

أثر كفاءة الموردين على المنشآت الصناعية بالمدينة الصناعية الأولى بجدة

The impact of supplier efficiency on industrial facilities in the first industrial city in Jeddah

إعداد

معزي حمود ناشي الرشيدي

Mazi Hamoud Nashi Alresheedi

الرقم الأكاديمي: ٢٣٢٠٠٢٢٩٣

إشراف

د/ الفصيل حسن

د/ وليد سليمان

العام الدراسي:

٢٠٢٤

فهرس المحتوى:

٤	شكر وتقدير
٥	إهداء
٦	المستخلص: Abstract
٨	المقدمة:
٩	مشكلة الدراسة.
٩	أهمية الدراسة.
١٠	أهداف الدراسة.
١٠	تساؤلات الدراسة (الفروض).
١١	الدراسات السابقة.
١٤	المنهجية وطرق البحث.
١٤	مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني).
١٥	أدوات الدراسة:
١٥	التوصيات:
١٦	الفصل الثاني
١٦	الإطار النظري للدراسة.
١٧	تعريف الكفاءة:
١٧	تعريف الموردين:
١٧	أنواع الموردين في عملية الإنتاج والعوامل المؤثرة في تصنيفهم
١٨	معايير تقييم الموردين
١٩	فئات الموردين:
٢٠	دورالموردين في المنشآت الصناعية:
٢١	أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد:
٢٤	عوامل النجاح في المنشآت ذات الأداء المتميز:
٢٥	إدارة العلاقة مع الموردين:
٢٦	أبرز الفوائد لإدارة العلاقة مع الموردين:
٢٧	استراتيجيات الموردين:

٢٧	إدارة العلاقات مع الموردين بكفاءة وفعالية:
٢٩	أنماط العلاقات بين المشتري والمورد:
٢٩	محددات العلاقة بين المورد والمشتري:
٣١	إقامة علاقة استراتيجية مع مورد:
٣١	تحدد في بعض النقاط المهمة وهي:
٣١	١) تحديد الهدف:
٣١	٢) فهم الطرف الآخر:
٣١	٣) تواصل بوضوح وشفافية:
٣٢	٤) عزز الثقة والتعاون:
٣٢	٥) احترام شروط الدفع:
٣٣	المراجع والمصادر:

شكر وتقدير

كل الشكر والتقدير للدكاترة الأفاضل على المجهودات العظيمة التي تم بذلها من أجل إخراج

بحث التخرج بهذا الشكل المتألق العظيم.

أشكر اساتذتي الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد والدكتور ولید سلیمان

على الوقوف بجواري في فترة العمل على مشروع تخرجي حيث كان هذا الأمر

من أصعب الأمور التي حدثت لي ولكنها مرت بسلام.

اليوم أتقدم لكم بباقة من كلمات الشكر والتقدير لكم على بحث التخرج.

شكراً لك يا أستاذتي العظيمين فلم أجد الكلمات التي تعبر عن مدى سعادتي

بوقوفكم بجواري ومجهوداتكم العظيمة التي بذلتموها معي،

إهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق ومع ذلك حاولت أن أخطأها بثبات بفضل من الله ومنه.

إلى والدي وزوجتي وأبنائي وأخواني وصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث.

داعياً المولى - عزَّ وجلَّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي

ومدِّي بالمعلومات القيِّمة...

أهدي هذا البحث المتواضع لجامعتي العريقة جامعة ميدأوشن

المستخلص: Abstract

تواجه المنظمات في العصر الحالي منافسة شرسة ولكي تستطيع أن تتميز وتحقق رغبات وحاجات عملائها فلا بد أن تقيم علاقات متميزة مع مورديها وأن تطور هذه العلاقات باستمرار وأن تقوم هذه العلاقات على التعاون المشترك وتبادل المعلومات وتحقيق المصالح المشتركة وليس على استغلال القوة والمساومة وسعى كل طرف لتحقيق مصلحته الذاتية على حساب خسارة الطرف الآخر.

In the current era, organizations face fierce competition, and in order for them to be able to distinguish themselves and fulfill the desires and needs of their customers, they must establish distinguished relationships with their suppliers and constantly develop these relationships. These relationships must be based on joint cooperation, the exchange of information, and the achievement of common interests, and not on the exploitation of power and bargaining, and each party seeking to achieve its own self-interest. At the expense of the other party's loss .

الفصل الأول

المقدمة:

في أي عمل تجاري، يلعب أداء الموردين دوراً حاسماً في تحديد النجاح الشامل وكفاءة نظام الشراء. تقييم أداء الموردين هو عملية منهجية تسمح للمؤسسات بتقييم وقياس أداء مورديها وفقاً لمعايير محددة مسبقاً. يساعد هذا التقييم الشركات على تحديد مجالات التحسين، وإقامة علاقات فعالة مع الموردين.

إدارة الموردين عبارة عن مجموعة من المبادئ والعمليات والوسائل التي يمكن أن تساعد المنظمات على زيادة علاقات الموردين إلى الحد الأقصى وتقليل المخاطر وإدارة النفقات العامة طوال فترة العلاقة بأكملها. تستلزم إدارة الموردين النشطة إنشاء علاقات أوثق وأكثر تعاوناً مع الموردين الأساسيين لتحقيق قيمة أكبر وتقليل المخاطر.

ومن المهم معرفة مواصفات المنتجات أو الخدمات المطلوبة وكذلك الإطار القانوني لشرائها وتوافرها في السوق. يؤدي عدم مراعاة هذه المفاهيم الثلاثة إلى زيادة مخاطر عدم العثور على القطع المطلوبة، أو شراء قطع غير صحيحة، أو عدم احترام المعايير والسلوكيات المحلية عند شرائها.

ولا يمكن فصل عملية اختيار المصدر أو المورد الجيد عن موضوعات الجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب والخدمة الملائمة والتي تشكل مجموعها منظومة ما يسمى بالأصول العلمية للإمداد، ومع زيادة المنافسة في الأسواق في الوقت الحاضر، يتزايد الاهتمام من الشركات بموضوع الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات مما يعني اعتمادها بشكل أكبر على الموردين، وهذا بدوره يزيد من أهمية الاختيار والتقييم الفعال للموردين.

استراتيجيات إدارة الموردين، هي مجموعة من الاستراتيجيات المستخدمة في اختيار وتقييم الموردين التي ستقوم المنظمة بالتعاقد معهم، بحيث يضمن الموردين توفير كافة احتياجات المؤسسة من مواد خام وكماليات إنتاج وكذلك الاحتياجات التشغيلية المختلفة.

وفي ذلك ينتفع المورد بالصفقات البيعية المربحة التي يقوم بها، بينما تحافظ المؤسسة على استمرارية الإنتاج داخلها، بحيث تحد من مخاطر الشراء وتعظم القيمة الإجمالية للمشتري بوجود معايير الجودة والسعر وكذلك التكلفة المناسبة.

