

تكامل سلسلة التوريد: دراسة ارتباطيه للثقافة التنظيمية وأداء الشركة

عبدالرحمن عثمان عبدالرحمن عثمان*

ملخص

يعتبر الغرض الأساسي من هذه الدراسة الارتباطيه الكمية هو تحديد العلاقات بين أنواع الثقافة التنظيمية وتكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. تضمنت عملية الدراسة الحصول على بيانات من 150 من المتخصصين في سلسلة التوريد وقد تم التطبيق على مسؤولي المشتريات والمبيعات يعملون في شركات القطاع الخاص والاستثماري العاملة في قطاع الدواء في مصر 0 بيانات تكامل سلسلة التوريد والثقافة التنظيمية وأداء الشركة المستمدة من النتائج التي تم الحصول عليها من المشاركين الذين أكملوا مقياس ليكرت من 5 نقاط. كشفت النتائج عن وجود علاقة كبيرة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. جميع متغيرات التكامل الثلاثة ، العميل ، المورد ، والداخلي لها علاقة إيجابية كبيرة مع التكامل التام وأداء الشركة. أشارت البيانات أيضًا إلى أن تكامل سلسلة التوريد زاد عندما كانت المرونة التنظيمية موجودة. كانت النتيجة غير المتوقعة هي وجود علاقة ارتباط كبيرة بين ثقافات العشيرة والتشبع وتكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. أجريت هذه الدراسة وأضافت نتائج إلى الدراسات السابقة بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء تكامل سلسلة التوريد. تثبت نتائج هذه الدراسة أن الهيكل التنظيمي المرن ، كما هو موضح في ثقافات العشيرة والتشبع ، يزيد من تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة.

* أستاذ مساعد إدارة الأعمال بالمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان فرع مطروح

مع تكثيف القوى التنافسية ، ستزداد حاجة الشركات إلى تطوير هيكل تنظيمي مرن للاستفادة من ممارسات تكامل سلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية: تكامل العملاء، تكامل الموردين، التكامل الداخلي، التكامل الكلي، أداء الشركة، الثقافة التنظيمية، ثقافة العشيرة، ثقافة التشبع، ثقافة السوق، ثقافة التسلسل الهرمي.

Supply Chain Integration: A Correlational Study of Organizational Culture and Firm Performance

Abstract

The purpose of this quantitative correlational study was to determine the relationships between types of organizational culture, supply chain integration, and firm performance. The study process included obtaining data from 150 supply chain specialists, and it was applied to purchase and sales officials working in private and investment sector companies operating in the pharmaceutical sector in Egypt. Data on supply chain integration, organizational culture, and company performance derived from the results obtained from the participants who completed a 5-point Likert scale. The results revealed a significant relationship between supply chain integration and company performance. All three integration variables, customer, supplier, and internal, have a significant positive relationship with full integration and company performance. The data also indicated that supply chain integration increased when organizational flexibility was present. An unexpected finding was a significant correlation between clan cultures, saturation, supply chain integration, and company performance. This study was conducted and added findings to previous studies on the impact of organizational culture on supply chain integration performance. The results of this study prove that a flexible organizational structure, as seen in clan and saturation cultures, increases supply chain integration and company performance. As competitive forces intensify, companies will need to develop a flexible organizational structure to take advantage of supply chain integration practices.

Keywords: customer integration, supplier integration, internal integration, overall integration, company performance, organizational culture, clan culture, saturation culture, market culture, hierarchy culture.

تكشف بيئة السوق شديدة التنافسية والديناميكية في عام 2015 عن الحاجة إلى التغيير في العمليات التنظيمية. تمثل بيئات العمل سريعة التغيير العديد من أوجه عدم اليقين للقادة التنظيميين للحفاظ على ميزة تنافسية بأنفسهم ، مما يدفع القادة إلى النظر إلى ما وراء الحدود التقليدية. على مدار العقد الماضي ، لاحظ علماء سلسلة التوريد أن تكامل سلسلة التوريد (SCI) كان عاملاً رئيسياً في تحقيق التحسينات التنظيمية وخلق ميزة تنافسية مستدامة. يساعد تكامل سلسلة التوريد القادة التنظيميين على إعادة تنظيم الموارد الداخلية والخارجية لتوحيد سلسلة التوريد وتحسين الأداء على المدى الطويل. يعتبر تكامل سلسلة التوريد ذا أهمية إستراتيجية وتشغيلية، فالتكامل الداخلي والخارجي هما بعدان أساسيان لـ تكامل سلسلة التوريد (SCI). يتضمن التكامل الخارجي تطوير علاقات فورية مع الموردين وعلاقات لاحقة مع العملاء ، يشير التكامل الداخلي إلى السلوكيات والقيم الموحدة ، والتعاون متعدد الوظائف ، ومشاركة المعلومات ، والممارسات والإجراءات المتزامنة داخل المنظمة (Huo, Qi, Wang, & Zhao, 2014).

أدرك العديد من الباحثين أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الأداء التشغيلي فينظر القادة الذين يدعمون التوجه الثقافي إلى سلسلة التوريد ككل بدلاً من مجموعة من الأجزاء المجزأة، فالنهج الشامل يخلق قيمة للعملاء ويزيد من الأداء من خلال التدفق المتزامن للأنشطة داخل الشركات وفيما بينها، و الاتساق الثقافي والفهم الثقافي ضمن سلسلة التوريد يضافان إلى استراتيجيات سلسلة التوريد الناجحة.

أدت زيادة التركيز على تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة إلى إجراء دراسات جديدة لتوسيع المعرفة وفهم التعقيدات داخل سلسلة التوريد. على الرغم من مجموعة الأبحاث الحالية ، لا تزال تكامل سلسلة التوريد تتميز بالتناقضات في التعريفات والأبعاد. أكدت الدراسات التجريبية على تكامل سلسلة التوريد (SCI) وأداء الشركة على التأثير الاستراتيجي للتعاون داخل الشركة وبين الشركات (Cao, Huo, Li, & Zhao, 2015).

من بين السوابق المحتملة تكامل سلسلة التوريد ، ترتبط الثقافة التنظيمية بأبعاد التعاون للتكامل وأداء الشركة. لاحظ منظرو وجهة النظر العلائقية أن التفاعل المتزايد بين أعضاء سلسلة التوريد يبني علاقات الثقة والعلاقات الحاسمة لتكامل سلسلة التوريد. ومع ذلك ، كانت هناك دراسات قليلة حول العلاقات بين تكامل سلسلة التوريد والثقافة التنظيمية وأداء الشركة (Cao et al., 2015). قد تساعد هذه الدراسة الارتباطية الكمية في سد هذه الفجوة في الأدبيات من خلال فحص العلاقات بين تكامل سلسلة التوريد (SCI) والثقافة التنظيمية ، والتأثيرات على أداء الشركة.

الدراسات السابقة

على مدى العقود الثلاثة الماضية ، أعادت الشركات هيكلة العمليات وإعادة هندستها لزيادة الأداء التنظيمي وتحسين رضا العملاء. في خضم هذا السعي لتحقيق التميز ، أدرك المدراء التنفيذيون افتقارهم إلى الكفاءات والموارد لتحقيق النجاح التنظيمي. أدى هذا الإدراك إلى قيام المديرين بتقييم موارد الموردين والعملاء خارج حدودهم التنظيمية التقليدية (Fawcett & Magnan, 2002). ظهرت عدة مواضيع رئيسية حول هذه المشكلة.

تكامل سلسلة التوريد. تاريخياً ، كان التكامل الرأسي نموذج عمل مشترك للنجاح التنظيمي. ينبع التكامل الرأسي من مفهوم الأعمال القديم القائل بأن القيمة التنافسية تستند إلى ملكية 100% لجميع العمليات المترابطة ضمن سلسلة القيمة (Zhang, Gunasekaran, Yu, & Wang, 2015). الاتجاهات الحالية بما في ذلك العولمة ، والاستعانة بمصادر خارجية ، وزيادة المعرفة التكنولوجية للعملاء ، ودورات حياة المنتج الأقصر ، وتوقعات أصحاب المصلحة العالية تجبر المنظمات على التوسع خارج الحدود التقليدية ويجب على القادة إعادة التفكير في أهمية التكامل الرأسي (Zhang et al., 2015) .

نظراً للضغوط التنافسية الحالية ، يبحث القادة التنظيميين عن طرق لزيادة أداء الشركة واكتساب ميزة تنافسية. على مدار الثلاثين عامًا الماضية ، كان هناك اهتمام متزايد بإدارة سلسلة التوريد كوسيلة للانتهاء أسفل الصوامع الوظيفية التنظيمية ونموذج الأعمال المترابط. أصبحت أنشطة تكامل سلسلة التوريد عاملاً رئيسياً في تحقيق نجاح الشركة واكتساب ميزة تنافسية. اتفق العديد من الباحثين على أن الممارسات التكاملية داخل قناة التوريد لها تأثيرات إيجابية على أداء الشركات وسلسلة التوريد (Schoenherr & Swink, 2012).

يعتبر التحول من القادة التنظيميين الذين يعملون بمفردهم إلى سلسلة التوريد المتكاملة لتبادل المعرفة والتعاون بين قادة المنظمات المتعددة بمثابة تحول معقد. من الأمور المركزية في تعقيدات تكامل سلسلة التوريد والتعاريف والأبعاد غير المتسقة (Flynn et al., 2010). حدد العلماء SCI على أبعاد فردية (Flynn et al., 2010) ، ولا سيما تكامل العملاء والموردين. استخدم باحثون آخرون تعريفات مختلفة بما في ذلك تكامل العلاقات ، والتكامل الداخلي ، التكامل الاستراتيجي ،

تكامـل المصـب ، تكامـل الأنظمة ، وتكامـل المعرفة (Kim & Lee, 2010). بسبب هذه التناقضات ، يجد القادة صعوبة في تنفيذ إستراتيجية تكامل شاملة. يمثـل تكامـل سلسـلة التوريد النطاق والروابط في عمليات سلسلة التوريد عبر الشركاء التجاريين. حدد (Fawcett & Magnan, 2002) أربعة أنواع أساسية من تكامل سلسلة التوريد:

- 1- تكامل العمليات الداخلية متعددة الوظائف
- 2- التكامل العكسي ، من المنبع إلى موردي الدرجة الأولى والثانية
- 3- التكامل إلى الأمام ، والمصب إلى عملاء الدرجة الأولى
- 4- التكامل الكامل للأمام والخلف ، والانتقال من مورد المستوى الثاني إلى عملاء العملاء

قام باحثون آخرون بتوحيد هذه الأنواع الأربعة في ثلاث فئات تكامل ، داخلية ، مورد ، وعميل (McDermott & Stock, 1999 ; Zhao, Huo, Selen, & Yeung, 2011). هذه الفئات الثلاث تلتقط بشكل كافٍ الأبعاد الأساسية لتكامل سلسلة التوريد. لأغراض هذه الدراسة ، يمثـل المورد الداخلي والعميل بنية SCI. الثقافة التنظيمية. على مدار الستين عامًا الماضية ، كانت الدراسة المكثفة للثقافة التنظيمية جزءًا من أدبيات إدارة العمليات والعلوم الاجتماعية. تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على الميزة التنافسية للمؤسسة. لاحظ أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على السلوك المنعكس في القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة. كشفت نتائج الدراسة الإضافية أن الثقافة التنظيمية تؤثر على القدرة على الابتكار والتكيف التكنولوجي (Zhao, Huo, Selen, & Yeung, 2011).

يمثـل تكامـل سلسـلة التوريد إعادة تنظيم وربط ثقافات الشركة المتعددة معًا. أدرك القادة أنه لا يتعين على الشركات تحسين أداء الشركات الفردية فحسب ، بل يجب

أيضاً موأمة العمليات مع شركاء القنوات الأآرين لتحسين التكاليف والتسليم ومستويات الخدمة والأداء (Braunscheidel, Suresh, & Boisnier, 2010). على الرغم من أهمية SCI على أداء الشركة ، تلقى تأثير الثقافة التنظيمية على قدرات التكامل اهتماماً محدوداً (Braunscheidel et al., 2010).

تم اعتبار جهود تكامل سلسلة التوريد بين التعاون داخل الشركة وبين الشركات إستراتيجية مهمة في أداء الشركة (Cao, Huo, Li, & Zhao, 2015). يتضمن التكامل بين شركاء القنوات تغييرات ، مثل بناء الثقة والتخلص من السلوكيات العدائية ، لتطوير التعاون والشراكات بين الشركات (Braunscheidel et al., 2010). ومع ذلك ، فإن تنفيذ SCI يطرح بعض التحديات ، ويتطلب طريقة جديدة في التفكير واستثمارات العلاقات بين شركاء سلسلة التوريد. وأن الحواجز التنظيمية والسلوكية تتحدى مبادرات سلسلة التوريد وتكون بمثابة ضرر محتمل لأداء تكامل سلسلة التوريد.

تؤثر الثقافة التنظيمية على السلوك الداخلي مثل مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات الأخلاقية والعمل الجماعي والمخاطرة. لاحظ (Schilke and Cook (2014 أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الثقة ومهارات العلاقات داخل الشركة. المهارات المتعلقة بالثقافة مثل الثقة وتطوير العلاقات مهمة بين أعضاء سلسلة التوريد (Fawcett, Magnan, & McCarter, 2008). في حالة عدم وجود توافق الثقافة بين أعضاء القناة ، فقد لا تحقق المنظمات أهداف التكامل. جادل (Schilke and Cook (2014 في أن العلاقات طويلة الأمد وأن استراتيجيات SCI يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الثقافي. يجب أن يحدث توافق بين الثقافة التنظيمية الداخلية وثقافة اللجنة العليا الخارجية لتحقيق فعالية SCI.

استخدم العديد من الباحثين الذين درسوا الثقافة التنظيمية إطار القيم المتنافسة (CVF) أولاً بواسطة (Denison & Spreitzer, 1991; Valencia, Jimenez, & Valle, 2011; Valencia, Valle, & Jimenez, 2010). يمثل إطار القيم المتنافسة (CVF) بعدين للقيمة يتعلقان بالفعالية التنظيمية. يمثل البعد الأول تركيزاً تنظيمياً داخلياً أو خارجياً. يمثل البعد الثاني المرونة التنظيمية أو السيطرة. في تركيبة ، الأول والثاني الأبعاد شكلت رباعي. قام (Cameron and Quinn (2011 بتسمية كل قسم من رباعي إلى أربعة أنواع تنظيمية ، التسلسل الهرمي ، السوق ، التشعب ، والعشيرة. تم استخدام نموذج إطار القيم المتنافسة (CVF) على نطاق واسع في دراسات الأدبيات التنظيمية لأنه يوفر مقارنة منهجية عبر المستويات والمنظمات (Braunscheidel et al., 2010; Singh & Acharya, 2013).



شكل رقم (1) : تشخيص تغيير الثقافة التنظيمية: استنادًا إلى إطار القيم التنافسية (CVF)

المصدر: إطار القيم التنافسية (CVF) كما حدده Cameron and Quinn (2011)

أداء الشركات. أصبح تنسيق سلسلة التوريد مؤخرًا مهمًا من الناحية الإستراتيجية مع تطور الأشكال الجديدة من المنظمات وأصبحت بلا حدود (Akyuz & Erkan, 2010; Jayant & Ghagra, 2013).

