ظهرت اتجاهات جديدة في قياس الكفاءة، من حيث زيادة العملاء، وتزايد الطلب على الشركات المصنعة بسرعة جزاء الأنظمة وسرعة التسليم. وقد أدى ذلك إلى تحقيق فاعلية سلسلة التوريد والتي يصعب قياسها بحسب (Mishra, 2012). بالإضافة إلى التدابير المالية المعتادة، يحتاج أداء سلسلة التوريد لأن يأخذ بالاعتبار مؤشرات محددة أخرى مثل معدل التزايد في الطلب، ونسبة استجابة إدارة سلاسل التوريد.

ومن خلال مراجعة الإطار النظري حول آراء الباحثين وتعريفاتهم لمفهوم ممارسات إدارة سلسلة الموارد البشرية وأداء سلسلة التوريد، يتبين أن أداء سلسلة التوريد يرتبط بمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

(2-8) الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة. وتمت الاستعانة بالإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

دراسة ارتيمه (2006) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين سلاسل التوريد لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المدروسة تمتلك تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة وبدرجة عالية نسبياً لغايات تفعيل عملياتها، كما تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين توافر عناصر تكنولوجيا المعلومات وتحسين سلاسل التوريد. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحسين أداء سلاسل التوريد. وخلصت الدراسة بشكل عام إلى أن تكنولوجيا المعلومات بقدراتها أظهرت أثراً إيجابياً في تحسين أداء سلاسل التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم شركات صناعة الأدوية الأردنية بالاستغلال الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات على اعتبار أن تلك الموارد تعتبر عاملاً أساسياً في تمكين تلك الشركات من إنجاز عملياتها بكفاءة وفاعلية، ومن ثم تحقيق التكامل بين الأنشطة، والوظائف، والعمليات الداخلية والخارجية لهذه الشركات. ويرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها هدفت إلى تحسين أداء سلاسل التوريد، ولكنها اختلفت معها بأنها اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات في تحقيق هدفها وذلك بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية الأردنية،

بينما الدراسة الحالية اعتمدت على ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك لرفع كفاءة واستجابة سلاسل التوريد داخل المنظمات الصناعية الأردنية بشكل عام.

دراسة حسن (2010) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)". هدفت الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث استخدم الباحث في دراسته الاستبانة وتم توزيعها على عينة مكونة من 253 فردا. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية المدروسة والمتمثلة بـ(الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي والمتمثل بـ(التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة). وقد اتفقت الدراسة المذكورة مع الدراسة الحالية من حيث أنها درست ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، ولكنها اختلفت معها بأنها درست أثرها في تحسين أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية بينما دراسته طبقت في إحدى شركات الاتصالات في الكويت.

دراسة الحوري والجوازنة (2010) بعنوان: "مرونة سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى مرونة سلاسل التوريد في المنظمات الأردنية العاملة في مجالي الألبسة والأدوية، حيث تم توزيع 64 استبانة على جميع مديري شركات الألبسة والأدوية، وتمثلت أبعاد المرونة في مرونة المنتج، والحجم، والتسليم، والتزويد، وتقديم المنتج، ونظم المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مرونة سلاسل التوريد مرتفع في منظمات صناعة الألبسة والأدوية. وخلصت الدراسة أيضا إلى ضرورة التنسيق العالي بين المصنع والمزودين، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحسين أداء سلسلة التوريد، وبناء

علاقات طويلة الأمد مع العملاء. ويرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنّها هدفت إلى تحسين أداء سلاسل التوريد وأنها طبقت على القطاع الصناعي الأردني، ولكنها اختلفت معها بأنّها اعتمدت متغير المرونة في قياس الأداء، بينما الدراسة الحالية اعتمدت متغيري الاستجابة والكفاءة في قياس الأداء.

دراسة زعتري (2013) بعنوان: "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية. وقد تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة لهذه المصارف والبالغ عددها 150 مديراً وتم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحاليل اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً، وأنّ مستوى المرونة الاستراتيجية الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً، وأن هناك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. وقد اتفقت الدراسة المذكورة مع دراسة الباحث من حيث أنّها درست ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، ولكنها اختلفت معها من حيث أنّها درست أثرها في تحسين أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية بينما دراسته طبقت على قطاع المصارف الإسلامية الفلسطينية وأخذت متغير المرونة الاستراتيجية كمتغير تابع.

دراسة فوطه والقطب (2013) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق مجموعة

من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو). وكان مجتمع الدراسة قد تكون من أقدم ستة مصارف تجارية أردنية من حيث تاريخ التأسيس، وتكونت وحدة المعاينة من مديري الوظائف ومديري الفروع العاملين في مدينة عمان. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن جميع المصارف تطبق مجموعة ممارسات الموارد البشرية المدروسة وبدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع الممارسات المدروسة على التعلم والنمو باستثناء التحليل الوظيفي، وكان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، تلاه التمكين. يرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، ولكنها اختلفت معها من حيث أنها درست أثرها في تحسين أداء سلاسل التوريد في شركات الصناعات التحويلية الأردنية، بينما الدراسة المذكورة طبقت على قطاع المصارف التجارية الأردنية، وأخذت متغير تعلم ونمو العاملين كمتغير تابع.

دراسة حمد (2013) بعنوان: "أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي (دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية بالأردن)". هدفت لبيان أثر تكامل سلسلة التوريد (هيكل الشبكة، علاقات طويلة المدى، الاتصالات، الفرق الوظيفية، مشاركة الموردين، وتكامل الإمداد) على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والمكون من 833 مصنعا للمواد الغذائية بالأردن، وكان حجم العينة مكونا من 121 مصنعا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها المختلفة على أداء الشركات الصناعية بوجود

الاضطراب البيئي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويرى الباحث بأن الدراسة المذكورة اتفقت مع دراسته باختيار سلسلة التوريد كموضوع دراسة، بينما اختلفت معها من حيث أن أداء سلسلة التوريد كان متغيراً تابعاً في دراسة الباحث مع اختلاف أبعاد سلسلة التوريد.

دراسة الحواجرة (2013) بعنوان "ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى تشارك المعلومات ومستوى جودة المعلومات) في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وزعت على (121) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في كل من الميزة التنافسية وأداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز الأردنية، ووجود أثر للميزة التنافسية في أداء الأعمال في الشركات المبحوثة. وأوصت الدراسة بالاهتمام بممارسات سلسلة التوريد، ورفع مستوى ممارسة تشارك المعلومات. ويرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها هدفت إلى تحسين أداء إحدى القطاعات الصناعية الأردنية، ولكنها اختلفت معها بأنها درست سلاسل التوريد كمتغير مستقل، بينما الدراسة الحالية درستها كمتغير تابع.

دراسة أبوزيد (2014) بعنوان "العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية". هدفت الدراسة إلى بحث الأثر المباشر وغير المباشر للأسبقيات التنافسية (الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة) في الأداء المؤسسي، من خلال استراتيجية سلسلة التوريد (استراتيجيتي سلسلة التوريد الرشيق والمرونة). ولتحقيق أهداف الدراسة عمل على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على (183) فرداً من

العاملين بالمصانع بقطاع الصناعات الغذائية في الأردن. ومن خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر جزئي للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي من حيث متغير التسليم، ووجود أثر مباشر لاستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة في الأداء المؤسسي. كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية من جانب (الجودة، والتكلفة، والتسليم) في استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة، وأن استراتيجية سلسلة التوريد تتوسط جزئياً أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي. وقد أوصى الباحث بأهمية المواءمة بين استراتيجية الأعمال والأسبقيات التنافسية مع استراتيجية سلسلة التوريد وبضرورة التنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد من خلال إيضاح الأسبقيات التنافسية بين أعضاء الفريق. ويرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست سلاسل التوريد، وأنها طبقت على إحدى القطاعات الصناعية الأردنية، ولكنها اختلفت معها بأنها قاست أثرها على الأداء المؤسسي، بينما الدراسة الحالية قاست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء سلاسل التوريد.

دراسة بعاره (2014) بعنوان: "ممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية)". هدفت إلى قياس وتحليل أثر ممارسات سلسلة التوريد (شراكة المزود الاستراتيجية، علاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 833 شركة صناعات غذائية، وبلغ حجم العينة 62 شركة تم سحبها عشوائياً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست سلاسل

التوريد، وأنها طبقت على إحدى القطاعات الصناعيّة الأردنيّة، ولكنها اختلفت معها بأنّها درست دورها في تحقيق الميزة التنافسيّة، بينما الدراسة الحالية قاست أثر ممارسات إدارة الموارد البشريّة على أداء سلاسل التوريد.

دراسة الشعار (2014) بعنوان "أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد (التكامل الاستراتيجي، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي) من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم. وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث قام الباحث بتطويرها وتصميمها لتحقيق أغراض الدراسة وقد شملت الاستبانة (30) فقرة وزعت على (141) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تكامل سلسلة التوريد (التكامل الاستراتيجي، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي) واستجابة سلسلة التوريد يؤثران في الأداء التشغيلي للشركات الصناعية. وأوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى الثقة والصدق والالتزام والاهتمام بمصلحة كل طرف من أطراف سلسلة التوريد، والعمل على تحسين مستوى استجابة سلسلة التوريد من خلال إعادة هيكلة الشركة وتبسيط إجراءات العمل. ويرى الباحث بأن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته من حيث دراسة متغير الاستجابة وتطبيقها على قطاع الشركات الصناعيّة الأردنيّة، بينما اختلفت معها في كون هذه الدراسة كان متغير الاستجابة تابعا وليس مستقلا.

دراسة (2001) Kuei, Madu and Lin بعنوان: "The relationship between supply chain quality management practices and organizational

performance. هدفت إلى اختبار آراء وتصورات مدراء الإدارة الوسطى في علاقة ممارسات إدارة سلسلة الجودة بالأداء التنظيمي، حيث تمت مراجعة الأدب النظري المتعلق بالموضوع كأساس رئيسي للدراسة، وتم تصنيف البيانات إلى ثلاث مجموعات بناء على مستوى العرض (الإنتاجية، المبيعات، والنمو). وتوصلت النتائج إلى أنه يمكن تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين إدارة العرض لجودة السلسلة. يرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست سلاسل التوريد، ولكنها اختلفت معها بأنها درست أثرها في قياس الأداء المؤسسي، بينما الدراسة الحالية قاست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء سلاسل التوريد.

