



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: محاسبة وتدقيق

زيادة فعالية النموذج المحاسبي لممارسات إدارة سلسلة  
التوريد-دراسة ميدانية-

تحت إشراف الأستاذة:

لطيفة بكوش

إعداد الطالبات:

سلسبيل شراديد

منى مسعودي

يمينة شطي

الصفة	المؤسسة الاصلية	الرتبة	الاستاذ
المقيم الأول	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ مساعد -أ-	باعطي اسيا
المشرف	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر -أ-	لطيفة بكوش
المقيم الثاني	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر-أ-	الغازب الشيخ احمد

السنة الجامعية: 2022/2021



## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإتمام هذا الجهد المتواضع، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد: نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة بكوش لطيفة لتكرمها بالإشراف على مذكرتنا هذه وحسن توجيهاتها وإرشاداتها القيمة، نسأل الله أن يجازيها خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما نتقدم بالشكر لموظفي المؤسسات المدروسة على المعلومات القيمة وحسن المعاملة.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر إلى كل عمال وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

## الإهداء

الحمد لله الذي من عليا بالوصول الى هذه المنزلة التي ماكنت لأبلغها إلا بفضلله، فالحمد لله  
الذي ألهمني الصبر والثبات ومدني بالقوة والعزم على مواصلة المشوار.  
أهدي ثمرة جهدي وعصارة عملي الى ينبوع المحبة والطموح والمثابرة والذي الكريم  
الى الجنة المهداة والفردوس على ارض الله أمي الحبيبة، الى من سار حبههم في دمي وعاشوا  
لمساندتي اخوتي، الى رفقا الدرب والعلم زملاء الدراسة.

## الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات , اما بعد فإني اهدي كل كلمة من هذا العمل الى حكمتي وعلمي الى ينبوع الصبر و التفاؤل الى سندي و قوتي و ملاذي والذي العزيز ادامك الله جبلا شامخا على كتفي

الى التي لا يطيب النهار الا برؤيتها و لا تحلو الأيام الا بوجودها الى قرّة عيني الى مدرستي و معلمتي "امي الحبيبة" . الى من كانوا معي في السراء و الضراء الى من هم في القلب دوما المحبون , الداعمون "اخوتي"

الى التي قادتني دوما للتفاؤل و معلمتي "سبع نورة" . الى صديقاتي "سلسبيل , هالة , هاجر , ايمان " أصدقاء الطرق جميعًا، الوعرة والسهلة، والمظلمة والمشرقة، أهدي هذا البحث إذ أقدم هذا الإهداء تعبيرًا عن امتناني لوجودهم في حياتي . إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي وفي أصعدة كثيرة

أُقَدِّم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

شطي يمينة

## الإهداء

الحمد لله الذي اعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية  
أتقدم بإهداء عملي المتواضع الى الذرع الواقى و الكنز الباقي , الى من جعل العلم  
منبع اشتياقي , لك أقدم وسام الاستحقاق , انت ابي العزيز أطال الله عمرك , الى  
رمز العطاء و منبع الحنان الى ذروة العطف و الأمان الى اجمل حواء "أمي" ادامك  
الله لنا؛ الذر النادر و الذخر العامر أرجو اللهم التوفيق لمن لا تعلق عليهم كلمات  
الفخر الى " اخوتي و اخواتي".

الى رمز الصداقة وحسن العلاقة الى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند  
المستقبل

الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد بكلمة حتى او نظرة عطرة وساهم في  
التخفيف عنا صعوبات ما وجهناه.

## الملخص:

### زيادة فعالية النموذج المحاسبي لممارسات إدارة سلسلة التوريد \_ دراسة ميدانية \_

هدفت هذه الدراسة على التعرف زيادة فعالية النموذج المحاسبي لممارسات إدارة سلسلة التوريد , ويتناول البحث أحد الموضوعات الهامة والمرتبطة ببيان الممارسات الإدارية على سلاسل التوريد ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية اعتماد سلسلة التوريد , وما يمكن أن تحققه الشركة من ميزات تساعد في زيادة الفعالية التي يشهدها هذا القطاع نظرا لما تحققه من الاعتماد في العلاقة مع الموردين العلاقة مع العملاء العلاقة مع الوسطاء والموزعين وتحقيق التدفقات المالية, ومدى مشاركة المعلومات في تخطيط الأعمال بين العملاء والموردين والقدرة على تسليم المنتجات في الموعد والوقت المحدد. من أجل تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، تم إعداد استبانة لجميع البيانات المطلوبة، حيث تم توزيع (109) استبانة على عينة في مجموعة من المؤسسات وكان عدد الاستبانة غير الصالحة (8) من الاستبانة الموزعة، والصالحة للتحليل هو (101) استبانة ما يشكل (92%).

**الكلمات المفتاحية:** النموذج المحاسبي، الممارسات الإدارية، سلسلة التوريد.

#### summary:

#### **Increasing the effectiveness of the accounting model for supply chain management practices - a field study -.**

This study aimed to identify the increasing of the effectiveness of the accounting model for supply chain management practices. The research deals with one of the important topics related to the statement of management practices on the supply chains. In addition to highlighting the benefits associated with each other, linking them to each other, contact with customers, transportation, stock and the extent to which information is shared in planning business between customers. In order to achieve its objectives and test its hypotheses, a questionnaire was prepared for all the required data, where (109) questionnaires were distributed to a sample in a group of institutions. The number of invalid questionnaires was (8) of the distributed questionnaires, and those valid for analysis were (101), which constituted (92%).

**Keywords :** Accounting model ; management practices ; supply chain.

# الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر والتقدير
-	الملخص
I	الفهرس
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ث	المقدمة
<b>الفصل الأول:</b>	
<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
03	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى سلسلة التوريد
03	المطلب الأول : مفهوم سلسلة التوريد
22	المطلب الثاني : أداء إدارة سلسلة التوريد
35	المطلب الثالث : مفهوم إدارة سلسلة التوريد
48	المبحث الثاني : الدراسات العربية والدراسات الأجنبية
49	المطلب الأول : الدراسة العربية
58	المطلب الثاني : الدراسة الأجنبية
60	المطلب الثالث : التميز بين الدراسة السابقة والحالية
62	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
64	تمهيد
57	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
65	المطلب الأول: الطريقة
67	المطلب الثاني: الإجراءات
69	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة
69	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
80	المطلب الثاني: تفسيرو تحليل اتجاهات افراد عينة نحو متغيرات الدراسة
82	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

98	خلاصة الفصل
ج	خاتمة
هـ	قائمة المراجع
	الملاحق

# مقدمة

يعتبر موضوع التوريد من المواضيع العامة و الحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي حيث لم يبدأ الاهتمام به إلا أثناء الحرب العالمية الثانية أين تم تطبيقه في المجال العسكري، وهذا بتوفير متطلبات الحرب بزيادة سرعة النقل، وتوزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم و التخطيط و نقل الذخائر وقطع الغيار، هذا في المجال العسكري أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالتوريد للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطوير المؤسسات التي تتطلب تقليص التكاليف و تحسين الخدمات للزبائن من اجل تحقيق مردودية عالية وتوزيع نشاطها و فتح مجالات أوسع للنضال إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق .

فالتوريد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، التوزيع، الإنتاج وكذلك تدفق المعلومات.

تترتب على حدوث تغيرات متلاحقة في البيئة المحيطة بالوحدة الاقتصادية، سواء كانت داخلية أو خارجية، أن تحول الاهتمام بالمنتج النهائي والأخير للسيطرة على التكاليف وتحقيق مزايا تنافسية، إلى فكرة التكامل بين الجهود الداخلية للوحدة الاقتصادية وجهود الأطراف الخارجية كشركاء ومتحالفين و متعاونين ،كموردين وعملاء في ظل مفهوم أصبح أكثر انتشارا و تأييدا والخاص بممارسات إدارة سلسلة التوريد والذي من خلاله يتم ضبط التكاليف خلال دورة حياة المنتج وبصفة عامة، يمكن القول أن فكرة تكامل الجهود الخارجية تشمل علاقات الوحدة الاقتصادية مع كل من الموردين والعملاء وممارسة تبادل المعلومات بين تلك الأطراف، بالإضافة إلى جودة تلك المعلومات موضع التبادل، بينما يمكن القول أيضا أن فكرة تكامل الجهود الداخلية تشمل ضبط ممارسات سلسلة التوريد، الحد من التصرفات الانتهازية، وضمان تدفق المعلومات و تبادلها .

### المشكلة الرئيسية:

إن فعالية النموذج المحاسبي لممارسات سلاسل التوريد تتوقف على طبيعة منظمة الأعمال موضع الحكم عليها، حيث تتوقف تلك الفعالية على متغيرات أخرى يجب أن تؤخذ بالحسبان مثل حجم منظمة الأعمال أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه تلك النظم . وبالطبع فان منظمة الأعمال تتعرض للعديد من هذه المتغيرات مثل عمر المنظمة ذاتها، نوع الملكية، المنظمة الجغرافية التي تعمل بها تلك المنظمة وغيرها من المتغيرات .

وبناء على ذلك تشمل مشكلة البحث ضرورة التعرف على:

**ما مدى فعالية النموذج المحاسبي لممارسات إدارة سلسلة التوريد ؟**

### الأسئلة الفرعية:

يمكن صياغة مشكلة البحث إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

ماهية سلاسل التوريد وكيفية تقييم أدائها؟

- علاقة المؤسسة بالمحيط الداخلي والخارجي (الزبون، المورد)؟

- هل توجد علاقة بين إدارة سلسلة التوريد وأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الوسطاء والموزعين) في الاستدامة الاقتصادية لشركات الصناعية؟

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تحليل العلاقة باستعمال معامل الارتباط.

- الفرضية الثانية: تحليل النموذج المحاسبي لزيادة سلسلة التوريد باستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

### مبررات اختيار الموضوع:

- إرادة الباحث وميوله الشخصي في مواصلة البحث في هذا المجال.

- حداثة الموضوع.

- أهمية الموضوع ونقص الدراسة حوله خاصة في ظل التطور الاقتصادي.

- اكتساب معلومات ومعارف جديدة فيما يخص هذا الموضوع.

**أهداف الدراسة وأهميتها:** تتمثل أهداف الدراسة وأهميتها فيما يلي

- التعرف على أساسيات إدارة سلاسل التوريد.

- التعرف على أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد بإبعادها.

- التعرف على آراء المديرين والعاملين في الإدارات العليا، وذلك لتحديد الجوانب الايجابية المساعدة على إدارة سلاسل التوريد في الشركات، والوقوف على السلبيات التي تحد من كفاءة هذه الإدارة.

تبرز أهمية إدارة سلسلة التوريد من خلال تأثير تطبيقها على زيادة الإيرادات، الرقابة على عناصر التكاليف، الاستخدام الأفضل و الأمثل للأصول، وتحقيق رضا العملاء، أيضا الحاجة لأحداث تحسينات في العمليات، رفع

مستويات الشراء الخارجي، تخفيض تكاليف النقل، زيادة أهمية التجارة الالكترونية، زيادة ضغوط المنافسة، تساع مدى العولمة، تعقيد سلاسل التوريد، بالإضافة إلى الحاجة لإدارة المخازن بفعالية .

### الإطار الزمني والمكاني:

**الحدود المكانية :** يعتمد الموضوع في الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية الناشطة في مختلف الفروع الإنتاجية المتواجدة بولاية الوادي والمغير .

**الحدود الزمانية :** المدة الزمانية المفترضة لانجاز هذه الدراسة هي الفصل الثاني للعام الدراسي (2021\_2022) .

**الحدود البشرية :** تتحدد في جميع العاملين في المؤسسات العاملة التي تم زيارتها من قبل الباحث .

### المنهج والأدوات المستخدمة

**منهج البحث :** لدراسة هذا الموضوع وبحث جوانبه المختلفة والوصول إلى نتائج وتفسيرات لمختلف التساؤلات المطروحة، واختبار صحة الفرضيات سوف نستخدم المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق و التفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من اجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة .

**أدوات الدراسة الميدانية :** في سبيل جمع المعلومات التي تسمح باختبار الفرضيات، تعتمد الدراسة على إحصائيات حول المؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى الكتب والمجلات و مذكرات الماستر ورسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه و البحوث على الانترنت .

### صعوبات البحث :

- قلة المراجع باللغة العربية التي تناولت هذا الموضوع .
- عدم تعاون بعض المبحوثين في إعطاء المعلومات اللازمة لإثراء موضوع الدراسة وفي الإجابة على الأسئلة الموجهة إليهم خشية تعرضهم للمسؤولية .
- طبيعة الدراسة الميدانية إذ تطلبت وقتا وجهدا إضافيا لزيارة مواقع الشركات لتوزيع الاستبيانات، وأحيانا عدم تواجد المبحوثين المعنيين أثناء القيام بزيارة شركاتهم مما اضطر الباحث لإعادة الزيارة أكثر من مرة لهم .

### تقسيمات البحث:

لوصول إلى هدف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين و خاتمة، الفصل الأول تناولنا فيه مبحثين بحيث نتطرق في المبحث الأول إلى مدخل في سلسلة التوريد، وخصصنا المبحث الثاني لدراسات العربية والدراسات الأجنبية .

وعرضنا في الفصل الثاني والأخير دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات العاملة في ولاية الوادي والمغير، حيث خصص المبحث الأول لمعرفة الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطريقة و الإجراءات ) بينما تناولنا في المبحث الثاني النتائج و مناقشتها، وفي المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة .

الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: مدخل لإدارة سلسلة التوريد

المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

تمهيد:

إن إدارة سلاسل الإمداد واحدة من الأساليب الإدارية الجديدة والمتقدمة التي ظهرت وتطورت بسرعة في مختلف الصناعات وفي جميع أنحاء العالم. كما أصبحت تمثل عاملا مهما وضروريا في نجاح الشركات ومدى قدرتها على تقديم خدمات مميزة لعملائها مع خفض التكاليف في الوقت نفسه لتستطيع المنافسة وتحقيق نجاحات مميزة. لذلك فإن هدف البحث يتضمن محاولة حصر أهم الممارسات المحاسبية لإدارة سلاسل التوريد، يمتد الهدف أيضا لبيان المتغيرات الفرعية والخاصة بكل ممارسة محاسبية للعمل على زيادة فعالية تلك المتغيرات على الأهداف الرئيسية لتشغيل سلاسل التوريد.

## المبحث الأول: مدخل لإدارة سلسلة التوريد

يشهد العالم ثورة علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، حيث تمثل العمليات الخاصة بسلسلة التوريد الإدارية عنصرا هاما في كفاءة وفعالية الشركات على اختلاف احجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، والتي تتطلب ان تكون هذه السلسلة على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل. لقد أصبحت سلاسل التوريد ظاهرة هامة، وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب فيه الشركة، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن إدارة سلسلة التوريد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة سلسلة التوريد

إن إدارة سلسلة التوريد هي الأكثر تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأنها تلعب دورا هاما في تطوير الأداء، وعليه يعتمد نجاحها او فشلها.

لقد ظهرت العديد من التعاريف المختلفة باختلاف توجهات ونظرة كل باحث ومفكر لإدارة سلسلة التوريد والتي تسعى الى وضع وتحديد مفهوم شامل يركز على اهم الجوانب التي تشملها إدارة سلسلة التوريد بالمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: تعريف سلسلة التوريد

1- تعريف سلسلة التوريد:

رغم الخلاف على المفهوم الدقيق لتعريف سلسلة التوريد، إلا أن كثيرا من الباحثين والممارسين اتفقوا على أنه عبارة عن عمليات ونشاطات تربط ما بين المورد والمنظمة والعملاء حول نقل المعلومات والمواد والمنتجات والخدمات.

الفرع الأول: تعريف سلسلة التوريد

1- تعريف سلسلة التوريد

رغم الخلاف على المفهوم الدقيق لتعريف سلسلة التوريد، إلا أن كثيرا من الباحثين والممارسين اتفقوا على أنه عبارة عن عمليات ونشاطات تربط ما بين المورد والمنظمة والعملاء حول نقل المعلومات والمواد والمنتجات والخدمات.

-حيث عرفها (Al. Et, Bowersox) على أنها سلسلة الطلب وتتكون الادارة من الشركات المتعاملة للاستفادة من الموقع الاستراتيجي وتحسين الكفاءة التشغيلية.

-يذكر (Stevenson 2002) بأن سلسلة التوريد هي تتابع من المنظمات - تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التابع مع المورد الرئيسي للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

-عرفها (Maloni and Benton 2005) أنها عملية التنسيق لتسليم المنتج أو الخدمة الى العميل النهائي .

-كذلك عرفها (الرفاعي، 2012) بأنها كيانات موضوعة ومشموله في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي.

- كما عرفها (البرازي، 2016) بأنها كافة العمليات المتعلقة بتوفير الكميات المطلوبة من المنتج للمكان المناسب ضمن الوقت المتفق عليه وبأقل ما يمكن من كلفة.

-عرفها (Rigin and Mohan 2013) أنها مجموعة الطرق المستخدمة بكفاءة لدعم التكامل بين الموردين والمصنعين واماكن التخزين من اجل انتاج وتوزيع المنتجات بالكميات الصحيحة الى المواقع الصحيحة في الوقت المناسب وذلك بهدف تقليل تكاليف النظام وتحقيق متطلبات الخدمات.

-قد عرف (Tanco et .al 2015) سلسلة التوريد بأنها شبكة من الوحدات المختلفة التي تقوم بتنفيذ عمليات تتفاعل فيما بينها بهدف ضمان تدفق المواد والمعلومات .<sup>1</sup>

-عرف (Meindl and Chopra 2004) سلسلة التوريد بأنها ديناميكية تدفق المعلومات والمنتجات والأموال بشكل مستمر بين المراحل المختلفة، وتشمل جميع الأطراف المعنية، بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل الاستجابة لطلبات الزبائن.

مما سبق يمكن تعريف سلسلة التوريد على "أنها مجموعة مترابطة من الأنشطة الخالقة للقيمة تبدأ باستقبال المواد الأولية وتنتهي بتسليم المنتج للزبون النهائي.

#### - مفهوم إدارة سلسلة التوريد

-عرف (2010,Mahbashi) إدارة سلسلة التوريد SCM بأنها نطاق متكامل من الأنشطة والممارسات التي تبدأ من أنشطة الحصول على المدخلات مروراً بالعمليات الداخلية والمسئولة عن تحويل المدخلات إلى منتجات تامة الصنع وتنتهي بأنشطة إيصال المنتجات أو الخدمات للعميل من خلال شبكات التوزيع وقنوات التسويق.

<sup>1</sup> حمزة فضيل محمد المناصير، أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، رسالة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2016 ص12/11.

-على جانب (Global Supply Chain Forum, 2007) تعنى إدارة سلسلة التوريد من وجهة نظر منتدى سلسلة التوريد الأعمال عمليات تكامل الكونية الأساسية عبر المورد الأساسي الذي يجهز المنتجات والخدمات والمعلومات التي تحقق القيمة المضافة للعملاء.

-فيما يعرفها (Lambert, 2005) بأنها شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة تمتد من المورد الأول إلى العميل النهائي تتعاون فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة مما يؤدي لتحقيق منافع لكل أطراف السلسلة.

-يعرفها (Bagchi, 2002) ،على أنها مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات التي تسهم في دعم الشركات وتفعيل الممارسات التجارية التي تربط بين البائعين والمشتريين في السوق<sup>1</sup>.

-يعرف (Chopra, 2004) سلسلة التوريد بأنها ديناميكية تدفق المعلومات والمنتجات والأموال بشكل مستمر بين المراحل المختلفة وتشمل جميع شركاء السلسلة بشكل مباشر أو غير مباشر بما يحقق رغبات العملاء.

- كما يرى (ادريس والمرسى، 2006) ان سلسلة التوريد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة تحديات العصر، والذي يتميز بالثورة التكنولوجية والمعلوماتية وان تلك السلسلة تمثل مجموعة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة، والتي تمر عبر قنوات متعددة بهدف تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية.

-من جانب (Lewis and Slack, 2002) ان تطبيق إدارة سلسلة التوريد يضمن التدفق الانسيابي للمواد الخام وغيرها من المدخلات التي تشكل في النهاية مخرجات العملية الإنتاجية في صورة سلع وخدمات، تقدم للعملاء لنيل رضاهم<sup>2</sup>.

-تعريف (بيف بيمور) إن إدارة سلسلة التوريد هي متتالية الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا ما يتضمن افتراضيا جميع مظاهر العمل التالية:

<sup>1</sup> د/ فهد بن سليمان النافع، زيادة فاعلية النموذج المحاسبي لممارسة إدارة سلاسل التوريد جامعة القصيم، العدد الثاني -2021- المجلد الخامس ص 06.

<sup>2</sup> فهد بن سلمان النافع، مرجع سابق ص 07

معالجة المبيعات "Sales Processing"، الإنتاج "production" إدارة المخزون "Inventory"، "management" "Material supply" ، التوريد الموارد ، التوزيع "Distribution"، الشراء "Procurement"، التخمين "Forecasting"، خدمة الزبائن "Consumer service"، و حسب هذا التعريف فإن إدارة سلسلة التوريد تتكون من مجموعة من الأطراف المختلفة و المهام المتكاملة و اللازمة لتوفير المنتجات 'سلع او منتجات " الى المستخدم النهائي<sup>1</sup>.

• بناء على ما سبق اتضح ان إدارة سلسلة التوريد هي عبارة عن:

مجموعة من المهام، الأنشطة، العمليات والتدفقات المادية، المالية، المعلوماتية والأفكار المتسلسلة التي تتصف بالتكامل والتناسق الصادرة منها والواردة للأطراف اللازمة لإنتاج سلعة او خدمة وتوفيرها للزبون وقت احاجة اليها بطريقة مبتكرة تراعي حاجيات، اوليات، إمكانيات واهداف الأطراف المشكلة لهذه السلسلة، والتركيز على هذه الجوانب:

- ان منطلق إدارة سلسلة التوريد هو التنبؤ بحاجيات الزبون.
- ان إدارة سلسلة التوريد تعتبر مدخلا لحل مشكل تعارض الأهداف للأطراف المشكلة لها.
- ان اهتمام إدارة سلسلة التوريد لا يتعلق بتدفق المنتجات او الخدمات بل يمتد لدراسة مختلف التدفقات المالية والمعلوماتية الصادرة والواردة للمؤسسة.
- ان إدارة سلسلة التوريد تحمل في طياتها بعد استراتيجي يساهم في خلق وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ان إدارة سلسلة التوريد تسعى لدمج أنشطتها الخارجية مع أطراف سلسلة التوريد
- ان ادارة سلسلة التوريد تأخذ بالاعتبار كل المشاركين بطريقة مباشرة وغير مباشرة في العملية الإنتاجية والذين تحكمهم علاقات معقدة ومتشابكة.

مدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد- مدخل تحسين العمليات -، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص06.

<sup>1</sup> عمر قاسم ' إدارة شبكة التوريد، مدخل نظري مجلة الدراسات الاقتصادية ال عدد14 مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية الجزائر، 2010 ص 64.

الفرع الثاني: عناصر إدارة سلسلة التوريد

1- الخطة (العميل)

تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لان الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة، والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

1-1- العملاء: أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.<sup>1</sup>

1-2- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

2- المصدر (الوسيط)

هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات المجمعية لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

2-1- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

2-3- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العالقات مع الموردين.

<sup>1</sup> مدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص22.

**3-3-الصنع:** يتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم. وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم ثلاثة عناصر فرعية :

**3-1-التصميم:** هو دمج العملاء واحتياجاتهم، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق .

**3-2-التشغيل:** وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

**3-3-الموقع:** أي تحديد مواقع التسهيلات.

**4-التسليم:** و يطلق على هذا المكون مصطلح "Logistiques" أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج تحرك المعلومات، الوقت والخدمة، التكلفة، التكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد.

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة<sup>1</sup> وهي:

○ الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

○ تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات.

○ التكويد.

○ اكتمال ودقة الأوامر – أي عدم وجود أوامر مرتجعة -.

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص22.

**5-المردودات:** ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

### 3- مراحل إدارة سلسلة التوريد

#### 3-1- إدارة عمليات الشراء والعلاقات مع الموردين

**أ- مفهوم إدارة عمليات الشراء:** تعد إدارة الشراء مجموعة من الأنشطة والمهام التي تمكن المؤسسة من الحصول على مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية بشروط تنافسية وفي ظل عالقات الثقة التي تحكمها المصالح المشتركة بين المؤسسة ومورديها<sup>1</sup>.

في الواقع فإن كافة الدوائر والأقسام تشارك في عمليات الشراء بصورة فاعلة رغم أنها من المهام المباشرة لإدارة المشتريات، التي لها المسؤولية الرئيسية في تحديد المصادر المناسبة للتوريد، وكذلك الأسعار التفاوضية بمساعدة الأقسام الأخرى، من خلال الاتصالات المستمرة بها والاسترشاد بآراء العاملين فيها بهدف تحقيق التكامل والفهم المتبادل والاتفاق على التفاصيل المتعلقة بالكميات والنوعيات الاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى تحديد البدائل المتاحة لتوفير هذه الاحتياجات على المدى الطويل عن طريق اختيار أفضل الموردين والحفاظ على مصادر التمويل ورصد اتجاهات السوق للمساعدة في تطوير منتجات المؤسسة والحفاظ على توازن الجودة/القيمة.

#### ب- مراحل وأهداف إدارة عمليات الشراء:

- **الشراء عند الحاجة:** وتعني الرجوع إلى المخازن والتحقق من الحاجة إلى المواد قبل تنفيذ طلبات الدوائر المستخدمة لها (دائرة الإنتاج) وكذا تحديد مواصفات تلك المواد وتحديد أسعارها لمطابقتها عند الاستلام.
- **الحصر والمفاضلة بين بدائل الموردين:** تعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المؤسسة لتقييمهم والمفاضلة بينهم للاختيار أفضل

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص24

المواصفات التي يستطيع هؤلاء الموردون تقديمها من حيث الجودة، السعر، الكمية، وإمكانية توفيرها في الوقت المناسب.