قياس الأداء في سلسلة التوريد أمر حيوي. توفر المقاييس القدرة على تحديد النجاح ، وتلبية احتياجات العملاء ، والاختناقات ، والإهدار ، وفرص التحسين ، وتسهيل عملية اتصال أكثر انفتاحًا وشفافية (Gunasekaran & Kobu, 2007; Sanchez & Perez, 2005). تتطلب الممارسات التشغيلية المتغيرة ووجهات النظر الإدارية أدوات جديدة لقياس الموارد اللازمة لتحسين الأداء. أشار Jin, Fawcett, and Fawcett (2013) إلى أن 72٪ من القادة يبحثون عن ممارسات تنظيمية جديدة لتبقى ملائمة وتنافسية بينما ذكر 81٪ أن معظم أدوات الأداء تعد بأكثر مما تقدمه. تاريخيًا ، كانت نماذج أداء الأعمال مدفوعة ماليًا ، باستخدام مقاييس مثل قياس معدل العائد على الاستثمار ، وهوامش الربح ، والتدفقات النقدية. تركز هذه النماذج على الداخل وفشلت في قياس أداء الشركة في مشهد الأعمال الجديد (Gunasekaran & Kobu, 2007). تعتبر قياسات الأداء ضرورية للمديرين لأنها توفر المعلومات اللازمة لصنع القرار وتوجيه الإستراتيجية والتحسينات التشغيلية. أشارت دراسة أجراها Gunasekaran, Patel, and McGaughey (2004) إلى أن مديري سلسلة التوريد غالبًا ما يفتقرون إلى المهارات والبصيرة لتطوير مقاييس أداء فعالة لتقييم فعالية التوريد.

افترض Flynn, Huo, and Zhao (2010) أن تكامل سلسلة التوريد معقدة وتتميز بتعريفات وأبعاد متعددة تجعل من الصعب تقييمها. Jin et al. (2013) دعم المزيد من تعقيدات SCI ، مشيرًا إلى الأهداف المتضاربة داخل هيكل الشركات الفردية وسلسلة التوريد التي تقلل من التقدم نحو التكامل الهادف. ويقلل السلوك الانتهازي الثقة بين شركاء القنوات ويزيد من مقاومة مبادرات التكامل.

تتناول النظرة القائمة على الموارد لتكامل سلسلة التوريد كيف يمكن للموارد والقدرات التنظيمية أن تحقق ميزة تنافسية (Noar et al., 2008; Huo, 2012). جادل Cadden, Marshall, and Cao (2013) بأن وجهة النظر القائمة على الموارد تمثل موارد حيوية متعذرة في الإجراءات والموارد التنظيمية. مع تطور النظرية ، بدأ العلماء في استخدام وجهة النظر القائمة على الموارد لتحليل كيفية دمج الشركات للموارد ونشرها عبر الحدود التنظيمية. في البيئة التنافسية الحالية ، تعد قدرة الشركة على تغيير موارد الشبكة وإعادة تكوينها لتلبية احتياجات السوق أمرًا حيويًا لتحقيق النجاح.

الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

كانت المشكلة العامة التي عجلت بالحاجة إلى هذه الدراسة هي عدم وجود نتائج بحث متسقة والأدلة التجريبية المحدودة في أدبيات تكامل سلسلة التوريد ، والتي يجعل من الصعب على قادة سلسلة التوريد تصميم وتنفيذ حلول تكامل عملية. تتطلب عمليات الأعمال بين الشركات ومبادرات التكامل مواءمة تنظيمية لتقليل التكاليف الإجمالية وزيادة أداء الشركة (Braunscheidel et al., 2010). تتطلب المواءمة التنظيمية تغييرات كبيرة في الثقافة التنظيمية والعقلية بين أعضاء سلسلة التوريد (Cao et al., 2015). المشكلة المحددة هي كيفية تحديد أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر قابلية للتطبيق لمبادرات تكامل سلسلة التوريد وزيادة أداء الشركة. فحصت هذه الدراسة البحثية العلاقات بين الثقافة التنظيمية ، و تكامل سلسلة التوريد ، وأداء الشركات. تقدم نتائج هذه الدراسة دليلاً لدعم الارتباط بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة كما تتوسطه الثقافة التنظيمية. علاوة على ذلك ، فإن الأدلة الداعمة للثقافة التنظيمية ، كما تم قياسها بواسطة إطار القيم المتنافسة (CVF) ، تؤثر على قدرة الشركات على دمج ممارسات العملاء والموردين.

في السنوات الأخيرة ، كانت تكامل سلسلة التوريد تكتسب شهرة بين الممارسين والأكاديميين (Braunscheidel et al., 2010). على الرغم من بروز تكامل سلسلة التوريد في أدبيات ودراسات سلسلة التوريد التي تؤكد التأثير الإيجابي لتكامل سلسلة التوريد على أداء المنظمات ، لا تزال هناك مشكلة التناقضات المتعلقة بالتعريفات والأبعاد. في الآونة الأخيرة ، أبلغ الباحثون عن نتائج مختلطة من الدراسات المتعلقة بتكامل سلسلة التوريد وأداء الشركات (Cao et al., 2015).

المشكلة العامة هي عدم وجود نتائج بحث متسقة والأدلة التجريبية المحدودة في أدبيات SCI ، مما يجعل من الصعب على قادة سلسلة التوريد تصميم وتنفيذ حلول تكامل عملية. يدرك القادة الآن أن العمليات التجارية بين الشركات ومبادرات التكامل تتطلب مواءمة تنظيمية لتقليل هذه الدراسة أضافت معرفة تكامل سلسلة التوريد. استخدام تصميم ارتباط كمي يقيس أداء الشركة كمتغير تابع و تكامل سلسلة التوريد والثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة ساعدت في سد فجوة دراسات تكامل سلسلة التوريد المحدودة وقدمت أدلة جديدة على تفاعل تكامل سلسلة التوريد والثقافة. يتألف الجمهور العام الذي تم اختياره للدراسة من متخصصين في سلسلة التوريد ومتخصصين في المشتريات. المعرفة المكتسبة من هذا البحث يمكن أن تساعد القادة التنظيميين للتغلب على حواجز التكامل وتقديم وجهات نظر جديدة لنجاح تكامل سلسلة التوريد ، تم استخدام أسئلة البحث التالية لجمع البيانات المتعلقة بتكامل سلسلة التوريد والثقافة التنظيمية والتأثير على أداء الشركة:

- 1- إلى أي مدى ، إن وجد ، يرتبط تكامل سلسلة التوريد بأداء الشركة؟
- 2- إلى أي مدى ، إن وجد ، هل ترتبط الثقافة التنظيمية بالعلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة؟

أسئلة البحث والفرضيات

كشفت الدراسات التي أجراها (Fabbe-Costes & Jahre, 2008) و (Flynn et al., 2010) عن تعاريف وأبعاد غير مكتملة أدت إلى نتائج غير متسقة تتعلق بقياس أداء الشركة في سياق تكامل سلسلة التوريد. بالإضافة إلى ذلك ، استخدمت الدراسات السابقة قياسات متعددة لجوانب مختلفة من أداء الشركة ، مما ساهم في النتائج المتضاربة للعلاقات بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة.

تشير مراجعة أدبيات تكامل سلسلة التوريد إلى أن الشركات تتكامل مع شركاء القنوات ، ويتم مشاركة المزيد من المعلومات بين الموردين والعملاء. أظهر التعاون أنه يقلل تكاليف المخزون ويحسن تصميم المنتج ، وأوقات تسليم العملاء ، ورضا العملاء (Flynn et al., 2010). وجد (Fabbe-Costes & Jahre, 2008) علاقة إيجابية بين تكامل سلسلة التوريد والإنتاجية. فلين وآخرون. (2010) اقترح أن تكامل سلسلة التوريد لديها تأثير إيجابي على نمو الشركة ، في حين أن (Flynn et al., 2010) وجد علاقة إيجابية بين تكامل سلسلة التوريد وقيمة المساهمين. حددت معظم الدراسات التي أجريت على تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركات كمؤشر رئيسي لنجاح التكامل ؛ لذلك ، تضمن إجراء الدراسة استخدام مقاييس وفرضيات أداء الشركة للإجابة على سؤال البحث الأول:

س 1: إلى أي مدى ، إن وجد ، يرتبط تكامل سلسلة التوريد بأداء الشركة؟

ف1: يرتبط تكامل سلسلة التوريد ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركة.

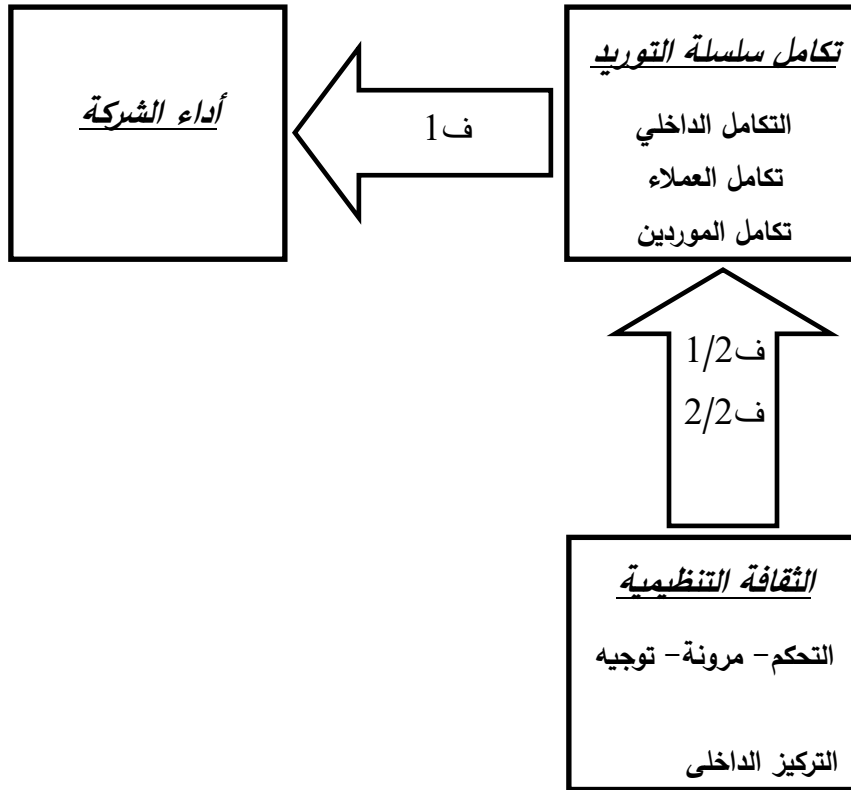
ف1.: لا يرتبط تكامل سلسلة التوريد بشكل إيجابي بأداء الشركة.

طور Quinn and Rohrbaugh (1983) إطار القيم المتنافسة (CVF) لفحص التنظيم بفعالية. حدد إطار القيم المتنافسة نزاعين تنظيميين ، (أ) الاستقرار والتغيير و (ب) التركيز الداخلي والخارجي. تم استخدام CVF في عدد من دراسات الثقافة التنظيمية (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015). يجب أن تكون الشركات مرنة وقابلة للتكيف ورشيقة لتكون قادرة على الاندماج مع أعضاء القناة الآخرين (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015). تركز الشركات التي تركز على الاستقرار على التوحيد الداخلي والكفاءة والمحافظة. قد تواجه الثقافات الثابتة المستقرة صعوبة في قبول التغيير والتكيف معه. ومع ذلك ، فإن الشركات ذات التوجه المرن تتكيف بسهولة مع التغيير وتحقق درجة أعلى من نجاح التكامل. سؤال 2: إلى أي مدى ، إن وجد ، ترتبط الثقافة التنظيمية بالعلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة؟

ف1/2: نوع ثقافة التشبع مع قدر أكبر من المرونة التنظيمية سيكون له درجة أكبر من الارتباط الإيجابي على تكامل سلسلة التوريد من أنواع التسلسل الهرمي وثقافة السوق التي تم تحديدها على أنها مرونة تنظيمية منخفضة. ف1/2: : نوع ثقافة التشبع مع قدر أكبر من المرونة التنظيمية لن يكون لديه درجة أكبر من الارتباط الإيجابي على تكامل سلسلة التوريد من أنواع التسلسل الهرمي وثقافة السوق التي تم تحديدها على أنها مرونة تنظيمية منخفضة. ف2/2: نوع ثقافة التشبع مع التركيز الخارجي سيكون له درجة أكبر من الارتباط الإيجابي في تكامل سلسلة التوريد من أنواع التسلسل الهرمي وثقافة العشيرة التي تم تحديدها على أنها ذات تركيز داخلي.

ف2/2. : نوع ثقافة التشبع مع التركيز الخارجي لن يكون لديه درجة أكبر من الإيجابية ج على تكامل سلسلة التوريد من أنواع التسلسل الهرمي وثقافة العشيرة التي تم تحديدها على أنها ذات تركيز داخلي.

تم تصميم أسئلة البحث وفرضياته لاستقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتكامل سلسلة التوريد ، كما تم قياسها من خلال أداء الشركة. استنادًا إلى أنواع الثقافة الأربعة والأبعاد الثلاثة لتكامل سلسلة التوريد: داخلي ، عميل ، ومورد (انظر الشكل 2) ، تم الافتراض بأن الثقافة التنظيمية قد تعزز أو تعيق فعالية جهود تكامل سلسلة التوريد SCI التي تؤثر على أداء الشركة. على وجه التحديد ، قد تكون ثقافة التشبع أكثر فعالية من العشيرة أو السوق أو التسلسل الهرمي عند تنفيذ مبادرات تكامل سلسلة التوريد.



شكل رقم (2) : نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة

المتغيرات المستقلة هي تكامل سلسلة التوريد ، وبالتحديد تكامل داخلي ، وتكامل العملاء والموردين والثقافة التنظيمية كما تم تصنيفها من قبل أربعة أرباع ، التشبع ، السوق ، العشيرة ، والتسلسل الهرمي. يتكون جمع البيانات لـ تكامل سلسلة التوريد من استخدام مقياس من 5 نقاط من نوع ليكرت للمساعدة في قياس جهود التكامل الداخلية والعملاء والموردين للمؤسسة.

تم التقاط سمات الثقافة التنظيمية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ساعد مقياس ليكرت الخماسي في تحديد فئة الثقافة التنظيمية الأساسية للمشارك ، وتحديداً التشبع، أو السوق، أو العشيرة، أو التسلسل الهرمي.

تم قياس أداء الشركة المتغير التابع باستخدام مقياس من نوع ليكرت من 5 نقاط. تضمن تحليل البيانات إنشاء نماذج انحدار متعددة لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون R لقياس قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات.

أهداف البحث

- 1- تحديد العلاقات بين تكامل سلسلة التوريد وأنواع الثقافة التنظيمية وأداء الشركة داخل سلسلة التوريد.
- 2- تحديد ما إذا كانت هذه العلاقات مهمة.
- 3- تقديم فهماً لتأثير الثقافة التنظيمية و تكامل سلسلة التوريد ، والتي ترتبط بأداء الشركة.

أهمية الدراسة

حظي تكامل سلسلة التوريد باهتمام كبير لأنه يوفر وسيلة لتوليد تدفقات المعرفة والاستفادة من الموارد بين الشركات والكفاءات الأساسية المضمنة في سلسلة التوريد من خلال العمليات الداخلية الفعالة وتكامل سلسلة التوريد ، وجد الباحثون زيادات في الميزة التنافسية ، تدعم العديد من الدراسات أهمية تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة ، لكن القليل منهم ركز على الأبعاد التي تساهم في ممارسات التكامل.

