الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

Syrian Arab
Republic Ministry of
Higher Education
Syrian Virtual
University

أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات
دراسة حالة عن المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية

The Impact of Supplier Evaluation & Selection Mechanism on Organizations' Performance (Case Study on the International Humanitarian Organizations in Syria)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد:
الطالبة Rania_97675

إشراف:
الدكتور شادي بيطار

الإهداء

إلى من كان ولا زال قدوتي في حياتي ..... أبي الحبيب.

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب ..... أمي الغالية.

إلى الذين ساندوني ودعموني على الدوام ..... إخوتي وأصدقائي وزملائي الأحبة.

إلى وطني الحبيب الذي ولدت وترعرعت فيه ومنه تعلمت الصمود والكفاح..... سورية الياسمين.

أهدي إليكم رسالة الماجستير هذه داعية المولى -سبحانه وتعالى- أن تُكلَّل بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة المُبجَّلين.

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المشرف على هذا البحث الدكتور شادي بيطار، الذي يرجع له الفضل بعد الله عز وجل في تقديم الدعم والتوجيه اللازمين طوال فترة تحضير هذا البحث حتى أبصر النور، والذي لم يدخر جهدا في الإشراف على البحث وإخراجه بهيئته اللائقة، وتقديم النصح والمشورة والمتابعة الحثيثة.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، ويسرني تقديم الشكر أيضا لكل من ساهم في تدريسي في الجامعة الافتراضية السورية.

وافر شكري كذلك لكل من أسهم في مد يد العون لي وأخص بالذكر مدراء وموظفي قسم المشتريات في المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية (اللجنة الدولية للصليب الأحمر، برنامج الغذاء العالمي، اليونيسيف) لما قدموه لي من دعم معنوي وعملي من بداية هذا البحث وحتى إتمامه.

شكرا لهم جميعا.

ملخص مشروع البحث

الطالبة: رانيا علاء الدين الجراح

العنوان: أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات (دراسة حالة عن المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية)

الجامعة الافتراضية السورية **عام: 2019-2020**

إشراف الدكتور: شادي بيطار

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات، وذلك من خلال تحديد أثر الاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين، والأساليب التحليلية الموضوعية في المفاضلة بين الموردين، كما تهدف إلى التعرف على أثر الاعتماد على طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية.

يتألف مجتمع الدراسة من المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية، وقد تم توزيع ٨٥ استبيان على عينة تشمل صناع القرار في عملية تقييم واختيار الموردين في المنظمات الدولية، وهم مسؤولو المشتريات والمشرفون والمدراء في إدارة المشتريات، بالإضافة إلى المهندسين والخبراء الفنيين القائمين على تقييم الموردين من الناحية الفنية والتقنية. وقد استخدمت الباحثة عددا من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدين فقط من أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات وهما بُعد معايير تقييم الموردين وبُعد تقييم العروض الفنية والمالية للموردين، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الأساليب التحليلية الموضوعية على أداء المنظمات. بالإضافة إلى اعتماد المنظمات على الموردين المحليين في كافة تعاقداتها، وعلى متخذي قرار أكفاء فيما يتعلق بتقييم واختيار مورديها.

وانتهت الدراسة بتقديم مجوعة من التوصيات والمقترحات أهمها تطوير المعايير المعتمدة في المنظمات لتقييم واختيار الموردين وإدراج معايير جديدة تتعلق بالالتزام بالجودة المطلوبة وفترة التسليم. كذلك ضرورة الاعتماد على برامج حديثة متكاملة لتقييم واختيار الموردين. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للموردين أهمها تطوير معايير التشغيل والتركيب للمواد والخدمات وضرورة إعلام المنظمة عن أي تغيير في موعد التسليم، بالإضافة إلى ضرورة التزام المورد بالشروط والمواصفات المتفق عليها مع المنظمة.

الكلمات المفتاحية:
آلية تقييم واختيار الموردين، المعايير، الأساليب التحليلية الموضوعية، تقييم العروض الفنية والمالية، أداء المنظمات.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإطار العام للدراسة	١-١٠
١- مقدمة البحث	١
٢- مشكلة البحث	٢
٣- أهداف البحث	٢-٣
٤- أهمية البحث	٣
٥- فرضيات البحث	٣
٦- الدراسات السابقة	٤-٨
٦-١ الدراسات الأجنبية	٤-٦
٦-٢ الدراسات العربية	٦-٨
٧- متغيرات البحث	٩
٨- نموذج البحث المقترح	٩
٩- منهجية البحث	١٠
١٠- مجتمع وعينة البحث	١٠
١١- حدود البحث	١٠
الدراسة النظرية	١١-٣٣
الفصل الأول : آلية تقييم واختيار الموردين	١٢-٢٤
١- منهجية تقييم واختيار الموردين	١٢-١٣
٢- أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين	١٣-٢٤
٢-١ معايير تقييم واختيار الموردين	١٣-١٦
٢-٢ الأساليب التحليلية الموضوعية (النماذج والطرق المتبعة)	١٦-٢١
٢-٣ تقييم العروض الفنية والمالية	٢١-٢٤
الفصل الثاني : أداء المنظمات	٢٥-٣٣
١- تعريف الأداء	٢٥-٢٦
٢- مجالات الأداء الأساسية	٢٦
٣- قياس أداء المنظمات	٢٦-٢٧
٤- عوامل النجاح في المنظمات ذات الأداء المتميز	٢٧-٢٩
٥- أثر تطبيق آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة (الأسبقيات التنافسية)	٢٩-٣٣

٥-١ تعريف الأسبقيات التنافسية	٣٠-٢٩
٥-٢ أهمية الأسبقيات التنافسية	٣٠
٥-٣ أبعاد الأسبقيات التنافسية	٣٣-٣١
الدراسة الميدانية	٥٥-٣٤
الفصل الأول : آلية تقييم واختيار الموردين المتبعة في المنظمات الدولية الإنسانية	٣٦-٣٥
الفصل الثاني : أداة الدراسة وتحليل البيانات	٥٥-٣٧
١- مجتمع وعينة البحث	٣٧
٢- أداة الدراسة	٣٧
٣- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات	٣٨
٤- وصف العينة	٤٠-٣٨
٥- اختبار ثبات أداة القياس	٤٥-٤٠
٦- تحليل بعض إجابات الاستبيان المتعلقة بتقييم واختيار الموردين	٤٩-٤٥
٧- اختبار فرضيات البحث	٥٥-٤٩
٨- نتائج البحث	٥٦
٩- توصيات ومقترحات البحث	٥٨-٥٧
١٠-الدراسات المستقبلية المقترحة	٥٨
مراجع الدراسة	٦٤-٥٩
المراجع العربية	٦٠-٥٩
المراجع الاجنبية	٦٣-٦١
مواقع الانترنت	٦٤

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
١	تصنيف معايير اختيار الموردين في نموذج ديكسون	١٥-١٤
٢	مقارنة معايير اختيار الموردين بين ديكسون وويبر	١٦
٣	معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المعايير	٤٠
٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لعبارات المعايير	٤١
٥	معامل ثبات ألفا كرونباخ للأساليب التحليلية الموضوعية	٤٢
٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية للأساليب التحليلية الموضوعية وتقييم العروض الفنية	٤٣

	والمالية	
٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لتأثير الطرق المستخدمة في مجرى العمل	٤٣
٨	معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة	٤٤
٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لتأثير آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة	٤٤
١٠	طبيعة الموردين الذين يتم اختيارهم للمناقصات	٤٧
١١	معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة	٤٩-٥٠
١٢	قيمة معامل التحديد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) والمتغير التابع (أداء المنظمة)	٥١
١٣	تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) والمتغير التابع (أداء المنظمة)	٥١
١٤	نتائج الاختبار t لتحديد معاملات نموذج الانحدار للأبعاد المرتبطة بأداء المنظمات	٥٢
١٥	علاقة ارتباط أداء المنظمة بآلية تقييم واختيار الموردين عموما	٥٣
١٦	قيمة معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (آلية تقييم واختيار الموردين عموما) والمتغير التابع (أداء المنظمة)	٥٣
١٧	تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين المتغير المستقل (آلية تقييم واختيار الموردين عموما) والمتغير التابع (أداء المنظمة)	٥٤
١٨	نتائج الاختبار t لتحديد معاملات نموذج الانحدار لآلية تقييم واختيار الموردين عموما المرتبطة بأداء المنظمة	٥٤

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
١	نموذج البحث المقترح	٩
٢	توزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي	٣٨
٣	توزع أفراد العينة بحسب الخبرة	٣٩
٤	توزع أفراد العينة بحسب طبيعة العمل	٣٩
٥	توزع أفراد العينة بحسب دورهم في عملية الشراء	٤٠
٦	طريقة تقييم واختيار الموردين المستخدمة بحسب منظمة عمل أفراد العينة	٤٥
٧	رضا أفراد العينة عن طريقة تقييم واختيار الموردين المستخدمة	٤٦

٨	توزع أفراد العينة بحسب دورهم في تقييم واختيار الموردين	٤٨
٩	رأي أفراد العينة حول صحة القرارات المتخذة في تقييم واختيار الموردين	٤٨

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
١	قائمة الاستبيان	٦٥-٧٠
٢	**ملخص الدراسة باللغة الانكليزية**	٧١

الإطار العام للدراسة

١ـمقدمة البحث

في ظل سوق تتزايد فيه التنافسية والتحديات الاقتصادية، سيتحتم على الشركات أن تتميز لتتمكن من الصمود .وعلى الرغم من أن كل الشركات ترى أنه من البديهي أن يؤتي الامتياز ثماره، إلا أن عدداً قليلاً جداً منها يعرفون ما الذي يجب القيام به لتحقيق ذلك. إذ ينبغي على هذه الشركات تقديم المنتجات والخدمات بسرعة وجودة عاليتين حتى تتمكن من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها. وبالنظر إلى ما تواجهه الشركات حالياً من ضغوط وتحديات محلية وعالمية، حيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه الشركات الآن تختلف اختلافاً ملحوظاً عن الماضي، فقد أصبح من الضروري إدراك حقيقة أن تطوير آليات اختيار وتقييم الموردين أصبح ضرورة ملّحة يتوقف عليها نجاح وفشل أداء هذه الشركات وبالتالي تحقيق أهدافها.

ويعد اختيار مصدر الإمداد أو التوريد المناسب تتويجاً لأسس وأصول الأداء الناجح لأي شركة، حيث لا يمكن فصل عملية اختيار المصدر أو المورد الجيد عن موضوعات الجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب والخدمة الملائمة والتي تشكل بمجموعها منظومة ما يسمى بالأصول العلمية للإمداد (رضوان،٢٠١٠).

ومع زيادة المنافسة في الأسواق في الوقت الحاضر، يتزايد الاهتمام من الشركات بموضوع الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات مما يعني اعتمادها بشكل أكبر على الموردين، وهذا بدوره يزيد من أهمية الاختيار والتقييم الفعال للموردين (Kannan & Tan , 2002).

ولأن سورية تمرّ حاليا بمرحلة إعادة الإعمار مما يعني اعتماد الشركات المحلية على المزيد من عمليات التوريد والشراء سواء من موردين محليين أو خارجيين، وبالنظر إلى الخبرة الطويلة للمنظمات الدولية الإنسانية في عمليات التوريد، فقد أرادت الباحثة دراسة الآلية المتبعة في المنظمات الدولية لتقييم واختيار الموردين ومعرفة أثرها على أداء هذه المنظمات. وفي حال تم التأكد من جدوى هذه الآليات على أداء المنظمات، تأمل الباحثة من الشركات المحلية اتباع هذه الآلية والاقتداء بأساليبها لتحقيق النجاح للشركة وكسب رضا العملاء.

٢-مشكلة البحث

انبثقت مشكلة البحث من التحديات التي تواجهها المنظمات الدولية الإنسانية في طلبيات المعونات الكبيرة والهامة التي تقوم بها، من سلع وخدمات ومشاريع ضخمة والتي تقوم الشركات المحلية بتوريدها أو تنفيذها.

وقد لاحظت الباحثة أن العديد من طلبيات المعونات يتم رفضها من هذه المنظمات لأسباب عديدة منها عدم الحصول على السلع والخدمات بأعلى جودة وأفضل سعر، أو عدم امتثال الشركات المحلية بالتوريد وفقا للمواصفات المطلوبة والجدول الزمني المحدد.

ونظرا للتأثير السيء الذي ينتج عن رفض هذه الطلبيات والخدمات على هذه المنظمات وعملها وعلى الشركات المحلية الموردة وعلى المستفيدين في آن واحد، فقد أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة أن تبين آلية عمل المنظمات الدولية الإنسانية في تقييم واختيار الموردين ودراسة تأثير هذه الآلية على أداء المنظمات، كي تقتدي بها الشركات المحلية في عملياتها التوريدية سواء مع المنظمات الدولية أو محليا إن ثبتت جدوى هذه الآلية المتبعة من المنظمات الدولية لتقييم واختيار الموردين.

وتتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
" ما مدى تأثير آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات؟"

وتتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات البحثية التي يمكنها التعبير عن مشكلة البحث كما يأتي:

- ما مدى تأثير الاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمات؟
- ما مدى تأثير الاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين الموردين على أداء المنظمات؟
- ما مدى تأثير طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المنظمات؟

٣-أهداف البحث

تسعى الباحثة من خلال دراسة " أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات " إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مدى تأثير آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات
- اختبار أثر الاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمات
- اختبار أثر الاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين الموردين على أداء المنظمات

- اختبار أثر طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المنظمات
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد على تطوير آلية اختيار وتقييم الموردين المتبعة لرفع سوية العمل والأداء في المنظمات والشركات المحلية

٤-أهمية البحث

الأهمية النظرية:

سيكون هذا البحث امتدادا لما أظهرته الدراسات السابقة من اهتمامات بالدور الحيوي الذي تمارسه آلية اختيار وتقييم الموردين في تعزيز جودة عمل المنظمات وأدائها، من خلال توضيح العديد من المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالمعايير، والعوامل المتبعة في عملية التقييم، بالإضافة إلى معرفة الطرق المتبعة بشكل عام. وبالتالي، يمكن لهذا البحث أن يكون مرجعا متواضعا للمهتمين بهذا المجال من العمل.

الأهمية العملية:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في كونها تجرى في منظمات دولية تقدم الكثير من المساعدات والخدمات للمتضررين في بلدنا. وبالتالي فإن الأهمية العلمية لهذا البحث تتجلى من خلال النتائج التطبيقية لاختبار فرضيات البحث والتوصيات والمقترحات الناجمة عنه، والتي نأمل من خلالها تقديم ما يساهم في تحسين أداء الشركات المحلية وتدعيم تنافسيتها من خلال تحليل وتشخيص الآلية الفعالة لتقييم واختيار الموردين وأثرها الإيجابي على أداء هذه الشركات.

٥-فرضيات البحث

الفرضية الأساسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة

ينتج عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمة
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين الموردين على أداء المنظمة
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المنظمة

٦- الدراسات السابقة

٦-١ الدراسات الأجنبية:

٦-١-١دراسة (Suárez Bello,2003) بعنوان:

"A case study approach to the supplier selection process"

قدمت هذه الدراسة تقييماً مقارناً لعمليات اختيار الموردين في بيئات الشركات المختلفة باستخدام مناهج متعددة لدراسة حالات استكشافية ومعايير ISO 9000 .أما عن بيئات الشركات التي تم فحصها فقد كانت تعمل في قطاع الصناعات الدوائية والمعدات الزراعية. ويشير هذا البحث إلى أن المعايير الأكثر استخداما في قياس أداء المورد هي الجودة والتسليم والخدمة. واعتمادا على بيئة الشركات لهذه الصناعات، فإن الجودة هي المعيار الأهم في المنظمات التي شملتها الدراسة. والتسليم هو معيار أداء المورد الأهم في صناعة الأدوية، لأن موثوقية الموردين تتأثر في حالة فشل التسليم في هذه السوق الحساسة[1].

وأخيرا، هذه الشركات تقوم باستمرار على مراجعة وتنفيذ نظم الجودة الفعالة التابعة لسلسلة معايير ISO 9000، وقد طورت معظم الشركات خدماتها الداخلية والإجراءات والبرامج الخاصة بعملية اختيار الموردين تبعا لهذه المعايير.

٦-١-٢ دراسة (Navasiri, et al , 2016) بعنوان:

"How supplier selection criteria affect business performance?" A study of UK automotive sector

أصبح الوعي البيئي المتنامي في السنوات الأخيرة مصدر قلق كبير لقطاع السيارات حيث يواجهون ضغوطًا لخفض انبعاثات الكربون بالإضافة إلى خفض التكاليف ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الموردون في تحقيق الأهداف البيئية التي وضعتها المنظمات، فقد هدف هذا البحث إلى استكشاف المعايير المستخدمة في تقيم الموردين بما في ذلك الجوانب الخضراء، وكيف يؤثر ذلك على أداء العمل.[2]

---

[1] Marlene J. Suárez Bello, 2003, A case study approach to the supplier selection process, Master Thesis, UNIVERSITY OF PUERTO RICO

[2] Navasiri, P. Kumar, V., Garza-Reyes, J.A., Lim, M.K., Kumari, A. (2016), "How Supplier Selection Criteria affects Business Performance? A Study of UK Automotive Sector", Proceedings of the 21st International Symposium on Logistics (ISL), Kaohsiung, Taiwan, 3-6 July, pp. 135-144

اعتمد الباحث على مناهج بحثية مختلفة، ولجمع البيانات تم إنشاء استبيان وإرساله إلى جميع شركات صناعة السيارات المدرجة في قاعدة بيانات FAME وتم استكمال الدراسة الاستقصائية بمقابلات، حيث تم إرسال الاستبيان إلى حوالي ١٠٠ شركة مصنعة للسيارات، لكن لم يتم استلام سوى ٣٨ إجابة قابلة للاستخدام، وتم إجراء سبع مقابلات شبه منظمة مع أشخاص من خلفيات مختلفة وخبرات عمل في قطاع السيارات.

من أجل اختبار الفرضيات المقترحة قام الباحث بعمل تحليل الارتباط على بيانات الاستبيان حيث أظهر تحليل البيانات أن التسليم والجودة والتكلفة والتكنولوجيا والثقافة ترتبط معاً باستثناء ممارسات سلسلة التوريد الخضراء. كما بين التحليل بأن ممارسات سلسلة التوريد الخضراء ترتبط مع التكنولوجيا والمعايير الثقافية. كما تقترح المقابلات شبه المنظمة أن التسليم والجودة هما أهم المعايير عند تقييم المورد نظراً لتأثيره الكبير على أداء العمل وسمعته.

كما أظهرت النتائج أن معظم الشركات المصنعة للسيارات قد تبنت بالفعل الكفاءة البيئية في معاييرها. ومع ذلك، ذكر الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن هذا المعيار لا يقوم بدور رئيسي في التقييم مقارنة بالمعايير الأخرى. تشير النتائج أيضًا إلى أن جميع العوامل التي تمت دراستها تؤثر على الأداء التجاري لمنظمات السيارات. واقترحت الدراسة القيام ببحوث موسعة في هذا المجال في مع الاعتماد على أساليب تحليل إحصائية قوية مثل الانحدارات المتعددة وتحليل المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية

٦-١-٣ دراسة (Sabiti & Mulyungi,2018) بعنوان:

"Effect of Supplier Selection on Procurement Performance of Rwanda Manufacturing Firms" A Case Study of Bralirwa Limited

توظف عملية اختيار الموردين كمية هائلة من الموارد المالية للمؤسسة. في المقابل، تتوقع المنظمات فوائد كبيرة من التعاقد مع الموردين الذين يقدمون قيمة عالية[3].

---

[3] George Bush SABITI and Patrick MULYUNGI, International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, ISSN 2250-057X, Impact Factor: 6.384, Volume 08 Issue 05, May 2018, Page 67-82

تسعى هذه الدراسة إلى تأسيس مساهمة مفاهيم اختيار الموردين في أداء المشتريات لشركة BRALIRWA Ltd ؛ والهدف العام من هذه الدراسة هو إثبات تأثير اختيار الموردين على أداء المشتريات لشركات التصنيع الرواندية ، وهي حالة لشركة Bralirwa Ltd ذات أهداف محددة على النحو التالي: تحديد أثر المناقصة ، التأهيل المسبق ، علاقة المورد واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المشتريات أداء شركة Bralirwa Ltd.