كما يمكن الاعتماد على عدة عناصر لإجراء تلك المفاضلة، من بينها<sup>1</sup>:

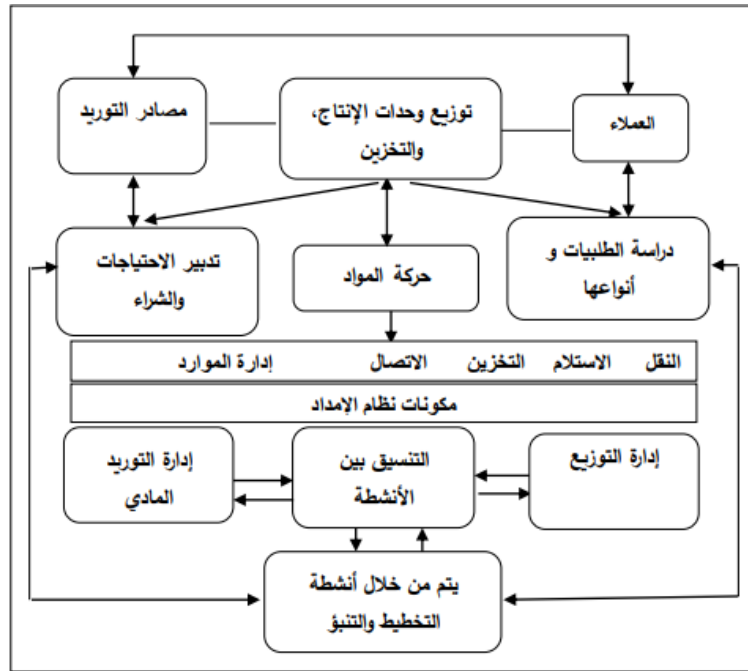
- القدرات التصنيعية والفنية: وتعني مقدرة المورد على صنع وتلبية المنتجات والمواد حسب المواصفات التي يحددها ويرغب بها المشتري.
- الاعتمادية: تعني مكانة المورد وقوته المالية ودرجة التزامه ووفائه تجاه المؤسسة.
- موقع المورد: حيث أن القرب من المورد يحقق السرعة في عمليات التوريد خاصة في الحالات الطارئة كما يساهم في التقليل من المصاريف وتكلفة الشراء.
- خدمات ما بعد البيع: يتعلق الأمر ببعض المنتجات ذات الخصائص الفنية التي تستوجب استبدال أحد أجزائها أو مكوناتها بعد فترة من الاستخدام، لذا يتوجب على المورد امتلاك المقدرة على ضمان وتقديم الخدمات ما بعد البيع.
- مراقبة التموينيات: أي فحص ما تم توريده عن طريق المسح الشامل أو الفحص بالعينة بناء على طبيعة العلاقة بين الطرفين وتوافر ضبط الجودة والثقة المتبادلة.
- مرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع الموردين: تمتد جسور التعاون والتنسيق في هذا النوع من العلاقات بين الموردين والمشتريين بل وحتى بين جميع أعضاء سلسلة التوريد، على أرضية راسخة من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون، ومن تلك المنافع: تخفيض عدم التأكد والمخاطرة، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض التكاليف الكلية، وزيادة ربحية جميع الأعضاء، و السرعة في الاستجابة لطلبات العميل النهائي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المنظمات، و تبادل المعلومات لتقليل العوائق بين أعضاء سلسلة التوريد، و تحسين أداءها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، علي سليم العالونة، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الأولى، دار احنادين للنشر والإشهار، الأردن، 2007، ص 16.

<sup>2</sup> عزوز منير، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 24.

- تقييم أداء وظيفة الشراء: وهو الوقوف على مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها ضمن الهدف الكلي للمشروع، وكيفية قيامها بالمهام الموكلة إليها، استناداً إلى مجموعة من المعايير كمقياس كفاءة الانجاز بمقارنة الانجاز الفعلي مع الانجاز المتوقع ومن ثم تشخيص الانحرافات بغية تصحيحها<sup>1</sup>.

الشكل 01: تداخل المهام بين مكونات إدارة سلسلة التوريد.



المصدر: عبد الغفار حنفي، «أساسيات إدارة الإمداد»، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص21

ج- أهمية العالقات مع الموردين: تتجه معظم الشركات والمؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة عالقات سلسلة التوريد من خلال التركيز على عدد اقل من الموردين والتفاعل المتداخل والنشط عن طريق عالقات التعاون والشراكة وذلك بهدف تصنيع المنتجات وإيصالها إلى العملاء والحصول على رضاهم، ولكي تنجح هذه العالقة البد أن تنشأ في جو من الثقة والولاء والاحترام المتبادل والالتزام والرؤية المشتركة ومعرفة كل طرف لقدرات الطرف الآخر من حيث نقاط القوة و الضعف، وحل المشكلات المشتركة مما يؤدي إلى ديمومة العالقات طويلة الأمد متخذة الأشكال التالية:

<sup>1</sup> . سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد (الشراء والتخزين)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 115.

● **المفاوضات:** تعتمد حركة الأعمال على آلية السوق والتي تمهد الطريق للمفاوضات مع الموردين، وان هذه المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين وما يمكن أن يكسبه الطرف الأول ويخسره الطرف الآخر بحسب القوة التفاوضية التي يتمتع بها كل طرف، فمن الطبيعي أن تحاول الشركة تخفيض أسعار الموردين، في حين يمارس هذا الأخير ضغوطا معينة للحصول على أعلى الأسعار لمستويات الجودة التي يقدمها ويحددها.

● **الشراكة:** إن وجود عالقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد يعتمد على توافر عدة عناصر من بينها المشاركة بالنجاح والتعلم المشترك والمنفعة والثقة المتبادلة.

● **التعاون:** ويعني أن الشركة تتشارك مع مورديها بالمعلومات فيما يخص نواياها المستقبلية حيث أن ذلك يسمح للمورد بالحصول على تنبؤات دقيقة وعقلانية بالطلب المستقبلي، وفي المقابل يسمح هذا التعاون للشركة بزيارة مصانع الموردين واقتراح أساليب تحسين التوريد وفتح أبواب الابتكار وخفض التعقيدات المصاحبة لإدارة هؤلاء الموردين والعمل يد بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته.

### 3-2- إدارة سلسلة التوريد وأنشطة دعم العمليات الإنتاجية

#### 3-2-1- وظيفة التخزين

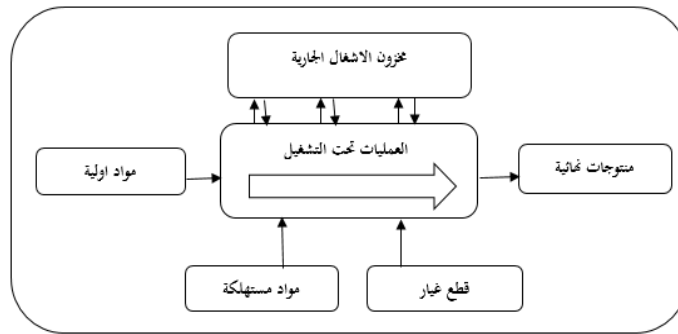
أ- **مفهوم وأهمية وظيفة التخزين:** التخزين هو عملية الاحتفاظ بالمواد الخام والأجزاء والسلع الوسيطة وكذا الوحدات تحت التشغيل والمنتجات النهائية، مع العناية بها لفترة زمنية لحين الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن للأموال وبأقل تكلفة ألن المخزون الزائد ما هو إلا رأس مال معطل.

لذا تكتسب وظيفة التخزين أهمية متزايدة في المؤسسات الصناعية فهي تؤثر تأثيرا كبيرا أو مباشر في العمليات الإنتاجية ذلك لأنها توفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات عند الحاجة إليها، وبالتالي المحافظة على الإمداد الدائم والمنظم لورشات التشغيل، والشك أن إهمال هذه الوظيفة

يترتب عليه الكثير من الأضرار التي تؤثر في تكلفة الإنتاج عامة، والنشاط التسويقي خاصة، أنها تقوم باستقبال السلع النهائية والمحافظة عليها لحين تسويقها<sup>1</sup>.

**ب- مركبات وأشكال المخزونات:** تتحمل إدارة المخزونات مسؤولية تدعيم العملية الإنتاجية من خلال توفير مختلف المستلزمات الضرورية لسير العملية الإنتاجية في مختلف مراحلها وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين عدة أنواع من المخزونات والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل 02: اشكال المخزونات.



.Source: Donald Waters, Inventory Control and Management, Published by John Wiley & Sons Ltd United King dom, 2003, P10

- مواد خام: تستخدم لإنتاج منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.
- منتجات نهائية: يمكن بيعها للزبون النهائي وتستخدم لتغطية الطلب غير المتوقع به.
- مخزون تحت التشغيل: وهي المواد المحولة جزئياً في انتظار التجميع النهائي.
- مخزون المواد لغرض الاستهلاك: وهي المواد المساعدة التي تستخدم مرة واحدة كمواد التنظيف والتغليف.
- مواد الصيانة والإصلاح وقطع الغيار: وهي ضرورية لدعم سير العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 34-35.

<sup>2</sup> عزوز منير، مرجع سابق ص22.

ج- تكاليف المخزون: ويمكن تبويبها على النحو التالي:

- تكاليف الحصول على المواد: وتشمل الرواتب، الفواتير، نفقات مراجعة ومتابعة أوامر الشراء.
- تكاليف التخزين: مثل نفقات التدفئة والتبريد والإنارة، وتكاليف تجميد رأس المال، وتكاليف التلف والتأمين... الخ.
- تكاليف نفقات المخزون: فبالإضافة إلى الخسائر التي تلحق المؤسسة نتيجة لتضييع فرصة البيع يأتي على عاتقها دفع التعويضات إلى زبائنهم بسبب التأخر في تسليم المنتجات حسب تاريخ التسليم<sup>1</sup>.

د- الرقابة على المخزون: وتنقسم إلى ثالث نظم هي:

نظام التخزين في وعاءين مختلفين: حيث يقسم المخزون إلى مجموعتين منفصلتين في موقعين مختلفين، يستخدم المخزون الأول حتى ينتهي حيث يعد ذلك إشارة تلقائية لإعادة التوريد، حينها يبدأ استخدام المخزون الثاني لمواجهة الطلب أثناء فترة إعادة التوريد للموقع الأول.

النظام الدوري: من أكثر نظم الرقابة شيوعاً واستخداماً، ويسمى بنظام الرقابة الدورية المنتظمة، ويقوم على أساس إصدار أوامر توريد على فترات زمنية دورية، وكلما زاد عد هذه الفترات انخفضت الكمية المطلوبة والعكس صحيح.

ج- نظام الكمية الثابتة: يقوم هذا النظام على إصدار أوامر توريد بكميات ثابتة على فترات زمنية متغيرة وتتوقف الكمية المطلوبة على مقدار الكمية الاقتصادية للشراء.

هـ- طرق تقييم تكلفة المخزون: هناك عدة طرق من أشهرها:

- القدام اولاً يخرج اولاً: FIFO أي ما تم شراؤه أوال هو ما يتم بيعه أو استخدامه أوال لذلك فهي طريقة ال تعكس الأسعار الحقيقية في السوق.

<sup>1</sup> فراس نايف عليان، إدارة المخازن، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 04.

○ القدام أخيرا يخرج أولا: **LIFO** وهي عكس الطريقة الاولى حيث يباع أو يستخدم العنصر القدام أخيرا.

○ متوسط التكلفة (**Average Cost**): ويتم تقييم المواد على أساس متوسط التكلفة لجميع العناصر.

### 3-2-2- وظيفة النقل

يمثل النقل أحد الأنشطة اللوجستية الرئيسية في أي منشأة صناعية لما يحققه من الربط بين أطراف متعددة، حيث يربط بين الموردين والمنشأة من جانب، وبين المنشأة وأسواقها من جانب آخر وبين المنشأة وفروعها بالإضافة إلى النقل الداخلي بين وحدات الإنتاج المختلفة للمنشأة، وهناك أربعة أنواع من النقل:

#### أ- النقل البري: ويتم ذلك عن طريق<sup>1</sup>

○ **السكة الحديدية:** تحتل مكانة مميزة في عمليات النقل خاصة في حالة البضائع ذات الأحجام الضخمة والطلبات المجمع التي تكون محطة وصولها واحدة، مع تكلفة منخفضة نسبيا مقارنة بوسائل أخرى.

○ **الشاحنات:** وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الحمولة ومسافة النقل، يمكن امتلاكها أو التعاقد مع شركات أخرى للحصول على هذه الخدمة، وتتسم بالسرعة النسبية مع ارتفاع تكلفتها.

ب- **النقل الجوي:** ترجع أهمية استخدام النقل الجوي إلى انخفاض نسبة التلف والفاقد للشحنات المنقولة بالطائرة، إضافة إلى السرعة الفائقة مقارنة بالوسائل الأخرى رغم محدودية البضائع والأحجام عند استعمال هذه الوسيلة زيادة على الارتفاع الباهظ للتكلفة.

<sup>1</sup> نجال فريد مصطفى، إدارة الامداد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2011، ص151.

**ت-النقل البحري:** أدى تحرير التجارة الدولية من قيودها مع التقدم التكنولوجي في صناعة المواصلات إلى تبوأ النقل البحري مكانة مرموقة وصاحب ذلك تغيرات سريعة في السفن لزيادة حمولتها وسرعتها لمواكبة حجم التبادل.

**ج- النقل بالأنابيب:** يقتصر استخدام النقل بالأنابيب على نوع معين من المنتجات مثل منتجات البترول والغاز، والبتروكيماويات، والسلع ذات الطبيعة السائلة أو الغازية.

**3-2-3- المناولة:** تشير عملية المناولة إلى عملية تحريك أو نقل مختلف المنتجات والبضائع من موقع لآخر وذلك استجابة لأوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو حركة المخزون الداخلية، وهذا يعني تفريغ مركبات النقل وتحميلها وتحريك المواد من وإلى المخزن مع معرفة مواقعها فيه. وتنقسم أنظمة المناولة إلى قسمين:

#### أ- المناولة الميكانيكية (يدوية):

يستخدم فيها وسائل مناولة آلية ونصف آلية تعتمد بشكل مباشر على الجهد البشري الذي يستخدم وسائل مناولة بسيطة منخفضة الثمن مناسبة للمواد الخفيفة والمخازن الضيقة أو القريبة من مكان التشغيل .

**ب- المناولة الآلية:** عادة ما تستخدم في المشاريع الكبيرة والمواد الثقيلة وتكون ذات كفاءة عالية نظرا لاستعمال المعدات بدل من العمالة .

ويمكن تقييم كفاءة وفعالية نظام المناولة من خلال نسبة أو معدل الوقت المستغرق في المناولة منسوبا إلى الوقت المستغرق في الإنتاج أو من خلال حساب تكلفة نقل الوحدة بالإضافة إلى استخدام مؤشرات استغلال الأجهزة ومقارنته مع معدلات سابقة أو معدلات مؤسسة منافسة<sup>1</sup> .

**3-2-4- وظيفة التعبئة والتغليف:** توضع معظم المنتجات والأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضا على سهولة المناولة، كما يشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها خلال نظام اللوجستيات ويتحدد

<sup>1</sup> نعال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 235.

شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف لذلك، لذا لابد من تصميمه بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت.

من خلال ما سبق نستطيع القول إن التغليف هو النشاط الضروري لحماية المنتجات وسلمتها من التلف كما يضمن كفاءة وفعالية النقل والتخزين وعمليات التجزئة والاستهلاك فيحقق للزبون الامان سواء في مرحلة الاستعمال أو ما بعد الاستعمال إذ لا يجب التخلص منه أن يسبب أي آثار أو أضرار بيئية جانبية. ومن خلال وظيفة التغليف تسعى إدارة سلسلة التوريد إلى تحقيق الأهداف التالية: <sup>1</sup>

- **أهداف الحماية:** أي قدرة الغلاف على حماية المنتج والحفاظ على خصائصه خلال عملية التوزيع؛
- **أهداف التوزيع:** إن قوة الغلاف وحجمه وشكله تعد من العوامل الرئيسية التي تحدد شكل ونوع أدوات المناولة ومعدات التخزين المطلوبة، فزيادة حجم الغلاف مثال يعني زيادة الوحدات المنقولة من السلع وبالتالي تقليل عدد مرات النقل والمناولة المطلوبة لتحريك حجم معين من المنتجات؛
- **الأهداف الترويجية:** يستخدم كأداة أساسية لترويج المبيعات من خلال الرسائل التي يرغب المنتج في إرسالها المستهلكين كالأسعار والمزايا الخاصة بالسلعة، وبالإضافة إلى الرسالة الإعلانية للغلاف فإنه يساعد على جذب أنظار واهتمامات المستهلكين وبالتالي فهو يدعم الموقف التنافسي للمؤسسة.

**3-3- إدارة العلاقات مع الزبائن:** إن تحقيق هدف الحفاظ وتنمية الزبائن يعد من أهم مبررات وجود إدارة سلسلة التوريد من خلال إدارة العلاقات مع الزبائن التي يتمحور هدفها الرئيسي في استهداف أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ثقتهم عن طريق تلبية حاجياتهم في الوقت المناسب والكمية المناسبة بالجودة والسعر المناسبين.

**3-3-1- مفهوم العلاقات مع الزبائن:** تسمح إدارة العلاقات مع الزبائن بالحصول على أفضل المعلومات عن قيم الزبائن، سلوكهم حاجاتهم وتفضيلاتهم، وهذا من شأنه تحديد الزبائن المحتملين والكشف عن ملامح الزبائن الرئيسيين وتوقع حاجاتهم وسلوكياتهم. لذا عرفها الكاتب (swift) على

<sup>1</sup> عزوز منير، مرجع سابق، ص 33.

أنها "منهج لفهم سلوك الزبون من خلال اتصالات مكثفة معه لتحسين الأداء المتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولاءه وربحته".

### 3-3-2- أشكال إدارة العلاقات مع الزبائن: تأخذ عدة أشكال وأنماط من بينها:

أ- نظام إدارة علاقات الزبائن التشغيلية: يقوم هذا النظام على التفاعل المباشر مع الزبائن من خلال تدعيم المكاتب الأمامية مثل الموظفين ومراكز الاتصال.

ب- نظام إدارة علاقات الزبائن التحليلية: يتم بناء هذا النظام على أساس النظام السابق ليقوم بجمع المعلومات عن شرائح الزبائن وسلوكهم باستخدام الأساليب الإحصائية وتجميع بيانات المبيعات والأرباح لاستعمالها لأغراض الإدارة والتقييم.

ج- نظام إدارة علاقات الزبائن التعاونية: إن فلسفة المشاركة في إدارة العلاقات مع الزبائن الغرض منه هو تحسين مستويات الخدمة للعميل وزيادة رضاه وولائه للمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق وحدات البيع والتسويق والدعم الفني المتبادل.

3-3-3- التوزيع المادي للمنتجات: يساهم التوزيع في تقديم خدمة فعالة للزبون عن طريق تخزين المنتجات في أماكن ملائمة لشحنها للوسطاء، وخلق المنفعة الزمنية فضلاً عن توفير المنفعة المكانية من خلال وظيفة النقل لإرضاء الزبون يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى إتاحة المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفعها بواسطة أنشطة التوزيع المادي المختلفة.

ويعرف (Davidson) القناة التوزيعية بأنها: «مجموعة من المؤسسات المترابطة لتسهيل عملية توفير المنتجات إلى المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين<sup>1</sup>، وتتضمن قناة التوزيع جميع الوكلاء والوسطاء المختلفين الذين يؤلفون جسراً بين المنتج والمستهلك، ويمكن أن نميز بين نوعين من التوزيع:

أ- التوزيع المباشر: يتم توزيع المنتجات عن طريق فروع البيع التي تمتلكها أو تديرها المؤسسة أو عن طريق مندوبي البيع التابعين لها.

<sup>1</sup> زكرياء احمد عازم وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 309.

ب- التوزيع غير المباشر: يعني وجود وسيط أو أكثر من الموزعين بين المنتج والمستخدم النهائي. ومن خلال التوزيع تهدف المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

- تحقيق المنفعة من خلال تسهيل وصول المنتجات إلى المستهلكين وإشباع رغباتهم؛
- ربط الوكلاء والوسطاء وتسهيل عملية التحكم في مختلف التدفقات المالية والمادية والمعلوماتية التي من شأنها أن تساعد إدارة سلسلة التوريد أن تحقق أهدافها؛
- تقاسم الوسطاء مع المؤسسة بعض المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار فضلا عن التلف والضياع؛
- إثارة الطلب عن طريق جهود البيع الشخصي، الإعلان والترويج.<sup>1</sup>

### 3-4- نظام معلومات سلسلة التوريد

يعرف نظام المعلومات على انه مجموعة مترابطة من المكونات التي تقوم بجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والتحكم، لمساعدة الموردين والعاملين على حل المشكلات والطالع على المعلومات حول المنتج والخدمات التسويقية والأسعار ويمكن الإدارة من الاتصال مع الزبائن وإدارة الطلبات والاتصال مع الموردين وتبادل البيانات وطلبات الشراء لزيادة القدرة على متابعة عملية الإنتاج وحالة المستودعات لدى الموردين , وعليه فان استعمال نظم إدارة المعلومات يفيد إدارة الأعمال في تقليل الوقت والجهد المبذول في انجاز الأعمال، بالإضافة إلى المساعدة على توقع المستقبل ومواجهة التغيرات البيئية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الجدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية للسراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 341.

<sup>2</sup> علاء السلمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 57-59.

### المطلب الثاني: أداء إدارة سلسلة التوريد

سنتطرق في هذا المطلب الى أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد وكذا مقاييسها وتدققاتها.

### الفرع الأول: أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

#### 1- أهمية إدارة سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فان هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فان مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية سلسلة التوريد لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيرا تحقيق رضا العاملين.<sup>1</sup>

وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل، بالإضافة إلى إنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات سلسلة التوريد. على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل، وخلاصة القول فان تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلي من خلال إدارة سلسلة التوريد. وتسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي :

- تخفيض تكلفة التوريد؛
- تحسين الربح الحدي للمنتج؛
- زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات)؛
- عائدات أفضل على الأصول ( صافي الربح بعد التكاليف والفوائد ) .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> واعيل عبد الكريم، تقم أداء سلاسل التوريد في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2016، ص35.

<sup>2</sup> طيب محمد، فعالية إدارة المخزون ودورها في أداء سلسلة التوريد، دراسة حالة مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها Orsim، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إمداد ونقل دولي، جامعة مستغانم، ص221.

**2- فوائدها إدارة سلسلة التوريد:** تتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد لكل من العملاء والموردين

كما يلي

**2-1- العملاء:** أهم مظاهر العملاء الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب؟ ومتى يرغب في ذلك؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

**2-2- التكلفة:** يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء.

كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم.

**2-3- القيمة السوقية:** أمثليه سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفء للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق ناتجا عنها مبيعات مرتفعة.

**2-4- التكاليف الرأس مالية:** في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأس مالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج وتصنيع، فإن الإنتاج سيكون متزامنا بصورة أكبر من طلب العميل ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حدها الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

**2-5- الوفورات الرأس مالية:** بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، ذلك لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق القبض، ومن وجهة نظر المالية سيتحول هذا المخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيرا إيجابيا على القيمة السوقية للمنشأة كما يؤدي إلى فهم الأكثر وضوحا لإدارة سلسلة التوريد إلى بعض الفوائد والنتائج منها:

- مساعدة المديرين على التركيز على الأهداف التنظيمية ومن ثم تحقيق الاتصال الفعال اللازم لإدارة سلاسل التوريد المبدئية؛

- سلاسل التوريد المبدئية هي الأكثر احتمالاً أو الأكثر حاجة لتلقي الدعم والمساندة حينما يعبر الآخرون المنظمة لفهم أهمية إدارة سلسلة التوريد.

وقد تتمثل فوائد إدارة سلاسل التوريد فيما يلي:

- العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع للوثائق؛

- اتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق؛

- تحقيق الاتصال بصورة أفضل؛

- تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين.

كما ينبغي أهمية سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم هناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلسلة التوريد وهي:

- الحاجة إلى تحسين العمليات؛

- رفع مستويات الشراء الخارجي؛

- تخفيض تكاليف النقل.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مقاييس الأداء وتدفعات إدارة سلسلة التوريد

1-1- مقاييس الأداء لإدارة سلسلة التوريد

1-1- تعريف الأداء: يعتبر تقييم الأداء للشركات والذي يتم عن طريق قياس الربحية والحصة السوقية تحصيلاً مالياً والذي وضحه العديد من الباحثين السابقين.

1-2- مقياس الأداء لإدارة سلسلة التوريد: توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد، والتي تعكس مداخل مختلفة لقياس أداء سلسلة التوريد وتشمل (المخزون، رضا العميل، المورد، إشباع الرغبات، الجودة، الوقت المناسب).

<sup>1</sup> طيب محمد، المرجع نفسه، ص 22-23.

أ- مقياس المخزون: تبدأ المخزون بالجرد الفعلي للوحدات أو الأحجام أو الأوزان، وبشكل عام فإن مقاييس المخزون قد قدمت بثلاث طرق وهي:

■ معدل القيمة الإجمالية للمخزون:

وتمثل قيمة كل المواد التي تحتفظ بها المنظمة في المخزون، وتمثل بالكلفة وذلك ليشمل هذا المقياس كافة أنواع المخزون من مواد أولية وشبه مصنعة وتامة الصنع، وتهتم بالمعدل لأن هذه القيمة تمثل الاستثمار في المخزون خلال فترات زمنية معينة.

لو افترضنا أن أحد التجار يحتفظ بنوعين (أ) و (ب) وأن قيمة الوحدة الواحدة من النوع الأول متدنية بينما قيمة الثانية عالية فإن:

$$\text{معدل القيمة الإجمالية للمخزون} = [\text{عدد الوحدات (أ)} \times \text{قيمة الوحدة (أ)}] + [\text{عدد الوحدات (ب)} \times \text{قيمة الوحدة (ب)}]$$

حيث تشير هذه القيمة إلى المبالغ المالية المجمدة في المخزون، وتصل نسبة المخزون إلى مجموع الموجودات في المنظمات الصناعية إلى 25% بينما ترتفع هذه النسبة لدى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل إلى 75%.

وتستطيع الإدارة أن تحدد فيما إذا كان المخزون عاليا أم لا من خلال المقارنات التاريخية أو المقارنة مع الصناعة ذات العلاقة، أو من خلال الأحكام الإدارية.