كان تركيز هذا البحث على البناء على النماذج النظرية الموجودة لتوليد المعرفة العملية حول العلاقات بين تكامل سلسلة التوريد والثقافة التنظيمية من حيث صلتها بأداء الشركة (Braunscheidel et al., 2010).

يمكن أن يساعد فهم ديناميكيات العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية و تكامل سلسلة التوريد في تقليل الحواجز التي تعيق أداء الشركة. يمكن أن تفيد المعرفة الجديدة المكتسبة المديرين والمتخصصين في المشتريات داخل سلسلة التوريد مما قد يؤدي إلى تعزيز العلاقات وتحسين العمليات وقنوات الاتصال وزيادة الميزة التنافسية. قد يستفيد شركاء قنوات سلسلة التوريد من نتائج الدراسة ويمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من التعاون. تشير الأدلة الحديثة إلى أن التعاون بين شركاء سلسلة التوريد يساعدان في إدارة العمليات التنظيمية البينية ، وتبسيط الممارسات الداخلية والخارجية التي تعمل على تحسين رضا العملاء وأداء الشركة (Huo et al., 2014).

أهمية للقيادة. حددت أبحاث إدارة سلسلة التوريد أنشطة تكامل سلسلة التوريد كمساهمين مهمين في النجاح التنظيمي. قد يتمكن القادة التنظيميين الذين يعملون ضمن سلسلة التوريد من استخدام هذا البحث لتحسين أنشطة التكامل والقدرات الفذة للاستفادة من الكفاءات الأساسية وتحسين أداء الشركة (Kim, 2013). يعتبر الممارسون والباحثون أن تكامل سلسلة التوريد مساهم حيوي في أداء سلسلة التوريد والميزة التنافسية للشركة (Cao et al., 2015). يواجه القادة العديد من التحديات المتعلقة باضطرابات السوق ومع ذلك ، فإن تحسين العلاقات والتعاون مع الموارد بين الشركات يمكن أن يساعد في تقليل الأخطاء المكلفة في صنع القرار الاستراتيجي.

تعتمد القدرة على التعاون وتطوير الكفاءات الارتباطية عبر مؤسسات سلسلة التوريد على الثقافة السائدة المتأصلة في كل مؤسسة. إن فهم أنواع الثقافة الأنسب لنجاح التكامل قد يساعد القادة التنظيميين على استدعاء برامج التغيير التي تمثل وتعزز مبادئ الثقافة هذه. قد توفر نتائج الدراسة لقادة تكامل سلسلة التوريد فرصة لتعديل الممارسات الثقافية التي تعمل على تحسين جهود التكامل وأداء الشركة. يمكن أن تساعد هذه التعديلات الثقافية على مواصلة جهود تكامل سلسلة التوريد من خلال إنشاء سلسلة من تدفقات المنتجات والمعلومات ، وتحسين رضا العملاء ، والتكاليف ، ومقاييس الأداء (Kim, 2013). أخيرًا ، يمكن تعميم نتائج الدراسة على صناعات سلسلة التوريد الأخرى والقادة التنظيميين.

الإطار النظري

تعريفات

يعد تعريف المصطلحات أمرًا ضروريًا للقراء لتطوير فهم مفاهيم البحث. تنقل التعريفات المعنى السياقي للمصطلحات الخاصة بهذه الدراسة. قائمة التعريفات التالية ذات صلة بالعناصر المحددة لتكامل سلسلة التوريد والثقافة التنظيمية.

ثقافة التشبع. ثقافة تنظيمية تؤكد على المرونة والتغيير (Valencia et al., 2011). تعمل ثقافات التشبع في سياقات ديناميكية ، وموجهة خارجيًا ، ورائدة في أسواقها (Cameron & Quinn, 2011; Valencia et al., 2011).

ثقافة العشيرة. تؤكد ثقافة العشيرة على الفرق التعاونية ومشاركة الموظفين والتزام الشركة تجاه الموظفين (Cameron & Quinn, 2011; Valencia et al., 2011). الثقافة مرنة لكنها مركزة داخليا.

ثقافة. يمكن تحديد ثقافة المنظمة من خلال القيم والمعتقدات والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة (Cameron & Quinn, 2011). عرف (Valencia et al., 2011) الثقافة على أنها ما تتعلمه المجموعة بمرور الوقت لحل مشاكل البقاء الخارجي والتكامل الداخلي. تُعرف الثقافات التنظيمية بقطعها الأثرية والأشياء التي تنتجها وسلوك الموظفين (Cameron & Quinn, 2011).

ثقافة التسلسل الهرمي. تركز الثقافة الهرمية على التحكم وتركز على الكفاءات الداخلية والقواعد واللوائح (Valencia et al., 2011). يتم تنظيم البيئة بمشاركة قليلة من الموظفين. تمارس الرقابة من خلال السلطة والقواعد والإجراءات المفردة (Valencia et al., 2011).

ثقافة السوق. ثقافة السوق مركزة على الخارج وموجهة نحو الرقابة (Valencia et al., 2011). القيم الأساسية لثقافة السوق هي الإنتاجية والقدرة التنافسية. **الكفاءات العلائقية.** التفاعل التعاوني بين الشركات للحصول على موارد وقدرات فريدة وقيمة أو الوصول إليها أو تطويرها (Paulraj et al., 2008). **الإيجارات العلائقية.** يؤدي التبادل المتكرر للمعلومات والمخاوف الإستراتيجية والقضايا التشغيلية إلى بناء الثقة والشفافية السلوكية مما يقلل من الخلل الوظيفي بين الشركاء التجاريين (Paulraj et al., 2008).

الموردين. فلسفة متكاملة بين أعضاء المنظمة لإدارة تدفق المواد الخام إلى العميل النهائي (Cao et al., 2015; Huo, 2012). اقترح (Mellat-Parast, 2013) أن مصطلح سلسلة التوريد يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج من خلال المواد الخام والتصنيع والمشتريات والتخزين والتوزيع. أشارت الدراسات الحديثة إلى سلسلة التوريد على أنها مظهر من مظاهر الثقافات التنظيمية (Cao et al., 2015).

تكامل سلسلة التوريد. يشير تكامل سلسلة التوريد إلى المدى الذي ترتبط به الشركة بشكل استراتيجي وتتوافق مع شركائها في سلسلة التوريد (Cao et al., 2015; Huo, 2012). (Mellat-Parast (2013) وصف تعريفًا أكثر شمولية يتعاون فيه المصنعون بشكل استراتيجي مع الشركاء التجاريين الذين يديرون بشكل مشترك العمليات داخل المنظمات وفيما بينها لتحقيق تدفق مبسط للمعلومات والخدمات والمنتجات.

تكامل سلسلة التوريد

صنف علماء سلسلة التوريد التكامل في العديد من التعريفات بما في ذلك الإستراتيجية ، الداخلية والخارجية ، المصب ، الأنظمة ، والمعرفة . (في حين أن بعض الدراسات تميز SCI بالتكامل الداخلي والخارجي ، كان الرأي العام هو تقسيم التكامل الخارجي إلى العميل والمورد. لذلك ، قام العديد من الباحثين بتوحيد تعريفات SCI المتعددة في ثلاثة أبعاد ؛ التكامل الداخلي داخل الشركة ، والتكامل النهائي مع العميل ، والتكامل الأولي مع المورد (Swink et al., 2007).

تاريخيًا ، توسعت أبعاد وتعريفات تكامل سلسلة التوريد لتشمل استراتيجيات مختلفة تضاف إلى أدبيات SCI. ومع ذلك ، فإن التناقضات في تعريفات ونتائج تكامل سلسلة التوريد ساهمت في حواجز التنفيذ عبر شركاء القناة. من أجل مزيد من استكشاف حلول سلسلة التوريد ، قام المنظرون الجدد بتوحيد تعريف تكامل سلسلة التوريد في ثلاثة تعريفات رئيسية ؛ داخليًا وموردًا وعميلًا (Flynn et al., 2010; Kim, 2013). ستتبع متغيرات تكامل سلسلة التوريد SCI لهذه الدراسة أبعاد المنظرين الحاليين ل تكامل سلسلة التوريد SCI كداخلي ومورد وعميل.

التكامل الداخلي. يعتمد تحقيق مستوى عالٍ من التكامل على القدرات الداخلية للمؤسسة واستعدادها للتكامل مع الموردين والعملاء. يشير التكامل الداخلي إلى قدرة الشركة على تقليل الوظائف التقليدية ، وإنشاء فرق متعددة الوظائف ، ومشاركة المعلومات والمعرفة عبر حدود الإدارات ، وتوحيد العمليات (Fawcett et al., 2008; Zhao et al., 2011).

في دراسة الارتباط الكمي ، أكد Germain and Iyer (2006) بشكل أكبر على أنشطة حل المشكلات المشتركة والاجتماعات التعاونية المنتظمة بين المجالات الوظيفية تقلل من الوظائف التقليدية وتقوي التكامل الداخلي، يؤدي الاستخدام المنعزل للقدرات الداخلية إلى تآكل إمكانية إنشاء سلسلة قيمة ، حيث تعمل الفرق معًا عبر الحدود التنظيمية، أثرت قدرات التكامل الداخلي على درجة تكامل العملاء والموردين.

درس Stevens (1989) سلسلة التوريد من منظور التصنيع. يعد التكامل الداخلي للوظائف التقليدية والاستجابة للتغيير أمرًا محوريًا للتوسع خارجيًا للموردين والعملاء. كان الهدف من التكامل الداخلي هو تقليل الوظائف التقليدية والتأكيد على التنسيق بين أنشطة الإدارات. وجد Stevens (1989) أن العوائق الداخلية للاندماج يُعزى إلى (أ) التركيز على خفض التكلفة بدلاً من تحسين الأداء ، (ب) الوظائف المنفصلة المخزنة بواسطة المخزون ، و (ج) استجابة خدمة العملاء التفاعلية ؛ العملاء الذين صرخوا بأعلى صوت حصلوا على أفضل النتائج.

التعاون الداخلي. Feng, et al. (2013) درس أيضًا 176 شركة تصنيع صينية فيما يتعلق بدور الوساطة للتكامل الداخلي على النتائج الخارجية المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة. يجب أن تتوافق درجة التعاون الداخلي مع الحاجة إلى مشاركة

العملاء والموردين. الاضطرابات في البيئة والضغوط الخارجية تضع ضغطا على المنظمات المحورية. ومع ذلك ، يمكن التغلب على الاضطرابات الخارجية بدرجة أعلى من التعاون والتنسيق الداخلي.

يجب أن تكون الشركات ذات المستوى الأعلى من التكامل الداخلي أكثر قدرة على معالجة المعلومات والبيانات والمعرفة التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية بسبب التعاون متعدد الوظائف والمشاركة الفعالة للمعلومات وأنشطة حل المشكلات المشتركة ، علاوة على ذلك يؤدي التكامل الداخلي المعزز إلى فهم أكبر لاحتياجات وفرص العملاء والموردين ، إن البيئة الداخلية القوية التي تحتضن التلقيح المتبادل للأفكار والمعرفة هي أكثر قدرة على التعاون في جهود تطوير المنتجات الجديدة (Feng et al., 2013).

تكامل الموردين. حددت الدراسات السابقة تكامل الموردين على أنه تعاون ومشاركة المعرفة التشغيلية والمالية والإستراتيجية بين شركة الشراء ومورديها ، Das et al. (2006) درس العلاقة الثنائية بين تكامل الموردين والأداء التنظيمي. العلاقة الثنائية بين المورد والشركة المحورية بتطوير رأس المال العلائقي باستخدام العوامل الاجتماعية وسلع المصالح. العلاقات العلائقية تبني تقاسم المعرفة والممارسات المرنة والقدرات للتكيف مع بيئة غير مؤكدة ، كما اقترح (Das et al., 2006) زيادة التنسيق والتبادل المتكرر للمعلومات وقرارات الأهداف المشتركة بين الموردين والشركاء التجاريين التي طورت الألفة والثقة. مع تطور الثقة ، يواجه صانعو القرار في الشركاء التجاريين مخاوف أقل من السلوكيات الانتهازية (Das et al., 2006).

تعاون الموردين. تشير الأدلة الحديثة إلى أن العلاقات العدائية التقليدية بين المشتري والمورد ، مثل عملية العطاء الموجه نحو السعر بين المورد والمورد يتم

استبدالها بتعاون أكثر إيجابية بين الشركاء التجاريين ، يتم استبدال العرض الضيق المستند إلى الموارد (RBV) بأخر يتضمن تطوير العلاقات بين الموردين الأوليين والمشتريين النهائيين. كان نجاح Toyota في تبسيط SCM تحويليًا قائمًا على الشراكة والثقة ، تدعم أفضل ممارسات Walmart شراكة الموردين والثقة مما أدى إلى تسليم جميع عمليات التنبؤ وإدارة المخزون والتحكم إلى مورديهم ، ومع ذلك لاحظ أن الثقة بين الشركاء التجاريين تركز على حقيقة الموثوقية ، التعاون والتفاعل الاجتماعي في حد ذاته لا يبني الثقة، تعمل تحسينات الأداء والنتائج جنبًا إلى جنب مع أنشطة التعاون المشترك على تعزيز العلاقات طويلة الأمد والثقة (Stuart, Verville, & Taskin, 2012).

يلعب الموردون دورًا مهمًا كمتعاونين استراتيجيين من خلال مشاركة التكنولوجيا والموارد التشغيلية مع الشركاء التجاريين (Kim, 2013). يتعاون الموردون مع شركة شراء بطريقتين ، (أ) كمنتج منتج و (ب) كمتعاون يشارك الخبرة والمعرفة (Kim, 2013). Stank, et.al (2001) وصف العلاقة بين المورد والمشتري بأنها نهج الصندوق الرمادي. يستفيد نهج الصندوق الرمادي من خبرة المورد في الاتصال من خلال تطوير العلاقات مع المشتريين من الشركات. يمكن تكامل العلاقة المشتريين من تقليل تغييرات التصميم إلى الحد الأدنى ومنع التأخير في تسليم المنتج ، يعمل الموردون المؤهلون مع المشتريين في تطوير المنتجات الجديدة (NPD) والخبرة الفنية واختبار فعالية المنتج (Kim, 2013).

التعاون وأداء الشركة. على الرغم من أن نتائج الأبحاث السابقة تشير إلى أن تكامل الموردين له تأثيرات إيجابية على أداء الشركة البؤرية ، فإن وجدوا أن أداء التكامل الإيجابي يعتمد على درجة التكنولوجيا وعدم اليقين البيئي. أشارت البيانات

التي تم جمعها من الشركات الهولندية والإسبانية إلى أن التواصل بين الموردين والشركاء هو عامل مهم في أداء SCI. ومع ذلك ، فإن درجة تحسين الأداء تعتمد على درجة عدم اليقين البيئي. تقوم الشركات التي تعمل في بيئة ذات طلب مرتفع وعدم اليقين التكنولوجي بتطوير علاقات أقوى مع الموردين وتحسينات في الأداء أكبر من الشركات في بيئات عدم اليقين المنخفضة (Van Der Vaart et al., 2006).