وتتعلق جميع الأهداف باختيار الموردين وكيف تؤثر على أداء المشتريات لشركة Bralirwa Ltd. اعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي. عدد السكان المستهدف هو ٥٥٠؛ المساهمون والمقاولون والموردون والعاملون في Bralirwa Ltd ، في حين أن حجم العينة المدروس هو ٥٥ وهو ما يمثل ١٠ ٪ من السكان المستهدفين. استخدم الباحث البيانات الأولية والثانوية. تمت معالجة البيانات باستخدام إحصائيات وصفية حيث تم استخدام SPSS الإصدار ٢٤ لمعالجة البيانات لإثبات تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. النتائج التي نوقشت وقدمت وأظهرت أن اختيار الموردين له تأثير على أداء المشتريات بنسبة ٧٦,٤ ٪.

٦-٢ الدراسات العربية:

٦-٢-١ دراسة (تركي دهمان البرازي، ٢٠١٢) بعنوان "أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة – دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلسلة التوريد على جودة أداء المنظمة فقد قام الباحث بدراسة ميدانيّة في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها ٢٧ شركة حيث تكونت عيّنة الدراسة من ٨٩ مديراً يعملون بالشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع المعلومات، كما تمّ اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار البسيط[٤]. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على (العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء والموزعين والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة. وقد قدم الباحث عدد من التوصيات منها: أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين لإن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة.

---

(٤) البرازي، تركي دهمان، (٢٠١٢) " أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة-دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط-الأردن.

٦-٢-٢ دراسة (حمزة فضيل محمد المناصير، ٢٠١٦) بعنوان " أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات. وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات وعددها ١٠ شركات(٥).

وتم تطوير الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة ومن خلال لجنة التحكيم، وتم جمع البيانات من (١٠٨) مدير وفني من أصل (١٢٧) مدير وفني يعملون في هذه الشركات. وبعد أن تم اختبار التوزيع الطبيعي والصدق والثبات والارتباط بين المتغيرات تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة، ثم تم فحص الفرضيات من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد والانحدار المتدرج.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، وأخيراً ممارسات العلاقة مع الزبائن. كما وجدت الدراسة أن العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جداً، وكذلك العلاقة ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، حيث تبين أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية.

---

(٥) المناصير، حمزة فضيل محمد، (٢٠١٦) " أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات- دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط-الأردن.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى عناصر سلسلة التوريد الثلاثة معا وذلك لوجود علاقة قوية بينهم، والاهتمام أكثر بممارسات العلاقة مع الزبائن. كما أوصت بإجراء دراسات مماثلة على صناعات أخرى لفحص إمكانية تعميم النتائج على الصناعات الأخرى.

٦-٢-٣ دراسة (ناصر عقيل كدسة ومحمد حسين القحطاني، ٢٠١٦) بعنوان " ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات في المملكة الغربية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة سلاسل الإمداد في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت الدراسة أربع مدن وهي جدة ومكة المكرمة والطائف وينبع من خلال ثلاثة متغيرات للدراسة وهي: إدارة العلاقة مع الموردين وإدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين وإدارة العلاقة مع الزبائن. ولهذا الغرض فقد تم توزيع أكثر من ١٢٠ استبانة بحيث ترسل استبانة واحدة لكل شركة حيث تم استعادة ٦١ استبانة، وقد تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بغرض عرض وتوصيف متغيرات العينة الديموغرافية والمحاور [٦].

وقد أظهرت الدراسة ان إدارة العلاقة مع الموردين تبرز من خلال حرص الشركات على العلاقة المبينة على الثقة والاحترام مع الموردين، وكذلك الحرص على الحصول على منافع وأرباح متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد واستمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة.

وقد اقترحت الدراسة بعض التوصيات مثل ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة الشركة في اختيار الموردين مثل الجودة والتكلفة وسرعة التسليم والتأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين.

---

(٦) كدسة والقحطاني، ناصر عقيل ومحمد حسين، (٢٠١٦) " ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات في المملكة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع ١، حزيران ٢٠١٦.

٧ـمتغيرات البحث

المتغير المستقل: آلية اختيار وتقييم الموردين

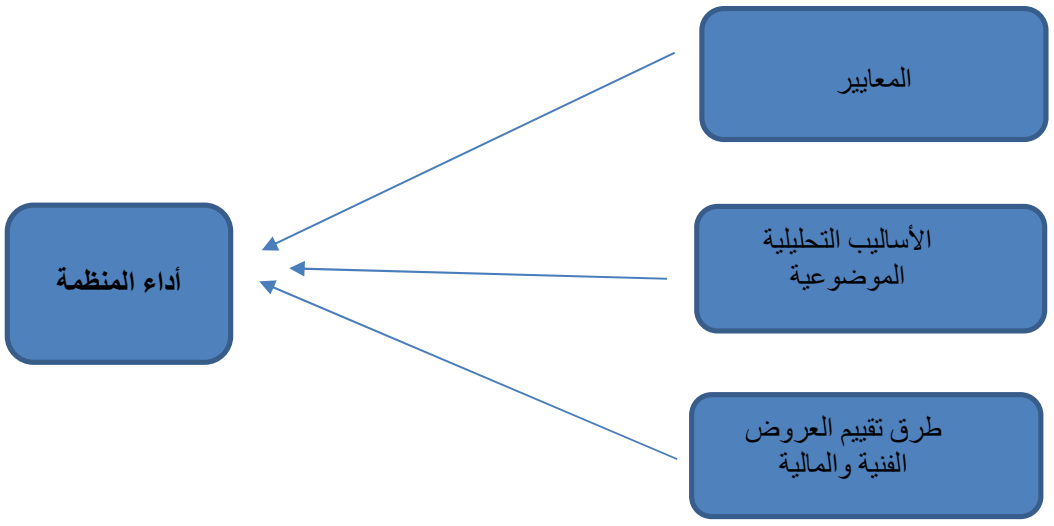
وتشمل أبعاد آلية اختيار وتقييم الموردين:

١- المعايير
٢- الأساليب التحليلية الموضوعية (النماذج والطرق المتبعة)
٣- طرق تقييم العروض الفنية والمالية

المتغير التابع: أداء المنظمة

٨ـ نموذج البحث المقترح

الشكل رقم (1): نموذج البحث المقترح



٩-منهجية البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالاعتماد على جانبين أساسين:

١- الجانب النظري: ستعتمد الباحثة على عدد من الكتب والمراجع العربية والأجنبية بالإضافة إلى مواقع الانترنت، وذلك لمعالجة الجانب النظري من البحث.
٢- الجانب العملي: ستقوم الباحثة بتصميم استبيان لهذه الغاية وتوزعه على عينة البحث، ومن ثم ستقوم بتحليل ومعالجة البيانات بواسطة برنامج SPSS.

١٠-مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: المنظمات الدولية العاملة في سورية (اللجنة الدولية للصليب الأحمر، برنامج الغذاء العالمي، اليونيسيف).

عينة البحث: صناع القرار في عملية تقييم واختيار الموردين في المنظمات الدولية، وهم مسؤولو المشتريات والمشرفون والمدراء في إدارة المشتريات، بالإضافة إلى المهندسين والخبراء الفنيين القائمين على تقييم الموردين من الناحية الفنية والتقنية.

١١-حدود البحث

الحدود المكانية: المنظمات الدولية العاملة في سورية (اللجنة الدولية للصليب الأحمر، برنامج الغذاء العالمي، اليونيسيف).
الحدود الزمانية: ٣ أشهر.
الحدود البشرية: موظفي المشتريات والمهندسين والخبراء الفنيين وصناع القرار لدى المنظمات الدولية.
الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات الدولية.

الدراسة النظرية

وتتألف هذه الدراسة من فصلين رئيسيين وهما:

الفصل الأول: آلية تقييم واختيار الموردين، ويشمل:

١- منهجية تقييم واختيار الموردين
٢-أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين في المنظمات، وتشمل:
٢-١ معايير تقييم واختيار الموردين
٢-٢ الأساليب التحليلية الموضوعية (النماذج والطرق المتبعة)
٢-٣ تقييم العروض الفنية والمالية

الفصل الثاني: أداء المنظمة، ويشمل:

١- تعريف الأداء
٢- مجالات الأداء الأساسية
٣- قياس أداء المنظمات
٤- عوامل النجاح في المنظمات ذات الأداء المتميز
٥- أثر تطبيق آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة (الأسبقيات التنافسية)
٥-١ تعريف الأسبقيات التنافسية
٥-٢ أهمية الأسبقيات التنافسية
٥-٣ أبعاد الأسبقيات التنافسية

الفصل الأول
آلية تقييم واختيار الموردين

١ـ منهجية تقييم واختيار الموردين

أصبح أداء الموردين مساهمًا مهمًا للغاية في نجاح الشركات، ومع تزايد الاعتماد على الموردين تزايدت الحاجة إلى اعتماد طريقة منهجية لاختيار وإدارة الموردين.

تعتبر عملية اختيار الموردين مرحلة حرجة وهامة في عملية الشراء، ولها تأثير مميز على المنظمة أو المنشأة. فالهدف الرئيس من مرحلة اختيار المورد هو الحد من مخاطر الشراء، وتعظيم القيمة الإجمالية للمشتري، وتطوير علاقات واتفاقيات طويلة الأمد بين الشركة وموردیها. حيث أن عملية اختيار المورد المناسب هو مفتاح عملية الشراء، وتمثل فرصة كبيرة للشركات لخفض التكاليف عبر سلسلة التوريد بأكملها.

ومع زيادة الاعتماد على الموردين، يتعين على الشركات إيلاء المزيد من الاهتمام لكيفية إدارتها لموردیها، حيث يمكن لنظام إدارة الموردين المصمم جيدًا أن يدعم عمليات الشراء الاحترافية ويزيد من المطابقة وطريقة الشراء المنهجية. كما أن لها تأثيرا مهما أيضا على المخاطر لأن إدارة المخاطر على اتصال وثيق مع إدارة الموردين فالموردين هم أيضًا مصدر للمخاطر (Östring, 2004).

"لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه." لذلك، فمن السهل أن نرى أن تقييم المورد وقياسه جزآن حيويان في إدارة الموردين، و يمكن أن يتم التقييم بل يجب أن يتم قبل شراء أي شيء من المورد وبشكل مستمر خلال العلاقة معه (Chan, 2003).

ويعرّف كلا من (Weber et al,1991) اختيار الموردين على أنه العملية التي تحدد وتقيّم من خلالها المنظمات الموردين الذين ستقوم بالتعاقد معهم. توظف عملية اختيار الموردين كمية هائلة من الموارد المالية للمؤسسة. في المقابل، تتوقع المنظمات فوائد كبيرة من التعاقد مع الموردين الذين يقدمون قيمة عالية . يجب على المشترين تحديد وقياس ما تعنيه "أفضل قيمة" للمنظمة المشترية وتنفيذ قرارات الشراء وفقًا لذلك.

ويشمل اختيار الموردين من وجهة نظر عالمية كافة الأنشطة التي لا تعد ولا تحصى المستخدمة لتقييم قدرات الموردين المحتملين ثم تحديدهم لتكوين سلسلة التوريد للمشتري للحصول على ميزة تنافسية طويلة الأجل (Choi and Hartley ،1996) .

وترى الباحثة مما سبق أن عملية اختيار الموردين هي في كثير من الأحيان تُعتبر قرارا ذي معايير متعددة الاستراتيجية، نظرًا لأن طريقة العمل هذه غالبًا ما تكون أفضل طريقة لربط عملية اختيار الموردين باستراتيجية الشركة المتبعة أو مع الأهداف العامة لهذه الشركة. إن العثور على المورد الصحيح يمكن أن يحقق كلفة فعالة في شراء السلع والخدمات، مما يؤدي غالبًا إلى زيادة الشركة من قدرتها التنافسية حيث أن اختيار الموردين المناسبين له أيضا دور هام فيما يتعلق بضمان الجودة لمخرجات المنظمة ككل.

٢ـ أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين في المنظمات

٢ـ١ معايير تقييم واختيار الموردين

يقوم تقييم الموردين على تحصيل المعلومات الكافية، عن طريق المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف الحصول على أفضلهم. عند تحديد مواصفات المواد أو المنتجات المطلوبة، يتمّ البحث عن المورد القادر على تلبية هذه الاحتياجات، والمورد الجيد هو الذي يقدّم الجودة المناسبة، والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة وغيرها، وهو أيضاً الذي يقدم المنتج أو الخدمة المطلوبة في الوقت المطلوب، بسعر مقبول، وما إلى ذلك.

وبعد الحصول على المعلومات اللازمة عن الموردين المحتملين وإعداد قائمة بهم، تأتي المرحلة التالية، وهي تقييم كل منهم، كي تتمكن المنظمة من اختيار أفضلهم. وتعتبر عملية التقييم هامة ومعقدة في آن واحد، حيث لا توجد طريقة واحدة مفضلة لاختيار وتقييم الموردين، إذ تتطلب العملية اعتماد جملة من المعايير التي تتضمن القيام بتصنيف الموردين حسب حاجات المنظمة. فعملية التقييم تتمّ بمقارنة الموردين المحتملين، بناءاً على قدرتهم على تلبية حاجات المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. ولأجل اتخاذ قرار الاختيار، يُمكن اعتماد معايير الأداء الآتية: السعر، الجودة، التسليم، الخبرة والأداء السابق وغيرها (جواد وسالم، 2008).

فالعثور على المورد المناسب هو مهمة صعبة في إدارة المشتريات، حيث أن لدى الموردين نقاط قوة ونقاط ضعف. وعلى الرغم من أنه قد يكون من الأسهل النظر في معيار واحد فقط في القرار النهائي، فإن اتخاذ القرارات متعددة المعايير سيكون ضرورياً ولازماً في بعض الحالات. حيث قام العديد من الباحثين بتحليل معايير الاختيار وقياس أداء الموردين منذ عام 1960.

ومن خلال البحث والاستقصاء، وُجد أن هناك نموذجين شاملين تقريباً لكل الدراسات السابقة في العقود الماضية، وهي كالآتي:

٢-١-١ نموذج ديكسون (1966):

حيث يُعتبر "ديكسون" من بين المؤلفين الأوائل الذين قاموا بإعداد معايير انتقاء الموردين. حيث قام هذا المؤلف بتحديد وتحليل بعض المعايير المستخدمة من قبل الشركات لاختيار مورديها. حيث تناول النموذج تحديد 23 معياراً تتعلق باختيار الموردين مع أهميتهم، وقد شمل هذا النموذج توزيع استبيان إلى ٢٧٤ شركة أميركية وكندية أعضاء في الجمعية الوطنية لمديري المشتريات National Association of Purchasing Managers، وهذا بهدف تحديد العوامل التي تسمح باختيار الموردين والمقارنة فيما بينها. وكنتيجة للبحث، فقط حدد الباحث ديكسون 23 معياراً، وأهمية كل معيار على أساس خمسة مستويات مختلفة كالتالي: متطرفة الأهمية، مهمة، متوسطة الأهمية، ضعيفة الأهمية، وأخيراً عدم الأهمية. وكما هو مبين في الجدول رقم (١)، تعتبر القدرة على تلبية معايير الجودة، والقدرة على تقديم المنتج في الوقت المحدد، وتاريخ الأداء، من أهم المقاييس بين جميع المعايير التي تم تحديدها في دارسته، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المستخدمة في الدراسة.

الجدول رقم (١): 23 معيار المحددين في نموذج الباحث "ديكسون".

التصنيف	المعايير		متوسط التقييم	مستوى الأهمية
1	الجودة	Quality	3.508	مهم جداً
2	التسليم	Delivery	3.417	
3	أداء المورد سابقاً	Performance history	2.998	
4	سياسات الخاصة بالكفالات والمطالبات	Warranties and claim policies	2.849	
5	القدرات والتجهيزات الإنتاجية	Production facilities and capacity	2.775	مهم
6	السعر	Price	2.758	
7	الإمكانية والقدرات التقنية	Technical capability	2.545	
8	المركز أو الوضع المالي	Financial position	2.514	
9	الالتزام بالإجرائيات أو مطابقة العمليات	Procedural compliance	2.488	
10	نظام الاتصال	Communication system	2.426	
11	السمعة والمكانة الصناعية	Reputation and position in industry	2.412	

التصنيف	المعايير		متوسط التقييم	مستوى الأهمية
12	الرغبة في القيام بالأعمال	Desire for business	2.256	
13	الإدارة والتنظيم	Management and organization	2.216	
14	مراقبة العمليات أو الضوابط التشغيلية	Operating controls	2.211	
15	خدمات الصيانة	Repair service	2.187	متوسط الأهمية
16	الموقف	Attitude	2.12	
17	الانطباع	Impression	2.054	
18	مهارات التعبئة	Packaging ability	2.009	
19	علاقات اجتماعية	Labor relations record	2.003	
20	الموقع الجغرافي	Geographical location	1.872	
21	حجم التعامل السابق	Amount of past business	1.597	
22	الدعم والتدريب	Training aids	1.537	
23	الاتفاقيات التبادلية	Reciprocal arrangements	0.61	قليل الأهمية

وتعتبر قرارات اختيار الموردين معقدة، بسبب ضرورة الأخذ في عين الاعتبار العديد من المعايير المختلفة في عملية اتخاذ القرار. وكان تحليل معايير اختيار وقياس أداء الموردين محور تركيز العديد من الأكاديميين والعاملين في قسم المشتريات منذ 1960. فقد أشار الباحث ديكسون (1966) في عمله الأساسي، إلى أنه "من الأدبيات المتعلقة في مجال المشتريات"، من السهل إلى حد ما تجريد قائمة لا يقل عن 50 عاملاً متميزاً، التي تم عرضها من قبل مؤلفين وباحثين مختلفين، باعتبارها ذات مغزى للنظر فيها في قرار اختيار المورد (Dickson, 1966).

٢-١-٢ نموذج ويبر (1991):

في نموذج "ويبر" تم تصنيف وشرح 74 مقالة ظهرت منذ عام 1966 لعام 1991. حيث أولت هذه المقالات اهتماماً خاصاً في المعايير والأساليب التحليلية المستخدمة في عملية اختيار الموردين. وأظهر هذا النموذج الشامل، أنه خلال ما يقارب من 20 عاماً، تغيرت أولويات وترتيب المعايير كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

حيث يبين أن كلاً من معيار السعر الصافي، القدرة على تلبية معايير الجودة والقدرة على تقديم المنتج في الوقت المحدد تُعتبر من أهم المعايير، تليها القدرات الإنتاجية، الموقع الجغرافي، والقدرات التقنية. ومقارنة معايير التصنيف في كل من نموذج "ويبر" و"ديكسون"، تؤكد أن معيار الجودة، التسليم، وصافي السعر هي دائماً عوامل ومعايير هامة (Weber et al, 1991).

الجدول رقم (٢): تصنيف معايير اختيار الموردين حسب "ديكسون" و"ويبر".

#	المعايير	تصنيف ديكسون	تصنيف ويبر	#	المعايير	تصنيف ديكسون	تصنيف ويبر
1	السعر الصافي	6	1	13	مهارة التعبئة	18	13
2	التسليم	2	2	14	مراقبة العمليات أو الضوابط التشغيلية	14	14
3	الجودة	1	3	15	الدعم والتدريب	22	15
4	القدرات، والتجهيزات الإنتاجية	5	4	16	مطابقة العمليات أو الامتثال الإجرائي للعطاءات	9	16
5	الموقع الجغرافي	20	5	17	علاقات اجتماعية	19	17
6	الإمكانية والقدرات التقنية	7	6	18	نظام الاتصال	10	18
7	الإدارة والتنظيم	13	7	19	الاتفاقيات التبادلية	23	19
8	السمعة والمكانة الصناعية	11	8	20	الانطباع	17	20
9	المركز أو الوضع المالي	8	9	21	الرغبة في القيام بالأعمال	12	21
10	الأداء السابق	3	10	22	حجم الأعمال السابقة	21	22
11	خدمات الصيانة	15	11	23	سياسة الضمان	4	23
12	الموقف	16	12				

٢-٢ الأساليب التحليلية الموضوعية (النماذج والطرق المتبعة)

بما أن اختيار الموردين هو قرار معقد متعدد المعايير له تأثير سائد على استراتيجية الشركة، فإن هناك حاجة إلى طريقة منهجية لإنجاز الإجراءات الحاسمة لاختيار الموردين. فقد أجمع الخبراء، أنه لا توجد طريقة واحدة مفضلة للتقييم والاختيار، وذلك بسبب اختلاف طبيعة كل مادة أو الخدمة، وأيضاً حسب شروط كل عملية شراء، إضافة إلى عامل رئيس وهو طبيعة عمل الشركة أو المنظمة. ولذلك فقد تمّ تقديم وتطوير العديد من الطرق والنماذج المختلفة والمتنوعة، والتي تعتمد على مفاهيم وصفية وكمية ومفاهيم رياضية وبرامج ونظم ذكية، من أجل مساعدة متخذي القرار على تقييم واختيار موردِيهم.

