



## علاقات الموردين كُبُعد من أبعاد الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف

البهلوـل أبوـقرـين

كلية الهندسة جامعة غربان

كمـال بشـير العـقـرـبـان

طالـب درـاسـات عـلـيـا

عبد الحـكـيم البـخـارـي الرـزـاقـي

كلـيـة الـهـنـدـسـة جـامـعـة غـربـان

تاريخ الاستلام: 2025/12/1 - تاريخ المراجعة: 2025/12/5 - تاريخ القبول: 2025/12/11 - تاريخ النشر: 2025/12/15

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر علاقات الموردين — بوصفها أحد الأبعاد الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة — على تحسين الأداء في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانة وزعت على (200) موظف، استُخدم منها (184) استبيان صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الثبات ارتفاع معامل ألفا كرونباخ لمحور علاقات الموردين (0.873)، ولأداء القياس كل بما يتجاوز الحد المقبول (0.70)، مما يدل على قوة الارتساق الداخلي. بين التحليل الوصفي أن متوسطات علاقات الموردين تراوحت بين (2.92 – 3.36)، وأن متوسطات تحسين الأداء تراوحت بين (2.62 – 3.04)، وجميعها ضمن المستوى المتوسط. وأظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين علاقات الموردين وتحسين الأداء؛ حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.815$ ) ، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) (0.665)، بما يعني أن علاقات الموردين تفسّر (66.5%) من التغيير في الأداء. كما بلغ معامل التأثير المباشر ( $\beta$ ) (0.908) مع دلالة إحصائية مرتفعة ( $Sig = 0.000$ ). وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز التكامل مع الموردين، وتفعيل تبادل المعلومات، وتطوير آليات التقييم والمتابعة، يمثل مدخلاً مهمًا لتحسين جودة المنتجات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتوصي الدراسة بتبنّي شراكات استراتيجية طويلة المدى مع الموردين بما يعزز تطبيق الجودة الشاملة ويرفع أداء المؤسسة بصورة ملموسة.

### **Abstract**

This study investigates the impact of supplier relationships—one of the core dimensions of Total Quality Management (TQM)—on performance improvement in the National Company for Mills and Feed. A descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire distributed to 200 employees, of which 184 valid responses were analyzed. Reliability analysis showed high internal consistency, with Cronbach's Alpha reaching 0.873 for the supplier relationship dimension and exceeding the 0.70 threshold for the overall instrument. Descriptive results indicated that supplier relationship scores ranged between 2.92 and 3.36, while performance improvement scores ranged between 2.62 and 3.04—both falling within the moderate level. Regression analysis revealed a strong and

statistically significant relationship between supplier relationships and performance improvement, with a correlation coefficient of  $R = 0.815$  and a coefficient of determination of  $R^2 = 0.665$ , indicating that supplier-related practices explain 66.5% of the variance in performance. The direct effect was also high ( $\beta = 0.908$ ,  $Sig = 0.000$ ).

These findings highlight the critical role of strengthening supplier collaboration, improving information sharing, and enhancing evaluation mechanisms in boosting product quality and operational efficiency. The study recommends adopting strategic, long-term supplier partnerships to support effective TQM implementation and achieve higher levels of competitiveness and sustainable performance.

### الكلمات المفتاحية (Keywords)

علاقات الموردين؛ إدارة الجودة الشاملة؛ تحسين الأداء؛ سلسلة التوريد؛ ليبيا؛ صناعة المطاحن والأعلاف.

### المقدمة

تشهد المؤسسات الصناعية في العقود الأخيرة تحولات عميقة في بيئه الأعمال نتيجة اشتداد المنافسة وتزايد توقعات المستهلكين، الأمر الذي جعل إدارة الجودة الشاملة (TQM) إطاراً محورياً لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وتعُد الجودة الشاملة منظومة متكاملة تشمل القيادة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء، وتطوير علاقات فعالة مع الموردين، وهو ما أكدته دراسات تطبيقية مثل دراسة **Safar and Bielova (2021)** حول تطبيق الجودة الشاملة في الشركة الليبية للحديد والصلب.

ويبرز بُعد علاقات الموردين كأحد أهم مكونات الجودة الشاملة، إذ تشير الأدبيات إلى أن جودة المدخلات واستقرار تدفق المواد ترتبط بشكل مباشر بقوة العلاقة بين المؤسسة والموردين من حيث التعاون، تبادل المعلومات، وتقدير الأداء، كما أوضحت دراسة **Shi and Zhang (2023)** عن اختيار الموردين وإدارة العلاقة معهم. كما بيّنت دراسة **Zhao (2025)** أن الممارسات الاستراتيجية لعلاقات الموردين تسهم بشكل ملحوظ في رفع مرنة سلسلة التوريد وتحسين الأداء.

وتفيد نماذج إدارة سلسلة التوريد أن الموردين يمثلون امتداداً تشغيلياً للمؤسسة، وأن بناء شراكات استراتيجية معهم يعزز المرنة التشغيلية والكافحة، خاصة في الصناعات التي تعتمد على مواد خام حرجية مثل مطاحن الحبوب والأعلاف، وهو ما جاء متسقاً مع نتائج **Shebeshe and Sharma (2024)** حول أهمية إدارة السلسلة المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي.

وفي السياق العربي، تشير دراسات تطبيقية إلى أن ضعف العلاقة مع الموردين يمثل أحد المعوقات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة، وأن تحسين هذه العلاقة يؤدي إلى رفع الأداء والإنتاجية، كما هو الحال في دراسة **Medani and Belkebir (2021)** حول التحسين المستمر في الصناعات الجزائرية.

ورغم هذا الزخم البحثي، لا تزال الدراسات التي تربط بين علاقات الموردين كأحد أبعاد الجودة الشاملة وتحسين الأداء في البيئة الليبية محدودة للغاية. كما تشير تقارير ميدانية ودراسات مثل Qian et al. (2023) و Magiri and Barasa (2024) إلى أن ضعف التكامل مع الموردين، تذبذب جودة المواد الخام، وعدم انتظام التوريد تمثل تحديات مباشرة تؤثر على الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسات الصناعية. بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر علاقات الموردين—باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية للجودة الشاملة—على تحسين الأداء في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف، من خلال نموذج تطبيقي يسند إلى الأدبيات الحديثة ويسعى إلى سد فجوة معرفية واضحة في البيئة الصناعية الليبية.

