

دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال

اعداد

د. عمرو مصطفى محمد حسين

مدرس إدارة الأعمال - معهد المدينة العالی للإدارة والتكنولوجيا

Abstract:

Organization environment today is more competitive and global. The modern organization is characterized with rapid new product introduction, shorter product life cycle ,well informed, customer expectations, This factors forces the organization to make efficient and effective supply chain management that respond rapidly to changes in the marketplace to create competitive advantage. The aim of this research is investigating the role of supply chain management in organization's problem solving through suppliers relationship-customers relationship-value chain management .researcher test the research problem in Egyptian cosmetics companies by using descriptive method through sample tool which distributed (240) responses from organization's management to find results & recommendation

Key Words: Supply Chain Management, Supplier Relationship, Internal process, Customer Relationship, Operational Performance, Competitive Advantage, Lean Enterprise System, Supply Chain Integration, Supply Chain Practices, Supply Chain Information Technology,

مقدمة :-

تعانى الكثير من منشآت الأعمال فى مصر من مشكلات تعوقها عن تحقيق أهدافها وتمنعها من الوصول لمركز تنافسى جيد مثل مشكلات التوريد ومشكلات التسويق ومشكلات عدم تناغم العمليات الداخلية وعدم التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة ويرى الباحث أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد الكفؤة يمكن أن يؤدي إلى حل تلك المشكلات وذلك من خلال إحداث ترابط بين أجزاء السلسلة (المورد - المنظمة - الوسطاء والموزعون - العملاء) تكون فيه المنظمة بإدارتها المختلفة همزة الوصل بين العميل والمورد بحيث تتواصل مع العميل من خلال إدارة التسويق وتتعرف على احتياجاته ورغباته (العلاقات مع العملاء) ثم تقوم المنظمة بنقل هذه الرغبات والإحتياجات لموردي المنظمة من خلال إدارة المواد (العلاقات مع الموردين) ويقوم الموردون بتوريد المواد المتفق عليها بالمواصفات والسعر والكمية والتوقيت المتفق عليهم ثم تقوم المنظمة بإنتاج منتجات تتفق مع رغبات العملاء من خلال العمليات الداخلية والإدارات المختلفة داخل المنظمة ثم تسليمها للعملاء ومن خلال العلاقات الجيدة مع الموردين يتم حل الكثير من مشكلات التوريد ومن خلال العلاقات الجيدة مع العملاء يتم حل الكثير من مشكلات التسويق ومن خلال إحداث التنسيق والتناغم بين إدارات المنظمة المختلفه يتم حل مشكلات عدم تناغم العمليات الداخلية وغياب التنسيق بين الإدارات المختلفه للمنظمة .

ومن خلال العرض السابق يحاول الباحث أن يثبت أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد الكفؤة يؤدي إلى حل العديد من مشكلات المنظمة مثل مشكلات التوريد والمشكلات التسويقية والمشكلات التى تواجه العمليات الداخلية .

أولاً: الخلفية النظرية :-

١- ماهية إدارة سلسلة التوريد :-

عرف (Mahbashi,2010) إدارة سلسلة التوريد (SCM) بأنها نطاق متكامل من الأنشطة والممارسات التى تبدأ من أنشطة الحصول على المدخلات مروراً بالعمليات الداخلية والمسئولة عن تحويل المدخلات إلى منتجات تامة الصنع وتنتهى بأنشطة إيصال المنتجات أو الخدمات للعميل من خلال شبكات التوزيع وقنوات التسويق . وعلى جانب آخر تعنى إدارة سلسلة التوريد من وجهة نظر منتدى سلسلة التوريد الكونية (Global Supply Chain Forum, 2007) تكامل عمليات الأعمال الأساسية عبر المورد الأساسى الذى يجهز المنتجات والخدمات والمعلومات التى تحقق القيمة المضافة للعملاء.

فيما يعرفها (Lambert, 2005) بأنها شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة تمتد من المورد الأول الى العميل النهائى تتعاون فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة مما يؤدي لتحقيق منافع لكل أطراف السلسلة . ويعرفها (Bagchi, 2002) على أنها مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات التى تسهم فى دعم الشركات وتفعيل الممارسات التجارية التى تربط بين البائعين والمشتريين فى السوق.

ويعرف (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 .

تعريف الباحث :-

يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التى تؤدها منظمة الأعمال بالتعاون مع مورديها بما يضمن تعظيم المنظمة لعملياتها الداخلية لتقديم منتج نهائى يلقى رضا العملاء ويحقق الأرباح

للمساهمين بمعنى إدارة (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) جميع أنشطة المنظمة نحو تعميق وتقوية العلاقات مع الموردين والوسطاء والموزعين والعملاء وتحسين وتطوير عملياتها الداخلية وذلك لضمان تدفق المنتجات والأموال والخبرات والمعلومات عبر السلسلة المكونة من الموردين والمنظمة والعملاء بما يحقق أقصى منفعة لكل حلقات السلسلة فى إطار شبكة من الإعتماديات بين مراكز التوريد والتصنيع والتوزيع من أجل تحسين عملية تدفق السلع والخدمات والمعلومات من المورد الأساسى للمعميل النهائى.

٢-المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد (Soin2014):-

أ- اللوجستية (النقل):- وتشمل عملية إنسياب وتحريك المواد والنقل داخل حدود المنشأة وخارج حدود المنشأة للعملاء وتحديد خطوط السير وجداول الحركة .

ب- التخطيط :- وتشمل التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاونى بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة .

ج- إدارة علاقات الموردين :- علاقات الشراكة الإستراتيجية مع الموردين تعنى بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل لى تستطيع المنظمة بالإشتراك مع المورد وضع وتطوير الخطط من أجل تصميم المنتجات وتطويرها والإستجابة للتكنولوجيا الحديثة والمرونة فى الإستجابة لطلبات الأسواق والعملاء كما تساهم علاقة المنظمة مع مورديها فى حل المشكلات التى يواجهها أحدهما لأنها بكل تأكيد سوف تؤثر على الآخر , إن علاقات المشاركة يجب أن تكون مع أقل عدد من الموردين قد تصل الى مورد وحيد للمكون الواحد ويجب أن يكون هؤلاء الموردون القليلون مستعدون لتحمل تبعات ومسئوليات علاقة المشاركة الإستراتيجية ويجب أن تقوم تلك العلاقات على الثقة المتبادلة بين الطرفين

والمصداقية والشفافية والمنافع المشتركة وتقاسم المخاطر والمزايا وتبادل المعلومات والمساعدات المالية والتدريب ويجب أن يتفق الطرفان في الغايات والأهداف المشتركة وكلها تصب في إرضاء العميل النهائى والعمل على تحقيق رغباته .

د- الشراء :- وتشمل المشتريات المركزية والإتصال بالموردين وتقييم الموردين وتوفير الموارد الإستراتيجية وتقليل عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن .

هـ- إدارة المخزون :- وتشمل تحديد المناسيب المخزنية وتخفيض حجم المخزون وإدارة الموجودات المخزنية .

و- طرق التصنيع :- وتهدف إلى التوصل بطريقة مثلى للتكلفة المناسبة والجودة المناسبة والإنتاج بكميات تناسب حاجة العميل .

ز- إدارة الطلبات :- وتشمل عملية البيع للعملاء وإستلام الأموال بالتنسيق مع الإدارة المالية .

ح- الإنترنت الداعم لسلسلة التوريد والتكامل مع كامل السلسلة :- ربط إدارة سلسلة التوريد بالعميل والتنسيق داخل المنظمة بين كافة الإدارات في كل المستويات وذلك بإستخدام الإنترنت وتفعيل التجارة الإلكترونية .

ط- نظم المعلومات لإدارة سلسلة التوريد :- إنشاء نظام معلومات يشمل كل ما يخص أطراف السلسلة من معلومات مع إمكانية دخول العملاء لنظام المعلومات لإدارة سلسلة التوريد .