مع ذلك، فإن عملية اختيار الموردين ليست ببساطة فكرتها، فالأمر لا يتعلق بمعرفة مورد ما والتعاقد معه ثم الاعتماد عليه في باقي مراحل الإنتاج، بل أن الأمر يمر بالعديد من الخطوات المعقدة والتي يتم فيها اختيار المورد وتقييمه وكذلك

التصفية بينه وبين غيره من المنافسين. وخلال هذه المراحل تقوم الشركة بالبحث والتقصي عن المورد القادر على منحها عرض سعري جيد يتوافق مع ما تبحث عنه من متطلبات، مع وجود تقييم فني ومالي وكذلك قانوني لعملية التوريد ثم الوصول إلى صيغة تعاقد نهائية مرضية لكلا الطرفين.

مشكلة الدراسة.

انبثقت مشكلة البحث من التحديات التي تواجهها المنشآت الصناعية، تشتري شركات الإنتاج ٧٠% من إجمالي مبيعاتها، بينما تشتري الشركات الخدمية ٤٠% منها، ونسبة كهذا تجعل عملية شراء المواد الخام والتعامل مع الموردين، تأتي في مقدمة أولويات الشركات واهتماماتها؛ فالأمر هنا لا يقتصر على شراء المواد الأولية أو احتياجاتها من المنتج بالسعر الأقل أو بالسرعة المطلوبة، بل أن هناك الكثير من المعطيات التي تلعب دوراً في اختيار الموردين وكذلك عملية إداراتهم والاحتفاظ بهم.

إن كفاءة المورد البشري ومهاراته المتطورة تعمل على تحسين مردودية المؤسسات والمحافظة على منتجاتها وخدماتها كما تساهم في منح فرص لعمالها لتحسين أدائهم خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة المنشآت الصناعية ومحتوياتها ومتطلباتها مما يعني الحاجة المستمرة إلى كفاءة مواردها البشرية^١.
وتتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير كفاءة الموردين تقييم واختيار الموردين على المنشآت الصناعية؟"

أهمية الدراسة.

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

^١ حمزة فضيل محمد المناصير، (٢٠١٦)، عنوان " أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات.

١. يلعب الموردون دوراً حاسماً في نجاح أي عمل تجاري. فهي العمود الفقري لسلسلة التوريد، حيث توفر السلع والخدمات الضرورية التي تمكن المنشأة الصناعية من العمل بسلاسة وتلبية متطلبات عملائها.
٢. يضمن الموردون الموثوقون جودة المنتج وتوافره. من خلال إقامة علاقات قوية مع الموردون الموثوق بهم، يمكن للمنشأة الصناعية الاعتماد على إمدادات ثابتة من المواد أو المنتجات عالية الجودة، والتي بدورها تسمح لهم بتقديم جودة متسقة لعملائهم.
٣. تعتبر كفاءة التكلفة فائدة هامة أخرى للحفاظ على علاقات قوية مع الموردون. ومن خلال التعاون الوثيق مع الموردون.
٤. تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية من خلال العلاقات الإنتاجية مع الموردون.
٥. يمكن للموردون أيضاً المساهمة في نجاح المنشأة الصناعية من خلال تقديم طرق تسليم موثوقة وفعالة. سواء كان الأمر يتعلق بضمان تسليم المواد في الوقت المحدد أو توفير حلول لوجستية فعالة.

أهداف الدراسة.

- (١) تقديم إطار نظري فيه المفاهيم المتعلقة بكفاءة الموردون وعملية التسيير الخاصة به.
- (٢) التعرف على محددات العلاقة بين كفاءة الموردون والمنشأة الصناعية.
- (٣) التعرف على الأبعاد المختلفة للعلاقة بين كفاءة الموردون والمنشأة الصناعية محل الدراسة.
- (٤) التعرف على مدى تأثير كفاءة الموردون على المنشأة الصناعية.
- (٥) التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد على تطوير آلية اختيار وتقييم الموردون المتبعة لرفع سوية العمل والأداء في المنشآت الصناعية.

تساؤلات الدراسة (الفروض).

١. ما مدى تأثير الاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردون على أداء المنشآت الصناعية؟
٢. ما مدى تأثير الاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين الموردون على أداء المنشآت الصناعية؟
٣. ما مدى تأثير طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردون على أداء المنشآت الصناعية؟

الدراسات السابقة.

دراسة تركي دهمان البرازي، (٢٠١٢)، "أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة - دراسة ميدانية في

الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلسلة التوريد على جودة أداء المنظمة فقد قام الباحث بدراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها ٢٧ شركة حيث تكونت عينة الدراسة من ٨٩ مديراً يعملون بالشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع المعلومات، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار البسيط وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء والموزعين والعلاقة مع الزبائن (في تحسين أداء المنظمة. وقد قدم الباحث عدد من التوصيات منها: أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين لإن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة.^٢

دراسة حمزة فضيل محمد المناصير، (٢٠١٦)، عنوان " أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي

لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات وعدده ١٠ شركات وتم تطوير الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة ومن خلال لجنة التحكيم، وتم جمع البيانات من ١٠٨ مدير وفني من أصل ١٢٧ مدير وفني يعملون في هذه الشركات. وبعد أن تم اختبار التوزيع الطبيعي والصدق والثبات والارتباط بين المتغيرات تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة، ثم تم فحص الفرضيات من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد والانحدار المتدرج.^٣

^٢ البرازي، تركي دهمان، ٢٠١٢ أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة-دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط-الأردن
^٣ المناصير، حمزة فضيل محمد، ٢٠١٦ أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط-الأردن

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

زعيم، كريمة؛ بوزريرة، سلمى؛ بوحبيبة، (٢٠١٧)، أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في

المؤسسات السياحية : دراسة ميدانية في عدد من الفنادق بولاية جيجل

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءة المورد البشري، على أداء العاملين، من خلال تحليل العلاقة، الموجودة بين كفاءة المورد البشري، و أداء العاملين، في المنشأة السياحية، وقد تم تدعيم الجانب التطبيقي بدراسة حالة بالفنادق.