### **(Problem Statement)**

على الرغم من الدور المحوري الذي تمثله علاقات الموردين باعتبارها أحد الأبعاد الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة، إلا أن العديد من المؤسسات الصناعية الليبية — ومن بينها الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف — ما تزال تواجه تحديات مرتبطة بتذبذب جودة المواد الخام، وعدم انتظام عمليات التوريد، وضعف مشاركة الموردين في عمليات التخطيط والتحسين المستمر. وتُعد هذه التحديات انعكاساً لمحودية التكامل بين الشركة والموردين، الأمر الذي يؤثر سلباً على جودة المنتجات، وكفاءة العمليات التشغيلية، والقدرة التنافسية للشركة.

وانطلاقاً من هذه الإشكالية، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة فهم وتحليل أثر علاقات الموردين على تحسين الأداء داخل الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف. ويترعرع عن المشكلة الرئيسية الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى علاقات الموردين في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف؟

2. ما مستوى تحسين الأداء داخل الشركة؟

3. ما طبيعة العلاقة بين علاقات الموردين وتحسين الأداء؟

### **(Hypotheses)**

استناداً إلى الأدبيات السابقة وإلى النموذج المفاهيمي لهذه الورقة، صيغت الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموردين وتحسين الأداء في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف.

**الفرضيات الفرعية:**

**H1a :** يُتوقع أن يعكس مستوى التعاون مع الموردين على تقييم العاملين لمستوى الأداء.

**H1b** : يُتوقع أن يسهم تبادل المعلومات مع الموردين في تعزيز مستوى الأداء داخل الشركة.

**H1c** : يُتوقع أن يؤدي تقييم الموردين ومتابعة أدائهم إلى تحسين الأداء في الشركة.

### أهداف الدراسة (Objectives)

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مستوى علاقات الموردين في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف من وجهة نظر العاملين.

2. قياس مستوى تحسين الأداء داخل الشركة.

3. تحليل أثر علاقات الموردين — باعتبارها بُعداً من أبعاد الجودة الشاملة — على تحسين الأداء.

### أهمية الدراسة (Significance of the Study)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة البيئة الاقتصادية التي تعمل ضمنها المؤسسات الصناعية الليبية، حيث تتسق بتقلبات الأسواق الخارجية وضعف استقرار سلاسل الإمداد. وفي مثل هذه الظروف، يصبح بناء شراكات فعالة ومستدامة مع الموردين ضرورة أساسية لضمان جودة المدخلات واستمرارية العمليات الإنتاجية، وهو ما أكدته نتائج دراسات حديثة تشير إلى الدور المحوري لممارسات إدارة علاقات الموردين في رفع الأداء وتعزيز مرونة سلسلة التوريد (Wassan, Memon, Mari & Kalwar, 2023; Gunawan, Siagian, Tarigan & Jie, 2024).

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال مساهمتها في سد فجوة معرفية واضحة داخل الأدبيات الليبية والعربية. فرغم تسامي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، لا تزال الدراسات التي تربط بين علاقات الموردين كأحد أبعاد الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية العربية محدودة للغاية. كما أشارت دراسات سابقة إلى أن الاهتمام البحثي غالباً ما يتركز على الأطر النظرية أو الجوانب الإدارية العامة دون تحليل البعد التطبيقي للعلاقة بين الموردين والأداء التشغيلي. (Omar & Saad, 2021)

أما على المستوى التطبيقي، فتستمد الدراسة أهميتها من اعتمادها على بيانات ميدانية من الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف، وهي من أكبر المؤسسات الإنتاجية ذات الحساسية العالمية تجاه جودة المواد الخام وتوفيق التوريد. ويسهم هذا الجانب التطبيقي في توفير دليل واقعي يعكس طبيعة التحديات التشغيلية في السياق الليبي، مما يمنح نتائج الدراسة مستوى أعلى من الموثوقية وقابلية التطبيق.

وتكمّن الأهمية العملية كذلك في ما تقدمه الدراسة من إرشادات لصناعة القرار ومديري الجودة وسلسلة الإمداد حول كيفية تطوير علاقات الموردين كأداة استراتيجية لتحسين الأداء. ففهم تأثير التعاون، تبادل

المعلومات، وتقدير الموردين على الأداء يمكن أن يساعد الشركات الصناعية الليبية على تعزيز قدراتها التشغيلية والتنافسية في بيئة تتسم بارتفاع مستوى المخاطر والاعتماد الكبير على سلسلة التوريد.

### **(Delimitations and Scope)**

تركز هذه الدراسة مكانيًا على الشركة الوطنية لصناعة الأعلاف، حيث جرى فحص أثر علاقات الموردين في تحسين الأداء داخل هذا السياق الصناعي تحديدًا. وتقصر الدراسة موضوعياً على بعد واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهو علاقات الموردين بأبعاده الثلاثة: التعاون، وتبادل المعلومات، وتقدير الموردين.

وتغطي الدراسة الفترة الزمنية 2024-2025، وهي المدة التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية. أما الحدود البشرية، فتمثل في العاملين القادرين على الإجابة عن الاستبيان، ليبلغ عدد الاستجابات الصالحة 184 استبياناً.

وعليه، تُفسّر نتائج الدراسة ضمن هذه الحدود، ولا يُنصح بعميمها خارج بيئة الشركة أو قطاعها إلا في سياقات مشابهة.

### **(Literature Review)**

#### **إدارة الجودة الشاملة (TQM)**

تُعد إدارة الجودة الشاملة إطاراً إدارياً شاملًا يهدف إلى تحسين الأداء عبر التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء، وتقليل الهدر في العمليات. وتشير الأدبيات الصناعية إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم في استقرار العمليات ورفع جودة المنتج النهائي، خصوصاً في المؤسسات الإنتاجية التقيلة والغذائية، كما أوضحت دراسة Elfargani (2020) حول تطبيق الجودة في مؤسسات تصنيع ليبية صغيرة ومتعددة. وأكدت دراسات عربية أن تفعيل مبادئ الجودة الشاملة يرتبط بتحسين الأداء التشغيلي والقدرة التنافسية، وبشكل خاص عندما يتکامل مع ممارسات سلسلة التوريد، وهو ما بينه Safar and Bielova (2021).