■ عدد الأسابيع (المدة) التي يغطي فيها المخزون الطلب:

ويمكن الحصول على هذه العدد من خلال استخدام المعدلة التالية:

$$\text{عدد الأسابيع} = \text{معدل القيمة الإجمالية للمخزون} \div \text{تكلفة المبيعات الأسبوعية}$$

■ دوران المخزون ويحدد بالمعادلة التالية:

$$\text{دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات السنوية} \div \text{معدل القيمة الإجمالية للمخزون}$$

**ب- مقاييس العمليات:** هناك ثلاثة مقاييس للعمليات تتعلق بسلسلة التوريد وهي العلاقات مع العملاء، إشباع الطلبات، العلاقات مع الموردين؛ ويعمل مدير سلسلة التوريد السيطرة على الأداء من خلال قياس التكلفة و الوقت و الجودة , يوضح الجدول التالي الأمثلة للمقاييس العملية لهذه العمليات :<sup>1</sup>

الجدول رقم (1): مقاييس العمليات لسلسلة التوريد.

العلاقة مع العملاء	مواجهة و إشباع الرغبات	العلاقة مع الموردين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النسبة من الطلبات التي أخذت واعتمدت بشكل صحيح.</li> <li>- الوقت لإكمال الطلبية.</li> <li>- رضا العميل عن ذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة الطلبيات المشحونة بشكل غير كامل.</li> <li>- نسبة الطلبيات التي شحنت في الوقت المناسب.</li> <li>- الوقت اللازم لإشباع الطلب.</li> <li>- نسبة المردودات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسب الطلبيات أو الشحنات الواردة في الوقت المحدد.</li> <li>- فترة الانتظار.</li> <li>- نسب المعيب في الشحنة.</li> <li>- مستويات المخزون من المواد المشتراة والأجزاء.</li> </ul>

المصدر: سليمان خالد، مصطفى نجيب شاوش، إدارة المواد-شراء وتخزين-طبعة ثانية، الأردن، 2009، ص226.

## 2- تدفقات سلسلة التوريد

تتألف سلسلة التوريد من الشركاء بداية التدفق والشركاء نهاية التدفق حيث الشركاء بداية التدفق عبارة عن مجموعة المنظمات التي تورد المواد الأولية المكونات الأجزاء المعلومات الأموال والخبرات المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات وشركاء آخر التدفق أو ما يمكن تسميته القنوات التوزيعية مثل : تجار الجملة، وتجار التجزئة، وهي تؤمن الاتصال الحيوي بين المنظمة والزبائن، أما التدفقات فهي :

● **تدفق المواد :** جميع السلاسل التوريد الصناعية والخدمية لديها تدفقات مواد ابتداء من المواد الأولية في بداية سلسلة إلى المنتج النهائي في نهاية السلسلة.

● **تدفق المعلومات :** سلاسل التوريد تستفيد من تدفق المعلومات على امتداد سلسلة التوريد حيث إن هناك الكثير من المعلومات المتدفقة مثل معلومات الطلب التنبؤ الإنتاج التصميم وعلى خلاف تدفق

<sup>1</sup> واعيل عبد الحكيم، المرجع نفسه، ص 50-52.

المواد فإن تدفق المعلومات يجري في كلا الاتجاهين باتجاه بداية سلسلة وبتجاه نهايتها فأي سلسلة توريد لديها مجموعة من المعلومات المتدفقة الخاصة بها وهو أمر حيوي لبقائها.<sup>1</sup>

## 2-1- التدفقات في سلسلة التوريد الداخلية :

تتألف سلسلة التوريد الداخلية لشركة ما من تدفقات المواد والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين بالعمل، من المعلومات المتدفقة داخل سلسلة التوريد :  
مستوى المخزون، حالة الطلب، جدول الإنتاج، بيانات المبيعات والتنبؤ، مقياس الأداء.

○ **التدفق المالي :** لكل سلسلة توريد تدفق مالي هو عبارة عن تدفق مالي هو عبارة عن تدفق الأموال ويمكن اعتباره شريان سلسلة التوريد ومن دونه سلسلة التوريد ومن دونه سلسلة التوريد بالتأكيد سوف تفني ولكل سلسلة توريد مصدر وحيد للمال هو العميل النهائي.

○ **التدفق التجاري :** جميع السلاسل التوريد تقدم ما يدعى بتدفقات الصفقات هذا يعني أن التدفق المواد الذي يسير عبر سلسلة التوريد يغير الملكية من منظمة إلى أخرى من المورد إلى المشتري، الصفقات التي تتم من شراء وبيع تدفع ملكية المواد من المورد في بداية سلسلة حتى المستهلك في نهايتها.

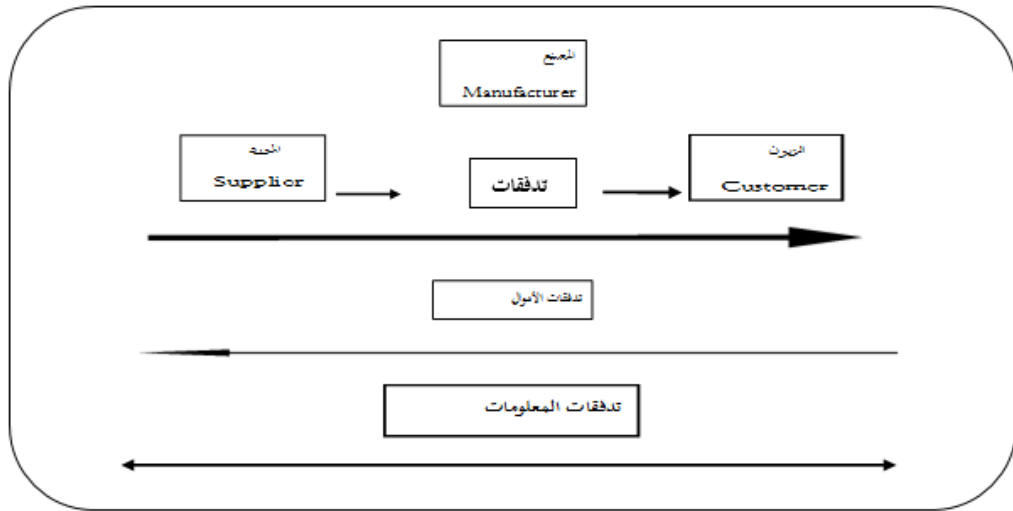
ولتسهيل حركة هذه التدفقات يلزم خدمات من منظمات أخرى حيث تستخدم منظمات النقل لنقل البضائع والبنوك والمؤسسات المالية لحركة المدفوعات، تدفق المعلومات يمكن أن يحدث مباشرة أو من خلال العملاء أو من خلال طرف ثالث.

لذلك فإن المنظمات مع نظام مخزون كبير والعديد من الموردين ومنتجات معقدة وميزانيات شراء عالية فإن العناية الجيدة بسلسلة التوريد يمكنها من التحقيق انخفاض تكاليف الشراء وتحسين جودة المنتج ومستويات أعلى من الخدمة لجميع العملاء مما يؤدي إلى المزيد من النمو.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أوس أحمد، أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية، دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها، رسالة الماجستير في إدارة التسويق، جامعة دمشق، 2017، ص 30-31.

<sup>2</sup> أوس أحمد، المرجع نفسه، ص32.

الشكل رقم (3) : سلسلة التوريد الداخلية.



المصدر: واعيل عبد الحكيم، مرجع سابق، ص49.

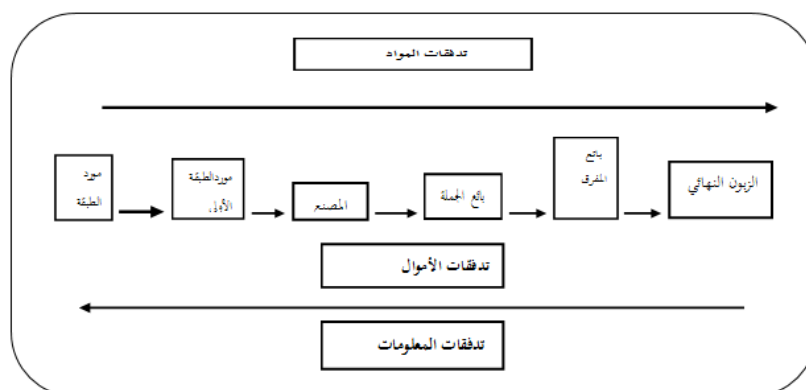
التدفقات تبقى كما هي لكن الفرق هو الحاجة لأخذ موردي الموردين وزبائن الزبائن بعين الاعتبار لان لهم تأثير على أداء سلسلة التوريد الكلية.

## 2-2- تدفقات في سلسلة التوريد الخارجية (الموسعة):

تتألف سلسلة التوريد الداخلية لشركة ما من التدفقات المواد والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين بالعمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> واعيل عبد الحكيم، مرجع سابق، ص48-50.

شكل رقم (02) : سلسلة التوريد الخارجية



المصدر: واعل عبد الحكيم، مرجع سابق، ص50.

كما هو ملاحظ تم تصنيف التدفقات في سلسلة التوريد إلى ثلاثة أنماط :

○ **تدفقات المواد:** وهي تدفقات تمثل حركة المواد الأولية والخدمات من الموردين باتجاه العملاء مروراً بالمصنعين، وهذا يساهم في تخفيض الزمن اللازم في توفير المواد الأولية اللازمة للإنتاج، والذي يلعب دوراً مهماً في تخفيض مستويات المخزون مما يؤثر إيجابياً في التكاليف بتخفيضها.

1

○ **تدفق معلومات التصميم:** وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء إلى الموردين وبالعكس من الموردين للعملاء، وذلك من خلال اشتراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يساهم في تقييم أداء أعضاء سلسلة التوريد بما يوفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد مما يؤثر إيجابياً في جودة المنتج.

○ **تدفق المدفوعات النقدية:** وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء إلى الموردين، تمثل حركة المدفوعات النقدية ثمناً للمواد الأولية.

<sup>1</sup> واعيل عبد الحكيم، المرجع نفسه، ص49-50.

### الفرع الثالث: قدرات واستراتيجيات سلسلة التوريد

**1- قدرات سلسلة التوريد:** تشير قدرات سلسلة التوريد إلى المهارات المكتسبة من الخبرات السابقة وإدارة التدفقات المعلوماتية التي تم الوصول إليها من خلال عمليات الاستقصاء لرغبات العملاء بالاعتماد على آراء مجموعة من المختصين في المجال الذي تعمل به المنظمة والذي يتم توظيفه في تبادل المعلومات والاستجابة المباشرة للتغيرات في البيئة السوقية، وتتمثل في عدة قدرات من بينها:

- أنه قدرات سلسلة التوريد تتعلق بقدرة على تحديد الاستفادة واستيعاب كل من الموارد الداخلية والخارجية من معلومات لتسهيل وأنشطة سلسلة التوريد بأكملها، وتقسيم هذه القدرات إلى قدرة المنظمة على تبادل المعلومات والقدرة على الاستجابة لسلسلة التوريد، وفيما يأتي إيجاز لكل منها :

○ القدرة على تبادل المعلومات وهي قدرة المنظمة على تبادل المعارف من خلال الاتصال مع الموردين والوسطاء والعملاء بطريقة فعالة.

- أنه في سبيل استخدام قنوات الاتصال بين أطراف سلسلة التوريد لا بد من إيجاد تبادل معلوماتي بالتنسيق الكافي، وبذلك تحقق المنظمة الكفاءة والفاعلية في تبادل المعلومات.

- القدرة على الاستجابة لسلسلة التوريد وهي مدى استجابة أطراف الاتصال في مجال الإنتاج والتوزيع والتعاون فيما بينهم في ظل المتغيرات التي تطرأ على البيئة السوقية.

- أنه الطبيعة الديناميكية لقدرة سلسلة التوريد للمنظمة تسمح لها بتطوير وتحديد كفاءتها وتمكينها من

الاستجابة للتحويلات في البيئة السوقية، خصوصاً في ظل تعقد الأسواق والذي يتطلب من المنظمة

الاستجابة الفعالة من قبل كفاءة أطراف السلسلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن جازي التبيبي، أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات الموارد الزراعية في الأردن، شهادة الماجستير، جامعة ألبت: 2018، ص9-10.

**2- استراتيجيات سلسلة التوريد:** يعرف أن إدارة سلسلة التوريد هي عبارة عن خلق التكامل بين الأنشطة التي تتولى الحصول على المواد، وتحويلها إلى منتجات وسيطية، ثم منتجات نهائية، تسليمها إلى العميل.

هذه الأنشطة تتضمن وظيفة الشراء بالإضافة العديد من الأنشطة الأخرى ذات الأهمية بالعلاقة مع الموردين والموزعين. وبالنسبة للمفردات التي يجري شرائها فان على المنظمات أن تختار استراتيجية سلسلة التوريد المناسبة لها وباستبعاد استراتيجية التكامل الرأسي التي تقرر بموجبها المنظمة تصنيع المادة بدلا من شرائها فان استراتيجيات سلسلة التوريد تتمثل في:<sup>1</sup>

**2-1- استراتيجية تعدد الموردين:** وهي من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية، حيث يقدم الموردين عروضهم استجابة لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك، وعادة يتم اختيار المورد من قبل المنظمة على أساس السعر الأقل، أي اختيار المورد ذو العرض الأدنى سعرا، أو قد تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم لتنافس، وتستخدم أساليب عديدة للمفاوضة في هذا المجال من بينها

- تقوم بلفت الانتباه لان هذه الاستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين.
- تهتم بان يقدم المورد ما هو ضروري من الصيانة والخبرة بالإضافة إلى أهليته في جوانب الكلفة، الجودة، التسليم لما سيقوم بتوريده.

## 2-2- استراتيجية الموردين قلة

لا تركز هذه الاستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها، كالأسعار المنخفضة، بل على علاقة طويلة الأمد مع عدد قليل موثوق بهم من الموردين، ومن مزايا هذه الاستراتيجية ما يلي :

- تمكين الموردين، نتيجة العلاقة طويلة الأمد، من فهم هذه أهداف المنظمة المشتريّة ورغبات العميل النهائي لها، وتقديم ما هو أفضل لمنظمة المشتريّة.

<sup>1</sup> واعيل عبد الكريم، المرجع نفسه، ص51.

- قد تخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشتريّة في تطبيق بعض النظم مثل نظام تماما في الموعد وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية.
  - أن العنصر المهم في هذه الاستراتيجية هي الثقة والالتزام، وعند توثيق يكون الثقة والالتزام بين الطرفين، من خلال الاتصالات الرسمية والغير الرسمية، قد يزيد ذلك ويقوي الشراكة بينهما.
- إلا أن من مخاطر هذه الاستراتيجية أن يصبح الطرفين أسيرين لبعضهما، وتبرز المخاطرة الحقيقية عند حدوث تغيرات الطلب.<sup>1</sup>

### 2-3- استراتيجية شبكات التحالف

في ظل هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة المشتريّة بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض والمساهمة في الملكية، وعند ذلك يصبح المورد جزءا من التحالف للشركات، وللعلاقة الطويلة الأمد التي يضمنها (عضو التحالف، المورد)، فانه يعمل كالشريك فيقدم الخبرة الفنية ومستوى مستقر من جودة الإنتاج. وان أعضاء التحالف يمكن أن يكون لهم موردين بمستوى ادني في السلسلة، فهناك طبقة ثانية أو ثالثة من الموردين الذين يشكلون جزءا من التحالف.

### 2-4- استراتيجية الشركات الافتراضية

تتصف الشركات الافتراضية بتنوع ما تورده لتقديم خدمات وفقا للطلب، وهي مرنة يمكنها تحريك حدودها المنظمة بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلي الطلبات المتغيرة في السوق مثل :

- الشركات التي تعمل بتقديم خدمات متنوعة مثل (توفير عمال، تصميم منتجات، تقديم خدمات استراتيجية، تصنيع منتج أو مكون أو منتج معين، تنظيم البحث والاختبارات السوقية، توزيع المنتجات).
- قد تكون العلاقة مع مثل هذه الشركات قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، وتتضمن شراكة حقيقة، تحالفات، عقود التوريد بسيطة فقط.

<sup>1</sup> واعيل عبد الكريم، المرجع نفسه، ص 52.

الميزة الأساسية لهذه الاستراتيجية توفير خبرات إدارية متخصصة، استثمارات رأسمالية منخفضة، المرونة، السرعة، وينتج عن كل ذلك الكفاءة في الأعمال الإدارية.

بالتالي فإن اختيار الاستراتيجية المناسبة للتوريد تعتمد على مدى توفر ذلك نوع من الموردين الذين تتطلبهم الاستراتيجية، وعلى قدرات وإمكانيات المنظمة ذاتها، وعلى طبيعة عمليات التوريد وأهميتها للمنظمة، وقد تعتمد المنظمة استراتيجيات مختلفة لتوريد مواد أجزاء مختلفة.<sup>1</sup>

لخلق سلسلة توريد فعالة يتطلب مراحل رئيسة وهيا كما يلي :

- تطوير أهداف الاستراتيجية وتكتيكية وهذه ستكون المرشد إلى العمليات.
- تكامل وتنسيق الأنشطة في تقسيم الداخلي من السلسلة وهذا يتطلب :
- التغلب على الحواجز المسببة بواسطة التفكير الوظيفي التي تقوده إلى محاولة لأمثليه مجموعة جزئية من النظام أكثر من النظام ككل؛
- نقل البيانات وتنسيق الأنشطة؛

- تنسيق الأنشطة مع الموردين والعملاء هذا يتضمن عنونة قضايا التوريد والطلب؛

- تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة التوريد وهذا يتطلب نظام لتحويل البيانات عبر سلسلة التوريد والسماح للوصول إلى البيانات للذين يستخدمونها في العمليات والتي سوف تكون مفيدة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم إدارة سلسلة التوريد

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى مبادئ وشروط إدارة سلسلة التوريد وابعادها من اجل معرفة دقيقة وشاملة لمدى تحقيق التوازن الفعال لتحسين أداء هذه السلسلة من اجل نجاحها.

#### 1- مبادئ ادارة سلسلة التوريد

تقوم العديد من المؤسسات بالسعي من اجل تحسين ادارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات الزبائن وكذا الحاجة لنمو الربحية، هذه الجهود تعكس عدة شروط لإدارة سلسلة التوريد والتي

<sup>1</sup> واعيل عبد الكريم, المرجع نفسه, ص53.

تعمل بصورة مجتمعة، ويمكن ان تزيد من الايرادات، وتحقق مراقبة افضل للتكلفة واستخدام افضل للأصول بالإضافة الى رضا الزبون، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا الزبائن وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر، واذا كانت ادارة سلسلة التوريد قد اصبحت محور اهتمام المؤسسات من الضروري تحديد التوجه العام اللازم لعمل هذه السلسلة والذي يترجم في شكل مجموعة مبادئ على المؤسسة الالتزام بها عند تصميم سلسلة التوريد الخاصة بها، وفي ما يلي عرض لأهم هذه المبادئ:

○ **تقسيم الزبائن على اساس احتياجات الخدمة:** تقوم المؤسسات بتقسيم زبائنها حسب المعيار التقليدي المسند الى نوعية الصناعة، او المنتج او حسب القنوات التوزيعية ثم تقوم بتوفير نفس المستوى من الخدمات لكل شريحة استهلاكية اما ادارة سلسلة التوريد فتقوم بتصنيف الزبائن حسب احتياجاتهم مما يسهل من عملية تقديم خدمات نوعية متميزة لكل زبائن (تقسم حسب احتياجات الزبون).

○ **تخصيص شبكة لإدارة سلسلة التوريد:** عند تصميم شبكة سلسلة التوريد يجب مراعاة ضرورة الموازنة بين متطلبات تقديم المنتج للزبائن والربحية المثالية لكل شريحة من الزبائن.

○ **رصد تغيرات الطلب في السوق:** حيث يجب ان تضمن ادارة سلسلة التوريد من خلال مختلف انشطتها وعملياتها امكانية الكشف عن التغيرات الطارئة، المحتملة الحدوث في انماط الطلب الامر الذي يؤدي الى توقعات أكثر اتساقا تمكن المؤسسة من تخصيص مواردها بطريقة مثلى.

○ **تحديد أقرب المنتجات للزبون:** فالمؤسسات اصبحت تواجه تكاليف تخزين عالية اضافة الى تكاليف المرتبطة بالانحرافات بين المحقق والمتوقع من الانتاج، لذلك يجب على المؤسسة تأجيل انتاج المنتجات ذات تاريخ استحقاق بعيد والتي يمكن توفيرها للزبون دون ان تستغرق وقت كبير.

○ **بناء استراتيجية لإدارة مصادر التموين:** من خلال العمل مع الموردين الرئيسيين للحد من التكاليف الاجمالية للمواد الاولية عن طريق خلق منافسة بينهم للحصول على أدنى سعر تموين ممكن.

○ **بناء استراتيجية توريد معتمدة على التكنولوجيا:** باعتبارها أحد اهم الركائز الاساسية لنجاح ادارة سلسلة التوريد، بشرط تتضمن رؤية واضحة لتدفق المنتجات والمعلومات، وان تساهم تكنولوجيا في تدعيم عملية اتخاذ القرار عبر مختلف المستويات.

- تحديد مؤشرات قياس اداء قنوات التوريد : فاعتماد مؤشرات لقياس تعكس الاداء الحقيقي كتحديد الربحية لكل قناة توريد يساعد المؤسسة في عملية الرقابة على الأداء<sup>1</sup>.

## 2- الشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد

يجب ان تركز استراتيجيات ادارة سلسلة التوريد على علاقات الاعمال والتي تتصف بما يلي:

- الاجل الطويل؛
- التعاون؛
- اثبات ان النظام مفتوح بمعنى ضرورة مشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة؛
- البحث عن نهاية لعلاقات المعاداة مع موردي المنتجات والخدمات؛
- النظر الى الهدف النهائي والذي يضمن ان يكون مدير سلسلة التوريد ليس مجرد خبير فني متخصص ولكنه مدير علاقات حيث يركز على كل من العلاقات الداخلية والخارجية.
- السعي لاستغلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة وذلك لرفع المزايا التنافسية لكل اعضاء سلسلة التوريد.
- كما يلزم توافر بعض الشروط التفصيلية حتى تعمل ادارة سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية وهي:
- **رضاء العميل:** يعتبر رضاء العملاء نتيجة نهائية مرغوبة لاستراتيجية ادارة سلسلة التوريد، والقياس النموذجي لخدمة العميل هو قدرة الشركة على توصيل الاوامر في الوقت المناسب او قدرتها على توصيل المنتجات الى العملاء في إطار الوقت المتفق عليه.

● **المخزون:** الكيانات الصناعية لديها مخزون من الخامات والمنتجات تحت التشغيل والمنتجات التامة بالإضافة الى ذلك هناك غالبا مخازن او مراكز توزيع بين المستويات المختلفة لسلسلة التوريد، ومما لا شك فيه ان المخزون هو تعطيل لراس المال، وبفضل تجنب ما يعرف بالمخزون الراكد.

● **المرونة :** المرونة بصفة عامة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وفي حالة المنتج الذي يعتمد على عملية التصنيع فان المرونة هي القدرة على تغيير المخرجات وذلك استجابة للتغيرات في الطلب، وفي

<sup>1</sup> منير عزوز، اثر فعالية ادارة سلسلة التوريد على اداء العمليات الانتاجية في المؤسسات الصناعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017، ص11-12.

سلسلة التوريد فان المرونة في كيان واحد من السلسلة تعتمد بدرجة كبيرة على مرونة الكيانات التي يتدفق منها المخزون.<sup>1</sup>

**3- ابعاد ممارسات ادارة سلسلة التوريد:** لتحقيق اهداف الدراسة ووفقا للنموذج المعد لهذه الدراسة والتي تناولت في المتغير المستقل لها سلسلة التوريد فقد قام الباحث باختيار مجالات هذه السلسلة المتمثلة في ادارة العلاقات مع الموردين في ادارة العلاقات مع العملاء إدارة العلاقات مع الوسطاء إدارة التدفقات المالية إدارة التدفقات المعلوماتية وذلك وفقا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع سلسلة التوريد، وفيما يلي إيجاز لهذه المجالات:

**3-1- ممارسة إدارة العلاقات مع الموردين:** تعتبر إدارة العلاقات مع الموردين وسيلة تسعى من خلالها إدارة المنظمة إلى بناء علاقة مع المنظمة الموردة للمواد الخام يتم خلالها تكوين علاقة متكاملة و مشتركة في بيئة تنافسية ديناميكية لاستيعاب متغيرات البيئة التنافسية بهدف تعظيم الفائدة من المواد المشتركة (مصطفى، 2002).

قد اشار (Cante, et al,2004) إلى ان العلاقة مع الموردين هي علاقة تبادلية مبنية على اتفاق بين منظمة الانتاج ومنظمة التوريد في سبيل تقديم منتج معين كذلك في توسيع نطاق المعرفة وتطوير تطبيقات و منتجات جديدة وذلك من خلال الاشتراك في حق الملكية بهدف تحقيق الميزة التنافسية، إلى ان العلاقة بين اطراف سلسلة التوريد يجب أن تحظى بأهمية قصوى من أجل عدم تضارب المصالح فيما بين الاطراف او سعي احد اطراف العلاقة الى تحقيق منافع قد تلحق الضرر بالطرف الثاني.

وتمر عملية اختيار الموردين بثلاث مراحل رئيسية وهي كما يلي:

○ **تقييم المورد:** وتهدف هذه العملية الى اكتشاف الموردين ذوي الكفاءة والامكانيات والقدرات المتميزة. ويجب أن يتم اختيار المورد بالاعتماد على اسس علمية ومعيارية لكي لا تتسبب المنظمة لنفسها بمشكلات مستقبلية.

1- طيب محمد، فعالية ادارة المخزون ودورها في اداء سلسلة التوريد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص امداد ونقل دولي، قسم علوم تجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام، 2018/2017، صفحة 29\_30.

○ **تطوير الموردين:** أي أن يتم اختيار الموردين الذين تتوفر لديهم القدرة على التكامل مع أنشطة المنظمة الانتاجية، حيث ان المورد الذي تتوافر له القدرة الكاملة يمكن المنظمة من الاستمرار معه من خلال علاقات مستقبلية تسعى من خلالها المنظمة الى توافر متطلبات التوصيل والجودة وتبادل المعلومات.

○ **المفاوضات :** وتعتمد المفاوضات فيما بين الطرفين على الاستراتيجيات التي ستمارسها المنظمة على مبدأ تطوير العلاقات المستقبلية فيما بين الطرفين، كذلك التمكن من التفاوض على الأسعار المعتمدة في السوق وسعر التكلفة المنافسة في مجال العطاءات والالتزام بالكفالات.<sup>1</sup>

**3-2- ممارسة ادارة العلاقات مع الوسطاء:** عادة ما تسعى المنظمات الانتاجية الى توزيع منتجاتها الى العملاء من خلال موزعين ويشير هذا النشاط الى سلسلة الانشطة المترابطة ما بين العميل والموزع والمنظمة المنتجة، وتتم هذه الانشطة من خلال مؤسسات تتبنى توزيع المنتجات وايصالها ليد العميل.