ك- إدارة علاقات العملاء :- وتشمل إدارة معلومات العملاء والعمليات التي تخص العملاء والمتعاملين معهم من العاملين وتهدف الى إقامة علاقات شراكة إستراتيجية لزيادة وتحسين رضا العميل وإدارة علاقات العملاء هو

عنصر مهم في إدارة سلسلة التوريد وهو حجر الزاوية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة فمن خلال العلاقات الإستراتيجية مع العميل يفضل العميل دائماً أن يحصل على إحتياجاته من المنظمة التي تقيم علاقات جيدة معه وبالتالي تزيد مبيعاتها وتحقق المزيد من الأرباح والحصة السوقية ومن خلال التعرف على رغبات العملاء والعمل على تلبيتها بالإشتراك مع مورد المنظمة تستطيع المنظمة بمشاركة الموردين والعملاء أن تصل الى الإبداع والتطوير وتحسين الجودة وخفض التكلفة وتحقيق المرونة وسرعة التسليم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

ل- المؤشرات والوسائل لإدارة وتحسين الأداء :- وتشمل مراقبة ومتابعة العوامل الرئيسية المؤثرة على سلسلة التوريد والعمل على الوصول الأمثل لأداء سلسلة التوريد وهي عملية رقابية بالدرجة الأولى الهدف منها هو التقييم والتحسين وإزالة العوائق والعقبات امام أداء أمثل لسلسلة التوريد .

٣-مجالات التحسين السبعة لبناء سلسلة التوريد الكفؤة

-(Bell2006):-

مسلسل	مجال التحسين	المصدر
١	الإنتاج الفائض	الإنتاج أكبر من الطلب ولذلك يجب السعى لتحفيز الطلب والإنتاج وفقاً لرغبات العملاء
٢	أوقات الإنتظار	طول وقت التوريد-طول وقت دورة الإنتاج-نفاذ المخزون-إنتظار العميل لإستلام المنتج
٣	النقل	الأوقات المستغرقة لمناولة ونقل المواد الخام ومعدات التصنيع
٤	التصنيع	الوقت المستغرق في عمليات التصنيع التي لاتضيف قيمة للمنتج

٥	المخزون	زيادة الموجودات المخزنية عن الحد المناسب للمخزون
٦	حركات غير ضرورية	أعمال وحركات لاتضيف قيمة للمنتج تهدر وقت الأفراد ويجب إلغاء هذه الحركات
٧	الإنتاج المعيب	إنتاج منتج لايطابق مواصفات العميل مما يمثل ضياع الطاقات الإنتاجية وزيادة المخزون وضياع الكثير من الوقت والجهد

ويرى الباحث أن العمل على تحسين واحد أو أكثر من مجالات التحسين السبعة السابقة يؤدي الى المساهمة فى تحسين الوضع الإجمالى لأداء المنظمة وكلما كانت جهود التحسين أكبر كانت المساهمة أكبر وبالطبع ننصح أن تسعى المنظمة للتحسين فى المجالات السابقة كلها بالتوازى .

٤- نظام المعلومات لإدارة سلسلة التوريد :-

أكد (Soin,2014) أن نظام المعلومات لإدارة سلسلة التوريد هو نظام إلكترونى شامل ومتكامل حيث يوفر كمأ كبيراً من المعلومات والمساعدات حيث يمكن المستخدم من الوصول للمعلومات والإطلاع على كامل سلسلة التوريد ويمكنه من الإطلاع على معلومات المنتج والخدمات التسويقية والكتالوجات والمواصفات والأسعار والتواصل مع العملاء وإدارة الطلبات والتواصل مع الموردين وتبادل البيانات وطلبات الشراء والقدرة على متابعة عمليات الإنتاج والمخازن لدى الموردين فى حالة النقل أو التسليم وكذلك حالة المخزون لدى الموزعين والوسطاء ويشمل ذلك القدرة على المتابعة المحلية أو عبر العالم لكل ما سبق وتوفير معلومات حقيقية عن كل ما سبق لكى تتدفق المعلومات بين وخلال المؤسسات المرتبطة معاً فى سلسلة التوريد .

٥- الحاجة الى العمل فى ظل سلاسل التوريد :-

كما يرى (Stuart&Barry,2006) أن العمل فى ظل سلاسل التوريد يعنى :-

- خفض التكاليف وتحسين الكفاءة .
 - التسليم فى الوقت المحدد .
 - تحسين مستوى الخدمات اللوجيستية للمنظمات وعمالئها .
 - تقليل حدود المخاطر .
 - تحسين المرونة بأنواعها .
 - تحسين كفاءة إستثمار الموارد .
 - تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير .
 - خفض مستويات المخزون .
 - تحسين تنافسية الأعمال .
 - تحسين سلسلة القيمة المضافة الكلية .
- وكما أكد (Ferry,2017) أن تقييم أداء سلسلة التوريد فى الإطار الكلى لأداء الأعمال يعنى ما يلى :-
- تخفيض وقت التوريد .
 - تخفيض التكلفة .
 - زيادة الطاقة الإنتاجية .
 - تحسين مستوى الجودة .
 - التسليم(سرعة التسليم-إعتمادية التسليم) .
 - المرونة الإستراتيجية(مرونة خدمة العميل-مرونة أمر العميل وتعنى التكيف مع التغيير فى حجم الأمر ومكوناته-مرونة الموقع وتعنى القدرة على خدمة العميل فى مواقع متعددة-مرونة التسليم وتعنى التسليم للعميل قبل الوقت المحدد اذا إقتضت حاجة العميل) .

-رضا العميل (رضا العميل قبل عقد الصفقات-رضا العميل عن الصفقات-رضا العميل بعد إتمام الصفقات) ويراه البعض أهم المؤشرات لنجاح سلسلة التوريد إذ يعد العميل هو القيمة الأعلى فى السلسلة وتحقيق رضا العميل هو الهدف الرئيسى فى ظل بيئة أعمال متغيرة تحتم على المنظمات سرعة الإستجابة للتغيرات فى طلبات العملاء قبل المنافسين حتى لا تفقد المنظمة عملائها لصالح المنافسين .

٦- دور إدارة سلسلة التوريد فى تحسين أداء الأعمال :-

ويتجسد هذا الدور فى مجالين وهما المجال المالى والمجال غير المالى .
-المجال المالى ويتمثل فى خفض التكلفة وتعظيم العائد .
-المجال غير المالى ويتمثل فى تخفيض وقت الدورة الإنتاجية -تحسين مستوى خدمة العملاء -تخفيض مستويات المخزون -الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

٧-أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد :-

يرى (الرفاعى ٢٠١٦) أن هناك عدة نقاط تدفع المنظمات الى ضرورة تبني منهج إدارة سلسلة التوريد وهى :-
١-الحاجة الى تحسين العمليات .
٢-رفع مستويات الشراء الخارجى .
٣-تخفيض تكاليف النقل .
٤-زيادة أهمية التجارة الإلكترونية .
٥-زيادة ضغوط المنافسة وإتساع مدى العولمة .
٦-تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون .
ويرى (Mentzer,2003) أن تطبيق وتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد فى عدة مجالات متنوعة هى :-

- تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية .
 - زيادة الحصة السوقية والمبيعات .
 - زيادة الربح الحدى للمنتجات وزيادة التدفقات النقدية للمنظمة .
 - زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بشكل متميز .
 - تعزيز الإتصال بالعملاء والإستحواذ عليهم .
 - تحقيق التميز التشغيلي وزيادة القيمة السوقية للمنظمة .
- ويرى (الرفاعي ٢٠١٦) عدد من الفوائد الأساسية لإدارة سلسلة التوريد للمنظمة إذ يحدث تطبيقها تخفيض فى المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولاً عنه أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة فى تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح فالأمر يختلف لكنها قد تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي :-
- ١-العملاء:- يعتبر الإتصال بالعميل هو أحد أهم الأعمال التى تحققها إدارة سلسلة التوريد حيث تساعد المنظمة على تحقيق الإتصال بالعميل والتعامل معهم ذلك لأن السلسلة تبدأ وتنتهى بالعميل وذلك من خلال التواصل معه للتعرف على رغباته من حيث المواصفات والسعر ووقت التسليم وتنفيذ تلك الرغبات .
 - ٢-التكلفة:- سلسلة التوريد الكفؤة تخفض من التكاليف وبالتالي تخفض سعر البيع فيزيد النصيب السوقى والمبيعات وزيادة التدفقات النقدية إلى المنظمة كما تضمن سلسلة التوريد الكفؤة أن يكون الإنتاج المنتج غير معيب وأن يباع بأقل الأسعار وذلك لأن إختيار وسائل النقل والشحن يتم بأقل التكاليف .
 - ٣-القيمة السوقية:- تحقق سلسلة التوريد خمسة أشياء تقود الى تعظيم القيمة السوقية وهى نمو المبيعات-تخفيض التكاليف-الإستخدام الأمثل للأصول الثابتة-إنجاز الأعمال بصورة متميزة-الشريحة الضريبية المحددة وفى ظل منهج سلسلة التوريد الكفؤة فإن ما يتم إنتاجه من كميات المنتج تتدفق نحو السوق وينتج عنها

مبيعات مرتفعة وذلك لأن العميل يجد ما يحقق رغباته عند الشراء فلاتفقد المنظمة أية مبيعات ولا يتبقى من المنتجات راكد فى المخازن .