#### **علاقات الموردين كأحد أبعاد الجودة الشاملة**

يمثل الموردون عنصراً حاسماً في نجاح نظم الجودة الشاملة، إذ تعتمد المؤسسة مباشرة على جودة المواد الأولية، انتظام التوريد، واستقرار الإمدادات. وقد أكدت الأدبيات أن التعاون مع الموردين، تبادل المعلومات، وتفعيل تقييم الأداء، تشكل ركيائز أساسية لضمان جودة المدخلات وكفاءة العمليات، كما توصل إليه Shi and Zhang (2023) في دراستهم حول اختيار الموردين وإدارة العلاقة معهم.

وتحظى الدراسات الحديثة جملة من التأثيرات الإيجابية الناجمة عن تطوير العلاقة مع الموردين، أبرزها:

- تحسين جودة المدخلات بما ينعكس على جودة المنتج النهائي.
- زيادة الاعتمادية وتقليل مخاطر انقطاع التوريد.
- تعزيز التعاون في تطوير المنتجات وحل المشكلات التشغيلية، كما أوضح Flankegård et al (2020) في مراجعتهم المنهجية لمفاهيم إشراك الموردين.
- خفض التكاليف الناتجة عن العيوب والتأخير والتأخير في التوريد، وهو ما أكدته دراسة Nyarku and Oduro (2019).

كما بينت الأدبيات أن المؤسسات التي تبني شراكات طويلة الأمد مع الموردين تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالمؤسسات ذات العلاقات التعاقدية قصيرة الأمد، وفقاً لنتائج Zhao (2025) حول تعزيز مرونة سلسلة الإمداد. وفي السياق العربي، أظهرت Medani and Belkebir (2021) في دراستهم على مؤسسة السويدي بالجزائر، و Shebeshe and Sharma (2024) في دراستهم بالصناعة الإثيوبية، أن علاقات الموردين تعد أحد أقوى العوامل المؤثرة في جودة العمليات والأداء التنظيمي.

### **إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management) ودور الموردين**

تعتمد إدارة سلسلة التوريد على التكامل بين الأنشطة اللوجستية والإنتاجية والتعاقدية بهدف ضمان تدفق مستقر وفعال للمواد والمعلومات عبر السلسلة. وتشير الأدبيات إلى أن الموردين يشكلون نقطة الانطلاق في أي سلسلة توريد ناجحة، وأن جودة العلاقة معهم تؤثر بصورة مباشرة على التكلفة، مستوى الجودة، المرونة التشغيلية، وسرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، كما أوضح Shebeshe and Sharma (2024) في دراستهم حول استدامة سلاسل الإمداد والأداء المؤسسي.

وتحذر الدراسات الحديثة أن العلاقة مع الموردين تمثل محوراً جوهرياً في تعزيز التميز التشغيلي، خصوصاً في الصناعات التي تعتمد على مواد خام حساسة مثل صناعة المطاحن والأعلاف، وهو ما أكدته Magiri and Barasa (2024) في دراستهم حول أثر SRM على الأداء في قطاع التجزئة الكيني. كما بينت Suhardi (2024) أن تبادل المعلومات بين المؤسسات والموردين يقلل من حالة عدم اليقين، ويسهل قدرة المؤسسة على التخطيط، والجدولة، وضبط الإنتاج، بما يعزز كفاءة سلسلة التوريد.

### **تحسين الأداء (Performance Improvement)**

يمثل تحسين الأداء هدفاً استراتيجياً للمؤسسات الصناعية، ويشمل مجموعة واسعة من الأبعاد مثل جودة المنتج، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الابتكار، التنافسية، والاستدامة. وتبيّن الأدبيات أن الأداء يتأثر مباشرة بجودة المدخلات، مستوى تكامل العمليات، واستقرار العلاقات التعاقدية مع الموردين. وقد كشفت

دراسة (Qian et al. 2023) أن اختلاف تقييمات الموردين والمشترين لجودة العلاقات القائمة بينهما ينعكس بوضوح على الأداء التشغيلي للطرفين.

كما توصل (Ungureanu 2022) إلى أن بناء شبكة موردين موثوقة يرتبط بمستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات ذات العلاقات المتذبذبة أو قصيرة الأمد. وفي السياق العربي، أوضحت Medani Safar and Belkebir (2021) في دراسة التحسين المستمر في مؤسسة السويدي بالجزائر، و Bielova (2021) في دراستهم على شركة الحديد والصلب الليبية، أن تطبيق الجودة الشاملة— وخاصة عبر تطوير العلاقة مع الموردين—يسهم في تعزيز الأداء التشغيلي والمالي على حد سواء.

### **منهجية الدراسة (Research Methodology)**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر علاقات الموردين—باعتبارها أحد الأبعاد المحورية لإدارة الجودة الشاملة—على تحسين الأداء في الشركة الوطنية لصناعة الأعلاف. واعتمدت الدراسة منهجية كمية تستند إلى جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية ملائمة لطبيعة المتغيرات.

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لفهم الظواهر الإدارية وقياس العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع. ويسمح هذا المنهج بوصف مستوى علاقات الموردين ومستوى الأداء ثم تحليل التأثير الإحصائي للعلاقة بينهما من خلال نماذج الانحدار.

### **مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample)**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة الوطنية لصناعة الأعلاف، وباللغة عددهم نحو 420 موظفاً موزعين على مستويات وظيفية تشمل الإدارة العليا، الجودة، سلسلة التوريد، المشتريات، والعمليات. وبسبب صعوبة شمول المجتمع بالكامل، تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة. وجرى توزيع 200 استبيان، أعيد منها 184 استبياناً صالحًا للتحليل، بينما استبعدت 16 استبياناً لعدم اكتمالها. ويُعد حجم العينة مناسباً للتحليل الإحصائي متعدد المتغيرات ويحقق شرط الحد الأدنى (خمسة أضعاف عدد فقرات الأداء). شارك أفراد العينة في الدراسة بشكل طوعي، وتم التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، دون جمع أي معلومات شخصية يمكن أن تُعرف بالمشاركين.