وقد أشار (سويدان وحداد، 2009) الى ان المنظمة التي تقوم باختيار قنواتها التسويقية الملائمة لترويج منتجاتها يجب ان تأخذ بعين الاعتبار ما يأتي:

- الخدمات التي يتم تقديمها للوسطاء؛
- توفير وسطاء جدد لديهم القدرة على تشجيع العملاء من التعامل مع المنتج؛
- التعرف الى مدى معرفة الوسطاء في الاسواق المرغوب التعامل معها؛
- دراسة السياسات الترويجية للوسطاء من حيث الكفاءة والفعالية.

### **3-3- ممارسة ادارة العلاقات مع العملاء:**

تظهر أهمية العلاقات في سلسلة التوريد في تحقيق فوائد تستهدف العميل، اي ان يحصل العميل على المنتج بالتوقيت المناسب وبالجودة المناسبة ووفقا لتوقعاته عن المنتج، وبذلك يقع على عاتق إدارة السلسلة دراسة توقعات العميل عن المنتج والاستجابة لها ضمن التوقيت الملائم.

1- حسن جازي التبيني، مرجع سابق، ص12.

ومن أبرز ما يتطلع له العميل في المنتج هو ضمان وصول المنتج بالتوقيت المناسب له، وبالسعر المثالي والجودة المطلوبة، ومن هنا يتطلب من السلسلة تحقيق التمايز التشغيلي، وذلك لرفع قيمة الشركة السوقية كما أن إدارة سلسلة التوريد بشكل مناسب تضمن وصول السلع والخدمات للخارج بأسعار قليلة مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة، ويمكن أن يساعد باختيار الفاعل لوسائل النقل والشاحنات على تقليل التكلفة وتسليم المنتج في وقت مناسب.

وقد حدد (البتانوي، 2004) العناصر التي يجب أن تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين علاقتها مع العملاء فيما يأتي:

- خفض التكلفة وزيادة الإيرادات؛
- تحسين خدمات العملاء من خلال تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لديهم؛
- تحديد الفرص التجارية الجديدة وتقليل الفرص الضائعة.

### 3-4- ممارسة ادارة التدفقات المالية:

تعتبر ادارة التدفقات المالية من اهم ركائز المنظمات، والتي يشمل خفض تكلفة المنتج مع مراعاة معايير<sup>1</sup> الجودة المطلوبة، والتركيز على ان يكون العائد من الأرباح مرضي لأصحاب المنشأة أو المساهمين فيها، حيث ينعكس مؤشر ادارة التدفقات المالية بين أعضاء سلسلة التوريد عن غيره من المؤشرات لباقي الممارسات الداخلية لسلسلة التوريد بين أعضائها كونه المصدر في هذا المؤشر هو العميل وما تحصل عليه الشركات والمنظمات من خلال بيع منتجاتها وحصد الأرباح، ومن ثم تتمكن الشركات من تلبية المزيد طلبات الزبائن عن طريق تزويد الموردين بالأموال للحصول على ما يلزم لاستكمال عمليات الإنتاج و التصنيع، ويعتبر ادارة التدفقات المالية مؤشر مستمر لا يجب أن يتأثر بالبيئة المحيطة لاستمرار نجاح الشركة. الا ان ادارة التدفقات المالية هو اساس رأس مال سلسلة التوريد، اذ تعتبر التدفقات أمراً حاسماً في ادارة سلسلة التوريد.

1- حسن جازي التبيني، مرجع سابق، ص13.

وقد اُضيف أيضا (Cohen, 2010) بأن الأثر البيئية المترتبة على التدفقات المالية بغيرها من التدفقات مثل تدفق المواد والخدمات التي قد تسبب في أضرار بيئية واستهلاكية، حيث تم تقييم إدارة التدفقات المالية والتحليل المتكامل في إدارة سلسلة التوريد على أنه محدود جدا، والانظمة المالية تنظم كثيرا من كمية التدفقات المادية والمتطلبات لجميع مراحل سلسلة التوريد، وتعتبر بذلك التدفقات المالية إحدى العوامل التي تؤثر على فعالية وكفاءة الأنشطة في سلسلة التوريد.

### 3-5- ممارسة إدارة التدفقات المعلوماتية:

يعتبر إدارة التدفقات المعلوماتية هذه من أهم الممارسات التي تتم بين أطراف سلسلة التوريد، وهذه الممارسات يجب أن تتم بدقة وجودة عالية، لإيصال وتبادل المعلومات في التوقيتات المناسبة، ويتم إدارة التدفقات المعلوماتية فيما بين المورد والوسيط والمنتج النهائي فيما يتعلق بالمواد الخام، ويتم فيما بين المنتج والعميل فيما يتعلق بذاات المنتج.

إن تصميم إدارة التدفقات المعلوماتية في سلاسل التوريد اتبع تقليديا التدفق المستمر والمتواصل على طول السلسلة بين أعضائها الأداء دون المستوى الأمثل في سلاسل التوريد في كثير من الحالات نتيجة لسوء وضع تدفق وتبادل المعلومات يسن أعضائها، فإن اعتماد نظم المعلومات المتقدمة يتيح تدفق معلومات فعال بين الأعضاء في أكثر من مرحلة مراحل سلسلة التوريد.

فعملية إدارة التدفقات المعلوماتية هي عملية اكتساب وإدائه ونقل جميع المعلومات بالجودة العالية وفي الوقت المناسب داخل وبين أعضاء السلسلة.<sup>1</sup>

### 4- فعالية النموذج المحاسبي:

بناء على الدراسات السابقة المعتمدة عليها في الجانب النظري نبين أهمية النقاط المعتمدة عليها في فعالية النموذج المحاسبي والأهمية في استدامة ممارسات سلسلة التوريد:

1- مرجع سابق ، صفحة 13\_ 14

تعتبر سلاسل التوريد بمثابة ظاهرة هامة بسبب تركيزها على التكلفة والاستفادة من الفرص الخارجية الممكن تحقيقها وفق العلاقة التحالفية بين الوحدة الاقتصادية وكل من الموردين والعملاء والوسطاء الموزعين وغيرهم من الأعضاء.

**4-1- قرارات اختيار الموردين:** توضح بعض الدراسة ; (Bakker and kaman 2010 ; Power and Simpson.2015). أن قرار اختيار الموردين يخضع لعدة شروط من بينها " مدى توافر أنظمة مالية وإدارة مستقلة لدى المورد، وأن تلقي تلك الأنظمة ثقة كبيرة من متخذي القرارات، ومدى توافر جداول زمنية للتوريد والتسليم.

**4-2- العلاقة مع العملاء:** أجمع العديد من الدراسات (Tan et al,1998. Clay comb et al. 1999). " بأن الهدف من ممارسة العلاقات مع العملاء هو إدارة شكاوي العملاء، بناء على العلاقات طويلة الأجل مع العملاء، وتحسين مستويات رضا العملاء واعتبار تلك العناصر الثلاثة من ضمن عوامل النجاح الأساسية للعلاقات مع العملاء.

**4-3- حجم المشاركة في المعلومات:** (Monezka et al.1998. Moberg et al.2022) تميزت الدراسة بمعالجة مستوى المشاركة في المعلومات من حيث مجالين كمية المعلومات موضع المشاركة من ناحية وجود تلك المعلومات من ناحية ثانية.

**4-4- ممارسات تجنب الفاقد داخليا:** حيث أضاف عدد من الدراسات Hadfield and LiS.et al 2005 Nichols.1999. " يرتبط بالمجهودات التي تبذلها الوحدة الاقتصادية مع شركائها التجاريون لحذف ومحاولة التخلص من الفاقد كتكلفة ووقت، سواء كان ذلك في مرحلة التصميم أو التصنيع، أو مرحلة النقل وتسليم المنتجات النهائية.

5- الدراسات التي اهتمت بالمقاييس التي تستخدم في قياس فعالية الممارسات لإدارة سلاسل التوريد:

أن أحد المقاييس المقترحة لقياس فعالية الممارسات الادارية لإدارة سلاسل التوريد هو القدرة على التسليم في المواعيد المحددة والتي تعني المدى الذي تستطيع فيه المنظمة الوفاء بالتزاماتها, من حيث وقت وحجم ونوعية المنتجات المطلوبة<sup>1</sup>.

6- أهمية الاستدامة في ممارسات سلسلة التوريد:

لتحقيق علاقات مع الموردين تتصف بالاستدامة يجب:

- أن تبنى تلك العلاقات على الشفافية والالتزام.
  - أن تتم تلك العلاقات من خلال مفاوضات للحصول على أفضل فئات الموردين.
  - أن تخضع تلك المفاوضات لنظرية المباريات.
  - أن تتم الشراكة وعمليات التقارب بين الشركة والموردين على أساس التعاون.
  - يساعد كل طرف الاخر بأقصى طاقاته وقدراته وأن علاقة التعاون تمثل التزام بعيد المدى للأعمال المشتركة لتحسين الجودة والدعم الفني والاداري.
- من خلال تحليل الدراسات السابقة يمكن أن يلخص الجدول التالي النتائج التالية والتي تعتبر الأساس في الدراسة الميدانية:

<sup>1</sup> (Hall1993. Koufteros et al 1997 . Rondeau et al 2000)

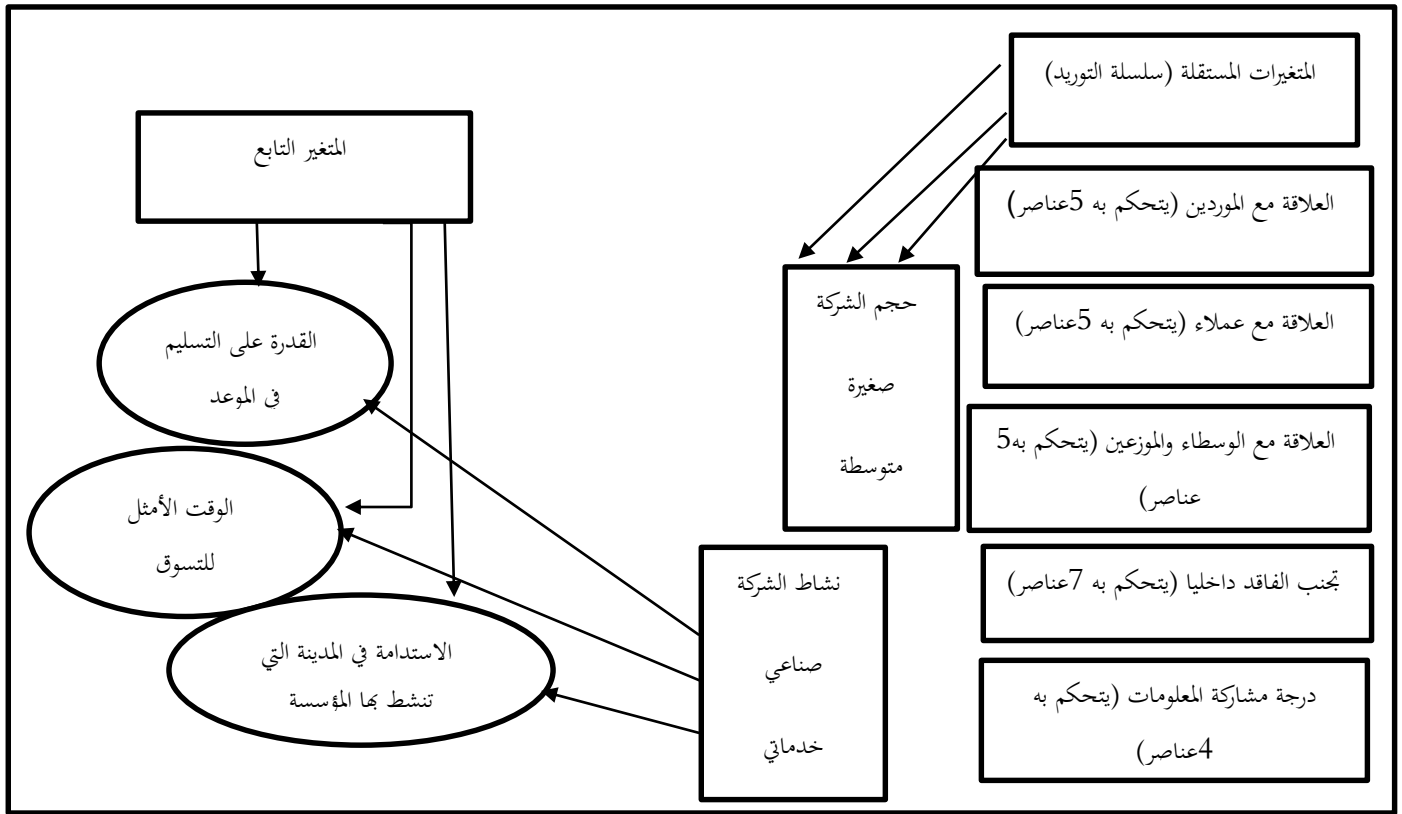
جدول رقم (2): نتائج الأداء لجوانب ممارسات سلسلة التوريد.

نتائج الأداء	الجوانب أو العناصر التي تغطيها الممارسة الإدارية	الممارسات الادارية لسلسلة التوريد
<p>القدرة على التسليم في الموعد.</p> <p>الوقت الأمثل للتسويق</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسعى بقوة لإقامة علاقات طويلة الاجل مع الموردين</li> <li>- تبادل مع مورديها المعلومات بشفافية ووضوح لتحسين جودة منتجاتنا</li> <li>- تقوم باشارك الموردين الرئيسيين في تطوير منتجات جديدة</li> <li>- القدرة من دفع المستحقات للموردين في الموعد المحدد لاستحقاقها</li> </ul>	العلاقة مع الموردين
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم بالتخطيط في أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء بشكل فعال</li> <li>- تعمل على تقديم منتجات متميزة توافق مع حاجات العملاء و رغباتهم</li> <li>- يتم تبادل المعلومات بين عملائها بواسطة قنوات الاتصال الفعالة</li> <li>- تقوم باستمرار بقياس وتقييم مستوى رضا العملاء</li> <li>- تقوم باستمرار بالتعرف على توقعات العملاء المستقبلية</li> </ul>	العلاقة مع العملاء
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفر مؤسسة قنوات الاتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين الموزعين.</li> <li>- تتوافر لدى المؤسسة برامج تحسين وتطوير مستمرة تشمل الوسطاء والموزعين.</li> <li>- تتميز العلاقة مع الوسطاء بين المؤسسة والوسطاء والموزعين بالكفاءة والتكامل.</li> <li>- تقوم مؤسسة بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع.</li> </ul>	العلاقة مع الوسطاء والموزعين
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسعى المؤسسة على تخفيض وقت الطلب والتسليم.</li> <li>- تقوم مؤسسة بضبط عملياتها الداخلية لضمان التدفقات المالية لها من المهدر.</li> <li>- تسعى مؤسسة لاعتماد نشاط البحث والتطوير داخلها لتقليل التكاليف.</li> <li>- تسعى مؤسسة دائما الى خفض نسبة المعيب في منتجاتها و خدماتها.</li> </ul>	تجنب الفاقد داخليا
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبادل مؤسسة مع عملائها ومورديها معلومات حول الأحداث والتغيرات المؤثرة.</li> <li>- تبادل مؤسسة مع عملائها ومورديها معلومات حول تخطيط الأعمال.</li> <li>- تبادل مؤسسة مع عملائها ومورديها معلومات بدقة وبصورة كاملة.</li> <li>- تبادل مؤسسة المعلومات مع مورديها وعملائها المعلومات في الوقت المناسب.</li> </ul>	درجة مشتركة المعلومات

المصدر: من اعداد الطالبات.

من خلال الدراسات السابقة يمكن عرض الشكل الاتي ليوضح طبيعة المتغيرات موضع البحث (سواء كانت مستقلة أو تابعة).

الشكل رقم (03): يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.



المصدر: من اعداد الطالبات.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

تعتبر المهمة الأولى من مهام منظمات الأعمال معرفة السوق التي ترغب بخدمتها وإشباع حاجاتها ومن ثم اختيار الآليات والنشاطات اللازمة التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرسومة ولأن أذواق العملاء وتفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم دائما تطلع نحو الأفضل بحكم عوامل ومتغيرات كثيرة فان الضرورة تقتضي من رجال التسويق العمل على تلبية هذه الحاجات والرغبات من خلال العديد من الآليات والاستراتيجيات التي تعتبر سلاسل التوريد الركيزة الأساسية لعمل أي منظمة خدمية فكل مشروع مهما صغر بحاجة إلى

تأمين المواد الأولية والطاقة و التجهيزات المختلفة وغيرها من المتطلبات الضرورية لسير فنجاح أي منظمة ترتبط بقدرة سلسلة التوريد على تأمين سلسلة التوريد .

كذلك تعتبر تلعب سلسلة التوريد دورا حيويا داخل أي منظمة إنتاجية، ويمكنها أن تمتد إلى جميع القطاعات الخدمية الموجودة في الاقتصاد.

تعد سلسلة التوريد على نحو متزايد عاملا متنافسا في النجاح الاقتصادي.

### المطلب الأول : الدراسة العربية

الدراسات السابقة المهتمة بممارسة المحاسبة الإدارية في مجال إدارة سلاسل التوريد

يمكن تصنيف هذه الدراسة الخاصة بإدارة سلاسل التوريد إلى 4 مجالات :

#### 1. الدراسات الخاصة بممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحقيق ميزة تنافسية :

##### 1.1 دراسة (vokurka et la. 2002)

استهدفت الدراسة دراسة إمكانية تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال تطوير خمسة أولويات تنافسية في تسلسل محدد وهي (الجودة، الاعتمادية، المرونة، سرعة، الاستجابة، وفعالية التكلفة) وتوصلت الدراسة إلى أهمية الأولويات التنافسية عند إدارة سلسلة التوريد، فيجب التركيز على الجودة كأساس للشراكة في سلسلة التوريد والاعتماد على المصادر الخارجية (التعهد).

يجب أن يتبع الجودة تركيز الجهود على تحسين موثوقية تسليم المنتجات والخدمات، ويجب أن تعمل المنشأة في سلسلة التوريد مرنة لها قدرة كبيرة على سرعة الاستجابة للتغيرات غير متوقعة.

##### 2.1 دراسة (li et al. 2006)

استهدفت الدراسة دراسة اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد ممثلة في خمسة ممارسات هي : شراكة الاستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات داخل السلسلة، وجودة المعلومات المتبادلة على كل من الميزة التنافسية والأداء التنظيمي لمنشآت الأعمال، توصلت الدراسة إلى أن استخدام الفعال للمعلومات المناسبة و في الوقت المناسب من جانب جميع الشركاء في سلسلة التوريد يعتبر عاملا تنافسيا، وان العلاقات والشركات الجيدة مع أعضاء سلسلة التوريد بما فيهم العملاء وإدارتها

بشكل جيد يعد أمر هام لنجاح السلسلة وتحقيقها لميزة تنافسية، وان ممارسات إدارة سلسلة التوريد تحقق للمنشآت ميزة تنافسية وتحسن الأداء التنظيمي لها.

### 3.1 دراسة (2012 hamiste)

استهدفت الدراسة تبني وتنفيذ عدد ممارسات إدارة سلسلة التوريد من جانب متاجر التجزئة صغيرة الحجم ممثلة في الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، تبادل المعلومات، وجودة المعلومات، وشدة التكامل وأثرها على أداء هذه المتاجر، واعتمدت الدراسة على استمارة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض وتم توزيعها على متاجر التجزئة صغيرة الحجم في ولاية نيويورك الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن تنفيذ الممارسات إدارة سلسلة التوريد يؤثر بشكل إيجابي على أداء متاجر التجزئة صغيرة الحجم ولكن بدرجة أقل بالمقارنة بالمنشآت كبيرة الحجم بسبب تعرض الأولى لضغوط منافسة أكبر وتعاملها مع اقتصاد شديد التقلب.

### 4.1 دراسة (ashish et al 2013)

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد واستجابة السلسلة لطالبات العملاء و ظروف السوق المتغيرة باستمرار لخلق ميزة تنافسية، وركزت الدراسة على ثلاث ممارسات لإدارة سلسلة التوريد وهي : شراكة الموردين الاستراتيجية، العلاقة مع العملاء، والمشاركة في المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العالي من ممارسات إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى تحسين استجابة سلسلة التوريد لطلبات العملاء وظروف السوق المتغيرة، ويدعم القدرة التنافسية للشركة.

### 5.1 دراسة (2013ghatebie et al)

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين فهم وتنفيذ ممارسات إدارة سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية والممثلة في خمسة ممارسات (العلاقات الاستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة نظم المعلومات، والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد) وتحقيق المنشآت الصناعية لميزة تنافسية ممثلة في تقديم منتجات ذات جودة أعلى للعملاء، و أجريت الدراسة باستخدام المنشآت الصناعية بإقليم كازخستان، و استخدم الباحثين استبيان لمس آراء المديرين والخبراء في هذه المنشآت، وتوصلت

الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية بإقليم كازخستان .

### 6.1 دراسة (Wei and xiang2013)

استهدفت الدراسة تبيان أهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد سواء من جانب المنشآت كبيرة الحجم ومتعددة الجنسية أو المنشآت صغيرة الحجم في سياق الأزمة المالية العالمية، وركزت الدراسة على بعض ممارسات الاستراتيجية إدارة سلسلة التوريد وهي : تخفيض تكاليف المعاملات، المشاركة في المعلومات، التكامل مع الموردين، الرقابة على سلسلة التوريد للوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمنشأة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تمكن المنشآت من الفهم الكامل لطلبات العملاء والسوق وان المشاركة بين أعضاء السلسلة والتكامل مع الموردين يحسن مع تنافسية سلسلة التوريد ويقوي حساسيتها تجاه مخاطر السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال ويحقق التنمية المستدامة للمنشآت في الأجل الطويل.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في استعراض الدراسات الخاصة بممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق ميزة تنافسية يرى الباحث أن هذه الدراسات ركزت على الممارسات وأهمها الشراكة الاستراتيجية مع (الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة، الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد)، وهذه ممارسة لأخرى وكذلك حجم هذه المنشآت. وبناء عليه يمكن اشتقاق الفرض الأول لدراسة على النحو التالي :

**الفرض الأول :** استخدام ممارسات إدارة سلسلة التوريد له تأثير إيجابي على مؤشرات الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية المقيمة بالبورصة المصرية.

2. الدراسات الخاصة بإدارة التكاليف الاستراتيجية لسلسلة التوريد ودورها في تحقيق ميزة تنافسية:

### 1.2 دراسة الجندي (2002)

استهدفت الدراسة محاولة إرساء منظومة لإدارة تكاليف سلسلة التوريد باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة ومحاسبة السجلات المفتوحة، وتوصلت في ظل بيئة مدخل محاسبة الدفاتر المفتوحة تمكن من

تبادل معلومات التكلفة بشفافية كاملة بين أعضاء سلسلة التوريد على أسس تضمن العدالة في توزيع الأرباح وتعتمد على اعتراف كافة الأعضاء بحق كل عضو من أعضاء السلسلة في تحقيق الربح بالشكل الذي يضمن الاستمرار في تقديم المنتج ومكوناته بنفس الجودة و الأداء وبتكلفة بأقل.

## 2. 2 دراسة (Anderson and Dekker 2009)

استهدفت الدراسة إدارة التكاليف الهيكلية كجزء من الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في السلاسل التوريد، وذلك من خلال استخدام أدوات التصميم التنظيمي، تصميم المنتج، وتصميم العملية لبناء هيكل تكلفة لسلسلة التوريد يتوافق مع سلسلة استراتيجية المنشأة، وأشارت الدراسة أن التكلفة أثناء عملية البحث أخذت مسارين مترابطين اختبر الأول مدى استخدام المنشآت للبيانات المحاسبية لدعم تحليل سلسلة القيمة، وسعى الثاني نحو اشتقاق العلاقة بين استراتيجية المنشأة وهيكل التكلفة، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوبين لإدارة التكلفة الاستراتيجية وهما التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة، وتحصلت الدراسة على عدد من النتائج والتي تتعلق بالموردين:

- اتخاذ قرار الاعتماد على الموردين؛

- اختيار الموردين؛

- لنشاء علاقة مع الموردين.

ولقد توصلت الدراسات الخاصة بالإدارة تكلفة الاستراتيجية لسلسلة التوريد إلى تحقيق الميزة تنافسية ومن وجهة نظر الباحث أن ما تم توصل إليه في إدارة التكلفة الاستراتيجية لسلسلة التوريد من خلال استخدام بعض الأساليب مثل (التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، إدارة الجودة الشاملة) وهذه الأساليب حققت نتائج ايجابية ولها تأثيرا على الميزة التنافسية لسلسلة التوريد.

بناء عليه يمكن اشتقاق فرض الدراسة الثانية على النحو التالي:

**الفرض الثاني:** استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط لإدارة تكاليف سلسلة التوريد له التأثير

إيجابي على المؤشرات الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء محمد البتا نوني، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية: مجلة المحاسبة والمراجعة (aujaa)، ص 258-264.

3 - اثر قدرات تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والدور المعدل للاضطراب السوقي :

3 - 1 دراسة (الفضل , وآخرون 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر قدرات التكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والدور المعدل للاضطراب السوقي , وتم قياس قدرات تكامل سلسلة التوريد من خلال ( التكامل مع الموردين , والتكامل مع الوسطاء و الموزعين , والتكامل مع الزبائن ) , أم الميزة التنافسية فيتم قياسها من خلال ( التكلفة , جودة المنتج , المرونة , التسليم ) . وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الشركات الصناعية السودانية العاملة في مدينة الخرطوم , أما عينة الدراسة والتحليل تشكلت من العاملين في إدارة الإمداد في الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة , حيث تم اختيار ( 200 ) عامل منهم و وزعت عليهم استبانة الدراسة . ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسات الخاصة بممارسات سلسلة التوريد في تحقيق ميزة تنافسية وهو وجود علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة، وأيضاً وجود علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والجودة.

وبناء عليه يمكن اشتقاق فرض الدراسة الثالثة على النحو التالي :

**الفرض الثالث :** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث وجدت الدراسة أن الاضطراب السوقي يقوي العلاقة الايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة، وبرز التوصيات ضرورة تبني وتطوير قدرات سلسلة التوريد من التكامل مع الموردين والعملاء.

