علاقات سلسلة التوريد وجودتها وأثرها على أداء السلسلة

(دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية الاردنية)

The Quality of Relationships of Supply Chain & Its Impact on Supply Chain Performance

أ.م.د. غسان عيسى العمري
وزارة الداخلية – الامارات العربية المتحدة
جامعة عمان العربية – الاردن

D. Ghassan Issa Al-Omari
Ministry of Interior UAE
Amman Arab University

م.م. مصطفى عبد الواحد صالح العاني
جامعة الفلوجة – كلية الادارة والاقتصاد

Mustafa A. Al-Ani
University of Fallujah
College of Administration & Economic

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقات سلسلة التوريد الشركات الاردنية المنتجة للأدوية، وجودتها وأثرها على أداء هذه السلسلة، وبلغت عدد الشركات التي مثلت مجتمع الدراسة (16) شركة، وشملت عينة الدراسة (78) مدير ورئيس قسم في الشركات المذكورة. وقد أعتمد الباحثان على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والثانوية. وأستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية من حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضية الدراسة. وخلصت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها: وجود أثر لتبني مفهوم جودة علاقات في الشركات الدوائية الأردنية مع شركائها من سلسلة التوريد (الثقة المتبادلة بين أطراف السلسلة، الاتصال بين أطراف السلسلة، الالتزام بين أطراف السلسلة، التعاون بين أطراف السلسلة) على أداء هذه السلسلة، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان أهمها: بتبني وتطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد، وذلك لما لتأثيره الواضح لهذا التطبيق على أداء سلسلة التوريد.

Abstract

This study aimed at identifying the extent of quality of relationships the supply chain in Jordanian Companies Manufacturing Drugs, and the effect of these relationships on the performance of this chain, The unit of analysis consisted of (78) directors and heads of departments of this companies. The study has concluded a number of findings, most importantly show that the quality of relationships among the parties of the supply chain have a positive and direct effect on its performance. In light of the study results, a number of recommendations were suggested including: the continuation of the Jordanian Companies, which manufacture drugs, in adopting and applying the principle of the quality of relationships with their partners from the parties of the supplying chain.

المبحث الأول: منهجية البحث

1-1 المقدمة

إن التطورات المتسارعة في عالم الأعمال على مختلف الأصعدة والمجالات جعلت المنظمات الخدمية والصناعية تعمل جاهدة على مواجهة هذه التطورات من خلال أنشطتها المختلفة لتتكيف مع هذه التطورات ولتلبي الحاجات المتغيرة والمتجددة للزبائن.

أثرت هذه التطورات على المنظمات مما جعلها تهتم بسلاسل التوريد فيها وذلك للتكيف مع هذه التطورات من خلال التركيز على بناء علاقات وروابط قوية تعمل على ربط جميع أنشطة المنظمة المشاركة في عمليات التصنيع وتوصيل المنتجات والخدمات إلى الزبائن.

كل ذلك أدى إلى ظهور مفهوم جودة العلاقات Relationships Quality لسلاسل التوريد تسعى المنظمات الخدمية والصناعية من خلاله إلى بناء تحالفات طويلة الأمد للمحافظة على ديمومتها ومواكبة التطورات في عالم الأعمال.

وبالنسبة الى مجتمع الدراسة فقد برز الدور الهام والحيوي للشركات المنتجة للدواء بين القطاعات التصديرية حيث مثلت صادرات المنتجات الصيدلانية ما يعادل (8%) من إجمالي الصادرات الأردنية موخراً وبذلك كان لها أثر ملحوظ في خفض عجز الميزان التجاري. وقد بلغ معدل الزيادة في صادرات تلك المنتجات للأعوام 2004-2008 (23%)، (المملكة الأردنية، الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، 2010).

لكن حسب الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية أيضاً فأن الحصة السوقية لهذه الصناعة قليلة محلياً ولم تتعدى (19%) من مجمل مبيعاتها وهي نسبة متواضعة، وقد يعود ذلك إلى ضعف جودة علاقات سلاسل توريد الشركات المنتجة للدواء في السوق المحلي.

وتأسيساً على ما تقدم فأن هذه الدراسة تحاول البحث في علاقات سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للدواء وجودة هذه العلاقات، وأثرها على أداء سلسلة التوريد.

2-1 الدراسات السابقة

في دراسة أجريت من قبل الشموط (2007) بهدف التعرف على أثر علاقة المنظمة بالموردين (القوة التفاوضية لكل من الموردين والشركات المبحوثة، وعلاقات التعاون، وعلاقات الشراكة) في أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة. حيث خلصت الدراسة الى إن هذا الاثر كان على درجة عالية. تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها تحاول بحث علاقات أجزاء سلاسل التوريد للمنظمة وليس فقط علاقة المنظمة بالموردين.

في دراسة كل من Trang, et al. (2010) بهدف تحديد الدور الذي يمارسه التوجه نحو التعلم في بناء علاقات تتسم بالجودة بين المصدرين الفيتناميين والمستوردين الأجانب. شارت نتائج الدراسة إلى إن التوجه نحو التعلم يعتبر إحدى الأدوات التي تساعد المصدريين الفيتناميين على بناء علاقات مع مستورديهم تتسم بالجودة، وتقلل أيضا من درجة العرقية لدى المصدريين الذي قد يؤدي إذا وجد إلى منع بناء هذه العلاقات مع المستوردين.

أما في الدراسة التي أجراها كل من Fynes, et al. (2008) هدفت إلى بناء نموذج مكون من تأثير العوامل المتمثلة بـ(مكافأة المورد، مستوى سلسلة التوريد، المعايير الخاصة بالمنتج، مدة العلاقة) على جودة العلاقات و أداء سلسلة التوريد. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة وهي أن كل من (مدة العلاقة، ومكافأة المورد) لهما أثر على جودة العلاقات وأداء سلاسل التوريد، أما كل من (خصائص المنتج، ومستوى سلسلة التوريد) ليس لهما أثر على جودة العلاقات وأداء سلسلة التوريد.

وكانت دراسة Su et al. (2008) تهدف إلى التعرف على أثر جودة العلاقة في سلاسل التوريد على إستراتيجية التعاون، حيث كانت عينت الدراسة الشركات الصناعية في غرب الصين. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة بأنه جودة علاقات سلاسل التوريد لها أثر ايجابي على إستراتيجية التعاون.

وهدفت دراسة Fynes, et al. (2005) إلى التعرف على أثر جودة العلاقة في سلاسل التوريد على جودة أدائها، وكانت عينة الدراسة هي قطاع الالكترونيات في ايرلندا وكانت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لكافة متغيرات جودة العلاقة على جودة أدائها.