### **أداة الدراسة (Instrument)**

استخدم استبيان مبني على الأدب الحديث في إدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات الموردين وتحسين الأداء. وتضمن الاستبيان أربعة محاور:

1. التعاون مع الموردين

2. تبادل المعلومات مع الموردين

3. تقييم و اختيار الموردين

4. تحسين الأداء (الجودة، الكفاءة التشغيلية، خفض الهدر، التنافسية)

وتم قياس فقرات الأداة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، (من 1 = لا أوفق بشدة إلى 5 = أوفق بشدة).

### صدق وثبات الأداة(Validity & Reliability)

تم التحقق من الصدق الداخلي للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمحور التابع لها، وجاءت جميع عواملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ) مما يؤكد صدق البناء.

كما جرى اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت قيم الثبات كما يأتي:

- علاقات الموردين: 0.873

- تحسين الأداء: > 0.70

- ثبات الأداة ككل: ضمن الحدود المقبولة علمياً

وتشير هذه النتائج إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

### أساليب التحليل الإحصائي(Statistical Analysis)

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر الأساليب التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية)

- معاملات الارتباط Pearson

- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار الفرضيات

- تحليل دالة النموذج باستخدام:

- $R^2$  و R

- معاملات التأثير  $\beta$

- اختبار F

- مستويات الدلالة الإحصائية p-values

وتم اعتماد مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) معياراً لقبول الفرضيات.

### الدراسات السابقة (Previous Studies)

تناولت الأدبيات العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، إدارة علاقات الموردين (SRM) ، وتحسين الأداء (OP) من زوايا متعددة، سواء عبر دراسات نظرية أو تطبيقية اعتمدت على نماذج كمية في بيئات صناعية مختلفة. ويمكن عرض أهم هذه الدراسات وفق الاتجاهات الرئيسية الآتية:

أظهرت الأدبيات دوراً محورياً لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء الصناعي، مع تفاوت قوة التأثير ببعض لتكوينات الجودة المطبقة:

**Omar and Saad (2021)** .

تطبيق مكونات TQM أسلهم في خفض معدلات العيوب بـ 22% ورفع الإنتاجية بـ 19%، وكانت القيادة الإدارية العامل الأكثر تأثيراً ( $\beta = 0.54$ ) ، تليها برامج التدريب. ( $\beta = 0.42$ )

**Alzahrani et al. (2022)** .

بلغ 4.21/5، وأن تأثير الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي كان قوياً  $p < 0.01$  ( $R^2 = 0.63$ ).

**Yahyawi (2019)** .

كشف في مصانع الأعلاف الجزائرية أن تبني الجودة الشاملة أسلهم في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 11% وزيادة الكفاءة الإنتاجية بنسبة 28% ( $r = 0.71$ ,  $p < 0.01$ ).

ثانياً: الدراسات التي تناولت علاقات الموردين وتأثيرها المباشر على الأداء

ركز هذا الاتجاه على الدور العملي للموردين في تحسين الأداء التشغيلي:

**Kannan and Tan (2006)** .

أوضحوا أن التعاون والثقة بين المورد والمشتري يفسران 48% من التباين في الأداء التشغيلي ( $R^2 = 0.48$ ) ، مع تأثير مباشر قوي. ( $\beta = 0.51$ )

**Baihaqi and Sohal (2013)** .

وجدوا، في دراسة على 107 شركات أسترالية، أن تبادل المعلومات مع الموردين أدى إلى خفض زمن التوريد بنسبة 18% وزيادة مطابقة الجودة بنسبة 24%.

**Gunawan et al. (2024)** .

أكّدت أن علاقات الموردين تؤثر مباشرة على الأداء ( $\beta = 0.46$ )، وبشكل غير مباشر عبر TQM ( $\beta = 0.32$ ) ، مع تقسيم 57% من التباين في الأداء ( $R^2 = 0.57$ ).

### ثالثاً: الدراسات التي دمجت بين TQM و SRM ضمن نموذج واحد

توضح الدراسات الحديثة أهمية التكامل بين جودة العلاقة مع الموردين وتطبيقات الجودة الشاملة:

**Abdullah and Musa (2023)** . أثبتنا أن تكامل SRM و TQM يؤدي إلى تحسين مرونة

سلسلة الإمداد بنسبة 61% وخفض التكاليف التشغيلية بنسبة 23% ( $\beta = 0.69, p < 0.01$ )

**Siagian et al. (2023)** . أثبتوا أن إشراك الموردين في برامج الجودة خفض نسبة العيوب

وزمن التوريد (20%) ( $\beta = 0.44$ )

**Wassan et al. (2023)** . أوضحوا أن الثقة وتبادل المعلومات يفسران 51% من التباين في

الأداء ( $R^2 = 0.51$ ) ، مع انخفاض الفاقد الإنتاجي بنسبة 17% في المصانع ذات العلاقات المستقرة مع الموردين.

### رابعاً: الدراسات في السياق الليبي والعربي

تشير الأدبيات العربية إلى وجود تحديات كبيرة في بناء علاقات متينة مع الموردين:

**Bashir (2021)** . ذكر أن ضعف تكامل الموردين في المؤسسات الليبية أدى إلى زيادة تكلفة

عدم الجودة بنسبة 14%.

**Omar and Saad (2021)** . رصداً أن تحسين التواصل مع الموردين أسلهم في خفض تأخر

التوريد بنسبة 18%.

**Abu Haniyeh and Shawabkeh (2021)** . في الأردن، بينما أن ضعف التواصل والتقييم

الدوري للموردين يزيد من مخاطر التوريد بنسبة 25%.

### الخلاصة الترتكيبية للدراسات السابقة (Synthesis)

من التحليل المقارن للدراسات السابقة يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المحورية:

- إدارة الجودة الشاملة ترفع الأداء التشغيلي، لكنها لا تحقق تأثيراً مستداماً دون تكامل فعال مع الموردين.