4 . الدراسات التي تقوم على الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف

الاستراتيجية لسلسلة التوريد لدعم قدرتها التنافسية :

4 . 1 دراسة (Smith and lokamy, 2000)

استهدفت الدراسة استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كوسيلة لتحسين إدارة سلسلة التوريد<sup>1</sup> و أوضحت أن متطلبات العملاء وعلاقات سلسلة التوريد يمثل العامل الحاسم لاختيار الطريقة المناسبة لإدارة سلسلة التوريد، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة سلسلة التوريد

<sup>1</sup> حسين ناجح عبد السادة الجبوري، الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في أثر تكامل سلسلة التوريد على استدامة شركة توزيع المنتجات النفطية العراقية، جامعة عمان العربية: ص 143.

يؤدي إلى تحسين رضا العملاء من خلال تطوير وتصميم المنتجات التي تحقق الاستجابة المستمرة لمطالبهم . وتستخدم التكلفة المستهدفة لتحقيق توافق رد فعل السوق تجاه سلسلة التوريد من خلال تطوير هيكل تكلفة كلية يعكس متطلبات العملاء وتحديد مناطق تخفيض التكلفة خلال سلسلة التوريد بما يعزز رضا العملاء، والاستفادة من علاقات الشراكة لسلسلة التوريد في تلبية طلبية العملاء.

#### 2.4 دراسة (kannan and tan 2005)

استهدفت الدراسة الفحص التجريبي لمدى الربط بين ثلاثة أساليب هي الإنتاج والشراء في الوقت المحدد، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة سلسلة التوريد بدلا من النظر إليها كأدوات مستقلة ومتميزة عن بعضها واستخدامها كثلاثة أبعاد لاستراتيجية العمليات المتكاملة ودراسة كيفية تأثيرها على تحسين أداء العمليات، وتشير نتائج الدراسة إلى انه على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي هناك ترابط بين الإنتاج والشراء في الوقت المحدد وإدارة الجودة الشاملة وإدارة سلسلة التوريد من جانب الشراكة موضع الدراسة كجزء من استراتيجية عملياتها، وتشير النتائج أيضا إلى أن الالتزام بالجودة والديناميكية سلسلة التوريد لهما التأثير الأكبر على الأداء.

#### 3.4 (talha and raja) استهدفت الدراسة تبيان دور سلسلة التوريد خلال عملية تحديد تكلفة

المستهدفة والأسعار المستهدفة، وأشارت إلى انه في ظل بيئة الأعمال الحديثة ونظرا لقصر دورة حياة المنتج فان الرقابة على تكلفة المنتج يجب أن تبدأ في مرحلة تصميم وتطوير المنتج وليس مرحلة الإنتاج واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لتحقيق الهدف، وتوصلت إلى إدارة هناك ادوار وعلاقات محددة لإدارة سلسلة التوريد خلال عملية تحديد التكلفة المستهدفة وينبغي أن تؤدي هذه الأدوار مبكرا وخلال مرحلة ظهور فكرة المنتج حتى تقدم مساهمة جوهرية وتمثل هذه الأدوار كالتالي:

- تحديد وتأهيل الموردين جيدا وفي الوقت المناسب حتى يكون لديهم القدرة في التأثير على مسببات التكلفة الرئيسية للمنتج؛
- ينبغي أن تشارك إدارة سلسلة التوريد في الخطوة الأولى من عملية التكلفة المستهدفة عند تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة؛

- أن تكون هناك علاقة عمل وثيقة بين إدارة سلسلة التوريد ومهندسي التصميم لأخذ في الاعتبار متطلبات المورد كمسببات للتصميم والتي تعد بدورها مسببات تكلفة لها تأثير مباشر على المنتج أو الخدمة لتحقيق نجاح التكلفة المستهدفة؛

- تقوم إدارة سلسلة التوريد بدور هام في اختيار الموردين الأكفاء ومشاركة الموردين في وقت مبكر وتأهيل الموردين والتحقق من قدراتهم وتاريخ أدائهم؛

- تحديد الموردين الجدد والتكنولوجيا الجديدة وقيادة التفاوض ووضع الاتفاقيات طويلة الأجل وذلك في الخطوة الأولى من عملية تحديد التكلفة المستهدفة مع إعطاء المنشأة أقصى قدرة من المرونة للتصميم في قدرات المورد والتي عليه الالتزام بها.

وفي ضوء استعراض الدراسات الخاصة الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية لسلسلة التوريد لدعم قدرتها التنافسية يرى الباحث أن التعاون بين أعضاء سلسلة التوريد يتطلب ضرورة توافر مجموعة من الشروط حتى لا تضر بالميزة التنافسية وأهمها:

- الثقة الكاملة بين أعضاء سلسلة التوريد؛

- وضع مقاييس مرجعية لهذا التعاون؛

- إعداد آلية فعالية للرقابة في حالة الخروج على ما قد يعقد بين الأعضاء من اتفاقيات تعاون.

إن الإدارة الاستراتيجية للتكلفة يجب إن تساعد إدارة المنشأة في تحديد وضع الاستراتيجية الأفضل التي تحقق للمنشأة ميزة تنافسية مستدامة.

وبناء عليه يمكن اشتقاق الفرض الرابع للدراسة على النحو التالي :

**الفرض الرابع :** الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية له تأثير إيجابي على مؤشرات دعم القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية المقيمة بالبورصة المصرية.

#### الهدف من الدراسة العربية :

تهدف الدراسة إلى استقصاء بيئة الأعمال الصناعية المصرية لتأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال العاملة في هذه

البيئة والمقيدة بالبورصة المصرية، وذلك في ضوء البيانات التي توافرت للباحث، والتي تم تجميعها من خلال قوائم الاستبيان وتجمعها من خلال مديري المنشآت الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

## 1- فهم إدارة سلسلة التوريد وتحسين أداء المؤسسات (Understand Supply Chain management and enterprise performance)

هدفت الدراسة إلى فهم إدارة سلسلة التوريد وكيف تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات في بيئة تنافسية دولية، كما توصلت إلى أن تقييم أداء سلسلة التوريد يؤدي إلى تحديد المشكلات التي تعاني منها و الفرص الممكنة اقتناصها لذا فان القياس أمر ضروري لفهم السلسلة ومراقبتها و تمكن مختلف الأطراف من معرفة ما هو المطلوب منهم، وهذا بدوره يوفر القدرة على التعامل مع التحديات والتكيف مع التغييرات في ظل تكامل الأنشطة والوظائف، وحسب الدراسة فان ذلك من شأنه إن يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وتحسين إنتاجية المؤسسة.<sup>2</sup>

## 2- أهمية التركيز لتكامل أنشطة سلسلة التوريد :

هدفت الدراسة إلى التركيز على أهمية تكامل أنشطة سلسلة التوريد ومتطلبات تصميم شبكة من الأنظمة والعلاقات التي تساعد في تحقيق توازن بين أهداف الموردين والزبائن، كما خلصت الدراسة إلى أن جل المؤسسات تعطي أهمية بالغة لعملية البحث عن الموردين وتقييمهم ومن ثم اختيار الأنسب منهم، إلا أن المشكل المطروح هو كيفية إدارة العلاقة مع الموردين في ظل تحفظ كل طرف عن تبادل المعلومات مع الطرف الآخر خاصة إذا تعدد الوسطاء لاسيما في ظل إمكانية وصول هذه المعلومات إلى المنافسين وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة وتنافسية منتجاتها، وهنا تقترح الدراسة توظيف تكنولوجيا

<sup>1</sup> علاء محمد الباتوني، المرجع نفسه، ص263-268.

<sup>2</sup> B- pinarkocBaban, << Exploring the Effects of Supply Chain Structure on Supply Chain Integration in the Manufacturing Industry >>, Thrsis for the degree of Dector of Philosophy in Engineering ,University of Extere,United kingdom , 2013 .

المعلومات والاتصالات وربط علاقة مباشرة مع الموردين لإضفاء نوع من الثقة و الأمان للمعاملات لما لها من اثر في تعزيز درجة الارتباط بين المؤسسة ومورديها مما يتيح إدارة نظام التوريد بأكمله على نحو فعال.<sup>1</sup>

### 3- تحديد سبل قياس تكاليف إدارة سلسلة التوريد:

هدفت الدراسة إلى تحديد سبل قياس تكاليف إدارة سلسلة التوريد، وتوصلت إلى أن قياس أداء سلسلة التوريد بالاعتماد على عنصر التكلفة يكون عن طريق تبويبها إلى تكاليف ترتبط بالتصنيع، الإدارة المخازن، التوزيع، رأس المال، بالإضافة إلى التكاليف التي تقتنر بعمليات تهيئة المصنع والعمال للعملية الإنتاجية، مع تقديم العناصر التي تدخل في حساب كل تكلفة وتبيان طريقة حسابها .<sup>2</sup>

### 4- تحديد ممارسات سلسلة التوريد التي تؤدي إلى حصول المؤسسات على مزايا تنافسية

هدفت الدراسة إلى تحديد ما أن كانت ممارسات سلسلة التوريد تؤدي إلى حصول المؤسسات على مزايا تنافسية، وقد تبين أن تحكم المؤسسة وإدارتها الجيدة لسلسلة التوريد تساهم في خلق وتعزيز القدرة على المنافسة عن طريق توفير منتوجات تتميز بالسعر المنخفضة ، الجودة العالية، إمكانية الابتكار والتطوير من خلال ربط وتتمين العلاقات مع العملاء، من اجل رفع معدل الاستجابة لمختلف أذواق المستهلكين من جهة ومن جهة أخرى تعزيز العلاقة مع الموردين لتوريد المدخلان الضرورية والمناسبة للعملية الإنتاجية .<sup>3</sup>

5- بيان أهمية الاعتماد على مبدأ إنشاء شراكة بين مختلف الأطراف المشاركة لسلسلة التوريد من أجل تحسين أداء السلسلة: هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية الاعتماد على مبدأ إنشاء شراكة بين مختلف الأطراف المشاركة لسلسلة التوريد من اجل تحسين أداء السلسلة ككل، وهو الأمر الذي يمكن تجسيده

<sup>1</sup> C- Annelie I Pettersson, Anders Segerstedt, << Measuring Supply Chain Cost >> , Interntational jornal of production Economics, Voulme143, Issue 2 , Eisevier publisher , Amsterdam , Netherlands , 2013.

<sup>2</sup> D- Ashish Thatte , << Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices >> Submitted as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of philosophy Degree in Manufacturing Management, The University of Toledo , Ohio, USA, 2007.

<sup>3</sup> E\_ Charles J. Corbett & Others, << Partnerships to Improve Supply Chains >>, MIT Sloan Management Review, Volume 40, Number 4, Massachusetts Institute of Tecnology, USA, Summer 1999.

\_\_ حسب الدراسة \_\_ عن طريق التبادل الحر للمعلومات واتخاذ قرارات منسقة ، و بالاستناد إلى دراسات ميدانية لمؤسسات ناجحة في هذا الميدان، كما خلصت الدراسة إلى أن هنالك خصائصا مشتركة بينها تمحورت حول تقاسم التكاليف والمعلومات، الثقة المتبادلة وإبرام علاقات طويل الأجل بين أطراف سلسلة التوريد<sup>1</sup>.

## 6- توضيح أهم المقاييس المستخدمة في قياس وتقييم سلاسل التوريد:

هدفت الدراسة إلى توضيح أهم المقاييس المستخدمة في قياس وتقييم سلاسل التوريد، وقد بينت أن هذه المقاييس تأخذ ثلاثة أشكال رئيسية وكلا منها يشتمل بدوره على مقاييس فرعية تضم الأشكال التالية : كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الربح، طبيعة المخرجات التي تؤدي إلى تحقيق خدمة تنافسية للزبون والمرونة اتجاه التغيرات البيئية، وهي العناصر التي يجب أخذها عند صياغة أي نموذج قياس لأداء السلسلة.

### المطلب الثالث: ما يميز الدراسة السابقة عن الحالية

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1\_ ان اغلب الدراسات السابقة ركزت على الإطار العام لسلاسل التوريد والتعرف على عناصرها والجوانب الفنية المرتبطة بها، في حين حاولت الدراسة الحالية توضيح الجوانب المتعلقة بزيادة فعالية النموذج المحاسبي لممارسات إدارة سلسلة التوريد بدراسة ميدانية.

2\_ تتناول الدراسة جانبا مهما من اعمال الموردين في الإدارات العليا وهو إدارة سلسلة التوريد في المجال المحاسبي ونظرا لان هذه الدراسة تدرس جانبا مهما منه، فإنها تعد إسهاما جادا في تحقيق إضافة علمية في هذا المجال الإستراتيجي.

3\_ كما تتميز هذه الدراسة في كونها من أحدث الدراسات في هذا المجال في الجزائر، مما يضفي عليها صفة شمولية والقابلة للتعميم وان معظم الدراسات التي أتيج للباحث الاطلاع عليها أجريت في قطاعات

<sup>1</sup> F\_Benita M. Beamon, << Measuring supply chain performance >> ,

International Journal of Operations & Production Management, Volume 19, Number 3, MCB University Press, Bradford, United Kingdom, 1999.

مختلفة عن القطاع المحاسبة، بينما أجريت هذه الدراسة في القطاع المحاسبي الذي يعتبر المستخدم الأكثر لسلاسل التوريد.

4\_ تقدم الدراسة الحالية نتائج وتوصيات يمكن ان تستند عليها وأبحاث مستقبلية فيما يتعلق في إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات والمؤسسات.

## خلاصة:

بعد الاطلاع على الجانب النظري الذي عالج موضوع إدارة سلسلة التوريد، تبين أن إدارة سلسلة التوريد هي تلك الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى الزبائن والعكس من العملاء إلى الموردين، ويمكن القول بأن إدارة سلسلة التوريد هي تكامل الأنشطة المتعلقة بتحريك المواد الأولية والمعلومات على طول سلسلة التوريد من أجل تحقيق تحسينات مستمرة خاصة على علاقات سلسلة التوريد، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية وللوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية في تحقيق احتياجات ورغبات الزبائن و سرعة الاستجابة لهم وحسن اختيار الموردين و الاستلام للمواد الأولية في الوقت الدقيق هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسريع حركية المواد الأولية المستلمة من الموردين والمنتجات داخل سلسلة التوريد .

الجانب التطبيقي

## الفصل الثاني:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

## تمهيد

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري، تم إعداد دراسة حالة لتشخيص واقع الإمداد بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي: عموري للأجر، سونلغاز، موبليس، شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وشركة دقيق سوف.

التي سيتم التعريف عليهما من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات، وذلك لتحديد دور الإمداد في تحسين الإستراتيجية التنافسية المعتمدة من قبلها باعتباره أحد أدوات المنافسة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تدعيم مركزها التنافسي في السوق وزيادة حصتها منه، بغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الفصل إلى مبحث أول الطريقة والإجراءات، ومبحث ثاني النتائج والمناقشة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يتناول هذا المبحث وصفا للطريقة والأدوات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من اجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، حيث يتضمن وصفا لمجتمع العينة و وحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، كذلك جمع البيانات وثباتها وصدقها.

## المطلب الأول: الطريقة

## • مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عموري للأجر، سونلغاز، موبليس، شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وشركة دقيق سوف عموري للأجر، سونلغاز، موبليس، شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وشركة دقيق سوف، وقام الباحث بإعداد إحصائية بحجم مجتمع الدراسة في الشركتين، واختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تمثلت العينة في الاشرافيين في كلا الشركتين من (مدراء ورؤساء أقسام وبعض الموظفين) العاملين في هذين الشركتين لكونهم يحملون المسمى الوظيفي الأهم في كل شركة، حيث قام الباحث بتوزيع ما يقارب (109) استبانة موزعة ، وبعد جمع الاستبيانات وفحصها تم استبعاد(8) منهم لعدم وجود المعلومات و البيانات التي تدعم صلاحيتها في عملية لتحليل الإحصائي ، ليكون العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة هو (101) استبانة ما يشكل(92%) من إجمالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها، حيث استعان الباحث بمحلل إحصائي مختص لتحليل ومعالجة البيانات.

ويلخص الجدول التالي تلك الإعداد:

جدول رقم (03): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والصحيحة.

الاستبيانات غير الصالحة		الاستبيانات الصالحة للتحليل		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
7.92%	8	92%	101	0%	0	100%	109	

المصدر: من اعداد الطالبات.

• متغيرات الدراسة:

خلال هذه الدراسة نحاول معرفة واقع استخدام أساليب المحاسبية الإدارية في المؤسسات العاملة في ولايتي المغرب والوادي، فالمتغير المدروس هو أساليب المحاسبة الإدارية حيث نحاول معرفة مدى استخدامها في المؤسسات العاملة بالولايتين.

أقسام الاستبانة والأسئلة التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (04): اقسام الاستبانة والأسئلة التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.

الأسئلة	المتغيرات	اقسام الاستبانة
7_1	اسم المؤسسة , المستوى التعليمي , الخبرة المهنية بالمؤسسة , القطاع , التخصص , حجم الشركة ونشاطها	القسم الأول
11-8 15-12 19-16 24-20 28-25	العلاقة مع الموردين العلاقة مع العملاء العلاقة مع الوسطاء والموزعين تجنب الفاقد داخليا درجة مشاركة المعلومات	القسم الثاني
	ثانيا	
33-29 38-34 46-39	القدرة على التسليم في الموعد الوقت الأمثل للتسويق الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة	

المصدر: من اعداد الطالبات.

تم تصميم الإجابات على أداة البحث وفق ليكارت الثلاثي كما يلي:

موافق ولها (3) درجات، محايد ولها (2) درجة، غير موافق لها (1) درجة واحدة.

بما ان المتوسط المعياري هي متوسط اوزان الدرجات الثلاث المشار اليها في الجدول أعلاه فإن:

تحديد اتجاه العينة = (أكبر درجة - اقل درجة) / أكبر درجة

$$0.66 = 3/1 - 3$$

وفي كل مرة نضيف قيمة 0.66 كي نحدد اتجاه العينة؛ حيث:

$$2.33 = 0.66 + 0.066$$

$$2.98 = 0.66 + 2.33$$

ومن اجل تحديد بداية منطقة كل إجابة في مقياس ليكارت الثلاثي؛ كما يلي:

الاتجاه	موافق	محايد	غير موافق
الوزن	3	2	1
الفئة	3-2.34	2.33-1.67	1.66-1

### المطلب الثاني: الأدوات

وقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بحيث تعطي أسئلة الاستبانة فرضيات البحث.

**1- استبانة:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدونة ورقياً أو رقمياً بهدف الحصول المعلومات لظاهرة معينة، ويتم ارسالها اما عن طريق البريد العادي او ترسل عبر البريد الالكتروني أو توضع في موقع على شبكة المعلومات أو تسلم مباشرة للفرد المعني بدراسة.

**2- الأدوات الإحصائية:** لقد تم استخدام أدوات الإحصائية متعددة بما يتوافق مع الإشكالية المدروسة والتي تتمثل<sup>1</sup> فيما يلي:

<sup>1</sup> نبيل جمعة صلاح نجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع عمال الأردن، سنة 2015، ص21-23.

الوسط الحسابي: هو معدل المشاهدات في التوزيع؛

المنوال: هو العلامة أو مركز الفئة أو الصفة التي تقابل أعلى تكرار في التوزيع؛

ألفاكرونباخ: هو طريقة تستخدم لمعرفة ثبات الاستبانة، ثم اجرائها مرة على عينة صغيرة ومرة أخرى على عينة ككل وبفضله تم التأكد من ثبات كل محاور الاستبانة؛

الانحراف المعياري: هو من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية، وهو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي، وان الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي لتباين<sup>1</sup>؛

معامل الارتباط بيرسون: ويقاس قوة واتجاه العلاقة الخطية فقط بين متغيرين كميين؛

معامل الارتباط سيرمان: يستخدم معامل ارتباط سيرمان للقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين؛

ليكارث: هو مقياس صمم لتعرف عن قوة موافقة وعدم موافقة المستقضي منه على جمل معينة، وذلك باستخدام مقياس مكون خمس فئات؛

**SPSS:** هو أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع بالعديد من الخصائص الفريدة عن باقي البرامج المماثلة ومن أهم هذه الخصائص بساطة الاستخدام وسهولة<sup>1</sup> الفهم.

### 3- منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الطريقة، والإجراءات المعتمدة لإنجاز أهداف الدراسة، حيث تضمن المنهج الذي تم اعتماده في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها وأسلوب إعدادها، واختبار صدق الأداة وثباتها، كذلك أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

اتبعنا في إجراء دراسة خطوات العلمية المتعارف عليها باتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لأغراض هذه الدراسة حيث اعتمد الباحث مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة وتحليلها، وتم تجميع

<sup>1</sup> نيلل جمعة صالح النجار، نفس المرجع السابق، ص 30 - 34.

البيانات عن طريق الاستبانة التي تم اعدادها بناء على الاثار النظري والدراسات السابقة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المؤسسات في ولايتي المغير والوادي.

#### 4- أداة الدراسة

لقياس واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات العاملة بالولايتين، فقد تم اعداد الصورة الأولية لأداة الدراسة بالاعتماد على الادبيات ذات الصلة والدراسات السابقة، وبناء على ذلك فقد تمكنت الباحثة من تحديد المجالات التي شملتها الدراسة.

#### المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

بعد ان انتهت عملية جمع المعلومات اللازمة للدراسة بواسطة أداتها تم إدخالها الى جهاز الحاسوب، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

لقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية

#### 1- خصائص البيانات الشخصية

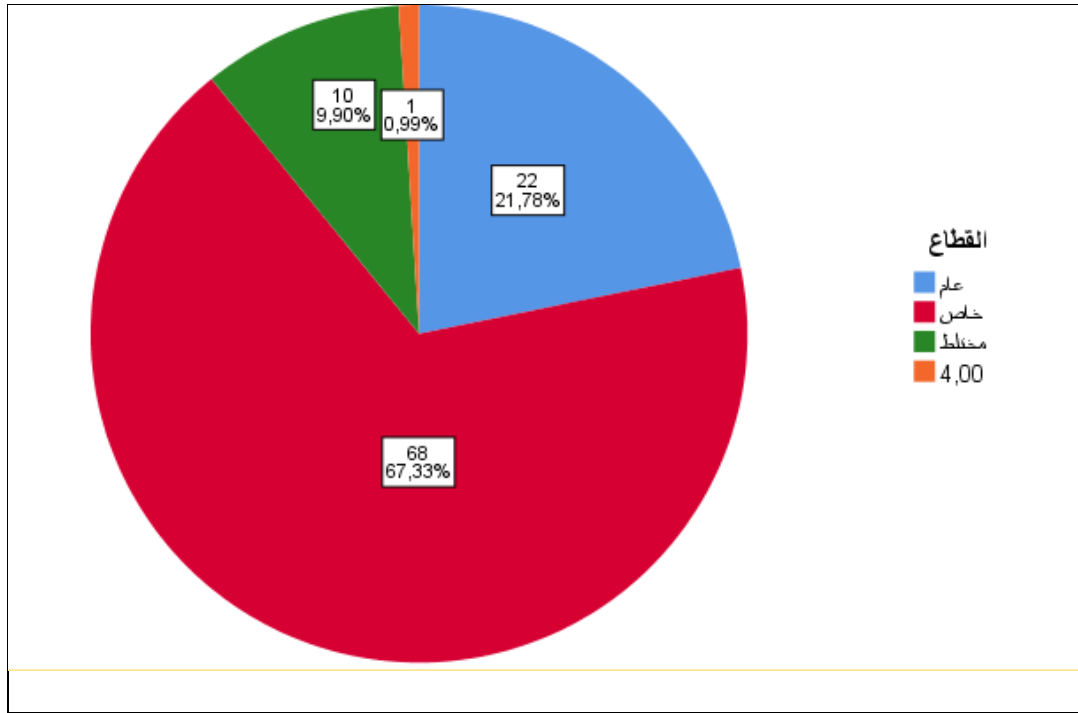
1-1- القطاع: يبين الجدول رقم (3) ان نسبة القطاع المختلط هي 10% اقل من نسبة القطاع العام التي تساوي 20.8% وأكبر نسبة هي للقطاع الخاص ب 67.3% وهذا مؤشر جيد للحصول على الإجابة الصحيحة.

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير القطاع.

النسبة المئوية	التكرار	القطاع
20.8%	21	عام
67.3%	68	خاص
9.9%	10	مختلط
2%	0	4
100%	101	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم(06): توزيع عينة حسب القطاع.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

### 1-2- الخبرة المهنية بالمؤسسة:

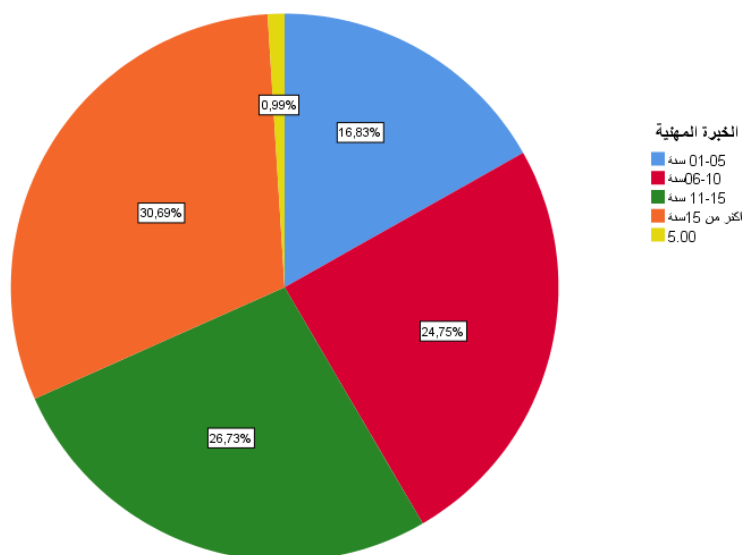
يبين الجدول رقم (4) ان 16.8 من مجتمع الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم من سنة (01-05) سنوات، 24.8% من مجتمع الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم من (6-10) سنوات 24.8% من مجتمع الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم من (11-15) سنة، و 29.7% أيضا بلغت عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، وهذا يدل على ان المبحوثين لديهم خبرة واسعة في مجال عملهم، فإجاباتهم على أسئلة الاستبيان ستكون بناءا على خبرتهم وممارستهم العملية.

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية للمؤسسة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى 5 سنوات	17	16.8%
من 6 الى 10 سنوات	25	24.8%
من 11 الى 15 سنة	25	24.8%
أكثر من 15 سنة	30	29.7%
المجموع	101	100%

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss).