وعلى مر الأعوام، قام المؤلفون والباحثون على تصنيف النماذج أو الطرق المستخدمة إلى عدد من الفئات الرئيسة. ومن هنا سوف تناقش الباحثة بإيجاز في هذا المبحث، ماهي الفئات الرئيسة؟ وعلى ماذا تتضمن؟ والعمل على الشرح بإيجاز آلية بعض النماذج والطرق الأكثر استخدماً وشيوعاً في التقييم والاختيار.

٢-٢-١ طريقة الرُتب Categorical Method

تُعتبر طريقة الرُتب من الطرق المستخدمة في تأهيل الموردين، أي عملية تخفيض مجموعة عامة من الموردين إلى مجموعة أصغر مقبولة، وتستند هذه الطريقة على البيانات التاريخية بالإضافة لخبرة المشتري، حيث يتمّ تقييم وتصنيف الموردين الحاليين من قبل متخذي القرار ضمن مجموعة

من المعايير، ويتمّ إعطاء علامةٍ، إما "إيجابي" أو "محايد" أو "سلبي" لكل معيار ولكل مورد. وبعد مراجعة النتائج، يتمّ فرز وترتيب الموردين حسب أفضليتهم، وهنا يتم اختيار المورد الأفضل.

تتميز هذه الطريقة كونها تساعد على هيكلة عملية التقييم بطريقة واضحة وممنهجة، واقتصادية، حيث تعتمد على بيانات محدودة وسهلة، يمكن استيعابها وتطبيقها بسهولة.
ولكن لهذه الطريقة مساوئ أيضاً، فهي تُعتبر أقل الطرق دقة، حيث تعتمد على التحكيم الشخصي أي الذاتي، بالإضافة إلى الروتينية، حيث تتمّ بطريقة غير جدية، كونها تتمّ بصفة متكررة، ولا تقدم نظرة مفصلة عن الأداء الحقيقي للمورد، ولأن المعايير التي يتم قياسها موزونة بالتساوي. وتعتمد هذه الطريقة على تصور الفرد حول الأداء وليس على البيانات الكمية (Timmerman, 1986).

٢-٢-٢ طريقة النقاط المرجحة The Weighted Points

كثيرا ما تستخدم الشركات طريقة النقاط المرجحة لأنها موثوقة، وقد صُممت من أجل توحيد المقاييس، حيث تقوم هذه الطريقة على الخطوات التالية:

١. تحدد المعايير المطلوبة أو ذات الصلة في التقييم.
٢. إعطاء كل معيار وزن نسبي حسب الأهمية. ويجب التأكيد على التوافق في الآراء بين متخذي القرار حول تخصيص الأوزان بين المعايير، لمنع الذاتية أو التحكيم الشخصي.
٣. تُحسب نتائج كل مورد حسب كل معيار، وتُضرب النتيجة بـ الوزن المخصص للمعيار.
٤. تُجمع النتائج النهائية لكل مورد من أجل التقييم النهائي.
٥. يعتبر صاحب النقاط الأعلى هو المورد الأفضل.

ميزاتها: هي أكثر دقة، حيث تجمع بين عوامل الأداء النوعي والكمي في نظام مشترك. إضافة للمرونة، أي يمكن استخدام أيّة مجموعة من المعايير وتكليف أوزان لهم بما يتناسب مع حاجات المنظمة، وذلك لأن المستخدمين يمكنهم تغيير الأوزان المخصصة لكل معيار من معايير الأداء، أو تغيير المعايير بأنفسهم وفقاً للأولويات الاستراتيجية للشركة.
مساوئها: هناك صعوبة لأخذ المعايير الوصفية في عملية التقييم بشكل فعال **(Timmerman, 1986).**

٢-٢-٣ طريقة عملية التحليل الهرمي: Analytical Hierarchical Process (AHP)

تندرج هذه الطريقة ضمن مجموعة طرق صناعة القرارات متعددة المعايير، وتُعتبر من إحدى الطرق المستخدمة والشائعة. تمّ بناء هذه الطريقة من قبل الباحث Saaty في عام 1970. وتمّ تطويرها من أجل مساعدة متخذي القرار على معالجة المشاكل والقرارات المعقدة، ومن أجل تحديد أولويات البدائل عند الأخذ في عين الاعتبار العديد من المعايير الكمية والنوعية. حيث تسمح هذا الطريقة لصانعي القرار بهيكلة المشاكل المعقدة على شكل تسلسل هرمي، أو مجموعة من المستويات المتكاملة. ويتكون التسلسل الهرمي عادة من ثلاثة مستويات وهي: الأهداف، المعايير والبدائل.

- المستوى الأول: الهدف، هو اختيار المورد الأفضل أو الأنسب للمنظمة.
- المستوى الثاني: المعايير المختارة، مثل السعر، الجودة، التسليم والضمان وغيرها.
- المستوى الثالث: البدائل، أي هي العروض المختلفة المقدمة من الموردين المحتملين.

وقد أبدى الباحث (Saaty, 2001)، أن عدد المعايير المطلوبة في أية طريقة يجب أن تتراوح بين 2-7 معيار، لذلك يجب على متخذي القرار اختيار عدد محدد من المعايير بما يتناسب مع حاجات المنظمة.

٢-٢-٤ طريقة نسبة التكاليف Cost Ratio Method

تنتمي هذه الطريقة إلى فئة البرمجة الرياضية، حيث تقوم على اعتبار نسبة التكلفة لكل معيار من المعايير مثل معيار الجودة والتسليم والخدمة والسعر، من أصل مجموع عملية الشراء الخاصة بالمورد. وتعتمد طريقة نسبة التكاليف على تحديد العلاقة بين تكاليف عناصر الشراء وقيمة الاصناف المشتراه من كل مورد على حده، وكلما زادت نسبة تكاليف العناصر الى قيمة المشتريات، كلما انخفض ترتيب المورد في أفضلية الاختيار والعكس صحيح .
ويعتبر هذا النموذج، هو الأقلّ ذاتياً من بين طرق الرتب والنقاط المرجحة، وتتمثل الصعوبة الرئيسة في استخدام النظام في تعقيدهن وشرطه بأن يكون لدى المستخدمين نظام حسابي للتكاليف . (Timmerman, 1986)

٢-٢-٥ طريقة التكلفة الإجمالية الملكية Total Cost of Ownership (TCO) Method

تقوم هذه الطريقة على تلخيص وتقدير جميع أو العديد من التكاليف المرتبطة باختيار الموردين. فطريقة التكلفة الإجمالية للملكية، كما ذكرها الباحث إلرام 1995، هي طريقة ذات منهجية وفلسفة، والتي تتعدى سعر الشراء لتشمل العديد من التكاليف الأخرى المتعلقة بالشراء.
وتحاول هذه الطريقة على إدراج وتلخيص وتقدير كمي لجميع التكاليف، أو عدد من التكاليف التي يتمّ تحملها طوال دورة حياة العناصر المشتراة في عملية اختيار المورد. ويُمكن، عن طريق هذه الطريقة التمييز بين المعاملات السابقة والمعاملات الحالية والتكاليف اللاحقة للمعاملات .حيث تعتمد المنظمات أو الشركات الكبيرة على برامج حاسوبية لحساب التكاليف.

وتسمح هذه الطريقة إلى النظر في عوامل كثيرة نوعية وكمية، بما في ذلك تكاليف الشحن والمخزون والأدوات، والتعريفات والرسوم الجمركية، ورسوم صرف العملات، وشروط الدفع، والصيانة وتكاليف عدم الأداء، ويمُكن للشركات استخدام تحليل التكلفة الإجمالية كأداة للتفاوض، لإعلام الموردين بشأن المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير (Ellram, 1995).

إضافة إلى ما سبق ذكره من الأساليب التحليلية الموضوعية، سنورد بإيجاز فيما يلي بعض الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم الموردين:

٢-٢-٦ طريقة تحليل البيانات المغلفّة Data Envelopment Analysis Method (DEA)

هو نموذج تصنيف يعتمد على تقسيم الموردين بين فئتين، "فئة فعالة" أو "فئة غير فعالة". ويتمّ تقييم الموردين على مجموعتين من المعايير، وعلى مجموعة من المدخلات والمخرجات. حيث تعتمد هذه الطريقة على أن المورد هو صاحب الكفاءة والفعالية بنسبة 100٪، إذا كان يُنتج مجموعة مخرجات لا تُنتج من قبل الموردين الآخرين، في ضمن مجموعة معينة من عوامل المدخلات[١].

٢-٢-٧ مجموعة نماذج البرمجة الرياضية Mathematical Programming Methods

غالباً ما تعتمد هذه النماذج على المعايير الكمية فقط، حيث تسمح لمتخذي القرار، بالنظر أو الأخذ في عين الاعتبار قيود مختلفة في عملية تقييم الموردين. فهي مثالية لحل مشكلة اختيار المورد، لأنها يُمكن أن تُحسّن النتائج، باستخدام؛ إما نماذج موضوعية واحدة أو نماذج موضوعية متعددة، بعض هذه النماذج[٢]:

-البرمجة الخطية الصحيحة Integer linear programming
-البرمجة غير الخطية الصحيحة Integer non-linear programming
-نماذج البرمجة متعددة الأهداف Goal Programming Models

٢-٢-٨ مجموعة نماذج الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence Methods(AI)

نماذج الذكاء الاصطناعي (AI)، هي أنظمة حاسوبية وضعت من قبل صانعي القرار، معتمدة على البيانات التاريخية والخبرات السابقة، وعادةً ما تتعامل هذه النظم بشكل جيد مع التعقيد وعدم اليقين اللذين ينطويان في عملية تقييم واختيار الموردين، ومن هذه الطرق[٣]:

-طريقة الاستدلال المبني على الحالة Case Based Reasoning (CBR)
-طريقة الشبكة العصبية الاصطناعية Artificial Neural Network (ANN)

كما يستخدم في تقييم الموردين العديد من النماذج والطرق المتكاملة التي تعتمد على حزم ونظم البرمجيات، قُدّمت وطُورت لمساعدة متخذي القرار في عملية تقييم واختيار الموردين، سنذكرها فيما يلي:

---

(1) International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol: 7, No: 10, 2013.Supplier Selection Criteria and Methods in Supply Chains: A Review, pp.2667-2673.

[٢] نفس المرجع.

[٣] نفس المرجع.

٢-٢-٩ Expert Choice

يسمح للمشتري وللفريق أو العاملين في المشتريات على تحديد الأهداف الاستراتيجية، لضمان الموردين على تلبية الاحتياجات الخاصة بالشركة. ويُساعد هذا البرنامج في العثور على المورد الأنسب، استناداً إلى العوامل الأكثر أهمية بالنسبة للشركة، ويُنظم معلومات الموردين ويجمع المدخلات في مكان واحد.(٤)

٢-٢-١٠ SAP Ariba

هو برنامج خاص بالموردين ذو دقة عالية يقوم على إدارة معلومات الموردين، وإدارة أداء المورد الأساسي (بطاقات الأداء، الاستبيانات، ومؤشر الأداء الرئيس)، ويُساعد النموذج على اتخاذ قرارات ذكية وآمنة للمخاطر في جميع مراحل عملية الشراء باستخدام نموذج موحد لبيانات المورد، ويوفر سجلاً واحداً ودقيقاً ويقوم بإجراء مراقبة للمخاطر المستمرة والتجزئة على أساس التعرض للمخاطر مع وجهات النظر والتنبيهات المصممة خصيصا للعمل. وأيضاً يفيد النموذج في إعطاء التقارير والتحليلات المستندة على البيانات والمعطيات المدخلة(٥).

٢-٢-١١ Oracle

هي حزمة برامج أخرى مناسبة لهذا الغرض، وخاصة بقسم المشتريات. وباستخدام أوراكل، يُمكن للشركات تحديد فرص الادخار مع تحليل الإنفاق والمصدر، والتفاوض، والتعاون بشكل أكثر فعالية مع الموردين؛ أتمتة تلقي طلبات الموظفين، وخفض التكاليف.

وبالإجمال، هناك العديد من البرامج المخصصة لهذه العملية، ويتمّ استخدام هذه الحزم البرمجية من قبل العديد من الشركات والمنشآت أو المنظمات(٦).

٢-٣ تقييم العروض الفنية والمالية

تقوم الشركات والمنظمات الكبرى بطلب احتياجات العمل عن طريق مناقصات عامة وتقوم بطرح هذه المناقصات من خلال وسائل الإعلان المختلفة. وتقوم الشركات التي تود أن تتقدم لهذه المناقصات بتقديم مظروفين مغلقين يسمى أحدهما العرض الفني والذي يحتوي على المواصفات الفنية وفترة الضمان لبنود المناقصة. ويسمى الآخر العرض المالي والذي يحتوي على السعر الذي تريده الشركة ثمن بنود المناقصة.

(4) http://expertchoice.com/comparion/applications/vendor-and-source-selection/
(5) http://www.ariba.com
(6) http://www.oracle.com

والهدف من هذا الإجراء هو ضمان الحياد والموضوعية في قرار منح العطاء، لأنه يقلل من خطر التقييم الفني المتحيز حيث قد يكون لاعتبارات السعر الأسبقية على الجودة. لذلك، يكون فصل العروض الفنية والمالية ذا صلة عندما تستخدم السلطة المتعاقدة معيار العطاء الأكثر ميزة اقتصاديًا والذي ينطبق على غالبية إجراءات الشراء (Moselhi and Martinelli, 1990).

ويجب أن تتم عملية تقييم العروض الفنية والمالية للموردين بطريقة فعالة بما يتناسب مع تزايد طلبات العملاء والمنافسة السريعة، حيث يُعد تقييم العروض الفنية والمالية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المالكين والمستشارين في كل من القطاعين العام والخاص في اختيار أفضل مورد للمنظمة (Crowley and Hancher, 1995).

إن التقييم الصحيح للعروض الفنية والمالية يساهم بشكل مباشر في البناء المادي والفني للمنظمة، ومع ذلك، فإن الفشل في إدارته بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى مشاكل للمنظمة وفريق العمل بأكمله (Alhazmi and McCaffer, 2000). ويعتبر (Herbsman and Ellis,1992) أن تقييم العروض الفنية والمالية يرقى إلى المعايير الرئيسية للتكلفة والوقت والجودة كما تم قياسها بمقدار مبلغ العروض ووقت التنفيذ وجودة العمل السابق على التوالي. هذا يعني أن العرض الفائز مستجيب تمامًا للعقد، بالإضافة إلى أن العارض مؤهل جيدًا بما يكفي للقيام بالعقد (Hardy, 1978).

وتتكون عملية التقييم بحسب (Holt and Harris, 1993) من الفحص الأولي للعروض المستلمة وتقييمها، وتعتبر صالحة عندما تظهر استجابتها للمواصفات والمتطلبات المحددة من المنظمة، وعندما يتم تحليل تكلفتها وفوائدها، وتحديد سعرها وقيمتها. ويُعد التقييم، إلى جانب تعريف المتطلبات ومعايير التقييم وطريقة تحديده، أساسًا لاختيار لاحق للعرض الذي يوفر أفضل قيمة مقابل المال للمنظمة.

يتم إجراء التقييم بواسطة فريق تقييم معين ووفقًا للوائح والقواعد والإجراءات ذات الصلة، باستخدام معايير التقييم وطريقة تحديدها مسبقًا في العقد من أجل إجراء تقييم عادل وغير متحيز. يجب أن تكون عملية التقييم شفافة أيضًا، وبالتالي فإن كل خطوة من العملية موثقة في تقرير التقييم والتي تعد أساسًا لتوصية قبول المورد النهائي (Alhazmi and McCaffer, 2000).

٢-٣-١ كيفية تقييم العروض

خلال المرحلة الأولى لتقييم العروض قد يتعين على المسئول عن التقييم الاستفسار عن بعض النقاط في بعض العروض وعليه فيجب أن يستفسر في أضيق الحدود .وبالنسبة لأية بنود مرفوضة في أي عرض فيتعين على المهندس المسئول إظهارها بسرعة وإخطار مقدم العرض لإعطائه الفرصة لسحب هذه البنود كتابة وذلك دون المساس بالسعر وإذا لم يتم ذلك بالنسبة لمقدم العرض فيتعين رفضه في الحال، وبعد ذلك يتعين على المهندس المسئول اتخاذ القرار في ضوء التقييم وإخطار المتقدمين (Crowley & Hancher,1995).

وأوضح (Herbsman and Ellis,1992) أن عملية تقييم العروض تمر بمرحلتين أساسيتين هما:
أولا: الترتيب التقني للعروض مع إقصاء العروض التي لم تحصل على العلامة الدنيا اللازمة المنصوص عليها في دفتر الشروط. ويجب أن يكون نظام تقييم العروض التقنية، مهما يكن إجراء الإبرام المختار، متلائما مع طبيعة كل مشروع وتعقيده وأهميته.
ثانيا: دراسة العروض المالية للمتعهدين الذين تم تأهيلهم الأولي تقنيا، مع مراعاة التخفيضات المحتملة في عروضهم.

أما المنظمات الدولية فتعتمد على عدة طرق لتقييم العروض الفنية والمالية للموردين نلخصها فيما يلي (٧):

أ-أدنى عرض مستجيب / متوافق / مقبول: عند استخدام هذه الطريقة يتم منح العقد للمورد الذي تم تقييم عرضه وتحديده على أنه مستجيب/متوافق/مقبول وكذلك قام بتقديم بأقل سعر / التكلفة. ويمكن قياس مستوى الاستجابة / التوافق / المقبولية باستخدام معايير النجاح / الفشل المباشرة أو أساليب أكثر تعقيدًا مثل نظام التسجيل المرجح.
ب-أقل تكلفة إجمالية للملكية / تكلفة دورة الحياة: هذه الطريقة تأخذ بالاعتبار عدة مكونات للسعر يتم تحديدها كميا وتبويبها على مدى العمر المتوقع للعرض مثل سعر الشراء، والتكاليف التشغيلية، وتكلفة التخلص واعتبارات أخرى. وتعد هذه الطريقة أبسط طريقة لتقييم العروض حيث يتم رفض العروض غير المستجيبة / المتوافقة / المقبولة بمجرد أن يتم الاعتماد على هذه الطريقة.
ج-طريقة التسجيل المرجح: عند استخدام هذه الطريقة يجب تقديم العطاء للمورد الذي تم تقييم عرضه وتحديده على النحو التالي: مستجيب / متوافق / مقبول وبعد الحصول على أعلى الدرجات من مجموعة محددة مسبقًا من المعايير الفنية والمالية المحددة الخاصة بالطلب.
د-طريقة تحليل السعر / التكلفة: توضح طرق التقييم الموضحة أعلاه تقنيات الحصول على مشتريات تنافسية وأفضل قيمة. ولكن في حالة عدم وجود منافسة، يجب أن يظل مسؤول المشتريات ضامنا أن السعر الذي تدفعه المنظمة عادل ومعقول، ولضمان ذلك يجب طريقة تحليل السعر / التكلفة. وإذا لم يشعر موظف المشتريات، بعد التحليل، أن السعر الذي يتعين دفعه عادل ومعقول، فقد يتم التماس المنافسة أو التفاوض مع المورد لخفض السعر.

---
(7) http://www.un.org

٢-٣-٢ محاور تقييم العروض

يتم تقييم العروض من طرف لجنة فتح الأظرفة، وبهذه الصفة تقوم لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض بإقصاء الترشيحات والعروض غير المطابقة لمحتوى دفتر الشروط المعد من المنظمة، و/أو لموضوع الصفقة. وفي حالة الإجراءات التي لا تحتوي على مرحلة انتقاء أولي، لا تفتح أظرفة العروض التقنية والمالية والخدمات، عند الاقتضاء، المتعلقة بالترشيحات المقصاة، وتعمل على تحليل العروض الباقية في مرحلتين، على أساس المعايير والمنهجية المنصوص عليها في دفتر الشروط (Hardy, 1978).

يخضع التقييم عادة بحسب (Hardy, 1978) لثلاثة محاور تتكامل مع بعضها لتعطي التقييم النهائي وهي:

-التقييم الفني، ويشتمل على تقييم مقابلة وتطابق العرض مع المتطلبات الفنية والمواصفات والرسومات، طريقة التنفيذ، برامج التنفيذ، الإمكانات الفنية المتاحة، مواصفات العمال المشاركين في تنفيذ العقد.