1-3 مشكلة الدراسة وعناصرها

تتمثل المشكلة في وجود فجوة واضحة بين ما تتمتع به الأدوية الأردنية من طلب قوي من الأسواق الخارجية، وبين ما تمتلكه هذه الأدوية من حصة سوقية قليلة في السوق المحلي والذي قد يعود إلى ضعف علاقات الشركات الدوائية بشركائها المحليين مما يؤثر على أدائها في السوق المحلي ، وبالتالي فأن الغرض من هذه الدراسة التعرف على جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية. يمكن تحقيق هذا الغرض بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية؟
- هل هنالك أثر لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أداء هذه السلسلة في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية؟

1-4 أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتعرض لدراسة وتحليل قطاع مهم في الاقتصاد الأردني وهو قطاع صناعة الأدوية.
2. نتيجة البيئة المتغيرة والمتجددة المحيطة بالشركات الدوائية، فقد توجهت بعض الشركات الدوائية إلى الدولية استجابة لهذه المتغيرات المتغيرة والمتجددة.
3. تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الوصول إلى نتائج يمكن في ضوئها تقديم التوصيات إلى الشركات الأردنية المنتجة للدواء لعلها تساهم في تحقيق أهداف وتطلعات هذه الشركات في مجالات منها تحسين نوعية الاداء وجودته واستغلال الوقت بالشكل الامثل.

4. التعرف على المعوقات التي قد تحول دون تحقيق مستويات عالية من الجودة في علاقات سلسلة توريد للشركات الأردنية المنتجة للدواء.

1-5 أهداف الدراسة

يعتبر الغرض الرئيسي من هذه الدراسة "**التعرف على جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية وأثرها على أداء هذه السلسلة**"، وينبثق عن هذا الغرض الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية على نوعية الأداء.
- التعرف على أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية على التوقيت المناسب للتوريد.
- التعرف على المعوقات التي قد تحول من تحقيق الجودة في علاقات سلاسل توريد للشركات الصناعية الأردنية.
- تقديم النتائج التي تفيد منتجي الأدوية في الأردن مما يساعدها على تحسين أداءها.

1-6 فرضيات الدراسة

1-6-1 الفرضية الرئيسة

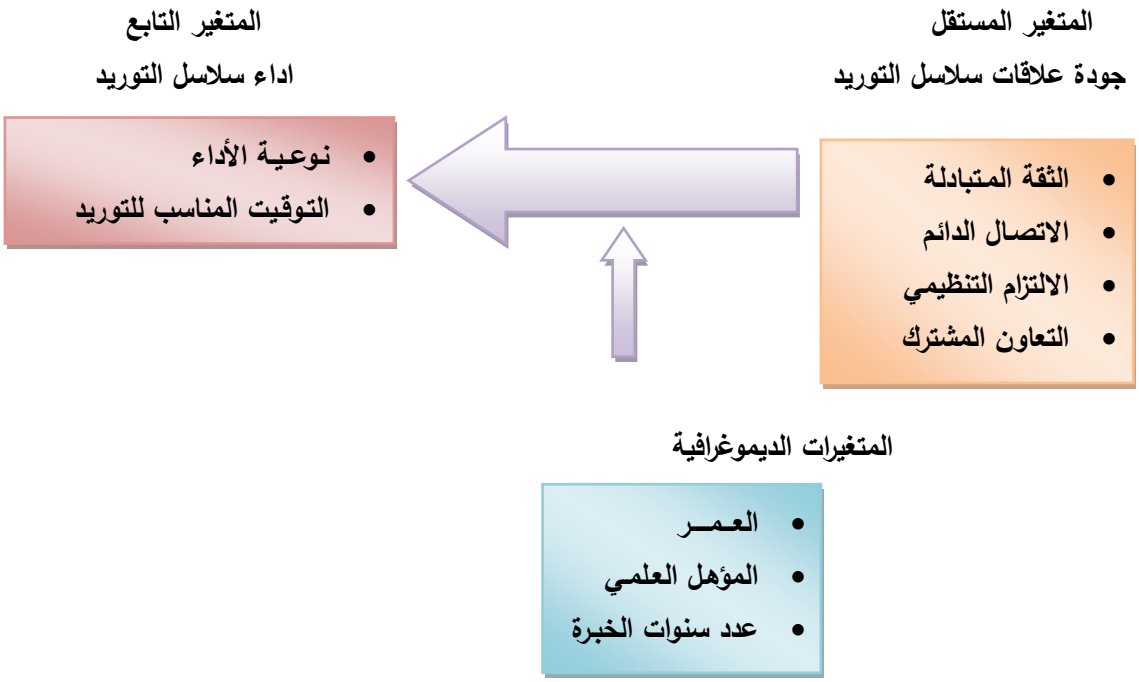
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها في الشركات المنتجة للدواء في الأردن.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:-

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على نوعية أدائها.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على التوقيت المناسب.

1-7 إنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها فقد قام الباحثان ببناء إنموذج الدراسة وعلى النحو الأتي:-



*الإنموذج من اعداد الباحثان

8-1 التعريفات الإجرائية

سلسلة التوريد Supply Chain: مجموعة العلاقات المترابطة ما بين الشركات وشركائها من موردين وموزعين، تتدفق بموجبها المعلومات والمواد والمنتجات فيما بين الشركات وشركائها، إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى المستهلك النهائي.

جودة علاقات سلسلة التوريد Relationships Quality: هي الدرجة التي تكون بها علاقة طرفين من أطراف سلسلة التوريد على شكل ملزم ونشط، والعمل على ديمومتها لمدى طويل الأمد، وتنظيم هذه العلاقات كمؤشر على (الثقة المتبادلة، الاتصال، الالتزام التنظيمي، التعاون المشترك) بين أطراف هذه السلسلة.

الثقة المتبادلة: وهي إيمان أحد أطراف سلسلة التوريد بأن يقوم الطرف الأخر في هذه السلسلة بإنجاز مهامه بشكل ايجابي، أو عدم التوقع بأن يكون الطرف الأخر سيكون سلبياً.

الاتصال الدائم: هو المشاركة الرسمية وغير الرسمية بشكل جاد للمعلومات بين طرفين من أطراف سلسلة التوريد في الوقت المناسب، ويكون ذلك من خلال وسائل الاتصال التقليدية والتكنولوجية.

الالتزام التنظيمي: وهو استعداد الشركاء التجاريين في سلسلة التوريد لممارسة وبذل الجهود لإدامة العلاقات بينهم وتقديم الاقتراحات للاتجاهات المستقبلية، وبناء علاقات لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.

التعاون المشترك: هو حالة عمل الأطراف في سلسلة التوريد مع بعضهما البعض من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويحدث التعاون من خلال تبادل المعلومات، وجداول الإنتاج، والمنتجات الجديدة للتقليل من تكلفة الإنتاج وتحسين عمليات ابتكار العمليات والمنتجات.

أداء سلسلة التوريد: يقصد بأداء سلسلة التوريد تحقيق النوعية والجودة العالية، وبتوقيت مناسب.

نوعية الأداء: وهي مدى تطابق منتجات الشركات الأردنية المنتجة للدواء للمعايير المحلية والدولية وللمواصفات المطلوبة وتلبيتها تطلعات وحاجات العملاء والعمل.

التوقيت المناسب للتوريد: ويقصد به الفترة الزمنية الممتدة من توريد المواد إلى الشركات الأردنية المنتجة للدواء إلى حين تسليمها إلى الزبون النهائي، ومدى سرعة استجابة أطراف سلسلة التوريد في هذه الشركات إلى التغيرات الحاصلة في طلبات العملاء وظروف العمل.

1-9 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المنتجة للدواء في الأردن والبالغ عددها (16)، منها (13) شركة مسجلة بالاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، و(3) شركات غير مسجلة فيه إلى حد الآن في الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية. أما المجتمع المستهدف فهو مديرو ورؤساء أقسام هذه الشركات ذوي العلاقة بسلسلة التوريد. بعد تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والبالغ (N= 130) تم سحب عينة عشوائية تناسبية مقدارها 97 عينة وتوزيع الاستبانات على هذه العينة.