دراسة (2003) Gowen III and Tallon بعنوان: "Enhancing Supply Chain

Practices through Human Resources Management. هدفت الدراسة إلى تعزيز ممارسات سلسلة التوريد من خلال إدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز الميزة التنافسية لإدارة سلسلة التوريد، حيث تم تحليل الردود على استفتاء للمديرين التنفيذيين لـ 358 من أكبر شركات التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف اختبار العوامل المؤثرة. وتشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى أهمية الدور التفاعلي الإداري في دعم الموظفين من خلال تعزيز فعالية تدريب الموظفين والتخفيف من الأثر السلبي لحواجز التنفيذ على نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية. يرى الباحث بأن الدراسة المذكورة اتفقت مع دراسته من حيث المتغيرات المدروسة (إدارة الموارد البشرية وسلسلة التوريد) وتطبيقها على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنها اختلفت معها بحيث أنها درست المتغيرات بصورة معاكسة.

دراسة (2004) Li et. al, بعنوان: "The Impact of Supply Chain Practices

on Competitive Advantage and Organizational Performance. هدفت

الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات سلسلة التوريد في الميزة التنافسية للمنظمات وأثر ذلك في أداء منظمات الأعمال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طورت استبانة لهذه الغاية وزعت على (196) منظمة، وأظهرت نتائجها التحليلية أن هناك أثراً إيجابياً مباشراً لممارسات سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، وكذلك وجود تأثير مباشر وقوي للميزة التنافسية في أداء منظمات الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم ممارسات سلسلة التوريد لدى المديرين والعاملين في المنظمات، وضرورة تقييم الممارسات الإدارية لسلسلة التوريد لما لها من دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المنظمات. يرى الباحث أن الدراسة انفتحت مع دراسته بأنها درست سلاسل التوريد، ولكنها اختلفت معها بأنها درست دورها في تحقيق الميزة التنافسية، بينما الدراسة الحالية قاست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء سلاسل التوريد.

دراسة (2007) Thatte بعنوان: " Competitive Advantage of a Firm Through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices ". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة سلسلة التوريد على الممارسات الخارجية والداخلية للمنظمة من خلال استجابة سلسلة التوريد لتحقيق الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى أن البيئة الخارجية للمنظمة تؤثر بشكل إيجابي على استجابة سلسلة التوريد والممارسات الداخلية للشركة لتحقيق الميزة التنافسية. كما توصلت الدراسة إلى التوصيات المناسبة في مجال التحسين على أساس المستويات الحالية لإدارة سلسلة التوريد وممارسات التصنيع التي تستند إلى استجابة تأثير سلسلة التوريد وأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية. ويرى

الباحث بأن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته من حيث دراسة بعد الاستجابة لسلاسل التوريد، ولكنها اختلفت معها من حيث دراستها كمتغير مستقل.

دراسة (2009) Vlachos بعنوان: "The Effects of Human Resources

Practices on Firm Growth". هدفت إلى تقييم مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وإسهامها في نمو الشركات من خلال دراسة مجموعة من الممارسات المتمثلة بـ (الأمن الوظيفي، التوظيف، الفرق الجماعية، سياسة التعويضات، التدريب، تبادل المعلومات) وذلك من خلال توزيع 372 استبانة على مديري الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن سياسة التعويضات كانت أقوى مؤشر لنمو المبيعات وأنّ منح الموظفين سلطة في اتخاذ القرار لصالح شركاتهم ساهم إسهاما كبيرا في تحقيق نمو ثابت. يرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنّها درست بعض ممارسات إدارة الموارد البشريّة كمتغير مستقل، ولكنها اختلفت مع الدراسة المذكورة بأنّها درست أثرها في نمو الشركات.

دراسة (2010) Trkman, et. al. بعنوان "The Impact of Business Analytics

on Supply Chain Performance". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر بين القدرات التحليلية للمنظمة في تخطيط الأعمال وتوفير الموارد في أداء سلسلة التوريد، حيث وزعت استبانة شملت (43) فقرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (310) شركات تم اختيارها عشوائيا من مختلف مجالات الصناعات ومن دول متعددة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك أثراً للقدرات التحليلية للمنظمة في أداء سلسلة التوريد، وأن هناك أثراً إيجابياً لاستخدام نظم المعلومات في أداء سلسلة التوريد. وقد أوصت تلك الدراسة بضرورة استخدام نظم المعلومات كنظام داعم لعملية تحليل القدرات واختيار الموارد في الشركات الصناعية لما له من آثار إيجابية

على أداء سلسلة التوريد. ويرى الباحث بأن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها هدفت إلى تحسين أداء سلاسل التوريد، ولكنها اختلفت معها بأنها لم تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحليل أثرها على أداء سلسلة التوريد.

دراسة (2011) Miguel & Brito بعنوان "Supply Chain Management

Measurement and its Influence on Operational Performance". هدفت

الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد (تشارك المعلومات، والعلاقات طويلة المدى، والتعاون، وتكامل العمليات) في الأداء التشغيلي (الكلفة، والجودة، والمرونة والتسليم). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على (103) مفردة لمجموعة من الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي من حيث جميع متغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور إدارة سلسلة التوريد في قطاعات الأعمال كافة، لما لها من دور في خلق الميزة التنافسية من خلال تحسين الأداء التشغيلي. يرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست سلاسل التوريد، ولكنها اختلفت معها بأنها درست أثرها كمتغير مستقل في تحقيق الأداء التشغيلي، بينما الدراسة الحالية قاست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلاسل التوريد.

دراسة (2011) Tan and Nasurudin بعنوان: "Human Resource

Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the

Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness". هدفت الدراسة

إلى بيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، إدارة الحياة الوظيفية، التدريب، نظام المكافأة، التوظيف) وبين الابتكار التنظيمي والمتمثل بـ (ابتكار المنتجات، الابتكار العلمي،

الابتكار الإداري). وقد طبقت هذه الدراسة على 171 من الشركات الصناعية الكبيرة في ماليزيا، حيث أظهرت النتائج أن لممارسات إدارة الموارد البشرية أثر إيجابي على الابتكار التنظيمي. يرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست أثر إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بالإضافة إلى تشابه بعض المتغيرات المدروسة، ولكنها اختلفت معها بأنها درست أثرها في تحسين أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية بينما درست الدراسة المذكورة أثرها على الابتكار التنظيمي.

دراسة (2012) Laursen and Foss بعنوان: "Human Resources Management Practices and Innovation" هدفت الدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في نتائج الابتكار. وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها أن القطاع المبحوث بحاجة إلى جلب مجموعات جديدة من الموظفين إلى عملية الابتكار مما يستدعي إيجاد تدريبات خاصة، ومؤشرات أداء جديدة، ومكافآت جديدة، وطرق جديدة للتواصل مع وبين الموظفين، وهذا يدعو إلى مضاعفة جهود إدارة الموارد البشرية. يرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست أثر إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، ولكنها اختلفت معها بأن الباحث درس أثرها في تحسين أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية بينما درست الدراسة المذكورة أثرها على الابتكار.

دراسة (2012) Menon بعنوان: "Human Resource Practices, Supply Chain Performance, and Wellbeing" هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى الرضا عن أداء سلسلة التوريد للمنظمة وكذلك رفاة الموظف. تم استخدام النهج التجريبي حيث تم المسح لسلسلة مكونة من 228 محترفاً، وطبقت الدراسة أسلوب

لجنة خبراء دلفي لتحديد الأثر المحتمل للتكامل في سلسلة التوريد ودراسة بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (الوظيفة المرنة، التدريب، العمل الجماعي، التعويضات) والتي كانت نتيجتها أنها ترتبط إلى حد بعيد بالرضا عن أداء سلسلة التوريد. يرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بالإضافة إلى التوافق مع متغيري التدريب والتعويضات، واشتركت معها أيضا بقياس أداء سلسلة التوريد، واختلفت معها في أنها أخذت أداء سلسلة التوريد بصورة عامة، بينما الباحث درسها من بعدي الاستجابة والكفاءة.

دراسة (2012) Mishra بعنوان: "Measuring Supply Chain Efficiency".

هدفت الدراسة إلى دراسة الكفاءة كوسيلة لقياس أداء سلسلة التوريد والتي اعتمدت على المدخلات المستخدمة والنتائج. ولمحاولة قياس الكفاءة تم دراسة حالة صناعة الأدوية في الهند، والتي تم قياسها من خلال اتخاذ المدخلات والمخرجات ومتوسط درجة كفاءة سلسلة التوريد التي تم الحصول عليها من خلال نموذج CRS وهو 0.868 مشيراً إلى أن هناك كثيراً من التحسن لشركات الأدوية. يرى الباحث بأن هذه الدراسة اشتركت مع دراسته بقياس كفاءة سلسلة التوريد كقياس لأداء سلسلة التوريد.

دراسة (2012) Sukati; Hamid; Baharun; Alifiah; & Anuar بعنوان:

"Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration"

هدفت هذه الدراسة لبيان الميزة التنافسية من خلال استجابة سلاسل التوريد وتكامل سلاسل التوريد. تم استخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات وتم توزيعها على عينة إجمالية قدرها 400 مدير في ماليزيا في قطاع الصناعات التحويلية. وكان معدل الاستجابة 62%، في حين كانت 50% الاستبانات صالحة للاستعمال. وتم التوصل إلى نتائج أهمها: أن

معظم الشركات تقوم بزيادة التركيز على تقديم قيمة مضافة للعملاء، وإن التركيز على اهتمام الشركات هو توفير المنتجات والخدمات التي هي أكثر قيمة مقارنة مع منافسيها، مما نتج عن هذا سلسلة قوى عرض أكثر استجابة وخلقاً للميزة التنافسية. وقد أظهرت النتائج أيضاً أن استجابة سلسلة التوريد ترتبط إيجابياً مع الميزة التنافسية للشركة. يرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست سلاسل التوريد، كما تشابهت الدراستان في مجال الدراسة وهو الصناعات التحويلية، ولكنها اختلفت بأنها درست أثرها كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة، بينما الدراسة الحالية قاست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلاسل التوريد من خلال بعدي الاستجابة والكفاءة.

دراسة (2013) Jorando, et. al., بعنوان: "HR Management During Lean Production Adoption" والتي هدفت إلى تحديد عوامل النجاح المرتبطة بإدارة الموارد البشرية واعتمادها أسلوب الإنتاج الأكثر كفاءة، حيث تم اختيار 12 مصنعاً متخصصاً في صناعة الطيران، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات مع مديري المصانع والأشخاص المسؤولين في المصانع. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أبرز خمسة عوامل تتأثر بها عملية تبني أسلوب الإنتاج الأكثر كفاءة هي (التدريب، الاتصال، المكافآت، تصميم الوظائف، وتنظيم العمل). ويرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست أثر إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، ولكنها اختلفت معها بأن الباحث درس أثرها في تحسين أداء سلاسل التوريد بينما أخذت الدراسة المذكورة أثرها على كفاءة الإنتاج.