-التقييم المالي، ويشمل السعر الإجمالي، برنامج استلام الدفعات، العملات، الارتباطات المالية والضمانات، الدفعات المقدمة، المعدلات اليومية.

-التقييم العام، ويشمل التوافق مع تعليمات الشركة، كمالية العرض، مدة الصلاحية، الخبراء والمستشارون، الشحن والجمارك والنقل، مصادر العملة.

٢-٣-٣ مواصفات العرض الذي يتم انتقاؤه

يبين كلا من (Moselhi and Martinelli, 1990) أن المنظمة تقوم، طبقا لدفتر الشروط، بانتقاء أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية، المتمثل في تحقيق المواصفات التالية:

١-الأقل ثمنا من بين العروض المالية للمرشحين المختارين، عندما يسمح موضوع الصفقة بذلك. وفي هذه الحالة، يستند تقييم العروض إلى معيار السعر فقط،

٢-الأقل ثمنا من بين العروض المؤهلة تقنيا، إذا تعلق الأمر بالخدمات العادية. وفي هذه الحالة، يستند تقييم العروض إلى عدة معايير من بينها معيار السعر،

٣- الذي يحصل على أعلى نقطة استنادا إلى ترجيح عدة معايير من بينها معيار السعر، إذا كان الاختيار قائما أساسا على الجانب التقني للخدمات.

وفي حالة طلب العروض المحدودة، يتم انتقاء أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية، استنادا إلى ترجيح عدة معايير. وفي حالة إجراء المسابقة، تقترح لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض على المصلحة المتعاقدة قائمة بالفائزين المعتمدين وتدرس عروضهم المالية، فيما بعد، لانتقاء أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية، استنادا إلى ترجيح عدة معايير (Merna and Smith, 1990).

٢-٣-٤ حالات رفض العروض

ذكر(Plebankiewicz, 2009) الحالات التي يتم فيها رفض المنظمة للعروض الفنية والمالية المقدمة إليها:

١- إذا ثبت أن بعض ممارسات المتعهد المعني تشكل تعسفا في وضعية هيمنة على السوق أو قد تتسبب في اختلال المنافسة في القطاع المعني، بأي طريقة كانت. ويجب أن يبّيّن هذا الحكم في دفتر الشروط،

٢-إذا كان العرض المالي الإجمالي للمتعامل الاقتصادي المختار مؤقتا، أو كان سعر واحد أو أكثر من عرضه المالي يبدو منخفضا بشكل غير عادي، بالنسبة لمرجع أسعار، وتُطلب منه عن طريق المصلحة المتعاقدة، كتابيا، التبريرات والتوضيحات التي تراها ملائمة. وبعد التحقق من التبريرات المقدمة، تستطيع المصلحة المتعاقدة أن ترفض هذا العرض إذا أقرت أن جواب المتعهد غير مبرر من الناحية الاقتصادية.

٣-إذا كان العرض المالي للمتعامل الاقتصادي المختار مؤقتا، مُبَالغ فيه بالنسبة لمرجع أسعار معتمد.

الفصل الثاني
أداء المنظمات

١ـتعريف الأداء

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ومدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية. وكلمة الأداء تعطي تفسير شمولي كونها تنطوي على النجاح والإخفاق والكفاءة والفاعلية والمخطط والفعلي كما ونوعا، ويمثل موضوع الأداء في الأدب الإداري بشكل عام والأدب الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة لسببين رئيسيين، أولهما: كونه يعد معيار نجاح أو إخفاق منظمة في قراراتها وتحقيق أهدافها، وثانيهما: أن الأدبيات الاقتصادية قد ركزت على الإنتاج والإنتاجية والقيمة المضافة كونها مؤشرات لأداء المنظمات (الدليمي، ١٩٩٨).

ويعرّف (Stannack, 1996) الأداء في المنظمات على أنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف، أي أن أداء المنظمات هو تعبير عن مدى قياس العلاقة التبادلية بين المدخلات والمخرجات.

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات (Kuvas,2006).

وعرّف كلا من (Ghebregiorgis & Karsten, 2007) الأداء بأنه درجة إنجاز وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي يشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة. كما عرّفه (Zwick,2006) بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهمات التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات محددة يستطيع العامل الكفؤ المدرب جيدا القيام بها.

أما (سليمان،١٩٩٩) فيعرف الأداء على أنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.

وفي ضوء التعريفات السابقة لأداء المنظمات، ترى الباحثة أن هذا المفهوم يعبر عن النقاط الجوهرية التالية:

١-قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال حسن استغلال الموارد وتوجيهها بالطرق السليمة نحو تحقيق الأهداف.

٢-المحصلة النهائية لكافة الأنشطة والمهام بما في ذلك الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمات. وإذا نظرنا للمنظمة على انها تشكل نظاما فإن الأنشطة التي تقوم بها بمثابة مدخلات لهذا النظام وأداء المنظمة هو مخرجات النظام.

وعليه، تعرّف الباحثة أداء المنظمات بأنه قدرة المنظمة على القيام بكافة الأنشطة التي من شأنها مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المنظمية، بما في ذلك السعي الجاد لتنفيذ الاستراتيجية التي تم التخطيط لها.

٢-مجالات الأداء الأساسية

تعمل المنظمة على تحديد مجالات الأداء الأساسية بحيث تعكس تلك المجالات الأبعاد الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تختلف أهمية تلك المجالات من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاطها من ناحية، وبحسب الأولويات التي تضعها الإدارة العليا لتلك المجالات من ناحية أخرى. ووفقا ل (الخطيب، ١٩٧٨) فإن مجالات الأداء الأساسية تشمل:

-**الربحية**: يتم اعتماد مؤشرات عديدة لقياس أداء المنظمات في هذا الميدان من أهمها وأكثرها ملاءمة للتعبير عن ربحية المنظمة " العائد على الاستثمار ROI" و " العائد على حق الملكية ROE ".
-**الحصة السوقية**: وتسمى أيضا المركز السوقي، وإن هذا المقياس يعد أحد أكثر المقاييس ملاءمة للتعبير عن أداء المنظمة كونه يشير إلى فاعلية استراتيجية المنظمة أو مدى نجاح عملها وبرامجها ومنتجاتها بالمقارنة مع منافسيها في السوق.
-**الإنتاجية**: هو معيار لقياس مدى قدرة المنظمة على تلبية طلبات العاملين والمستفيدين منها وبالتالي إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد عن طريق السلع والخدمات التي تقدم إليهم من قبل المنظمة بالوقت والنوعية المطلوبة، وطبيعة هذه المخرجات المتحققة سواء كانت سلع أو خدمات تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق المواءمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال واستمرار بقاء المنظمة وديمومتها.

٣-قياس أداء المنظمات

يرى (الجبوري،٢٠٠٩) أن مؤشرات أو أبعاد أداء المنظمات تنحصر في ثلاثة أشكال رئيسية هي الأداء المالي وغير المالي والفاعلية المنظمية. ويمكن تعريفها على النحو التالي:

أ-الأداء المالي: ويركز على استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء مثل العائد على الأصول والعائد على الاستثمار ونمو المبيعات والربحية.

ب-الأداء المالي والأداء التشغيلي: ويمثل جانب الكفاءة في الاستخدام الأفضل للموارد المنظمية، بالإضافة إلى استخدام مؤشرات الأداء المالي المشار إليها في النقطة الأولى.
ج-الفاعلية المنظمية: وتشير إلى المفهوم الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وقد ذهب بعض الباحثين إلى تلخيص مؤشرات الأداء بصفة عامة أي باعتبارها مزيجا من المؤشرات المالية وغير المالية، حيث ذكر (دوسة وحسين،٢٠٠٨) أن مؤشرات أداء المنظمة تتألف مما يلي:

-مؤشرات سلوكية مثل المسؤولية الاجتماعية وتطوير رأس المال البشري والتكيف والرضا ودوران العمل.
-مؤشرات اقتصادية مثل الكفاءة وزيادة الأرباح ونمو المبيعات والحصة السوقية والإنتاجية والسيولة ونسبة التداول.
-المؤشرات السلوكية والاقتصادية وهي تمثل مزيجا من المؤشرات المشار إليها في النقطتين السابقتين.

وبالنظر إلى بعض الدراسات السابقة، يلاحظ استخدام بعض الدراسات لمؤشرات الأداء المالي مثل دراسة (نصيرات والخطيب،٢٠٠٥) التي بحثت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي واستخدمت المؤشرات المالية التالية: العائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. كما استخدمت بعض الدراسات الأخرى مؤشرات غير مالية مثل دراسة (بن عيشي،٢٠٠٦) التي استخدمت المؤشرات التالية لقياس الأداء المؤسسي: الفلسفة الإدارية والرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، نطاق المؤسسة، والموارد المؤسساتية والخدماتية.

بالمقابل، هناك بعض الدراسات التي استخدمت مزيجا من المؤشرات المالية وغير المالية مثل دراسة (الجبوري،٢٠٠٩) التي تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي. وتستخدم هذه الدراسة المؤشرات التالية لقياس الأداء المنظمي: نمو المبيعات وزيادة الأرباح، والحصة السوقية، ورضا الزبون، والتجديد والإبداع. وكذلك دراسة (دوسة وحسين،٢٠٠٨) التي قامت بدراسة انعكاسات التغير الاستراتيجي على الأداء المنظمي واستخدمت لقياس الأداء المؤشرات التالية: رضا الزبائن، ورضا العاملين، ونمو المبيعات، والربحية، وتقديم منتجات جديدة للسوق، والحصة السوقية، والولاء المنظمي، والإبداع ومواكبة المستجدات التكنولوجية.

٤-عوامل النجاح في المنظمات ذات الأداء المتميز

في العقود الماضية وفي جميع أنحاء العالم كان ولا يزال البحث عن العناصر التي تشكل النجاح التنظيمي أمراً مستمراً، بحيث يستمر الباحثون والمختصون بدراسة وتحليل مفاهيم وعناصر تنظيمية مختلفة بهدف الوصول إلى نموذج يساعد في تحديد العوامل التي تحدد النجاح المستمر أو التميز في الأداء. وبالرغم من تعدد الرؤية والاختلاف في وجهات النظر في تحديد معايير النجاح أو التميز في الأداء باختلاف القطاع والصناعة إلا أنه من الممكن تحديد عوامل مشتركه للنجاح أو تميز الأداء بين المنظمات على اختلاف قطاعاتها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الناجحة أو ذات الأداء

المتميز هي تلك التي تحقق نتائج مالية وغير مالية أفضل من تلك التي تحققها نظيراتها خلال فترة محددة من الزمن، من خلال التركيز بطريقة منضبطة على أولويات المنظمة.

وإذا قمنا بمراجعة الأدبيات الإدارية وقصص النجاح المختلفة في كثير من المنظمات على اختلاف قطاعاتها، ستجد العوامل التالية كعناصر رئيسة لتميز هذه المنظمات:

أولاً: نوعية وجودة ممارسات الإدارة

إن الممارسات الإدارية ذات الجودة العالية ترتبط ارتباطاً وثيقا بخصائص ومهارات إدارة المنظمة، بحيث تكون هذه الإدارة محل ثقة الموظفين، بحيث يتم النظر للإدارة كنموذج يُحتذى به، ويكون لدى هذه الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات ضمن آليات ناجحة. كما أن الإدارة المتميزة تركز على تحقيق النتائج من خلال تفويض الموظفين وإعطاءهم الصلاحيات التي تجعلهم مسؤولون عن القرارات التي يتم اتخاذها مما يدعم تحفيز رأس المال البشري في المنظمة (Daft,2012).

ثانياً: الانفتاح وتعزيز أساليب العمل الموجه

يقصد بذلك انفتاح المنظمة على بيئتها الداخلية – الموظفين – وكذلك بيئتها الخارجية – الموردين والعملاء – والنظر إليهم على أنهم شركاء. ففي المنظمات المتميزة يُخصص وقت طويل للحوار وتبادل المعرفة بين العناصر المختلفة في البيئتين الداخلية والخارجية وذلك بهدف تعظيم فرص التحسين المستمر. إن هذه الخاصية تتطلب تأسيس نظام فعّال للتواصل الإيجابي ضمن القنوات الصحيحة التي تُعزز مفاهيم التعاون والتعلم المستمر مع الحرص على ألا يكون لهذا التواصل أيّ أثر سلبي على الأشخاص وأدوارهم في المؤسسة (القريوتي، ٢٠٠١).

ثالثاً: التوجه طويل الأجل

إن المنظمات المتميزة ترتكز في توجهاتها على الأجل الطويل لا القصير، وهذا يُعدّ أمراً في غاية الأهمية، إذ أن تحقيق النتائج السريعة على الأمد القصير لا يشترط أن يكون مرتبطاً بنجاح أو تميز المنظمة، إذ أنه في كثير من الحالات تكون النتائج المحققة لا تتميز باستقرارها على المدى الطويل، وبهذا تكون وكأنها إنجازات طارئة، لذلك لابد للمنظمات أن تستهدف ديمومة واستقرار النتائج التي يتم تحقيقها – إيجابياً – على نحو ثابت ومستقر. إن استقرار النتائج المتحققة على المدى الطويل يعتبر من أهم المؤشرات على تميز المنظمات. ويجدر التأكيد على أن التوجه طويل الأجل يجب أن يمارس على مختلف المستويات بحيث يُعنى بالحفاظ على علاقات متميزة طويلة الأجل مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (عدون، ٢٠٠١).

رابعاً: التجديد والتحسين المستمر

إن عملية التحسين المستمر مُتطلب رئيسي لكل منظمة تسعى إلى أن تكون متميزة، ففي كثير من المنظمات التي تتبنى أنظمة إدارة جودة نجد أنه يتم تحقيق متطلبات إدارة الجودة من خلال بُعد واحد فقط وهو التوثيق، مما يجعل هذه المنظمات تمتلك نظاماً لإدارة الجودة غير فعال – على الورق فقط -، دون أن ينعكس ذلك على جودة ما تقدمه هذه المنظمات من سلع أو خدمات. إن التحسين المستمر لا بد أن يكون جزءاً ديناميكياً من التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة بحيث يكون له

انعكاساته على المستويات الإدارية المختلفة وما يرتبط بها من عمليات، بحيث تصبح هذه العمليات مُحسّنة، مُتناسقة وأقل تعقيداً، الأمر الذي يُحقق للمنظمة ميزة تنافسية خاصة بها. ومما يجدر الإشارة إليه أن التحسين المستمر المشار إليه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية للمنظمة (الصيرفي، ٢٠٠٣).

خامساً: جودة أداء الموظفين

إن المنظمات ذات الأداء المتميز تضم قوى عاملة متنوعة ومتكاملة بحيث تسعى هذه المنظمات إلى توظيف عناصر بشرية على قدر عالٍ من المرونة قادرة على اكتشاف ومواجهة الصعوبات والتحديات من ناحية، ومن ناحية أخرى تعمد المنظمات ذات الأداء المتميز إلى تعزيز القدرة على الابتكار في إيجاد الحلول لما يحدث من تحديات والتخطيط السليم لما يمكن أن يحدث في المستقبل. وبنفس الوقت فإن المنظمات المتميزة تعمد إلى العمل بشكل مستمر على تطوير القوى العاملة من خلال تدريب الموظفين لجعلهم أكثر مرونة وتجاوباً مع التغيرات حتى يتمكنوا من تحقيق نتائج غير عادية، إضافة إلى تفويضهم وتحميلهم المسؤولية عن أدائهم وذلك لتشجيعهم على الإبداع في البحث عن سبل إنتاجية جديدة لتحقيق النتائج المرجوة (Patterson, 1998).

ختاماً، يمكن القول إنه يمكن النظر للعناصر السابقة على أنها مكونات رئيسية لنموذج المنظمات ذات الأداء العالي المتميز أو النجاح التنظيمي، إلا أن هذه العناصر لا بد أن تتواجد في المنظمات بشكل حقيقي وملموس ولا تكن فقط ممارسة على الأوراق والسياسات الموثقة وغير المفعلة بل لابد لكل الجهات ذات العلاقة كالموظفين، العملاء، الشركاء والموردين .... الخ أن يلمسوا أعراض هذا التميز أو النجاح حتى يكون فعلياً وحقيقيا.

٥-أثر تطبيق آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة (الأسبقيات التنافسية)

إن العمل في ظل بيئة حركية حيث تتغير فيها أساليب الإنتاج بسرعة وتتعدد وتتنوع حاجات الزبائن، مما دفع الكثير من الشركات إلى تبني أكثر من أسبقية تنافسية، حيث أصبح من غير الممكن أن تستمر المنظمات على أسبقية واحدة وباقي الشركات تتنافس بأكثر من أسبقية.

فبعد أن كانت الشركات تعتمد على تخفيض الكلفة كبعد أساسي للمنافسة، انتهجت شركات عديدة طرائق أخرى جديدة تميز نفسها لزيادة حصتها السوقية وتمكنت من تقديم منتجات ذات جودة أعلى وشركات أخرى اعتمدت على الوقت من خلال التسليم في الوقت المحدد (البكري،٢٠٠٧).

ولكي تعد الشركة ناجحة وقادرة على الاستمرارية يجب ان تمتلك أسبقيات تنافسية وهي عبارة عن مجموعة من الأبعاد التي تمتلكها المنظمة والتي تركز على تلبية طلبات السوق والتي تستطيع المنظمة عن طريق أحدها أو مجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين. ويمكن وصف الأسبقيات التنافسية بالخيارات التصنيعية التي تمتلكها المنظمات (Yeung, et. Al,2006).

ويرى بعض الباحثين أن الأسبقيات التنافسية على انها الأبعاد التي يتوجب أن يمتلكها النظام الإنتاجي لغرض تمكين الشركة من الاستجابة لطلبات السوق والتي تتنافس من خلالها الشركات (الطويل والحافظ،٢٠٠٢).

في حين يرى آخرون بأنها أهداف الأداء التي من خلالها تساهم وظيفة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية المعتمدة على العمليات (اللامي ،٢٠٠٨). وترى (العبادي،٢٠٠٥) أن الأسبقيات التنافسية هي مجموعة الأبعاد التي يمتلكها نظام الإنتاج في الشركة الصناعية والتي تركز على تلبية طلبات الأسواق وتستطيع الشركة عن طريق أحدها أو مجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين.

مما سبق، تعرّف الباحثة الأسبقيات التنافسية على أنها مجموعة الأبعاد التي تمتلكها المنظمة والتي تساهم بشكل كبير في تحديد موقعها في السوق والمحافظة عليه أو تحسينه.

٥-١ أهمية الأسبقيات التنافسية

عصفت العديد من التطورات في بيئة الأعمال التنافسية ومن أهمها سيطرة المعلوماتية على أداء المنظمات، فالمنظمة التي تستطيع أن تتبنى أسبقية تنافسية معينة يكون لها حصة سوقية تزيد قدرتها على الاستمرار والتقدم. وفي ظل بيئة التغيير الحديثة واشتداد المنافسة بين المنظمات أصبح لزاما على إدارة المنظمات أن تنتهج مناهج إدارية حديثة متعلقة بسلسلة القيمة وإعادة الهندسة وإدارة الأنشطة وكلفتها، وبطاقة الأداء المتوازن والحرص على تطبيق نظرية القيود والتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة والتي تصب جميعها في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة ويجعلها قادرة على تحقيق الأسبقية التنافسية التي تساهم بشكل فعال في كسب رضا العملاء وزيادة ربحية المنظمة (الشعباني،٢٠١٠).

وتكمن أهمية الأسبقيات التنافسية في ضمان استمرارية الربح وسير عمليات الإنتاج بأفضل الظروف، فضلا عن مساهمتها في تحقيق أفضل النتائج للحصول على أعلى تقييم مما يمكنها من الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية ونجاح أعمالها. فالأسبقيات التنافسية تعمل على إيجاد أفضل وأحدث الاستراتيجيات والخطط المطبقة على الأداء وعمليات الإنتاج المستمدة من توظيف الإبداع والابتكار لدى العالمين وتشجيعه وتنميته (Ahmad & Schroeder,2013).

كما وتكمن أهمية الأسبقيات التنافسية في تحويل هدف المنظمات من أهداف قصيرة المدى إلى أهداف طويلة الأمد ومليئة بالاستراتيجيات والخطط التي تعتمد على الابتكار والإبداع وكل فكرة إنتاجية حديثة. بالإضافة إلى أن الأسبقيات التنافسية تضيف للمنظمات طابعا جديدا للعمليات الإنتاجية يتسم بالمرونة وسرعة التسليم والكلفة المنخفضة، مما يساهم في كسب ثقة أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم والتي تجعل المنظمة على تأهب كامل ودائم لكل ما هو جديد من استراتيجيات إدارية وإنتاجية وغيرها من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات لتحقيق رضا العملاء ومتطلباتهم (Russel & Millar,2014).