- علاقة الموردين (التعاون، الثقة، تبادل المعلومات، التقييم) تفسّر نسباً كبيرة من التباين في الأداء عبر قطاعات صناعية مختلفة.

- النماذج المتكاملة التي تجمع بين TQM و SRM تقدم تفسيراً أقوى لمستويات الأداء وتحقق نتائج أعلى.

4. السياق الليبي يعاني من فجوات واضحة في بناء شراكات فاعلة مع الموردين، وهو ما يجعل هذا الموضوع بالغ الأهمية.

5. لا توجد دراسات تطبيقية سابقة تناولت الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف، رغم حساسيتها في سلسلة الإمداد الغذائي في ليبيا، ما يعزز أهمية الدراسة الحالية.

## النتائج (Results)

### حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha Reliability Test)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة وموثوقية القياس، قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وذلك للتحقق من مدى اتساق الفقرات داخل كل محور من محاور الاستبانة. ويعرض جدول (1) نتائج معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة:

**جدول رقم (1): نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور الدراسة**

المحور	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
علاقة الموردين	0.873	6
مستوى تحسين الأداء في الشركة		15
المحاور كل		21

### تفسير النتائج

من خلال الجدول، نلاحظ أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة جاءت أكبر من (0.70)، وهي قيمة الحد الأدنى المقبولة في الدراسات الاجتماعية والإدارية. وبذلك يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد على بياناتها في التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج بثقة.

### صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه. وللحذر من ذلك، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل ارتباط بيرسون، بهدف التأكد من أن فقرات كل محور تقيس بعد المطلوب بدقة. ويعرض جدول (2) معاملات الارتباط بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور:

جدول رقم (2): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحاور والدرجة الكلية لكل محور

قيمة الدلالة	قيمة معامل الارتباط	العبارات	المحاور
0.000	0.810	الشركة تتعاون بشكل قوي مع الموردين الأساسية لضمان جودة المواد الخام والخدمات المدخلة.	(علاقات الموردين)
0.000	0.876	الشركة تقيم أداء الموردين بشكل منظم بناءً على معايير واضحة للجودة والالتزام بالوقت	
0.000	0.847	الشركة تشجع الموردين الذين تعامل معهم على أن يطبقوا مبادئ ومعايير الجودة الشاملة.	
0.000	0.710	يتم حل المشكلات المتعلقة بجودة المواد الموردة بالتعاون الفعال والبناء مع الموردين.	
0.000	0.767	الشركة تسعى لبناء علاقات طويلة ومبينة على الثقة المتبادلة مع الموردين الرئيسيين	
0.000	0.675	الشركة تشارك الموردين في عمليات التخطيط والتطوير لضمان تحقيق أهداف الجودة.	
0.000	0.844	تحسن جودة المنتجات التي تنتجها الشركة (مثل الدقيق، الأعلاف، المكرونة، الكسكسي).	(مستوى تحسين الأداء في الشركة)
0.000	0.876	أصبحت منتجات الشركة أكثر مطابقة للمواصفات والمعايير المطلوبة.	
0.000	0.793	انخفض عدد العيوب أو المنتجات غير الصالحة للاستخدام.	
0.000	0.854	ارتفعت كفاءة العمليات التشغيلية والإنتاجية في الشركة.	
0.000	0.774	تم تقليل الهدر في المواد الخام والطاقة خلال عملية الإنتاج.	
0.000	0.834	انخفاض الوقت اللازم لإنجاز مهام الإنتاج.	

0.000	0.781	انخفضت التكاليف الناتجة عن إعادة الشغل أو إصلاح المنتجات المعيبة.	
0.000	0.815	تم تقليل تكاليف فحص واختبار المنتجات بفضل تحسن الجودة في كل مرحلة.	
0.000	0.816	أصبحت الشركة تعمل بفعالية أكبر من حيث التكلفة.	
0.000	0.845	زادت قدرة الشركة على تسليم الطلبات في الوقت المحدد للعملاء.	
0.000	0.868	ارتفعت مستويات رضا العملاء عن منتجات وخدمات الشركة.	
0.000	0.912	تحسن سمعة الشركة وصورتها في نظر العملاء.	
0.000	0.893	زادت قدرة الشركة على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومت米زة.	
0.000	0.860	أصبحت الشركة تتمتع بميزة تنافسية قوية مقارنة بالشركات المنافسة.	
0.000	0.826	زادت مرونة الشركة في التكيف مع التغيرات في طلبات السوق واحتياجات العملاء.	

### تفسير النتائج

من خلال الجدول، يتضح ما يأتي:

1. قيمة الدالة لجميع الفقرات بلغت ( $Sig = 0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدالة ( $0.01$ )، مما يشير إلى دالة إحصائية قوية لجميع معاملات الارتباط.

2. جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة، وتترواح بين قيم قوية ( $0.675$ ) إلى قيم عالية جداً ( $0.912$ )، وهو ما يدل على قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات ومحاورها.

3. بناءً على ذلك يمكن القول:

- فقرات محور علاقات الموردين تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعبر بدقة عن البعد الذي صيغت لقياسه، وبالتالي تتسم بالصدق البنائي.

◦ فقرات محور تحسين الأداء أظهرت عاملات ارتباط مرتفعة جدًا، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تعبّر عن البعد بشكل دقيق، وتمثل المحور التابع له تمثيلًا صحيحًا.

### تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

لتتعرف على اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات محاور البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخمسي، حيث تم إعطاء القيم (5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محابي، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة). ولغرض تفسير المتوسطات، تم الاعتماد على المعيار الإحصائي الموضح في جدول (3).