٤-التكاليف الرأسمالية:- التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع وإدارة المخزون تكون فى حدها الأدنى وإذا كان الطلب أكبر مما تم التنبؤ به وتم إدراجه فى خطط وجداول الإنتاج وهنا يأتى دور المورد فى التوريد بكميات أكبر الأمر الذى يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل .

٥-الوفورات الرأسمالية:- بالإضافة الى قيام سلسلة التوريد بتخفيض التكاليف الرأسمالية فإنها أيضاً تقود الى زيادة رأسمال المنظمة من خلال تحويل المخزون الى نقدية تستطيع المنظمة أن تستخدمها فى أوجه إستثمارية مما يزيد من الأرباح والقيمة السوقية للمنظمة .

٨-أهداف سلسلة التوريد:-

تتمثل أهداف سلسلة التوريد المثلى فى (محمد حسان ٢٠٠٩):

*-تعظيم قيمة منتجات وخدمات المنظمة من وجهة نظر عملائها من خلال القيام بالأنشطة التالية :

أ-التعرف بإستمرار على حاجات ورغبات العملاء والعوامل المؤثرة فى هذه الإحتياجات وأسباب التغيرات والتقلبات فى رغبات وحاجات العملاء من أجل التخطيط لإشباع رغباتهم وإرضائهم .

ب-وجود نظم إتصالات تساعد على تدفق المعلومات من العملاء للمنظمة والعكس.

ج-تصميم أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد وتعمل على زيادة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات ونقلها للمكان و الوقت المناسبين للعميل .

د-التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات المردودات والمنتجات التالفة بنفس درجة كفاءة نقل المنتجات من المنظمة للعميل والعمل على تخفيض المردودات الى أدنى حد ممكن .

*-كيفية إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافة من خلال القيام بالأنشطة التالية:

أ-قيام المنظمة بإنشاء أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء والطاقات الإنتاجية للمنظمة للوفاء بها .

ب-قيام المنظمة بتصميم نظم إنتاج مرنة تستطيع الإستجابة للتغيرات فى طلبات العملاء ورغباتهم .

ج-تغير نظرة المنظمة لمورديها من أنهم شركات تقوم ببيع منتجاتها لهم إلى شركاء إستراتيجيين قادرين على المساهمة فى تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها .

د-حرص المنظمة الدائم على إشراك مورديها وعملائها فى تطوير منتجاتها الحالية أو إبتكار منتجات جديدة تلبى إحتياجات العملاء .

٩-عناصر إدارة سلسلة التوريد :-

يرى الرفاعى (٢٠١٦) أن عناصر إدارة سلسلة التوريد هى خمسة عناصر تحدد كيفية العمل وهى :-

*-الخطة : وهى الجزء الأساسى فى إدارة سلسلة التوريد إذ أن الهدف من تطبيق السلسلة هو تحقيق رضا العميل لذلك يجب التخطيط لتوفير طلبات العملاء فى الوقت المناسب والكمية المناسبة بأقل تكلفة وأعلى جودة وأفضل قيمة للعملاء وهناك عنصرين أساسيين فى الخطة هما :

- أ-طبيعة السلعة أو الخدمة (ما هى السلع والخدمات التى يرغب العملاء بها) .
- ب-التنبؤ بالوقت والكمية المتوقعة لطلب العميل .

*-المصدر: ونعنى بها عملية إختيار الموردين لتوريد أو توصيل السلع والخدمات المطلوبة ويتضمن تحديد السعر المناسب وطرق الدفع للموردين ونقل السلع وعمليات الرقابة وإدارة وتحسين العلاقات مع الموردين وكذلك تصميم عمليات إدارة المخزون وتشمل إستلام السلع وفحصها للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات ونقلها إلى مواقع الإنتاج وتشمل أيضاً تقييم الموردين من خلال تقييم الجودة لديهم وأوقات التسليم والمرونة والأسعار والخدمات التى يقدمونها وسبل إدارة وتحسين العلاقات معهم .

*-التصنيع : حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والفحص والتعبئة والإعداد للتسليم وتعتبر هذه الخطوة أكثر الخطوات ثقلاً ووزناً فى سلسلة التوريد حيث يتم فيها قياس إنتاجية الموارد البشرية والآلية وقياس جودة المنتجات وتتكون من عنصرين أساسيين هما :

أ-التصميم : وتعنى وضع مواصفات للمنتج وفقاً لرغبات العملاء ووقت التسليم المناسب لهم .

ب-التشغيل: وفيه يتم مراقبة الجودة وجدولة الإنتاج وتحديد مواقع التسهيلات .

*-التسليم : ويطلق عليها مصطلح Logistics ويعنى الإمداد ويقصد به أفضل الطرق لنقل وتخزين للمواد بداية من إستلام طلبات العملاء حتى توصيل المنتجات النهائية لهم من خلال تطوير أعمال المخازن وأسطول النقل ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير وإستلام النقدية من العملاء وبالإضافة إلى ذلك يجب الإهتمام ببعض النقاط الأخرى مثل تدفق المعلومات والوقت والخدمة والتكلفة والتكامل بين النظم الداخلية المختلفة والتكامل خارجياً مع المنظمات المشتركة فى سلسلة التوريد وتتطلب نظم الإمداد ثلاث عناصر لكى تكون فعالة وهى :

أ-الإستجابة السريعة للأوامر بداية من تلقى الأمر مروراً بتسليم السلع وحتى تسليم الفاتورة وتحصيل المقبوضات .

ب- تجهيز الدفعة الإنتاجية من حيث التغليف والعلامة التجارية والتبئين والتعبئة
ثم التوكيد والتجهيز للشحن .
ج- إكمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة .
*-المردودات : ويعنى ذلك وضع نظام لإستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو
الزائدة عن حاجة العملاء وتلقى شكاوى العملاء بخصوص المنتجات والعمل على
حل هذه الشكاوى .

١٠- بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد :-

ذكر (Holmberg,2013) أن إختيار الموردين وإقامة علاقات معهم يشكلون مع
عملية التوريد مجموعة من الخطوات المتصلة والمتراپطة تشكل دورة كاملة تبدأ بقيام
المنظمة بتحديد وتوصيف إحتياجاتها من المواد المختلفة ثم البحث عن مصادر
التوريد الممكنة والإتصال بهم والتفاوض معهم وتقييم الموردين وإختيار المورد
الأفضل والإتفاق على شروط التوريد ثم إستلام التوريدات وفحصها ومراجعة الفواتير
وسداد المستحقات المالية وإقامة علاقات مستمرة مع الموردين تقوم على التحسين
والتطوير وحل المشكلات والثقة المتبادلة والولاء والتعلم المشترك والإحترام المتبادل
والإلتزام والرؤية المشتركة وإمام كل طرف بقدرات الأخر وبذل جهود مشتركة للقياس
والتقييم .

ويشير (Johnson,13thEd) إلى أن هناك بعدين لتحسين أداء سلسلة التوريد
وهما:

١- تنفيذ الأشياء من خلال كفاءة التشغيل مع الإهتمام الكامل بعمليات التوريد
لتحقيق خفض التكاليف وخفض وقت الإحتفاظ بالمخزون داخل السلسلة وخفض
وقت العمليات المختلفة وتنويع المنتجات ومرونة العمليات .

٢- عمل الأشياء الصحيحة من خلال رفع قدرات المشاركين في سلسلة التوريد لتحقيق مزايا تنافسية من خلال إختراق أسواق جديدة أو تقديم منتجات وخدمات جديدة تتيح للمنظمة الحصول على فرص جديدة وحسن إستغلال هذه الفرص من خلال توجيه كل نقاط قوتها تجاه تلك الفرص .