1-10 أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال المصادر الأولية والتي هي الاستبانة اما المصادر الثانوية فشملت الكتب والمراجع العلمية والدراسات النظرية والأدبيات المتاحة في علاقات سلسلة وأدائها وشبكة الانترنت. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة.

1-11 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المختلفة التي قام بجمعها الباحث سواء من خلال أساليب التحليل الإحصائي الوصفي للوصول إلى العديد من المعلومات التي تصف عينة الدراسة، أو من خلال الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني (الاطار النظري)

2-1 مفهوم سلسلة التوريد

لقد شهد العالم عند الانتقال إلى الألفية الثالثة مستويات عالية من الاضطراب والتداخل في بيئة الأعمال، كما تغيرت الأحوال بالنسبة للكثير من الشركات التي كانت تعد لاعباً أساسيا في السوق المحلي والعالمي، وحدث نتيجة ذلك الكثير من الاندماجات والاستحواذ بين الشركات (ارتيمة 2006: ص68).

ونتيجة لهذه التطورات في العالم أدى إلى ظهور مفهوم ما يسمى سلاسل التوريد، والتي تضمن المحافظة على تدفق المواد الأولية والتي تتحول من خلال العمليات الإنتاجية إلى منتجات نهائية (سلع، وخدمات)، إضافة إلى النواحي الداعمة كمصادر الطاقة، والآلات، وغيرها من المواد الأخرى التي تشكل مصادر دعم وإسناد للعمليات الإنتاجية، وهذا بدوره ساعد الشركات على خفض الكلف وزيادة الاستجابة لطلبات الزبائن، وتحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن، وتدعيم الوضع التنافسي في الأسواق التي تخدم بها الشركات (ارتيمة 2006: ص68).

وتعرف سلسلة التوريد بـ "تكامل الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة ومنتجات نهائية، بالإضافة إلى تصديرها وإيصالها إلى الزبائن، وتشمل هذه الفعاليات على وظيفة الشراء التقليدية، بالإضافة إلى العديد من الفعاليات الأخرى الضرورية تصل إلى إدارة العلاقات المتبادلة بين الموردين وبين الموزعين" (العلي 2001: ص 279).

أما ارتيمة فعرف سلسلة التوريد بـ "سلسلة ديناميكية تتدفق فيها المعلومات والمواد والأموال والمعرفة بين الموردين والمستهلكين، والتي تمر عبر مراحل متعددة من عمليات أنتاج، وشراء، ونقل، وتخزين، وتنظيم الطلبات حيث يتحول في كل مرحلة الزبون إلى مورد حتى يصل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي" (ارتيمة 2006: ص64).

وهناك من عرف سلسلة التوريد بـ "مجموعة من ثلاثة منظمات أو أكثر ترتبط فيما بينها بشكل مباشر من خلال عمليات التوريد من المصادر العليا (Upstream Suppliers)، ومن خلال عمليات التوريد النازل (Downstream Suppliers)، وتدفق كل من المنتجات، والخدمات، والأموال، والمعلومات من المصادر إلى الزبائن" (Monczka et al. 2005, p.9).

ويلاحظ من التعريفات السابقة إنها جاءت متفاوتة بعض الشيء لتوضيح مفهوم سلسلة التوريد والأنشطة المرتبطة بها، ولإغراض الدراسة يرى الباحث بأن سلسلة التوريد هي "مجموعة العلاقات المترابطة ما بين الشركات وشركائها من موردين وموزعين، تتدفق بموجبها المعلومات والمواد والمنتجات فيما بين الشركات وشركائها، إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى المستهلك النهائي".

2-2 جودة العلاقات Relationships Quality

جودة العلاقات هي الدرجة التي تكون بها علاقة طرفين من أطراف سلسلة التوريد على شكل ملزم ونشط، والعمل على ديمومتها لمدى طويل الأمد، وتنظيم هذه العلاقات كمؤشر على (الثقة المتبادلة، الاتصال الدائم، الالتزام التنظيمي، التعاون المشترك) بين أطراف هذه السلسلة.

2-2-1 الثقة Trust

تعتبر الثقة من العوامل المهمة لنجاح العلاقة فيما بين الشركاء التجاريين وإن غياب الثقة سيؤدي إلى فشل هذه العلاقة، ويرى (Fynes et al. 2005) أن معظم الدراسات التجريبية التي تناولت موضوع الثقة من منظور كيفية تأسيس العلاقات واستدامتها وإنهائها، وأن هنالك ثلاثة أنواع من الثقة: الثقة التعاقدية (حيث يقوم الشريك بالقيام بما يتوقع منه) ، والثقة بكفاءة الشريك (أي أن الشريك التجاري كفؤ وأهل للقيام بالمهمة) ، والثقة بحسن النية (وهي الاطمئنان بأن الشريك التجاري ملتزم أخلاقيا للمحافظة على العلاقة التجارية).

ويرى (الشموط 2007: ص43) إن المنظمات يمكن أن تفكر بخصوص الثقة من خلال ثلاث مراحل: المرحلة الأولى تسمى بالثقة القائمة على الحسابات أي أن أطراف سلسلة التوريد(المورد، الزبون) يثق بالشركة لانها تمنحه مكتسبات أكثر منها عند عدم الثقة بها. والمرحلة الثانية وتسمى الثقة المفاهيمية Cognitive Trust والتي تعني أن كل طرف من أطراف سلسلة التوريد يثق بالطرف الأخر راجياً إن يتصرف لما يرغب فيه. والمرحلة الثالثة تشير إلى أن أطراف سلسلة التوريد يثقان ببعضهم البعض لأنهم يعتقدون أنهم يتصرفون بطريقة لا تسمح للشريك بالسقوط والانهيار.

ويرى كل من (Kwon et al. 2004) إن تكاليف النقل سوف تزداد عندما تنعدم الثقة فيما بين الشركاء التجاريين، وذلك سيؤدي إلى أداء غير فعال. ويرى (Bowersox et al. 2000) إن الباعة والمشترين لا يثقون بشكل كامل فيما بينهم، عندما تنعدم الثقة فيما بين أطراف سلسلة التوريد فان ذلك سيؤدي إلى تقليل الرغبة بالمشاركة في المعلومات الإستراتيجية أو التكتيكية، وبذلك يرى (Bowersox et al. 2000) إن على الباعة تخمين طلب المشترين عندما لا تتشارك المشترين إياهم بالمعلومات، وفي هذه الحالة فان كفاءة العمليات لدى الباعة سيكون سلبياً.

يرى (Wisner et al. 2008, p.78) إن الثقة فيما بين كافة أطراف سلسلة التوريد سيؤدي إلى التعاون الكفء في سلسلة التوريد، والى محاولة إيجاد الحلول التوافقية للمشاكل المحتملة، والعمل سوياً على تحقيق الأهداف بعيدة المدى لكافة الأطراف، بالإضافة إلى تنمية النوايا الحسنة لكافة الأطراف مع مرور الوقت.