دراسة (2014) Hourani بعنوان: "The Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction Reception Staff Offices in"

”Five Star Hotels in the Capital, Amman Governorate” هدفت الدراسة إلى

تقصي تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الاختيار، الأجور، العمل الجماعي، التدريب، تقييم الأداء، إشراك الموظفين، الأمن الوظيفي) على الرضا الوظيفي للعاملين في مكاتب الاستقبال في الفنادق من فئة الخمسة نجوم في عمان. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 176 موظف استقبال، وكانت النتائج كما يلي: إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي للعاملين في مكاتب الاستقبال. ويرى الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسته بأنها درست أثر إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بالإضافة إلى تشابه بعض أبعاد المتغيرات، ولكنها اختلفت معها بأن الباحث درس أثرها في تحسين أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية بينما درست الدراسة أثرها على الرضا الوظيفي بقطاع الفنادق الأردنية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد يستحق البحث لما له من دور إيجابي في تعزيز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع أداء سلسلة التوريد.

(2-9) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة للدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وممارساتها، فإن الباحث يتوقع أن تضيف هذه الدراسة للدراسات السابقة ما يلي:

من حيث المفهوم: يتوقع الباحث أن تزيد هذه الدراسة من مستوى الوعي بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفهم إدارة سلاسل التوريد، ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء سلسلة التوريد، لدى شركات الصناعات التحويلية في عمان والمهتمة في مجال الدراسة.

من حيث البيئة: إن أغلب الدراسات التي تناولت قياس أداء سلاسل التوريد قد طبقت على منظمات في الدول الأجنبية، ولكن الدراسة الحالية طبقت على المنظمات الصناعية في العاصمة الأردنية عمّان.

من حيث قطاع الأعمال: تركز معظم الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات بشكل عام، لكن الدراسة الحالية تخصصت في دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلاسل التوريد في منظمات الصناعات التحويلية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات

(1-3) المقدمة

(2-3) منهجية الدراسة

(3-3) مجتمع الدراسة وعينته ووحدة المعاينة والتحليل

(4-3) أسلوب وأداة جمع البيانات

(5-3) مستويات الأهمية

(6-3) متغيرات الدراسة

(7-3) تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمّان. وعليه، فإنّ الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدّراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(2-3) منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. فهي وصفية لأنها تصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك واقع أداء سلسلة التوريد في الشّركات المبحوثة. وهي تحليلية كونها درست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في مدينة عمّان.

(3-3) مجتمع الدراسة وعينته ووحدة المعاينة والتحليل:

تكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات التحويلية ضمن محافظة العاصمة الأردنيّة عمّان، والتي تضم (1113) شركة حسب ما ورد في تقرير الإحصاءات الصناعية للنصف الأول من العام

(2014) لدى الموقع الإلكتروني لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية. ولتحديد وحدة التحليل، تم تحديد المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام في شركات الصناعات التحويلية في عمان عن طريق مكالمات الشركات هاتفياً والقيام بالزيارات الميدانية لتحصيل عددهم والبالغ (5553) موظفاً. وتم توزيع (361) استبانة (Sekaran (2006 على وحدة التحليل المكونة من مديري الإدارات (العليا، الوسطى، والدنيا)، استرجع منها (204) بنسبة (56.5%) وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (11) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (193) استبانة بنسبة (53.5%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

(3-4) أسلوب وأداة جمع البيانات:

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم اللجوء إلى نوعين من المصادر والتي يمكن تقسيمها إلى المصادر الثانوية، والمصادر الأولية.

المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال اللجوء إلى البيانات الثانوية والتي تتمثل بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع وروابط الإنترنت المتنوعة، حيث كان الهدف من تلك المطالعات التعرف على الأسس والقواعد العلمية الصحيحة في كتابة الدراسات، وكذلك التعرف على آخر المستجدات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وجمع البيانات الأولية تم تطوير الاستبانة لتكون أداة رئيسية للدراسة، حيث شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، وقامت وحدة المعاينة والتحليل بالإجابة عليها.

أداة جمع البيانات (الاستبانة): تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية وتكونت من خمس فقرات تمثلت بالعمر،

والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) حيث تم الاعتماد في تحديد

متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على دراسة زعتري (2013) ودراسة فوطه والقطب

(2013). وشملت ممارسات إدارة الموارد البشرية المجموعة التالية من المتغيرات:

- التوظيف، وتكون من ست فقرات.
- التدريب، وتكون من ست فقرات.
- التعويضات، وتكونت من ست فقرات.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية، وتكون من خمس فقرات.
- تقييم أداء العاملين، وتكون من خمس فقرات.

الجزء الثالث: المتغير التابع (أداء سلسلة التوريد) وقد تم الاعتماد على دراسة Sukati

(2012) في تحديد متغيرات الأداء. وشملت المجموعة التالية من المتغيرات:

- الاستجابة، وتكونت من سبع فقرات.
- الكفاءة، وتكونت من خمس فقرات.

(3-5) مستويات الأهمية:

استخدم مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق على الإطلاق، 5 = أوافق بشدة) وذلك من أجل استقصاء آراء المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في الشركات المدروسة لجميع فقرات المتغيرات الواردة في الاستبانة. وتم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات وأبعادها، وقد تم مراعاة التدرج في مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة كما هو موضح في الجدول (3-1):

الجدول (3-1) مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد (أوافق بدرجة متوسطة)	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

تم الاعتماد على المعادلة التالية لقياس أهمية الفقرات والمحاو:

$$\text{مدى التطبيق} = (\text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة}) / 3$$

$$\text{مدى التطبيق} = 3 / (5-1) = 1.33$$

وبناء على ذلك فإنه يمكن تحديد مستويات الأهمية بما يلي:

الأهمية المنخفضة: 1-أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة: 2.34 -لغاية 3.67

الأهمية المرتفعة: 3.68 فأكثر

(3-6) متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على كل من المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع

(أداء سلسلة التوريد لشركات الصناعات التحويلية في عمّان، الأردن).

المتغير المستقل (Independent Variable): ويشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف، التدريب، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقييم أداء العاملين).

المتغير التابع: (Dependent Variable): ويشمل أداء سلسلة التوريد ببعديه: الاستجابة والكفاءة.

(3-7) تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية:

(3-7-1) تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية والتعريفية):

تهدف الجداول التالية إلى بيان الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) حيث يظهر توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية ببيان التكرارات والنسب المئوية لهذه المتغيرات.

1- العمر: يتبين من الجدول (2-3) أن أعلى نسبة أعمار كانت لمن تقل أعمارهم عن (30) حيث شكلت ما نسبته (25.3%) من إجمالي عدد المستجيبين، يليهم الأشخاص ما بين (31-35) عاماً حيث شكلت ما نسبته (19.6%) من إجمالي عدد المستجيبين، يليهم الأشخاص ممن هم بين (36-40) عاماً حيث شكلت ما نسبته (16.6%) من إجمالي عدد المستجيبين، يليهم الأشخاص ممن هم بين (41-45) عاماً حيث شكلت ما نسبته (15.0%) من إجمالي عدد المستجيبين، يليهم الأشخاص لمن تزيد أعمارهم عن (51) وقد شكلوا ما نسبته (13.7%) من إجمالي عدد المستجيبين، أما عن أدنى نسبة فقد كانت للأشخاص ممن هم بين (46-50) عاماً حيث شكلت ما نسبته (9.8%) من إجمالي عدد المستجيبين.

جدول (2-3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	30 فأقل	49	25.3
	31-35	38	19.6
	36-40	32	16.6
	41-45	29	15.0
	46-50	19	9.8
	51 فأكثر	26	13.7
المجموع		193	100.0

2- الجنس: يتبين من الجدول (3-3) أن نسبة الذكور تزيد على نسبة الإناث، بفرق واضح، حيث بلغ عدد تكرارات الذكور (132) تكرارًا أي ما نسبته (68.39%) من إجمالي عدد المستجيبين، بالمقابل بلغ عدد تكرارات الإناث (61) تكرارًا أي ما نسبته (31.61%). ويستنتج من ذلك اعتماد شركات الصناعات التحويلية في عمان على القوى العاملة من الذكور أكثر من الاناث لطبيعة الأعمال التشغيلية التي تتناسب مع الذكور.

جدول (3-3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	132	68.39
	إناث	61	31.61
المجموع		193	100

3- المؤهل العلمي: يتبين من الجدول (3-4) أن أعلى نسبة كانت لمن يحمل درجة البكالوريوس حيث يشكلون ما نسبته (52.33%) من إجمالي عدد المستجيبين، يليهم المستجيبون من حملة درجة الماجستير حيث يشكلون ما نسبته (21.21%) من إجمالي عدد المستجيبين، يليهم

المستجيبون من حملة درجة الدبلوم حيث يشكلون ما نسبته (14.51%) من إجمالي عدد المستجيبين، ويليهم المستجيبون من حملة درجة الدبلوم العالي ويشكلون ما نسبته (9.84%) من إجمالي عدد المستجيبين. أما عن حملة درجة الدكتوراه فقد شكلوا ما نسبته (2.11%) وبذلك تكون أدنى نسبة. وهذه النسب تتسجم مع الهيكل التنظيمي لشركات الصناعات التحويلية في عمان.

جدول (4-3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	28	14.51
	بكالوريوس	101	52.33
	دبلوم عال	19	9.84
	ماجستير	41	21.21
	دكتوراه	4	2.11
المجموع		193	100

4- عدد سنوات الخبرة العملية: يبين الجدول (5-3) أن أعلى نسبة كانت لمن يملك عدداً من سنوات خبرة تتراوح ما بين (6-10) عاماً وهو يشكل ما نسبته (36.79%) من إجمالي عدد المستجيبين، ويليهم الأشخاص الذين يملكون عدداً من سنوات خبرة أكثر من (15) عاماً وهو يشكل ما نسبته (29.01%) من إجمالي عدد المستجيبين، ويليهم الأشخاص الذين يملكون عدداً من سنوات الخبرة أقل من (5) أعوام وهو يشكل ما نسبته (18.14%) من إجمالي عدد المستجيبين. أما عن أدنى نسبة فكانت للذين يملكون عدداً من سنوات الخبرة تتراوح ما بين (10-15) عاماً وهو يشكل ما نسبته (16.06%) من إجمالي عدد المستجيبين.

جدول (3-5): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة العملية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	35	18.14
	من 6 - 10 سنوات	71	36.79
	من 11 - 15 سنة	31	16.06
	أكثر من 15 سنة	56	29.01
المجموع		193	100

5-المسمى الوظيفي: يبين الجدول (3-6) أن أعلى نسبة كانت لمن مسماه الوظيفي مساعد مدير حيث شكلت ما نسبته (36.79%) من إجمالي عدد المستجيبين، يليهم المستجيبون لمن مسماه الوظيفي مدير حيث شكلوا ما نسبته (34.71%) من إجمالي عدد المستجيبين، ويليهام المستجيبون لمن مسماه الوظيفي رئيس قسم حيث شكلوا ما نسبته (28.50%) من إجمالي عدد المستجيبين.