كما تم تعريف أهمية الأسبقيات التنافسية على أنها تعتمد على استراتيجيات تطويرية واسعة النطاق تضمن الاستمرارية المتميزة في السوق والاحتفاظ بالمراكز السوقية الأولى وجذب العملاء، حيث ان الأسبقية التنافسية ترتكز على تطوير نظام الإنتاج والتسويق واتباع أحدث التقنيات ودراسة احتياجات السوق. كما انها تعتبر البوابة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تستمر بتطبيق استراتيجيات جودة الإنتاج ورضا العملاء وعمليات التسويق التي تعزز من اسم المنظمة في السوق وتجعلها من المنظمات المنافسة والسباقة (Awwad,Al Khattab & Anchor,2013).

٥-٢ أبعاد الأسبقيات التنافسية

ولقد بينت أغلب الأبحاث أن الأسبقيات التنافسية تتضمن عدة أبعاد منها (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة في التسليم). في حين أضاف بعض الباحثين أبعادا أخرى للأسبقيات التنافسية مثل أسبقية المعرفة Know How (Phusavat, 2007) وأسبقية الإبداع (Naqshbandi & Idris, 2012) وأسبقية خدمة الزبائن (Lee,2002).

وسنركز في بحثنا هذا على أربعة أبعاد رئيسية ومهمة للأسبقيات التنافسية وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة) حيث ترتبط هذه الأبعاد ارتباطا وثيقا بموضوع بحثنا الذي يخص تقييم واختيار الموردين.

أولا: أسبقية التكلفة

البعض يسميها التكلفة الواطئة، التكلفة الأقل، التكلفة المنخفضة، التحكم بالأسعار، السعر المنخفض. والتكلفة تعتبر ضرورية ومن مستلزمات العملية الإنتاجية والخدمية، وهي تمثل قدرة الشركة على إدارة تكلفة الإنتاج بشكل فعال، بما في ذلك الجوانب المتصلة بها مثل النفقات العامة والجرد والقيمة المضافة، ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة في أسبقية التكلفة إدارة تكاليف الإنتاج وتخفيضها.

وعرفها (Kumar et. al.،2011) بأنها تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق، والتنافس على أساس التكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلفة من مواد وأجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة.

أما (باسيلي، ٢٠٠٢) فقد عرفها على أنها مقدار التضحية بالموارد لتحقيق هدف معين وهي من العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي لمعظم الشركات. بينما اعتبر (حسين، ٢٠٠٠) أن زيادة الأرباح بنسبة ١٠% من خلال تخفيض التكلفة بنسبة ١٠% يكون أسهل بكثير من تحقيق نفس الزيادة من الأرباح من خلال زيادة المبيعات التي تحكمها عوامل المنافسة في السوق ولا تستطيع الشركة التحكم بها.

وتعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع الشركات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حيث أن أغلبية الشركات المتميزة تسعى إلى أن تكون الرائدة في خفض التكلفة مقارنة بمنافسيها (اللامي،٢٠٠٨).

وهنا تظهر أهمية اعتماد آلية تقييم واختيار الموردين، فبمقدار ما تستطيع المنظمة تأمين مواردها ومعداتها بأسعار منخفضة بقدر ما سينعكس ذلك على التكلفة النهائية للمنتج وبالتالي تستطيع تحقيق أسبقية التكلفة.

ثانيا: أسبقية الجودة

تعد الجودة ثاني الأسبقيات التنافسية التي تؤثر على أداء المنظمة واستمرارها وبقائها في المنافسة، وتعني الجودة بأن المنتج أو الخدمة يجب أن تلبي رغبات المستهلك وأن تكون ملائمة له (Peng, et. al.,2011). أما الجودة كأسبقية فتعني جودة المخرجات كما يدركها الزبون، وإن تحقيق مستوى عال من الجودة في عمليات ومخرجات المنظمة يعد من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة لجلب الزبائن (مهدي،٢٠٠٥).

وتعد أسبقية الجودة السلاح الذي تعتمد عليه الشركات لتحسين تنافسيتها والتي تتطلب توفير منتجات أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات الزبون وتبني أحدث الاستراتيجيات التي تمنح الشركة القدرة على مجاراة متطلبات السوق وتحقيق الأهداف التنافسية، حيث يمكن معرفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة من خلال الحصول على التغذية الراجعة المباشرة التي على أساسها يتم اتخاذ إجراءات التحسين والتطوير للتغلب على نقاط الضعف وتجنبها ، وذلك لأن وجهة نظر الزبون هي المحدد الرئيسي لمدى تحقيق المنظمة للأسبقية التنافسية والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها التميز في الأداء والموثوقية والمطابقة لمواصفات ومتطلبات الزبون أو الخدمة المقدمة (Naqshbandi & Idris, 2012).

ويكمن دور عملية اختيار وتقييم الموردين هنا في تحقيق أسبقية الجودة عن طريق توفير موارد ومعدات وخدمات ذات جودة مناسبة، والاهتمام بالتغذية الراجعة من الزبائن وخاصة التي تتعلق بجودة الموارد وعكسها على عمليات الشراء من الموردين بما يشمل عمليات تحسين الموردين والتعاون معهم لتحسين جودة الموارد المقدمة.

ثالثا: أسبقية المرونة

تعرف أسبقية المرونة على أنها الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق، أما في عمليات الإنتاج فتعرف على انها إجراءات التعديل والتصميم والتقلبات في الموارد المتاحة والتغيرات التي تطرأ على أولويات الشركة التي تشمل الأداء والأهداف والأعمال. كما تشتمل أسبقية المرونة على قدرة المنظمة على تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن بأسرع وقت ممكن وبدقة متناهية وأن يتم التسليم في الوقت المحدد، ويتخلل ذلك القدرة على التغيير السريع للخطط والاستراتيجيات التي تساعد في تحسين مزيج الإنتاج وحجمه (Russell and Millar,2014).

وتشتمل أسبقية المرونة بحسب (فخر الدين،٢٠٠٩) على أبعاد عديدة منها:

- مرونة الحجم: تمثل قدرة الشركة على التسريع أو الإبطاء في معدلات الإنتاج الخاصة بكل منتج لكي يكون بأيدي الزبائن.
- مرونة مزيج المنتجات: وهي قدرة الشركة على إنتاج منتجات ذات أنواع وأحجام مختلفة دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية.
- مرونة الطلب الخاص: وهي تقديم منتجات أو خدمات وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

- مرونة العاملين: وهي امتلاك الشركة للأفراد العاملين ذو المهارات المتنوعة إذ يمكن الاستفادة منهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من عمل.

نجد من خلال ما تقدم ذكره بأن المرونة هي قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية والبيئية، ومدى تلبيتها لاحتياجات السوق ولتغير رغبات واحتياجات الزبائن.

وتعود أهمية امتلاك المنظمة لأسبقية المرونة إلى مرونة عمليات الشراء لديها ومرونة مورديها وقوة علاقتهم، فكلما كانت العلاقة مع الموردين المختارين بشكل صحيح جيدة ومتينة كلما استجاب الموردين للتغيرات في الطلب التي تطرأ بسبب تغيرات الأسواق. كما أن إدامة علاقة التعاون مع الموردين وإشراكهم في عمليات تطوير المنتجات سيزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على مواكبة احتياجات السوق.

رابعا: أسبقية السرعة

تعرف أسبقية السرعة بسرع التسليم والموثوقية بالتسليم، حيث يعد التسليم أسبقية أساسية تتنافس من خلالها المنظمات. وأشار (Krajewski, et. al., 2007) أن هذه الأسبقية ترتكز على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- السرعة في التسليم: وهي الفترة ما بين استلام طلب الزبون ووقت تسليمه للطلب بشكل نهائي.
- التسليم في الوقت المحدد: هو تسليم الطلب للزبون في الوقت الذي تم تحديده من الشركة عند قيامها بهذا الطلب.
- سرعة التطوير: هي الفترة الزمنية منذ نشوء الفكرة الجديدة أو اقتراح تطوير فكرة سابقة بالإضافة إلى وقت تصميمها إلى أن تصبح منتجا جاهزا لتقديمه في السوق.

ويرى (اللامي،٢٠٠٨) بأن حرص الزبائن وتركيزهم على وقت الطلب زاد من شدة المنافسة بين المنظمات على هذه الأسبقية. وكما ذكر (Evans & Collier, 2007) فإن الوقت اليوم من اهم المصادر الأساسية لدى الشركات لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح الزبائن يرغبون بتلبية طلباتهم بوقت أسرع بدلا من الانتظار، كما أن معظم الشركات أصبحت تستخدم السرعة في التسليم كسلاح قوي للمحافظة على الزبائن وتحصيل زبائن جدد عن طريق توصيل الطلب بشكل أفضل وأسرع عن غيرها من الشركات.

ويتضح دور اعتماد آلية جيدة لتقييم واختيار الموردين في تحقيق هذه الأسبقية عن طريق تأمين موارد المنظمة بشكل سريع، بالإضافة إلى أن إشراك الموردين في عملية تطوير المنتجات سيساعد الشركة على توفير الكثير من الوقت والجهد، حيث سيقدم المورد منتجا متوافقات مع متطلبات ومواصفات المنظمة والذي سيسهل عملية تصميم المنتج الجديد ويسرع في عملية إنتاجه وتقديمه.

الدراسة الميدانية

وتتألف هذه الدراسة من فصلين رئيسيين وهما:

الفصل الأول: آلية تقييم واختيار الموردين المتبعة في المنظمات الدولية الإنسانية
الفصل الثاني: أداة الدراسة وتحليل البيانات

الفصل الأول
آلية تقييم واختيار الموردين المتبعة في المنظمات الدولية الإنسانية

تقوم عملية الشراء لدى المنظمات الدولية الإنسانية على أهداف الشراء الفعال، وهي الجودة والكفاءة والادخار والبساطة، حيث أن الطريقة التي تتعامل بها مع قضايا الشراء لديها تنعكس مباشرة على الوحدة اللوجستية، وعلى صورة هذه المنظمات فيما يتعلق بالاحتراف والشفافية (المصداقية) والنزاهة. ويتمثل دور وحدة المشتريات في البلد الأم للمنظمة الدولية ومراكز الدعم اللوجستي في توريد العمليات الميدانية، وكذلك تقديم المشورة والتوجيه والمساعدة للوجستيين في عمليات الشراء.

يتمّ اختيار الموردين بناءاً على قدرتهم على توريد منتجات تلبي متطلبات المنظمات الدولية. ولكي تكون التوزيعات فعّالة، يجب على الموردين الالتزام بتقديم المنتج المناسب، والجودة الصحيحة، وبالقدر المناسب، وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب. وقد أضافت هذه المنظمات الدولية شرطاً إضافياً للمصنّعين؛ لتتوافق مع الامتثال الاجتماعي والبيئي. وفي عملية الاختيار، يجب على متخذي القرار القيام في كل عملية شراء أو توريد باستخدام النظام الخاص للمنظمة، وهو عبارة عن جداول خاصة في الاختيار والتقييم، "برنامج إكسل"، تمّ تصميمه من قبل شركة JD Edwards ،ويتمّ الاعتماد على أدوات خاصة وصيغ رياضية معينة، أهمها طريقة الاستدلال المبني على الحالة، طريقة نسبة التكلفة والنقاط المرجحة، بالإضافة الى الاستعانة ببعض الصيغ الرياضية البسيطة لبعض الحسابات.

بعض النقاط الهامة التي تتعلق بآلية تقييم واختيار الموردين في المنظمات الدولية الإنسانية:

- يتم تسجيل كامل المعلومات المقدمة عن الأسعار، المواد، مواصفات، شروط الشحن التجارية الدولية، وفترة التسليم المقدمة، سعر الشحن، الضمان والكفالة، وغيرها من المعلومات الأساسية المطلوبة في عملية التقييم.
- يتعين شرح وزن كل معيار مختار "حسب طبيعة حالة الشراء"، وترتيبهم بوضوح، مع وصف أهمية المعايير المختارة، والوزن المخصص في الجزء المبرر في البرنامج المطبق لدى المنظمة في عملية التقييم. بالإضافة الى شرح مختصر عن حالة أو طبيعة الشراء وتأثيرها.

- التبرير: هو جزء مهم من جدول الاختيار، ويجب على المشتري أو متخذ القرار أن يكون واضحاً وشفافاً ومفهوماً في معلومات التبرير، لأنه يتمّ تدقيقه من قبل مدقق خارجي في المقر الرئيس، من أجل التحقق والموافقة على عملية التوزيع والتقييم وإعطاء العلامات، وسبب اختيار مورد معين عوضاً عن أي أحد آخر من الموردين المتقدمين.
- يجب تحليل البيانات بشكل دقيق من قبل متخذي القرار، فنياً ومالياً، من أجل اختيار المورد الأفضل.
- يتم الاختيار بشكل مشترك من قبل صانعي القرار، وهم الخبير أو المهندس الفني، طالب الشراء، القسم اللوجستي. وقد أظهرت التجربة، أن هذا القرار يُحركه إلى حد كبير الجوانب التقنية للمشروع. إضافة إلى أن وجود المشتري أو المسؤول اللوجستي يضمن اتباعية الإجراءات الموضوعة، ويضمن مراعاة الجوانب اللوجستية في عملية الاختيار.

يتم التوقيع على الملف النهائي بعد عملية التحليل والتقييم وإعطاء النتائج والاختيار النهائي، من قبل العديد من الجهات الإدارية حسب سياسة المنظمة الدولية. فمن حيث المسائلة، تتمّ الموافقة من قبل الخبير الفني أو طالب الشراء، كتأكيد على الجوانب الفنية وجودة العمل، ومن قبل القسم اللوجستي والإدارة المالية للتأكيد على الجوانب القانونية وإجراءات المنظمة. إضافة الى أخذ موافقة من الإدارة العليا في بعض حالات الشراء الهامة والضرورية حسب سياسة المنظمة الدولية.

الفصل الثاني
أداة الدراسة وتحليل البيانات

١ـ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سوريا (اللجنة الدولية للصليب الأحمر، برنامج الغذاء العالمي، اليونيسيف)، وتتألف عينة البحث من صناع القرار في عملية تقييم واختيار الموردين في المنظمات الدولية، وهم مسؤولو المشتريات والمشرفون والمدراء في إدارة المشتريات، بالإضافة إلى المهندسين والخبراء الفنيين القائمين على تقييم الموردين من الناحية الفنية والتقنية.

٢ـ أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم استبيان الكتروني على شبكة الانترنت على أساس الدراسات السابقة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل الدكتور المشرف، وتم توزيعه الكترونيا على أفراد عينة البحث المذكورين أعلاه. ولقد تم توزيع الاستبيان على ٨٥ فرد وتم استرداد ٧٠ إجابة صالحة للتحليل، تم استبعاد بعد الاستبيانات لعدم اكتمال معلوماتها أو نقص في إجاباتها.

ويتكون الاستبيان من ستة أقسام نوضحها فيما يلي:

القسم الأول: معلومات ديموغرافية عن (التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي، نوع الدور المؤدى في عملية الشراء).

القسم الثاني: معايير اختيار وتقييم الموردين ويتألف من ٢٣ عبارة.

القسم الثالث: رأي أفراد العينة عن الأساليب التحليلية (الطرق) المتبعة في اختيار وتقييم الموردين، وعن تقييم العروض الفنية والمالية للموردين. بالإضافة إلى تحديد الطريقة المتبعة لتقييم واختيار الموردين في المنظمة التي يعمل بها أفراد العينة، ومدى رضا أفراد العينة عن هذه الطريقة.

القسم الرابع: المفاضلة بين المورد المحلي والخارجي.

القسم الخامس: اتخاذ القرار حول اختيار الموردين، ورأي أفراد العينة عن صحة أو خطأ القرارات المتخذة.

القسم السادس: أثر آلية اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمات، ويتألف من ٨ عبارات.

٣-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات

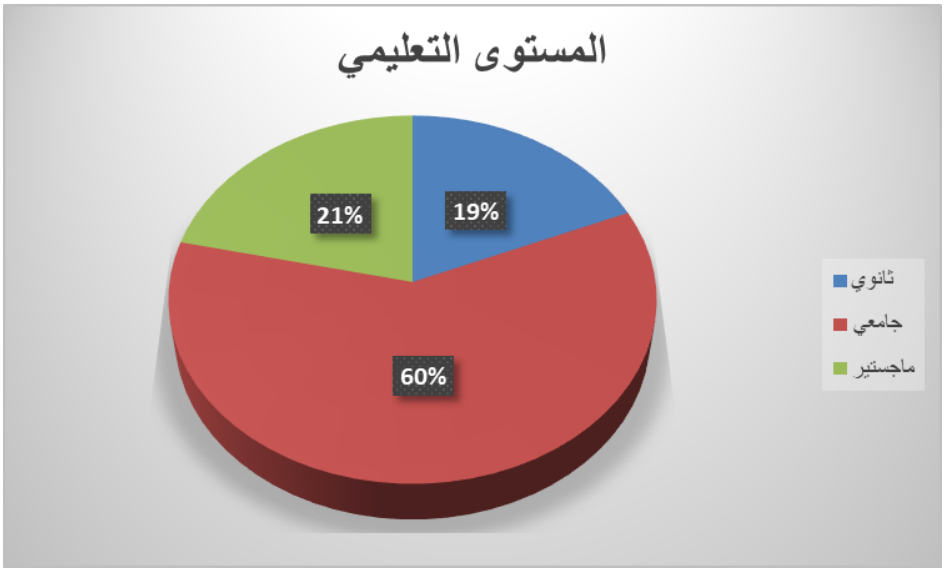
تم استخدام أسلوب التحليل الوصفي لتحويل البيانات إلى معلومات ونتائج باستخدام برنامج SPSS وأهمها:

١- التوزيعات التكرارية: والنسب المئوية لإظهار خصائص عينة الدراسة.
٢- معامل ألفا كرونباخ : لاختبار ثبات أداة الدراسة.
٣- المتوسط الحسابي: الذي يعبر عن رأي أفراد العينة عن مستوى كل عبارة من محاور الدراسة، بالإضافة للوزن النسبي لتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور.
٤- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي.
٥- اختبار Independent Samples T-Test: وذلك لاختبار فروق التقييمات بين إجابات أفراد العينة.
٦- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار تأثير آلية تقييم واختبار الموردين على أداء المنظمات.

٤-وصف العيّنة

كان المستوى التعليمي للعيّنة كما يبيّن الشكل التالي:

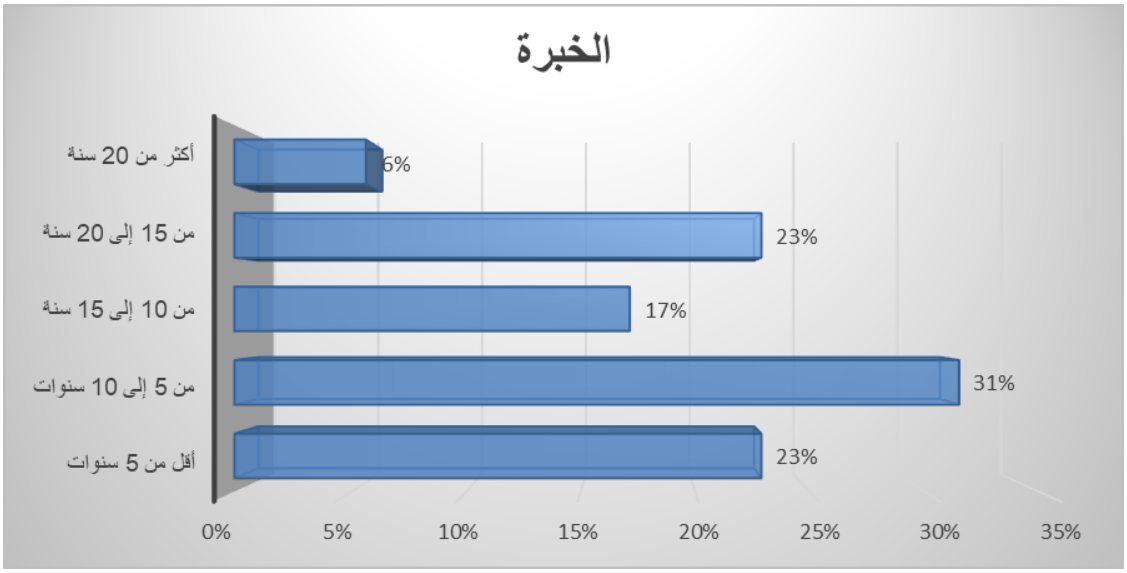
الشكل رقم (٢): توزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي



يظهر الشكل رقم (٢) أن أكثرية ٦٠% من العيّنة من حملة الشهادة الجامعية، ٢١% من حملة شهادة الماجستير، وأقلية ١٩% من حملة الشهادة الثانوية.