يمكن أن تتراوح العلاقات بين المنظمات في تكامل الموردين من التزامات "طويلة الأجل" وقصيرة الأجل والتزامات مدفوعة بال عقود إلى تعاونية وقائمة على الثقة وطويلة التحالفات على المدى (Vijayasathy, 2010). حلل (Vijayasathy, 2010) البيانات من 276 شركة تصنيع واستكشف العلاقة السابقة لتكامل التوريد. يمكن أن تعيق العلاقات بين المنظمات أو تؤثر بشكل إيجابي على تكامل التوريد. كان الاعتماد على الشراكة أحد العوامل الحاسمة لتكامل الموردين. يميل الاعتماد بين المنظمات إلى الاعتماد المتبادل أو عدم التوازن القائم على القوة (Vijayasathy, 2010). تتبنى المنظمات التي تعتمد بشكل متبادل على التكامل والموارد المشتركة في حين أن المنظمات التي تعتمد بشكل أكبر على شركائها تدرك عدم توازن القوة كمصدر للضعف وأقل احتمالية لمناصرة التكامل (Vijayasathy, 2010).

تشير الآراء المعارضة لتكامل الموردين إلى أن التكاليف المرتبطة بالتكامل الناجح غالبًا ما يتم تجاهلها. قد تؤدي الحاجة إلى التنسيق والمشاركة بين المورد وشركة الشراء إلى زيادة تكاليف التنسيق وتكاليف وقت الاستجابة الأطول ونفقات رأس المال البشري. بالإضافة إلى ذلك ، قد تقلل الشركات التي تستخدم العمل

الجماعي متعدد الوظائف من المرونة. أعضاء الفريق عديمي الخبرة ، والتأخير في الاتصال ، والحاجة إلى مشاورات صنع القرار قد يفتقر ويعيق نتائج الأداء. لتسهيل مشاركة المعلومات عالية الجودة ، قد تحتاج مهارات شراء الموظفين إلى الترقية عند مشاركتهم في ديناميكيات أعمال شركائهم وبناء العلاقات. علاوة على ذلك ، يوفر التكامل نظرة ثاقبة على هياكل تكلفة الشركات الأخرى التي يمكن أن تؤدي إلى مشاركة المعرفة غير المرغوب فيها مع المنافسين (Norman, 2004).

تكامل العملاء. يُشار إلى تكامل العملاء على أنه أهم كفاءة لتحقيق أداء شركة SC عالية المستوى. اقترح (Stank, et.al (2001 أن تكامل العملاء هو الأساس الضروري لخلق علاقات دائمة وتميز مع العملاء المختارين. يعتمد التكامل الناجح على درجات عالية من المعرفة التجارية المتعلقة بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم. تتطلب إعادة تركيز الجهود نحو تكامل العملاء التزامًا بالتميز في العملية من خلال ربط الوظائف المشتركة بين المنظمات بسلاسة مثل المبيعات والشراء واللوجستيات والتوزيع (Stank et al., 2001).

زيادة خدمة العملاء. درس (Closs & Savitskie, 2003) كيف يؤثر تكامل المعلومات وتكامل العملاء على أداء خدمة العملاء. كان العامل التمكيني الذي ساهم في زيادة أداء خدمة العملاء هو فهم متطلبات العميل وتوقعاته قبل تحسينات تكنولوجيا المعلومات. يعتمد تكامل العميل على العلاقة الحميمة والمعلومات المشتركة بين الشركة المحورية والعميل النهائي (Closs & Savitskie, 2003). تتيح مشاركة المعلومات في الوقت الفعلي للشركة المحورية التغيير السريع وتوقع طلبات الخدمة الجديدة. تشير نتائج الدراسة إلى أن تكامل المعلومات المقترن بالعلاقة الحميمة مع العميل يلعب دورًا تسهيليًا في تحسين خدمة العملاء وفرص التكامل

(Closs & Savitskie, 2003). ومع ذلك فالثقافة التقنية تنقل كاهل العملاء بالكثير من المعلومات التي قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات سيئة (Closs & Savitskie, 2003).

التزام العلاقة. Zhao et al. (2008) مقارنة أبعاد تكامل العملاء المحددة في أدبيات SCI الغربية مع 617 مصنعًا صينيًا. قدمت الصين أرضية خصبة لفحص القوة والالتزام بالعلاقة فيما يتعلق بتكامل العملاء حيث تتميز الثقافة بمسافة القوة العالية والجماعية. وشملت أبعاد القوة المدروسة الخبير ، والمرجع ، والشعري ، والمكافأة . أظهرت الدراسة تلك القوة والالتزام بالعلاقة في تكامل العملاء كان مهمًا بشكل خاص في الصين. تفضل المعاملة بالمثل وقوة المكافأة ، المتضمنة في ثقافة الصين ، وتؤكد أن عدم رد الجميل أو المكافأة يؤدي إلى فقدان ماء الوجه وثقة العملاء (Zhao et al., 2011). هذا في تناقض حاد مع الشركات الغربية التي تركز على الثقافة الفردية والتكامل التكنولوجي حيث تؤدي قوة الخبراء إلى زيادة تكامل العملاء (Zhao et al., 2011). يشدد ارتباط العملاء على معلومات المنتج ومشاركة المعرفة تبني علاقات تكامل العملاء ومصداقيتهم. إن تقديم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب والكمية المناسبة يعزز تكامل العملاء. يتضمن ارتباط العميل تقديم طلبات العميل ، والتنبؤ بالطلب على المنتج وعمليات التجديد ، ومشاركة حالة الطلب ، وتأکید جداول تسليم المنتج (Zhao et al., 2011).

تعاون العملاء. يعمل التعاون مع العملاء على تحسين قدرة المؤسسة على ربط العملاء ضمن سلسلة التوريد بشكل فعال (Barratt, 2004). اقترح (Barratt, 2004) تبادل المعلومات والتعاون على أساس العلاقات التي يجب تنفيذها على جميع المستويات داخل المنظمة بما في ذلك التكتيكية والإستراتيجية. قد تكون فوائد أداء التكامل محدودة إذا تم تنفيذ أنشطة ربط العملاء على المستوى التشغيلي فقط

(Barratt, 2004). يمكن أن يؤدي التكامل التشغيلي إلى جانب التكامل التكتيكي للتسويق والعروض الترويجية ومقدمات المنتجات الجديدة إلى تحقيق فوائد كبيرة تزيد من أداء تكامل العملاء. تشير الأدلة الحديثة إلى أن تكامل العملاء في التصميم المشترك وتطوير منتجات جديدة يزيد من فعالية التخصيص الشامل (Barratt, 2004). التعاون في عملية التصميم يؤسس العلاقة المتبادلة بين العميل والمزود. يؤدي تعديل بعض ميزات المنتجات والخدمات تحديداً لتلبية احتياجات العملاء الفريدة إلى خلق ميزة تنافسية على المنتجات القياسية (Barratt, 2004). كشفت نتائج الدراسة عن مستويات عالية من تكامل العملاء في عملية التخصيص الشامل مما أدى إلى تحسين رضا العملاء والحفاظ على نجاح وأداء الشركة المتزايد.

تكامل سلسلة التوريد وتأثيره على أداء الشركة

على الرغم من أبحاث SCI ، لا يزال هناك نقص في التعريفات الواضحة وفهم الأبعاد المتعددة التي قد تحسن الأداء (Flynn et al., 2010). علاوة على ذلك ، درس معظم باحثي اللجنة العليا أداء الشركات على مستوى ثنائي ، لا سيما تكامل العملاء أو تكامل الموردين أو التكامل الداخلي. وجد (Zhao et al., 2008) عدداً قليلاً فقط من دراسات SCI التي تركز على نهج نظام شامل عبر سلسلة التوريد بأكملها. المصطلحات المركبة والتركيز على الدراسات التجريبية المجزأة والثنائية يمنع تطوير توصيات بشأن ماذا وكيف ومتى يتم الدمج (Naslund & Hulthen, 2012).

يشير أداء سلسلة التوريد إلى أنشطة المنبع والمصب التي تلبي متطلبات العملاء. تشمل هذه الأنشطة التسليم في الوقت المحدد ، وتوافر المنتج ، والمخزون في الوقت المناسب ، ومستويات تجديد السعة التي تقدم أداءً سريع الاستجابة من

جميع الشركاء التجاريين داخل سلسلة التوريد (Naslund & Hulthen, 2012). يتجاوز أداء سلسلة التوريد الحدود التنظيمية بدءًا من توفير المواد الأساسية والتجمعات الفرعية والمنتجات النهائية إلى توزيع المنتجات عبر قنوات النقل المختلفة. التحسينات المستمرة داخل الحدود التنظيمية وعبر شراكات سلسلة التوريد هي مطلب في البيئة الجديدة. لتحقيق هذه الدورة المستمرة لتحسين الأداء ، يجب تحديد المقاييس ومراقبتها. تحتاج مقاييس تكامل سلسلة التوريد إلى التركيز على التحسينات على مستوى السلسلة بدلاً من شركة معينة أو مقاييس الصومعة الوظيفية.

مقاييس الأداء. في الدراسات الحديثة ، ركز الباحثون والأكاديميون على الأداء التنظيمي والمقاييس (Flynn et al., 2010). تعتبر قياسات الأداء من العوامل الحاسمة التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي ، مما يعوق القدرة على تحديد إطار لمسارات العمل المستقبلية (Gunasekaran, Patel, & McGaughey, 2004). في دراسة كمية للشركات البريطانية ، (Gunasekaran et al., 2004) حدد أربعة أنشطة عامة لعملية سلسلة التوريد ، والتخطيط ، والمصدر ، والتصنيع / التجميع ، والتسليم. تضمنت المقاييس المصممة لكل نشاط تكتيكية وتشغيلية وإحصائية لتوضيح مستوى الأداء. أشارت نتائج الدراسة إلى أن 76٪ من المشاركين الذين اتبعوا الإطار قد حققوا فوائد مالية تنظيمية (Gunasekaran et al., 2004). اقترح Chan (2003) كذلك أنه من السهل دراسة قياسات التكلفة والمزايا المالية ، ومع ذلك ، فهي جزء فقط من ديناميكيات قياسات أداء SCI. Huo et al. (2014) لاحظ أن الدراسات التي تعتمد فقط على مقاييس الأداء المالي والرقمي قد لا تحدد أداء تكامل سلسلة التوريد بشكل كاف. الفوائد المحتملة لـ SCI تجعلها

طريقة جذابة لتحسين أداء الشركة ، ومع ذلك ، يجب أن يشارك جميع المشاركين في سلسلة التوريد ويلتزمون بالأهداف المشتركة لزيادة الأداء التشغيلي والتجاري (Gunasekaran, Patel, & McGaughey, 2004).

كثافة التكامل والأداء. في بيئة الأعمال المضطربة ، تكون المنظمات شديدة التكامل أكثر استعدادًا للحصول على ميزة تنافسية على الشركات المستقلة (Mackelprang et al., 2014). الشركات المتكاملة التي طورت زيادة تبادل المعلومات والمعرفة التشغيلية مع شركاء سلسلة التوريد أكثر استجابة للطلبات المتقلبة المتعلقة بالتغيرات التنافسية والتكنولوجيا والتنظيمية. (Mackelprang et al., 2014) عرّف كثافة التكامل بأنها درجة علاقات التكامل الخارجي مع الموردين الرئيسيين والعملاء في المراحل النهائية. قاست دراستهم كثافة التكامل بين 238 مصنعًا للمنتجات الاستهلاكية والتأثير على أداء الأعمال. على عكس نتائج Frohlich and Westbrook (2001) ، أن كثافة التكامل العالية بين مصنعي المنتجات الاستهلاكية زادت من جودة المنتج ، والتسليم ، والمرونة مما أدى إلى تحسين القدرات التنافسية وأداء الأعمال.

Huo et al. (2014) درس التكامل الداخلي والعملية والمنتج المتعلق بالأداء المالي والتشغيلي للمصنعين. أجرى المؤلفون مسحًا وجمعوا بيانات من 604 مصنعًا صينيًا. باستخدام تحليل الانحدار الخطي الهرمي ، وجدوا أن التكامل الداخلي والعملية كان له التأثير الأكثر إيجابية على أداء الشركة التشغيلية بينما كان التكامل الداخلي وتكامل المنتج مفيدًا للأداء المالي (Huo et al., 2014). في المقابل ، لوحظ أن التكامل الداخلي له أهمية مالية وتشغيلية.

نتائج الدراسات السابقة تختلف باختلاف تعريفات تكامل سلسلة التوريد والأبعاد المتغيرة. ومع ذلك ، تم العثور على دليل على العلاقة الإيجابية بين العرض تكامل السلسلة والإنتاجية والميزة التنافسية والأداء المالي والتخصيص الشامل. يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء المستخدمة في الدراسات الحالية إلى الأداء التشغيلي (مثل الإنتاجية ، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق ، والتسليم في الوقت المحدد ، وتنفيذ الطلبات) وأداء الأعمال (مثل نمو الشركة ، والربحية ، والميزة التنافسية) (Mackelprang et al., 2014) .

معوقات أداء الشركة. على الرغم من أن أبحاث SCI توضح القوة التنافسية وأداء الشركة المتزايد عبر الحدود التنظيمية ، بشكل أساسي من خلال خدمة العملاء والإنتاجية ، إلا أن عددًا قليلاً نسبيًا من الشركات حققت اختراقات نحو التكامل الهادف (Fawcett & Magnan, 2002; Jin et al., 2013; Stevens, 1989). تشمل حواجز تكامل سلسلة التوريد المتعلقة بتحسينات الأداء التشغيلي والتجاري عدم الرغبة التنظيمية المضمنة في الهيكل والثقافة (Fawcett et al., 2008) ، والأهداف المتضاربة والتنافس على الموارد النادرة ، وعدم توازن القوة الذي يديم السلوك الانتهازي. دراسة بواسطة Jin, et al. (2013) أشار إلى أن عدم الالتزام بمبادرات SCI ليس مشكلة فنية بل ظاهرة ثقافية وهيكلية.

ملخص أداء الشركة. مكن تكامل سلسلة التوريد الشركات من إعادة تكوين مواردها وقدراتها الداخلية والخارجية لتوحيد عمليات سلسلة التوريد وتحسين الأداء على المدى الطويل (Huo et al., 2014). تلعب قياسات الأداء دورًا مهمًا في تحديد الأهداف التنظيمية وتقييم مبادرات الأداء وتحديد اتجاه الإستراتيجية المستقبلية.

الموردين حظيت بمقاييس الأداء باهتمام محدود من قبل الباحثين أو الممارسين (Gunasekaran et al., 2004; Huo et al., 2014).

تقليدياً ، طورت المنظمات مقاييس الأداء من منظور مالي. تلعب مقاييس الأداء دوراً مهماً في تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتقييم الأداء وتحديد الأهداف. ساهمت المتغيرات متعددة الأبعاد في تحديد أداء الشركة في تحديات قياس تكامل سلسلة التوريد (Leuschner et al., 2013). غالباً ما تم تشغيل هذه المتغيرات بشكل مختلف ويبدو أنه لا يوجد إجماع عالمي فيما يتعلق بمؤشرات أداء تكامل سلسلة التوريد (Leuschner et al., 2013).

على الرغم من النتائج المختلطة لدعم التأثير الإيجابي على SCI وأداء الشركة ، يُشار إلى إقامة علاقات ارتباطية أوثق بين الشركاء التجاريين على أنها عوامل تفضل حاسمة حول سبب نجاح بعض سلاسل التوريد وعدم نجاح البعض الآخر. التواصل هو جوهر الحياة التنظيمية ومساهم رئيسي في نتائج الأداء. توفر النظرة العلائقية لـ SCI إطاراً نظرياً ذا صلة للدراسة. تتوسط الكفاءة العلائقية الروابط بين الحواجز بين المنظمات التي قد تعيق الأداء التشغيلي وأداء الأعمال. تضع وجهة النظر العلائقية علاوة على الاتصال بين المنظمات كمحرك للأداء التنظيمي (Paulraj et al., 2008).