ويشمل البحث جانب نظري تطرقت من خلاله بالعرض والتحليل لمتغيرات الدراسة (عمليات الكفاءة البشرية، أداء العاملين)^٤

دراسة ناصر عقيل كدسة ومحمد حسين القحطاني، (٢٠١٦) بعنوان "ممارسات إدارة سلسلة الإمداد

بالتطبيق على الشركات في المملكة الغربية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة سلاسل الإمداد في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت الدراسة أربع مدن وهي جدة ومكة المكرمة والطائف وينبع من خلال ثلاثة متغيرات للدراسة وهي: إدارة العلاقة مع الموردين وإدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين وإدارة العلاقة مع الزبائن. ولهذا الغرض فقد تم توزيع أكثر من ١٢٠ استبانة بحيث ترسل استبانة واحدة لكل شركة حيث تم استعادة ٦١ استبانة، وقد تم استخدام التكرارات

زعيم، كريمة؛ بوزريرة، سلمى؛ بوحبيبة، (٢٠١٧)، أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية، دراسة لنيل شهادة الماجستير في علوم التيسير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر

والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بغرض عرض وتوصيف متغيرات العينة الديموغرافية والمحاور.^٥

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

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

دراسة (Suárez Bello, ٢٠٠٣) بعنوان: "A case study approach to the supplier

"selection process

قدمت هذه الدراسة تقييماً مقارناً لعمليات اختيار الموردين في بيئات الشركات المختلفة باستخدام مناهج متعددة لدراسة حالات استكشافية ومعايير ISO ٩٠٠٠ أما عن بيئات الشركات التي تم فحصها فقد كانت تعمل في قطاع الصناعات الدوائية والمعدات الزراعية. ويشير هذا البحث إلى أن المعايير الأكثر استخداماً في قياس أداء المورد هي الجودة والتسليم والخدمة. واعتماداً على بيئة الشركات لهذه الصناعات، فإن الجودة هي المعيار الأهم في المنظمات التي شملتها الدراسة. والتسليم هو معيار أداء المورد الأهم في صناعة الأدوية، لأن موثوقية الموردين تتأثر في حالة فشل التسليم في هذه السوق الحساسة.^٦

^٥ كدسة والقحطاني، ناصر عقيل ومحمد حسين، ٢٠١٦ ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع ١، حزيران ٢٠١٦.

^٦ Marlene J. Suárez Bello, ٢٠٠٣, A case study approach to the supplier selection process, Master Thesis, UNIVERSITY OF PUERTO RICO

دراسة (Sabiti & Mulyungi, ٢٠١٨) بعنوان "Effect of Supplier Selection on Procurement

Manufacturing Firms" A Case Study of Bralirwa Limited Performance of Rwanda

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

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

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

المنهجية وطرق البحث.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث سوف يعتمد على مجموعة من الكتب والمراجع العلمية والأجنبية بالإضافة الى مواقع الانترنت لمعرفة أثر كفاءة الموردين على المنشآت الصناعية بالمدينة الصناعية الأولى بجدة.

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني).

الحدود المكانية: جدة، المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: العام الدراسي الحالي ٢٠٢٤

الحدود الموضوعية: أثر كفاءة الموردين على المنشآت الصناعية بالمدينة الصناعية الأولى بجدة

أدوات الدراسة:

سوف يتم استخدام الاستبيان وهي من أهم أول أدوات البحث العلمي وحيث يتم وضع أسئلة مرتبة تطرح على عينة من المنشآت الصناعية الموجودة بجدة، حيث تم وضع استبيان مغلق اسئلته محددة بإجابات مختصرة

التوصيات:

١. أهمية اختيار الموردين في التفاوض على العقود حيث يعد اختيار المورد المناسب أمراً بالغ الأهمية في التفاوض على العقد.
٢. الجودة والموثوقية أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل اختيار الموردين أمراً حيوياً في التفاوض على العقود هو ضمان الجودة والموثوقية. يعد اختيار مورد يتمتع بسجل حافل في تقديم سلع أو خدمات عالية الجودة أمراً ضرورياً للحفاظ على رضا العملاء والحفاظ على سمعة عملك.
٣. التكلفة والتسعير فالتكلفة هي عامل مهم آخر في اختيار الموردين. في حين أنه قد يكون من المغري اختيار المورد الأقل سعراً، فمن الضروري تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة.
٤. القدرة والقدرة يعد فهم قدرة المورد وإمكاناته أمراً بالغ الأهمية لضمان قدرته على تلبية احتياجات عملك الحالية والمستقبلية.
٥. العلاقة والتواصل يعد بناء علاقة قوية مع المورد الخاص بك أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح على المدى الطويل. يعد التواصل الفعال والشفافية والثقة المتبادلة ركائز الشراكة السليمة بين المورد والعميل

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تعريف الكفاءة:

هي فعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة وينتج عن ذلك خفض التكلفة، وبالتالي يتم استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات والموارد مثل الوقت والمال والمجهود حتي نحصل علي أكبر منفعة.

هي قدرة الفرد أو المنشئة أو المؤسسة على تحقيق الهدف المحدد بأقل سعر ممكن للوقت والجهد والمورد المستخدم، وتعتبر الكفاءة في المجالات العملية عن قدرة الفرد أو المنشئة على القيام بوظيفتها بطريقة فعالة وبجودة عالية، وتنحصر الكفاءة في تحقيق الأهداف بأحسن الطرق الممكنة.

تعريف الموردين:

المورد هو الشخص أو مؤسسة تقدم منتجات أو خدمات لكيان آخر، يتمثل دور الموردين في الأعمال التجارية في توفير منتج عالي الجودة من الشركة المصنعة بسعر جيد إلى تاجر تجزئة لكي يتم بيعها، حيث أن الموردين في الأعمال التجارية هم أشخاص يتصرفوا كوسيط بين المؤسسات المصنعة وبين تاجر التجزئة، مما يجعل أن جودة المخزون كافية.^٧

أنواع الموردين في عملية الإنتاج والعوامل المؤثرة في تصنيفهم

يتنوع الموردين التي تتعامل معهم المؤسسة طبقاً لطبيعة احتياجاتها وكذلك حجم إنتاجها ومجاله؛ فهناك التصنيف القانوني: والذي يتم تقسيم الموردين طبقاً لوضعهم القانوني في الدولة سواء كانوا تاجر جملة أو قطاعي أو بصفتهم الاعتبارية كشركة مورد للاحتياجات.

التصنيف السعري: وفيه يتم تصنيف الموردين طبقاً لطبيعة الشريحة السعرية التي يروجون لها، فهناك موردين تقوم بالترويج للمنتجات رخيصة أو متوسطة السعر وهناك موردين يركزون على المنتجات ذات الفئات السعرية الأعلى.

التصنيف الخدمي: وفيه يتم توزيع الموردين طبقاً لنوع الخدمات التي يقدمونها، هل يقدمون خدمات وسيطة بين التجار الأصليين والشركات أم يقومون بتجهيز متطلبات الإنتاج بالكامل. هل يلبيون كافة احتياجات المؤسسة أم فقط الكماليات أو المواد الأولية فحسب.

التصنيف النوعي: وفيه يتم توزيع الموردين طبقاً للقطاع الذي يقومون بخدمته، هل هو قطاع عام أم خاص أم كلاهما.