أما الخبرة فكانت كما يوضحها الشكل التالي:

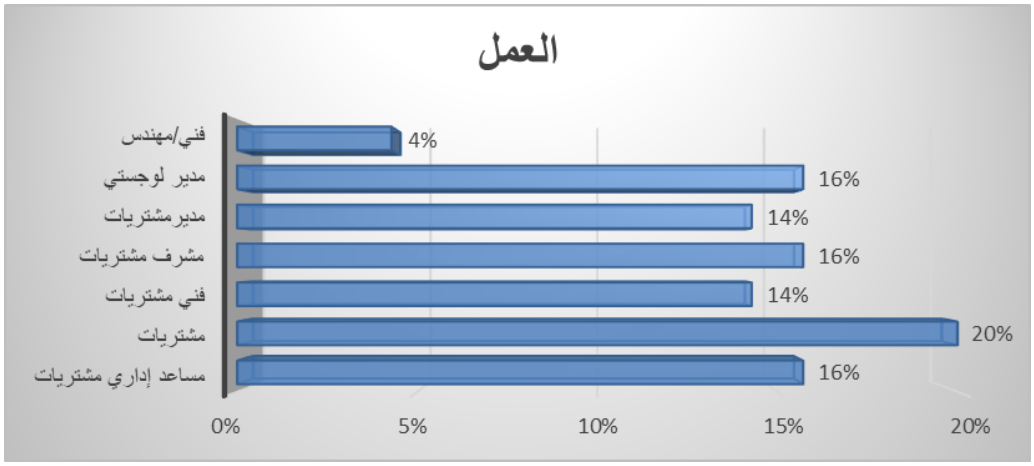
الشكل رقم (٣): توزع أفراد العينة بحسب الخبرة



يتضح من الشكل رقم (٣) أن أكثرية ٣١% من المستجيبين لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، ٢٣% لكل من الخبرة الأقل من ٥ سنوات والخبرة من ١٥ إلى ٢٠ سنة، ١٧% لهم خبرة من ١٠ إلى ١٥ سنة، وأقلية ٥% لديهم خبرة أكثر من ٢٠ سنة.

أما عن الأعمال التي يشغلها أفراد العيّنة، فكانت موضحة في الشكل التالي:

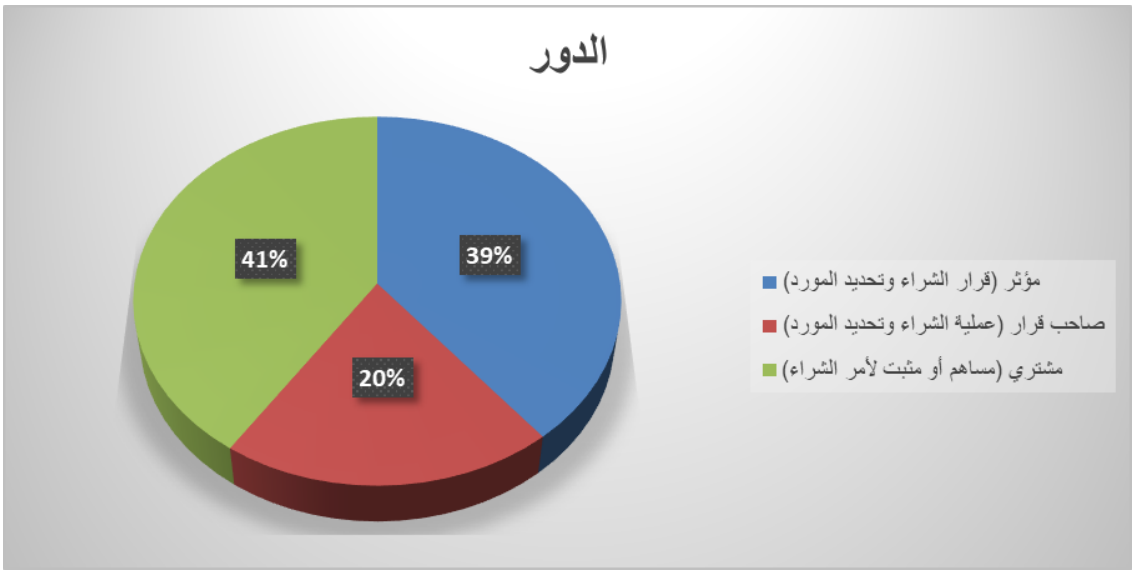
الشكل رقم (٤): توزع أفراد العينة بحسب طبيعة العمل



يتبيّن من الشكل رقم (٤) أن أكثرية ٢٠% من أفراد العيّنة يعملون في المشتريات، ١٦% يعملون كمشرفي مشتريات ومساعدين إداري مشتريات، ومدراء لوجستيين، ١٤% يعملون كفنيي مشتريات، وكمدراء مشتريات.

أما أدوارهم في مجال المشتريات فكانت كما يبيّنها الشكل التالي:

الشكل رقم (٥): توزع أفراد العينة بحسب دورهم في عملية الشراء



نلاحظ من الشكل رقم (٥) أن أكثرية ٤١% من العيّنة يساهمون أو يثبتون أمر الشراء كمشترين، ٣٩% يؤثرون في قرار الشراء وتحديد المورد، ٢٠% منهم أصحاب قرار في عملية الشراء وتحديد المورد.

٥- اختبار ثبات أداة القياس

٥-١ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معايير اختيار المورد:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في إجابات المعايير التي تم اعتمادها من أجل اختيار المورد، (١ لايؤثر أبداً إلى ٥ يؤثر بشدة)، سيتم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستجابات لهذه المعايير، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٣): معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المعايير

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	23

يتضح من الجدول رقم (٣) أن مقياس ألفا كرونباخ عالٍ، وبالتالي فإن لعبارات المعايير ثبات عالٍ (علماً أن درجة ألفا كرونباخ المقبول للثبات هو ٠,٦ وما فوق).
ولمعرفة درجات التأثير للمعايير المختلفة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات، وتطبيق اختبار One Sample T-Test لمعرفة معنوية الإجابات، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لعبارات المعايير

المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
الجودة	4.39	.572	مؤثر	.000	معنوي
السعر	4.39	.572	مؤثر	.000	معنوي
وقت التسليم	4.40	.493	مؤثر	.000	معنوي
السمعة	3.44	1.072	مؤثر	.001	معنوي
الأداء السابق	3.40	1.095	مؤثر	.003	معنوي
حجم الشركة	3.21	1.034	مؤثر	.087	غير معنوي
الملائمة	3.63	.887	مؤثر	.000	معنوي
التسهيلات الائتمانية	3.83	.742	مؤثر	.000	معنوي
المركز المالي	3.53	.829	مؤثر	.000	معنوي
القدرة الفنية	3.36	1.077	مؤثر	.007	معنوي
سهولة التواصل	3.77	.854	مؤثر	.000	معنوي
الأداء التنظيمي	3.19	1.067	مؤثر	.150	غير معنوي
الموقع الجغرافي	3.16	1.125	مؤثر	.246	غير معنوي
المرونة	3.79	.797	مؤثر	.000	معنوي
شهادة الجودة	3.29	1.079	مؤثر	.030	معنوي
السلامة الصحية	3.29	1.131	مؤثر	.038	معنوي
العلاقة بالمورد	3.80	.861	مؤثر	.000	معنوي
شروط الدفع	3.96	.770	مؤثر	.000	معنوي
خبرة سابقة بالعمل مع المنظمات	3.09	1.201	مؤثر	.552	غير معنوي
سياسة المطالبة المالية	3.94	.720	مؤثر	.000	معنوي
الكلفة النهائية متضمنة كلفة الشحن	4.13	.741	مؤثر	.000	معنوي
الضمانات	3.33	1.176	مؤثر	.022	معنوي
تقديم منتجات وخدمات جديدة	3.87	.760	مؤثر	.000	معنوي

من الجدول رقم (٤) يتضح أن أهم معيار وأكثرهم تأثيراً على اختيار الموردين هو وقت التسليم بمتوسط حسابي يبلغ 4.40، تليه معايير الجودة والسعر بمتوسط حسابي يبلغ 4.39، ثم يأتي معيار الكلفة النهائية متضمنة كلف الشحن بمتوسط حسابي يبلغ 4.13، اما المعايير الأقل تأثيرا على اختيار الموردين فهي شروط الدفع وسياسة المطالبة المالية وتقديم منتجات وخدمات جديدة والتسهيلات

الائتمانية والعلاقة بالمورد والمرونة وسهولة التواصل والقدرة الفنية والمركز المالي والملاءمة والأداء السابق والسمعة وشهادة الجودة والسلامة الصحية بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.29 و٣,٩٦. حيث جاءت عبارات هذه الإجابات بدرجة المؤثر، وهي جوهرية في اختلافها عن درجة الحيادي لكون القيمة الاحتمالية لها جميعا أقل من ٠,٠٥، وبالتالي فهي دالة معنوياً.

أما معايير حجم الشركة والأداء التنظيمي والموقع الجغرافي والخبرة السابقة بالعمل مع المنظمات فقد كانت القيمة الاحتمالية لها جميعا أكبر من ٠,٠٥، وبالتالي فهي ذات دلالة غير معنوية.

يمكن ترتيب أهمية المعايير في عملية اختيار الموردين لدى المنظمات الدولية بحسب المتوسط الحسابي الأعلى كما يلي:

- **مهم جدا**: وقت التسليم، الجودة، السعر، الكلفة النهائية متضمنة كلف الشحن
- **مهم**: شروط الدفع وسياسة المطالبة المالية وتقديم منتجات وخدمات جديدة والتسهيلات الائتمانية والعلاقة بالمورد والمرونة وسهولة التواصل والقدرة الفنية والمركز المالي والملاءمة والأداء السابق والسمعة وشهادة الجودة والسلامة الصحية
- **غير مهم**: حجم الشركة والأداء التنظيمي والموقع الجغرافي والخبرة السابقة بالعمل مع المنظمات

ويلاحظ عدم وجود ضمن توجه إجابة غير مؤثر، وهذا يدل على أن المنظمات الدولية تهتم بضبط العلاقة مع الموردين منذ مرحلة الاختيار حيث ان توجه جميع الإجابات على جميع المعاير كان "مؤثر".

٢-٥ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اعتماد طرق تحليلية وإجراءات جيدة للتقييم ومحور تقييم العروض الفنية والمالية للموردين:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في إجابات الطرق التحليلية التي تم اعتمادها من أجل اختيار المورد، (١ غير موافق أبداً إلى ٥ موافق بشدة)، سيتم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستجابات لهذه الطرق التحليلية، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٥): معامل ثبات ألفا كرونباخ للأساليب التحليلية الموضوعية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	2

يتضح من الجدول رقم(٥) أن مقياس ألفا كرونباخ عالٍ، وبالتالي فإن لعبارات الطرق التحليلية ثبات عالٍ (علماً أن درجة ألفا كرونباخ المقبول للثبات هو ٠,٦ وما فوق).

ولمعرفة درجات التأثير للطرق التحليلية وطرق تقييم العروض الفنية والمالية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات، وتطبيق اختبار One Sample T-Test لمعرفة معنوية الإجابات، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية للأساليب التحليلية الموضوعية وتقييم العروض الفنية والمالية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
تعتمد منظمتك طرق تحليلية جديدة لتقييم واختيار الموردين	4.31	.553	موافق بشدة	.000	معنوي
تعتمد منظمتك إجرائيات جديدة لتقييم العروض الفنية والمالية للموردين	4.34	.562	موافق بشدة	.000	معنوي

نلاحظ من الجدول رقم (٦) أن المستجيبون وافقوا بشدة على أن المنظمة تعتمد طرق تحليلية جديدة لتقييم واختيار المورد بمتوسط حسابي يبلغ 4.31، كما وافقوا بشدة على أن المنظمة تعتمد إجرائيات جديدة لتقييم العروض الفنية والمالية للموردين بمتوسط حسابي يبلغ 4.34.

وقد جاءت جميع الإجابات السابقة بدرجة الموافق بشدة، وهي جوهرية في اختلافها عن درجة الحيادي لكون القيمة الاحتمالية لها جميعا أقل من ٠,٠٥، وبالتالي فهي دالة معنوياً.

الجدول رقم (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لتأثير الطرق المستخدمة في مجرى العمل

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
إلى أي مدى تؤثر الطرق المستخدمة في مجرى العمل وأهدافه	٤,٢٩	.617	تؤثر بشدة عالية	.000	معنوي

يتبيّن من الجدول رقم (٧) أن الطرق المستخدمة (في تقييم واختيار الموردين) تؤثر بشدة عالية بمجرى العمل وأهدافه بمتوسط حسابي يبلغ 4.29، وقد جاءت الإجابة وهي جوهرية لكون القيمة الاحتمالية لها جميعا أقل من ٠,٠٥، وبالتالي فهي دالة معنوياً.

٥-٣ أثر آلية اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في إجابات أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة، (١ غير موافق أبداً إلى ٥ موافق بشدة)، سيتم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستجابات لهذه العبارات، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٨): معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	8

يتضح من الجدول رقم (٨) أن مقياس ألفا كرونباخ عالٍ، وبالتالي فإن لعبارات المعايير ثبات عالٍ (علماً أن درجة ألفا كرونباخ المقبول للثبات هو ٠,٦ وما فوق).

ولمعرفة درجات التأثير للمعايير المختلفة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات، وتطبيق اختبار One Sample T-Test لمعرفة معنوية الإجابات، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية لتأثير آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
تحصل منظمتنا على أسعار منافسة	4.17	.798	موافق	.000	معنوي
نجحت منظمتنا في تخفيض التكاليف	4.26	.811	موافق بشدة	.000	معنوي
المواد المستلمة تطابق النوعية والمواصفات المطلوبة	4.20	.773	موافق	.000	معنوي
يستخدم الموردون معايير التخزين والنقل التي تحافظ على نوعية المواد	4.14	.767	موافق	.000	معنوي
تحصل منظمتنا على المواد من مورديها في الوقت المحدد	4.11	.772	موافق	.000	معنوي
يمكن للموردين تسليم الطلبيات الطارئة	4.17	.798	موافق	.000	معنوي
يمكن للموردين تطوير المنتجات المطلوبة أو تغيير مواصفاتها بطلب من المنظمة	4.10	.801	موافق	.000	معنوي
يمكن للموردين معالجة الإنتاج بأحجام مختلفة	4.11	.808	موافق	.000	معنوي

نلاحظ من الجدول رقم (٩) أن المستجيبين وافقوا على أن المنظمة تحصل على أسعار منافسة بمتوسط حسابي يبلغ 4.17، كما وافقوا بشدة على أن المنظمة نجحت في تخفيض التكاليف بمتوسط حسابي يبلغ 4.26. كما نجد أن المستجيبين وافقوا على أن المنظمة تستلم المواد المطلوبة بشكل مطابق للعينة والمواصفات الواردة في العقد وذلك بمتوسط حسابي وقدره 4.20، كما أنهم موافقون على أن الموردين يستخدمون معايير التخزين المناسبة التي تحافظ على نوعية المواد بمتوسط حسابي وقدره 4.14.

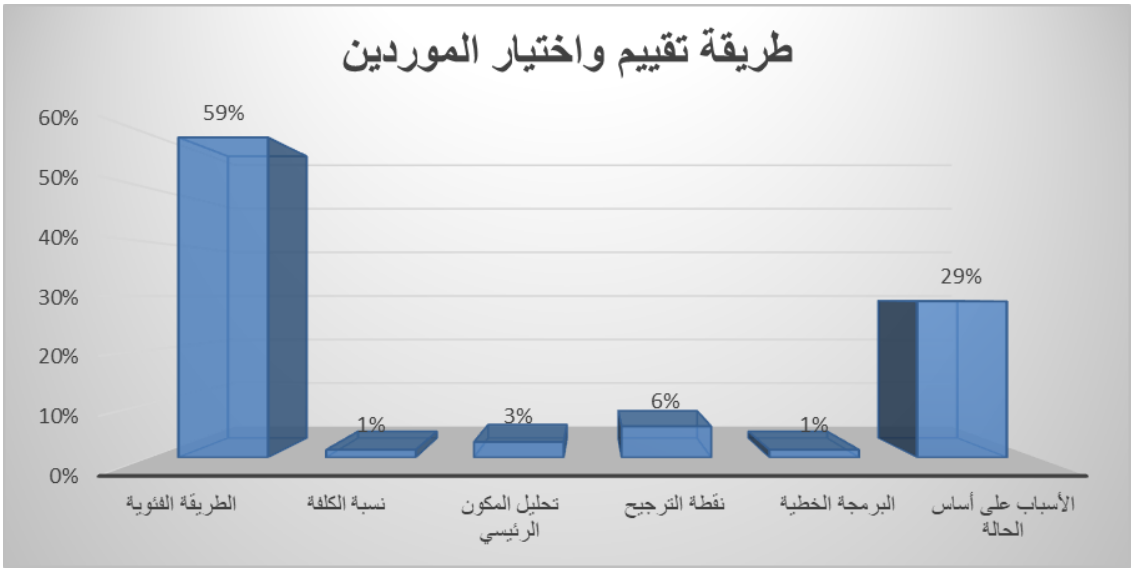
بالإضافة إلى ما سبق، نستخلص من الجدول رقم (٩) أن المستجيبين وافقوا على أن المنظمة تحصل على المواد المطلوبة من الموردين في الوقت المحدد بمتوسط حسابي وقدره 4.11، كما أن الموردين قادرين على تسليم الطلبيات الطارئة بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ 4.17. كما أن المستجيبين وافقوا على أن الموردين قادرين على تطوير المنتجات المطلوبة أو تغيير مواصفاتها بطلب من المنظمة بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ 4.10، كذلك فإن الموردين قادرين على معالجة الإنتاج بأحجام مختلفة بمتوسط حسابي للإجابات يبلغ 4.11.

وقد جاءت الغالبية العظمى للإجابات السابقة بدرجة الموافق مما يؤكد أن المنظمات الدولية تمتلك أسبقيات التكلفة والجودة والمرونة والسرعة، وهذه الإجابات جوهرية في اختلافها عن درجة الحيادي لكون القيمة الاحتمالية لها جميعا أقل من ٠,٠٥، وبالتالي فهي دالة معنوياً.

٦-تحليل بعض إجابات الاستبيان المتعلقة بتقييم واختيار الموردين

٦-١ طريقة تقييم واختيار الموردين:

الشكل رقم (٦): طريقة تقييم واختيار الموردين المستخدمة بحسب منظمة عمل أفراد العينة

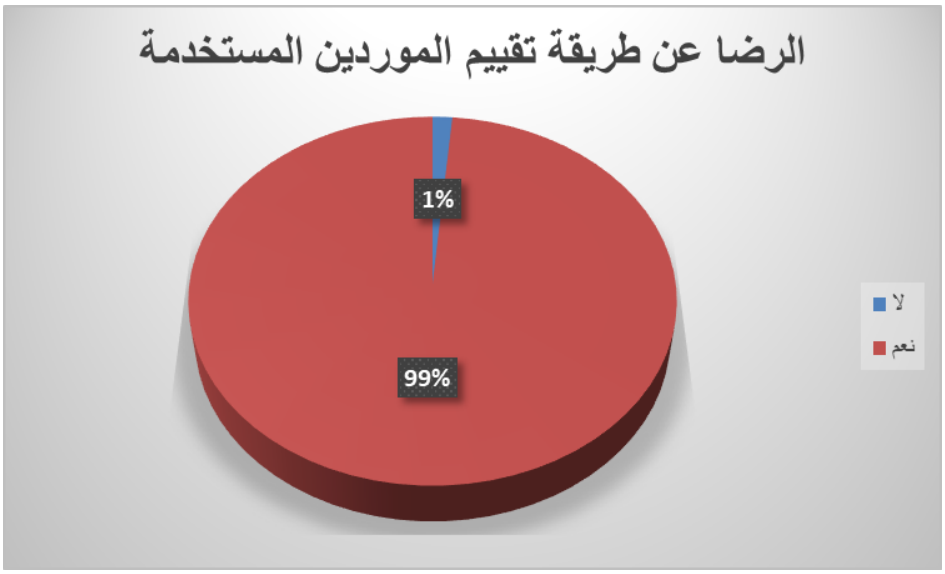


يظهر من الشكل رقم (٦) أن الطريقة الفئوية هي المتبعة عند أكثرية ٥٩% من العيّنة، تليها طريقة الأسباب على أساس الحالة بنسبة ٢٩%، وبنسب متدنية تبلغ ٦% لطريقة نقطة الترجيح، ثم طريقة تحليل المكون الرئيسي بنسبة ٣%، وأخيراً طريقة نسبة الكلفة والبرمجة الخطية بنسبة ١%.