الثقافة التنظيمية وتكامل سلسلة التوريد

يتم التعرف على تكامل سلسلة التوريد كعامل أساسي في تحسين أداء الشركة والميزة التنافسية. تتضمن جهود التكامل تغييرات ثقافية لمواءمة عمليات الشركاء التجاريين مع بعضها البعض لتحقيق خفض في التكاليف مثل نفقات التسليم وزيادة المخزون. لذلك ، يمكن أن تؤدي المواءمة التنظيمية إلى تحسين مستويات خدمة العملاء وأداء الشركة (Braunscheidel et al., 2010). يتطلب التحول من الصوامع الوظيفية إلى التكامل بين الشركات تحولاً كبيراً في الثقافة التنظيمية والعقلية عبر سلسلة التوريد (Braunscheidel et al., 2010). وبالتالي في عصر سلسلة التوريد مقابل سلسلة التوريد ، تحتاج الشركات إلى معالجة القضايا المتعلقة بأنواع الثقافة التنظيمية الأكثر ملاءمة لـ SCI.

ليس من السهل تنفيذ تكامل سلسلة التوريد ، لأنه يتطلب استثمارات خاصة بالعلاقة بين شركاء سلسلة التوريد والتحول من التفاعلات العدائية إلى الشراكات التعاونية (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015). يعد التوافق الثقافي بين شركاء سلسلة التوريد عاملاً مهماً في جهود تكامل سلسلة التوريد. أشارت الشركات التي تشترك في سمات ثقافية مماثلة إلى زيادة جهود الاتصال والثقة وتبادل المعرفة (Cao et al., 2015). (Huo, 2012) أفاد بتحسين وقت الوصول إلى السوق ، وتقليل المهل الزمنية للمنتج ، وزيادة الأرباح نتيجة للتوافق الثقافي. تعرف الدراسة الثقافة التنظيمية على أنها الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة (Huo, 2012).

خلفية. يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية المناسبة على سلوك الموظف الداخلي فيما يتعلق بمشاركة المعلومات ونقل المعرفة والعمل الجماعي ومهارات العلاقات (Cao et al., 2015). توجه هذه القيم والمعتقدات التفاعلات التنظيمية التي تحدد كيفية قيام الشركة بأعمال داخلية وخارجية (Braunscheidel et al., 2010). تشير أدبيات سلسلة التوريد إلى أن SCI تتطلب كلاً من القدرة التنظيمية والرغبة في تطوير علاقات خارج حدود الشركة التقليدية. كادن وآخرون (2013) حدد عدم توافق الثقافة التنظيمية كعائق مركزي أمام SCI وأداء الشركة. علاوة على ذلك ، أدت الثقافات المنحرفة إلى فشل العلاقة وضعف أداء سلسلة التوريد (Braunscheidel et al., 2010).

التوافق الثقافي. أصبحت أهمية الملائمة الثقافية بين الشركاء التجاريين أكثر انتشاراً بين الباحثين في سلسلة التوريد. يمكن أن يكون التوافق الثقافي بين الشركات ضمن علاقات SCI مفيداً لجميع الشركاء التجاريين في تحقيق واستدامة نتائج الأداء (Cadden et al., 2013). القيم الثقافية المتأصلة مثل الثقة والمرونة والتركيز الخارجي والقدرات العلائقية ضرورية لشراكات سلسلة التوريد طويلة الأمد (Cadden et al., 2013). لذلك ، قد تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على مبادرات تكامل سلسلة التوريد والأداء التنظيمي.

درس Nir, Ding, and Chou (2012) الثقافة بين المنظمات والتأثير على سلسلة التوريد البحري. تضمنت الأبعاد الثقافية الأربعة التي تم بحثها الثقة ومشاركة المعرفة والتعاون والأداء. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وتبادل المعرفة. أشار الشركاء التجاريون في سلسلة التوريد البحري إلى أن الثقة هي الأساس للتعاون وتحسين الأداء. تنبثق الثقافة البحرية من هيكل موجه نحو

الفريق والإنجاز حيث تفضل المخاطر المنخفضة في وضع التشغيل (Nir et al., 2012). في الصناعة المهيكلة ، مثل الجيش ، هناك درجة معتدلة من المقاومة التنظيمية للتغيير والإصلاح. ومع ذلك ، فإن التعاون الوثيق بين شركاء التجارة البحرية عزز الأداء العام.

التوجه الثقافي. عرّف (Mello and Stank (2005) التوجه الثقافي لسلسلة التوريد على أنه الأنشطة المنهجية والإستراتيجية لإدارة التدفقات داخل المنظمات وفيما بينها بين شركاء سلسلة التوريد. المنظمات التي تمتلك توجهًا ثقافيًا تخلق قيمة للعملاء وتزيد من الأداء من خلال عرض سلسلة التوريد ككل بدلاً من مجموعة من الأجزاء المجزأة (Mentzer et al., 2001). أشار (Mello and Stank (2005 إلى أن المنظمات الموجهة لسلسلة التوريد تقيم بشكل استباقي علاقات طويلة الأمد مع الشركاء التجاريين لتقليل التكاليف وتعزيز القيمة التعاونية. تشترك المنظمات التي تمتلك توجهًا ثقافيًا نحو تكامل سلسلة التوريد في قيم ثقافية مماثلة بما في ذلك الثقة والالتزام والمعايير التعاونية ودعم الإدارة (Mentzer et al., 2001).

تتجلى الثقافة التنظيمية في عمليات وممارسات التكامل الداخلي والخارجي مع الموردين والعملاء. (Brunscheidel et al. (2010 استكشف الثقافة التنظيمية وأداء توصيل العملاء. تم استخدام مقياس من 7 نقاط من نوع ليكرت ومقياس الاختيار القسري لدراسة 11 صناعة مختلفة بما في ذلك مستويات مختلفة من الإدارة التنظيمية. وجد المؤلفون أن الثقافات الخاضعة للسيطرة الشديدة أضرت بالتكامل الداخلي والخارجي. تميل الثقافات المركزة داخليًا ذات الممارسات والإجراءات الصارمة إلى البقاء ضمن الحدود التنظيمية وتكون أقل استجابة للتكامل الخارجي. ومع ذلك ، فإن الثقافات الخارجية التي نظرت إلى الموردين والعملاء كشركاء بدلاً

من كيانات سلسلة التوريد المنفصلة زادت من أداء توصيل العملاء (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015). الثقافة هي عامل رئيسي في فهم سبب فشل بعض المنظمات أثناء جهود التكامل بينما تتجح منظمات أخرى (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015).

إطار القيم المتنافسة. نظرًا لأهمية الثقافة التنظيمية في تكامل سلسلة التوريد ، تم استخدام إطار عمل القيمة التنافسية (CVF) بواسطة Cameron and Quinn (2011) لجمع بيانات الثقافة التنظيمية. كان CVF مناسبًا للدراسة لأنه قدم مقارنة منهجية عبر المستويات التنظيمية وتم تطبيقه على مجموعة واسعة من الدراسات الثقافية (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015). حدد Cameron and Quinn (2011) أربعة أنواع ثقافية تم فصلها من خلال بعدين.

يرتبط البعد الأول بالتركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي ، والبعد الثاني هو سلسلة متصلة من المرونة في أحد الطرفين والتحكم في الطرف الآخر (Braunscheidel et al., 2010). يشكل المحوران X و Y رباعيان يعكسان أربعة أنواع من الثقافة هي التشعب والعشيرة والسوق والتسلسل الهرمي كما هو موضح في الشكل 1. على غرار (Flynn et al., 2010) وصف تكامل سلسلة التوريد بأنها ذات تركيز داخلي وخارجي ، يمكن أن تكون الثقافات التنظيمية أيضًا موجهة داخليًا أو خارجيًا (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015).

يتم تمثيل السلوكيات الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية في الأرباع الأربعة من CVF. يشرح إطار العمل كيف تؤثر القيم والمعايير الثقافية المختلفة على أعضاء المنظمة وميلهم نحو جهود SCI. البعد الأول هو محور المرونة والتحكم الذي يمثل المنافس مطالب التغيير والاستقرار (Tong & Arvey, 2015).

البعد الثاني هو محور التركيز الداخلي والخارجي الذي يعكس المطالب المتنافسة للتركيز التنظيمي (Tong & Arvey, 2015). يخلق تقاطع المحاور أنواع الثقافة الأربعة المتناقضة أو المتنافسة على القطر (Cameron & Quinn, 2011). يتم تمثيل ثقافة العشيرة في الربع العلوي الأيسر ، وثقافة التشعب في الربع الأيمن العلوي ، وثقافة التسلسل الهرمي في الربع السفلي الأيسر ، وثقافة السوق في الربع الأيمن السفلي. المنظمة عبارة عن مزيج من ثقافات فرعية متعددة ، ومع ذلك ، كانت ثقافة واحدة هي المهيمنة (Ramsey, 2014).

ثقافة التسلسل الهرمي. في أوائل القرن العشرين ، أسس ماكس ويبر ثقافة التسلسل الهرمي كوسيلة لإنتاج السلع والخدمات بكفاءة (كاميرون وكوين ، 2011). تشمل الخصائص التنظيمية الهرمية البيروقراطية ، والقواعد ، والتخصص ، والاتساق ، وإضفاء الطابع الرسمي (Hartnell et al., 2011). Braunscheidel et al. (2010) أضاف أن ثقافات التسلسل الهرمي مدفوعة من التركيز الداخلي على أساس الاستقرار والسيطرة.

ثقافة السوق. يعتمد التركيز الخارجي لثقافة السوق على التنافسية والعدوانية مما يؤدي إلى أرباح الشركات وقيمة أصحاب المصلحة (Hartnell et al., 2011). يؤكد هذا النوع من الثقافة على الحوافز والمكافآت لاكتساب ميزة تنافسية وتحسين الربحية (Cao et al., 2015). أشار Cameron and Quinn (2011) إلى أن منظمات ثقافة السوق هي من المنتجين الرائعين مع التركيز على الفوز.

ثقافة العشيرة. ثقافة العشيرة هي بيئة ذات توجه داخلي تتميز بالعمل الجماعي ومشاركة الموظفين والالتزام تجاه أعضاء الشركة (Hartnell et al., 2011). تنمية الموارد البشرية ونظام المكافآت الذي يؤكد الفريق التوجه بدلاً من التوجه الفردي هو

أساس خفة الحركة التنافسية للعشيرة. تتم إدارة الموظفين من خلال بيئة عمل إنسانية ، ويتم تمكينهم ودعمهم من خلال مشاركتهم والتزامهم وولائهم (Cameron & Quinn, 2011). تعمل ثقة الشركة والتزامها تجاه الموظفين على تسهيل التواصل المفتوح ، والتعلق بالقيمة ، والعضوية التنظيمية (Hartnell et al., 2011)

ثقافة التشبع. ثقافة التشبع هي بيئة خارجية تركز على الأهداف طويلة المدى (Cao et al., 2015). الاعتقاد الأساسي في ثقافة التشبع هو أن التغيير يعزز الإبداع والتنوع والمخاطرة. الافتراضات التي يقوم عليها هذا النوع من الثقافة هي أن المبادرات المبتكرة والرائدة تؤدي إلى تحسينات في الأداء وميزة تنافسية (Cameron & Quinn, 2011). يُنظر إلى المرونة الثقافية للتكيف مع الاضطرابات البيئية بشكل إيجابي على أنها فرصة لتطوير منتجات وخدمات جديدة.

أنواع التكامل والثقافة. إن جهود التكامل التي تبذلها الشركة مع شركاء سلسلة التوريد هي أيضًا تمثيل للخصائص الثقافية للشركة. (Huo et al. (2014) الشركات المقترحة التي تتبع إستراتيجية تكلفة المعاملات تؤكد على كفاءة العملية ، والقواعد الرسمية ، وأماكن العمل المنظمة ، والاستقرار التنظيمي. الثقافة الهرمية هي الأنسب في بيئات السوق المستقرة وغير المتغيرة حيث تعزز الصوامع الوظيفية التخصص والكفاءة (Cao et al., 2015). تواجه الشركات التي تتمتع بهذا النوع من الثقافة صعوبة في التكيف مع ظروف السوق المتغيرة والمتقلبة. Brunscheidel et al. (2010) وجد أن ثقافات التسلسل الهرمي تؤثر سلبًا على كل من التكامل الداخلي والخارجي. ومع ذلك ، فإن ثقافة السوق مركزة على الخارج ؛ تستند الجوانب الداخلية إلى عملية صنع القرار المركزية المضمنة في العمليات والإجراءات الخاضعة للرقابة (Hartnell et al., 2011). إن الدرجة العالية من القدرة

التنافسية الخارجية مع عقلية الفوز تخلق علاقات عدائية وقصيرة الأمد مع أعضاء سلسلة التوريد (Cadden et al., 2013).

تُظهر ثقافات العشيرة هيكلًا مرناً موجهًا داخلياً يشجع تماسك الموظفين وتمكينهم. تؤكد الثقافات الموجهة للعشيرة على تطوير الموظفين على المدى الطويل ، وإجماع صنع القرار ، والعمل الجماعي الغارق في الولاء والتقاليد. التركيز على الأنشطة متعددة الوظائف والتعاونية موجه داخلياً مع الحد الأدنى من استثمارات سلسلة التوريد (Tong & Arvey, 2015; Valencia et al., 2011).

ثقافة التشبع موجهة خارجياً ومدعومة بهيكل توجيه مرن (Cao et al., 2015). تشمل خصائص ثقافة التشبع القدرة على التكيف والمرونة وخفة الحركة في بيئات السوق غير المؤكدة والغامضة والمضطربة (Cameron & Quinn, 2011; Cao et al., 2015). يتم دعم تطوير المنتجات والخدمات الجديدة من خلال المبادرات التعاونية ومشاركة المعلومات مع شركاء سلسلة التوريد. تتخلل المهارات المبتكرة والإبداعية في جميع أنحاء المنظمة. الشركات التي تتبنى ثقافة التشبع مستعدة لتحمل مخاطر التكامل لتحقيق منافع متبادلة طويلة الأجل مع الشركاء التجاريين (Cao et al., 2015).

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: ويتمثل في شركات القطاع الخاص والاستثماري العاملة في قطاع الدواء في مصر وعددها 40 شركة.

عينة الدراسة: وقام الباحث بأخذ عينة من هذه الشركات وفقاً لعدد العاملين. ويوضح الجدول التالي الشركات المختارة وفقاً لعدد العاملين.

جدول رقم (1)

شركات القطاع الخاص والاستثماري العاملة في قطاع الدواء

عدد العاملين	أسم الشركة	مسلسل
2192	المصرية	1
920	آمون	2
838	جلاكسو	3
804	الوجه القبلي	4
801	العاشر من رمضان	5
800	فايزر - مصر	6
620	سويس - فارم	7
350	أوتسوكا	8
320	هاى فارم	9

المصدر: إعداد الباحث من خلال البيانات التي توفرت لديه عن شركات القطاع الخاص والاستثماري

وقد تم التطبيق على مسؤولي المشتريات والمبيعات ، حيث قام الباحث بأخذ 30 مفردة من شركة المصرية و 17 مفردة من شركات آمون و جلاكسو و الوجه القبلي و العاشر من رمضان و فايزر - مصر و 12 مفردة من شركتي سويس - فارم و أوتسوكا و 11 مفردة من شركة هاى فارم وكان مجموع المفردات 150 مفردة .