جدول (3-6): التكرارات والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مدير	67	34.71
	مساعد مدير	71	36.79
	رئيس قسم	55	28.50
المجموع		193	100

(2-7-3) اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution): تم استخراج معاملات

الالتواء وقيمة التقلطح للتأكد من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة. ومن خلال الجدول (3-7) يتضح بأن معاملات الالتواء كانت جميعها أقل من القيمة (1) مما يشير إلى أنها تتوزع بشكل طبيعي، وأنّ قيمة التقلطح هي أيضاً أقل من القيمة (1) ما يشير إلى أنّ بيانات الدراسة تتوزع بشكل طبيعي، الأمر الذي يشير إلى أنها تتناسب مع إجراءات التحليل التشابكي والانحدار المتعدد.

جدول (7-3): التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
التوظيف	3.72	0.54	0.11	-0.40
التدريب	3.55	0.59	-0.29	0.56
التعويضات	3.45	0.67	-0.57	0.34
الاحتفاظ بالموارد البشرية	3.67	0.62	-0.34	-0.10
تقييم أداء العاملين	3.48	0.69	-0.31	-0.13
الاستجابة	3.61	0.59	-0.21	0.51
الكفاءة	3.75	0.62	-0.36	0.55

(3-7-3) صدق المحتوى (Content Validity): تم الاعتماد على عدة مصادر من أجل

تطوير الاستبانة (الرسائل الجامعية، أطروحات الدكتوراة، الأبحاث المنشورة، وشبكة الإنترنت، ... الخ). ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من سبعة أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في إدارة الأعمال والعلوم الإدارية والمالية، كما تظهر أسماء المحكمين بالملحق رقم (1). وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة. وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح بالملحق رقم (2).

(4-7-3) فحص الثبات (Reliability Test): تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي

كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يلاحظ من الجدول (8-3) أن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.86) للممارسات إدارة الموارد البشرية كحد أدنى، وبين (0.91)

لأداء سلسلة التوريد كحد أعلى. وتدل المؤشرات على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ومقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة. حد القبول هو 60% (Sharabati, 2010).

جدول (8-3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة (مقياس كرونباخ ألفا).

الفقرة	البعد	قيمة (α) ألفا
1. إدارة الموارد البشرية		
أ	التوظيف	0.70
ب	التدريب	0.72
ج	التعويضات	0.79
د	الاحتفاظ بالموارد البشرية	0.71
هـ	تقييم أداء العاملين	0.78
2. أداء سلسلة التوريد		
أ	الاستجابة	0.84
ب	الكفاءة	0.83

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences SPSS.20. وقد تم من خلالها

تطبيق الأساليب التالية:

1-أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

▪ المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة

والتحليل عن متغيراتها.

▪ الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد استجابات أفراد وحدة

المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.

2- الارتباط (Correlation): تم استخدام معامل الارتباط (Pearson's Correlation

Coefficient) لفحص العلاقة بين مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضهم البعض

من جهة، ومع أداء سلسلة التوريد بمتغيراته من جهة أخرى.

3- ويأتي أخيراً، قياس الأثر من خلال القياسات السببية (Causality Test): من أجل فحص

أنموذج الدراسة ككل، واختبار الفرضية الرئيسية؛ تم استخدام الانحدار المتعدد (Multiple

Regression) وذلك لقبول أو رفض الفرضيات الواردة في الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)

(1-4) المقدمة

(2-4) وصف متغيرات الدراسة (الإحصاء الوصفي)

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)

(1-4) المقدمة:

يحتوي هذا الفصل على التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية والترتيب) وكذلك فحص العلاقات بين متغيرات الدراسة، وأخيراً، فحص الفرضيات من خلال الانحدار البسيط والمتعدد.

(2-4) وصف متغيرات الدراسة (الإحصاء الوصفي):

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكذلك الأهمية.

1-المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

يظهر الجدول (1-4) بأن المتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة للدراسة تراوحت بين (3.45-3.72) وبانحراف معياري تراوح بين (0.55-0.69)، وهذا يعني أن هناك اتفاقاً بين المجيبين حول أهمية متوسطة ومرتفعة لجميع المتغيرات المستقلة. كما تبين أن المتوسط العام لممارسات إدارة الموارد البشرية هو 3.57 وبانحراف معياري قدره 0.52، وهذا يشير إلى الاتفاق على الأهمية المتوسطة لممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد كانت الأهمية الأكبر للتوظيف، يليها الاحتفاظ بالموارد البشرية، يليها التدريب، ثم تقييم أداء العاملين وأخيراً التعويضات.

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية للمتغيرات المستقلة.

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية المتغير	مستوى الأهمية
1	التوظيف	3.72	0.55	0.000	1	مرتفع
2	التدريب	3.55	0.59	0.000	3	متوسط
3	التعويضات	3.45	0.67	0.000	5	متوسط
4	الاحتفاظ بالموارد البشرية	3.67	0.62	0.000	2	متوسط
5	تقييم أداء العاملين	3.48	0.69	0.000	4	متوسط
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.57	0.52	0.000	-	متوسط

1.1 - التوظيف:

يظهر الجدول (2-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التوظيف تقع بين (3.36-3.98) والانحراف المعياري يقع بين (0.78-1.04)، وهذا يعني أن هناك شبه اتفاق بين المجيبين على مستوى أهمية بين متوسط إلى مرتفع لفقرات التوظيف. وأن المتوسط الحسابي العام للتوظيف هو 3.79 وبانحراف معياري قدرة 0.55 وهذا يشير إلى الاتفاق على مستوى أهمية مرتفع للتوظيف.

جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير التوظيف.

ت	التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تستقطب الشركة الموارد البشرية الذين يمتلكون خبرات كافية في وظائف الإدارة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	3.76	0.81	0.000	3	مرتفع
2	يشارك مدراء الأقسام ومدراء خطوط الإنتاج مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الشركة عن طريق تزويدهم بالاحتياجات اللازمة.	3.61	0.95	0.000	5	متوسط
3	يتم إبلاغ المتقدمين عن الجوانب السلبية للمنصب كجزء من عملية الاختيار.	3.36	1.04	0.000	6	متوسط
4	تهتم الشركة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختيار لغرض الاستخدام في المفاضلة والتعيين.	3.74	0.78	0.000	4	مرتفع
5	تستخدم الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	3.86	0.85	0.000	2	مرتفع
6	يعتبر العمل ضمن فريق من معايير التعيين لدى الشركة.	3.98	0.82	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوظيف.	3.79	0.55	0.000	-	مرتفع

1.2- التدريب:

يظهر الجدول (3-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التدريب والتطوير تقع بين (3.46-3.87) والانحراف المعياري يقع بين (0.81-1.15)، وهذا يعني أن هناك شبه اتفاق بين المجيبين على مستوى أهمية بين متوسط إلى مرتفع لفقرات التدريب، وأن المتوسط الحسابي العام للتدريب هو 3.55 وبانحراف معياري قدرة 0.59 وهذا يشير إلى الاتفاق على مستوى أهمية متوسط للتدريب.

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير التدريب.

ت	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.	3.46	0.88	0.000	5	متوسط
2	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية العاملين في الشركة على نتائج تقييم أداء العاملين.	3.55	0.87	0.000	2	متوسط
3	تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة.	3.47	1.15	0.000	4	متوسط
4	تتنوع البرامج التدريبية المقدمة في الشركة لتنمية مختلف المهارات للعاملين لديها.	3.46	0.82	0.000	6	متوسط
5	يتم ابتعاث المدراء ورؤساء الأقسام بدورات اختصاصية بالخارج.	3.48	0.97	0.000	3	متوسط
6	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية في الشركة.	3.87	0.81	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التدريب.	3.55	0.59	0.000	-	متوسط

1.3 - التعويضات:

يظهر الجدول (4-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التعويضات تقع بين (3.29-3.66) والانحراف المعياري يقع بين (0.86-1.07) وهذا يعني أن هناك شبه اتفاق بين المجيبين على مستوى أهمية متوسط لفقرات التعويضات، وأن المتوسط الحسابي العام للتوظيف هو 3.46 وبانحراف معياري قدرة 0.68 وهذا يشير إلى الاتفاق على مستوى أهمية مرتفع للتعويضات.

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير التعويضات.

ت	التعويضات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يشجع نظام التعويضات في الشركة في تحسين أداء العاملين.	3.64	0.90	0.000	2	متوسط
2	تتابع الشركة باهتمام برامج التعويضات المقدمة من قبل الشركات المثيلة.	3.37	0.90	0.000	4	متوسط
3	تمنح التعويضات في الشركة بناء على كفاءة العاملين.	3.45	1.07	0.000	3	متوسط
4	تتنوع التعويضات التي تقدمها الشركة بين مادية ومعنوية.	3.66	0.86	0.000	1	متوسط
5	تتناسب التعويضات المقدمة من الشركة مع توقعات العاملين.	3.33	1.05	0.000	5	متوسط
6	يتم مراجعة خطة التعويضات باستمرار بما يتناسب مع البيئة المنافسة.	3.29	1.03	0.000	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعويضات.	3.46	0.68	0.000	-	متوسط

1.4 - الاحتفاظ بالموارد البشرية:

يظهر الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاحتفاظ بالموارد البشرية تقع بين (3.46-3.91) والانحراف المعياري يقع بين (0.74-1.09) وهذا يعني أن هناك شبه اتفاق بين المجيبين على مستوى أهمية بين متوسط إلى مرتفع لفقرات الاحتفاظ، وأن المتوسط الحسابي العام للاحتفاظ بالموارد البشرية هو 3.67 وانحراف معياري قدرة 0.62 وهذا يشير إلى الاتفاق على مستوى أهمية متوسط للاحتفاظ بالموارد البشرية.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير الاحتفاظ بالموارد البشرية.

ت	الاحتفاظ بالموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يعد معدل دوران العاملين في الشركة ضمن الحدود المقبولة.	3.55	0.74	0.000	3	متوسط
2	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي في الشركة.	3.46	1.01	0.000	5	متوسط
3	تحتفظ الشركة بالموارد البشرية المتميزة لفترات طويلة.	3.89	0.84	0.000	2	مرتفع
4	تحاول الشركة الاحتفاظ بالتخصصات الفريدة ضمن خطة معدة لهذا الغرض.	3.91	0.88	0.000	1	مرتفع
5	تعزز الشركة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة للاحتفاظ بالموارد البشرية.	3.52	1.09	0.000	4	متوسط

1.5- تقييم أداء العاملين:

يظهر الجدول (4-6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التقييم تقع بين (3.40-3.65) والانحراف المعياري يقع بين (0.85-1.08) وهذا يعني أن هناك شبه اتفاق بين المجيبين على مستوى أهمية بين متوسط لفقرات التقييم، وأن المتوسط الحسابي العام للتقييم هو 3.67 وبانحراف معياري قدرة 0.62 وهذا يشير إلى الاتفاق على مستوى أهمية متوسط لتقييم أداء العاملين.