١١- عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد :-

- أ-دعم الإدارة العليا لمنهج إدارة سلسلة التوريد والعمل على تنفيذ كافة متطلباته وتوفير أدوات تنفيذه .
- ب-إدارة علاقات الموردين من خلال التعامل مع أفضل الموردين وتأهيلهم وتحسين وتطوير العلاقات معهم في إطار الثقة المتبادلة والصدق والوضوح وإقتسام المزايا والمخاطر والمشاركة في حل المشكلات والتدريب وتبادل المعلومات والتكنولوجيا .
- ج-إدارة سلسلة القيمة وإلغاء أى عملية أو حركة لاتضيف قيمة للمنتج أو لا تتناسب مع متطلبات العملاء .
- د-تصميم العملية ويقصد بها تدفق عمليات الإنتاج والتصنيع لتحويل الموارد الى منتجات من خلال تحقيق التنسيق التام بين إدارات المنظمة مثل التسويق والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية ويتم تصميم العملية بشكل يضمن تحقيق حاجات ورغبات العملاء وبالطبع يرتبط تصميم العملية بالتكلفة وتوافر رأس المال والموارد المتاحة ومرونة تلك الموارد ومدى مشاركة العميل في تصميم العملية .
- هـ-إدارة علاقات العملاء وتعميق ولاء العميل للمنظمة بحيث يفضل العميل الشراء من المنظمة بإستمرار من خلال التعرف على حاجاته ورغباته وتنفيذها بالمواصفات والسعر المناسبين والتسليم بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب ثم التعرف على شكاوى العملاء والعمل على حلها .

و-تكنولوجيا المعلومات والمعرفة لدعم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها والحصول على المعلومات وتداولها بين شركاء سلسلة التوريد .

١٢-أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات :

تناولت العديد من الدراسات السابقة أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة -الجودة -المرونة -التسليم) وأكدت الدراسات تميز المنظمات التي تطبق تلك المنهجية ومن هذه الدراسات :

-دراسة Sundram2013 هدفت إلى إظهار أثر الأبعاد المختلفة لتطبيق إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد وقد أجريت الدراسة على ١٢٥ شركة لصناعة الإلكترونيات في ماليزيا وقد توصلت الدراسة إلى أن ستة أبعاد وهي الشراكة الإستراتيجية مع الموردين- مشاركة المعلومات-جودة المعلومات-الرؤية والأهداف- مشاركة العائد والمخاطرة-حل المشكلات لها تأثير إيجابي على أداء سلسلة التوريد وان كلا من الرؤية والأهداف المشتركة أكثر تأثيراً من بقية العوامل الأخرى .

-دراسة Flynn2003 وتناولت أثر التكامل بين المورد والمنظمة والعميل على أداء الأعمال والأنشطة داخل المنظمات في الصين وتناولت الشركات الصناعية عامة كمجتمع للدراسة من خلال تقديم نموذج لتكامل سلسلة التوريد وأظهرت الدراسة الأثر الإيجابي للتكامل الداخلي والتكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء على تحسين العمليات الداخلية وسلسلة التوريد ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية .

-دراسة Kearney2014 درست أثر تطبيق سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال مقابلات مع ٣٠ مهني من مختلف القطاعات الصناعية في الهند وقد أكدت الدراسة ان تطبيق إدارة سلسلة التوريد يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم أوصت الدراسة جميع المنظمات بضرورة السعي لتطبيق إدارة سلسلة التوريد .

-دراسة Hatani 2013 وتناولت دور إدارة سلسلة التوريد على شركة صيد الأسماك فى إندونيسيا من خلال إجراء إستقصاء لعدد ١٠٠ موظف فى الأقسام المختلفة وقد أكدت الدراسة ان سلسلة التوريد يمكنها تحقيق الميزة التنافسية وأوصت بتطبيقها فى شركة صيد الأسماك .

-دراسة Kim 2014 وتناولت الدراسة العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية (قيادة التكلفة- خدمة العملاء- تكنولوجيا التسويق الإبداعى-تمايز المنتجات) ومستوى تكامل سلسلة التوريد(التكامل مع الموردين-تكامل العمليات الداخلية-التكامل مع العملاء) والأداء التنظيمى المالى والإدارى وقد أوضحت الدراسة ان إدارة سلسلة التوريد تلعب دوراً حيوياً لتحسين الأداء التنظيمى سواء فى الشركات كبيرة أو صغيرة الحجم .

-دراسة Koh ,et.al.2012 وسعت الدراسة الى إختبار العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلى من جهة والأداء التنظيمى المرتبط بممارسات سلسلة التوريد من جهة اخرى وإجريت الدراسة على عدد ٢٠٣ شركة صناعية فى تركيا وأوصت الدراسة بممارسة التعاون الإستراتيجى مع العملاء والموردين وتعميق ممارسات سلسلة التوريد .

-دراسة Singh, et.al.2010 وقامت الدراسة ببحث العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد (إستخدام التكنولوجيا-سرعة سلسلة التوريد-رضا العملاء-تكامل سلسلة التوريد-إدارة المخزون) والميزة التنافسية (التكلفة-الجودة-المرونة-التسليم) والأداء التنظيمى (الأداء السوقى- كفاءة سلسلة التوريد- رضا أصحاب المصالح- التعلم والإبداع) وتم إجراء الدراسة على عشر شركات فى الهند وأكدت الدراسة أنه على الرغم من إقتناع الشركات الهندية بتأثير إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية إلا أنها غير قادرة على تأدية ممارسات إدارة سلسلة التوريد من أجل تحسين الأداء التنظيمى .

-دراسة Wong .W2011 وتناولت هذه الدراسة أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنظيمى فى ظل قدرات إدارة المعرفة وطبقت على المديرين التنفيذيين لعدد من الشركات الماليزية وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوى مباشر وغير مباشر لقدرات إدارة المعرفة فى الأداء التنظيمى وتأثير القدرات الثقافية لإدارة المعرفة على ممارسات إدارة سلسلة التوريد وعلى فهم العاملين لإدارة سلسلة التوريد وأهميتها .

-دراسة Tanco,et al2015 وتناولت الدراسة أهم المعوقات المؤثرة على أداء سلسلة التوريد وإجريت الدراسة على شركات الصناعات الصغيرة والمتوسطة فى أوراجواى وتوصلت الدراسة للمعوقات من خلال الإستبيان الذى وزع على المديرين فى تلك الشركات وهى :-

-معوقات خاصة بتدفق المواد الخام (السعر-المواصفات-التوقيت-الكمية-النقل والشحن) .

-معوقات مرتبطة بإدارة سلسلة التوريد (العلاقات مع الموردين-العمليات الداخلية - العلاقات مع الوسطاء والموزعين-العلاقات مع العملاء) .

-معوقات ذات طبيعة عالمية .

-معوقات مرتبطة بالأيدى العاملة .

-معوقات تكنولوجيا المعلومات .

-معوقات سياسات التخزين .

وقد أوصت الدراسة بضرورة التوصل لهذه المعوقات وتحليلها وفهم أسبابها والعمل على حلها وفقاً لأولوياتها والعمل على توفير الموارد وتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التى تعمل على تحقيق الأهداف .

تعليق الباحث على الدراسات السابقة :-

إتفقت جميع الدراسات التى إطلع عليها الباحث على الدور الكبير الذى تلعبه إدارة سلسلة التوريد فى تحسين الميزة التنافسية والأداء التشغيلى وأثر ذلك على حل

المشكلات التي تواجهها المنظمة وزيادة ربحيتها ونصيبيها السوقى وتحسن قيمتها السوقية وأوصت بتطبيقها والإستفادة من بعض المفاهيم الحديثة مثل إدارة المعرفة .

ثانياً :الدراسة الميدانية :

١-الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة من شركات صناعة مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية فى مصر بهدف :

١-التعرف على المنهج الذى تتبعه الشركات محل الدراسة فى علاقاتها بالموردين والعملاء والسياسات التى تتبعها فى الحصول على إحتياجاتها وتوزيع منتجاتها والتنسيق الداخلى بين الإدارات المختلفة .

٢-التعرف على إمكانية تطبيق وإستخدام إدارة سلسلة التوريد فى تلك الشركات ومدى توفر عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد .

وقام الباحث بإجراء الدراسة على عدد(٣٠)شركة لتصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية فى مصر تنتج منتجات متنوعة تم إختيارهم وفقاً لأهمية المنتجات التى تقوم بإنتاجها وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع مديرى الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والتمويل والمشتريات والمخازن فى الشركات محل الدراسة .