أسلوب جمع البيانات

تم تقسيم الاستطلاع إلى أربعة أقسام رئيسية تحتوي على مجموعة فرعية من الأسئلة من نوع مقياس ليكرت الخماسي والتي تم التحقق من صحتها في دراسات سابقة ، استغرق الاستطلاع من المشاركين أقل من 10 دقائق لإكماله. أظهرت الأدلة التجريبية أن معدلات الاستجابة زادت عندما يكون الوقت أقل من 13 دقيقة.

أولاً: تكامل سلسلة التوريد. يشير إلى مدى اتفاق مفردات البحث لتطبيق شركاتهم تكامل سلسلة التوريد ، "أوافق بشدة" = 5 ، "لا أوافق بشدة" = 1. هذه العبارات مقتبسة من (Braunscheidel et al., 2010).

ثانياً: أداء الشركة. طُلب من مفردات البحث الإشارة إلى أداء شركاتهم باستخدام مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط. من أوافق بشدة = 5 إلى أعارض بشدة = 1. تم اقتباس هذه العبارات من (Tong & Arvey, 2015).

ثالثاً: الثقافة التنظيمية. يشير إلى مدى اتفاق مفردات البحث لتطبيق شركاتهم الثقافة التنظيمية ، "أوافق بشدة" = 5 ، "لا أوافق بشدة" = 1. هذه العبارات مقتبسة من (Cao et al., 2015).

رابعاً: إطار القيم المتنافسة. يشير إلى مدى اتفاق مفردات البحث لتطبيق شركاتهم إطار القيم المتنافسة ، "أوافق بشدة" = 5 ، "لا أوافق بشدة" = 1. هذه العبارات مقتبسة من (Cameron & Quinn, 2011).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليلات الإحصائية المختلفة، أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لغرض اختبار الفرضيات التي تم صياغتها للإجابة عن أسئلة الدراسة وحسب طبيعة كل فرضية كانت على النحو التالي:

1- سؤال البحث الأول. اختبار الفرض ف1:

تم استخدام ارتباطات بيرسون و سبيرمان لمقاييس التكامل مع مقياس أداء الشركة وقد كان المتغير المستقل للفرض الأول (تكامل العملاء - تكامل الموردين - التكامل الداخلي - التكامل الكلي) والمتغير التابع أداء الشركة.

2- سؤال البحث الثاني. اختبار الفرض ف1/2 ، ف2/2:

تم استخدام الانحدار المتعدد القياسي لعرض التنبؤ بأداء الشركة بناءً على التحكم في درجة التكامل الكلي للمرونة التنظيمية ودرجات التركيز الخارجية ، وارتباطات سبيرمان المستخدمة لمقارنة إجمالي درجات التكامل مع أداء الشركة استناداً إلى ثماني مجموعات فرعية للثقافة التنظيمية ، وقد كان المتغير المستقل ثماني مجموعات فرعية للثقافة التنظيمية، وقد كان المتغير التابع أداء الشركة و التكامل التام مع أداء الشركة .

صدق وثبات المقياس

يسعى الثبات في البحث الكمي إلى تحديد مدى اتساق القياس والبيانات. الثبات هو اتساق القياس على مجموعة متنوعة من الظروف التي يجب فيها الحصول على نفس النتائج. الاتساق الداخلي يقيس الثبات وتقيس الصلاحية في البحث الكمي جدوى مكونات البحث. تشير الصلاحية الداخلية إلى العبارات التي تم إجراؤها حول العلاقات بين المتغيرات. تضمن الصلاحية الداخلية أن إجراءات وتصميم وقياس المتغيرات منطقية. تقيس الصلاحية الخارجية مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة على عدد أكبر من السكان (Drost, 2011).

تسعى الموثوقية في البحث الكمي إلى تحديد مدى اتساق القياس. الموثوقية هي اتساق القياس على مجموعة متنوعة من الظروف التي يجب فيها الحصول على نفس النتائج. الاتساق الداخلي يقيس الموثوقية وتقيس الصلاحية في البحث الكمي جدوى مكونات البحث. تشير الصلاحية الداخلية إلى العبارات التي تم إجراؤها حول العلاقات بين المتغيرات. تضمن الصلاحية الداخلية أن إجراءات وتصميم وقياس المتغيرات منطقية (Salkind, 2010). تقيس الصلاحية الخارجية مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة على عدد أكبر من السكان (Drost, 2011).

كانت متغيرات الدراسة تكامل سلسلة التوريد ، والثقافة التنظيمية ، وأداء الشركة أكدت درجة ألفا كرونباخ المرتفعة الاتساق الداخلي وموثوقية الأداة بينما أشارت المصنوفة الارتباطية إلى أن التركيبات كانت مرتبطة بشكل كبير ببعضها البعض للتحقق من صحة التقارب .

لتحديد صحة وموثوقية أداة المسح. اختبرت ألفا كرونباخ الاتساق الداخلي تكامل سلسلة التوريد ، والثقافة التنظيمية ، وأداء الشركة. تراوحت حسابات كرونباخ ألفا لكلا المتغيرين من 0.852 إلى 0.930 ، والتي استوفت متطلبات قيمة 0.70 للمقاييس التي تعتبر مقبولة (Salkind, 2010).

جدول رقم (2)

معامل كرنباخ الفا Cronbach Alpha لاختبار صدق وثبات مقاييس البحث

م	أسم المقياس	Cronbach Alpha
1	تكامل العملاء	.930
2	تكامل الموردين	.912
3	التكامل الداخلي	.925
4	التكامل الكلي	.918
5	أداء الشركة	.910
6	ثقافة العشيرة	.880
7	ثقافة التشيع	.899
8	ثقافة السوق	.852
9	ثقافة التسلسل الهرمي	.860
10	إطار القيم المتنافسة	.866

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيمة مقياس كرونباخ ألفا بالنسبة للمقاييس عن القيمة الدنيا المسموح بها لمعامل ألفا كرونباخ 70.0 ، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين البنود التي تتضمنها المقاييس .

أسئلة البحث والفرضيات

سؤال البحث الأول:

- س1: إلى أي مدى ، إن وجد ، يرتبط تكامل سلسلة التوريد بأداء الشركة؟
 ف1: يرتبط تكامل سلسلة التوريد ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركة.
 ف1. : لا يرتبط تكامل سلسلة التوريد بشكل إيجابي بأداء الشركة.

جدول رقم (3)

ارتباطات بيرسون و سبيرمان لمقاييس التكامل مع مقياس أداء الشركة (N =150)

مقياس أداء الشركة							
م	مقياس التكامل	بيرسون			سبيرمان		
		معامل الارتباط	المعنوية	مستوي الدلالة	معامل الارتباط	المعنوية	مستوي الدلالة
1	تكامل العملاء	.826**	.000	دالة	.843**	.000	دالة
2	تكامل الموردين	.814**	.000	دالة	.843**	.000	دالة
3	التكامل الداخلي	.877**	.000	دالة	.899**	.000	دالة
4	التكامل التام	.817**	.000	دالة	.809**	.000	دالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يعرض الجدول 3 كلاً من ارتباطات بيرسون و سبيرمان ل أربعة مقاييس تكامل مع مقياس أداء الشركة. تم تضمين ارتباطات سبيرمان كطريقة تحليلية احترازية بسبب وجود بعض القيم المتطرفة الموجودة في عملية فحص البيانات. وجد في فحص الجدول أن الارتباطات متقاربة في الحجم.

كانت جميع الارتباطات الثمانية في الجدول 4 مهمة عند المستوى المعنوية $p=0.000$ على وجه التحديد ، تكامل العميل مع أداء الشركة لكل من بيرسون (معامل الارتباط $r=0.826$ ، المعنوية $P=0.000$) وسبيرمان (معامل الارتباط $r=0.843$ ، المعنوية $P=0.000$) ؛ تكامل الموردين مع أداء الشركة لكل من بيرسون (معامل الارتباط $r=0.814$ ، المعنوية $P=0.000$) وسبيرمان (معامل الارتباط $r=0.843$ ، المعنوية $P=0.000$) ؛ التكامل الداخلي مع أداء الشركة لكل من بيرسون (معامل الارتباط $r=0.877$ ، المعنوية $P=0.000$) وسبيرمان (معامل الارتباط $r=0.899$ ، المعنوية $P=0.000$) ؛ والتكامل التام مع أداء الشركة لكل من بيرسون (معامل الارتباط $r=0.817$ ، المعنوية $P=0.000$) وسبيرمان (معامل الارتباط $r=0.809$ ، المعنوية $P=0.000$). توفر هذه النتائج دعماً لرفض فرضية العدم.

سؤال البحث الثاني:

سؤال 2: إلى أي مدى ، إن وجد ، ترتبط الثقافة التنظيمية بالعلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة؟

ف1/2: نوع ثقافة التشبع مع قدر أكبر من المرونة التنظيمية سيكون له درجة أكبر من الارتباط الإيجابي على تكامل سلسلة التوريد من أنواع التسلسل الهرمي وثقافة السوق التي تم تحديدها على أنها مرونة تنظيمية منخفضة.

ف2/1. : نوع ثقافة التشبع مع قدر أكبر من المرونة التنظيمية لن يكون لديه درجة أكبر من الارتباط الإيجابي على تكامل سلسلة التوريد من أنواع التسلسل الهرمي وثقافة السوق التي تم تحديدها على أنها مرونة تنظيمية منخفضة.

ف2/2: نوع ثقافة التشبع مع التركيز الخارجي سيكون له درجة أكبر من الارتباط الإيجابي في تكامل سلسلة التوريد من أنواع التسلسل الهرمي وثقافة العشيرة التي تم تحديدها على أنها ذات تركيز داخلي.

ف2/2. : نوع ثقافة التشبع مع التركيز الخارجي لن يكون لديه درجة أكبر من الإيجابية ج على تكامل سلسلة التوريد من أنواع التسلسل الهرمي وثقافة العشيرة التي تم تحديدها على أنها ذات تركيز داخلي.

تم استخدام طريقتين للإجابة على هذا السؤال:

الطريقة الأولى:

يكشف الجدول 5 عن نموذج الانحدار المتعدد القياسي لعرض التنبؤ بأداء الشركة بناءً على التحكم في درجة التكامل الكلي للمرونة التنظيمية ودرجات التركيز الخارجية.

جدول رقم (4)

توقع أداء الشركة استنادًا إلى التحكم الكامل في تكامل سلسلة التوريد لنتائج الثقافة التنظيمية.

الانحدار المتعدد القياسي (N = 150)

المعنى P	المعالم المعيارية Beta	الخطأ المعياري SE	معامل الانحدار B	مقياس
.007		.147	.403	الثابت
.000	1.079	.084	1.153	المرونة
.000	1.042	.234	1.109	التركيز الخارجي
.000	.998	.144	.866	التكامل التام

النموذج الكامل: ف F عند درجات حرية (3 ، 146) = 501.307 ، المعنوية P = .000 ،

.912 = R2

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

في الجدول 5 ، كان النموذج ذو دلالة إحصائية (P = .000) ويمثل 91.2 % من التباين في المتغير التابع. على وجه التحديد ، كان أداء الشركة يرتبط بشكل إيجابي كبير بما يلي: (أ) درجة مرونة كبيرة (Beta = 1.079 ، المعنوية P = .000) ؛ (ب) تركيز خارجي كبير (Beta = 1.042 ، المعنوية P = .000) ؛ و مجموع تكامل تام كبير (Beta = .998 ، المعنوية P = .000).

الطريقة الثانية:

في التحليل الثاني ، يعرض الجدول 5 ارتباطات سبيرمان المستخدمة لمقارنة إجمالي درجات التكامل مع أداء الشركة استنادًا إلى ثماني مجموعات فرعية للثقافة التنظيمية.

جدول رقم (5)

ارتباطات سبيرمان للتكامل التام مع أداء الشركة استنادًا إلى ثماني مجموعات فرعية للثقافة التنظيمية

م	ثماني مجموعات فرعية للثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	المعنوية	مستوي الدلالة
1	التحكم	.814**	.000	دالة
2	المرونة	.936**	.000	دالة
3	التركيز الداخلي	.826**	.000	دالة
4	التركيز الخارجي	.877**	.000	دالة
5	عشيرة	.936**	.000	دالة
6	التشبع	.813**	.000	دالة
7	السوق	.782**	.000	دالة
8	التسلسل الهرمي	.756**	.000	دالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

النتائج الواردة في الجدول 4 تشير إلى منظمة مرنة ولها خارجية التركيز لديه بالفعل ارتباط إيجابي أكبر على المرونة و التركيز الخارجي. وفقاً لكامرون وكوين (2011) ، فإن هذا من شأنه أن يشير إلى ثقافة التشبع . ومع ذلك ، تشير نتائج

الجدول 5 إلى أن النوع التنظيمي للعشيرة هو الأكبر في الارتباط الإيجابي على التكامل الكلي وأداء الشركة. فالانقسام الظاهري في نوع الثقافة كما هو موضح في نتائج الجدول 4 و 5 على النحو المحدد بواسطة CVF (كاميرون وكوين ، 2011) على أن نوع ثقافة العشيرة مرن ولكنه يركز داخليًا في حين أن نوع ثقافة التشبع مرن ومركز خارجيًا.

لشرح هذا الانقسام ، اقترح Braunscheidel et al., (2010), Cameron and Quinn (2011), McDermott and Stock, (1999), and Ramsey (2014) أن المنظمات هي مزيج من ثقافات فرعية متعددة. علاوة على ذلك ، فإن Cameron and Quinn (2011) يحافظان على أن المنظمات قد تؤدي بشكل أفضل مع أكثر من نوع ثقافي واحد لأنها يمكن أن تستفيد من نقاط القوة في كل ثقافة. بشكل عام ، توفر نتائج الاستطلاع دعمًا لرفض فرضية العدم.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج:

تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة.

أشارت تحليلات البيانات إلى وجود علاقة معنوية بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. كانت هذه النتيجة متوافقة مع معظم دراسات أدبيات تكامل سلسلة التوريد التي تدعم التأثير الايجابي لتكامل سلسلة التوريد على نتائج الاداء (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015; Schilke & Cook, 2014; Vijayasarathy, 2010; Zhao et al., 2011). تمشيا مع الأدلة من هذه الدراسة وغيرها ، هناك إجماع على أن التكامل الداخلي والمورد والعملاء ضروريان لزيادة أداء الشركة والميزة التنافسية.

ومع ذلك ، وجد Flynn r et al. (2010) عددًا قليلاً من الدراسات التي ركزت على نهج شامل للتكامل امتد عبر سلسلة التوريد بأكملها. معظم سلسلة التوريد درس الباحثون أداء الشركة على مستوى ثنائي لا سيما التكامل بين البائع والمشتري. تضمن نموذج الدراسة هذا جميع المتغيرات الثلاثة لعميل سلسلة التوريد والمورد والداخلية. قدم إتباع نهج شامل لتكامل سلسلة التوريد SCI أدلة تجريبية إضافية لدعم أهمية جميع المتغيرات الثلاثة العميل والمورد والداخلي على أداء الشركة. (Flynn et al. (2010) and Leuschner et al. (2013) أشار إلى أن الأدلة التجريبية الشاملة يبدو أنها تدعم الصلة بين العميل والمورد والتكامل الداخلي والأثر الإيجابي على أداء الشركة ، ومع ذلك ، لم تكن النتائج المختلطة غير شائعة.