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير تقييم أداء العاملين.

ت	تقييم أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تراعي الشركة قدرات ومعارف ومهارات العاملين لديها أثناء عملية تقييم الأداء.	3.43	0.92	0.000	4	متوسط
2	تتحقق معايير الأداء الموضوعة في الشركة العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين العاملين.	3.47	1.08	0.000	2	متوسط
3	يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة الشركة للموارد البشرية.	3.65	0.99	0.000	1	متوسط
4	تحرص الشركة على تقييم قدرة العاملين بالإلمام بالتطورات الحديثة في مجال أعمالهم.	3.40	0.85	0.000	5	متوسط
5	أسلوب تقييم الأداء المطبق في الشركة قادر على التعبير عن الأداء الفعلي للأفراد بدقة.	3.46	0.89	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم أداء العاملين.	3.48	0.69	0.000	-	متوسط

2- المتغيرات التابعة (أداء سلسلة التوريد):

يظهر الجدول (4-7) بأن المتوسطات الحسابية للمتغيرات التابعة للدراسة تراوحت بين (3.61-3.75) وبانحراف معياري تراوح بين (0.59-0.62) وهذا يعني أن هناك اتفاقاً بين المجيبين حول أهمية متوسطة ومرتفعة لجميع المتغيرات التابعة، وأن المتوسط العام لأداء سلسلة التوريد هو 3.68 وبانحراف معياري قدره 0.55، وهذا يشير إلى الاتفاق على الأهمية المرتفعة لأداء سلسلة التوريد. وقد كانت الأهمية الأكبر للكفاءة، ثم الاستجابة.

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية للمتغيرات التابعة.

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية المتغير	مستوى الأهمية
1	الاستجابة	3.61	0.59	0.000	2	متوسط
2	الكفاءة	3.75	0.62	0.000	1	مرتفع
	أداء سلسلة التوريد	3.68	0.55	0.000	-	مرتفع

2.1- الاستجابة:

يظهر الجدول (4-8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاستجابة تقع بين (3.51-3.70) والانحراف المعياري يقع بين (0.79-0.85) وهذا يعني أن هناك شبه اتفاق بين المجيبين على مستوى أهمية بين متوسط إلى مرتفع لفقرات الاستجابة، وأن المتوسط الحسابي العام للتقييم هو 3.62 وبانحراف معياري قدرة 0.59 وهذا يشير إلى الاتفاق على مستوى أهمية متوسط للاستجابة.

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير الاستجابة.

ت	الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يستجيب نظام التصنيع بسرعة للتغيرات في حجم المنتج حسب الطلب من قبل العملاء بالمقارنة مع المنافسين.	3.60	0.78	0.000	5	متوسط
2	تستطيع الشركة طرح منتجات جديدة في السوق بسرعة استجابة لمتطلبات السوق.	3.51	0.81	0.000	7	متوسط
3	تستجيب الشركة بسرعة لأي تعديلات تطرأ على طلب السوق بالمقارنة مع أهم المنافسين.	3.57	0.84	0.000	6	متوسط
4	لدى الشركة نظام عمل تصنيع متسارع بشكل فعال في حالات الطوارئ حسب طلب العملاء.	3.65	0.85	0.000	3	متوسط
5	لدى الشركة نظام عمل تصنيع يتغير بسرعة لعمليات التصنيع لمعالجة تغيرات الطلب.	3.68	0.85	0.000	2	مرتفع
6	يستطيع نظام التوزيع في الشركة أن يضبط بسرعة تغييرات الطلب في عنوان العملاء.	3.70	0.84	0.000	1	مرتفع
7	يستجيب نظام النقل والإمداد في الشركة بسرعة إلى التعديلات غير المتوقعة لتغير الطلب.	3.60	0.79	0.000	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابة.	3.62	0.59	0.000	-	متوسط

2.2- الكفاءة:

يظهر الجدول (4-9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاستجابة تقع بين (3.60-3.82) والانحراف المعياري يقع بين (0.76-0.86) وهذا يعني أن هناك شبه اتفاق بين المجيبين على مستوى أهمية بين متوسط إلى مرتفع لفقرات الكفاءة، وأن المتوسط الحسابي العام للتقييم هو 3.75 وبانحراف معياري قدرة 0.68 وهذا يشير إلى الاتفاق على مستوى أهمية مرتفع للكفاءة.

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية لفقرات متغير الكفاءة.

ت	الكفاءة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	لدى الشركة إدارة سلسلة توريد تنافس بشكل فاعل.	3.60	0.86	0.000	5	متوسط
2	أداء التسليم في الشركة يتم بالوقت المحدد بالمقارنة مع أهم المنافسين.	3.77	0.76	0.000	4	مرتفع
3	يتم التسليم في الشركة بسرعة بالمقارنة مع أهم المنافسين.	3.78	0.76	0.000	3	مرتفع
4	تقدم شركتنا مستوى عال من الخدمات للعملاء الرئيسيين.	3.80	0.78	0.000	2	مرتفع
5	تتميز الشراكة الرئيسية مع الموردين لدى الشركة بالتسليم في الوقت المحدد.	3.82	0.86	0.000	1	مرتفع

(3-4) العلاقة بين متغيرات الدراسة:

لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) الثنائي

(Bivariate Pearson Correlation).

تشير مصفوفة الارتباط في الجدول (4-10) إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخمسة قد تراوحت بين (0.503-0.704) وذلك مؤشر على وجود علاقة قوية بين مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية.

جدول (4-10): مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	التوظيف									
2	التدريب والتطوير	.595**								
3	التعويضات	.507**	.637**							
4	الاحتفاظ بالموارد البشرية	.536**	.621**	.704**						
5	تقييم أداء العاملين	.503**	.639**	.689**	.674**					
6	ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع متغيراتها	.738**	.836**	.862**	.854**	.856**				
7	الاستجابة	.383**	.400**	.325**	.420**	.447**	.475**			
8	الكفاءة	.333**	.370**	.376**	.440**	.397**	.462**	.644**		
9	أداء سلسلة التوريد	.394**	.424**	.387**	.474**	.465**	.516**	.901**	.912**	

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

كما وتشير المصفوفة إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة وأداء سلسلة التوريد، حيث كانت نتيجة العلاقة (0.516) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وأما بالنسبة للعلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغيرات أداء سلسلة التوريد، فيظهر من خلال المصفوفة أن العلاقة قد تراوحت بين (0.462-0.644) حيث أظهرت النتائج أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير الاستجابة هي علاقة قوية حيث بلغت (0.475). وفيما يتعلق بمتغير الكفاءة فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها من جهة وبين متغير الكفاءة من جهة أخرى حيث بلغت (0.644).

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة:

بعد أن تم التأكد من الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي وكذلك العلاقة بين متغيرات الدراسة، نستطيع أن نستخدم الانحدار بأنواعه. وقبل البدء بفحص الفرضيات وإجراء تحاليل الانحدار بأنواعها لاختبار أنموذج الدراسة، لا بد من التحقق من توافر مجموعة من الشروط الأساسية وهي: التوزيع الطبيعي (Normality Test)، عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multi-Collinearity)، واستقلالية الأخطاء (Independence of Error).

1- التداخل الخطي (Multi-collinearity):

من أجل التأكد من عدم وجود تداخل خطي تم استخدام معامل التضخم (VIF) والسماح (Tolerance).

جدول (4-11): تحليل التداخل الخطي

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Durbin Watson
1	التوظيف	1.685	0.593	1.609
2	التدريب والتطوير	2.260	0.442	
3	التعويضات	2.539	0.394	
4	الاحتفاظ بالموارد البشرية	2.463	0.406	
5	تقييم أداء العاملين	2.392	0.418	

ومن المعلوم أنه إذا كانت قيمة معامل التضخم أقل من 10 وقيمة السماح أكثر من 10%، فإنّ هذا يعني أن العينة مقبولة لتحليل الانحدار. وحيث أن الجدول (4-11) يظهر أن قيم معامل التضخم أقل من 10 وأن السماح أكثر من 10% فإنّ هذا يعني قبول العينة لتحليل الانحدار.

2- استقلالية الأخطاء (Independence of Errors):

تم استخراج معامل ديربين واتسون (Durbin Watson)، ومن المعلوم أنه إذا كانت قيمة ديربين واتسون حول 2 فإن العينة مقبولة لإجراء تحليل الانحدار. وحيث أن قيمة ديربين واتسون حوالي 2 فإن هذا يشير إلى استقلالية الأخطاء عن بعضها البعض وقبول العينة لتحليل الانحدار.

(4-4-1) الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

لكي يتم فحص فرضيات الدراسة من حيث الأثر لا بد من استخدام اختبار الانحدار المتعدد، حيث F تشير إلى ملائمة النموذج و R^2 تشير إلى ملائمة المتغيرات الفرعية للدراسة وتفسر التباين (التغاير) ما بين المتغيرات.

اختبار الفرضية الرئيسية:

H_{01} : لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقييم أداء العاملين) في أداء سلسلة التوريد (الاستجابة، الكفاءة) في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-12): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد.