٦-٢ الرضا عن طريقة التقييم المعتمدة:

طرحت الباحثة سؤالا على أفراد عينة البحث حول رضاهم أو عدم رضاهم عن طريقة تقييم الموردين المستخدمة في منظمتهم وجاءت نسب الإجابات كما يلي:

الشكل رقم (٧): رضا أفراد العينة عن طريقة تقييم واختيار الموردين المستخدمة



يتضح من الشكل رقم (٧) أن أغلبية ٩٩% من المستجيبين راضين عن طريقة التقييم المعتمدة، وأقلية ١% غير راضين عنها. وهذا يدل على ان المنظمات الدولية تتبع طرق تقييم واختيار موردين ذات كفاءة وفائدة عالية.

لاحقاً للسؤال السابق حول رضا أفراد العينة أو عدمه حول الطرق المستخدمة في تقييم الموردين، طرحت الباحثة على أفراد العينة سؤالا طلبت منهم ذكر أسباب رضاهم أو عدمه، وتم تلخيص الإجابات كما يلي:

- تساعد طرق التقييم لإيجاد المورد الأفضل، كما تساعد بالمفاضلة بين المعايير المختلفة في عملية اتخاذ القرار في بيئة العمل الخاصة بمنظمة الصليب الأحمر
- تُعطى الفرص المتكافئة للموردين للتنافس فيما بينهم
- تم بناء نموذج لتقييم الموردين عن آخر ٤ أشهر، لتساعد فيما بعد لبناء قاعدة بيانات الموردين على أساس معايير متنوعة.
- إن نوعية المواد المستلمة تعكس نجاح طرق اختيار وتقييم الموردين.
- إن عملية اختيار الموردين الفعال والناجح سيلغي الهدر في الكلف ضمن سلسلة التوريدات، ويقلل المخاطر
- لا يوجد شكوى من المستفيد النهائي من البضائع
- تم توفير الجهد والوقت والكلف

- جميع المتبرعين كانوا راضين عن الكلف المدفوعة خلال السنين السابقة.

٦-٣ طبيعة الموردين الذين يتم اختيارهم للمناقصات:

الجدول رقم (١٠): طبيعة الموردين الذين يتم اختيارهم للمناقصات

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
مورد محلي	٧٠	١٠٠
مورد خارجي	٠	٠
المجموع	٧٠	١٠٠

أظهرت النتائج بحسب الجدول رقم (١٠) أن المنظمة تختار الموردين المحليين بنسبة ١٠٠ % من تعاملاتها.

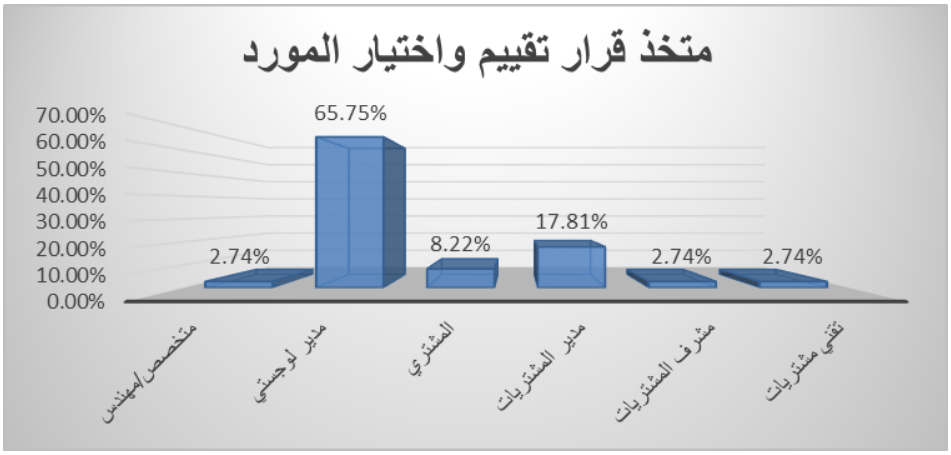
لاحقاً للسؤال السابق، طرحت الباحثة على أفراد العينة سؤالا طلبت منهم ذكر أسباب تفضيلهم للمورد المحلي أو الخارجي:

يمكن تلخيص أهم العوامل التي أجاب عليها الأفراد في الأسباب التالية:

- العامل (المكان) الجغرافي للمورد
- سهولة التواصل مع المورد، خاصة في حالة النوعية الرديئة أو التغيير في الطلبيات وتجاوب الموردين مع ذلك.
- توفير تسهيل في الدفع
- يتم اختيار الموردين المحليين لأنهم أسرع في توريد الطلبيات، مع التوفير في قيمة التأمين وكلف التوريد
- يتم اختيار الموردين المحليين لدعم الاقتصاد الوطني من جهة، تشجيع الموردين المحليين على رفع سويتهم، إضافة إلى تشغيل العمالة المحلية.

٦-٤ متخذ قرار تقييم واختيار المورد:

الشكل رقم (٨): توزع أفراد العينة بحسب دورهم في تقييم واختيار الموردين



يتضح من الشكل رقم (٨) أن ٦٦% من الحالات يقوم المدير اللوجستي بتقييم واختيار الموردين، بينما ١٨% من الحالات يقوم بذلك مدير المشتريات، وبنسبة متدنية للمشترين تبلغ 8.22%. أما مشرفي المشتريات، وتقنيي المشتريات، والمهندسين/المتخصصين فقد حصلوا على أقل نسبة تبلغ 2.74%.

٦-٥ مدى صحة القرارات المتخذة بخصوص تقييم واختيار الموردين:

وللاطلاع على آراء أفراد العينة حول صحة القرارات المتخذة في تقييم واختيار الموردين، جاءت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (٩): رأي أفراد العينة حول صحة القرارات المتخذة في تقييم واختيار الموردين

يتبيّن من الشكل رقم (٩) أنه برأي ٧٣% من المستجيبين أن القرارات المتخذة بخصوص تقييم واختيار الموردين كانت صحيحة، ٢٧% يجدون أن بعض القرارات بهذا الخصوص كان صحيحاً. ولم تأتي أي إجابة تفيد ان القرارات كانت خاطئة، مما يدل على أن متخذي القرارات حول اختيار وتقييم الموردين في المنظمات الدولية ذوي كفاءة عالية.

لاحقاً للسؤال السابق، طلبت الباحثة من أفراد العينة تبرير اختيارهم لعدم صحة القرارات المتخذة بخصوص اختيار وتقييم الموردين، وتم تلخيص الإجابات كما يلي:

أنه من الحالات التي ظهر فيها الاختيار الخاطئ للمورد هي عقد واحد، لم يحترم فيه المورد الشروط الواجب الالتزام بها مع منظمة الصليب الأحمر، وهي حالة نادرة، وفي إجابة أخرى ظهر في بعض الحالات النادرة عدم مطابقة البضائع للشروط المطلوبة، وفي إجابة أخرى فإن الاختيار للقيمة الأدنى أدى إلى مواجهة مشكلة في النوعية.

٧- اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة"

وينبثق منها اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمة"
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين الموردين على أداء المنظمة"
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على طرق تقييم العروض الفنية والمالية على أداء المنظمة"

قامت الباحثة باستخدام تحليل الارتباط بيرسون من أجل معرفة نسبة الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (١١): معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة

Correlations

		الطرق التحليلية الموضوعية	تقييم العروض الفنية والمالية	المعايير	الأداء
الطرق التحليلية الموضوعية	Pearson Correlation	1	.955**	.228	.225
	Sig. (2-tailed)		.000	.057	.061
	N	70	70	70	70

تقييم العروض الفنية والمالية	Pearson Correlation	.955**	1	.251*	.258*
	Sig. (2-tailed)	.000		.036	.031
	N	70	70	70	70
المعايير	Pearson Correlation	.228	.251*	1	.240*
	Sig. (2-tailed)	.057	.036		.045
	N	70	70	70	70
الأداء	Pearson Correlation	.225	.258*	.240*	1
	Sig. (2-tailed)	.061	.031	.045	
	N	70	70	70	70

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

بالنسبة لارتباط معايير تقييم الموردين بأداء المنظمات، من الجدول رقم (١١) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تبلغ ٠,٠٤٥ وهي أصغر من القيمة ٠,٠٥ وبالتالي نستنتج أنه عند مستوى ثقة ٩٥% يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم الموردين وأداء المنظمات في عينة البحث، وبالتالي نرفض فرضية العدم الموافقة. وبما أن الإشارة الجبرية لمعامل الارتباط الموافق كانت موجبة نستنتج أن العلاقة الموافقة كانت طردية (ارتفاع قيم معايير تقييم الموردين يوافقه ارتفاع في قيم أداء المنظمات). وبما أن قيمة معامل الارتباط الموافقة تبلغ *240. ، نستنتج أن العلاقة الموافقة كانت متوسطة الشدة مما يدلنا على وجود أثر إيجابي لمعايير تقييم الموردين على أداء المنظمات.

وفيما يخص ارتباط الطرق التحليلية الموضوعية المتبعة في تقييم الموردين بأداء المنظمات، من الجدول رقم (١١) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تبلغ ٠,٠٦١ وهي أكبر من القيمة ٠,٠٥ وبالتالي نستنتج أنه عند مستوى الثقة ٩٥% لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين الطرق التحليلية الموضوعية المتبعة في تقييم الموردين وأداء المنظمات في عينة البحث، وبالتالي نقبل فرضية العدم الموافقة.

أما فيما يخص ارتباط تقييم العروض الفنية والمالية للموردين بأداء المنظمات، من الجدول رقم (١١) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تبلغ ٠,٠٣١ وهي أصغر من القيمة ٠,٠٥ وبالتالي نستنتج أنه عند مستوى ثقة ٩٥% يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين تقييم العروض الفنية والمالية للموردين وأداء المنظمات في عينة البحث، وبالتالي نرفض فرضية العدم الموافقة. وبما أن الإشارة الجبرية لمعامل الارتباط الموافق كانت موجبة نستنتج أن العلاقة الموافقة كانت طردية (ارتفاع قيم تقييم العروض الفنية والمالية يوافقه ارتفاع في قيم أداء المنظمات). وبما أن قيمة معامل الارتباط الموافقة تبلغ *258. ، نستنتج أن العلاقة الموافقة كانت متوسطة الشدة مما يدلنا على وجود أثر إيجابي لتقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المنظمات.

ومن خلال تبيان العلاقات بين أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين وأداء المنظمات، نقوم بإيجاد معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المرتبطة إحصائيا بالأداء كما يلي:

الجدول رقم (١٢): قيمة معامل التحديد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) والمتغير التابع (أداء المنظمة)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.315[a]	.099	.072	.72866

a. Predictors: (Constant), المعايير, تقييم العروض الفنية والمالية

نجد من خلال الجدول رقم (١٢) أن قيمة R تشير إلى وجود علاقة متوسطة الشدة بين أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين وأداء المنظمات، وإن قوة هذه العلاقة تساوي ٠,٣١٥ وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١.

وتبلغ قيمة معامل التحديد R^2 في نفس الجدول السابق قيمة وقدرها ٠,٠٩٩ مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء المنظمة) بنسبة ١٠% تقريبا.

الجدول رقم (١٣): تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) والمتغير التابع (أداء المنظمة)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.924	2	1.962	3.695	.030[b]
	Residual	35.574	67	.531		
	Total	39.498	69			

a. Dependent Variable: أداء المنظمة

b. Predictors: (Constant), المعايير, تقييم العروض الفنية والمالية

يبين الجدول رقم (١٣) قيمة إحصائية فيشر والتي تختبر المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد، وقد بلغت قيمة هذه الإحصائية ٣,٦٩٥ وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على معنوية نموذج العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين) والمتغير التابع (أداء المنظمة).

الجدول رقم (١٤): نتائج الاختبار t لتحديد معاملات نموذج الانحدار للأبعاد المرتبطة بأداء المنظمات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.099	.769		2.728	.000
	المعايير	.226	.144	.187	1.564	.006
	تقييم العروض الفنية والمالية	.284	.161	.211	1.761	.007

a. Dependent Variable: أداء المنظمة

وتشير قيمة B بحسب الجدول رقم (١٤) أن كل تغير في المعايير بمقدار مرة واحدة يؤدي إلى تغير في أداء المنظمة بمقدار ٠,٢٢٦ ، وكل تغير في تقييم العروض الفنية والمالية يؤدي إلى تغير في أداء المنظمة بمقدار ٠,٢٨٤ .

أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة في الجدول السابق، نلاحظ أنها تبلغ قيمة وقدرها ١,٥٦٤ وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بالنسبة للمعامل الموافق للمعايير والمعامل الثابت (α). كما أن قيمة t تبلغ ١,٧٦١ وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بالنسبة للمعامل الموافق لتقييم العروض الفنية والمالية والمعامل الثابت (α).

وبالتالي يمكن تمثيل العلاقة بين أداء المنظمة وكلا من أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين بمعادلة من الشكل:

$$Y = \alpha + B_1X_1 + B_2X_2 + \ldots + B_nX_n$$

وبالتالي يمكن تمثيل أداء المنظمة بنموذج الانحدار الخطي التالي:

أداء المنظمة = ٢,٠٩٩ + ٠,٢٢٦ المعايير + ٠,٢٨٤ تقييم العروض الفنية والمالية

ونعود لاختبار اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة"

الجدول رقم (١٥): علاقة ارتباط أداء المنظمة بآلية تقييم واختيار الموردين عموما

Correlations

		آلية تقييم واختيار الموردين	أداء المنظمة
آلية تقييم واختيار الموردين	Pearson Correlation	1	.250*
	Sig. (2-tailed)		.036
	N	70	70
أداء المنظمة	Pearson Correlation	.250*	1
	Sig. (2-tailed)	.036	
	N	70	70

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من ٠,٠٥ ، وبالتالي نستنتج عند مستوى الثقة ٩٥% أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين أداء المنظمة وآلية تقييم واختيار الموردين في عينة البحث ، وبناء عليه نرفض فرضية العدم الموافقة. وبما أن الإشارة الجبرية لمعامل الارتباط الموافق كانت موجبة نستنتج ان العلاقة الموفقة كانت طردية (ارتفاع قيم آلية تقييم واختيار الموردين يوافقه ارتفاع في قيم أداء المنظمة)، وبما أن قيمة معامل الارتباط الموافق تبلغ ٠,٢٥٠ نستنتج أن العلاقة الموافقة كانت متوسطة الشدة.

وسنقوم بدراسة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط وفق نموذج Enter عند مستوى ثقة ٩٥% .

الجدول رقم (١٦): قيمة معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (آلية تقييم واختيار الموردين عموما) والمتغير التابع (أداء المنظمة)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.250[a]	.063	.049	.73783

a. Predictors: (Constant), آلية تقييم واختيار الموردين عموما

نجد من خلال الجدول رقم (١٦) أن قيمة R تشير إلى وجود علاقة بسيطة الشدة بين آلية تقييم واختيار الموردين عموما وأداء المنظمات، وإن قوة هذه العلاقة تساوي ٠,٢٥٠ وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١.

وتبلغ قيمة معامل التحديد R^2 في نفس الجدول السابق قيمة وقدرها ٠,٠٦٣ مما يدل على أن المتغير المستقل (آلية تقييم واختيار الموردين عموما) تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء المنظمة) بنسبة ٦% تقريبا.

الجدول رقم (١٧): تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين المتغير المستقل (آلية تقييم واختيار الموردين عموما) والمتغير التابع (أداء المنظمة)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.478	1	2.478	4.553	.036[b]
	Residual	37.019	68	.544		
	Total	39.498	69			

a. Dependent Variable: أداء المنظمة

b. Predictors: (Constant), آلية تقييم واختيار الموردين عموما

يبين الجدول رقم (١٧) قيمة إحصائية فيشر والتي تختبر المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط والذي يدرس العلاقة بين آلية تقييم واختيار الموردين عموما وأداء المنظمة، وقد بلغت قيمة هذه الإحصائية 4.55 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائيا، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن آلية تقييم واختيار الموردين يلعب دور جيد في التنبؤ بأداء المنظمات.

الجدول رقم (١٨): نتائج الاختبار t لتحديد معاملات نموذج الانحدار لآلية تقييم واختيار الموردين عموما المرتبطة بأداء المنظمة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.843	.623		4.563	.000
	آلية تقييم واختيار الموردين عموما	.307	.144	.250	2.134	.036

a. Dependent Variable: أداء المنظمة

وتشير قيمة B بحسب الجدول رقم (١٨) أن كل تغير في آلية تقييم واختيار الموردين بمقدار مرة واحدة يؤدي إلى تغير في أداء المنظمة بمقدار ٠,٣٠٧ .

أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة في الجدول السابق، نلاحظ أنها تبلغ قيمة وقدرها ٢,١٣٤ وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بالنسبة للمعاملات الموافقة لآلية تقييم واختيار الموردين عموما والمعامل الثابت (α).

وبالتالي يمكن تمثيل أداء المنظمة بنموذج الانحدار الخطي التالي:

أداء المنظمة = ٢,٨٤٣ + ٠,٣٠٧ آلية تقييم واختيار الموردين عموما

٨- نتائج البحث

اعتمادا على الدراستين النظرية والعملية، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

١-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمة بما يشمل بُعد معايير تقييم الموردين وبُعد تقييم العروض الفنية والمالية للموردين، أي أن اعتماد المنظمة على آلية فعالة لتقييم واختيار الموردين يؤثر على أداء المنظمة مما ينعكس بالتأكيد على عمليات المنظمة وأهدافها. وقد جاءت إجابات الاستبيان لتؤكد بنسبة ٩٩% عن رضاها عن طريقة تقييم الموردين المتبعة وهذا يدل على ان المنظمات الدولية تتبع طرق تقييم واختيار موردين ذات كفاءة وفائدة عالية.

٢-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير المعتمدة في تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة، وذلك من خلال اعتماد المنظمات على أهم المعايير المتفق عليها، والمعتمدة في الدراسات والبحوث السابقة، حيث احتلت معايير وقت التسليم والجودة والسعر المرتبة الأهم، تليها في الأهمية معايير تتعلق بطريقة الدفع والتسهيلات الائتمانية بالإضافة إلى بعض مزايا المورد كسهولة التواصل والسمعة وشهادات الجودة والسلامة الصحية. وهذا يؤكد على اهتمام المنظمات بتقديم مواد للمستفيدين ذات جودة مقبولة وضمن الوقت الملائم.

٣-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأساليب والطرق التحليلية المتبعة في تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة، وذلك من خلال اعتماد المنظمات في اختيار وتقييم مورديها على أساليب وطرق تحليلية شائعة، وهي الطريقة الفئوية والأسباب على أساس الحالة، بالإضافة إلى بعض الصيغ الرياضية لتسهيل عملية اتخاذ القرار، ويتم استعمالها من خلال برامج خاصة بالمنظمات تم تصميمها من قبل خبراء في هذا المجال لمساعدة المنظمات على اتخاذ قرار مبني على طرق علمية وتحليلية صحيحة.

٤-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لطرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المنظمة، وذلك من خلال الاعتماد على إجرائية وسياسة معينة لتقييم العروض الفنية والمالية للموردين تجعلها قادرة على تلافي أي مشاكل أو تحديات في تحقيق أهدافها.

٥-اعتماد المنظمات على الموردين المحليين بنسبة ١٠٠% وهي نسبة ممتازة كون معظم تعاقدات المنظمات تكون عبارة عن مشاريع وأعمال خدمية، حيث ان المورد المحلي لديه معرفة أفضل بسياق المشاريع في القطر وعن إمكانيات وفرص النفاذ إلى مواقع الأعمال. وجاءت إجابات الاستبيان لتؤكد هذه المزايا للمورد المحلي من حيث تقديمه للسعر الأقل وخفض التكاليف الإضافية وضمان الجودة المناسبة والتحكم بالمواد المستلمة.

٦-اعتماد المنظمات على متخذي قرار أكفاء فيما يتعلق بتقييم واختيار الموردين الذين ستتعامل معهم المنظمة، وهذا بالتأكيد سينعكس على فعالية وأداء المنظمات.