الشكل رقم (7): توزيع عينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

### 1-3- المستوى التعليمي:

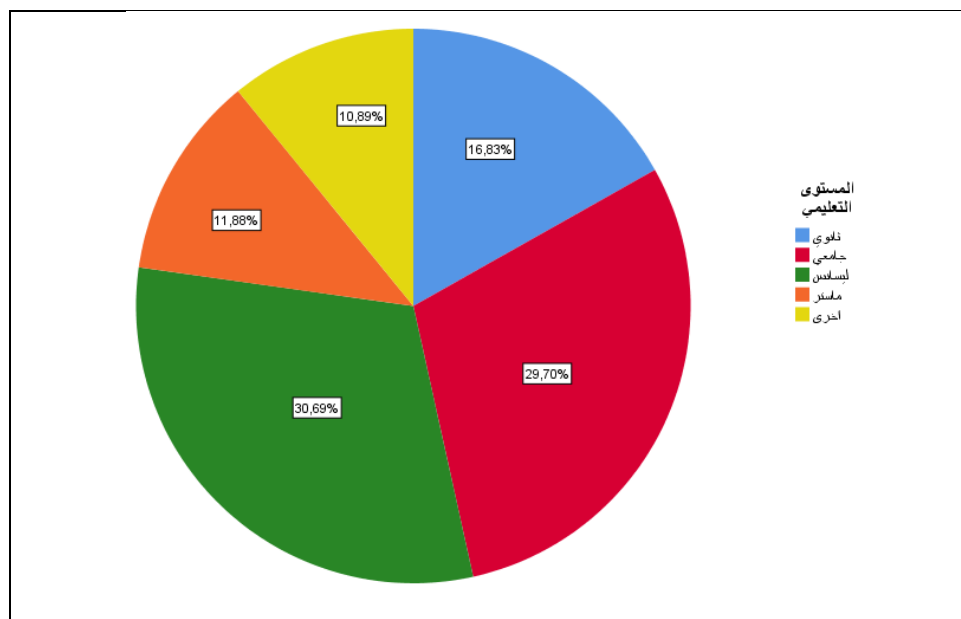
يبين الجدول رقم 5 ان 16.8% من مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي "الثانوي" , 29.7% من مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي "جامعي" , 30.7% مستواهم التعليمي "ليسانس" , 11.9% مستواهم التعليمي "ماستر" , 10.9% مستواهم التعليمي "أخرى". حيث المستوى الجامعي يحمل اعلى نسبة وهذا مؤشر جيد على قدرة المبحوثين على الإجابة على أسئلة الاستبيان بصورة صحيحة، ومؤشر لقدرتهم على التعامل مع أساليب المحاسبة الإدارية.

جدول رقم (07): توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
الثانوي	17	16.8%
جامعي	30	29.7%
ليسانس	31	30.7%
ماستر	12	11.9%
أخرى	11	10.9%
المجموع	101	100%

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

الشكل رقم (8): توزيع عينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss

## 1-5- التخصيص

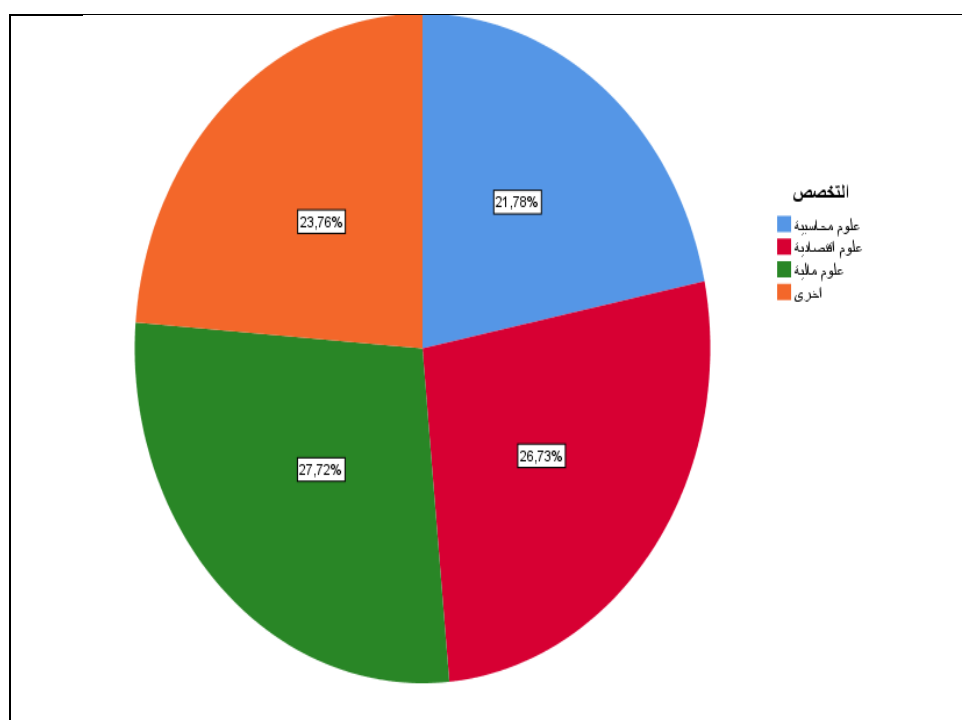
يبين الجدول (6) ان 21.8% من مجتمع الدراسة تخصصهم علوم محاسبية، 25.7% من مجتمع الدراسة تخصصهم علوم اقتصادية، 27.7% أيضا من مجتمع الدراسة تخصصهم "علوم مالية"، 23.8% من مجتمع الدراسة تخصصهم "أخرى"، وهذا يدل على ان 75.2% من المجيبين على أسئلة الاستبيان لديهم تخصص يشمل أساليب المحاسبة الإدارية وبالتالي ستكون الإجابات شاملة لموضوع الدراسة.

جدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم محاسبية	22	21.8%
علوم اقتصادية	26	25.7%
علوم مالية	28	27.7%
أخرى	24	23.8%
المجموع	101	100%

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

الشكل رقم (9): توزيع عينة حسب التخصص.



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على المتغير spss.

### 1-6- حجم الشركة

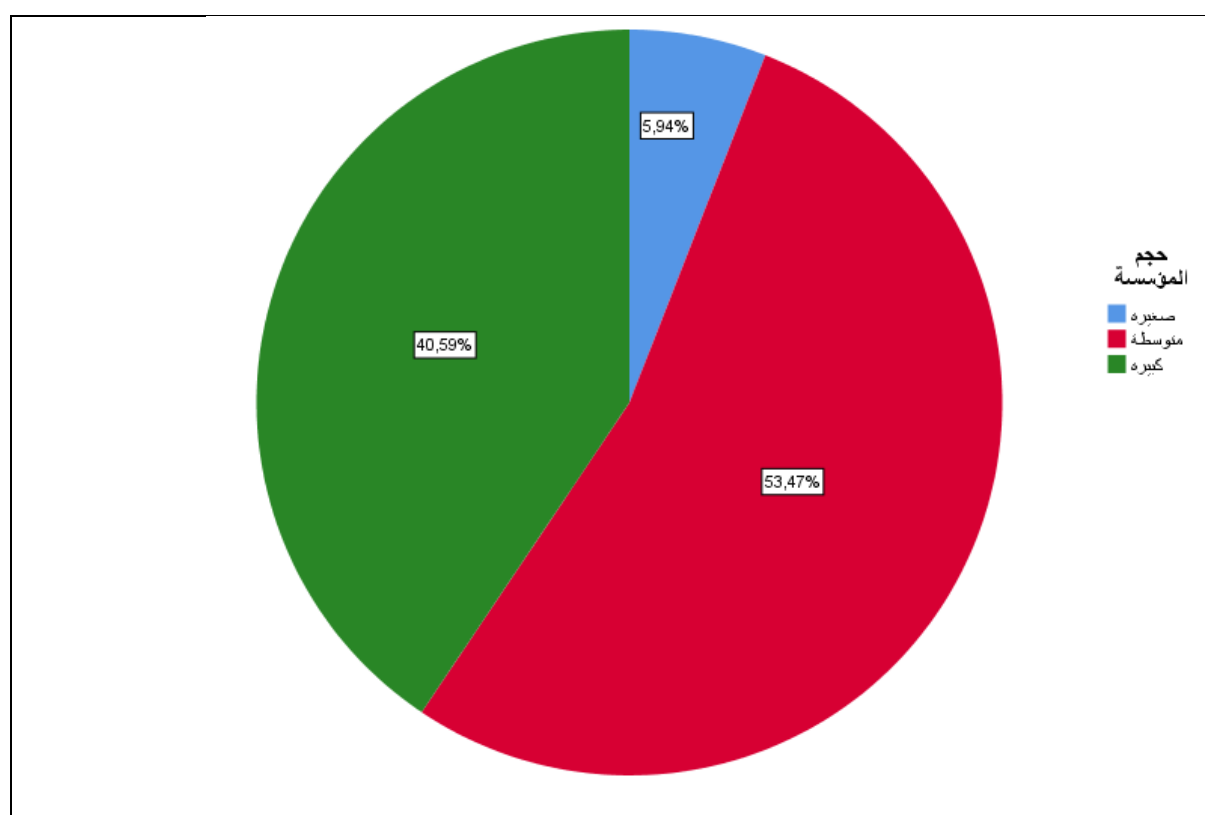
يبين جدول رقم (07) ان 5.9% من مجتمع الدراسة صغيرة الحجم، وان 52.5% من مجتمع الدراسة متوسطة الحجم، 40.6% أيضا من مجتمع الدراسة كبيرة الحجم.

جدول رقم (9) توزيع عينة دراسة حسب حجم الشركة.

حجم الشركة	التكرار	النسبة المئوية
صغيرة	6	5.9%
متوسطة	53	52.5%
كبيرة	41	40.6%
المجموع	101	100%

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

الشكل رقم (10): توزيع عينة دراسة حسب الحجم للشركة.



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss. الشكل رقم (11): توزيع عينة حسب نشاط الشركة.

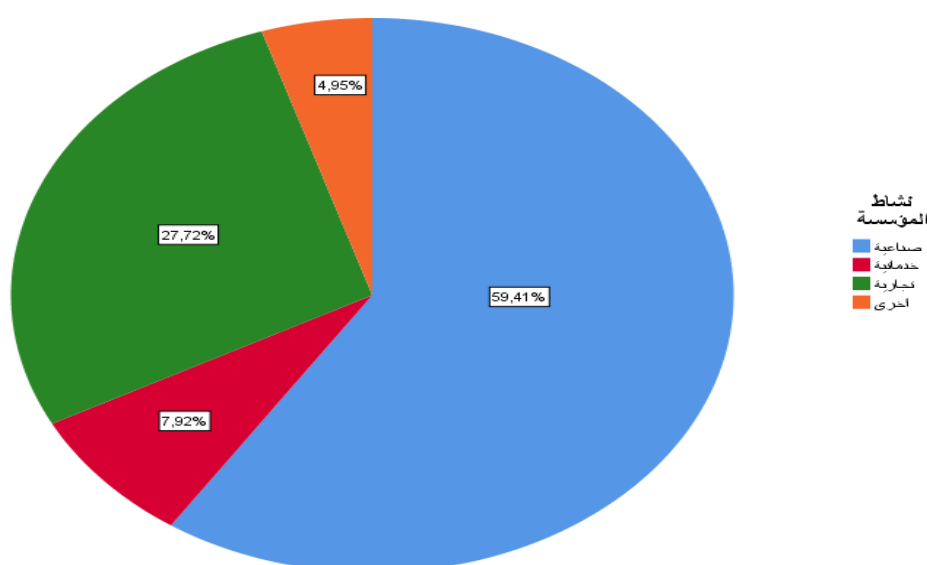
### 1-7- نشاط المؤسسة

يبين الجدول (08) ان 59.4% من مجتمع الدراسة نشاطهم صناعي، 7.9% من مجتمع الدراسة نشاطهم خدماتي وان 27.7% من مجتمع الدراسة تجاري وان 5% من مجتمع الدراسة انشطتهم أخرى.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نشاط الشركة.

النسبة المئوية	التكرار	نشاط الشركة
59.4%	60	صناعية
7.9%	8	خدمائية
27.7%	28	تجارية
5%	5	أخرى
100%	101	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

## 2- ثبات الاستبانة

### 2-1- الفاكرونباخ لكل استبانة

استخدمنا طريقة الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وبيين من خلال:

الجدول رقم (11) معاملات الثبات المرتفعة.

معامل الفاكرونباخ	عدد الفقرات	محتوى المحور	المحور
0.914	26	العلاقة مع الموردين	الأول
0.914	30	العلاقة مع الزبائن	الثاني
0.928	11		جميع الفقرات

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

## 2-2- الفاكرونباخ لكل المحاور

تم استخدام طريقة الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ويبين من خلال:

جدول رقم (12): معاملات الثبات المرتفعة.

الفقرات	محتوى الفقرات	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
A1	العلاقة مع الموردين	04	0.922
A2	العلاقة مع الزبائن	04	0.927
A3	العلاقة مع الوسطاء و الموزعين	04	0.930
A4	تجنب الفاقد داخليا	04	0.925
A5	درجة مشاركة المعلومات	04	0.926
B1	القدرة على التسليم في الموعد	05	0.914
B2	الوقت الأمثل للتسوق	06	0.923
B3	الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة	06	0.924
	جميع الفقرات	45	0.928

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

## ➤ المعالجات الإحصائية:

لقد تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الاحصائي spss الإصدار رقم 21 وتم استخدام

الاختبارات الإحصائية التالية: تم ذكره سابقا

- النسب المئوية والتكرارات؛
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة؛
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛
- معادلة سييرمان بروان لثبات؛
- اختبار للمتوسط عينة واحدة (One sample Ttest).

## ➤ تحليل نتائج الدراسة

بعد اجراء الاختبارات اللازمة لقياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ثم اجراء التحليل لنتائج واختبار

الفرضيات، وبداية تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف) لمعرفة توزيع البيانات.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمر موف (-SAMPLEK-S1))

تم اجراء اختبار كولجروف-سمر موف لمعرفة تتبع بيانات التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، يوضح الجدول (13) نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (13): جدول اختبار التوزيع الطبيعي.

البيان	جميع الفقرات	
التكرارات	101	
المتوسط	2.198	
الاختلاف المعياري	0.397	
معظم الاختلافات الشديدة	مطلق	0.088
	إيجابي	0.088
	سلي	-0.080
مجال الثقة	%99	
مستوى الدلالة	0.052	

مصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات SPSS.

فرضية العدم ( $H_0$ ): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يلاحظ ان مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05؛ مما يدعونا الى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي؛ وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (ONE SMPLE T TEST) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواهم اذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 0.05 ، وتكون لفرقة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على

محتواه اذا كانت قيمة  $T$  أصغر من قيمة  $T$  الجدولية التي تساوي  $-0.05$  , وتكون أراء العينة في الفقرة محايدة اذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من  $0.05$ <sup>1</sup>.

### المحور الأول: سلسلة التوريد "A"

تم استخدام اختبار  $T$  للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجداول والذي يبين أراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (سلسلة التوريد) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة؛ حيث أخذ المحور الأول رمز A وتأخذ مكوناته الرموز على التوالي ( $A1 ; A2 ; A3 ; A4 ; A5$ ) كما يلي:

**A1** ← العلاقة مع الموردين ؛

**A2** ← العلاقة مع العملاء؛

**A3** ← العلاقة مع الوسطاء و الموزعين؛

**A4** ← تجنب الفاقد داخليا؛

**A5** ← درجة مشاركة المعلومات.

#### • تحليل وتفسير اتجاهات الافراد نحو (العلاقة مع الموردين)

فيما يلي النتائج مبينة في الجدول رقم (12) والذي يبين اراء أفراد عينة الدراسة في فقرة  $A1$  (العلاقة مع الموردين) كما يلي:

ونظرا لعدم كفاية الجدول في حالة كتابة فقرات المحور كما هيا؛ فإنه سيتم وضع رموز لها حيث يأخذ مكون الأول للمحور الأول  $A1$  وتكون فقراته من  $A1_1$  الى  $A1_5$ .

← **A1<sub>1</sub>** تسعى مؤسستكم لإقامة علاقات طويلة الاجل مع الموردين ;

← **A1<sub>2</sub>** تتبادل مؤسستكم مع مورديها المعلومات بشفافية ووضوح لتحسين جودة منتجاتنا ;

← **A1<sub>3</sub>** تقوم مؤسستكم باشتراك الموردين الرئيسيين في تطوير منتجات جديدة ;

← **A1<sub>4</sub>** لدى مؤسستكم القدرة من دفع المستحقات للموردين في الموعد المحدد لاستحقاقها.

الجدول رقم(14): العلاقة مع الموردين

الفقرات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	الاتجاه
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار				
<b>A1<sub>1</sub></b>	18.8	19	33.7	34	47.5	48	2.29	0.766	0.00	موافق
<b>A1<sub>2</sub></b>	19.8	20	35.6	36	44.6	45	2.25	0.767	0.00	موافق
<b>A1<sub>3</sub></b>	20.8	21	37.6	38	41.6	42	2.21	0.766	0.00	موافق
<b>A1<sub>4</sub></b>	16.8	17	34.7	35	48.5	49	2.32	0.747	0.00	موافق
	جميع الفقرات						2.264	0.526	0.00	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات(spss).

بالاعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبينة أعلاه في الجدول رقم (14) يبين لنا ان كل اراء افراد العينة كانت ايجابية حول العلاقة مع الموردين؛ ويتضح ذلك من خلال الفقرة الأولى التي متوسط حسابها 2.29 و انحراف معياري 0.766 وهذا يدل على ان المجيبين يوافقون بشدة على ان " مؤسستهم تسعى لإقامة علاقات طويلة الاجل مع الموردين " و للفقرة الثانية ذات المتوسط 2.25 و بانحراف معياري 0.767 مما يدل على ان "مؤسستهم تتبادل المعلومات مع مورديها بشفافية ووضوح لتحسين جودة منتجاتهم" فيما يلي كان المتوسط الحسابي 2.21 و انحراف معياري 0.766 الذي يدل على "قدرة المؤسسة من دفع مستحقات للموردين في الموعد المحدد لاستحقاقها"؛ اما بالنسبة لجميع فقرات العلاقة مع الموردين فإن المتوسط الحسابي لها كان 2.264 و انحرافه المعياري 0.526. ومنه فان الاتجاه الكلي هو موافق.

• تحليل وتفسير اتجاهات الافراد نحو (العلاقة مع العملاء)

فيما يلي النتائج مبينة في الجدول رقم (13) والذي يبين اراء أفراد عينة الدراسة في فقرة (العلاقة مع العملاء) كما يلي:

← A2<sub>1</sub> تقوم مؤسستكم بالتخطيط في أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء بشكل فعال؛

← A2<sub>2</sub> تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات متميزة توافق مع حاجات العملاء ورغبات؛

← A2<sub>3</sub> يتم تبادل المعلومات بين مؤسستكم وعملائها بواسطة قنوات الاتصال الفعالة؛

← A2<sub>4</sub> تقوم مؤسستكم باستمرار بقياس وتقييم مستوى رضا العملاء.

الجدول رقم (14): العلاقة مع العملاء.

الاتجاه	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		محايد		غير موافق		
				النسبة المتوية	التكرار	النسبة المتوية	التكرار	النسبة المتوية	التكرار	
موافق	0.00	0.726	2.15	34.7	35	45.6	46	19.8	20	A2 <sub>1</sub>
موافق	0.00	0.657	2.74	55.4	56	35.6	36	8.9	9	A2 <sub>2</sub>
موافق	0.00	0.713	2.25	40.6	41	43.6	44	15.8	16	A2 <sub>3</sub>
موافق	0.00	0.808	2.22	45.5	46	30.7	31	23.8	24	A2 <sub>4</sub>
موافق	0.00	0.538	2.269	جميع الفقرات						

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (SPSS).

بالاعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبينة أعلاه في الجدول رقم (13) يبين لنا ان كل اراء افراد العينة كانت ايجابية حول العلاقة مع العملاء؛ ويتضح ذلك من خلال الفقرة الأولى التي متوسط حسابها 2.15 و انحراف معياري 0.726 وهذا يدل على ان المجيبين يوافقون بشدة على ان "مؤسستهم تقدم منتجات متميزة توافق مع حاجات العملاء و رغباتهم " و للفقرة الثانية ذات المتوسط 2.74 و بانحراف معياري 0.657 مما يدل على ان "مؤسستهم تتبادل المعلومات مع عملائها بواسطة قنوات الاتصال

الفعالة " فيما يلي كان المتوسط الحسابي 2.25 وانحراف معياري 0.713 الذي يدل على "قياس وتقييم مستوى رضا العملاء في مؤسستهم"؛ و كان المتوسط الحسابي 2.22 و الانحراف المعياري 0.808 لاستمرار بالتعرف على توقعات العملاء المستقبلية " , اما بالنسبة لجميع فقرات العلاقة مع الموردين فإن المتوسط الحسابي لها كان 2.269 وانحرافه المعياري 0.538 ومنه فان الاتجاه الكلي هو موافق.

• تحليل وتفسير اتجاهات الافراد نحو (العلاقة مع الوسطاء والموزعين)

← A3<sub>1</sub> توفر مؤسستكم قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين الوسطاء والموزعين ؛

← A3<sub>2</sub> تتوافر لدى مؤسستكم برامج تحسين وتطوير مستمرة تشمل الوسطاء والموزعين ؛

← A3<sub>3</sub> تتميز العلاقة بين مؤسستكم والوسطاء والموزعين بالكفاءة والتكامل؛

← A3<sub>4</sub> تقوم مؤسستكم بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع.

بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 2.188, ومستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على العلاقة مع الوسطاء والزبائن في المؤسسة.

فيما يلي النتائج مبينة في الجدول رقم (16) والذي يبين اراء أفراد عينة الدراسة في فقرة (العلاقة مع

الوسطاء والزبائن) كما يلي:

الجدول رقم (16): العلاقة مع الوسطاء والموزعين.

الاتجاه	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		محايد		غير موافق		
				النسبة المتئوية	التكرار	النسبة المتئوية	التكرار	النسبة المتئوية	التكرار	
موافق	0.00	0.757	2.13	35.6	36	41.6	42	22.8	23	A2 <sub>1</sub>
موافق	0.00	0.735	2.20	38.6	39	42.6	43	18.8	19	A2 <sub>2</sub>
موافق	0.00	0.739	2.21	39.6	40	41.6	42	18.8	19	A2 <sub>3</sub>
موافق	0.00	0.716	2.22	38.6	39	44.6	45	16.8	17	A2 <sub>4</sub>
موافق	0.00	0.533	2.188							المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

بالاعتماد على نتائج الأدوات الإحصائية المبينة أعلاه في الجدول رقم (14) يبين لنا ان كل اراء افراد العينة كانت ايجابية حول العلاقة مع الوسطاء و الموزعين؛ ويتضح ذلك من خلال الفقرة الأولى التي متوسط حسابها 2.13 وانحراف معياري 0.757 وهذا يدل على ان المحييين يوافقون بشدة على ان " مؤسستهم توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها و بين الوسطاء و الموزعين " و لفقرة الثانية ذات المتوسط 2.20 وانحراف معياري 0.735 مما يدل على ان "توفر برامج تحسين و تطوير مستمرة تشمل الوسطاء و الموزعين " فيما يلي كان المتوسط الحسابي 2.21 و انحراف معياري 0.739 الذي يدل على "الكفاءة و التكامل بين المؤسسة و الوسطاء و الموزعين"؛ و كان المتوسط الحسابي 2.22 و الانحراف المعياري 0.716 " بقيام مؤسستهم بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع " , بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 2.188, ومستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على العلاقة مع الوسطاء والزبائن في المؤسسة.

• تحليل وتفسير اتجاهات الافراد نحو(تجنب الفاقد داخليا)

← A4<sub>1</sub> تسعى مؤسساتكم على تخفيض وقت الطلب والتسليم؛

← A4<sub>2</sub> تقوم مؤسساتكم بضبط عملياتها الداخلية لضمان التدفقات المالية لها من الهدر؛

← A4<sub>3</sub> تسعى مؤسساتكم لاعتماد نشاط البحث والتطوير داخلها لتقليل التكاليف؛

← A4<sub>4</sub> تسعى مؤسساتكم دائما إلى خفض نسبة المعيب في منتجاتها وخدماتها.

فيما يلي النتائج مبينة في الجدول رقم (17) والذي يبين اراء أفراد عينة الدراسة في فقرة (تجنب

الفاقد داخليا) كما يلي:

الجدول رقم (17): تجنب الفاقد داخليا

الاتجاه	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		محايد		غير موافق			
				النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
موافق	0.00	0.788	2.14	38.6	39	36.6	37	24.8	25	A4 <sub>1</sub>	
موافق	0.00	0.756	2.22	41.6	42	38.6	39	19.8	20	A4 <sub>2</sub>	
موافق	0.00	0.814	2.24	47.5	48	28.7	29	23.8	24	A4 <sub>3</sub>	
موافق	0.00	0.733	2.23	40.6	41	41.6	42	17.8	18	A4 <sub>4</sub>	
موافق	0.00	0.589	2.205	المجموع							

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح ان "السعي على تخفيض وقت الطلب والتسليم" كان بمتوسط حسابي 2.14 وانحراف معياري 0.788 واما المتوسط 2.22 وانحراف معياري نسبته 0.756 يدل على "قيام بضبط عمليات المؤسسة الداخلية لضمان التدفقات المالية لها من الهدر"؛ في حينالمتوسط الحسابي 2.24 وانحراف المعياري 0.814 أي ان المجيبين يوافقون على ان "تسعى مؤسساتهم لاعتماد نشاط البحث والتطوير داخلها لتقليل التكاليف"؛ و اما "سعي دائما إلى خفض نسبة المعيب في منتجاتها وخدماتها" بمتوسطها الحسابي 2.23 و انحراف معياري 0.733؛

بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي للفقرة "تجنب الفاقد داخليا" يساوي 2.205, ومستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل الموافقة.

• تحليل وتفسير اتجاهات الافراد نحو (درجة مشاركة المعلومات)

A5<sub>1</sub> ← تتبادل مؤسساتكم مع عملائها ومورديها معلومات حول الاحداث والتغيرات المؤثرة؛

A5<sub>2</sub> ← تتبادل مؤسساتكم مع عملائها ومورديها معلومات حول تخطيط الاعمال؛

A5<sub>3</sub> ← تبادل مؤسساتكم مع عملائها ومورديها معلومات بدقة وبصورة كاملة؛

A5<sub>4</sub> ← تتبادل مؤسساتكم المعلومات مع مورديها وعملائها المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول رقم (18): درجة مشاركة المعلومات.