المتغير	(r) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	(F) المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.533	0.284	0.274	28.157	0.000

يظهر الجدول (4-12) أن قيمة R^2 بلغت (0.284) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 28.4% من التغيرات في المتغير التابع، حيث ($R^2=0.284$, $F=28.157$, $Sig.=0.000$). وحيث أن هناك ارتباطاً وأثراً لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، تقييم أداء العاملين) في أداء سلسلة التوريد (الاستجابة، الكفاءة) في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Std. Error	B	
0.000	9.140		0.184	1.682	الثابت
0.028	2.202	0.128	0.058	0.128	التوظيف
0.153	1.432	0.097	0.062	0.089	التدريب والتطوير
0.421	-0.806	-0.058	0.058	-0.047	التعويضات
0.001	3.407	0.240	0.062	0.211	الاحتفاظ بالموارد البشرية
0.002	3.119	0.217	0.055	0.171	تقييم أداء العاملين

ويبين الجدول (4-13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها

في أداء سلسلة التوريد كل على حده.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01.1}$: لا يوجد أثر للتوظيف في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في

عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4-13) أن هناك أثر بين التوظيف وأداء سلسلة التوريد، حيث أن التوظيف يؤثر في سلسلة التوريد بقيمة 12.8%، حيث ($\beta=0.128$, $t=2.202$, $\text{Sig.}=0.028$). وبناء على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر للتوظيف في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{01.2}$: لا يوجد أثر للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4-13) أنه لا يوجد هناك أثر بين التدريب والتطوير وأداء سلسلة التوريد، حيث أن التدريب والتطوير يؤثر في سلسلة التوريد بقيمة 9.70%، حيث ($\beta=0.097$, $t=1.432$, $\text{Sig.}=0.153$). وبناء على ذلك فإننا نقبل فرضية العدم والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{01.3}$: لا يوجد أثر للتعويضات في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4-13) أنه لا يوجد هناك أثر بين التعويضات وأداء سلسلة التوريد، حيث أن التعويضات تؤثر في سلسلة التوريد بقيمة -5.80%، حيث ($\beta=-0.058$, $t=-0.806$, $\text{Sig.}=0.421$). وبناء على ذلك فإننا نقبل فرضية العدم والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر

للتعويضات في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{01.4}$: لا يوجد أثر للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4-13) أن هناك أثر بين الاحتفاظ بالموارد البشرية وأداء سلسلة التوريد، حيث أن الاحتفاظ بالموارد البشرية يؤثر في سلسلة التوريد بقيمة 24.00%، حيث ($\beta=0.240$, $t=3.407$, $Sig.=0.001$). وبناء على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_{01.5}$: لا يوجد أثر لتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4-13) أن هناك أثر بين تقييم أداء العاملين وأداء سلسلة التوريد، حيث أن تقييم أداء العاملين يؤثر في سلسلة التوريد بقيمة 21.70%، حيث ($\beta=0.217$, $t=3.119$, $Sig.=0.002$). وبناء على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر لتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ملخص

سيتم إجراء الانحدار المتعدد لكل عنصر من عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مكونات أداء سلسلة التوريد مجتمعة، للتأكد من وجود أثر لعناصر ممارسات الموارد البشرية منفردة على عناصر أداء سلسلة التوريد.

الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01.1}$: لا يوجد أثر للتوظيف في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4-14) أن قيمة R^2 تساوي 16.0% والتي تفسر نسبة أثر التغير في التوظيف على أداء سلسلة التوريد، وحيث ($R^2=0.160$, $F=34.024$, $Sig.=0.000$)، وهذا يعني أن هناك أثراً للتوظيف في أداء سلسلة التوريد. وبناء على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر للتوظيف في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-14): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للتوظيف في أداء سلسلة التوريد.

المتغير	(r) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	(F) المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
التوظيف	0.400	0.160	0.155	34.024	0.000

وكذلك يظهر الجدول (4-15) أن التوظيف يؤثر على الاستجابة بقيمة 28.9%، حيث $(\beta=0.289, t=4.558, \text{Sig.}=0.000)$ ، ويؤثر على الكفاءة بقيمة 14.7%، حيث $(\beta=0.147, t=2.325, \text{Sig.}=0.021)$.

جدول (4-15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للتوظيف في أداء سلسلة التوريد.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	12.519		0.180	2.259	الثابت	1
0.000	2.202	0.289	0.059	0.269	الاستجابة	
0.021	1.432	0.147	0.056	0.130	الكفاءة	

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{01.2}$: لا يوجد أثر للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يظهر الجدول (4-16) أن قيمة R^2 تساوي 18.1% والتي تفسر نسبة أثر التغير في التدريب والتطوير على أداء سلسلة التوريد، وحيث $(R^2=0.181, F=39.683, \text{Sig.}=0.000)$. وهذا يعني أن هناك أثراً للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد. وبناء على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد.

المتغير	(r) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(F) المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	0.426	0.181	0.177	39.683	0.000

وكذلك يظهر الجدول (4-17) أن التدريب والتطوير يؤثران على الاستجابة بقيمة 27.5%،

حيث ($\beta=0.275$, $t=4.402$, $\text{Sig.}=0.000$) ويؤثران على الكفاءة بقيمة 19.3%، حيث

($\beta=0.193$, $t=3.090$, $\text{Sig.}=0.002$).

جدول (4-17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للتدريب والتطوير في أداء سلسلة التوريد.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Std. Error	B	
0.000	9.567		0.193	1.847	الثابت
0.000	4.402	0.275	0.063	0.278	الاستجابة
0.002	3.090	0.193	0.060	0.185	الكفاءة

الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{01.3}$: لا يوجد أثر للتعويضات في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في

عمّان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4-18) أن قيمة R^2 تساوي 15.3% والتي تفسر نسبة أثر التغيرات في

التعويضات على أداء سلسلة التوريد، وحيث ($R^2=0.153$, $F=32.381$, $\text{Sig.}=0.000$). وهذا

يعني أن هناك أثراً للتعويضات في أداء سلسلة التوريد. وبناء على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم

ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر للتعويضات في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للتعويضات في أداء سلسلة التوريد.

المتغير	(r) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	Adjusted معامل (R ²) التحديد المعدل	(F) المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
التعويضات	0.391	0.153	0.148	32.381	0.000

وكذلك يظهر الجدول (4-19) أن التعويضات تؤثر على الاستجابة بقيمة 14.2%، حيث ($\beta=0.142$, $t=2.237$, $\text{Sig.}=0.026$)، وتؤثر على الكفاءة بقيمة 28.4%، حيث ($\beta=0.284$, $t=4.473$, $\text{Sig.}=0.000$).

جدول (4-19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للتعويضات في أداء سلسلة التوريد.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Std. Error	B	
0.000	7.540		0.225	1.694	الثابت
0.026	2.237	0.142	0.073	0.164	الاستجابة
0.000	4.473	0.284	0.070	0.312	الكفاءة

الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{01.4}$: لا يوجد أثر للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4-20) أن قيمة R^2 تساوي 22.5% والتي تفسر نسبة أثر التغيرات في الاحتفاظ بالموارد البشرية على أداء سلسلة التوريد، وحيث ($R^2=0.225$, $F=52.066$, $Sig.=0.000$) وهذا يعني أن هناك أثراً للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد. وبناء على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد.

المتغير	(r) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	Adjusted معامل (R ²) التحديد المعدل	(F) المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الاحتفاظ بالموارد البشرية	0.475	0.225	0.221	52.066	0.000

وكذلك يظهر الجدول (4-21) أن الاحتفاظ بالموارد البشرية يؤثر على الاستجابة بقيمة 23.4%، حيث ($\beta=0.234$, $t=3.853$, $Sig.=0.000$) ، ويؤثر على الكفاءة بقيمة 28.9%، حيث ($\beta=0.289$, $t=4.747$, $Sig.=0.000$).

جدول (4-21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للاحتفاظ بالموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Std. Error	B	
0.000	8.503		0.197	1.678	الثابت
0.000	3.853	0.234	0.064	0.248	الاستجابة
0.000	4.747	0.289	0.061	0.291	الكفاءة

الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_{01.5}$: لا يوجد أثر لتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات

التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4-22) أن قيمة R^2 تساوي 22.0% والتي تفسر نسبة أثر التغير في تقييم

أداء العاملين على أداء سلسلة التوريد، وحيث ($R^2=0.220$, $F=50.619$, $Sig.=0.000$). وهذا

يعني أن هناك أثراً لتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة التوريد. وبناء على ذلك فإننا نرفض فرضية

العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر لتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة

التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-22): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) لتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة التوريد.

المتغير	(r) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted معامل (R^2) التحديد المعدل	(F) المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
تقييم أداء العاملين	0.470	0.220	0.216	50.619	0.000

وكذلك يظهر الجدول (4-23) أن تقييم أداء العاملين يؤثر على الاستجابة بقيمة 32.7%،

حيث ($\beta=0.327$, $t=5.358$, $Sig.=0.000$) ، ويؤثر على الكفاءة بقيمة 18.7%، حيث

($\beta=0.187$, $t=3.065$, $Sig.=0.002$).

جدول (4-23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) لتقييم أداء العاملين في أداء سلسلة التوريد.

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.928		0.220	1.304	الثابت	1
0.000	5.358	0.327	0.072	0.385	الاستجابة	
0.002	3.065	0.187	0.068	0.209	الكفاءة	

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5) المقدمة

(2-5) مناقشة نتائج الدراسة

(3-5) التوصيات المقترحة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5) المقدمة:

تناول هذا الفصل ملخصاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، من خلال مناقشة وتحليل النتائج التي عرضت في الفصل الرابع، وربطها مع الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بآثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، كما ويقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

(2-5) مناقشة نتائج الدراسة:

(1-2-5) خصائص عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية والتعريفية):

1- شكلت الفئة العمرية الواقعة تحت عمر (30) سنة، النسبة الأكبر من العاملين في القطاع، حيث بلغت (25.30%)، وبالتالي فإن هذه الفئة العمرية لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، حيث أنها تشكل فئة الشباب، وهي الفئة التي تسعى هذه الشركات لاستقطابها نظراً لقدرتها على تحمل العمل في القطاع المبحوث.

2- تبين أن نسبة الذكور والتي بلغت (68.39%) هي النسبة الأكبر من العاملين في القطاع قيد الدراسة، أي أن نسبة الذكور تزيد عن نسبة الإناث أكثر من الضعف، وبالتالي فإن لذلك علاقة مباشرة بالدراسة أيضاً، ويعود ذلك لطبيعة عمل القطاع المبحوث وأحجام الإناث عن العمل فيه.

3- شكلت نسبة العاملين من حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من بين العاملين في القطاع الصناعي، بواقع (52.33%)، وهذا يشير إلى تركيز الشركات على استقطاب حملة البكالوريوس، للاستفادة من تأهيلهم العلمي، وبما يتناسب مع رغبة هذه الشركات في الحد من كلف الرواتب والأجور.

4- شكلت الفئة التي تتراوح خبرتهم العملية بين (5-10 سنوات)، الفئة الأكبر للعاملين في القطاع الصناعي حيث بلغت (36.39%)، وتشير هذه النتيجة إلى التركيز على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمستوى متوسط من الخبرات العملية، علماً بأن المجتمع الأردني يوصف بأنه مجتمع الشباب.

5- وأخيراً، تبين أنّ نسبة العاملين الذين يحملون المسمى الوظيفي "مساعد مدير" في المشروع قيد الدراسة هي الفئة الأكبر للعاملين حيث بلغت (36.79%) وذلك يعطي تصوراً عن الهيكل التنظيمي للشركات العاملة في القطاع.

(5-2-2): النتائج المرتبطة بالإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي وفرضيات الدراسة:

1- تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات فقرات الاستبانة، وقد كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة لكافة المتغيرات حيث بلغت (0.86) لممارسات إدارة الموارد البشرية، و(0.91) لأداء سلسلة التوريد.