ويعرف كل من (Robbins, Judge 2009, p.458) بأن الثقة في العلاقات تعني التوقع الايجابي بأن لا يقوم الطرف الآخر بأي فعل انتهازي من خلال الكلمات، والأفعال، والقرارات. وأن هنالك أبعاد لمفهوم الثقة هي: النزاهة Integrity (والتي تشير إلى المصداقية، والأمانة) ، والكفاءة Competence (والتي تشمل المهارات والمعرفة التي يملكها الطرف الآخر) ، والاتساق Consistency (والتي تعني مدى الموثوقية والاعتمادية على الطرف الأخر، والحكمة الجيدة التي يمتلكها الطرف الآخر) ، والولاء Loyalty (والتي تعني الرغبة في المحافظة على العلاقة مع الطرف الآخر) ، الانفتاح والصراحة Openness.

2-2-2 الاتصال Communications

يعتبر الاتصال الفعال ضروري جدا في التعاون الناجح، ويرى كل من (Fynes et al. 2005) إن هنالك ثلاث جوانب في الاتصال ذات أهمية كبيرة في العلاقات، أولها جودة الاتصال وتشمل الدقة والتوقيت والملائمة

والمصداقية، وثانيها طريقة مشاركة المعلومات أو مدى أهمية وموائمة تبادل المعلومات، وثالثها المشاركة أي الدرجة التي يشترك بها الطرفين في التخطيط ووضع الأهداف، وأن جودة الاتصال ومشاركة المعلومات تعتبر من العوامل الأساسية في نجاح علاقات سلسلة التوريد.

ويرى (Wisner et al. 2009, p.79) انه في حالة وجود ثقة عالية فيما بين أطراف سلسلة التوريد، فان ذلك سيؤدي إلى كفاءة الاتصال فيما بينهم، وبالتالي تخصيص نظم المعلومات لخدمتهم، وانه في حالة حدوث صراع ما بين الاطراف فانه بالإمكان حله إذا كانت قنوات الاتصال مفتوحة.

ويرى (ارتيمة 2006: ص102) أن تبني الشركة لتكنولوجيا معلومات جديدة له عدة مزايا منها تسريع الاتصال، وتعزيز ولاء الزبون، وزيادة التفاعل فيما بين شركاء سلسلة التوريد، وغير ذلك من المزايا.

ويرى كل من (Su et al. 2008) إن كفاءة الاتصال سيكون لها تأثير ايجابي في نجاح إدارة سلسلة التوريد، وبالتالي نجاح وتطوير العلاقات فيما بين أطراف سلسلة التوريد قائمة على كفاءة الاتصال.

2-2-3 الالتزام Commitment

يعد الالتزام أحد العوامل المهمة لنجاح العلاقة فيما بين الشركاء التجاريين، ويرى Fynes et al. 2005 إن الالتزام والثقة هما المتطلبات الرئيسية لادارة علاقات سلسلة التوريد، وان هنالك بعد زمني للالتزام مرتبط مع عمر العلاقات في سلسلة التوريد، وان الأطراف الملتزمة في علاقاتها على استعداد للاستثمار في أصول تجارية محددة، بحيث تثبت انه يمكن الاعتماد عليها لأداء الوظائف الأساسية في المستقبل، وهذه الاستثمارات تساهم في استقرار الشركات وتقلل من الشك وعدم اليقين وذلك بالسعي المستمر وراء هذه العلاقات وتطويرها.

كما وجد (Fynes et al. 2005) إن هنالك ترابطاً قوياً فيما بين الالتزام والشراكة الناجحة.

2-2-4 التعاون Cooperation

إن علاقة التعاون فيما بين أطراف سلسلة التوريد تعني إن هؤلاء الأطراف يعملون يداً بيد أو جنباً إلى جنب، عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته. الا إن هذا التعاون لا يعني عدم وجود تناقض كما يرى (Fynes et al. 2005)، فمثلا يمكن إن يكون هناك خلاف مستمر بين الأهداف التي يسعى أطراف سلسلة التوريد تحقيقها لكنهم بالرغم من ذلك يستمران في العمل المتعاون، وذلك لان إنهاء العلاقة سيكون أكثر تكلفة على كل الأطراف.

ويرى (Fynes et al. 2005) أيضا إن التعاون لا يعني الإذعان، وأن التعاون يساهم في تبادل المعلومات حول مواعيد الانتاج والعمليات والمنتجات الجديدة وتحسين الابتكارات الإنتاجية.

ويرى (الشموط 2007: ص44) أيضا إن التعاون فيما بين أطراف سلسلة التوريد وبالأخص فيما بين الشركة والموردين يعني تشارك المعلومات مع الموردين وبمرونة عالية فيما يخص نواياها المستقبلية، فمثل هذا التعاون سوف يسمح للمورد بأن يحصل على تنبؤات أدق وأكثر عقلانية للطلب المستقبلي اعتماداً على مثل تلك التنبؤات.

تعتبر عملية تبادل المعلومات هامة جداً للشركة وباقي شركائها من أطراف سلسلة التوريد المتعاونين معها، ومن الصعوبة أن تحدث عملية تبادل المعلومات إلا إذا كان حجم وطبيعة العلاقة في سلسلة التوريد قد تم تأسيسها وإدامتها بشكل منظم، مع الأخذ بعين الاعتبار انه ليست كل علاقة يمكن اعتبارها تعاوناً بعيد المدى (Harland 1996, p.64).

يفترض (الشموط 2007: ص45) أنه على الشركة أن توفر مقاييس معيارية محددة لأداء لأطراف التي تهمها داخل السلسلة، ومن خلال الاعتماد على التكنولوجيا واحتمالات النمو والربحية، مما يعني أن الأطراف الهامين في سلسلة التوريد يجب أن يعملوا على مواءمة عملياتهم مع الإستراتيجية الداخلية الخاصة بالشركة من أجل استثمار خبراتهم ومعرفتهم في إضافة القيمة، وبذلك فإن التعاون المشترك للتنبؤ بمعلومات الطلب تساعد بشكل أفضل تخطيط متطلبات المخزون والمصادر المختلفة على المدى البعيد (Levi et al. 2003, p.111).

ويرى (Su 2008, p.266) أنه في حال حدوث التعاون في علاقة طرفين ما فإن ذلك سيؤدي إلى حدوث جودة عالية في هذه العلاقة، وخاصة إن للتعاون تأثيراً ايجابياً في العلاقات الطويلة في سلسلة التوريد، ويرى أيضا أن الباحثين لم يهتموا بشكل كافي في التعاون كونه أحد أبعاد جودة العلاقات في العلاقات التجارية.

ومما سبق فان الباحث يرى التعاون هو حالة عمل الأطراف في سلسلة التوريد مع بعضهما البعض من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويحدث التعاون من خلال تبادل المعلومات، وجداول الإنتاج، والمنتجات الجديدة للتقليل من تكلفة الإنتاج وتحسين عمليات ابتكار العمليات والمنتجات.

2-3 أداء سلسلة التوريد

تعتبر عملية قياس وتقييم أداء الشركات وتقييم أداء سلسلة توريدها من الأمور الحرجة خاصة مع صعوبة المحافظة على رضا الزبائن نتيجة التنافسية والتغيرات المتسارعة في الأسواق وبيئة الأعمال. في الدراسة الحالية فان الباحث اعتمد على قياس أداء سلسلة التوريد من خلال هي (نوعية الأداء، ، والتوقيت المناسب للتوريد).