وقد تمكن الباحث من تحديد مشكلة البحث من خلال الدراسة الإستطلاعية .

٢- مشكلة البحث :

على الرغم من وجود أكثر ٤٢٠ شركة فى مصر لإنتاج مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء) إلا أن مصر تتفق مبالغ كثيرة من المال لإستيراد منتجات التجميل من الخارج بلغت مليار ومائتان وخمسون مليون جنية فى الربع الأول من عام ٢٠١٨ (تقرير الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء) وهو ما يعنى ان مصر تتفق ما يقارب خمسة مليارات جنية

لإستيراد منتجات وأدوات التجميل والعناية الشخصية بالعملة الأجنبية (غالباً الدولار الأمريكى) رغم إحتياجنا للعملة الأجنبية لشراء ما هو أهم .
مما سبق ومن خلال الدراسة الإستطلاعية توصل الباحث الى عدم قدرة معظم الشركات العاملة فى مصر فى صناعة مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية على منافسة الشركات الأجنبية وذلك لأنها تواجه ببعض المشكلات والعوائق من بينها :

- ١-مشكلات التوريد بمواصفات لاتبى رغبات العميل أو بأسعار أعلى من قدرات العميل أو بكميات غير مناسبة أو فى توقيت غير مناسب .
 - ٢-مشكلات تسويقية تتمثل فى عدم قدرة الشركات المصرية على بيع كامل إنتاجها أو غالبيته وذلك لعدم توافقه مع حاجات ورغبات العملاء مما يؤدي لتكدس المنتج النهائى فى المخازن وتحوله الى راكد .
 - ٣-مشكلات مالية فقد أكدت غالبية الشركات عدم كفاية الأموال المتاحة لكى تقوم الشركات بالعمل كما يجب .
 - ٤-مشكلات عدم التنسيق التام والكامل بين إدارات تلك الشركات وخصوصاً التسويق والإنتاج وإدارة المواد والإدارة المالية .
- وفد توصل الباحث إلى أن غالبية الشركات إن لم يكن كلها لاتطبق إدارة سلسلة التوريد إذ أنها :-
- لاتتبع غالبية الشركات إدارة علاقات الموردين حيث تشتري بطرق تقليدية يغلب عليها الطابع العشوائى .
 - لاتتبع غالبية الشركات إدارة علاقات العملاء فهى لا تقوم بالتعرف على رغبات العملاء بالنسبة لتصميم المنتج أو الغلاف والبيانات أو السعر أو طرق التوزيع والترويج بل تقوم بعرض المنتج على العميل بعد إنتاجه ومحاولة إقناعه بشراء المنتج.

-يغيب التنسيق الكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركات .
وبناءً على ما سبق يسعى الباحث من خلال هذا البحث لمحاولة إثبات أن تطبيق وإتباع منهج إدارة سلسلة التوريد يمكن أن يحل المشكلات السابقة .

٣- فروض البحث :

١- لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض مشكلات التوريد وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٢- لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشاكل التسويقية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٣- لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشكلات المالية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٤- لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يزيد التنسيق بين الإدارات والعمليات الداخلية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٤- أهداف البحث:

١- التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة التوريد على حل بعض مشكلات التوريد.
٢- التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة التوريد على حل بعض المشكلات التسويقية .

٣- التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة التوريد على حل بعض المشكلات المالية.

٤- التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة التوريد على زيادة التنسيق بين الإدارات المختلفة والعمليات الداخلية .

٥- مجال البحث :

إختار الباحث الشركات العاملة في مصر لتصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية لتنوع منتجاتها ولأن منتجاتها تمس الحياة اليومية لكل المواطنين

وكثرة عدد الشركات العاملة فى مصر وعلى الرغم من ذلك تستورد مصر منتجات مماثلة بمبالغ كبيرة بالعملة الأجنبية وذلك للمشكلات التى تواجه تلك الشركات وتعوقها عن تلبية حاجات ورغبات العملاء وقد رأى الباحث إمكانية حل تلك المشكلات من خلال تطبيق إدارة سلسلة التوريد .

كما أن هناك سبب آخر لإختيار هذا المجال للتطبيق وهو بساطة التكنولوجيا المستخدمة وكثرة الأيدي العاملة أى أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد وزيادة مبيعات تلك الشركات سوف يؤدي إلى مزيد من الأيدي العاملة وإنخفاض المبالغ المدفوعة لإستيراد منتجات بديلة .

٦- أسلوب ومنهج البحث :

إعتمد الباحث فى إجراء دراسته على :

(١-٦) الدراسة النظرية :

وتناول فيها الباحث التحليل النظرى لإدارة سلسلة التوريد من حيث المفهوم والمكونات الرئيسية لإدارة سلسلة التوريد ونظام المعلومات لإدارة سلسلة التوريد ومجالات التحسين السبعة لبناء سلسلة التوريد الكفؤة .

كما تناول الباحث مدى الحاجة الى العمل فى ظل سلاسل التوريد ودورها فى تحسين أداء الأعمال كما تناول أهمية وفوائد وأهداف إدارة سلسلة التوريد .

وأخيراً تناول عناصر سلسلة التوريد وكيفية بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد وعوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد وتم ذلك من خلال :

-الإطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة .

-الدوريات العلمية والنشرات والمقالات .

-الدراسات السابقة من رسائل الماجستير والدكتوراه .

-التقارير الداخلية بالشركات وتقارير الإدارات .

٦-٢) الدراسة الميدانية :

وتمت على شركات تصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية من خلال :

-جمع البيانات الأولية من خلال إجراء مقابلات مع المديرين بالإدارات ذات الصلة في القطاع محل الدراسة (مديرى التسويق والعلاقات العامة والإنتاج والموارد البشرية والمشتريات والمخازن والإدارة المالية فى الشركات محل الدراسة) .

-إجراء إستقصاء ميدانى موجه إلى مديرى الإنتاج والتسويق والعلاقات العامة والموارد البشرية والتمويل والمشتريات والمخازن فى الشركات محل الدراسة .

-ملاحظة العلاقات بين العاملين فى الإدارات المختلفة فى الشركات محل الدراسة وتأثير ذلك على الأداء .

٧-أهمية البحث :

إن تطبيق وإتباع إدارة سلسلة التوريد لإنشاء شبكة قوية بين المنظمة ومورديها وعملائها لتحقيق رغبات العملاء من خلال التعرف على تلك الرغبات ونقلها للمورد للمساعدة فى تنفيذها يتيح للمنظمة تحقيق رضا العميل وضمان ولاؤه للمنظمة وبالتالي تزداد مبيعات المنظمة ونصيبها السوقى وبالتالي تزداد القيمة السوقية للمنظمة .

كما تمثل إدارة علاقات الموردين مكوناً هاماً فى إدارة سلسلة التوريد تساعد فى خفض التكاليف ورفع جودة الإنتاج وتحقيق المرونة والتسليم فى الوقت المناسب أى تحقيق الميزة التنافسية .

ومن هنا يأتى هذا البحث ليحاول أن يضيف لما سبقه من أبحاث عن إدارة سلسلة التوريد وأهمية إستخدامها فى المنظمات المصرية لتحسين وتطوير الأداء وعلى ذلك يحاول الباحث أن يثبت إمكانية حل مشكلات التوريد وبعض مشكلات التسويق

وبعض المشكلات المالية وبعض مشكلات التنسيق بين الإدارات المختلفة فى المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق إدارة سلسلة التوريد .

٨- مجتمع البحث :

قام الباحث بإجراء بحثه بالتطبيق على شركات تصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية على عدد (٣٠) شركة تتميز بتنوع منتجاتها وقد تعمد الباحث ان تكون الشركات محل الدراسة من الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم وتمتلك هذه الشركات إمكانيات تطبيق إدارة سلسلة التوريد من وجهة نظر الباحث وقد تم إختيار الشركات بطريقة العينة التحكيمية وقام الباحث بشرح ماهية إدارة سلسلة التوريد للمستقصى منهم وقد أبدى غالبية المستقصى منهم إقتناعه بمنهجية إدارة سلسلة التوريد وإن أوضح معظمهم صعوبة تطبيق ذلك المنهج فى الصناعة المصرية بسبب الثقافة السائدة التى تحول دون توفر الثقة الدائمة وإقامة علاقات مشاركة قوية مع الموردين والعملاء وتحتم الثقافة السائدة ان تسود العلاقات التقليدية بين المنظمة والمورد من ناحية وبين المنظمة والعميل من ناحية أخرى كما تمنع الثقافة السائدة المنظمات من مشاركة المعلومات مع الموردين والعملاء .