2- أشارت النتائج إلى أن مستوى إدارة الموارد البشرية لبعد (التوظيف) كانت ضمن المستوى المرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.718) وبانحراف معياري (0.545) وقيمة t (25.040)، أما ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، وتقييم أداء العاملين) فقد كانت بالمستوى المتوسط، حيث بلغت متوسطاتها على التوالي

(3.545، 3.456، 3.667، 3.479) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (0.591، 0.676، 0.621، 0.690) كما بلغت قيمة t على التوالي (17.534، 12.828، 20.398، 13.209).

3- كما بينت النتائج بأن مستوى سلسلة التوريد لبعد (الاستجابة) كان ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.614) وبانحراف معياري (0.585) وقيمة t (19.928)، أما بعد (الكفاءة) فقد كان ضمن المستوى المرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.752) وبانحراف معياري (0.617) وقيمة t (23.164).

4- أشارت نتائج اختبار t لعينة واحدة لمتغيرات الدراسة، بأنها كانت معنوية حيث كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (2.00) مما يدل على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية فوق المتوسط الافتراضي، أي أنها تتمتع بمستوى متوسط وجيد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، الأمر الذي يرفع من مستوى أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان.

5- بينت نتائج مصفوفة الارتباط أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخمسة قوية. كما وتشير المصفوفة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة وأداء سلسلة التوريد، حيث كانت نتيجة العلاقة (0.516) وهي علاقة دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وأما بالنسبة للعلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغيرات أداء سلسلة التوريد، فيظهر من خلال المصفوفة أن العلاقة قد تراوحت بين (0.462-0.644) حيث أظهرت النتائج أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير الاستجابة هي علاقة قوية حيث بلغت (0.475). وفيما يتعلق بمتغير الكفاءة فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها من جهة وبين متغير الكفاءة من جهة أخرى حيث بلغت (0.644).

6- أشارت نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، الاحتفاظ بالموارد البشرية، وتقييم أداء العاملين)، إلى أن لها أثراً معنوياً في أداء سلسلة التوريد وذلك من خلال إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد، حيث كانت قيمة $(R=0.533, R^2=0.284, Sig=0.000)$.

7- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والثالثة، من خلال إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد لبعدي التدريب والتعويضات حيث تم قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم).

8- من خلال اختبار معدل تضخم التباين اتضح عدم وجود تداخل خطي متعدد حيث كانت قيم (VIF) لكافة المتغيرات المستقلة أقل من (5). وكانت قيمة معامل (Durbin Watson) تساوي (1.609) مما يؤكد أيضاً استقلالية الأخطاء.

(3-5) توصيات الدراسة:

1. ضرورة اهتمام الشركات الصناعية بممارسات إدارة الموارد البشرية والعمل على التطوير المستمر لها، لما لها من دور وأثر في تحسين أداء سلاسل التوريد، وتحديدًا في رفع كفاءتها، وذلك من خلال تطوير مهارات ومعارف القائمين على هذه الإدارات، عبر إشراكهم في البرامج التدريبية، والمؤتمرات، والندوات.
2. أهمية نظر إدارات الشركات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية كإطار متكامل بجميع المكونات، فجميع المكونات مرتبطة مع بعضها البعض، وبذلك الارتباط القوي تعمل على تحسين مستويات الأداء لسلاسل التوريد.

3. الحرص على تنمية مجال التدريب والتطوير لدى إدارة البحث والتطوير في الشركات الصناعية، وذلك للوصول إلى أفضل مخرجات للعمل، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية الملائمة بناء على ذلك.

4. ضرورة قيام الشركات المبحوثة بإعادة النظر في نظم التعويضات الممنوحة لموظفيها، وبما يتناسب مع طبيعة أعمالهم، وتحقيقاً لمبدأ العلاقة المتوازنة بين التعويض المدفوع والجهد المبذول، وذلك بهدف تحفيز العاملين وتعزيز معنوياتهم للوصول إلى مستوى أعلى من الأداء.

5. ضرورة قيام جميع الشركات المبحوثة بدراسة كافة السبل التي من شأنها العمل على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، بغية استدامة العلاقة بين الشركات والعاملين فيها، والاحتفاظ بهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء قياس الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

6. ضرورة قيام الشركات المبحوثة باتباع الطرق العلمية الهادفة إلى تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي، وربط عملية التقييم بتحديد الأهداف لكل موظف، من خلال تحديد الأهداف الوظيفية لكل موظف في بداية العام وتقييم مدى تحقيقه لهذه الأهداف.

7. ضرورة قيام الشركات المبحوثة بتطوير وتحسين عمليات اختيار مواردها البشرية، بحيث يتم توظيف العاملين الذين يؤمنون برؤية الشركة ورسالتها وأهدافها، ويمتلكون المهارات والخبرة والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، من خلال اتباع المنهجيات ذات العلاقة باختيار الموارد البشرية.

8. تنمية الوعي والادراك لدى العاملين في الشركات بمفهوم سلاسل التوريد، وممارساتها، وأهميتها في تحسين الاستجابة ورفع الكفاءة؛ وذلك من خلال عقد دورات تدريبية متقدمة للعاملين.

التوصيات المقدمة للباحثين والأكاديميين.

9. إجراء دراسات مستقبلية مكثفة بحيث تتناول موضوع سلاسل التوريد، لما لها من دور كبير في المجالات الصناعية.

10. تم التوصل الى نتائج هذه الدراسة من خلال دراسة قطاع الصناعات التحويلية في عمان، وتوصي هذه الدراسة بضرورة إجراء دراسات مشابهة لها بحيث يكون مجتمع الدراسة يضم قطاعات أخرى.

11. اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة محددة من متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء سلسلة التوريد، ولذلك فإن الدراسة توصي بضرورة دراسة متغيرات أخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.

12. إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية في الوطن العربي، لقياس العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء سلاسل التوريد، مع مراعاة الاختلافات البيئية والثقافية بين البلدان.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

أبوزيد، "محمد خير" (2014). "العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 10 (4). 644-624.

ارتيمه، هاني (2006). *تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

البرازي، تركي دهمان (2012). *أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

برنوطي، سعاد نائف (2007). *إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

بعاره، نهلى محمد علي (2014). *ممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

بن قراط، عبد العزيز (2010). *أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قلمة، الجزائر.

تقرير الإحصاءات السنوي، وزارة الصناعة والتجارة والتموين (2014). متاح:

[http://www.mit.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/Publications/](http://www.mit.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/Publications/20%202014.pdf)

[20%202014.pdf](http://www.mit.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/Publications/20%202014.pdf)

جودة، محفوظ أحمد (2014). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حسان، محمد أحمد، (2009). إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع. الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسن، عبد المحسن أحمد (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز

المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. (رسالة ماجستير غير

منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حمد، زينة مصطفى (2013). أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور

الاضطراب البيئي (دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية بالأردن). (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حنفي، عبد الغفار (2007). إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية: الدار الجامعية.

الحواجره، كامل (2013). "ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء

الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 9، (4)،

801-768.

الحوري، سليمان، والجوازنة، بهجت (2010). "مرونة سلاسل التوريد في الشركات الصناعية

الأردنية". مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 27، (1)، 64-33.

درّة، عبد الباري إبراهيم، والصّبّاغ، زهير نعيم (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

رفاعي، عبد العزيز (2004). أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب: دراسة تطبيقية على السلع المعمرة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. المجلد 1 (1). 1-72.

رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006). إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي. القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية.

رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2009). إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحسين العمليات. القاهرة: دار الكتب والوثائق القومية.

زعتري، عبد العزيز هاني (2013). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمّان: إثراء للنشر والتوزيع.

الشعار، اسحق (2014). "أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 10 (3). 488-509.

عباس، أنس عبد الباسط (2011). إدارة الموارد البشرية، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبيدات، سليمان خالد (2013). مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين (2010). تطور إدارة الموارد البشرية، عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار، والكنعاني، خليل إبراهيم (2006). إدارة سلاسل التوريد. عمّان: دار الميسرة.

فاتح، حواس (2011). النقل والإمداد، دراسة حالة: الشركة الوطنية للنقل البري SNTR. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

فوطه، سحر محمد، والقطب، محيي الدين (2013). "أثر ممارسات الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 15، (1)، 163-178.

القاضي، زياد مفيد (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

الكساسة، محمد ماضي، والفاعوري، عبير حمود، والعميان، محمود سلمان (2010). "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 6، (2)، 163-183.

مصطفى، نهال فريد، والعبد، جلال إبراهيم (2005). *إدارة اللوجستيات*، الإسكندرية: الدار الجامعية.

English References:

- Bernardian, H.J. (2007). *Human resources management: an experiential approach*. (4th ed.). Boston: McGraw Hill Irwin.
- Bowersox, D. And Closs, D. (1996). *Logistic management- the integrated supply chain process*. New York: The MacGraw-Hill Co.
- Byars, L.L., and Rue, L.W. (2006). *Human resources management*. (8th ed.). Boston: McGraw Hill Irwin.
- Casio, W.F. (2013). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. (9th ed.). New York: McGraw Hill Irwin.
- Charan, P., Shankar, R., & Baisya, R.K. (2008). "Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation". *Business Process Management Journal*, 4 (14), 512-529.
- Claes, B., & Lakshman, C. (2012). "Managing the human resources in the supply chain". *Supply Chain Forum: an International Journal*, 13 (2), 2-18.
- Daft, R.L. (2008). *New era of management*. (2nd ed.). Australia: Thomson South- Western.

Desler, G. (2013). *Human resource management*. (13th ed.). England: Pearson Education Limited.

Ellram, L., and Cooper, M. (2014). "Supply chain management: it's all about the journey, not the destination". *Journal of Supply Chain Management*, 50 (1), 8–20.

Fantazy, A., Kumar, V., and Kumar, U. (2010). "Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*. 29 (4), 685–693.

Gowen, C.R. and Tallon, W.J. (2003). "Enhancing supply chain practices through human resource management". *Journal of Management Development*, 22 (1), 32-44.

Gunasekaran, A. and Ngai, T. (2005). "Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development". *Journal of Operations Management*, 23 (1), 423-451.

Gupta, S.C. (2009). *Advanced human resources management strategic perspective*, (1st ed.). New Delhi: Wiley India pvt.

Heneman, I., Herbert G., and Milanowski T. (2011). "Assessing human resource practices alignment: A case study". *Human Resource Management*, 50 (1), 45–64.

Hohenstein, N.O., Feisel, E., and Hartmann, E. (2014). "Human resource management issues in supply chain management research". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44 (6), 434-463.

Holcomb, M.C., Ponomarov, S.Y., and Manrodt, K.B. (2011). "The relationship of supply chain visibility to firm performance". *Supply Chain Forum an International Journal*, 12 (2), 32-45.

Holweg, M. (2005). "The three dimensions of responsiveness", *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (7), 603-622.