2-3-1 نوعية الأداء

وهي مدى تطابق منتجات الشركات الأردنية المنتجة للدواء للمعايير المحلية والدولية وللمواصفات المطلوبة وتلبيتها تطلعات وحاجات العملاء والعمل.

2-3-2 التوقيت المناسب للتوريد

ويقصد به الفترة الزمنية الممتدة من توريد المواد إلى الشركات الأردنية المنتجة للدواء إلى حين تسليمها إلى الزبون النهائي، ومدى سرعة استجابة أطراف سلسلة التوريد في هذه الشركات إلى التغيرات الحاصلة في طلبات العملاء وظروف العمل.

المبحث الثالث (نتائج الدراسة)

3-1 خصائص أفراد عينة الدراسة

تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لمديري ورؤساء الأقسام في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية من اجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من العاملين في تلك الشركات، والجدول رقم (1) يبين النتائج الخاصة بخصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول رقم (1)

خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	25- اقل من 30 سنة	15	% 19.2
	30- اقل من 35 سنة	19	% 24.4
	35- اقل من 40 سنة	19	% 24.4
	40- اقل من 45 سنة	11	% 14.1
	45- اقل من 50 سنة	12	% 15.4
	50 سنة فأكثر	2	% 2.5
	المجموع	78	% 100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	54	% 69.2
	دبلوم عالي	6	% 7.7
	ماجستير	16	% 20.5
	دكتوراه	2	% 2.6
	المجموع	78	% 100
سنوات الخبرة	4 سنوات فما دون	11	% 14.1
	5- اقل من 9 سنوات	15	% 19.2
	9- اقل من 13 سنة	19	% 24.4
	13 سنة فأكثر	33	% 42.3
	المجموع	78	% 100

*الجدول من إعداد الباحثان

ويتبين من خلال الجدول رقم (1) ما يلي:

1. العمر: توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات الستة، ولكن بنسب متفاوتة معظمها كانت في الفئة ما بين (30- اقل من 35 سنة) والفئة ما بين (35- اقل من 40) بنسبة (24.4 %) لكل فئة، أي قد شكلتا ما يعادل نسبة (48.8 %) من أفراد عينة الدراسة، أما الفئات العمرية المتبقية فقد كانت نسبها تتراوح على الشكل التالي، الفئة مابين (25- اقل من 30 سنة) نسبتها كانت (19.2 %) من أفراد عينة الدراسة، الفئة مابين (40- اقل من 45 سنة) نسبتها كانت (14.1 %) من أفراد عينة الدراسة، الفئة مابين (45- اقل من 50 سنة) نسبتها كانت (15.4 %) من أفراد عينة الدراسة، الفئة مابين (أكثر من 50 سنة) نسبتها كانت (2.5 %) من أفراد عينة الدراسة، وتعتبر هذه النتيجة جيدة لما تتمتع به المراكز العليا في الشركات من أعمار شابة.
2. المؤهل العلمي: شكل نسبة حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث بلغ النسبة (68.2 %)، وقد تلاها نسبة حاملي شهادة الماجستير حيث بلغت نسبتها (20 %)، كما شكل حاملي شهادة الدبلوم العالي ما نسبته (7.1 %) من أفراد عينة الدراسة، وشكلت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه ما نسبته (4.7 %).
3. سنوات الخبرة: توضح النتائج إن ما نسبته (43.5 %) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون الخبرات (13 سنة فأكثر)، تلاها بعد ذلك نسبة (24.7 %) ممن يتمتعون بخبرات (9- اقل من 13 سنة)، وان ما نسبته (18.8 %) يمتلكون خبرات حوالي من (5- اقل من 9 سنوات)، في حين كان نسبة (12.9 %) هي نصيب من يمتلكون خبرات (4 سنوات فما دون)، وهذه النسب تعتبر منطقية لما تحتاجه هذه المراكز إلى خبرات لإنجاح العمل.

3-2 مدى تطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية :

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (2) مستوى جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الاسئلة المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا السؤال.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1.الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة	3.89	0.42	عالية
2.الاتصال الدائم بين أطراف السلسلة	4.11	0.45	عالية
3.الالتزام التنظيمي بين أطراف السلسلة	4.09	0.55	عالية
4.التعاون المشترك بين أطراف السلسلة	3.81	0.58	عالية
المتوسط العام	3.98	0.50	عالية

*الجدول من إعداد الباحثان

تشير نتائج تحليل البيانات في الجدول رقم (2) إلى أن مستوى جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية جاءت بدرجة عالية، حيث إن قيم المتوسط الحسابي جاء بقيمة (3.98) والانحراف المعياري بقيمة (0.50)، كون إن المتوسط الحسابي جاء ما بين (3.67-5). ويلاحظ من الجدول رقم (4-2) إن الاتصال الدائم بين أطراف السلسلة جاءت بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.11)، وبانحراف معياري مقداره (0.45). وقد جاء في المرتبة الثانية الالتزام التنظيمي بين أطراف السلسلة وبمتوسط حسابي (4.09)،وبانحراف معياري مقداره (0.55) وقد جاء في المرتبة الثالثة الثقة المتبادلة بين أطراف السلسلة بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري مقداره (0.42)، وقد جاء في المرتبة الرابعة التعاون المشترك بين أطراف السلسلة بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري مقداره (0.58).

ويلاحظ بشكل عام إن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تقع بين (3,67-5)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية على جميع عبارات الاستبانة، وان الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تطبق وبدرجة عالية مفهوم جودة العلاقات في التعامل ما باقي أطراف وشركائها في سلسلة التوريد.

3-2-1 الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد

تبين النتائج التي يبنيها الجدول رقم (3) مدى الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة المتبادلة داخل أطراف سلسلة التوريد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.1	تتصف علاقة الشركة مع أطراف سلسلة التوريد على درجة عالية من الولاء.	3.87	0.65	عالية
.7	تعتمد الشركة في انجاز أعمالها على علاقة متناسقة مع أطراف سلسلة التوريد.	3.78	0.65	عالية
.13	يتوفر قدر عالٍ من الانفتاح في العلاقة ما بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد.	3.75	0.74	عالية
.19	تتعامل الشركة مع أطراف سلسلة توريد ذوي النزاهة العالية.	4.16	0.65	عالية
الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد		3.89	0.42	عالية

*الجدول من إعداد الباحثان

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (3.89)، بانحراف معياري عام (0.42)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67–5) فيمكن القول بأن درجة الثقة المتبادلة داخل أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية والتي هي احد أبعاد جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد كانت على درجة عالية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على (تتعامل الشركة مع أطراف سلسلة توريد ذوي النزاهة العالية) جاءت بالمرتبة الأولى، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة التي تنص على (يتوفر قدر عالٍ من الانفتاح في العلاقة ما بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد) بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.74).