أولاً: مجتمع البحث واختيار العينة محل الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة تصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية فى مصر .

٢- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من ٢٤٠ مفردة من سبعة فئات (مديرى الإنتاج والتسويق والعلاقات العامة والموارد البشرية والتمويل والمشتريات والمخازن) تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

جدول (١)

جدول توزيع عينة الدراسة

نسبة الاستجابة	عدد القوائم الصالحة للتحليل	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المسلمة
%٨٨,٨٩	٢٤٠	٢٥١	٢٧٠

٩- التحليل الإحصائي:

تم استخدام بعض المفاهيم الإحصائية في هذه الدراسة كما يلي:

أ- الأهمية النسبية:

تم حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{مج (ت} \times \text{و)}}{\text{ن} \times \text{و}^*}$$

حيث ت = التكرار المقابل لكل استجابة
و = الدرجة المقابلة لكل استجابة
و* = أكبر درجة استجابة (٥)
ن = إجمالي عينة الدراسة

ب- إختبار الإشارة:

إختبار الإشارة هو إختبار فروض لا معلمي, يتم باستخدام إحصاءة وليكسون للعينة الواحدة, ومنه نتمكن من معرفة هل هناك اتجاه عام + أو - ام لا يوجد اتجاه معين (محايدة) داخل مجتمع.

ج- مقياس ليكرت الخماسي

تستخدم بصفة عامة مقياس ليكرت لمعرفة الاتجاه العام لأراء المستجيبين للإجابة على اسئلة الرفض و القبول المتدرجة (المعروفة بسلم ليكرت) .

د- الموثوقيه ومعامل الصدق

تستخدم الموثوقية لإجراء إختبار الثبات لأسئلة الإستبيان المستخدمة في جمع البيانات بإستخدام أحد معاملات الثبات مثل ألفا كرونباخ , و تتراوح قيم ألفا كرونباخ بين الصفر و الواحد و كلما إرتفعت قيم معامل الثبات و أقتربت من الواحد دل ذلك على زيادة الثبات في البيانات , أما معامل الصدق فهو يساوي جذر معامل الثبات و يدل على أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه و يتراوح قيمته أيضا بين الصفر و الواحد و كلما إقتربت من الواحد دل ذلك على زيادة صدق المقياس .

بعد ترميز وتفرغ البيانات وإدخالها للحاسب الآلي، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

أولاً : الموثوقية ومعامل الصدق .

ثانياً : التوزيع التكراري والأهمية النسبية و إتجاه مقياس ليكرت الخماسي .

ثالثاً : إختبارات الفروض .

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة بشيء من التفصيل كما يلي:
الموثوقية و معامل الصدق:

- تم حساب موثوقية الإستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة على حدي و لكل الدراسة ككل و تم أيضا حساب معامل الصدق كما هو موضح بالجدول الاتي :

جدول رقم (٢)

الموثوقية ومعامل الصدق

المحور	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الأول	٦	٠,٨٦٦	٠,٩٣٠
الثاني	٦	٠,٨٥٣	٠,٩٢٣
الثالث	٥	٠,٨٣٧	٠,٩١٤
الرابع	٨	٠,٨٧٦	٠,٩٣٥
الدراسة ككل	٢٥	٠,٨٤٢	٠,٩١٧

المصدر التحليل الإحصائي

و من الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة مما يعكس مدي ثبات البيانات في كل محور من محاور الدراسة و في كل الدراسة بصفة عامة, و أيضا أن قيم معاملات صدق المفردات مرتفعة مما يعكس مصداقية المقياس.

- ويمكننا إستخدام مقياس آخر للصدق يسمى بصدق الإتساق عن طريق حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعاد المقياس بإستخدام معامل إرتباط سبيرمان (وذلك نظرا لعدم خضوع المحاور الفرعية للتوزيع الطبيعي).

جدول رقم (٣)

صدق الإتساق

م	الأبعاد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس	القيمة الإحتماالية
١	المحور الأول	*٠,٤١٢	٠,٠٠
٢	المحور الثاني	*٠,٥٥٦	٠,٠٠
٣	المحور الثالث	*٠,٤٦٢	٠,٠٠
٤	المحور الرابع	*٠,٥٦٣	٠,٠٠

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

المصدر التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق: أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لاجمالي المقياس وابعاد المقياس معنوية عند مستوي دلالة إحصائية يساوي ٠,٠٥ ، مما يدل

على صدق جميع ابعاد المقياس

- التوزيع التكراري والأهمية النسبية:

المحور الأول

يحتوي المحور الأول على ٦ عبارات حول تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض مشكلات التوريد، و قد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية وإتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدي

جدول رقم (٤)

المحور الأول

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	الاهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- تشتري المنظمة إحتياجاتها وفقاً للأسعار التي يحددها الموردون	١٧٢	٢٢	١٨	١٣	١٥	٨٦,٩١٧	٤,٣٤٦	١,٢٠٧	موافق بشدة
	٧١,٧	٩,٢	٧,٥	٥,٤	٦,٣				
٢- تحصل المنظمة على إحتياجاتها وفقاً للمواصفات التي يحددها الموردون	١٧	١٧٦	١٧	١٦	١٤	٧٣,٨٣٣	٣,٦٩٢	٠,٩١٧	موافق
	٧,١	٧٣,٣	٧,١	٦,٧	٥,٨				

موافق بشدة	١,١٢٣	٤,٤٥٨	٨٩,١٦٧	١١	١٥	١٠	٢١	١٨٣	التكرار	٣-تحصل المنظمة على إحتياجاتها في التوقيت الذي يناسب ظروف المورد الإنتاجية
				٤,٦	٦,٣	٤,٢	٨,٨	٧٦,٣	النسبة المئوية	
موافق	١,٠٥٠	٣,٦٠٠	٧٢,٠٠٠	٢٢	١٨	١٣	١٦٨	١٩	التكرار	٤- تحصل المنظمة على إحتياجاتها بالكميات التي يحددها المورد
				٩,٢	٧,٥	٥,٤	٧,٠	٧,٩	النسبة المئوية	
موافق بشدة	١,٢٦٠	٤,٣٦٣	٨٧,٢٥٠	١٧	١٦	١٢	١٣	١٨٢	التكرار	٥- يتسبب النقل من المورد للمنظمة في كثير من التأخير والأعطال
				٧,١	٦,٧	٥	٥,٤	٧٥,٨	النسبة المئوية	
موافق	١,٠٠٣	٣,٦٢١	٧٢,٤١٧	٢٠	١٥	١٨	١٧٠	١٧	التكرار	٦- يستطيع بعض الموردين في السوق تلبية

										إحتياجات المنظمة في حالة إقامة علاقة شراكة معهم من خلال إدارة علاقات الموردين
				٨,٣	٦,٣	٧,٥	٧٠,٨	٧,١	النسبة المئوية	
موافق	المتوسط المرجح لإجمالي المحور الأول هو ٤,٠١٣									

المصدر التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن إتجاه أراء عينة الدراسة هو الموافقة على أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض مشكلات التوريد .

المحور الثاني

يحتوي المحور الثاني على ٦ عبارات حول تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشاكل التسويقية, و قد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية وإتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حده .