^٧ - المناصير، حمزة فضيل محمد، ٢٠١٦، أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات-دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الشرق الأوسط

التصنيف الجغرافي: وفيه يتم تصنيف الموردين طبقاً للمنطقة الجغرافية التي يخدمونها، هل خدماتهم محلية أم إقليمية أم دولية.

معايير تقييم الموردين

تأتي مرحلة تقييم المورد مباشرة بعد مرحلة اختيار نوعه؛ فبعدما تستقر المؤسسة على نوع الخدمات التي تحتاجها وأي أنواع الموردين قادر على تلبيتها، تقوم بالبحث عن هذا المورد المثالي بالاستعانة بمعايير تقييم الموردين الآتية:

١. السعر الصافي
٢. التسليم
٣. الجودة
٤. القدرات والتجهيزات الإنتاجية
٥. الموقع الجغرافي
٦. الإمكانية والقدرات الفنية
٧. الإدارة والتنظيم
٨. السمعة أو المكانة الصناعية
٩. المركز أو الوضع المالي
١٠. الأداء السابق
١١. خدمات الصيانة
١٢. الموقف
١٣. مهارة التعبئة
١٤. مراقبة العمليات أو الضوابط التشغيلية
١٥. الدعم والتدريب
١٦. الامتثال الجزئي للعطاءات
١٧. علاقات إجتماعية
١٨. نظام الإتصال
١٩. الاتفاقات المتبادلة
٢٠. الانطباع
٢١. الرغبة في القيام بالأعمال
٢٢. حجم الأعمال السابقة
٢٣. سياسة الضمان

تكمن أهمية اختيار وتقييم الموردين هنا أن الخطأ البسيط في هذه العملية لن يكلف الشركة خسائر بسيطة فحسب، بل في بعض الأحيان قد يكلفها اسمها وصورتها الاعتبارية كذلك. فكر معي هنا أساس الشركة وخدماتها هو المنتج الذي تقدمه، وإذا كان هذا المنتج غير مطابق للمواصفات أو يتمتع بجودة رديئة أو ضار بالصحة أو دورته الإنتاجية تتطلب

وقتنا كبيرا بسبب تأخر مراحل الصنع، الطبيعي أن كل هذا لن يلتصق بصورة المورد المسؤول عن هذا، بل بمن يقف في مواجهة مدفع العملاء وهي الشركة ذاتها، لذلك تولي الشركات اهتمام كبير بعملية إدارة الموردين وتستعين بكافة الطرق الحديثة والاحترافية للحفاظ عليهم والتنوع في بينهم.

فئات الموردين:

يمكن تقسيم الموردين إلى:

- **الموردون غير المقبولين :**

هم الذين لا يحظون برضا المشتري ولا يحققون احتياجات المشتري واستراتيجياته وبالتالي لا يتم التعامل معهم مرة أخرى ويقومون بالبحث عن مصدر آخر يكون أفضل في التوريد.

- **الموردون المقبولون :**

هم الذين يحققون احتياجات المشتري التشغيلية مما يجعل المشتري على نفس مستوى منافسيه من المشتريين في السوق.

- **الموردون الجيدون:**

هم يقومون بتقديم خدمات للمشتري تحقق قيمة أضافة وكذلك يقدمون منتجات أفضل من الموردون المقبولون.

- **الموردون المفضلون:**

هم أنهم يحققون احتياجات تشغيلية للمشتري كذلك يحققون بعض احتياجات استراتيجية حيث يشارك المشتري مع المورد لإجراء بعض التحسينات مما يؤدي إلى خفض التكلفة وعمل قيمة مضافة.

- **الموردون الممتازون:**

هم الذين يتوقعون احتياجات تشغيلية واستراتيجية للمشتري ولديهم قدرة في إشباع هذه الاحتياجات لمستوى أعلى، كما أنهم لديهم معرفة وقدرة فنية وتكنولوجية تمنح المشتري ميزة تنافسية.

دور الموردين في المنشآت الصناعية:

يلعب الموردون دوراً هاماً في نجاح أي منشأة أو منظمة^٨:

- توفير السلع والخدمات: يوفر الموردون السلعة والخدمة التي تحتاجها المنشأة لتشغيل أعمالها.
- خفض التكاليف: إن الموردين لديهم القدرة في مساعدة المنشأة على خفض تكاليفها عن طريق تقديم السلعة والخدمة بأسعار تنافسية.
- تحسين الجودة: يستطيع المورد أن يساعد المنشأة في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تزويدها بمواد خام عالية الجودة.
- الابتكار: إن الموردين لديهم القدرة في مساعدة المنشأة على الابتكار من خلال تقديم منتج وخدمة جديدة.

عند اختيار الموردين، يجب على المنشأة مراعاة العوامل التالية:

- السعر: يجب على المنشأة اختيار المورد الذي يقدم السلع والخدمات بأسعار تنافسية وجيدة.
- الجودة: يجب على المنشأة اختيار المورد الذي يقدم المواد الخام عالية الجودة.
- الموثوقية: يجب على المنشأة اختيار المورد الذي يمكنه الاعتماد عليه لتقديم السلعة والخدمة في الزمن المحدد.
- الخدمة: يجب على المنشأة اختيار المورد الذي يقدم خدمة عملاء ممتازة.

يمكن للمنشأة بناء علاقات قوية مع الموردين من خلال^٩:

- التواصل الفعال: يجب على المنشأة التواصل بشكل فعال مع الموردين لمناقشة احتياجاتها وتوقعاتها.
- الدفع في الوقت المحدد: يجب على المنشأة أن تدفع فواتير الموردين في الزمن المحدد.
- التعاون: يجب على المنشآت المشاركة مع الموردين لتحسين كفاءة وفعالية سلاسل التوريد.

^٨ - عمرو مصطفى محمد ، (٢٠٢٠)، محددات العلاقة بين المشتري والمورد في الشركات الصناعية ودورها في تحديد أنماط العلاقات بينهما، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

^٩ - جيهان عبد المنعم رجب (٢٠٠٣) ، "نموذج مقترح لهيكل العلاقة بني المشتري-المورد في السوق الصناعية، رسالة دكتوراه غري منشورة ،— كلية التجارة — جامعة عين شمس

أبعاد العلاقة بين المشتري والمورد:^{١٠}

١- الروابط التشغيلية:

هي درجة الترابط بين الإجراء والأنظمة سواء عند المشتري والمورد والتي تعمل علي إدارة عملية التشغيل وأداء الأعمال. وأن المشتري قد يعمل بإجراء وأنظمة مختلفة عن أنظمة المورد وقد تكون الإجراءات بين الطرفين (المورد والمشتري) متفق عليها بينهم. وهذه الإجراءات والأنظمة قد تتمثل في وضع إجراءات لتلقي أمر التوريد أو أنظمة لمراقبة الجودة أو أنظمة لخدمة العميل.