الفقرات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	الاتجاه
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية				
A5 <sub>1</sub>	33	32.7	44	43.6	24	23.8	1.91	0.750	0.00	موافق
A5 <sub>2</sub>	20	19.8	50	49.5	31	30.7	2.11	0.706	0.00	موافق
A5 <sub>3</sub>	19	18.8	47	46.5	35	34.7	2.16	0.717	0.00	موافق
A5 <sub>4</sub>	19	18.8	38	37.6	44	43.6	2.25	0.754	0.00	موافق
المجموع							2.106	0.546	0.00	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح ان المجيبين يوافقون على "تبادل المعلومات مع عملائها ومورديها حول الاحداث والتغيرات المؤثرة" بنسبة متوسطها الحسابي 1.91 وانحراف معياري 0.750 ؛ واما المتوسط الحسابي 2.11 و الانحراف المعياري 0.706 يدل على موافقتهم "لتبادل مؤسساتهم المعلومات مع عملائها ومورديها حول الاحداث والتغيرات المؤثرة"؛ ويساوي المتوسط 2.16 و نسبة الانحراف المعياري 0.717 لقبول على "تبادل مؤسساتهم معلومات مع عملائها ومورديها بدقة وبصورة كاملة"؛ في حين الموافقة على "تبادل المعلومات مع موردين وعملاء المعلومات في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي يساوي 2.25 و انحراف معياري 0.754؛ بصفة عامة يتبين ان المتوسط

الحسابي للفقرة "درجة مشاركة المعلومات" يساوي 2.106, ومستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على الموافقة.

• تفسير وتحليل اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة للمحور الثاني فعالية النموذج الحاسبي:

نظرا لعدم كفاية الجدول في حالة كتابة فقرات المحور كما هي؛ فإنه سيتم وضع رموز لها حيث يأخذ المحور الثاني رمز B وتأخذ فقراته الثلاثة الرموز بالترتيب القدرة على التسليم في الموعد؛ الوقت الأمثل للتسويق؛ الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة (B1 ;B2 ;B3).

• تحليل وتفسير اتجاهات الافراد نحو (القدرة على التسليم في الموعد):

تأخذ الرموز للفقرات كالتالي:

**B1<sub>1</sub>** ← تلتزم مؤسستكم بتسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد دون تأخير؛

**B1<sub>2</sub>** ← مؤسستكم قادرة على تسليم منتجاتها في وقتٍ أسرع من المنافسين؛

**B1<sub>3</sub>** ← لدى مؤسستكم مخزون الأمان يحتفظ به دائما لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلبات؛

**B1<sub>4</sub>** ← تسعى مؤسستكم لجعل مواصفات منتجاتها مُطابقة للمعايير الوطنية والدولية؛

**B1<sub>5</sub>** ← تستجيب مؤسستكم بسرعة لإنتاج منتجات مختلفة بالمواصفات، الأحجام والألوان؛

**B1<sub>6</sub>** ← لدى مؤسستكم القدرة تسليم المنتجات بالأحجام والكميات المطلوبة.

فيما يلي النتائج مبينة في الجدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرة (القدرة على التسليم في الموعد) كما يلي:

الجدول رقم (19): القدرة على التسليم في الموعد

الفقرات	عبر موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	الاتجاه
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار				
B1 <sub>1</sub>	25.7	26	29.7	30	44.6	45	2.19	0.821	0.00	موافق
B1 <sub>2</sub>	19.8	20	40.6	41	39.6	40	2.20	0.749	0.00	موافق
B1 <sub>3</sub>	24.8	25	27.7	28	47.5	48	2.23	0.823	0.00	موافق
B1 <sub>4</sub>	15.8	16	39.6	40	44.6	45	2.29	0.726	0.00	موافق
B1 <sub>5</sub>	32.7	33	33.7	34	33.7	34	2.01	0.818	0.00	موافق
B1 <sub>6</sub>	17.8	18	39.6	40	42.6	43	2.25	0.740	0.00	موافق
المجموع							2.193	0.563	0.00	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

من خلال جدول أعلاه يوضح ان المتوسط الحسابي 2.19 و انحراف معياري قيمته 0.821 يدل على ان المجيبين يوافقون على " التزام بتسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد دون تأخير"؛ و كما ان المتوسط الحسابي 2.20 بانحراف معياري يساوي 0.749 يجيبون بان "مؤسستهم قادرة على تسليم منتجاتها في وقتٍ أسرع من المنافسين"؛ واما باقي المراتب المحصورة بين B1<sub>3</sub> و B1<sub>6</sub> و التي متوسطات حسابهم على التوالي تساوي على الترتيب ( 2.23؛ 2.29؛ 2.01؛ 2.25) وانحرافات معيارية بلغت 0.823, 0.726, 0.818, 0.740 على التوالي؛ مما يدل على ان اغلب افراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على هذه الفقرات, كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للفقرة "القدرة على التسليم في الموعد" 2.193 و الانحراف المعياري العام 0.563 و منه فان الاتجاه العام هو موافق.

• تحليل وتفسير اتجاهات الافراد نحو (الوقت الأمثل للتسويق):

وكانت الرموز لهذه الفقرة كالآتي:

←B2<sub>1</sub> مؤسستكم لديها القدرة على تطوير سريع للمنتجات الحالية مقارنة بمنافسيها؛

←B2<sub>2</sub> لدى مؤسستكم القدرة على تخفيض المهل الزمنية للعمل مقارنة بمنافسيها؛

←B2<sub>3</sub> مؤسستكم قادرة على تطوير منتجات جديدة أو معدلة أسرع من منافسيها؛

**B2<sub>4</sub>** ← مؤسستكم قادرة على تقديم منتجات تتطلب اقل يد عاملة أحسن من منافسيها؛

**B2<sub>5</sub>** ← مؤسستكم قادرة على إيجاد عملاء جدد لمنتجاتها أسرع من منافسيها.

فيما يلي النتائج مبينة في الجدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرة (الوقت الأمثل

للتسوق) كما يلي:

الجدول رقم (20): الوقت الأمثل للتسوق.

الاتجاه	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		محايد		غير موافق		
				النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
موافق	0.00	0.749	2.14	35.6	36	42.6	43	21.8	22	<b>B2<sub>1</sub></b>
موافق	0.00	0.752	2.34	50.5	51	32.7	33	16.8	17	<b>B2<sub>2</sub></b>
موافق	0.00	0.793	2.25	46.5	47	31.7	32	21.8	22	<b>B2<sub>3</sub></b>
موفق	0.00	0.813	2.20	44.6	45	30.7	31	24.8	25	<b>B2<sub>4</sub></b>
موافق	0.00	0.811	2.27	49.5	50	27.7	28	22.8	23	<b>B2<sub>5</sub></b>
موافق	0.00	0.587	2.237	المجموع						

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

من خلال الجدول أعلاه يوضح المتوسط الحسابي 2.14 و انحراف معياري 0.749 و يدل على الموافقة ان "مؤسسة المجهيين لديها القدرة على تطوير سريع للمنتجات الحالية مقارنة بمنافسيها" ؛ و المتوسط الحسابي للفقرة التي تليها هو 2.34 بانحراف معياري يساوي 0.752 أي لدى مؤسستهم القدرة على تخفيض المهل الزمنية للعمل مقارنة بمنافسيها" ؛ واما المتوسطات الحسابية 2.25, 2.20, 2.27 على التوالي ؛ ذات الانحراف المعياري 0.793, 0.813, 0.811 تدل على الموافقة للإجابات على الفقرات المرتبة ؛ و بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 2.14, ومستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان اتجاه الوقت الأمثل للتسوق في المؤسسة موافق.

• تحليل وتفسير اتجاهات الافراد نحو (الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة)

وكانت الرموز لمكونات هذه الفقرة كالتالي:

**B3<sub>1</sub>** ← مؤسستكم تتخذ إجراءات للحفاظ على المياه والكهرباء في أعمالها؛

**B3<sub>2</sub>** ← تشارك مؤسستكم في برامج بيئية تطوعية؛

**B3<sub>3</sub>** ← تستثمر مؤسستكم في تقنيات التصنيع أو الآليات التي لها تأثير ضئيل على البيئة الطبيعية؛

**B3<sub>4</sub>** ← تتواصل مؤسستكم مع عملائها حول القضايا البيئية؛

**B3<sub>5</sub>** ← تعامل مؤسستكم مع الموردين الذين يتبعون ممارسات تجارية صديقة للبيئة؛

**B3<sub>6</sub>** ← تعامل مؤسستكم مع الموزعين الذين يتبعون ممارسات تجارية صديقة للبيئة؛

فيما يلي النتائج مبينة في الجدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرة (الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة) كما يلي:

جدول رقم (21): الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة.

الاتجاه	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		محايد		غير موافق		
				النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
موافق	0.00	0.767	2.15	37.6	38	39.6	40	22.8	23	<b>B3<sub>1</sub></b>
موافق	0.00	0.726	2.15	34.7	35	45.5	46	19.8	20	<b>B3<sub>2</sub></b>
موافق	0.00	0.736	2.17	36.6	37	43.6	44	19.8	20	<b>B3<sub>3</sub></b>
موافق	0.00	0.733	2.11	32.7	33	45.5	46	21.8	22	<b>B3<sub>4</sub></b>
موافق	0.00	0.693	2.14	31.7	32	50.5	51	17.8	18	<b>B3<sub>5</sub></b>
موافق	0.00	0.703	2.16	33.7	34	48.5	49	17.8	18	<b>B3<sub>6</sub></b>
موافق	0.00	0.475	2.145	جميع الفقرات						

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

من خلال الجدول أعلاه نوضح ان الموافقة على ان " مؤسستهم تتخذ إجراءات للحفاظ على المياه والكهرباء في أعمالها" وذلك بنسبة متوسطها الحسابي 2.15 وانحراف معياري 0.767؛ في حين المتوسطات 2.15, 2.17, 2.11, 2.14, 2.16 على التوالي وانحراف معياري 0.726, 0.736, 0.733, 0.693, 0.703 ويدل على ان اتجاه آرائهم الموافقة والمتوسط العام يساوي 2.145 وانحراف معياري 0.475 مما يدل على ان اتجاه الفقرة "الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة هو موافق.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### 1- تحليل العلاقة باستعمال معامل الارتباط

نسعى من خلال هذه الدراسة الى اختبار صحة الفرضيات؛ حيث سنقوم باختبار مدى موافقة ورفض كل منها، حيث تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية يساوي 0.05 وقد استعملنا معامل ارتباط بيرسون نظرا لكونه توزيعا طبيعيا، ثم التحليل عن طريق الانحدار المتعدد البسيط.

#### 1-1- فرضية العلاقة (اختبار الارتباط بين المتغيرات بمعامل بيرسون " $\text{corrélation de Pearson}$ )

"**Pearson**": ان تحليل العلاقة باستخدام معامل الارتباط تعني التأكد من وجود علاقة فعلية و ذات دلالة إحصائية و لهذا نقوم باختبار فرضية التي تنص على: «وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلسلة التوريد و فعالية النموذج المحاسبي " نستخدم معامل ارتباط بيرسون نظرا لكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا، الفرضية  $H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحصائية سلسلة التوريد وفعالية النموذج المحاسبي؛ الفرضية  $H_1$ : يوجد علاقة يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحصائية سلسلة التوريد وفعالية النموذج المحاسبي.

توضح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يبين معامل الارتباط بين فعالية النموذج المحاسبي و (العلاقة مع الموردين , العلاقة مع العملاء , العلاقة مع الموزعين و الوسطاء , تجنب الفاقد داخليا , درجة مشاركة المعلومات).

البيان	فعالية النموذج المحاسبي	العلاقة مع الموردين	العلاقة مع الزبائن	العلاقة مع الوسطاء و الموزعين	تجنب الفاقد داخليا	درجة مشاركة المعلومات
فعالية النموذج المحاسبي	معامل بيرسون	1	**0.574	**0.494	**0.632	**0.508
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101	101	101
العلاقة مع الموردين	معامل بيرسون	1	**0.574	**0.566	**0.437	**0.439
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101	101	101
العلاقة مع الزبائن	معامل بيرسون	1	**0.494	1	**0.464	**0.311
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101	101	101
العلاقة مع الوسطاء و الموزعين	معامل بيرسون	1	**0.371	**0.464	1	**0.436
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101	101	101
تجنب الفاقد داخليا	معامل بيرسون	1	**0.632	**0.267	**0.276	0.468
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101	101	101
درجة مشاركة المعلومات	معامل بيرسون	1	**0.508	**0.439	**0.311	**0.468
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101	101	101

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي اقل من 0.05 كما ان قيمة

معامل الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية 0.052 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الفا يساوي 0.05 بين سلسلة التوريد والعلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الوسطاء، تجنب الفاقد داخليا، درجة مشاركة المعلومات.

الجدول (23): يبين معامل الارتباط بين محور سلسلة التوريد و(القدرة على التسليم في الموعد، الوقت الأمثل للتسوق، الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة).

البيان	سلسلة التوريد	القدرة على التسليم في الموعد	الوقت الأمثل للتسوق	الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة
سلسلة التوريد	معامل بيرسون	0.739**	0.570**	0.501**
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101
القدرة على التسليم في الموعد	معامل بيرسون	0.739**	0.574**	0.588**
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101
الوقت الأمثل للتسوق	معامل بيرسون	0.570**	0.574**	0.631**
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101
الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة	معامل بيرسون	0.501**	0.588**	0.631**
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001
	N	101	101	101

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي اقل من 0.05 كما ان قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية 0.052 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الفا يساوي 0.05 محور سلسلة التوريد و (القدرة على التسليم في الموعد، الوقت الأمثل للتسوق، الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة).

جدول رقم (24): يبين معامل الارتباط بين سلسلة التوريد وفعالية النموذج المحاسبي

البيانات		سلسلة التوريد	فعالية النموذج
سلسلة التوريد	معامل بيرسون	1	0.714**
	مستوى الدلالة		0.001
	N	101	101
فعالية النموذج المحاسبي	معامل بيرسون	0.714**	1
	مستوى الدلالة	0.001	
	N	101	101

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي اقل من 0.05 كما ان قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي 0.714 وهي أكبر من القيمة الجدولية 0.052, مما يدل على العلاقة الارتباطية بين سلسلة التوريد وفعالية النموذج المحاسبي.

## 2- تحليل فاعلية النموذج المحاسبي لزيادة سلسلة التوريد باستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد

### 2-1- الانحدار الخطي المتعدد:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** الانحدار بين المتغير التابع فاعلية النموذج المحاسبي والمتغيرات المستقلة (تجنب الفاقد داخليا؛ العلاقة مع العملاء؛ العلاقة مع الموردين) يساوي صفر أي ان الانحدار غير معنوي والمتغير المستقل غير مرتبط بالمتغيرات التابعة؛

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** الانحدار بين المتغير التابع فاعلية النموذج المحاسبي والمتغيرات المستقلة (تجنب الفاقد داخليا؛ العلاقة مع العملاء؛ العلاقة مع الموردين) لا يساوي صفر أي ان الانحدار معنوي والمتغير المستقل مرتبط بالمتغيرات التابعة.

لاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر متغيرات مجتمعة (تجنب الفاقد داخليا؛ العلاقة مع العملاء؛ العلاقة مع الموردين)؛ كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يوضح الارتباط بين سلسلة التوريد وفعالية النموذج المحاسبي

فعالية النموذج المحاسبي	سلسلة التوريد		
**0.741	1	معامل بيرسون	سلسلة التوريد
0.001	0.001	SIG	
101	101	N	
1	**0.741	معامل بيرسون	فعالية النموذج المحاسبي
0.001	0.001	SIG	
101	101	N	

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

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

يوضح الجدول أعلاه ان معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل بقيمة 0.741 ذات دلالة إحصائية 0.001.

الجدول رقم (26): التباين

SIG	F	Mean.s	Sum of Squares		Model
0.001	3.886	3	11.658	Regression	3
	0.099	97	9.648	Residual	
	39.069	100	21.305	Total	
a. Dependent Variable: B					
b. Predictors: (Constant), A4					
c. Predictors: (Constant), A4, A2					
d. Predictors: (Constant), A4, A2, A1					

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

الجدول رقم (27) معاملات الانحدار المعيارية

SIG	T	Beta	Std. Error	B	Model
008	2.720	.168		.456	الثابت
<.001	6.133	.466	.059	.365	A4
.005	2.840	.235	.071	.202	A2
.009	2.672	.237	.078	.208	A1

a. Dependent Variable: B

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

الجدول رقم (28): نتائج الانحدار الخطي المتعدد.

SIG T	T	Beta	SIG F	F	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات المتنبئة	المتغير التابع
0.001	6.133	0.365					A4	فعالية النموذج الحاسبي
0.001	2.840	0.202	0.001	39.069	0.547	0.740	A2	
0.009	2.672	0.208					A1	

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على مخرجات (spss).

من اجل معرفة العلاقة بين فعالية النموذج الحاسبي و (تجنب الفاقد داخليا، العلاقة مع العملاء و العلاقة مع الموردین)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد و الذي اعتبرت فيه المتغيرات المستقلة كمتغيرات تفسيرية و متغير فعالية النموذج الحاسبي كمتغير تابع؛ حيث أظهرت النتائج ان نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (39.069) بدلالة 0.001 اصغر من مستوى المعنوية (0.01) و تفسير النتائج ان المتغيرات المفسرة تفسر 54% من التباين الحاصل في فعالية النموذج الحاسبي و ذلك بالنظر الى معامل التحديد R<sup>2</sup> كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين فعالية النموذج الحاسبي و تجنب الفاقد داخليا بقيمة 0.365 ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T و الدلالة المرتبطة بها ، و يعني ان التغير بوحدة واحدة في قيمة المتغيرات المستقلة يؤدي الى تغير بقيمة المتغير التابع بقدر (0.365؛ 0.202؛ 0.208) ، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالآتي:

$$Y=0.45+0.365x4+0.202x2+0.208x1$$

## خلاصة الفصل:

بناء على الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثات واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم التوصل الى النتائج التالية:

\_\_ تعتبر ممارسات إدارة التوريد مدخل لتحسين أداء فعالية النموذج المحاسبي لسلسلة التوريد من خلال تكامل الوظائف الداخلية وربطها مع العمليات الخارجية (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الوسطاء والموزعين وغيرهم من الأعضاء في سلسلة التوريد) .

\_\_ يساهم أعضاء سلسلة التوريد في تضامن من أجل الشراكة والتحالف الاستراتيجي بما يحقق فوائد أكبر لكل عضو في ظل الحفاظ على حجم الشخصية المعنوية لكل وحدة من الأعضاء السلسلة.

\_\_ يبين معظم الأفراد المستجيبين للاستبانة أنه يتم تطبيق سلسلة التوريد على: العلاقة مع الموردين بنسبة 2.264 % وهي نسبة متوسطة نوعا ما، ومن بين العلاقات المستخدمة العلاقة مع العملاء بنسبة 2.69 %، يليه تجنب الفاقد داخليا بنسبة 2.205 %، ويليه العلاقة مع الوسطاء والزبائن بنسبة 2.188 %، وأقل نسبة هي درجة مشاركة المعلومات بنسبة 2.106 %، وذلك لأن معظم الشركات تقوم بتحديد درجة مشاركة المعلومات من قبل الإدارة .

\_\_ بلغت نسبة تطبيق فعالية النموذج المحاسبي بنسبة 2.193 %، وأكثر نسبة تطبيقا هي الوقت الأمثل للتسوق بنسبة 2.237 %، و أقلها تطبيقا الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة بنسبة 2.145 % المبني على أساس أنشطة المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق توازن فعالية النموذج المحاسبي لسلسلة التوريد في الوقت المحدد، وخاصة بتبادل المعلومات وتحقيق مستوى مرضي وذلك من خلال التكامل الداخلي الذي ينطوي على ضبط ممارسات سلسلة التوريد .

الخاتمة

## الخاتمة

لقد تناولنا في هذه الدراسة من جانبها النظري معرفة سلسلة التوريد وأهميتها وأيضاً ممارسات إدارة سلسلة التوريد حيث تتمثل إدارة سلسلة التوريد في سلسلة من الأنشطة العمليات المتكاملة التي تبدأ من مورد الموردين وتنتهي عند زبائن الزبائن، والتي تسمح بطريقة متكاملة في خلق منتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة.

وقد استهدف الجانب التطبيقي من هذا البحث دراسة ميدانية حول مجموعة المؤسسات العاملة في ولاية الوادي والمغير حول موضوع زيادة فعالية النموذج المحاسبي لإدارة سلسلة التوريد حيث تم التوصل من خلال هذا الجانب إلى ان هناك تفاوت كبير بين الممارسات المحاسبية من ناحية وبين العناصر الفرعية المؤثرة لكل ممارسة من ناحية أخرى، حيث ان تلك الدراسات والبحوث أجمعت على ان زيادة فعالية تلك الممارسات بصفة عامة تتطلب الدعم الواجب من الإدارة العليا للوحدة الاقتصادية والاقتناع الكامل بتطبيق تلك الممارسات، ونشر هذه الثقافة بين جميع العاملين داخل الوحدة الاقتصادية .

وقد تم تأكيد فرضيات الدراسة المتمثلة في:

**الفرضية الأولى :** تحليل العلاقة باستعمال معامل الارتباط .

**الفرضية الثانية :** تحليل فعالية النموذج المحاسبي لزيادة سلسلة التوريد باستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد .

## النتائج :

يمكننا الإجابة على إشكالية بحثنا حول زيادة فعالية النموذج المحاسبي لإدارة سلسلة التوريد بعد النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني أوضحت أن زيادة فعالية ممارسات المحاسبة الإدارية بهدف إدارة سلاسل التوريد تتطلب إطار شامل يتميز بالشمول سواء كانت تلك الممارسات مالية أو غير مالية، سواء ارتبطت بأمور داخلية أو خارجية، وان يتميز هذا الإطار بالديناميكية، الأمر الذي يعني استجابته للتغيرات المتتالية والمتلاحقة، كما ان نتائج الدراسة التطبيقية تساعد على فهم أكبر لممارسات إدارة

سلسلة التوريد وممارسات تطبيق أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية والذي يؤدي إلى نجاح تنفيذها في بيئة الأعمال الصناعية لتحسين مستويات خدمة العملاء وبالتالي تحسين قدرة المنشأة التنافسية .

### التوصيات :

يمكن عرض بعض التوصيات والتي من شأنها ان تدعم الدراسة في النقاط التالية :

- توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية .
- ضرورة الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين وعدم وضعهم تحت ضغوط شديدة وغير عادلة لخفض التكلفة، وذلك من خلال التركيز على هيكل التكاليف الأساسي للمورد وكيف يمكن ان يدعم تخفيض التكلفة وليس التركيز على أسعار المورد، وتوفير الموارد والأفكار لدعم جهود تخفيض تكلفة المورد عند طلبه ذلك.
- ضرورة تعزيز الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات إدارة سلسلة التوريد الإستراتيجية لتعزيز وتفعيل دور ممارسات سلسلة التوريد.
- ضرورة دعم الممارسات الرئيسية والفرعية للمحاسبة الإدارية القادرة على زيادة فعالية سلاسل التوريد وترشيد التكاليف، خفض الفاقد والقضاء على مصادر الهدر والفاقد، وتشجيع كافة الاستراتيجيات الضرورية اللازمة لبرامج التحسين المستمر.
- ان ينظر إلى ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أساس أنها واحدة من جهود التحسين المستمر في الشركات، والتي لا بد ان تتضافر مع بقية جهود التحسين المستمر الأخرى، وان تنظر الشركات إلى ممارسات سلسلة التوريد على أنها من مصادر التحفيز التي تشجع الشركات على تطوير علاقاتها مع شركائها في سلسلة التوريد.

- آفاق الدراسة:

- بناء نموذج لإدارة التكاليف التعاونية في سلسلة التوريد لدعم القدرة التنافسية لمنشات الأعمال.
- دور استخدام التجارة الالكترونية كوسيلة إستراتيجية لإدارة سلسلة التوريد في تخفيض تكاليفها وتحسين أدائها.
- تأثير الربط والتكامل بين إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية بالتطبيق على الشركات الخدمية.
- دور إدارة التكاليف الكلية لسلاسل التوريد العالمية في تحسين أدائها.

# المراجع

## المراجع

أولاً: باللغة العربية

### المذكرات:

- 1- أوس أحمد، أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية، دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها، رسالة الماجستير في إدارة التسويق، جامعة دمشق، 2017
- 2- حسن جازي، التبيني، أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات الموارد الزراعية في الأردن: شهادة الماجستير، جامعة آليت: 2018
- 3- حسين علي كاظم العامري، أثر فاعلية عوامل تكنولوجيا المعلومات لتحسين أداء سلسلة التوريد، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال لإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط.
- 4- طيب محمد، فعالية إدارة المخزون ودورها في أداء سلسلة التوريد، دراسة حالة مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها orsim , مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي , تخصص إمداد ونقل دولي , جامعة مستغانم
- 5- واعيل عبد الحكيم، تقييم أداء سلاسل التوريد في المؤسسة: مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2016.

### المقالات:

1. حسين ناجح عبد السادة الجبوري، الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في أثر تكامل سلسلة التوريد على استدامة شركة توزيع المنتجات النفطية العراقية، جامعة عمان العربية.
2. علاء محمد البتانوني، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية: مجلة المحاسبة والمراجعة (aujaa).

1. Annelie I Pettersson, Anders Segerstedt, << Measuring Supply Chain Cost >>, International Journal of Production Economics, Volume 143, Issue 2, Elsevier publisher, Amsterdam, Netherlands, 2013.
2. Ashish Thatte, << Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices >> Submitted as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management, The University of Toledo, Ohio, USA, 2007
3. Charles J. Corbett & Others, << Partnerships to Improve Supply Chains >>, MIT Sloan Management Review, Volume 40, Number 4, Massachusetts Institute of Technology, USA, Summer 1999. B- pinarkocBaban, << Exploring the Effects of Supply Chain Structure on Supply Chain Integration in the Manufacturing Industry >>, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Engineering, University of Exeter, United Kingdom, 2013.
4. F\_Benita M. Beamon, << Measuring supply chain performance >>
5. International Journal of Operations & Production Management, Volume 19, Number 3, MCB University Press, Bradford, United Kingdom, 1999.
6. Kiran Bala << Supply Chain Management : Some Issues and Challenges - A Review >> International Journal of Current Engineering and Technology, Volume 4, Number 2, Los Angeles, USA, April 2014 . على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط.
7. pinarkocBaban, << Exploring the Effects of Supply Chain Structure on Supply Chain Integration in the Manufacturing Industry >>, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Engineering, University of Exeter, United Kingdom, 2013.