3-2-2 الاتصال الدائم بين أطراف سلسلة التوريد

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4) مدى الاتصال بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الدائم بين أطراف سلسلة التوريد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.2	يتم تبادل المعلومات بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد بشكل ميسر.	3.97	0.71	عالية
.8	تبلغ الشركة شركائها بالتغيرات (في بيئة العمل والشركة) التي قد تؤثر في عمل الطرفين.	3.79	0.71	عالية
.14	تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة (الانترنت، الفاكس...الخ) للتواصل مع أطراف سلسلة التوريد.	4.55	0.55	عالية
.20	تحرص الشركة على سبل التواصل المستمر مع أطراف سلسلة التوريد.	4.12	0.66	عالية
الاتصال الدائم بين أطراف سلسلة التوريد		4.11	0.45	عالية

*الجدول من إعداد الباحثان

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (4.11)، بانحراف معياري عام (0.45)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67-5) فيمكن القول بأن درجة الاتصال بين أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية والتي هي احد أبعاد جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد كانت على درجة عالية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على (تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة (الانترنت، الفاكس...الخ) للتواصل مع أطراف سلسلة التوريد) بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.55) وبانحراف معياري(0.55)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (تبلغ الشركة شركائها بالتغيرات (في بيئة العمل والشركة) التي قد تؤثر في عمل الطرفين) بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.71).

3-2-3 الالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (5) مدى الالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.3	تبذل الشركة أقصى جهود ممكنة للمحافظة على علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد.	4.06	0.79	عالية
.9	تسعى الشركة لإدامة علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد إلى أطول فترة ممكنة.	4.10	0.79	عالية
.15	تلتزم الشركة باتفاقياتها مع أطراف سلسلة التوريد باستمرار.	4.20	0.67	عالية
.21	يعزز الالتزام المتبادل بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد من إجراءات سير العمل في الشركة.	4.02	0.82	عالية
	الالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد	4.09	0.55	عالية

*الجدول من إعداد الباحثان

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (4.09)، بانحراف معياري عام (0.55)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67–5) فيمكن القول بأن درجة الالتزام التنظيمي بين أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية والتي هي احد أبعاد جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد كانت على درجة عالية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على (تلتزم الشركة باتفاقياتها مع أطراف سلسلة التوريد باستمرار) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.20) وبانحراف معياري(0.67)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (يعزز الالتزام المتبادل بين الشركة وأطراف سلسلة التوريد من إجراءات سير العمل في الشركة) بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري قدره (0.82).

3-2-4 التعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (6) مدى التعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.4	تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم العمليات.	3.81	0.91	عالية
.10	تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في وضع جداول العمل.	3.65	0.75	متوسطة
.16	تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في تصميم المنتج.	3.74	0.81	عالية
.22	تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد لتحقيق جودة الممارسات.	4.03	0.74	عالية
التعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد		3.81	0.58	عالية

*الجدول من إعداد الباحثان

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (3.81)، بانحراف معياري عام (0.58)، وبما إن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67-5) فيمكن القول بأن درجة التعاون المشترك بين أطراف سلسلة التوريد للشركات الأردنية المنتجة للأدوية والتي هي احد أبعاد جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد كانت على درجة عالية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على (تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد لتحقيق جودة الممارسات) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.03) وبانحراف معياري(0.74)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (تتعاون الشركة مع أطراف سلسلة التوريد في وضع جداول العمل) بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري قدره (0.75).

3-3 مؤشرات أداء سلسلة التوريد

3-3-1 نوعية الأداء

لقد جاءت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تحقق النوعية في أداء سلسلة توريد الشركات الأردنية المنتجة للأدوية إذا ما قامت هذه الشركات بإتباع مبدأ جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوعية الأداء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.5	معدل الشكاوى من قبل أطراف سلسلة التوريد على أداء الشركة منخفض.	3.57	0.76	متوسطة
.11	توفر الشركة كافة المعلومات لأطراف سلسلة التوريد حول أي تأخير يحصل في توريد الطلبية.	3.89	0.63	عالية
.17	توفر الشركة نظام كفوء لفحص الشكاوى المقدمة من أطراف سلسلة التوريد.	3.87	0.76	عالية
.23	تتشارك الشركة باستمرار مع أطراف سلسلة التوريد المعلومات المتعلقة بحالة الطلبيات.	4.01	0.56	عالية
	نوعية الأداء	3.83	0.44	عالية

*الجدول من إعداد الباحثان

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (3.83)، بانحراف معياري عام (0.44)، ويلاحظ من الجدول رقم (7) إن العبارة التي تنص على (تتشارك الشركة باستمرار مع أطراف سلسلة التوريد المعلومات المتعلقة بحالة الطلبيات) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.01) وبانحراف معياري(0.56)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة والتي تنص على (معدل الشكاوى من قبل أطراف سلسلة التوريد على أداء الشركة منخفض) بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.76). ويلاحظ بشكل عام إن معظم المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3,67-5)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

3-3-2 التوقيت المناسب للتوريد

لقد جاءت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تحقق التوقيت المناسب للتوريد كأحد مؤشرات أداء سلسلة توريد الشركات الأردنية المنتجة للأدوية إذا ما قامت هذه الشركات بإتباع مبدأ جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوقيت المناسب للتوريد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
.6	تؤدي الشركة عمليات التوريد بتوقيت مناسب.	3.88	0.78	عالية
.12	تخصص الشركة الوقت اللازم لإيجاد حلول لمشكلات العمل التي تواجهها.	4.02	0.85	عالية
.18	تستجيب الشركة بصورة فورية للتغيرات في بيئتها.	4.10	0.81	عالية
.24	أن التوقيت الممتد من توريد المواد إلى الشركة وإلى حين تسليمها للسلع والخدمات يتم بشكل مناسب.	3.80	0.79	عالية
التوقيت المناسب للتوريد		3.95	0.56	عالية

*الجدول من إعداد الباحثان

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت متوسط حسابي عام (3.95)، بانحراف معياري عام (0.56)، ويلاحظ من الجدول رقم (8) إن العبارة التي تنص على (تستجيب الشركة بصورة فورية للتغيرات في بيئتها) جاءت بالمرتبة الأولى إذ حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.10) وبانحراف معياري(0.81)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على (أن التوقيت الممتد من توريد المواد إلى الشركة وإلى حين تسليمها للسلع والخدمات يتم بشكل مناسب) بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.79). ويلاحظ بشكل عام إن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3,67-5)، وهذا يشير إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

3-4-1 الفرضية الرئيسة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0,05) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها في الشركات المنتجة للدواء في الأردن):

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (10) هذه النتائج:

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية	مصدر التغيير	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات MS	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.	القرار لإحصائي
اثر جودة العلاقات على أداء السلسلة	الانحدار	6.789	1	6.786	0.597	0.736	89.852	3.96	0.000	رفض الفرضية العدمية
	الخطأ	5.740	76	0.076						
	المجموع	12.527	77							

*الجدول من إعداد الباحثان

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (9) إن قيمة F المحسوبة هي (89.852) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0,05) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على أدائها في الشركات المنتجة للدواء في الأردن"، وهذا ما توكده قيمة Sig. البالغة(0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن R2 بلغت (0.597)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغيير في تطبيق المتغير المستقل.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة الأولى

أبعاد المتغير المستقل	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية Beta	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2
	B	الخطأ المعياري					
الثابت	1.023	0.312		3.281	1.99	0.002	0.597
الثقة المتبادلة	0.296	0.092	0.311	3.216		0.002	
الاتصال الدائم	0.033-	0.097	0.037-	0.337-		0.737	
الالتزام التنظيمي	0.358	0.076	0.488	4.680		0.000	
التعاون المشترك	0.108	0.062	0.155	1.751		0.084	

*الجدول من إعداد الباحثان

ومن الجدول رقم (10) يتبين إن قيم الثقة المتبادلة والالتزام التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل من هذين المتغيرين اكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لجودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد على أدائها.