٢- الروابط القانونية:

المقصود بها توفير عقد قانوني ملزم للطرفين يحدد أدوار والتزامات كل من المشتري والمورد ولا بد أن يكون العقد علي أعلى مستوى كالعقد طويل الأجل ويكون التبادل بين المشتري والمورد إلزامياً بصورة رسمية. وأن الروابط القانونية تقدم حماية قانونية للمشتري والمورد عند حدوث إخلال من أحد الطرفين، وأنها تنظم العلاقات بين المشتري والمورد عن طريق وضع خطط مستقبلية بما يحقق المصالح المشتركة بين المشتري والمورد.

٣- الروابط الشخصية والاجتماعية:

يقصد بها التفاعل والتواصل بين مندوبي البيع لدي كل من الموردين والمشتريين، وهي تعبر عن درجة التعاون في التعامل من المشتري والمورد وتساعد علي تحقيق الترابط بينهما .

أن الروابط الشخصية والاجتماعية تتمثل في قاعدة وتقاليدها تحدد السلوك الملازم في العلاقة بين المشتري والمورد وما يجب أن يفعله في المواقف المختلفة ويستطيع تجاوز الخلاف ومثل هذه القواعد (المفاوضة والمساومات) تكون في مرحلة إنشاء علاقة وبعضها الآخر يكون في مرحلة تحديد العلاقات ووضع أسس لها.^{١١}

٤- تبادل المعلومات:

يقصد بها المشاركة المتبادلة بين المورد والمشتري في المعلومات، تضمن هذه المعلومات مواصفات المادة وزمن الإنتاج وتسليم المنتج.

^{١٠} - جواد، شوقي ناجي، الشموط، محمد سالم، ٢٠٠٨، "إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

^{١١} - عمرو مصطفى محمد، مرجع سابق

٥- التكيف:

يحدث التكيف إذا قام أحد طرفي العلاقة بتغيير في الإجراء أو في أنظمة العمل لديه بما يتماشى مع إمكانية واحتياج ورغبة الطرف الآخر.

٦- التعاون:

يقصد بالتعاون أنه عمل يتم بالتنسيق بين جهتين بينهما أفكار متبادلة لتحقيق هدف مشترك وذلك يحتاج إلى جهود وسعي من الطرفين لتحقيق نتائج جيدة.

المنشآت الصناعية:^{١٢}

هي كل منشأة أو مؤسسة أو محل صناعي أي كان حجمه، يقوم بعمليات تحويل المادي أو الكيميائي للمواد الخام أو يجري عملية تغيير على أي منتج، بما في ذلك التصنيف أو التعبئة أو الفرز أو إعادة التدوير أو غير ذلك من عمليات تكون متفقة مع المعايير والضوابط الصادرة من وزير الصناعة.

وتتم عمل التراخيص والقواعد والإجراءات المقررة في القانون ١٥ لعام ٢٠١٧ ويوجد تسهيلات وضعها هذا القانون ولانحته التنفيذية للمنشآت الصناعية التي تندرج ضمن المشروعات المتوسطة أو الصغير أو متناهية الصغر.

تعريف الأداء:

في الوقت الحالي يتم الاهتمام بموضوع الأداء ومدى كفاءة المنشآت في القيام بوظيفتها وتحقيق هدف المؤسسة التي أقامت من أجله، سواء كانت هذه المنشآت ربحية أو خدمية.

كلمة الأداء تفسير شامل كونه ينطوي على الكفاءة والنجاح والفاعلية، ويمثل الأداء أهمية كبيرة لعدة أسباب منها:

- يعد معيار عنصر نجاح أو فشل منشئة في قراراتها وتحقيق الهدف الخاص بها.
- أن الأدب الاقتصادي يركز على الإنتاج والإنتاجية والقيمة المضافة للإنتاج وهذه مؤشرات لأداء المنشآت.^{١٣}

ويعرف الأداء في المنشآت أنه انعكاس لقدرات المنشئة وأقبلها على تحقيق هدفها، أي أداء المنشئة هو تعبير عن مدى قياس العلاقات التبادلية بين المخرجات والمدخلات.

ويعرف الأداء بأنه الهدف التي تسعى المنشئة إلى تحقيقه عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كل من الهدف والوسيلة اللازمة لتحقيقه، أي أنه معني يربط بين النشاط والهدف التي تسعى المنشئة إلى تحقيقه من خلال المهام والواجبات بها العاملين في تلك المنشآت.

١٢ - ميس إبراهيم، (٢٠٠٥)، المنشآت الصناعية وضمان النوعية، دار أسامة للنشر والتوزيع.
١٣ - الدليمي، انتصار عباس، ١٩٩٨، "أثر المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثرها على الأداء المنظمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.

وعرف الأداء أيضاً بأنه درجة إنجاز المهام اللازمة لوظيفة الشخص.

كما عرف بأنه المسؤولية والواجب والمهام التي يتكون منها عمل الشخص الذي ينبغي القيام به على أكمل وجه.

كما عرف الأداء أيضاً بأنه القدرة تحويل المدخل الخاص بالمنطقة مثل المادة الأولية والمادة نصف المصنعة والآلة إلى مخرجات.^{١٤}

أن مفهوم الأداء يعبر عن نقاط جوهرية تالية وهي:

- ١ - قدرة المنشأة على تحقيق هدفها عن طريق حسن استغلال المورد وتوجيهه بالطريقة السليمة نحو تحقيق الهدف.
 - ٢ - الشكل النهائي للمهام بما في ذلك استراتيجية ودورها في أداء المنشآت.
- وعلى هذا يعرف الأداء على أنه القدرة على القيام بجميع الأنشطة التي من أجلها تساعد المنشأة في تحقيق هدفها، حيث السعي الدائم والجاد لتنفيذ الاستراتيجيات التي تم التخطيط لها.

● مجالات الأداء الأساسية:

إن المنشأة تعمل على تحديد مجالات الأداء المهمة التي تسعى المنشأة لتحقيقها وتختلف أهمية هذه المجالات من منشأة إلى أخرى على حسب طبيعة نشاط الذي تعمل به من جانب، وكذلك بحسب الأولوية التي تضعها إدارة المنشأة لهذه المجالات من جانب آخر. وتشمل مجالات الأداء الأساسية:

✓ الربحية:

تعتمد أداء المنشأة على مؤشرات كثيرة لقياسها ومن أهمها و مناسبة للتعبير عن ربحية المنشأة (العائد على الاستثمار) و (العائد على حق الملكية).

✓ الحصص السوقية:

يعد هذا المقياس أكثر المقاييس المناسبة للتعبير عن أداء المنشأة لأنه يمثل فعالية استراتيجيات المنشأة أو مدى نجاح نشاطها والمنتجات الخاص بها والمقارنة مع المنافسين في السوق.