جدول رقم (٥)

المحور الثاني

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	الاهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الاتحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- لاتراعى المنظمة المواصفات التي يطلبها العملاء في المنتج	١٩	١٦٦	١٨	١٧	٢٠	٧٢,٢٥٠	٣,٦١٣	١,٠٢١	موافق
	٧,٩	٦٩,٢	٧,٥	٧,١	٨,٣				
٢- لاتشرك المنظمة العميل في عملية التسعير	١٧	١٧٩	١٦	١٥	١٣	٧٤,٣٣٣	٣,٧١٧	٠,٨٩٣	موافق
	٧,١	٧٤,٦	٦,٧	٦,٣	٥,٤				
٣- لاتراعى المنظمة تسليم المنتج وفقاً لإحتياجات العميل	١٦٩	٢٠	١٩	١٩	١٣	٨٦,٠٨٣	٤,٣٠٤	١,٢٢٥	موافق بشدة
	٧٠,٤	٨,٣	٧,٩	٧,٩	٥,٤				
٤- لاتراعى المنظمة الإنتاج وفقاً	٢٠	١٣	١٧١	١٧	١٩	٥٩,٨٣٣	٢,٩٩٢	٠,٨٨٢	محايد
	٨,٣	٥,٤	٧١,٣	٧,١	٧,٩				

الكميات التي يحتاجها العميل	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
٥- تسبب عملية النقل من المنظمة للمورد في تأخير التسليم في كثير من الأحيان	التكرار	١٨٩	١٦	١٠	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠
النسبة المئوية المؤيدة	٧٨,٨	٦,٧	٤,٢	٦,٣	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢	٤,٢
٦- يمكن للعملاء الحاليين شراء كل إنتاج المنظمة إذا لبي رغباتهم من خلال إدارة علاقات العملاء	التكرار	١٨٣	١٦	١٢	١٥	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤
النسبة المئوية المؤيدة	٧٦,٣	٦,٧	٥	٦,٣	٥,٨	٥,٨	٥,٨	٥,٨	٥,٨	٥,٨
موافق بشدة	١,١٠٢	٤,٤٩٦	٨٩,٩١٧	١,١٩٣	٤,٤١٣	٨٨,٢٥٠				
موافق بشدة	١,١٩٣	٤,٤١٣	٨٨,٢٥٠							
موافق	المتوسط المرجح لإجمالي المحور الثاني هو ٣,٩٢٢									

المصدر التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن إتجاه أراء عينة الدراسة هو الموافقة على أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشاكل التسويقية .

المحور الثالث

يحتوي المحور الثالث على ٥ عبارات حول تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشكلات المالية, و قد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية وإتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدي .

جدول رقم (٦)

المحور الثالث

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	الاهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- تفقد المنظمة كثير من عملاتها بسبب عدم تلبية رغباتهم	١٩١	١١	١٣	١٧	٨	٩٠,٠٠٠	٤,٥٠٠	١,٠٩٠	موافق بشدة
	٧٩,٦	٤,٦	٥,٤	٧,١	٣,٣				
٢- تفقد المنظمة كثير من الأرباح نتيجة فقد المبيعات	١١	١٨٦	١١	٢٠	١٢	٧٣,٦٦٧	٣,٦٨٣	٠,٨٨٢	موافق
	٤,٦	٧٧,٥	٤,٦	٨,٣	٥				
٣- يتعطل قدر كبير من	١٦	١٨	١٧٤	١٤	١٨	٦٠,٠٠٠	٣,٠٠٠	٠,٨٣٨	محايد

				٧,٥	٥,٨	٧٢,٥	٧,٥	٦,٧	النسبة المئوية	الإستمارات في صورة مخزون راكدا
				١٩	١٨	١٩	١٦٧	١٧	التكرار	٤- تؤدي ممارسة أنشطة المخزون الى تلف كثير من المواد المخزونه
موافق	١,٠٠٥	٣,٦٠٤	٧٢,٠٨٣	٧,٩	٧,٥	٧,٩	٦٩,٦	٧,١	النسبة المئوية	
				١٦	١٥	١٦	١٢	١٨١	التكرار	٥- يمكن تقادي تلك الخسائر وتوفير الأموال للإستثمار من خلال تحقيق رغبات العملاء
موافق بشدة	١,٢٤٣	٤,٣٦٣	٨٧,٢٥٠	٦,٧	٦,٣	٦,٧	٥	٧٥,٤	النسبة المئوية	
موافق	المتوسط المرجح لإجمالي المحور الثالث هو ٣,٨٣٠									

المصدر التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن إتجاه أراء عينة الدراسة هو الموافقة على أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشكلات المالية .

المحور الرابع

يحتوي المحور الرابع على ٨ عبارات حول تطبيق إدارة سلسلة التوريد يزيد التنسيق بين الإدارات والعمليات الداخلية، و قد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية وإتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدي .

جدول رقم (٧)

المحور الرابع

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	الاهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- لا يوجد تنسيق كامل بين إدارتى التسويق والإنتاج والنسبة المئوية	١٧٨	١٥	١٣	٢٠	١٤	٨٦,٩١٧	٤,٣٤٦	١,٢٤١	موافق بشدة
	٧٤,٢	٦,٣	٥,٤	٨,٣	٥,٨				
٢- لا يوجد تنسيق كامل بين إدارة الإنتاج والإدارة المالية	١٧٩	١٧	١٣	١٥	١٦	٨٧,٣٣٣	٤,٣٦٧	١,٢٣٤	موافق بشدة
	٧٤,٦	٧,١	٥,٤	٦,٣	٦,٧				
٣- لا يوجد تنسيق	١٦	١٦٧	١٧	١٩	٢١	٧١,٥٠٠	٣,٥٧٥	١,٠٣٢	موافق

				٨,٨	٧,٩	٧,١	٦٩,٦	٦,٧	النسبة المئوية	كامل بين إدارتى المشتريات والمخازن
موافق بشدة	١,١٧١	٤,٤٠٤	٨٨,٠٨٣	١٢	١٦	١٥	١٧	١٨٠	التكرار	٤- لا يوجد تنسيق كامل بين إدارتى التسويق والمالية
				٥	٦,٧	٦,٣	٧,١	٧٥	النسبة المئوية	
موافق	١,٠٠٢	٣,٥٩٦	٧١,٩١٧	١٧	٢٣	١٧	١٦٦	١٧	التكرار	٥- لا يوجد تنسيق كامل بين العمليات الداخلية المختلفة
				٧,١	٩,٦	٧,١	٦٩,٢	٧,١	النسبة المئوية	
موافق بشدة	١,٢٦٨	٤,٢٧٩	٨٥,٥٨٣	١٨	١٦	١٢	٢٩	١٦٥	التكرار	٦- لا يتم إشراك المورد في تصميم العمليات الداخلية
				٧,٥	٦,٧	٥	١٢,١	٦٨,٨	النسبة المئوية	
محايد	٠,٨٠٦	٣,٠٥٨	٦١,١٦٧	١٣	١٤	١٧٧	١٨	١٨	التكرار	٧- لا يتم إشراك العميل فى تصميم العمليات الداخلية
				٥,٤	٥,٨	٧٣,٨	٧,٥	٧,٥	النسبة المئوية	

موافق	١,١٠٩	٤,٤٨٣	٨٩,٦٦٧	١٠	١٤	١٥	١٢	١٨٩	التكرار	٨- يمكن زيادة التنسيق من خلال فرضه من الإدارة العلية
بشدة				٤,٢	٥,٨	٦,٣	٥	٧٨,٨	النسبة على المئوية	الإدارات المختلفة
موافق	المتوسط المرجح لإجمالي المحور الرابع هو ٤,٠١٤									

المصدر التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن إتجاه أراء عينة الدراسة هو الموافقة على أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يزيد التنسيق بين الإدارات والعمليات الداخلية.

إختبارات الفروض:

أ- إختبارات جودة التوفيق

من أجل إختبار أن عبارات الاستبيان تخضع للتوزيع الطبيعي, تم استخدام

إختبار جودة التوفيق لكموجروف سميرنوف لجميع عبارات الإستبيان كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

إختبار جودة التوفيق

العبارة	أحصاءة كلموجروف سميرنوف	P-Value	نتيجة الاختبار
المحور الأول	٠,١٠٨	٠,٠٠٠	غير معنوي
المحور الثاني	٠,١٣٤	٠,٠٠٠	غير معنوي
المحور الثالث	٠,١٧٩	٠,٠٠٠	غير معنوي
المحور الرابع	٠,١١٢	٠,٠٠٠	غير معنوي
إجمالي الاستبيان	٠,٠٦٥	٠,٠١٥	غير معنوي

المصدر التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق: أنه نستطيع رفض الفرضي العدمي, لصالح الفرض البديل القائل أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لجميع عبارات الاستبيان عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .

ب- إختبار الاشارة:

في ظل عدم خضوع العبارات والمحاور الرئيسية للتوزيع الطبيعي (باستخدام إختبارات جودة التوفيق للتوزيع الطبيعي) تم استخدام الإحصاء اللامعلمي وبالتحديد إختبار الاشارة لبحث الفروض التالية:

الفرض الأول:

لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض مشكلات التوريد وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

أولاً: الفرض الأول:

جدول رقم (٩)
نتائج إختبارات الفروض للمحور الأول

الإشارة	الاتجاه	P -value	لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض مشكلات التوريد وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- تشتري المنظمة إحتياجاتها وفقاً للأسعار التي يحددها الموردون
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- تحصل المنظمة على إحتياجاتها وفقاً للمواصفات التي يحددها الموردون
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٣- تحصل المنظمة على إحتياجاتها في التوقيت الذي يناسب ظروف المورد الإنتاجية
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٤- تحصل المنظمة على إحتياجاتها بالكميات التي يحددها المورد
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- يتسبب النقل من المورد للمنظمة في كثير من التأخير والأعطال
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٦- يستطيع بعض الموردين في السوق تلبية إحتياجات المنظمة في حالة إقامة علاقة شراكة معهم من خلال إدارة علاقات الموردين
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الأول

المصدر التحليل الإحصائي

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض مشكلات التوريد وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥ , وهو إتجاه إيجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت) .

ثانيا: الفرض الثاني:

لا يوجد إتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشاكل التسويقية وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥

جدول رقم (١٠)

نتائج إختبارات الفروض للمحور الثاني

الإشارة	الاتجاه	P-value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشاكل التسويقية وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- لاتراعى المنظمة المواصفات التي يطلبها العملاء في المنتج
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- لاتشرك المنظمة العميل في عملية التسعير
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٣- لاتراعى المنظمة تسليم المنتج وفقاً لإحتياجات العميل
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٤- لاتراعى المنظمة الإنتاج وفقاً للكميات التي يحتاجها العميل
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- تتسبب عملية النقل من المنظمة للمورد في تأخير التسليم في كثير من الأحيان
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٦- يمكن للعملاء الحاليين شراء كل إنتاج المنظمة إذا لبي رغباتهم من خلال إدارة علاقات العملاء
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الثاني

المصدر التحليل الإحصائي

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشاكل التسويقية وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥ , وهو اتجاه ايجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت) .

ثالثا: الفرض الثالث:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشكلات المالية وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥

جدول رقم (١١)

نتائج اختبارات الفروض للمحور الثالث

الإشارة	الاتجاه	P-value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشكلات المالية وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- تفقد المنظمة كثير من عملائها بسبب عدم تلبية رغباتهم
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- تفقد المنظمة كثير من الأرباح نتيجة فقد المبيعات
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٣- يتعطل قدر كبير من الإستثمارات في صورة مخزون راكد
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٤- تؤدي ممارسة أنشطة المخزون الى تلف كثير من المواد المخزونه
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- يمكن تقادي تلك الخسائر وتوفير الأموال للإستثمار من خلال تحقيق رغبات العملاء
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الثالث

المصدر التحليل الإحصائي

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يحل بعض المشكلات المالية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥, وهو اتجاه ايجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت) .

رابعا: الفرض الرابع:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يزيد التنسيق بين الإدارات والعمليات الداخلية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبارات الفروض للمحور الرابع

الإشارة	الاتجاه	P-value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يزيد التنسيق بين الإدارات والعمليات الداخلية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- لا يوجد تنسيق كامل بين إدارتي التسويق والإنتاج
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- لا يوجد تنسيق كامل بين إدارة الإنتاج والإدارة المالية
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٣- لا يوجد تنسيق كامل بين إدارتي المشتريات والمخازن
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٤- لا يوجد تنسيق كامل بين إدارتي التسويق والمالية
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- لا يوجد تنسيق كامل بين العمليات الداخلية المختلفة
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٦- لا يتم إشراك المورد في تصميم العمليات الداخلية
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٧- لا يتم إشراك العميل في تصميم العمليات الداخلية
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٨- يمكن زيادة التنسيق من خلال فرضه من الإدارة العليا على الإدارات المختلفة
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الرابع

المصدر التحليل الإحصائي

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يزيد التنسيق بين الإدارات والعمليات الداخلية وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠٥, وهو اتجاه ايجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت) .

إحدى عشر : النتائج والتوصيات :

نتائج البحث :

١-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الأول الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة التوريد وبعض مشكلات التوريد التي تواجه بعض منظمات الأعمال لصناعة مستحضرات التجميل والعناية الشخصية وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى حل بعض مشكلات التوريد من خلال إدارة العلاقات مع الموردين وهي أحد مكونات إدارة سلسلة التوريد.

٢-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثاني الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة التوريد وبعض المشكلات التسويقية التي تواجه منظمات الأعمال وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى حل بعض المشكلات التسويقية من خلال إدارة العلاقات مع العملاء وهي أحد مكونات إدارة سلسلة التوريد.

٣-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثالث الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة التوريد وبين حل بعض المشكلات المالية التي تواجه منظمات الأعمال وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى حل بعض

المشكلات المالية من خلال تحقيق العديد من الوفورات مثل خفض مستوى المخزون والإنتاج للطلب .

٤-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الرابع الذى ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة التوريد وبين زيادة التنسيق بين الإدارات المختلفة للمنظمة وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى زيادة التنسيق بين إدارات المنظمة والعمل كوحدة واحدة تمنع التضارب والتعارض .

التوصيات :

رقم التوصية	التوصية	مجال التطبيق	المدى الزمنى	القائم بالتطبيق
١	تطبيق إدارة سلسلة التوريد لحل بعض مشكلات التوريد	الشراء	بصفة مستمرة	إدارة المواد
٢	تطبيق إدارة سلسلة التوريد لحل بعض المشكلات التسويقية	التسويق	بصفة مستمرة	إدارة التسويق
٣	تطبيق إدارة سلسلة التوريد لحل بعض المشكلات المالية	كل إدارات المنظمة	بصفة مستمرة	الإدارة العليا
٤	تطبيق إدارة سلسلة التوريد لزيادة التنسيق بين إدارات المنظمة	كل إدارات المنظمة	بصفة مستمرة	الإدارة العليا

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ١- محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل التوريد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
- ٢- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد-مدخل بيئي، مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٠١٦.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- 1- Bagchi, T& Skjott-Larsen P.,2002, Challenges of Integration in Supply Chain Networks: A European Case Study, ACES Working Paper Series, No1..
- 2- Bell, S.,2006, lean Enterprise Systems Using IT for Continuous Improvement, Wiley –Inter Science Inc: 21.
- 3- Chopra,S. & Meindi,P.,2004, Supply Chain Management 2ed, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- 4- Cooper, D. & Schindler, P.,2007, Business Research Methods International Edition McGraw-Hill Irwin Series.
- 5- Ferry, J.; Kevin, P. & Rodney, C .,2017,Supply Chain Practice ,Supply Chain Performance Indicators and Competitive Advantage of Australian Beef Enterprises University of Sydney.
- 6- Hatani, m.,2013, Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance In Indonesia.
- 7- Holmberg, S.,2013, Supply Chain Integration through Performance Measurement, Sweden..
- 8- Johnson, P. & Leenders, M., Purchasing and Supply Chain Management, 13thEd, McGraw Hill .

- 9- Kearney, A., Creating Competitive Advantage through the Supply Chain Insights on India .
- 10- Kim, A., Effects of Supply Chain Management .Practices Integration and Competition capability on performance
- 11- Koh, et al.,2012, The Impact of Supply Chain Management practices on Performance .
- 12- Lambert, M. & Garcia-Dastugue, S.,2005, An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks, Journal of Business Logistics, vol.26. No.1:25-30 .
- 13-Mahbashi. M.,2010, Supply Chain Management .
- 14- Mentzer, J.; Davis, D.; Golicic, S. & McCarthy, T., The impact of E-commerce on Supply Chain Relations .
- 15- International Journal of physical Distribution and Logistics Management, .vol.32, No10, p851-871, 2003 .
- 16- Singh, et.al.,2010 Relating Organized Retail Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organizational Performance .
- 17- Soin, S.,2014, Critical Success Factors in Supply Chain Management at High Technology Companies, PHD, University of Southern Queensland, Australia . .
- 18- Stuart, E. & Barry, C.,2006, The Relationship driven supply chain: creating a culture of collaboration throughout the chain, Alders hot: Gower .
- 19- Sundram, et al.,2013, Supply Chain Management Practices in the Electronic Industry in Malaysia: Consequence for Supply Chain Performance .
- 20- Tanco, et. al.,2015, Main Difficulties hindering Supply Chain Performance an exploratory analysis at Uruguayan SMEs.
- 21- Wong, W.,2011, Supply Chain Management Knowledge Management Capability, and their linkages towards firm Performance .