ولتباين أهمية أبعاد جودة العلاقات في تأثيرها على أداء سلسلة التوريد نستخدم الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Method) والجدول رقم (11) يوضح ذلك

الجدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى

الأبعاد	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	R	R2 معامل	Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta	معامل الارتباط	التحديد	مستوى الدلالة
الثابت	1.779	0.244				0.000
الالتزام التنظيمي	0.523	0.059	0.712	0.712	0.501	0.000
الثابت	1.120	0.291				0.000
الالتزام التنظيمي	0.389	0.066	0.530	0.762	0.580	0.000
الثقة المتبادلة	0.310	0.086	0.326			0.001

*الجدول من إعداد الباحثان

ومن الجدول رقم (11) يتبين إن الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره (50.1%) من التباين الحاصل في أداء سلسلة التوريد الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وإن (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة) يفسر ما مقداره (58%) من التباين الحاصل في أداء سلسلة التوريد، وهذا يبين أهمية هذين البعدين في التأثير في أداء سلسلة التوريد، ويلاحظ إن معامل التحديد ازداد عند الجمع ما بين بعدي الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة.

وحيث إن معادلة الانحدار المتعدد

$$Y= B0 + B1X1 + B2X2 + E$$

$$Y = 1.120+ 0.389 (COM) + 0.310 (Trt) + 0.291$$

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل الأول (الالتزام التنظيمي) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (أداء سلسلة التوريد) بمقدار (0.389) أي بنسبة (38.9%)، كما أن الزيادة في المتغير المستقل الثاني (الثقة المتبادلة) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (أداء سلسلة التوريد) بمقدار (0.310) أي بنسبة (31%)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع، وأنها كانت أقوى للمتغير الالتزام التنظيمي.

3-4-1-1 الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0,05) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على نوعية أدائها).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على كل بعد من أبعاد المتغير والذي هو أداء سلسلة التوريد على حدة، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (12) هذه النتائج:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

الفرضية	مصدر التغيير	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات MS	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.	القرار لإحصائي
اثر جودة العلاقات على نوعية الأداء	الانحدار	4.127	1	4.127	0.327	0.531	29.887	3.96	0.000	رفض الفرضية العدمية
	الخطأ	10.495	76	0.138						
	المجموع	14.622	77							

*الجدول من إعداد الباحثان

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (12) إن قيمة F المحسوبة هي (29.887) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0,05) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على نوعية أدائها"، وهذا ما توكده قيمة Sig. البالغة(0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن R2 بلغت (0.327)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغيير في تطبيق المتغير المستقل.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الاولى

ابعاد المتغير المستقل	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية Beta	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2
	B	الخطأ المعياري					
الثابت	1.277	0.45		2.238	1.99	0.004	0.327
الثقة المتبادلة	0.288	0.129	0.280	2.238		0.028	
الاتصال الدائم	0.309	0.135	0.322	2.283		0.025	
الالتزام التنظيمي	0.002	0.107	0.002	0.014		0.989	
التعاون المشترك	0.044	0.086	0.059	0.513		0.609	

*الجدول من إعداد الباحثان

ومن الجدول رقم (13) يتبين إن قيم الثقة المتبادلة والاتصال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل من هذين المتغيرين اكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لجودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد على نوعية أدائها، ولتباين أهمية أبعاد جودة العلاقات في تأثيرها على نوعية الأداء نستخدم الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Method) والجدول رقم (14) يوضح ذلك :

الجدول رقم (14)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الاولى

الأبعاد	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية Beta	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	1.793	0.387				0.000
الاتصال الدائم	0.499	0.094	0.521	0.521	0.271	0.000
الثابت	1.316	0.424				0.003
الاتصال الدائم	0.334	0.113	0.348	0.324	0.306	0.004
الثقة المتبادلة	0.296	0.122	0.288			0.017

*الجدول من إعداد الباحثان

ومن الجدول رقم (14) يتبين إن الاتصال يفسر ما مقداره (27.1%) من التباين الحاصل في نوعية الأداء، وإن (الاتصال، والثقة المتبادلة) يفسر ما مقداره (30.6%) من التباين الحاصل في نوعية الأداء، وهذا يبين أهمية هذين البعدين في التأثير في نوعية الأداء، ويلاحظ إن معامل التحديد ازداد عند الجمع ما بين بعدي الاتصال والثقة المتبادلة.

3-4-1-2 الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0,05) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على التوقيت المناسب للتوريد)

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على كل بعد من أبعاد المتغير والذي هو أداء سلسلة التوريد على حدة، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (15) هذه النتائج:

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	مصدر التغيير	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات MS	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.	القرار لإحصائي
أثر جودة العلاقات على التوقيت المناسب للتوريد	الانحدار	11.210	1	11.210	0.523	0.627	63.068	3.96	0.000	رفض الفرضية العدمية
	الخطأ	13.508	76	0.178						
	المجموع	24.718	77							

*الجدول من إعداد الباحثان

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (15) إن قيمة F المحسوبة هي (63.068) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0,05) لجودة علاقات أطراف سلسلة التوريد على التوقيت المناسب للتوريد"، وهذا ما توكده قيمة .Sig البالغة(0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن R2 بلغت (0.523)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى التغيير في تطبيق المتغير المستقل.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

أبعاد المتغير المستقل	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد
	B	الخطأ المعياري	Beta			Sig	R2
الثابت	0.163	0.476		0.342	1.99	0.733	0.523
الثقة المتبادلة	0.380	0.141	0.284	2.701		0.009	
الاتصال الدائم	0.037	0.148	0.030	0.251		0.803	
الالتزام التنظيمي	0.501	0.117	0.486	4.282		0.000	
التعاون المشترك	0.029	0.094	0.029	0.303		0.763	

*الجدول من إعداد الباحثان

ومن الجدول رقم (16) يتبين إن قيم الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل من هذين المتغيرين اكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لجودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد على التوقيت المناسب للتوريد، ولتباين أهمية أبعاد جودة العلاقات في تأثيرها على التوقيت المناسب للتوريد نستخدم الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Method) والجدول رقم (17) يوضح ذلك:

الجدول رقم (17)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الفرعية الثانية

الأبعاد	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta			
الثابت	1.092	0.359				0.003
الالتزام التنظيمي	0.699	0.087	0.678	0.678	0.460	0.000
الثابت	0.240	0.437				0.548
الالتزام التنظيمي	0.526	0.099	0.511	0.722	0.522	0.000
الثقة المتبادلة	0.400	0.129	0.299			0.003

*الجدول من إعداد الباحثان

ومن الجدول رقم (17) يتبين إن الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره (46%) من التباين الحاصل في التوريد، وإن (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة) يفسر ما مقداره (52.2%) من التباين الحاصل في التوقيت المناسب للتوريد، وهذا يبين أهمية هذين البعدين في التأثير في التوقيت المناسب للتوريد، ويلاحظ إن معامل التحديد ازداد عند الجمع ما بين بعدي الالتزام التنظيمي والثقة المتبادلة.