✓ الإنتاجية:

هو عنصر يقيس مدى قدرة المنشأة على تلبية احتياجات العاملين والمستفادون منها ومدى إشباع متطلبات هؤلاء الأشخاص من خلال السلعة والخدمة التي تقدم لهم من خلال المنشأة، وإن السلع والخدمات كلها تشكل إطار تستطيع المنشأة عن طريقه تحقيق هدفها ومواصلة الأداء الفعال واستقرار بقاء المنشأة.

● قياس أداء المنشآت

أن الأبعاد أو المؤشرات أداء المنشآت تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية هي:^{١٥}

١٤ - سليمان، حنفي محمود، ١٩٩٩، "السلوك التنظيمي والأداء"، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية.

١٥ - الجبوري، ندى إسماعيل، ٢٠٠٩، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق

١) الأداء المالي:

ويعتمد علي استخدام المؤشر المالي في قياس الأداء مثل عائد علي أصول وعائد علي الاستثمار ونمو المبيع الربحي.

٢) الأداء المالي والأداء التشغيلي:

يتمثل في الجانب الكفاءة في استخدام أحسن مورد للمنشأة.

٣) الفاعلية المنظمة:

وهي عنصر يعكس درجة نجاح المنشأة في تحقيق الهدف الخاص بها وقدرتها علي التكيف مع البيئات الخارجية.

عوامل النجاح في المنشآت ذات الأداء المتميز: ١٦

١- نوعية وجودة ممارسات الإدارة:

ترتبط الممارسة الإدارية الجيدة ارتباطاً كبيراً بخصائص ومهارات إدارة المنشأة، بحيث تكون هذه الإدارة ذات ثقة عالية للعاملين فيها، ويكون لدي هذه الإدارة قدرة عل اتخاذ القرار. كما تركز الإدارة المتميزة علي تحقيق النتائج عن طريق تفويض العاملين وإعطاء صلاحيات تجعلهم مسئولين عن القرارات التي سوف يتم اتخاذها مما يساعد علي تشجيع رأس المال البشري في المنشأة.

٢- الانفتاح وتعزيز أساليب العمل الموجه: ١٧

هو انفتاح المنشأة علي البيئة الداخلية لها وهي (العاملين بها) والبيئة الخارجية وهي (المورد والعميل) ويمكن النظر اليهم علي أنهم شركاء لتلك المنشأة، وإن المنشآت المتميزة تخصص زمن مناسب للحوار بين البيئة الداخلية والخارجية لكي تطور من فرص التحسين المستمر لها.

٣- التوجه طويل الأجل:

تعتمد المنشآت في التوجه لها علي الأجل الطويل وليس القصير، حيث أن التوجه القصير الأمد لا يرتبط بنجاح أو تميز المنشأة، وبالتالي يجب علي جميع المنشآت والمؤسسات أن تكون هدفها هو استقرار النتائج بطريقة إيجابية، ولا بد من تمايز المنشآت عن طريق استقرار نتائجها علي المدى الطويل.

١٦ - عدون، ناصر دادي، ٢٠٠١، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية.
١٧ - القريوتي، محمد، ٢٠٠١، "مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

٤- التجديد والتحسين المستمر.

إن لكل منشئة يجب أن تكون لها عمليات التجديد المستمرة وهذا يتطلب هام لكل منشئة لكي تكون متميزة عن غيرها من المنشآت، إن التجديد المستمر لابد أن يكون جزء من التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنشئة، ويعتبر التحسين المستمر عنصر مهم جداً يأخذ في الاعتبار للجانب المالي وغير المالي للمنشئة.

٥- جودة أداء الموظفين:

إن المنشآت المتميزة تكون لديها قوي عاملة متنوعة ومتكاملة بحيث يكون هدفها هو توظيف عاملين علي قدر كافي من المرونة ولديها قدرة علي اكتشاف الصعوبات ومواجهتها، وتقوم المنشآت ذات التميز علي تعزيز القدرة علي الإبداع في إيجاد الحل المثالي والتخطيط السليم لمواجهة التحديات في المستقبل، وتقوم المنشآت المتميزة بتدريب العاملين لديها حتي تجعلهم أكثر مرونة مع التغيرات لكي يتمكنوا من تحقيق نتائج جيدة، إلي جانب تحملهم المسؤولية عن أدائهم لكي تشجعهم علي الابتكار في البحث عن وسائل إنتاج جديدة لتحقيق النتائج المطلوبة.

٦- أثر تطبيق آلية واختيار الموردين علي أداء المنظمة (الأسبقيات التنافسية):^{١٨}

تقوم الكثير من المنشآت والمؤسسات علي تبني أكثر من أسبقيات تنافسية، حيث من الممكن لا تستمر المنشآت علي أسبقية واحدة وباقي المنشآت تتنافس بأسبقية أكثر.

كانت بعض الشركات تقوم بتخفيض الأسعار لكي تتنافس مع غيرها من الشركات، حيث اتجهت مؤسسات كثيرة إلي طريقة أخرى تميزها لزيادة حصتها في السوق وكذلك تمكنت من عرض منتج ذات جودة عالية .

إدارة العلاقة مع الموردين:

بأنها العلاقة مع موردين المواد بأنها احد أقسام إدارة سلاسل الإمداد ، وتقوم علي بناء علاقة عمل استراتيجية وتتمتع بالثقة معهم .

إدارة العلاقة مع الموردين تستخدم في إدارة المشاريع والأعمال وبذلك تعد الحجر الأساسي في نجاح المشاريع الضخمة وحتى المشاريع التي تنشأ.

١٨ - البكري، ثامر، ٢٠٠٧، "استراتيجيات التسويق"، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- تقليل تكاليف الإنتاج:

على الرغم من أنك قد تشعر بأنها مبلغ كبير نسبيًا من المال عند بدء التعامل مع أحد الموردين لأول مرة، إلا أنه بمرور الوقت، ومع وجود نظام قائم على الثقة مع المورد، فإن توفير الوقت والخصومات التي تحصل عليها وفقًا لبرنامج المورد يمكن أن تجعل هذه التكاليف الأولية، مهما كانت كبيرة أو صغيرة، تظهر إمكانية تغطيتها.

- التعرف على المخاطر وإدارتها

يمكن لإدارة العلاقات مع الموردين أن تقلل إلى حد كبير من المخاطر، بما في ذلك المخاطر المالية والبيئية ومراقبة الجودة ومخاطر انقطاع التوريد.

وتتمثل أهم جوانب التعرف على المخاطر في إنشاء وإدارة العقود التي تضمن حقوق الطرفين، وتنوع مصادر التوريد بحيث إذا واجه أحد الموردين مشكلة ما، يمكنك الحصول بسرعة على المواد التي تحتاجها من مورد آخر.