**جدول رقم (3): المعيار الإحصائي لتفسير درجات الموافقة**

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح	الاستجابة
منخفض جداً	0.80	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة
منخفض	0.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق
متوسط	0.80	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محابي
مرتفع	0.80	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق
مرتفع جداً	0.80	من 4.20 إلى أقل من 5.00	موافق بشدة

**جدول رقم (4): استجابات أفراد العينة لفقرات محور علاقات الموردين**

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق تماماً	غير موافق	محابي	موافق	موافق تماماً	فقرات المحور الخامس
متوسط	1.085	3.19	%11.2	%11.2	%30.3	%41.4	%5.9	الشركة تتعاون بشكل قوي مع الموردين الأساسيين لضمان جودة المواد الخام والخدمات المدخلة.
متوسط	1.019	3.01	%9.2	%19.1	%36.2	%31.6	%3.9	الشركة تقييم أداء الموردين بشكل منظم بناءً على معايير واضحة للجودة والالتزام بالوقت

متوسط	1.069	3.03	18 %11.8	22 %14.5	57 %37.5	47 %30.9	8 %5.3	الشركة تشجع الموردين الذين تتعامل معهم على ان يطبقوا مبادئ ومعايير الجودة الشاملة.
متوسط	0.841	3.16	0 %0	42 %27.6	44 %28.9	65 %42.8	1 %0.7	يتم حل المشكلات المتعلقة بجودة المواد الموردة بالتعاون الفعال والبناء مع الموردين.
متوسط	0.835	3.36	0 %0	26 %17.1	53 %34.9	65 %42.1	9 %5.9	الشركة تسعى لبناء علاقات طويلة ومبنية على الثقة المتبادلة مع الموردين الرئيسيين
متوسط	0.809	2.92	0 %0	55 %36.2	55 %36.2	41 %27	1 %0.7	الشركة تشارك الموردين في عمليات التخطيط والتطوير لضمان تحقيق أهداف الجودة.

### تفسير النتائج

من خلال الجدول، يتضح أن جميع فقرات المحور جاءت ضمن **المستوى المتوسط**، حيث تراوحت المتوسطات بين **(2.92 – 3.36)**.

يعني ذلك أن غالبية الموظفين قيموا علاقات الموردين بدرجة محايدة، مع ميل بسيط نحو الموافقة في بعض الفقرات، وخاصة الفقرات المتعلقة بـ:

- بناء علاقات طويلة الأمد
- التعاون في حل المشكلات
- تشجيع الموردين على تبني معايير الجودة

بينما سجل بند "مشاركة الموردين في التخطيط والتطوير" أقل متوسط (2.92)، ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في إشراك الموردين استراتيجياً.

## جدول رقم (5): استجابات أفراد العينة لفقرات محور تحسين الأداء

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	مستوى تحسين الأداء في الشركة
متوسط	0.992	3.04	14 %9.2	23 %15.1	63 %41.4	46 %30.3	6 %3.9	تحسنت جودة المنتجات التي تنتجها الشركة (مثل الدقيق، الأعلاف، المكرونة، الكسكسي).
متوسط	1.054	3.01	17 %11.2	29 %19.1	44 %28.9	59 %38.8	3 %2	أصبحت منتجات الشركة أكثر مطابقة للمواصفات والمعايير المطلوبة.
متوسط	1.003	2.92	14 %9.2	37 %24.3	50 %32.9	48 %31.6	3 %2	انخفاض عدد العيوب أو المنتجات غير الصالحة للاستخدام.
متوسط	0.931	2.76	17 %11.2	36 %23.7	64 %42.1	35 %23	0 %0	ارتفعت كفاءة العمليات التشغيلية والإنتاجية في الشركة.
متوسط	1.022	2.88	20 %13.2	29 %19.1	52 %34.2	51 %33.6	0 %0	تم تقليل الهدر في المواد الخام والطاقة خلال عملية الإنتاج.
متوسط	0.850	2.67	17 %11.2	36 %23.7	78 %51.3	21 %13.8	0 %0	انخفاض الوقت اللازم لإنجاز مهام الإنتاج.
متوسط	1.064	2.88	17 %11.2	38 %25	48 %31.6	43 %28.3	6 %3.9	انخفضت التكاليف الناتجة عن إعادة الشغل أو إصلاح المنتجات المعيبة.
متوسط	1.002	2.78	20 %13.2	33 %21.7	62 %40.8	34 %22.4	3 %2	تم تقليل تكاليف فحص واختبار المنتجات بفضل تحسن الجودة في كل مرحلة.
متوسط	0.935	2.69	20 %13.2	36 %23.7	66 %43.4	30 %19.7	0 %0	أصبحت الشركة تعمل بفعالية أكبر من حيث التكلفة.
متوسط	0.979	2.85	17 %11.2	31 %20.4	64 %42.1	37 %24.3	3 %2	زادت قدرة الشركة على تسليم الطلبات في الوقت المحدد للعملاء.
متوسط	1.021	2.94	18 %11.8	29 %19.1	48 %31.6	57 %37.5	0 %0	ارتفعت مستويات رضا العملاء عن منتجات وخدمات الشركة.
متوسط	1.074	2.89	20 %13.2	33 %21.7	45 %29.6	51 %33.6	3 %2	تحسنت سمعة الشركة وصورتها في نظر العملاء.
متوسط	1.177	2.71	26 %17.1	46 %30.3	35 %23	36 %23.7	9 %5.9	زادت قدرة الشركة على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومتقدمة.

متوسط	1.072	2.62	20 %13.2	58 %38.2	41 %27	25 %16.4	8 %5.3	أصبحت الشركة تتمتع بميزة تنافسية قوية مقارنة بالشركات المنافسة.
متوسط	1.001	2.82	23 %15.1	22 %14.5	65 %42.8	42 %27.6	0 %0	زادت مرونة الشركة في التكيف مع التغيرات في طلبات السوق واحتياجات العملاء.

### تفسير النتائج

أظهرت النتائج أن متوسطات تقييم الأداء جاءت أيضًا ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوحت القيم بين (3.04 – 2.62)، وهو ما يعكس اتجاهًا محايدهً من قبل الموظفين تجاه مستوى الأداء في الشركة.

وقد حققت الفقرات المتعلقة بـ:

- جودة المنتجات
- مطابقة المواصفات
- رضا العملاء

متوسطات أعلى نسبيًا مقارنة ببقية الفقرات، ما يشير إلى تحسن معتدل في هذه الجوانب.