5-3 مناقشة النتائج

1. تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد تؤثر وبشكل ايجابي ومباشر على أدائها، حيث بلغت نسبة (R2=0.597) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (59.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء سلسلة التوريد، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي منفرداً في المتغير التابع 50.1%، وعند إضافة تأثير الثقة المتبادلة إلى الالتزام التنظيمي تصبح قيمة الأثر 58%، **ويستنتج الباحثان من ذلك أن كلما قامت الشركات الدوائية بالالتزام بما تعاقدت عليه، وأنها بنيت علاقاتها على أساس من الثقة والأمان بما يقدمه باقي شركائها كان لذلك الأثر أداء سلسلة التوريد ككل.**

2. تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في نوعية الأداء، حيث بلغت نسبة (R2=0.327) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (32.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة الأداء، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الاتصال الدائم، والثقة المتبادلة)، حيث بلغت قيمة تأثير الاتصال الدائم منفرداً على المتغير التابع 27.1%، وعند إضافة تأثير الثقة المتبادلة إلى الاتصال الدائم تصبح قيمة الأثر 30.6%، وهذا **برأي الباحثان يعود لأهمية كل من استخدام وسائل الاتصال الواضحة والمتواصلة والحديثة، وتعزيز الثقة والأمان ما بين الشركات الدوائية وباقي شركائها من تأثير في تحسين نوعية الأداء.**

3. تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة أن جودة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد لها أثر في التوقيت المناسب التوريد، حيث بلغت نسبة (R^2=0.523) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (52.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التوقيت المناسب للتوريد، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي، والثقة المتبادلة)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي على المتغير التابع منفرداً 46%، وعند إضافة تأثير الثقة المتبادلة إلى الالتزام التنظيمي تصبح قيمة الأثر 52.2%، **ويستنتج الباحثان على أهمية تحقيق الأمان والثقة والوفاء بالتعاقدات والالتزامات في علاقات الشركات الدوائية مع باقي شركائها لما لذلك من اثر في تحقيق توقيت مناسب لتوريد المنتجات من الشركات وإليها.**

6-3 التوصيات

توصل الباحث إلى عدد من التوصيات وكما يلي:

1- يوصي الباحث الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بالاستمرار بتبني وتطبيق مبدأ جودة العلاقات مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، وذلك لما أثبتته هذه الدراسة من تأثير قوي لهذا التطبيق على أداء سلسلة التوريد، والبحث عن الوسائل والآليات التي تعزز منه في هذه الشركات.

2- أن تستمر الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بالتعامل مع أطراف ذوي النزاهة العالية وذوي الولاء للشركة، وان تستمر بالانفتاح في العلاقة مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد بشكل دائم، وذلك للحفاظ على الاستقرار في هذه الشركات والاطمئنان بما سيقدمه الشركاء من أداء.

3- إن استخدام وسائل الاتصال الحديثة كما هو الحال في الشركات الأردنية المنتجة للأدوية يحسن من الاتصال مع شركائها من أطراف سلسلة التوريد، الا أنه ليس له الأثر الواضح على أداء سلسلة التوريد، فلذلك يوصي الباحثان أهمية العمل على تطوير وسائل الاتصال لديها بما يخدم أداء السلسلة، وان تعمل هذه الشركات بالابتعاد عن التعقيد في تعاملاتها وتواصلها مع شركائها، وان تعمل على تحسين سبل التواصل باستمرار مع هؤلاء الشركاء.

4- أن تسعى الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بالاستمرار في المحافظة على التزاماتها مع شركائها، وان تبذل أقصى الجهود الممكنة للمحافظة على علاقتها مع أطراف سلسلة التوريد إلى أطول فترة ممكنة، وان تعزز الالتزام المتبادل مع أطراف سلسلة التوريد، وذلك لما يؤدي إليه من تحسين في إجراءات سير العمل.

5- أظهرت نتائج الدراسة إن التعاون ما بين الشركات الأردنية المنتجة للأدوية وشركائها من أطراف سلسلة التوريد على درجة عالية، الا أن هذا التعاون لم يظهر أثر على أداء سلسلة التوريد، فلذلك يوصي الباحثان تفعيل التعاون ما بين الشركات الدوائية وشركائها لتحقيق جودة الممارسات، وأهمية تعاون الشركات مع شركائها في تصميم العمليات وفي تصميم المنتج، وان تعمل الشركات على التعاون مع شركائها في وضع جداول العمل.

6- تمتاز الشركات الأردنية المنتجة للأدوية بتحقيق النوعية والجودة في الأداء على درجة عالية كما أظهرت النتائج في هذه الدراسة، فلذلك يوصي الباحثان بأن تسعى المحافظة على هذه الجودة من خلال التشارك المستمر مع أطراف سلسلة التوريد في المعلومات المتعلقة بحالة الطلبيات، وإن توفر كافة المعلومات لأطراف سلسلة التوريد حول أي تأخير يحصل في توريد الطلبية، وإن توفر نظام كفوء لفحص الشكاوى المقدمة من أطراف سلسلة التوريد، وان تهتم بشكاوى أطراف سلسلة التوريد على أداء هذه الشركات.

المصادر

المصادر باللغة العربية

- ارتيمة، هاني جزاع(2006)"تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد. دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية(2010)، "قاعدة بيانات الصناعة الدوائية الأردنية".
- العلي، عبد الستار محمد(2001) "الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلاسل التوريد"، دار وائل للنشر، عمان–الأردن.
- الشموط، محمد سالم(2007) "أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلاسل التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.

المصادر باللغة الانجليزية

- Bowerox, D. J. & Closs, D. J. & Stank, T. P. (2000) "Ten mega-trends That will Revolutionize Supply Chain Logistic", Journal of Business Logistic, Vol. 21, No. 1-16.
- Fynes, B. & de Burca, S. & Mangan, J. (2008) "The Effect of Relationship Characteristics on Relationship Quality & Performance", Int. J. Production Economics, Vol. 111, NO. 56-69.
- Fynes, B. & Voss, C. & de Burca, S. (2005) "The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Quality Performance". Int. J. Production Economics, Vol. 96, No. 339-354.
- Fynes, B. & Burca, S. & Voss, C. (2005) "Supply Chain Relationship Quality, The Competitive Environment And Performance". International Journal of Production Research, Vol. 43, No. 3303-3320.
- Harland, M.C. (1996) "Supply Chain Management, Relationships, Chains, and Networks". British Journal of Management, Vol. 7, No.63.
- Kwon, I. W. G. & Suh, T. W. (2004) "Factors Affecting the Level of Trust & Commitment in Supply Chain Relationships", Journal of Supply Chain Management, Vol. 40, No. 4-14.
- Monczka, Robert & Trent, Robert & Handfield, Robert (2005) "Purchasing and Supply Chain Management", 3ed Ed. Thomson South-Western.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009) "Organizational Behavior", 13th Ed. Pearson Education International.

- Su, Qin & Song, Young-tao & Li, Zhao & Dang, Ji-xing (2008) "The Impact Of Supply Chain Relationship Quality on Cooperative Strategy". Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 14, No. 263-272.

- Trang, T. M. & Nguyen, Tho D. 2010"Learning to Build Quality Business Relationships in Export Market: Evidence from Vietnamese exporters". Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 203-220.

- Wisner, D. & Tan, K.C. & Leong, G.K. (2009) "Principle of Supply Chain Management", 2nd Ed. South-Western.