كان هناك العديد من النظريات التي تم تطويرها لفهم سبب نجاح بعض سلاسل التوريد في خلق قيمة وتحسين أداء الشركات بينما لا تتجح أخرى (Fawcett et al., 2008; Frohlich & Westbrook, 2001). تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن سلاسل التوريد الناجحة تتضمن جميع الأنواع الثلاثة من استراتيجيات التكامل للعملاء والموردين والداخلية لزيادة أداء الشركة والميزة التنافسية. التحدي الذي يواجه كل شريك تجاري هو تطوير نهج منهجي للتنفيذ. يتفق العديد من مؤلفي أبحاث تكامل سلسلة التوريد SCI على أن هناك حاجة لإطار إمداد شامل يوفر إرشادات للممارسين حول ماذا وكيف ومن ولماذا يتم دمجمهم (Naslund & Hulaten, 2012; Singh & Acharya, 2013).

يوفر هذا البحث دعماً تجريبياً بأن جميع علاقات التكامل الثلاثة ، العميل والمورد والداخلي عند وجودها ، ترتبط بزيادة أداء الشركة. النقطة المهمة هي أن العلاقات يجب أن تمتد إلى ما بعد المستوى الثنائي للمشتري والعميل أو المشتري والمورد لتشمل جميع الكيانات داخل سلسلة التوريد. هذا يعتمد على تأكيدات Mackerprang et al. (2014) الذي ذكر المصطلحات المربكة والتركيز على العلاقات المجزأة والثنائية يمنع تكامل سلسلة التوريد الناجحة

تطبيقات. تظهر نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين العميل والمورد والتكامل الداخلي وزيادة أداء الشركة.

الثقافة التنظيمية و تكامل سلسلة التوريد.

أما سؤال البحث الثاني فيتناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء الشركات وتكامل سلسلة التوريد. للحصول على فهم أكبر للثقافة التنظيمية و تكامل سلسلة التوريد ، تم فحص سؤال البحث هذا بطريقتين مختلفتين ؛ نموذج الانحدار المتعدد القياسي وارتباطات سبيرمان لمقارنة مجموع درجات التكامل مع أداء الشركة على أساس ثماني مجموعات فرعية تنظيمية.

الطريقة الأولى. استخدمت الطريقة الأولى نموذج الانحدار المتعدد القياسي لعرض التنبؤ بأداء الشركة بناءً على درجة التكامل الإجمالية ، والتحكم في المرونة التنظيمية والتركيز الخارجي. أظهرت نتائج الدراسة أن التكامل الكلي له علاقة ارتباط موجبة معنوية على أداء الشركة بعد ضبط المرونة والتركيز الخارجي. على وجه التحديد ، كان هناك دليل على زيادة أداء الشركة والتكامل التام عندما كانت المنظمات أكثر مرونة وتركيزًا على الخارج. تتماشى هذه النتائج مع الأبحاث السابقة التي اقترحت زيادة أداء الشركات و تكامل سلسلة التوريد عندما أظهرت المنظمات المرنة تركيزًا خارجيًا على العملاء والموردين (Frohlich & Westbrook, 2001; Schoenherr & Swink, 2012).

وفقًا لـ CVF الذي طوره (Cameron and Quinn (2011) ، فإن المنظمات التي تمتلك المرونة والتركيز الخارجي تمثل نوعًا من ثقافة التشبع. لذلك ، وفقًا لنتائج الدراسة ، تحسن تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة في ثقافة التشبع. كانت هذه النتيجة متوافقة مع الدراسات الحديثة التي أجراها Cao, et al (2015) and Huo et al. (2014) الذي أكد أن المنظمات تعرض ثقافة التشبع ركز على خلق قيمة طويلة الأجل ، وروح المبادرة ، وبيئة مبتكرة شجعت تكامل سلسلة التوريد. Noar et al.

(2008) أكد أن المنظمات التي لديها درجة عالية من ثقافة التشبع تميل إلى المرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة. يقوي الإيمان بالتكيف الخارجي العلاقة مع العملاء والموردين ويشجع مبادرات سلسلة التوريد. علاوة على ذلك ، يمكن لثقافة التشبع أن تحفز التعلم التنظيمي والاتصالات الخارجية مع الشركاء التجاريين (Huo et al., 2014).

ومع ذلك ، (Zu et al., 2010) توصل إلى نتيجة مختلفة. لم يجدوا علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التشبع والعلاقات الخارجية. أشارت نتائج الدراسة المتبقية إلى أن الاتفاق على أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة التي تدعم SCI وأداء الشركة يحتاج إلى مزيد من البحث والأدلة التجريبية (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015; Hartnell et al., 2011; Naor et al., 2000).

الطريقة الثانية. الطريقة الثانية تستخدم ارتباط سبيرمان. أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين التكامل الكلي وأداء الشركة كانت ذات دلالة إحصائية. من بين المجموعات الفرعية الثمانية للثقافة التنظيمية التي تم اختبارها .

التفسير المعقول للدرجات الهرمية المنخفضة هو أن هذا النوع من الثقافة قد يكون دالة للممارسات المنظمة. يتم إضفاء الطابع الرسمي على الثقافات الهرمية ، ومعظمها لديها صوامع وظيفية تعمل بسلاسة. يعتبر التحكم والتركيز الداخلي من الخصائص الرئيسية للثقافة الهرمية وكما كشفت هذه الدراسة ونتائج الدراسة السابقة ؛ المرونة والتركيز الخارجي هو خصائص تحسين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة (Braunscheidel et al., 2010; Cao et al., 2015; Flynn et al., 2010; Zhao et al., 2011).

في ثقافة العشيرة ، تعتبر قيم التعاون بين الموردين والعملاء ضرورية لتكامل سلسلة التوريد. يدعم الموظفون الذين يعملون ضمن ثقافة العشيرة العمل الجماعي والشفافية وروح التفاهم المتبادل مع شركاء سلسلة التوريد. تمشيا مع نتائج هذه الدراسة ، وجدت الأدبيات الموجودة أن الدافع للتعاون مع شركاء سلسلة التوريد ، كما هو موضح في ثقافة العشيرة ، تحسين الثقة ، وتقليل النزاعات ، وتقوية العلاقات التي أدت إلى تحسين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة (Cao et al., 2015; Zhao et al., 2008; Zhao et al., 2011) ووافق على هذه النتائج ، مؤكداً أن ثقافة العشيرة تعزز مشاركة العملاء والموردين كمشاركين رئيسيين في سلسلة التوريد الشاملة. ومع ذلك ، فإن Braunscheidel et al., (2010)، كانت النتيجة غير المتوقعة لهذه الدراسة أن كلاً من التشبع والثقافات العشائرية يرتبطان بشكل إيجابي بتكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. تم استخدام نموذجين مختلفين لاختبار تأثير ثقافة المنظمة على تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة. تشير النتائج إلى أن المنظمات ذات الثقافة المزدوجة ، مثل التشبع والعشيرة ، ترتبط بشكل كبير بأداء الشركة . تتوافق نتائج هذه الدراسة مع Cao et al. (2015) الذي وجد أن ثقافة التنمية (التشبع) وثقافة المجموعة (العشيرة) كانت مساهمين مهمين في العميل والمورد والتكامل الداخلي ، في حين أن الثقافة الهرمية أثرت سلباً على كل من التكامل الداخلي وتكامل العملاء .

قد يكون التفسير المعقول لنتائج الثقافة المزدوجة هو أن الثقافات الفرعية قد تربك النتائج. كان أحد الافتراضات الكامنة وراء نموذج CVF المستخدم في هذه الدراسة هو أن المنظمة قد تعرض مزيجاً من أنواع الثقافة (McDermott & Stock, 1999). أكد البحث السابق الهيمنة التنظيمية للثقافات الفرعية (Braunscheidel et

.al., 2010; Cameron & Quinn, 2011; Ramsey, 2014).
Quinn and Rohrbaugh (1983) أن المنظمات قد تؤدي بشكل أفضل مع أكثر من
نوع ثقافي واحد لأنها يمكن أن تستفيد من نقاط القوة في كل ثقافة.

التفسير الآخر المحتمل لنتيجة الثقافة المزدوجة هو أن المرونة التنظيمية ،
الموجودة في كل من التشبع والثقافات العشوائية ، هي أكثر أهمية لتكامل سلسلة
التوريد وتحسين الأداء من التركيز الداخلي أو الخارجي. تتوافق هذه النتيجة مع
نظريات المرونة التنظيمية الأخرى التي تحافظ على بيئة الأعمال المعاصرة شديدة
الاضطراب والتي تتطلب مرونة تنظيمية من أجل الاستجابة بسرعة للطلبات
المتغيرة (Jayant & Ghagra, 2013; Sanchez & Perez, 2005; Singh &
Acharya, 2013).

يتفق الباحثون على أن مشهد الأعمال المتقلب يتطلب درجة كبيرة من المرونة
التنظيمية من أجل الحفاظ على مركز تنافسي في السوق (Jayant & Ghagra,
Sanchez and Perez 2013; Singh & Acharya, 2013). علاوة على ذلك ، وجد
(2005) علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية ، و تكامل سلسلة التوريد ، وأداء
الشركة. إن خصائص المرونة الموجودة في ثقافة التشبع والعشيرة ، كما هو موضح
في نتائج الدراسة ، تدعم النظرية القائلة بأن المرونة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي
على تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة.

ثانياً - التوصيات:

- 1- العمل على زيادة تطوير العلاقات عند دمج الممارسات والعمليات عبر حدود الشركة لكي تتطور العلاقات بين المنظمات إلى شراكات تعاونية وثقة متبادلة.
- 2- تطوير العلاقات ذات المنفعة المتبادلة هي حجر الزاوية في تكامل سلسلة التوريد.
- 3- يتطلب الاستعداد لمواجهة التحديات الجديدة وتنفيذ الحلول المبتكرة علاقات تعاون قوية مع العملاء والموردين.
- 4- السلوك التعاوني بين المنظمات يقلل النزاعات ، ويعزز الثقة ، ويقوي العلاقات بشكل إيجابي بين العملاء والموردين ، مما يزيد من تحسين تكامل سلسلة التوريد (Cao et al., 2015; Zhao et al., 2011).
- 5- Noar et al. (2008) يجادل بأن أنشطة العصف الذهني الموجهة نحو الفريق تشكل لغة مشتركة ضرورية لمشاركة المعلومات والمعرفة.
- 6- تتطلب جهود تكامل سلسلة التوريد تغييراً في العلاقات مع الموردين والعملاء. التغيير أمر لا مفر منه عند دمج الوظائف المختلفة والشركاء التجاريين في تدفق متماسك للمعلومات والتكنولوجيا وعمليات الاتصال (Mello & Stank, 2005).

المراجع

- Akyuz, G., & Erkan, T. (2010, September). Supply chain performance measurement: A literature review. **International Journal of Production Research**, 48(17), 5137-5155. doi:10.1080/00207540903089536
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the *supply chain*. **Supply Chain Management: An International Journal**, 9(1), 30-42. doi:10.1108/1398540410517566
- Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C., & Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organization culture on supply chain integration. **Human Resource Management**, 49(5), 883-911. doi:10.1002/hrm.20381
- Cadden, T., Marshall, D., & Cao, G. (2013). Opposites attract: Organizational culture and supply chain performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, 18(1), 86-103. doi:10.1108/13598541311293203
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). **Diagnosing Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** (3rd ed.). Hoboken, NJ: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. **Supply Chain Management: An International Journal**, 20(1), 24-41. doi:10.1108/scm-11-2013-0426
- Chan, F. T. (2003). Performance measurement in a supply chain. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 21, 534-548. doi:10.1007/s001700300063
- Closs, D. J., & Savitskie, K. (2003). Internal and external logistics information technology integration. **The International Journal of Logistics Management**, 14(1), 63-76. doi:10.1108/09574090310806549
- Das, A., Narasimhan, R., & Talluri, S. (2006). Supplier integration: Finding an optimal configuration. **Journal of Operations Management**, 24, 563-582. doi:10.1016/j.jom2005.09.003

- Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. **Research in Organizational Change and Development**, 5, 1-21. Retrieved from http://www.msngf.org/files/msngf/documents/Org_Dev/Organizational%20Culture%20and%20Organizational%20Development.pdf
- Fabbe-Costes, N., & Jahre, M. (2008). Supply chain integration and performance: A review of the evidence. **The International Journal of Logistics Management**, 19(2), 130-154. doi:10.1108/09574090810895933
- Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 32(5), 339-361. doi:10.1108/09600030210436222
- Fawcett, S. E., Magnan, G. N., & McCarter, M. W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, 13(1), 35-48. doi:10.1108/13598540850300
- Feng, T., Li, T., Sun, L., & Wong, D. (2013). External involvement and operational performance: The mediating role of internal integration. **Chinese Management Studies**, 7(3), 488-507. doi:10.1108/CMS-Feb-2012-0023
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, 28, 58-71. doi:10.1016/j.jom.2009.06.001
- Frohlich, M., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, 19, 185-200. doi:10.1016/S0272-6963(00)00055-3
- Germain, R., & Iyer, K. N. (2006). The interaction of internal and downstream integration and its association with performance. **Journal of Business Logistics**, 27(2), 29-53. doi:10.1002/j.2158-1592.2006.tb00216.x

-
-
- Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2007, June). Performance measure and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. **International Journal of Production Research**, 45(12), 2819-2840. doi:
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, 87, 333-347. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.003>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of Applied Psychology**, 96(4), 677-694. doi:10.1037/a0021987
<http://dx.doi.org/10.1080/00207540600806513>
- Huo, B. (2012). The impact of supply chain integration on company performance: An organizational capability perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, 117(6), 596-510. doi:10.1108/13598541211269210
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., & Zhao, X. (2014). The impact of supply chain integration on firm performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, 19(4), 369-384. doi:10.1108/scm-03-2013-0096
- Jayant, A., & Ghagra, H. S. (2013, March). Supply chain flexibility configurations: Perspectives, empirical studies and research directions. **International Journal of Supply Chain Management**, 2(1), 21-29. Retrieved from <http://www.ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/article/viewFile/709/388>
- Jin, Y., Fawcett, A., & Fawcett, S. (2013). Awareness is not enough: Commitment and performance implications of supply chain integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 43(3), 205-230. doi:10.1108/IJPDLM-10-2011-0169

- Kim, D. (2013). Relationship between supply chain integration and performance. **Operational Management Resources**, 6, 74-90. doi:10.1007/s12063-013-0079-0
- Leuschner, R., Rogers, D., & Charvet, F. (2013, Apr). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. **Journal of Supply Chain Management**, 49(2), 34-57. Retrieved from
- Mackelprang, A. W., Robinson, J. L., Bernades, E., & Web, G. S. (2014). The relationship between strategic supply chain integration and performance: A meta-analytic evaluation and implications for supply chain management research. **Journal of Business Logistics**, 35(1), 71-96. doi:http://dx.doi.org/10.1111/jbl.12023
- McDermott, C. M., & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. **Journal of Operations Management**, 17(5), 521-532. doi:10.1016/S0272-6963(99)00008-X
- Mellat-Parast, M. (2013). Supply chain quality management: An inter-organizational learning perspective. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 30(5), 511-529. doi:10.1108/02656711311315495
- Mello, J., & Stank, T. (2005). Linking firm culture and orientation to supply chain success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 35(8), 542-554. doi:10.1108/09600030510623320
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, 22(2), 1-25. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2008, November). The role of culture as driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices. **Decision Sciences**, 39(4), 671-702. doi:10.1111/j.1540-5915-2008-00208.x
- Naslund, D., & Hulthen, H. (2012). Supply chain management integration: a critical analysis. **Benchmarking: An International Journal**, 19(4/5), 481-501. doi:10.1108/14635771277157963