- المرونة:

المرونة هي جوهر إدارة العلاقات مع الموردين ويجب أن تضع في اعتبارك دائمًا أنه إذا كان لديك عدد كبير من الموردين الخارجيين، فنادراً ما ستعاني من نقص في المواد الخام التي تحتاجها، وستكون قادرًا على الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة وستحظى باحترام كبير من قبل عملائك.

- زيادة فعالية وكفاءة الأعمال التجارية:

تمكّن إدارة العلاقات مع الموردين الشركات من إنتاج منتجات عالية الجودة وذات حجم كبير في وقت أقصر، وتزيد من الكفاءة، وتحسن أداء الموظفين وتقرب الشركة من تحقيق أهدافها العامة.

- التحسن المستمر لكلا الطرفين:

تهدف إدارة العلاقة مع الموردين إلى التحسين المستمر لكل من الشركة ومورديها من خلال وضع المعايير والقواعد التي تحدد الجودة والتسليم والتكاليف، ومن خلال تبسيط التواصل والتعاون بين الطرفين.

^{١٩} - جواد، شوقي ناجي، الشموط، محمد سالم، ٢٠٠٨، "إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

استراتيجيات الموردین:

١. الحوكمة: تشير إلى الواجبات التي يجب الوفاء بها والإجراءات التي يجب اتخاذها.
٢. الأهداف: تشير إلى الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي تريد تحقيقها.
٣. إدارة الأداء: تشير إلى إدخال مقاييس الأداء لتحديد الموردین الأكثر فعالية.
٤. إدارة العلاقات: هي أساس إدارة العلاقات مع الموردین، ويجب أن يتمتع القائمون على إدارة هذه العلاقات بمهارات معينة، مثل مهارات حل المشكلات والتفاوض والتواصل.

إدارة العلاقات مع الموردین بكفاءة وفعالية:

تتم إدارة العلاقة مع الموردین بكفاءة وفعالية عن طريق نقاط أساسية هي:^{٢٠}

• تجزئة الموردین:

تجزئة الموردین من المهم أن يقسم الخبراء الموردین إلى عدة مجموعات، مثل الموردین الاستراتيجيين والمساعدین والمدققین.

يجب أن يركز الخبراء على الموردین الذين يضيفون القيمة الأكبر للعملية التجارية ويزودون الشركة بكل ما له قيمة مادية ومعنوية.

وهذه المجموعة هي مجموعة الموردین الاستراتيجيين، والتي يجب أن تنفق وقتاً وجهداً ومالاً أكثر من غيرها نظراً لأهميتها في تقديم الابتكار والدعم في كل ما يتعلق بإنجاز ونجاح المعاملات التجارية.

• تحديد الأهداف:

يجب أن يكون لأي عمل أو مهمة هدف فريد يضمن النجاح. وإلا فإن العملية لن تتم ولن يكتب لها النجاح، مما يؤدي إلى إهدار الوقت والمال والجهد. ومع ذلك، يجب أن يتم التخطيط لهذه الأهداف بعناية ودراستها قبل وأثناء وبعد البدء في المشروع، من أجل تقييم ومتابعة الخطوات المتخذة. وتجدر الإشارة إلى أن كل شركة لديها هدف أو رؤية محددة تسعى إلى تحقيقها، وهذه مسؤولية مدير علاقات الموردین الذي سيطلب منه التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

• قياس أداء الموردین:

ومن المعروف أن الأهداف لن تتحقق بالكامل إذا لم يكن هناك متابعة وقياس لكل خطوة من خطوات التحقيق في المشاريع التجارية بشكل عام، أو المشاريع التجارية المتعلقة بالواردات والصادرات بشكل خاص.

^{٢٠} - مروة محمد فتوح، عبدالله سعيد عبد القادر، ٢٠١٩، دور إدارة المعرفة في بناء العلاقات الاستراتيجية مع الموردین، دراسة ميدانية علي قطاع الصناعات الكيماوية في مصر، المجلد العاشر، العدد الثاني

ومن هنا تأتي أهمية العمليات المتعلقة بقياس أداء الموردين من أجل تحقيق الأهداف، ويتم ذلك مع الموردين الأكثر أهمية وتأثيراً، ومراقبة مؤشرات الأداء ومدى تحقيقهم للخطة وسيرهم على النحو المتفق عليه.

- إنشاء استراتيجية لإدارة العلاقة مع الموردين:

إذا لم يضع المهنيون استراتيجية لإدارة العلاقات مع الموردين، فإن الاتصال المستمر ومتابعة تنفيذ الخطوات لن يأخذ الشكل اللازم. فعلى الحريصين على المنافسة مع الشركات أن يكونوا على تواصل دائم ومتابعة كل ما هو جديد والبحث عن حلول لأي مشاكل أو عقبات قد تُعرض عليهم .

لذلك فإن إلمام الموردين بالأهداف العامة والنظرة العامة ومراحل التنفيذ، يعزز الثقة بين الشركة ومورديها الذين يكونون على اطلاع دائم من أجل تجنب الأخطاء والمشاكل، وهذا بدوره يساعد إدارة الشركة على السعي لتحقيق أهدافها. في هذا السياق، ستجد إدارة الشركة أن هذه العلاقة المبنية على استراتيجية واضحة تحقق فوائد غير متوقعة من خلال تعزيز العمليات التجارية وعقد الصفقات وابتكار حلول للعقبات المحتملة التي تعترض سير الخطة المتفق عليها وتنفيذها.

- تنفيذ الاستراتيجية:^{٢١}

من خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، قد تواجه صعوبات وعقبات نتيجة لمواقف تطرأ على الأعمال التجارية وعلاقات الموردين، ولكن إذا لم يتم التغلب على هذه الصعوبات والبحث عن حلول لها، فإن العملية التجارية ستتعرض لبعض الأخطاء في اتخاذ القرار وتنفيذ المعاملات، والتي بدورها ستؤثر على الجودة و مواعيد التسليم، مما يؤثر بدوره على الأسعار المناسبة والمنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية.

لذلك من الضروري تنفيذ الاستراتيجيات بدقة واحترافية، سواء على مستوى الأعمال أو على مستوى العلاقات مع المنتجين والموردين. تتطلب المراقبة والتتبع والتعاون مع الموردين الأدوات المناسبة. تم تصميم برنامج إدارة علاقات الموردين كمركز مركزي لجميع البيانات المتعلقة بالموردين .

فهي تساعد الشركات على اختيار الموردين المناسبين وتحليل أداء أولئك الذين يعملون معهم وتحديد المخاطر وتحسين التعاون في التخطيط والإدارة. توفر هذه البرامج الشفافية وتمكن من مشاركة البيانات بين الشركات والموردين عند معالجة إدارة سلسلة التوريد.

يمكن أن تدعم الأنظمة العمليات اليومية لإدارة الموارد البشرية مثل المشتريات ومراقبة أداء الموردين.