الملاحق

الملحق رقم (01):

جامعة حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيدي الكريم تحية طيبة وبعد؛

نحن الطلبة: شراريد سلسيل، شطي يمينة، منى مسعودي

نتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير راجين منكم حسن تعاونكم معنا،

يقوم الباحثين باجراء دراسة علمية ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية

والمحاسبية تخصص: محاسبة وتدقيق بعنوان: زيادة فعالية النموذج المحاسبي للممارسات إدارة

سلسلة التوريد

نرجو للإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) امام الخانة المناسبة

ونرجوا من سياتكم ان يكون ذلك بعناية مؤكدين ان اجابتم لن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي،

وان دقتها ستؤثر على دقته ونتائجه.

**يقصد بسلسلة التوريد:** النظام كامل لإنتاج منتج أو خدمة وتسليمها، يشمل المرحلة الأولى لتوريد المواد

الخام إلى التسليم النهائي للمنتج أو الخدمة إلى المستخدمين النهائيين.

القسم الأول: وصف عينة الدراسة: يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تجدها مناسبة:

- 1- اسم المؤسسة: .....
- 2- القطاع: العام  الخاص  المختلط
- 3- الخبرة: 05-01 سنة  10-06 سنة  15-11 سنة  أكثر من 15 سنة
- 4- المستوى التعليمي:  ب  معي  ليسانس  ماجستير  أخرى
- 5- التخصص:  محاسبية  اقتصادية  مالية  أنكرها: .....
- 6- حجم الشركة: صغيرة  متوسطة  كبيرة
- 7- نشاط الشركة:  عية  اتية  أنكرها: .....

القسم الثاني محاور الدراسة : نرجو منكم وضع العلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة

المحور الأول: سلسلة التوريد:

موافق	محايد	غير موافق	العلاقة مع الموردين
			تعتمد مؤسستكم على عدد قليل من الموردين
			تسعى مؤسستكم بقوة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين
			تتبادل مؤسستكم مع مورديها المعلومات بشفافية ووضوح لتحسين جودة منتجاتنا
			تقوم مؤسستكم بإشراك الموردين الرئيسيين في تطوير منتجات جديدة

			لدى مؤسساتكم القدرة من دفع المستحقات للموردين في الموعد المحدد لاستحقاقها
--	--	--	---

### العلاقة مع العملاء

			تقوم مؤسساتكم بالتخطيط في أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء بشكل فعال
			تعمل مؤسساتكم على تقديم منتجات متميزة توافق مع حاجات العملاء ورغباتهم
			يتم تبادل المعلومات بين مؤسساتكم وعملائها بواسطة قنوات الاتصال الفعالة
			تقوم مؤسساتكم باستمرار بقياس وتقييم مستوى رضا العملاء
			تقوم مؤسساتكم باستمرار بالتعرف على توقعات العملاء المستقبلية

### العلاقة مع الوسطاء والموزعين

			تتشارك مؤسساتكم مع الوسطاء والموزعين في حل المشكلات التي تواجهها
			توفر مؤسساتكم قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين الوسطاء والموزعين
			تتوافر لدى مؤسساتكم برامج تحسين وتطوير مستمرة تشمل الوسطاء والموزعين
			تتميز العلاقة بين مؤسساتكم والوسطاء والموزعين بالكفاءة والتكامل
			تقوم مؤسساتكم بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع

### تجنب الفاقد داخليا

			تسعى مؤسساتكم على تخفيض وقت الاعداد والتجهيز للانتاج
--	--	--	--

			لدى مؤسستكم دعم من قبل الموردين لتخفيض الاعطال والفاقد والتوقف
			تسعى مؤسستكم على تخفيض وقت الطلب والتسليم
			تقوم مؤسستكم بضبط عملياتها الداخلية لضمان التدفقات المالية لها من الهدر
			تقوم مؤسستكم ترتيب عمليات الانتاج مع مراعاة كافة التأخيرات
			تسعى مؤسستكم لاعتماد نشاط البحث والتطوير داخلها لتقليل التكاليف
			تسعى مؤسستكم دائماً إلى خفض نسبة المعيب في منتجاتها وخدماتها

#### درجة مشاركة المعلومات

			تتبادل مؤسستكم مع عملائها ومورديها معلومات حول الاحداث والتغيرات المؤثرة
			تتبادل مؤسستكم مع عملائها ومورديها معلومات حول تخطيط الاعمال
			تبادل مؤسستكم مع عملائها ومورديها معلومات بدقة وبصورة كاملة
			تتبادل مؤسستكم المعلومات مع مورديها وعملائها المعلومات في الوقت المناسب

#### المحور الثاني: فعالية النموذج المحاسبي

					القدرة على التسليم في الموعد
موافق	محايد	غير موافق			
					تلتزم مؤسستكم بتسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد دون تأخير
					مؤسستكم قادرة على تسليم منتجاتها في وقتٍ أسرع من المنافسين

			لدى مؤسستكم مخزون الأمان يحتفظ به دائما لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلبات
			تسعى مؤسستكم لجعل مواصفات منتجاتها مُطابقة للمعايير الوطنية والدولية
			تستجيب مؤسستكم بسرعة لإنتاج منتجات مختلفة بالمواصفات، الأحجام والألوان
			لدى مؤسستكم القدرة تسليم المنتجات بالأحجام والكميات المطلوبة

### الوقت الأمثل للتسوق

			مؤسستكم لديها القدرة على تطوير سريع للمنتجات الحالية مقارنة بمنافسيها
			لدى مؤسستكم القدرة على تخفيض المهل الزمنية للعمل مقارنة بمنافسيها
			مؤسستكم قادرة على تطوير منتجات جديدة أو معدلة أسرع من منافسيها
			مؤسستكم قادرة على تقديم منتجات تتطلب اقل يد عاملة أحسن من منافسيها
			مؤسستكم قادرة على ايجاد عملاء جدد لمنتجاتها أسرع من منافسيها

### الاستدامة في المدينة التي تنشط بها المؤسسة

			موظفي مؤسستكم لديهم المعرفة الكافية حول تغير المناخ والاحتباس الحراري
			موظفي مؤسستكم على دراية بمشاكل إدارة النفايات
			يدرك موظفي مؤسستكم المشاكل المتعلقة بمصادر مياه الشرب
			موظفي مؤسستكم يدركون المشاكل المتعلقة بمصادر الكهرباء
			موظفي مؤسستكم على علم بأن الأعمال التجارية لها دور مهم في حماية البيئة
			يعلم موظفي مؤسستكم أن هناك برامج لحماية البيئة تقام من قبل الحكومة أو منظمات غير أخرى
			موظفي مؤسستكم فخورون بها بسبب ممارسات التصنيع الصديقة للبيئة بها

			أن إعادة تدوير مخلفات الإنتاج ممارسة عادية في أعمال مؤسستكم
			مؤسستكم تتخذ إجراءات للحفاظ على المياه والكهرباء في أعمالها
			تدريب العاملين في مؤسستكم يشمل التوعية البيئية
			تشارك مؤسستكم في برامج بيئية تطوعية
			تستثمر مؤسستكم في تقنيات التصنيع أو الآليات التي لها تأثير ضئيل على البيئة الطبيعية
			تتواصل مؤسستكم مع عملائها حول القضايا البيئية
			تعامل مؤسستكم مع الموردين الذين يتبعون ممارسات تجارية صديقة للبيئة
			تعامل مؤسستكم مع الموزعين الذين يتبعون ممارسات تجارية صديقة للبيئة
			مؤسستكم تطور منتجات وخدمات تراعي التأثير البيئي الطبيعي
			تعتقد مؤسستكم أن حماية البيئة الطبيعية هي جزء من أعمالها
			تعلم مؤسستكم أن ممارسات التصنيع الصديقة للبيئة مفيدة
			تظفر مؤسستكم بعدد أكبر من العملاء نتيجة عملها في إطار صديق للبيئة

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

		Statistics				
		تتبادل مؤسستكم مع مورديها المعلومات	تقوم مؤسستكم بإشراك الموردين الرئيسيين في تطوير منتجات جديدة	لدى مؤسستكم القدرة من دفع المستحقات للموردين في الموعد المحدد لاستحقاقها	تقوم مؤسستكم بالتخطيط في أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء بشكل فعال	تسعى مؤسستكم بقوة لإقامة علاقات طويلة الاجل مع الموردين
N	Valid	101	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.29	2.25	2.21	2.32	2.15
Std. Deviation		.766	.767	.766	.747	.726

### Statistics

		تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات متميزة توافق مع حاجات العملاء و رغباتهم	يتم تبادل المعلومات بين مؤسستكم وعملائها بواسطة قنوات الاتصال الفعالة	تقوم مؤسستكم باستمرار بقياس وتقييم مستوى رضا العملاء	توفر مؤسستكم قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين الوسطاء والموزعين	تتوافر لدى مؤسستكم برامج تحسين وتطوير مستمرة تشمل الوسطاء والموزعين
N	Valid	101	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.47	2.25	2.22	2.13	2.20
Std. Deviation		.657	.713	.808	.757	.735

Statistics

		تميز العلاقة بين مؤسستكم والوسطاء والموزعين بالكفاءة والتكامل	تقوم مؤسستكم بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع	تسعى مؤسستكم على تخفيض وقت الطلب والتسليم	تقوم مؤسستكم بضبط عملياتها الداخلية لضمان التدفقات المالية لها من الهدر	تسعى مؤسستكم لاعتماد نشاط البحث والتطوير داخلها لتقليل التكاليف
N	Valid	101	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.21	2.22	2.14	2.22	2.24
Std. Deviation		.739	.716	.788	.756	.814

Statistics

		تسعى مؤسستكم دائما إلى خفض نسبة المعيب في منتجاتها وخدماتها	تتبادل مؤسستكم مع عملائها ومورديها معلومات حول الاحداث والتغيرات المؤثرة	تتبادل مؤسستكم مع عملائها ومورديها معلومات حول تخطيط الاعمال	تبادل مؤسستكم مع عملائها ومورديها معلومات بدقة وبصورة كاملة	تتبادل مؤسستكم المعلومات مع مورديها و عملائها المعلومات في الوقت المناسب
N	Valid	101	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.23	1.91	2.11	2.16	2.25
Std. Deviation		.733	.750	.706	.717	.754

Statistics

		تلتزم مؤسستكم بتسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد دون تأخير	مؤسستكم قادرة على تسليم منتجاتها في وقت أسرع من المنافسين	لدى مؤسستكم مخزون الأمان يحتفظ به دائما لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلبات	تسعى مؤسستكم لجعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية	تستجيب مؤسستكم بسرعة لإنتاج منتجات مختلفة بالمواصفات، الأحجام والألوان
N	Valid	101	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.19	2.20	2.23	2.29	2.01
Std. Deviation		.821	.749	.823	.726	.818

Statistics

		لدى مؤسستكم القدرة على تطوير سريع للمنتجات الحالية مقارنة بمنافسيها	لدى مؤسستكم القدرة على تخفيض المهل الزمنية للعمل مقارنة بمنافسيها	مؤسستكم قادرة على تطوير منتجات جديدة أو معدلة أسرع من منافسيها	مؤسستكم قادرة على تقديم منتجات تتطلب أقل يد عاملة أحسن من منافسيها
N	Valid	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.25	2.14	2.34	2.25
Std. Deviation		.740	.749	.752	.793

Statistics

		مؤسستكم قادرة على ايجاد عملاء جدد لمنتجاتها أسرع من منافسيها	مؤسستكم تتخذ إجراءات للحفاظ على المياه والكهرباء في أعمالها	تستثمر مؤسستكم في تقنيات التصنيع أو الآليات التي لها تأثير ضئيل على البيئة الطبيعية	تتواصل مؤسستكم مع عملائها حول القضايا البيئية
N	Valid	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.27	2.15	2.15	2.17
Std. Deviation		.811	.767	.726	.736

Statistics

		تعامل مؤسستكم مع الموردين الذين يتبعون ممارسات تجارية صديقة للبيئة	تعامل مؤسستكم مع الموزعين الذين يتبعون ممارسات تجارية صديقة للبيئة	A	B1	B2	B3
N	Valid	101	101	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.14	2.16	2.2069	2.1931	2.2376	2.1452
Std. Deviation		.693	.703	.39661	.56359	.58768	.47590

Statistics

		A1	A2	A3	A4	A5	B
N	Valid	101	101	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.2649	2.2698	2.1881	2.2054	2.1064	2.1893
Std. Deviation		.52657	.53815	.53316	.58991	.54698	.46158

Frequency Table

## تسعى مؤسساتكم بقوة لإقامة علاقات طويلة الاجل مع الموردين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	18.8	18.8	18.8
	محايد	34	33.7	33.7	52.5
	موافق	48	47.5	47.5	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تتبادل مؤسساتكم مع مورديها المعلومات بشفافية ووضوح لتحسين جودة منتجاتنا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	19.8	19.8	19.8
	محايد	36	35.6	35.6	55.4
	موافق	45	44.6	44.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تقوم مؤسساتكم باشتراك الموردين الرئيسيين في تطوير منتجات جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	21	20.8	20.8	20.8
	محايد	38	37.6	37.6	58.4
	موافق	42	41.6	41.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## لدى مؤسساتكم القدرة من دفع المستحقات للموردين في الموعد المحدد لاستحقاقها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	16.8	16.8	16.8
	محايد	35	34.7	34.7	51.5
	موافق	49	48.5	48.5	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تقوم مؤسساتكم بالتخطيط في أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء بشكل فعال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق	20	19.8	19.8	19.8
	محايد	46	45.5	45.5	65.3
	موافق	35	34.7	34.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

تعمل مؤسساتكم على تقديم منتجات متميزة توافق مع حاجات العملاء ورغباتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	8.9	8.9	8.9
	محايد	36	35.6	35.6	44.6
	موافق	56	55.4	55.4	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

يتم تبادل المعلومات بين مؤسساتكم وعمالها بواسطة قنوات الاتصال الفعالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	15.8	15.8	15.8
	محايد	44	43.6	43.6	59.4
	موافق	41	40.6	40.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

تقوم مؤسساتكم باستمرار بقياس وتقييم مستوى رضا العملاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	24	23.8	23.8	23.8
	محايد	31	30.7	30.7	54.5
	موافق	46	45.5	45.5	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

توفر مؤسساتكم قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين الوسطاء والموزعين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	23	22.8	22.8	22.8
	محايد	42	41.6	41.6	64.4

موافق	36	35.6	35.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

تتوافر لدى مؤسساتكم برامج تحسين وتطوير مستمرة تشمل الوسطاء والموزعين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	19	18.8	18.8	18.8
محايد	43	42.6	42.6	61.4
موافق	39	38.6	38.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

تتميز العلاقة بين مؤسساتكم والوسطاء والموزعين بالكفاءة والتكامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	19	18.8	18.8	18.8
محايد	42	41.6	41.6	60.4
موافق	40	39.6	39.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

تقوم مؤسساتكم بعقد اتفاقيات مع الموردين حول طرق الدفع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	17	16.8	16.8	16.8
محايد	45	44.6	44.6	61.4
موافق	39	38.6	38.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

تسعى مؤسساتكم على تخفيض وقت الطلب والتسليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	25	24.8	24.8	24.8
محايد	37	36.6	36.6	61.4
موافق	39	38.6	38.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

## تقوم مؤسساتكم بضبط عملياتها الداخلية لضمان التدفقات المالية لها من الهدر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	19.8	19.8	19.8
	محايد	39	38.6	38.6	58.4
	موافق	42	41.6	41.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تسعى مؤسساتكم لاعتماد نشاط البحث والتطوير داخلها لتقليل التكاليف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	24	23.8	23.8	23.8
	محايد	29	28.7	28.7	52.5
	موافق	48	47.5	47.5	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تسعى مؤسساتكم دائما إلى خفض نسبة المعيب في منتجاتها وخدماتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	17.8	17.8	17.8
	محايد	42	41.6	41.6	59.4
	موافق	41	40.6	40.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تتبادل مؤسساتكم مع عملائها ومورديها معلومات حول الاحداث والتغيرات المؤثرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	33	32.7	32.7	32.7
	محايد	44	43.6	43.6	76.2
	موافق	24	23.8	23.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تبادل مؤسساتكم مع عملائها ومورديها معلومات حول تخطيط الاعمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	19.8	19.8	19.8
	محايد	50	49.5	49.5	69.3
	موافق	31	30.7	30.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تبادل مؤسساتكم مع عملائها ومورديها معلومات بدقة وبصورة كاملة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	18.8	18.8	18.8
	محايد	47	46.5	46.5	65.3
	موافق	35	34.7	34.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تبادل مؤسساتكم المعلومات مع مورديها وعملائها المعلومات في الوقت المناسب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	18.8	18.8	18.8
	محايد	38	37.6	37.6	56.4
	موافق	44	43.6	43.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تلتزم مؤسساتكم بتسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد دون تأخير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	25.7	25.7	25.7
	محايد	30	29.7	29.7	55.4
	موافق	45	44.6	44.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## مؤسساتكم قادرة على تسليم منتجاتها في وقتٍ أسرع من المنافسين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	20	19.8	19.8	19.8
	محايد	41	40.6	40.6	60.4
	موافق	40	39.6	39.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

لدى مؤسستكم مخزون الأمان يحتفظ به دائما لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلبات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	25	24.8	24.8	24.8
محايد	28	27.7	27.7	52.5
موافق	48	47.5	47.5	100.0
Total	101	100.0	100.0	

تسعى مؤسستكم لجعل مواصفات منتجاتها مُطابقة للمعايير الوطنية والدولية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	16	15.8	15.8	15.8
محايد	40	39.6	39.6	55.4
موافق	45	44.6	44.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

تستجيب مؤسستكم بسرعة لإنتاج منتجات مختلفة بالمواصفات، الأحجام والألوان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	33	32.7	32.7	32.7
محايد	34	33.7	33.7	66.3
موافق	34	33.7	33.7	100.0
Total	101	100.0	100.0	

لدى مؤسستكم القدرة تسليم المنتجات بالأحجام والكميات المطلوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	18	17.8	17.8	17.8
محايد	40	39.6	39.6	57.4
موافق	43	42.6	42.6	100.0

Total	101	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

مؤسستكم لديها القدرة على تطوير سريع للمنتجات الحالية مقارنة بمنافسيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	22	21.8	21.8	21.8
محايد	43	42.6	42.6	64.4
موافق	36	35.6	35.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

لدى مؤسستكم القدرة على تخفيض المهل الزمنية للعمل مقارنة بمنافسيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	17	16.8	16.8	16.8
محايد	33	32.7	32.7	49.5
موافق	51	50.5	50.5	100.0
Total	101	100.0	100.0	

مؤسستكم قادرة على تطوير منتجات جديدة أو معدلة أسرع من منافسيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	22	21.8	21.8	21.8
محايد	32	31.7	31.7	53.5
موافق	47	46.5	46.5	100.0
Total	101	100.0	100.0	

مؤسستكم قادرة على تقديم منتجات تتطلب اقل يد عاملة أحسن من منافسيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	25	24.8	24.8	24.8
محايد	31	30.7	30.7	55.4
موافق	45	44.6	44.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

## مؤسستكم قادرة على ايجاد عملاء جدد لمنتجاتها أسرع من منافسيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	23	22.8	22.8	22.8
	محايد	28	27.7	27.7	50.5
	موافق	50	49.5	49.5	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## مؤسستكم تتخذ إجراءات للحفاظ على المياه والكهرباء في أعمالها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	23	22.8	22.8	22.8
	محايد	40	39.6	39.6	62.4
	موافق	38	37.6	37.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تشارك مؤسستكم في برامج بيئية تطوعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	19.8	19.8	19.8
	محايد	46	45.5	45.5	65.3
	موافق	35	34.7	34.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

## تستثمر مؤسستكم في تقنيات التصنيع أو الآليات التي لها تأثير ضئيل على البيئة الطبيعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	20	19.8	19.8	19.8
	محايد	44	43.6	43.6	63.4
	موافق	37	36.6	36.6	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

تواصل مؤسستكم مع عملائها حول القضايا البيئية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	22	21.8	21.8	21.8
	محايد	46	45.5	45.5	67.3
	موافق	33	32.7	32.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

تعامل مؤسستكم مع الموردين الذين يتبعون ممارسات تجارية صديقة للبيئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	17.8	17.8	17.8
	محايد	51	50.5	50.5	68.3
	موافق	32	31.7	31.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

تعامل مؤسستكم مع الموزعين الذين يتبعون ممارسات تجارية صديقة للبيئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	17.8	17.8	17.8
	محايد	49	48.5	48.5	66.3
	موافق	34	33.7	33.7	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	11

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الاستمارة	22.0068	15.380	.997	.912
A	21.9980	15.580	.929	.914
A1	21.9400	15.531	.683	.922
A2	21.9351	15.858	.583	.927
A3	22.0168	16.155	.515	.930
A4	21.9994	15.349	.638	.925
A5	22.0984	15.720	.606	.926
B	22.0156	15.235	.887	.914
B1	22.0118	14.813	.810	.916
B2	21.9673	15.148	.689	.923
B3	22.0597	15.958	.647	.924

## Correlations

		A	A1	A2	A3	A4	A5
A	Pearson Correlation	1	.788**	.712**	.711**	.687**	.734**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101
A1	Pearson Correlation	.788**	1	.566**	.437**	.437**	.439**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101
A2	Pearson Correlation	.712**	.566**	1	.464**	.267**	.311**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	.007	.002
	N	101	101	101	101	101	101
A3	Pearson Correlation	.711**	.437**	.464**	1	.267**	.436**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		.007	<.001
	N	101	101	101	101	101	101
A4	Pearson Correlation	.687**	.437**	.267**	.267**	1	.468**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.007	.007		<.001
	N	101	101	101	101	101	101
A5	Pearson Correlation	.734**	.439**	.311**	.436**	.468**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.002	<.001	<.001	
	N	101	101	101	101	101	101

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

### Correlations

		B	B1	B2	B3
B	Pearson Correlation	1	.860**	.851**	.854**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101
B1	Pearson Correlation	.860**	1	.574**	.588**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	101	101	101	101
B2	Pearson Correlation	.851**	.574**	1	.631**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	101	101	101	101
B3	Pearson Correlation	.854**	.588**	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	101	101	101	101

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

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الاستمارة	
N		101	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.1981	
	Std. Deviation	.39747	
Most Extreme Differences	Absolute	.088	
	Positive	.088	
	Negative	-.080-	
Test Statistic		.088	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.051	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>d</sup>	Sig.	.052	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.046
		Upper Bound	.058

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 1502173562.

## Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الاستمارة	101	-.079-	.240	-.741-	.476
Valid N (listwise)	101				

Elapsed Time

00:00:00.01

## Correlations

		A	B1	B2	B3
A	Pearson Correlation	1	.739**	.570**	.501**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101
B1	Pearson Correlation	.739**	1	.574**	.588**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	101	101	101	101
B2	Pearson Correlation	.570**	.574**	1	.631**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	101	101	101	101
B3	Pearson Correlation	.501**	.588**	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	101	101	101	101

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

## Correlations

		B	A1	A2	A3	A4	A5
B	Pearson Correlation	1	.574**	.494**	.371**	.632**	.508**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101
A1	Pearson Correlation	.574**	1	.566**	.437**	.437**	.439**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101
A2	Pearson Correlation	.494**	.566**	1	.464**	.267**	.311**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	.007	.002

	N	101	101	101	101	101	101
A3	Pearson Correlation	.371**	.437**	.464**	1	.267**	.436**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		.007	<.001
	N	101	101	101	101	101	101
A4	Pearson Correlation	.632**	.437**	.267**	.267**	1	.468**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.007	.007		<.001
	N	101	101	101	101	101	101
A5	Pearson Correlation	.508**	.439**	.311**	.436**	.468**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.002	<.001	<.001	
	N	101	101	101	101	101	101

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

### Correlations

		A	B
A	Pearson Correlation	1	.714**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	101	101
B	Pearson Correlation	.714**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	101	101

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

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 <sup>a</sup>	.400	.394	.35936
2	.717 <sup>b</sup>	.514	.504	.32510
3	.740 <sup>c</sup>	.547	.533	.31537

a. Predictors: (Constant), A4

b. Predictors: (Constant), A4, A2

c. Predictors: (Constant), A4, A2, A1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.520	1	8.520	65.979	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	12.785	99	.129		

	Total	21.305	100			
2	Regression	10.948	2	5.474	51.790	<.001 <sup>c</sup>
	Residual	10.358	98	.106		
	Total	21.305	100			
3	Regression	11.658	3	3.886	39.069	<.001 <sup>d</sup>
	Residual	9.648	97	.099		
	Total	21.305	100			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), A4

c. Predictors: (Constant), A4, A2

d. Predictors: (Constant), A4, A2, A1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.098	.139		7.898	<.001
	A4	.495	.061	.632	8.123	<.001
2	(Constant)	.577	.166		3.474	<.001
	A4	.422	.057	.539	7.376	<.001
	A2	.300	.063	.350	4.792	<.001
3	(Constant)	.456	.168		2.720	.008
	A4	.365	.059	.466	6.133	<.001
	A2	.202	.071	.235	2.840	.005
	A1	.208	.078	.237	2.672	.009

a. Dependent Variable: B

### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial	Collinearity
					Correlation	Statistics Tolerance
1	A1	.368 <sup>b</sup>	4.679	<.001	.427	.809
	A2	.350 <sup>b</sup>	4.792	<.001	.436	.929
	A3	.218 <sup>b</sup>	2.787	.006	.271	.929
	A5	.271 <sup>b</sup>	3.219	.002	.309	.781
2	A1	.237 <sup>c</sup>	2.672	.009	.262	.592
	A3	.085 <sup>c</sup>	1.054	.295	.106	.763

---

	A5	.197 <sup>c</sup>	2.473	.015	.243	.743
3	A3	.046 <sup>d</sup>	.575	.567	.059	.734
	A5	.158 <sup>d</sup>	1.978	.051	.198	.708

- a. Dependent Variable: B  
b. Predictors in the Model: (Constant), A4  
c. Predictors in the Model: (Constant), A4, A2  
d. Predictors in the Model: (Constant), A4, A2, A1

الملحق رقم (03): المؤسسات التي تم التوزيع فيها:

المؤسسات
شركة عموري للأجر
شركة دقيق سوف
وكالة الاتصالات
شركة سونلغاز
شركة BATICIM

## ملحق رقم (04) : مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 الى 1.66
محايد	من 1.67 الى 2.32
موافق	من 2.34 الى 3