-
- Nir, A., Ding, J., & Chou, C. (2012, May 16). Inter-organizational culture, trust, knowledge sharing, collaboration and performance in supply chain of maritime industries: Examining the linkages. **African Journal of Business Management**, 6(19), 5927-5938. doi:10.5897/ajbm11.467
- Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances. **Journal of Business Research**, 57(6), 80-93. doi:10.1016/S0148-2963(02)00395-8
- Paulraj, A., Lado, A., & Chen, I. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, 26, 45-64. doi:10.1016/j.jom.2007.04.001
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983, Mar). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, 29(3), 363-377. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Ramsey, T. (2014). **Organizational culture impact on service supply chain integration in corporate lodging programs** (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1647765786?accountid=458>
- Salkind, N. J. (Ed.). (2010). **Internal Validity**. *Encyclopedia of Research Design*, pp. 608-611. doi:10.4135/9781412961288.n192
- Sanchez, A. M., & Perez, M. P. (2005). Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, 25(7), 681-700. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570510605090>
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2014). Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives. **Strategic Management Journal**. doi:10.1002/smj.2208
- Schoenherr, T., & Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. **Journal of Operations Management**, 30, 99-115. doi:10.1016/j.jom.2011.09.001

- Singh, R. K., & Acharya, P. (2013, September). Supply chain flexibility: A framework of research dimensions. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 14(3), 157-166. <http://dx.doi.org/10.1007/s40171-013-0039-4>
- Stank, T. P., Keller, S. B., & Closs, D. J. (2001). Performance benefits of supply chain logistical integration. **Transportation Journal**, 4(2), 31-46. Retrieved from <http://search.proquest.com.contentproxy.phoenix.edu/docview/204596630?accountid=458>
- Stevens, G. (1989). Integrating the supply chain. **International Journal of Physical Distribution and Materials Management**, 19(8), 3-8. doi:10.1108/EUM00000000000329
- Stuart, F., Verville, J., & Taskin, N. (2012). Trust in buyer-supplier relationships: Supplier competency, interpersonal relationships and performance outcomes. **Journal of Enterprise Information Management**, 25(4), 392-412. doi:10.1108/17410391211245856
- Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. **Journal of Operations Management**, 25(1), 148-164. doi:10.1016/j.jom.2006.02.006
- Tong, Y. K., & Arvey, R. D. (2015). Managing complexity via the competing values framework. **Journal of Management Development**, 34(6), 653-673. doi:10.1108/JMD-04-2014-0029
- Valencia, J. C., Jimenez, D. J., & Valle, R. S. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**, 49(1), 55-72. doi:10.1108/00251741111094437
- Valencia, J. C., Valle, R. S., & Jimenez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. **European Journal of Innovation Management**, 13(4), 466-480. doi:10.1108/14601061011086294
- Van Der Vaart, T., Gimenez, C., & Van Donk, D. (Eds.). (2006). Supply chain integration and performance: The impact of business conditions. **13th EUROMA Annual International Conference** (p. 473-482). [Adobe Digital Editions]. Retrieved from

-
-
- Vijayasathy, L. R. (2010). Supply integration: An investigation of its multidimensionality and relational antecedents. **International Journal of Production Economics**, 124, 489-505. doi:10.1016/j.ijpe.2010.01.010
- Zhang, C., Gunasekaran, A., Yu, W., & Wang, C. (2015). A comprehensive model for supply chain integration. **Benchmarking: An International Journal**, 22(6), 1141-1157. doi:10.1108/BIJ-05-2013-0060
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B., & Yeung, J. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. **Journal of Operations Management**, 29(3), 368-388. doi:10.1016/j.jom.2007.08.002
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. **Journal of Operations Management**, 29(1-2), 17-32. doi:10.1016/j.jom.2010.04.004

استبيان

أولاً: تكامل العملاء

يرجى الإشارة إلى مدى التكامل بين مؤسستك وعملائك الرئيسيين في المناطق التالية ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الحالة التي تتفق مع وجهة نظركم
(لا أوافق بشدة = 1 ، أوافق بشدة = 5)

م	العوامل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
1	يقدم لنا عملائنا ملاحظات حول الجودة وأداء التسليم					
2	يشارك العملاء بنشاط في عملية تطوير منتجاتنا الجديدة					
3	يشارك العملاء بشكل متكرر معلومات الطلب مع شركتنا					
4	يتم مشاركة خطط الإنتاج الخاصة بنا مع عملائنا					
5	تتم مشاركة مستويات المخزون لدينا مع عملائنا					

ثانياً: تكامل الموردين

يرجى الإشارة إلى مدى التكامل بين مؤسستك والمورد الرئيسي الخاص بك في المناطق التالية ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الحالة التي تتفق مع وجهة نظركم

(لا أوافق بشدة = 1 ، أوافق بشدة = 5)

م	العوامل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
1	يتم مشاركة مستويات المخزون لدينا مع موردينا					
2	يقدم الموردون الرئيسيون لشركتنا الطلبيات في الوقت المناسب					
3	لدينا اتصالات عالية المستوى حول القضايا الهامة مع الموردين					
4	تعد مشاركة المعلومات عبر الإنترنت أمراً مهماً لسلسلة التوريد الخاصة بنا					
5	نحن نعمل مع موردينا لدمج عملياتنا المشتركة بين الشركات بسلاسة (مثل وضع الطلب)					
6	تستخدم سلسلة التوريد الخاصة بنا مبادرات الاستجابة السريعة (التجديد، الاستمرار، المخزون، إدارة البائع)					
7	نقوم بشكل مشترك بتطوير منتجات / خدمات جديدة مع موردينا					

ثالثاً: التكامل الداخلي

يرجى الإشارة إلى مدى التكامل داخل مؤسستك في المناطق التالية ، وذلك بوضع

علامة (✓) أمام الحالة التي تتفق مع وجهة نظركم

(لا أوافق بشدة = 1 ، أوافق بشدة = 5)

تكامل سلسلة التوريد: دراسة ارتباطيه للثقافة التنظيمية وأداء الشركة

م	العوامل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق بشدة
1	نحن نستخدم فرق متعددة الوظائف لحل المشاكل				
2	تتواصل الإدارة الداخلية بشكل متكرر حول الأهداف والأولويات				
3	لا تشجع شركتنا الانفتاح والعمل الجماعي				
4	يتم بشكل روتيني جدولة الاجتماعات الرسمية بين مختلف الإدارات				
5	عندما تحدث مشاكل أو تظهر الفرص ، لا توجد اجتماعات غير رسمية وجها لوجه				

رابعاً: أداء الشركة

يرجى الإشارة إلى تقييم أداء شركتك في المجالات التالية مقارنة بالمنافسين،

وذلك بوضع علامة (✓) أمام الحالة التي تتفق مع وجهة نظركم

(أسوأ بكثير= 1 ، أفضل بكثير = 5)

م	العوامل	أسوأ بكثر	أسوأ	لا أدري	أفضل	أفضل بكثر
1	خدمة العملاء					
2	المركز التنافسي العام					

					المبيعات	3
					صافي الربح	4
					العائد على الأصول	5

خامسا: الثقافة التنظيمية

1: ثقافة العشيرة

يرجى الإشارة إلى الشكل الذي تبدو عليه منظمتك ، وذلك بوضع علامة (✓)
 أمام الحالة التي تتفق مع وجهة نظركم
 (لا أوافق بشدة = 1 ، أوافق بشدة = 5)

م	العوامل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
1	المنظمة "أ" مكان شخصي للغاية.إنها مثل الأسرة الممتدة . يرى الناس أنفسهم					
2	القادة في المنظمة "أ" حنونون ومهتمون . هم يعتبرون بشكل عام مثلاً علي التوجيه والتسهيل و الرعاية					
3	يتميز أسلوب إدارة المنظمة "أ" بالعمل الجماعي والإجماع والمشاركة والوفاق					
4	التماسك الذي يجمع المنظمة" أ "هو الولاء والثقة المتبادلة والالتزام					

تكامـل سلسـلة التـوريد: دراسـة ارتبـاطيه للثقـافة التـنظيمية وأداء الشـركة

					المنظمة " أ " تؤكد التنمية البشرية والثقة العالية والانفتاح والمشاركة لا تزال قائمة	5
					تحدد المنظمة " أ " النجاح على أساس تنمية الموارد البشرية ، والعمل الجماعي والتزام الموظف والاهتمام بالناس.	6

2: ثقافة التشيع

يرجى الإشارة إلى الشكل الذي تبدو عليه منظمتك ، وذلك بوضع علامة (✓)

أمام الحالة التي تتفق مع وجهة نظركم

(لا أوافق بشدة = 1 ، أوافق بشدة = 5)

م	العوامل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
1	المنظمة "ب" مكان ديناميكي وريادي للغاية. الناس على استعداد للتمسك بها وتحمل المخاطر					
2	القادة في المنظمة "ب" هم محتجزون للمخاطر. تعتبر بشكل عام مثالا علي ريادة الأعمال والابتكار والمخاطرة					
3	يتميز أسلوب إدارة المنظمة "ب" بالمخاطرة الفردية والابتكار والحرية والتفرد					
4	التماسك الذي يجمع المنظمة "ب" هو الالتزام بالابتكار					

					والتطوير والتركيز على أن تكون في المقدمة.
					5 تؤكد المنظمة " ب " على النمو واكتساب موارد جديدة ومحاولة جديدة للفرص ذات القيمة.
					6 تحدد المنظمة " ب " النجاح على أساس الكفاءة وتسليم يمكن الاعتماد عليها وجدولة سلسلة والإنتاج منخفض التكلفة أمر بالغ الأهمية.

3: ثقافة السوق

يرجى الإشارة إلى الشكل الذي تبدو عليه منظمتك ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الحالة التي تتفق مع وجهة نظركم
(لا أوافق بشدة = 1 ، أوافق بشدة = 5)

م	العوامل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
1	المنظمة "ج" موجهة للغاية نحو النتائج. الشاغل الرئيسي هو الحصول على وظيفة تنافسية وموجهة نحو الإنجاز.					
2	القادة في المنظمة "ج" موجهون نحو النتائج يتم اعتبارهم بشكل عام عدوانيون وتركيزهم موجه نحو النتائج.					
3	يتميز أسلوب إدارة المنظمة "ج" قدرات قيادة قوية المطالب					

تكامـل سلسـلـة التـورـيد: دراسـة ارتبـاطـيـه للثقـافـة التـنظـيمـيـة وأداء الشـركـة

					والإنجاز.
					4 التماسك الذي يجمع المنظمة "ج" معا هو التركيز على الإنجاز والهدف إنجاز العدوانية والفوز بمواضيع مشتركة.
					5 تؤكد المنظمة " ج " على الإجراءات التنافسية والإنجاز و أهداف الفوز والهيمنة على السوق .
					6 تحدد المنظمة "ج " النجاح على أساس الفوز في السوق وتجاوز المنافسة وقيادة السوق التنافسية هي المفتاح.

4: ثقافة التسلسل الهرمي

يرجى الإشارة إلى الشكل الذي تبدو عليه منظمتك ، وذلك بوضع علامة (✓)

أمام الحالة التي تتفق مع وجهة نظركم

(لا أوافق بشدة = 1 ، أوافق بشدة = 5)

م	العوامل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق بشدة
1	المنظمة " د " يتم التحكم فيها وتنظيمها للغاية. تحكم الإجراءات الرسمية بشكل عام ما يفعله العاملين.				
2	القادة في المنظمة "د " هم المنسقون. هم يعتبرون بشكل عام مثلاً على التنسيق والتنظيم وكفاءة في التشغيل السلس.				

					يتميز أسلوب إدارة المنظمة " د " بأمن الموظف والتوظيف والقدرة على التنبؤ ، والاستقرار في العلاقات.	3
					التماسك الذي يربط المنظمة " د " معا هو القواعد والسياسات الرسمية والحفاظ على تشغيل سلس وأهمية التنظيم.	4
					تؤكد المنظمة " د " على الدوام والاستقرار والكفاءة والتحكم والعمليات السلسة	5
					تحدد المنظمة " د " النجاح على أساس الكفاءة وتسليم يمكن الاعتماد عليها وجدولة سلسة والإنتاج منخفض التكلفة أمر بالغ الأهمية.	6

سادسا: إطار القيم المتنافسة

يرجى الإشارة إلى الحالة التي تتفق مع وجهة نظركم ، وذلك بوضع علامة (✓)

(لا أوافق بشدة = 1 ، أوافق بشدة = 5)

م	العوامل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
أ	منظمتك تعتمد على المرونة					
1	المنظمة مكان ديناميكي وريادي للغاية ، الناس على استعداد					

تكامل سلسلة التوريد: دراسة ارتباطيه للثقافة التنظيمية وأداء الشركة

					للتمسك بها وتحمل المخاطر	
					يتميز أسلوب إدارة المنظمة بالمخاطرة الفردية والابتكار والحرية والتفرد	2
					القادة في المنظمة حنونون ومهتمون، هم يعتبرون بشكل عام مثلاً علي التوجيه والتسهيل و الرعاية	3
					المنظمة تؤكد التنمية البشرية والثقة العالية والانفتاح والمشاركة لا تزال قائمة	4
					منظمتك تعتمد التركيز الخارجي	ب
					التماسك الذي يجمع المنظمة هو الالتزام بالابتكار والتطوير والتركيز على أن تكون في المقدمة.	5
					القادة في المنظمة هم محتجزون للمخاطر، تعتبر بشكل عام مثالا علي ريادة الأعمال والابتكار والمخاطرة	6
					تؤكد المنظمة على النمو واكتساب موارد جديدة ومحاولة جديدة للفرص ذات القيمة.	7
					تؤكد المنظمة على الإجراءات التنافسية والإنجاز و أهداف الفوز والهيمنة على السوق .	8
					منظمتك تعتمد على الاستقرار والسيطرة و التحكم	ج
					المنظمة يتم التحكم فيها وتنظيمها للغاية، تحكم الإجراءات	9

					الرسمية بشكل عام ما يفعله العاملين.
					10 التماسك الذي يربط المنظمة معا هو القواعد والسياسات الرسمية والحفاظ على تشغيل سلس وأهمية التنظيم.
					11 تؤكد المنظمة على الدوام والاستقرار والكفاءة والتحكم والعمليات السلسة
					12 يتميز أسلوب إدارة المنظمة قدرات قيادة قوية المطالب والإنجاز
					د منظمك تعتمد التركيز الداخلي
					13 القادة في المنظمة هم المنسقون، هم يعتبرون بشكل عام مثلاً على التنسيق والتنظيم وأكفاء في التشغيل السلس.
					14 يتميز أسلوب إدارة المنظمة بأمن الموظف والتوظيف والقدرة على التنبؤ والاستقرار في العلاقات.
					15 يتميز أسلوب إدارة المنظمة بالعمل الجماعي والإجماع والمشاركة والوفاق
					16 التماسك الذي يجمع المنظمة هو الولاء والثقة المتبادلة والالتزام