Hourani, O.Y. (2014) **“The impact of human resource management practices on job satisfaction reception staff offices in five star hotels in the capital, Amman Governorate”**. (Unpublished master thesis), University of Petra, Amman, Jordan.

Hugos, M. (2003). *Essentials of supply chain management*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Jie, F., Parton, K., and Cox, R. (2007). “Australian agricultural and resource economics society”. *Annual conference (AARES 51)*. 01-29.

Kampstra, R.P., Ashayeri, J., and Gattorna, J.L. (2006), "Realities of supply chain collaboration", *The International Journal of Logistics Management*, 17 (3), 312–330.

Kuei, C.H., Madu, C.N., and Lin, C. (2001). “The relationship between supply chain quality management practices and organizational performance”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (8), 864-872.

Lambert D. M., Garcia-Dastugue, S. J., and Croxton, K. L. (2005), “An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks”, *Journal of Business Logistics*. 26(1), 25-51.

Laursen, K. and Foss, N.J. (2012). “Human resources management practices and innovation”. *Oxford University Press*.

Leenders, M. Fearon, H. Flynn, A., and Johnson, P. (2002). **“Purchasing and Supply management”**. New York: McGraw-Hill Co, Inc.

Menon, S.T. (2012). “Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing”. *International Journal of Manpower*, 33 (7), 769–785.

Mishra, R.K. (2012). “Measuring supply chain efficiency: A dea approach”. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5 (1), 45-68.

Mondy, R.W. (2012). *Human resources management*. (12th ed.). Boston: PEARSON Educational Limited.

Mora-Monge, A. (2007). “**A contingency model of web-based use: a supply chain approach**”, (Unpublished doctoral dissertation), The University of Toledo University, Ohio, USA.

Nasuridin, A.M. and Tan, C.L. (2011), “Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness”. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 155-167.

Ouyang, H. (2012). “*Supply Chain Performance Measurement*”, (Unpublished bachelor’s thesis), HAMK University os Applied Sciencs, China.

Piplani, R., and Fu, F. (2005). “A coordination framework for supply chain inventory alignment”. *Journal of Manufacturing Technology*, 16 (1), 598-614.

Sekaran, E. (2006). **Research methods for business: a skill building approach**. (4th ed.). India: Wiley India pvt.

Sharabati, A., Jawad, S., and Bontis, N. (2010). Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan, *Management Decision*, 48 (1), 105-131.

Somuyiwa, A., Mcilt, M., and Adebayo, T. (2012). Firm's competitiveness through supply chain responsiveness and supply chain management practices in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 10 (1), 42-52.

Stevenson, J. (2002). *Operation Management*. New York: McGraw-Hill Co, Inc.

Stewart, G. (1997). Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross industry framework for integrated supply-chain management. *Logistics Information System*, 10 (2), 62-67.

Sukati, I., Hamid, A., Baharun, R., Alifiah, M., and Anuar, M. (2012). "Competitive advantage through supply chain responsiveness and supply chain integration". *International Journal of Business and Commerce*. 1 (7), 1-11.

Trkman, P., McCormack, K., deOliveira, V., and Ladeira, B. (2010). "The impact of business analytics on supply chain performance". *Elsevier, Decision Support Systems*. 49 (3), 318-327.

Uncles, D., Dowling, R., and Hammond, K. (2003). "Customer loyalty and customer loyalty programs". *Journal of Consumer Marketing*, 20 (1), 294-316.

Vlachos, I.P. (2009), "The effects of human resource practices on firm growth". *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 4 (2), 18-34.

Werner, S., Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (2012). *Human Resource Management*. (11th ed,). Australia: South Western SENGAGE Learning.

Zhao, Y. (2002). **“The impact of information sharing on supply chain performance”**. (Unpublished doctoral dissertation), Northwestern University, Illinois, USA.

قائمة الملحقات

الملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين والمهنيين لأداة الدراسة
(الاستبانة)

الملحق (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين والمهنيين لأداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. باسم اللوزي	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
2	أ.د. شاكر الخشالي	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
3	أ.د. محمد النعيمي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. أحمد صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. نضال الصالحي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. عماد المعلا	إدارة أعمال	جامعة عمان الأهلية
7	د. محمد حرب	إدارة أعمال	جامعة الأميرة سمية

الملحق (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

المشارك الفاضل،

تحية طيبة وبعد،

يهدف الباحث الى القيام بدراسة بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان".

لذا أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، حيث تحتوي هذه الاستبانة على 40 فقرة، وتتطلب منكم تقريباً 15 دقيقة لإتمام تعبئتها، ونؤكد لكم أن الإجابات سوف تكون سرية؛ ولهذا فليس هناك داع لكتابة أسمائكم أو شركاتكم أثناء تعبئتها، وسيتم استخدام هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى التأكد من إكمال الإجابات لجميع فقرات الاستبانة.

وشكرا لحسن تعاونكم،

** في حال وجود أية استفسارات أو ملاحظات يرجى الاتصال على الرقم (0795906102).

الباحث: أنس رياض حسين.

المشرف: الدكتور هيثم حجازي.

استبانة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات

الصناعات التحويلية في عمان.

الخصائص الديموغرافية والتعريفية لعينة الدراسة:

العمر				
	30 سنة فأقل		من 31 - 35 سنة	
	من 41 - 45 سنة		من 46 - 50 سنة	
	51 سنة فأكثر			
الجنس				
	ذكر		أنثى	
المؤهل العلمي				
	دبلوم كلية مجتمع فأقل		بكالوريوس	
	ماجستير		دكتوراه	
عدد سنوات الخبرة				
	5 سنوات فأقل		من 6 أقل من 10 سنوات	
	15 سنة فأكثر		من 10 أقل من 15 سنة	
المسمى الوظيفي				
	مدير		مساعد مدير	
			رئيس قسم	

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد (أوافق بدرجة متوسطة)	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
التوظيف						
1	تستقطب الشركة الموارد البشرية الذين يمتلكون خبرات كافية في وظائف الإدارة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	1	2	3	4	5
2	يشارك مدراء الأقسام ومدراء خطوط الإنتاج مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الشركة عن طريق تزويدهم بالاحتياجات اللازمة.	1	2	3	4	5
3	يتم إبلاغ المتقدمين عن الجوانب السلبية للمنصب كجزء من عملية الاختيار.	1	2	3	4	5
4	تهتم الشركة بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختيار لغرض الاستخدام في المفاضلة والتعيين.	1	2	3	4	5
5	تستخدم الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	1	2	3	4	5
6	يعتبر العمل ضمن فريق من معايير التعيين لدى الشركة.	1	2	3	4	5
التدريب والتطوير						
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.	1	2	3	4	5
8	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية العاملين في الشركة على نتائج تقييم	1	2	3	4	5

					أداء العاملين.	
5	4	3	2	1	تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة.	9
5	4	3	2	1	تتنوع البرامج التدريبية المقدمة في الشركة لتنمية مختلف المهارات للعاملين لديها.	10
5	4	3	2	1	يتم ابتعاث المدراء ورؤساء الأقسام بدورات اختصاصية بالخارج.	11
5	4	3	2	1	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية في الشركة.	12
التعويضات						
5	4	3	2	1	يشجع نظام التعويضات في الشركة في تحسين أداء العاملين.	13
5	4	3	2	1	تتابع الشركة باهتمام برامج التعويضات المقدمة من قبل الشركات المثيلة.	14
5	4	3	2	1	تمنح التعويضات في الشركة بناء على كفاءة العاملين.	15
5	4	3	2	1	تتنوع التعويضات التي تقدمها الشركة بين مادية ومعنوية.	16
5	4	3	2	1	تتناسب التعويضات المقدمة من الشركة مع توقعات العاملين.	17
5	4	3	2	1	يتم مراجعة خطة التعويضات باستمرار بما يتناسب مع البيئة المنافسة.	18
الاحتفاظ بالموارد البشرية						
5	4	3	2	1	يعد معدل دوران العاملين في الشركة ضمن الحدود المقبولة.	19
5	4	3	2	1	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي في الشركة.	20
5	4	3	2	1	تحتفظ الشركة بالموارد البشرية المتميزة لفترات طويلة.	21
5	4	3	2	1	تحاول الشركة الاحتفاظ بالتخصصات الفريدة ضمن خطة معدة لهذا الغرض.	22
5	4	3	2	1	تعزز الشركة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة للاحتفاظ بالموارد	23

					البشرية.	
تقييم أداء العاملين						
5	4	3	2	1	تراعي الشركة قدرات ومعارف ومهارات العاملين لديها أثناء عملية تقييم الأداء.	24
5	4	3	2	1	تتحقق معايير الأداء الموضوعة في الشركة العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين العاملين.	25
5	4	3	2	1	يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة الشركة للموارد البشرية.	26
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على تقييم قدرة العاملين بالإلمام بالتطورات الحديثة في مجال أعمالهم.	27
5	4	3	2	1	أسلوب تقييم الأداء المطبق في الشركة قادر على التعبير عن الأداء الفعلي للأفراد بدقة.	28

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات أداء سلسلة التوريد.

الاستجابة						
5	4	3	2	1	يستجيب نظام التصنيع بسرعة للتغيرات في حجم المنتج حسب الطلب من قبل العملاء بالمقارنة مع المنافسين.	29
5	4	3	2	1	تستطيع الشركة طرح منتجات جديدة في السوق بسرعة استجابة لمتطلبات السوق.	30
5	4	3	2	1	تستجيب الشركة بسرعة لأي تعديلات تطرأ على طلب السوق بالمقارنة مع أهم المنافسين.	31
5	4	3	2	1	لدى الشركة نظام عمل تصنيع متسارع بشكل فعال في حالات الطوارئ حسب طلب العملاء.	32

5	4	3	2	1	لدى الشركة نظام عمل تصنيع يتغير بسرعة لعمليات التصنيع لمعالجة تغيرات الطلب.	33
5	4	3	2	1	يستطيع نظام التوزيع في الشركة أن يضبط بسرعة تغييرات الطلب في عنوان العملاء.	34
5	4	3	2	1	يستجيب نظام النقل والإمداد في الشركة بسرعة إلى التعديلات غير المتوقعة لتغير الطلب.	35
الكفاءة						
5	4	3	2	1	لدى الشركة إدارة سلسلة توريد تنافس بشكل فاعل.	36
5	4	3	2	1	أداء التسليم في الشركة يتم بالوقت المحدد بالمقارنة مع أهم المنافسين.	37
5	4	3	2	1	يتم التسليم في الشركة بسرعة بالمقارنة مع أهم المنافسين.	38
5	4	3	2	1	تقدم شركتنا مستوى عال من الخدمات للعملاء الرئيسيين.	39
5	4	3	2	1	تتميز الشراكة الرئيسية مع الموردين لدى الشركة بالتسليم في الوقت المحدد.	40