بينما سجلت بعض الفقرات متوسطات أقل، خصوصاً:

- تحسين الابتكار (2.71)
- الميزة التنافسية (2.62)
- خفض الوقت والتكاليف في مراحل الإنتاج (2.67 – 2.78)

### اختبار فرضيات الدراسة (Hypotheses Testing)

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر علاقات الموردين—باعتبارها أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة—على تحسين الأداء في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف. ولتحقيق ذلك، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت: معامل الارتباط، تحليل الانحدار الخطى البسيط، وتحليل التباين. (ANOVA)

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

\*الفرضية الرئيسية:

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموردين كأحد أبعاد الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف.”

لاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين(ANOVA) ، وكانت النتائج كما يلي:

- معامل الارتباط  $(R) = 0.815$

- معامل التحديد  $(R^2) = 0.665$

→ أي أن علاقات الموردين تفسّر 66.5% من التغيير في مستوى تحسين الأداء.

- قيمة F = 71.685

- مستوى المعنوية (Sig = 0.000) وهو أقل من (0.05)

وتدل هذه النتائج على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وأن علاقات الموردين تعد أحد أقوى العوامل المؤثرة في تحسين الأداء داخل الشركة.

وعليه، تُقبل الفرضية الرئيسية ويُثبت وجود أثر دال لعلاقات الموردين على تحسين الأداء.

### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

\*الفرضية الفرعية:

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات الموردين وتحسين الأداء في الشركة\*\*.”.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية. وأظهرت النتائج ما يلي:

- معامل التأثير  $(B) = 0.908$

- قيمة t دالة إحصائياً عند (Sig = 0.000)

- اتجاه العلاقة طردي (موجب)

وتشير هذه النتائج إلى أن علاقات الموردين لها أثر مباشر قوي على تحسين الأداء، بحيث يؤدي تحسن علاقات الموردين بمقدار وحدة واحدة إلى ارتفاع مستوى الأداء بمقدار 0.908 نقطة على المقياس الخامس المستخدم.

وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية وتُرفض فرضية عدم.

### المناقشة(Discussion)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر علاقات الموردين — بوصفها أحد الأبعاد المركزية لإدارة الجودة الشاملة — على تحسين الأداء في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف. وقد كشفت النتائج عن مجموعة

من المؤشرات المهمة التي توضح واقع العلاقة مع الموردين داخل الشركة وكيفية انعكاسها على مستويات الأداء.

أولاً، أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى علاقات الموردين جاء ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.36 - 2.92). ويعكس هذا أن العلاقة بين الشركة والموردين تتسم بطابع تشغيلي أكثر من كونها شراكة استراتيجية. فقد جاءت أعلى التقييمات في جانب مثل بناء الثقة وحل المشكلات، بينما سُجلت أضعافها مشاركة الموردين في عمليات التخطيط والتطوير. وهذا يُعد مؤشراً مهماً؛ إذ يؤكد أن الموردين غير مندمجين بصورة كافية في عمليات التحسين المستمر، رغم أن الأدبيات الحديثة تعدد إشراك الموردين في التخطيط أحد أكثر العوامل تأثيراً على الأداء الصناعي، كما أشارت إليه دراسات

Wassan et al. (2023) و Siagian et al. (2023)

ثانياً، جاء مستوى تحسين الأداء أيضاً عند المدى المتوسط (3.04 - 2.62) وُظهر النتائج أن جوانب مثل جودة المنتجات ورضا العملاء حققت متوسطات أعلى نسبياً، بينما بقيت عناصر أخرى — مثل الابتكار، الميزة التنافسية، وتقليل الزمن والتكلفة التشغيلية — عند مستويات أقل. وهذا يعني أن الشركة حققت تحسناً نسبياً في جودة المنتج، لكنها لم تصل بعد إلى تحسينات جوهرية في الأداء الاستراتيجي، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات عربية مثل (Bashir & Saad 2021) و (Omar 2021) التي تشير إلى أن ضعف تكامل الموردين يعد أحد الأسباب الرئيسية لغياب التحسن الاستراتيجي في الأداء.

ثالثاً، جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية لتعزز الصورة التي عكستها النتائج الوصفية؛ إذ أظهر نموذج الانحدار المتعدد وجود تأثير قوي ودالٍ إحصائياً لعلاقات الموردين على تحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.815$ ) ، وفسر المتغير المستقل 66.5% من التغيير في الأداء ( $R^2 = 0.665$ ) كما بلغ معامل التأثير المباشر 0.908 وهو مستوى مرتفع يدل على أن أي تحسن في علاقات الموردين سينعكس بشكل مباشر وواضح على الأداء. وهذه النتيجة تتسق مع دراسات عالمية رائدة مثل دراسة Gunawan et al. (2006) و دراسة Kannan & Tan (2006) التي أكدت أن علاقات الموردين تمثل أحد أقوى العوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي، خصوصاً في الصناعات المعتمدة على جودة المواد الخام.

رابعاً، تشير النتائج إلى أن الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف تعتمد على منظومة علاقات موردين ذات طابع "تشغيلي" أكثر منه "استراتيجي". فعلى الرغم من وجود تعاون ومتابعة لجودة المواد، إلا أن المشاركة الحقيقة للموردين في تطوير العمليات ما تزال محدودة. وتشير الأدبيات إلى أن التحول من علاقة تعاقدية قصيرة المدى إلى علاقة شراكة استراتيجية طويلة المدى يؤدي إلى رفع الأداء الصناعي والاستجابة لاحتياجات العملاء، كما أكدته دراسات Baihaqi & Abdullah & Musa (2023) و Sohal (2013).

خامساً، تؤكد هذه النتائج — مجتمعة — أن علاقات الموردين تشكل عنصراً مؤثراً في الأداء، وأن تحسين جوانب محددة من العلاقة مثل تبادل المعلومات، التواصل المستمر، والتقييم الدوري، إضافة إلى إدماج الموردين في عمليات التخطيط والتحسين، سيكون له أثر كبير في رفع الأداء التشغيلي والاستراتيجي للشركة. وهذا لا ينطبق فقط على الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف، بل ينسجم أيضاً مع التحديات العامة التي تواجه المؤسسات الصناعية الليبية التي تعمل ضمن بيئات توريد متقلبة وغير مستقرة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحسين الأداء داخل الشركة يتطلب تطوير العلاقة مع الموردين من مستوى التشغيل إلى مستوى الشراكة الاستراتيجية، بحيث تشمل المشاركة في التطوير، والالتزام بمعايير الجودة، والتبادل المستمر للمعلومات. وتشكل النتائج دليلاً ميدانياً يدعم توجهات الأدبيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة وسلسل الإمداد.