٩- توصيات ومقترحات البحث

استخلصت الباحثة توصيات ومقترحات البحث من خلال إجابات الاستبيان ومن خلال النقاشات التي أجرتها مع القائمين على عملية اختيار وتقييم الموردين في المنظمات الدولية، في محاولة منها لتقديم توصيات ومقترحات عملية مفيدة لكل من المنظمات الدولية والموردين بما يساهم في تعزيز وتطوير آليات تقييم واختيار الموردين المتبعة وكذلك آلية عمل الموردين مع المنظمات الدولية.

٩-١ للمنظمات الدولية:

١-ضرورة اعتماد المنظمات في عملية التقييم المستقبلية على معايير إضافية مثل: معيار الالتزام بالجودة المطلوبة والمواصفات والشروط المتفق عليها وبالمساءلة وتحمل المسؤولية، معيار المرونة وسرعة الاستجابة وخاصة في حالات الطوارئ. وعلى اعتبارها منظمات إنسانية تعمل في حالات الطوارئ فإن المعيار الأهم الذي يجب التأكيد عليه في عملية التقييم هو فترة التسليم بغض النظر عن باقي العوامل أو المعايير.

٢-العمل على تحسين النموذج المطبق في تقييم الموردين، وأفضلية اعتماد إحدى البرامج الالكترونية الذكية المخصصة لهذه العملية حيث تقوم هذه البرامج المتطورة على اعتماد أساليب وطرق رياضية حديثة متكاملة، تساهم في اختيار المورد الأنسب وتساعد في إدارة معلومات الموردين وإدارة أداء المورد الأساسي وتنظيم جميع البيانات والمعلومات حول الأسعار والعروض والتعاقدات السابقة والحالية وتخزينهم في موقع واحد ، كما تؤدي إلى عدم التلاعب بالمدخلات والنتائج وتعزيز الحماية، وأخيرا تقوم بإعطاء تقارير وتحليلات ونتائج إحصائية دقيقة حسب المعطيات ، وهذا كله يساهم بالطبع في عملية الاختيار الأنسب.

٣-من المفضل في بعض الحالات أن يتم التفاوض مباشرة مع مجموعة مختارة من الموردين ومحاولة بناء علاقة طويل الاجل معهم من أجل اختصار تفاصيل عملية التعاقد ومدة التسليم، ومن أجل ضمان استمرارية المورد في تقديم الجودة المطلوبة.

٩-٢ للموردين:

١-العمل على تحسين أو تطوير معايير تشغيل وتركيب المواد والخدمات وفقا للمعايير الدولية وليس فقط المحلية، والعمل على تطوير القدرات التقنية والفنية إن أمكن.

٢-إعلام المنظمة بشكل صريح وواضح عن أية تغييرات أو تأخير أو صعوبات يمكن مواجهتها في عملية التوريد أو التقديم، من أجل تمكين المنظمة من إجراء اللازم وخاصة في حالة الطوارئ تجنبا لأي تأخير يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على كافة الأطراف بما يشمل المنظمة والمورد والمستفيدين.

٣-يجب على المورد أن يدرك بشكل جيد أن المنظمات الدولية تقوم على مجموعة من مبادئ ومعايير الجودة الشاملة، بالإضافة إلى اتباعها لسياسة شراء واضحة، مما يساعد على الوصول للهدف المشترك وهو تقديم الاحتياجات اللازمة والضرورية من مواد وخدمات للمستفيدين والمتضررين بسبب نزاعات الحرب. لذلك، ينبغي على المورد أن يلتزم بالشروط والمواصفات التي تم الاتفاق عليها ومحاولة عدم توريد مواد أو تقديم خدمات ذات جودة سيئة تفاديا لأي آثار سلبية على كل الأطراف.

١٠- الدراسات المستقبلية المقترحة

يمكن العمل لاحقا على دراسة آلية المنظمة في تقييم أداء الموردين في مرحلة ما بعد التعاقد، والإجراءات المتبعة لدى المنظمات فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، والأساليب المتبعة لضمان صحة وجودة الخدمات والتوريدات المقدمة من الموردين، من خلال عملية الرقابة والاستلام والفحص.

المراجع

المراجع العربية:

- البرازي، تركي دهمان، ٢٠١٢، " أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة-دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط-الأردن.
- البكري، ثامر، ٢٠٠٧، "استراتيجيات التسويق"، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدليمي، انتصار عباس، ١٩٩٨، "أثر المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثرها على الأداء المنظمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
- الجبوري، ندى إسماعيل،٢٠٠٩، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، ص ٢٢، ١٣٥-١٦٦.
- الخطيب، كاظم أحمد، ١٩٧٨، " التخطيط مقاومات التغير في التطوير الإداري مع التركيز على الجهاز الإداري العراقي في بغداد بعد عام ١٩٦٣"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- الشعباني، صالح إبراهيم يونس، ٢٠١٠، "محاسبة التكاليف المعاصرة أسس نظرية وإجراءات تطبيقية"، منشورات العابد، مبنى كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق.
- الصيرفي، محمد، ٢٠٠٣، "الإدارة الرائدة"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطويل، أكرم، والحافظ، علي، ٢٠٠٢، "الأسبقيات التنافسية"، مجلة تنمية الرافدين، الموصل، العراق.
- العبادي، شهلة سالم خليل، ٢٠٠٥، "نظام التصنيع بالاستجابة السريعة وآفاق تطبيقه"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- القريوتي، محمد، ٢٠٠١، "مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللامي، غسان قاسم داود، ٢٠٠٨، " إدارة سلسلة التجهيز: منظور استراتيجي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- المناصير، حمزة فضيل محمد، ٢٠١٦، " أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات-دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط.
- باسيلي، مكرم عبد المسيح، ٢٠٠٢، "محاسبة الكلف الأصالة والمعاصرة -رؤية استراتيجية"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

- بن عيشي، عمار، ٢٠٠٦، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على سياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية "، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، الجزائر.
- جواد، شوقي ناجي، الشموط، محمد سالم، ٢٠٠٨، "إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- حسين، أحمد حسين علي، ٢٠٠٠، "المحاسبة الإدارية المتقدمة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد، ٢٠٠٨، "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء المنظمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عمان ، الأردن.
- رضوان، محمود عبد الفتاح، ٢٠١٠، "الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات"، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سليمان، حنفي محمود،١٩٩٩، "السلوك التنظيمي والأداء"، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، ص٢٨.
- عدون، ناصر دادي، ٢٠٠١، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية.
- فخر الدين، سوسن محمد علي، ٢٠٠٩، "تأثير استعمال بعض معدات مناولة المواد في تحسين أداء العمليات"، رسالة ماجستير في العمليات، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
- كدسة والقحطاني، ناصر عقيل ومحمد حسين، ٢٠١٦، " ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات في المملكة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع ١، حزيران ٢٠١٦.
- مهدي، أحلام صالح، ٢٠٠٥، "الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة التقني، المجلد ٦٥، العدد ٦، هيئة التعليم التقني، المنصور، بغداد.
- نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، ٢٠٠٥، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المنظمي"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص ٤١٥-٤٣٣.

المراجع الأجنبية

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. ,2013, "Dimensions of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent ", The Journal of Applied Business Research, Vol. 18 (1), pp. 77-86.
- Alhazmi, T., & McCaffer, R, 2000, Project procurement system selection model. Journal of Construction Engineering and Management, 126, pp.176–184.
- Awwad, A.S., Al Khattab, A.A., & Anchor, J.R. ,2013, "Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing", Journal of Service Science and Management, Vol. 6 (1), pp.69-79.
- Chan, Louis, 2003, "The Level and Persistence of Growth Rates", The Journal of Finance, Volume 58, Issue 2, pp. 643-684.
- Choi & Hartley, 1996, "An exploration of supplier selection practices across the supply chain", Journal of Operations Management, Volume 14, Issue 4, pp. 333-343.
- Crowley, L., & Hancher, D. ,1995, Risk assessment of competitive procurement. Journal of Construction Engineering and Management, 121, pp. 241–248.
- Daft,R.L., 2012, "Organizational Theory & Design", New York, Thomson, South-Western.
- Dickson Gary, 1966, "An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions", Journal of Purchasing, Vol.2-n°1, pp. 28-41.
- Ellram, 1995, "Total Cost of Ownership: An Analysis Approach for Purchasing", International Journal of Physical Distribution and Logistics, pp. 163-184.
- Evans, J.R., and Collier, D.A. ,2007," Operations Management: An Integrated Goods and Services Approach." Thomson/South-Western.
- George Bush SABITI and Patrick MULYUNGI, 2018, International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, ISSN 2250-057X, Impact Factor: 6.384, Volume 08 Issue 05, Page 67-82
- Ghebregiorgis, F. & Karsten, L.,2007, "Human resource management and performance in a developing country", International Journal of Human Resource Management, 18(2), pp. 321 -332.
- Hardy, S C ,1978, Bid Evaluation Study for the World Bank, 1, University of Manchester a. Institute of Science and Technology, UK.

- Herbsman, Z and Ellis, R, 1992, Multi-parameter Bidding System-innovation in Contract Administration, Construction Engineering and Management, 118(1), pp. 142-150.
- Holt, G D, Olomolaiye, P O and Harris, F C ,1993, A conceptual alternative to current tendering practice. Building Research and Information, 21(3), pp. 167-72.
- International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol: 7, No: 10, 2013. "Supplier Selection Criteria and Methods in Supply Chains ", pp.2667-2673.
- Kannan, Vijay R and Tan, 2002, "Supplier Selection and Assessment: Their Impact on Business Performance", Journal of Supply Chain Management, Wiley. 38(3), Pages 11-21.
- Krajewski, Ritzman, and Malhotra. ,2007, "Operations Management: Process and Value Chains ", 8/E, Pearson Publisher.
- Kumar,Vikas & Batisa, Luciano & Maull, Roger, 2011, "The impact of operations , performance on customer loyalty".
- Kuvas, B., ,2006, "Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation", International Journal of Human Resource Management, Vol. 17, No. (3), pp. 504-522.
- LEE Hau L. & Billington, Corey, 2002, "The evolution of supply chain management models and practices at Hewlett Packard", interface, Vol.25, No.5, pp. 42-63.
- Marlene J. Suárez Bello, 2003, "A case study approach to the supplier selection process", Master Thesis, UNIVERSITY OF PUERTO RICO.
- Merna, A and Smith, N J, 1990, Bid Evaluation for UK Public Sector Construction Contracts, Proceedings of the Institution of Civil Engineers, Pt 1 88, Feb., pp. 91-105.
- Moselhi, O and Martinelli, A ,1990, Analysis of Bids Using Multi-attribute Utility Theory in Transactions, The International Council for Construction Research Studies and documentation. CIB W-65, Sydney, Australia, pp.335-345.
- Naqshbandi, M., and Idris, F. ,2012, "Competitive priorities in Malaysian service industry". Business Strategy Series, 13(6), 263-273.
- Navasiri, P. Kumar, V., Garza-Reyes, J.A., Lim, M.K., Kumari, A. ,2016, "How Supplier Selection Criteria affects Business Performance? A Study of UK Automotive Sector", Proceedings of the 21st International

Symposium on Logistics (ISL), Kaohsiung, Taiwan, 3-6 July, pp. 135-144.

- Patterson, M.G. et al , 1998, “Impact of people management practices on business performance” , Institute of personnel and Development, London, pp. 201-210.
- Peng, D.X., Schroeder, R.G., and Shah, R. ,2011, "Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit.” International Journal of Operations and Production Management, 31(5): 484-510.
- Phusavat, K.R.K. ,2007, “Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand”, Industrial Management and Data Systems, 107(7): 979–996.
- Plebankiewicz, E. ,2009, Contractor prequalification model using fuzzy sets. Journal of Civil Engineering and Management, 15(4), pp. 377–385.
- Prikko Ostring, 2004, “Profit-focused Supplier Management: How to Identify Risks and Recognize Opportunities”, pp. 15-18.
- Russell, S., and Millar, H. ,2014,"Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean". Journal of Business and Management, 16(10): 72-82.
- Saaty, T. L. ,2001, “Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World”, The Analytical Hierarchy Process Series, Vol. 2, pp 71-74.
- Stannack, P. ,1996, “Perspective on Employees: Performance”, Management Research. News, Vol. 119 (415).
- Timmerman, 1986, “An Approach to Vendor Performance Evaluation”, the Journal of Supply Chain Management, pp. 2-8.
- Weber Charles A. & al, 1991, “Vendor Selection Criteria & Methods”, European Journal of Operational Research, No 50, pp. 2-18.
- Yeung, J.H.Y., Selen, W., Sum, C.C., and Huo, B. ,2006, “Linking financial performance to strategic orientation and operational priorities: an empirical study of third party logistics providers”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 36(3): 210-230.

المواقع الإلكترونية

- https://www.ariba.com/
- http://expertchoice.com/comparion/applications/vendor-and-source-selection/
- http://www.oracle.com
- http://www.un.org

ملاحق الدراسة

ملحق رقم ١ : استبيان الدراسة حول موضوع آلية تقييم واختيار الموردين وأثرها على أداء المنظمة

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمة وذلك من خلال دراسة ميدانية في المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سوريا. ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لتعاونكم

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) عند الإجابة المناسبة

١- المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

٢- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ إلى ١٠ سنوات
- من ١٠ إلى ١٥ سنة
- من ١٥ إلى ٢٠ سنة
- أكثر من ٢٠ سنة

٣- ما هي التسمية الوظيفية الأقرب إلى مسؤولياتك:

- مساعد إداري في قسم المشتريات
- مشتري
- مشتري فني
- مشرف مشتريات
- مدير مشتريات

- مدير الشؤون اللوجستية
- مهندس / متخصص
- أخرى .....

٤- داخل منظمتك، أي من هذه العبارات يصف بشكل أفضل دورك في شراء المنتجات أو الخدمات:

- مؤثر (في اتخاذ قرار الشراء واختيار الموردين)
- متخذ قرار (في عملية الشراء واختيار الموردين)
- مشتري (مساهم في تثبيت الطلب)
- أخرى .....

القسم الثاني: معايير اختيار الموردين

٥- أي من هذه المعايير تؤثر على قرار اختياركم للموردين؟

المعيار	غير مؤثر نهائيا	غير مؤثر	مؤثر إلى حد ما	مؤثر	مؤثر جدا
الجودة					
السعر					
مدة التسليم					
السمعة					
الأداء السابق					
حجم الشركة					
الموثوقية					
تسهيلات الدفع					
المركز المالي للمورد					
المقدرة الفنية					
سهولة التواصل					
الإدارة والتنظيم					
الموقع الجغرافي للمورد					
المرونة (تجاه					

تغيرات الطلب)					
معايير وشهادات الجودة					
اعتماد المورد لمعايير الصحة والسلامة المهنية في منشأته					
جودة العلاقة مع المورد					
طريقة الدفع					
خبرة المورد السابقة مع منظمات مماثلة					
سياسات المطالبة بالدفعات					
الكلفة الإجمالية (بما يشمل النقل والكلف الإضافية)					
الكفالة والخدمات					
التعاون في مجال المنتجات او الخدمات الجديدة					

القسم الثالث: النماذج والطرق المتبعة في عملية اختيار الموردين

يرجى اختيار إجابة واحدة فقط.

٦- تتبع المنظمة طرق تحليلية جيدة لاختيار وتقييم الموردين

- لا أوافق أبدا
- لا أوافق
- محايد
- موافق
- أوافق بشدة

٧- تستخدم المنظمة إجراءات جيدة لتقييم العروض الفنية والمالية من الموردين

- لا أوافق أبدا
- لا أوافق
- محايد
- موافق
- أوافق بشدة

٨- إلى أي مدى تؤثر الطرق المتبعة في منظمتك على سير العمل فيها وعلى أهدافها؟

- لا يوجد تأثير
- تأثير بسيط
- تأثير متوسط
- تأثير قوي
- تأثير قوي جدا

٩- أي طريقة/ طرق تستخدم منظمتك في اختيار وتقييم الموردين؟
يمكنك اختيار أكثر من طريقة

- Categorical method
- Cost-Ration method
- Principal Component Analysis
- Weighted Point
- Analytical Hierarchical Process
- Linear Programing
- Artificial Intelligence Methods
- Case Based Reasoning CBR
- Other ……

١٠- هل أنت راض عن الطريقة الحالية المتبعة في تقييم الموردين؟

- نعم راض عنها
- لا، غير راض عنها

١١- عطفا على السؤال أعلاه حول رضاك أو عدم رضاك عن الطريقة المتبعة في تقييم الموردين، يرجى تبرير رضاك أو عدم رضاك.

.....

القسم الرابع: المفاضلة بين المورد المحلي والخارجي

١٢- أي فئة من الموردين تختار منظمتكم بشكل أكبر في المناقصات التي تقوم بها؟

- المورد المحلي
- المورد الخارجي

١٣- عطفا على السؤال أعلاه يرجى ذكر ثلاثة أسباب على الأقل لتبرير اختياركم للمورد المحلي او الخارجي.

- .....
- .....
- .....

القسم الخامس: اتخاذ القرار عند اختيار وتقييم الموردين

١٤- من الذي يتخذ القرار عند اختيار وتقييم الموردين:
يرجى اختيار كل الإجابات الممكنة.

- مشتري
- مشتري فني
- مشرف مشتريات
- مدير مشتريات
- مدير الشؤون اللوجستية
- مهندس / متخصص
- أخرى .....

١٥- هل تعتقد أن جميع قرارات اختيار وتقييم الموردين التي تم اتخاذها لغاية اليوم كانت صائبة (صحيحة)؟

- نعم جميعها صائبة
- بعضها صائب
- غير صائبة

١٦- عطفا على السؤال أعلاه، وفي حال اخترت الإجابة الثانية أو الثالثة، يرجى توضيح مبرراتكم لهذه الإجابة.

.....

القسم السادس: أثر آلية اختيار وتقييم الموردين على أداء المنظمة

يرجى اختيار إجابة واحدة فقط.

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تحصل منظمتنا على أسعار منافسة					
نجحت منظمتنا في تقليل التكاليف					
تتطابق المواد المستلمة من الموردين مع المواصفات والجودة المطلوبة					
يستخدم الموردون وسائل نقل وشروط تخزين مناسبة تحافظ على جودة المواد المسلمة للمنظمة					
تستلم المنظمة المواد المطلوبة من الموردين في الموعد المحدد					
يستطيع الموردون تسليم الطلبيات الطارئة بسرعة					
يمتلك الموردون السرعة في تطوير المنتجات المطلوبة او تغيير مواصفاتها بناء على طلب المنظمة					
لدى الموردين القدرة على تجهيز كميات إنتاج بأحجام مختلفة					

Abstract of Research Thesis

Student: Rania Aladdin Al-Jarrah

Title: The Impact of Supplier Evaluation & Selection Mechanism on Organizations' Performance, (Case Study on the International Humanitarian Organizations in Syria)

Syrian Virtual University **Year: 2019-2020**

Under supervision of Dr. Shadi Bitar

This study aims to determine the extent of the mechanism's impact of evaluation and selection of suppliers on the performance of organizations, through specifying the impact of depending on specific standards in the selection and evaluation of suppliers, and objective analytical methods in the differentiation between suppliers. This study also aims to identify the impact of dependence on the methods of evaluating the technical and financial offers of the suppliers on the performance of international humanitarian organizations operating in Syria.

The study community consists of international humanitarian organizations working in Syria, and 85 questionnaires were distributed to a sample that includes decision makers in the process of evaluating and selecting suppliers in international organizations, and they are procurement officers, supervisors and managers in the procurement department, in addition to engineers and technical experts responsible of the technical evaluation of suppliers. The researcher used several statistical methods in SPSS to display and analyze the results of the study.

The study concluded that there is a statistically significant effect of the mechanism of evaluation and selection of suppliers on the performance of organizations, as well as a statistically significant effect of only two dimensions of the mechanism of evaluation and selection of suppliers on the performance of organizations which are the dimension of the criteria for evaluating suppliers and the dimension of evaluating technical and financial offers for suppliers, while there is no effect of Statistical significance of the dimension of objective analytical methods on the performance of organizations.

In addition to the organizations' reliance on local suppliers in all their contracts, and on competent decision makers regarding the evaluation and selection of their suppliers.

The study ended with a set of recommendations and proposals, the most important of which is the development of standards adopted by organizations to evaluate and select suppliers and the inclusion of new standards related to commitment to the required quality and delivery period. It is also necessary to rely on modern integrated programs to evaluate and select suppliers. The study also presented a set of recommendations to suppliers, the most important of which is developing the operating and installation standards for materials and services and the need to inform the organization about any change in the delivery date, in addition to the need for the supplier to adhere to the terms and specifications agreed with the organization.

key words:

Mechanism of evaluation and selection of suppliers, standards, objective analytical methods, evaluation of technical and financial offers, organizations' performance.