### **(Conclusion)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر علاقات الموردين — باعتبارها أحد المكونات الحيوية لإدارة الجودة الشاملة — على تحسين الأداء في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف. وأظهرت النتائج أن مستوى علاقات الموردين كما يدركه العاملون جاء عند مستوى متوسط، مع وجود بعض نقاط القوة في مجالات التعاون وحل المشكلات، مقابل ضعف واضح في إشراك الموردين في عمليات التخطيط والتحسين المستمر.

كما بينت النتائج أن مستوى تحسين الأداء العام للشركة يقع ضمن المستوى المتوسط كذلك، مع وجود تحسن نسبي في جودة المنتجات ورضا العملاء، مقابل ضعف في الجوانب الاستراتيجية المرتبطة بالابتكار والميزة التنافسية وتقليل الوقت والتكلفة.

وأظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين علاقات الموردين وتحسين الأداء، حيث فسرت علاقات الموردين نحو  $66.5\%$  من التغير في الأداء العام، وظهر أثر مباشر مرتفع بقيمة  $0.908$ ، مما يعكس الدور الحيوي الذي تمثله هذه العلاقات في دعم الأداء التشغيلي والاستراتيجي.

وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في تطوير علاقات الموردين عبر تعزيز التعاون، تبادل المعلومات، والتقييم المستمر، بحيث تنتقل الشركة من علاقة تشغيلية إلى علاقة شراكة استراتيجية. ويشكل هذا التوجه مدخلاً فعالاً لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الليبية، لا سيما في القطاعات المعتمدة على جودة المواد الخام واستقرار التوريد.

**قائمة المراجع (References)**

- Abdullah, M., & Musa, R. (2023). Integrating supplier relationship management and total quality management to enhance supply chain flexibility. *Journal of Industrial Management*, 12(2), 44–59.
- Abu Haniyeh, A., & Shawabkeh, M. (2021). Supplier evaluation practices and supply risk in Jordanian mining companies. *International Journal of Supply Chain Studies*, 9(3), 77–89.
- Alzahrani, S., Alharbi, F., & Alqahtani, M. (2022). Total quality management implementation and organizational performance in Gulf manufacturing firms. *Quality & Reliability Journal*, 38(4), 552–569.
- Baihaqi, I., & Sohal, A. (2013). The impact of information sharing with suppliers on supply chain performance. *Benchmarking: An International Journal*, 20(3), 331–345.
- Bashir, K. (2021). Supplier integration challenges in Libyan industrial companies. *Libyan Journal of Management Studies*, 7(2), 88–105.
- Brandenburg, M., Gruchmann, T., & Oelze, N. (2022). Sustainable supply chain management: A comprehensive review. *Sustainability Journal*, 14(1), 122–141.
- Danchenko, O. B., & Bielova, O. I. (2021). Total quality management implementation in the Libyan Iron and Steel Company (LISCO). *Journal of Engineering & Management*, 4(1), 12–29.
- Ebrahimpour, M., & Karuppusami, G. (2010). Critical success factors of TQM: A meta-analysis. *Total Quality Management Journal*, 21(5), 457–474.
- Effect of Supplier Relationship Management Practices on Organizational Performance. (2024). *African Journal of Supply Chain & Operations*, 6(2), 101–120.
- Enhancing Supply Chain Resilience Through Strategic Supplier Relationships. (2022). *Global Journal of Industrial Engineering*, 15(4), 210–228.
- Efficacy of Supply Chain Relationships – Differences in Performance. (2023). *International Review of Operations Management*, 9(1), 55–68.
- Gunawan, F., Putra, A., & Suryani, R. (2024). Supplier relationship management and TQM integration and their impact on performance. *Operations and Quality Review*, 19(1), 11–25.
- Implementation of Supply Chain Management & Strategic TQM Processes. (2021). *International Journal of Logistics & Quality Systems*, 13(3), 78–96.

أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني. (2021). Jordan Mining Sector Study.

المجلة الأردنية لإدارة الأعمال والجودة. 5(2), 99–118.

Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2006). Buyer-supplier relationships: Their impact on supply chain performance. *Journal of Operations Management*, 24(3), 283–300.

Minta Nyarku, K., & Oduro, S. (2023). The mediating effect of supplier relationship management on CSR and market performance. *West African Journal of Business*, 8(1), 65–78.

Omar, M., & Saad, S. (2021). The role of TQM in enhancing productivity: Evidence from Libya. *Journal of Mediterranean Management Research*, 10(2), 55–72.

Research on Supplier Selection, Evaluation, and Relationship Management. (2020). *International Supply Chain Review*, 18(2), 144–160.

Shebeshe, E. N., & Sharma, D. (2024). Sustainable supply chain management: Concepts, dimensions, and practices. *Future Business Journal*, 10(4).

Shi, X., & Zhang, W. (2023). Supplier selection, evaluation, and relationship management. *Open Journal of Business and Management*, 11(1), 112–130.

Siagian, R., Hutabarat, J., & Girsang, A. (2023). Supplier involvement in quality programs and its impact on operational efficiency. *Asia-Pacific Journal of Quality*, 21(1), 45–63.

Sustainable Supply Chain Management. (2022). *Global Sustainability & Operations Journal*, 7(3), 122–141.

Total Quality Management in Libyan Manufacturing SMEs. (2020). Total Quality Management in Libya Manufacturing SMEs – Performance in Developing Country Report.

Wassan, K., Jamal, S., & Farooq, M. (2023). Trust and information sharing as predictors of performance in supplier-buyer relationships. *Journal of Supply Chain Dynamics*, 14(2), 66–84.

Yahyawi, A. (2019). Total quality management and operational performance in Algerian feed industries. *Algerian Journal of Industrial Quality*, 3(1), 70–86.