- الاستمرار في التحسين:

تتطلب العلاقات الناجحة مع الموردين التحسين المستمر ومتابعة مؤشرات الأداء والالتزام بالتحسين المستمر للجودة. وفي الوقت نفسه، سيستمر التعاون مع الشركاء من أجل الحفاظ على معايير الجودة والأداء وخفض التكاليف وزيادة الابتكار في الحلول والخطط الرائدة.

^{٢١} - مروة محمد فتوح، مرجع سابق

لذلك من المهم جدولة اجتماعات منتظمة بين الطرفين للتركيز على جودة الخدمة وجودة التسليم والأداء العام، ومشاركة البيانات ذات الصلة مع الموردين لتوضيح الأهداف والخطط وتحقيق النجاح المنشود.

أنماط العلاقات بين المشتري والمورد: ٢٢

- (أ) علاقات اليد الطويلة وتعتمد علي قوة المشتري والمورد في السوق وتكون غالبا للأصناف قليلة الأهمية ولا تحتاج لعلاقات أكثر تعمقاً.
- (ب) العلاقات التعاونية وهي تسيطر عليها ظروف منافسة وتحتاج الي التواصل المستمر مع السوق وفهم عرض الموردين بتعمق ويتوقف تكرار الصفقات مع الموردين .
- (ت) علاقات التحالف التعاقدية وتقوم علي الثقة والتواصل الدائم للحصول الي مستوي فعال للتكلفة ويزيد الارتباط التشغيلي بين المورد والمشتري لأهمية الصنف المشتراه للمشتري.
- (ث) علاقات المشاركة في المخاطر تعتبر أهم مشاكل العلاقات طوية الأجل لذلك تعمل علاقات المشاركة في المخاطر حتي تتغلب علي الخوف من عدم وجود المنافسة عن طريق فحص تكاليف المورد.
- (ج) علاقات المشاركة مع المورد المؤهل وفي هذا النوع من العلاقات يقوم المشتري بالمراجعة والفحص للسلع ويحدث في هذه العلاقات شروط إلزامية لفترات قصيرة ولكن الطرفين يكونوا ملتزمين يجعل العلاقة تستمر فترة طويلة

محددات العلاقة بين المورد والمشتري: ٢٣

١. ديناميكية السوق:
- يقصد بها التغيرات المهمة التي تحدث في أسواق التوريد مثل التغيرات في مواصفات المنتجات وفي الأسعار ومدي تواجد الخامات وصرف سعر العملة.
- وأوضح (Krift and Weele) عدد من التغيرات التي قد تحدث في الأسواق وتؤثر علي العلاقات بين المشتري والمورد ومنها التغيرات التكنولوجية وانتشار مصادر حديثة للتوريد .
- ويري بعض الباحثين أن في ظل بيئة أعمال تتسم بالديناميكية تدير المؤسسات عدم التأكد عن طريق الروابط الرسمية مع المورد .

٢. تعقيد المادة:

إن المنتج الأكثر تعقيداً يحتاج الي معلومات إضافية لما يحدث لها من غموض وتحمل مخاطر أكثر للمشتري والمورد كذلك يعب تقييم بدائل الشراء.

٢٢ - البكري، ثامر، مرجع سابق

٢٣ - حسين، عمرو مصطفى محمد، (٢٠٢٠)، محددات العلاقة بين المورد والمشتري في الشركات الصناعية

ودورها في تحديد أنماط العلاقات بينهما، المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد ٥٠ ، العدد ٢

ويوجد عديد من أشكال التعقيد للمنتج مثل تعقيد المنتجات ذاتها عندما يزيد من عدد المكونات الداخلية في إنتاج المنتج وتسمي بالتعقيد الوظيفي، ويوجد تعقيد التصنيع ويرتبط بالصعوبة المتعلقة بإنتاج المنتجات. ويوجد مخاطر ويؤدي هذا الي أن يلجأ المشتري الي اتفاقية مكتوبة رسمية عن طريق معرفة المورد ذات ثقة بمنتجاته فأن علاقة المشتري القوية تتيح له التغلب علي هذه المخاطر.

٢- مدي توافر مصادر بديلة للتوريد:

إن مدي توافر مصادر بديلة للتوريد تتوقف علي عدد الموردين المتاحين والمتميزين والمتنوعين بين الموردين في الأسواق، كذلك فعندما يكون السوق أكثر تمايزاً ومتنوع تكون تكلفة استبدال مورد بأخر أكثر استهلاكاً للوقت. ولذلك لا يكفي تواجد عدد من الموردين بل يجب أن تكون المواد المقدمة منهم متقاربة ولها جودة مقبولة وعندما يتوافر العديد من الموردين الذين يقدمون سلع متجانسة تكون سهلة الحصول على البيانات الخاصة بالجودة والسعر وعندما تتمايز وتنوع السلعة أو يقل عدد الموردين يؤدي ذلك إلى زيادة المعلومات التي يتحكم فيها المورد ويتعذر علي المشتري الوصول اليه.

٣- أهمية السلع أو المادة المشتراه:

تعرف السلع أو المادة المشتراه أن يدرك المشتري لأهمية الوظيفية والاستراتيجية للمادة لتحقيق هدف المنشئة فالمكون والمادة الخام تكون أكثر أهمية للمنشئة . وإذا زادت أهمية المواد أو السلع المشتراه كلما زادت الاعتماد المشتري علي الموردين لها وحاز المورد علي علامة تجارية جيدة ويكون مسيطر أكبر ويصبح غير مهتم بإنشاء علاقات قوية مع المشتري. وتزداد أهمية السلع أو المادة المشتراه في مرحلة بداية تكوين العلاقات بين المشتري والمورد ويبقي ذلك حتي وضع حدود للعلاقات وأجراء تقييم لها .

٤- طول الفترة الزمنية للتعامل بين المشتري والمورد:^{٢٤}

أن طول زمن التعاون يزيد الثقة بين المشتري والمورد إذا أنها تؤكد أن سلوكيات كل طرف منهم في المستقبل هو بقاء لسلوكيات في الماضي.

ويعتبر الاهتمام المشترك بين الطرفين يكون بمثابة مؤشر علي بقاء العلاقة بين المشتري والمورد في المستقبل. ومعني العمل المشترك هو درجة تجاوز كل من المشتري والمورد لحدودها التنظيمية والعمل مع منظمة أخرى

^{٢٤} - حسين، عمرو مصطفى محمد، مرجع سابق

إقامة علاقة استراتيجية مع مورد:

تتحد في بعض النقاط المهمة وهي:^{٢٥}

(١) تحديد الهدف

قبل البحث عن الموردين المحتملين وإقامة علاقة معهم، من الضروري تحديد الأهداف الأساسية والثانوية بوضوح. حدّد ما تتوقعه من العلاقة: على سبيل المثال، تحسين الجودة أو خفض التكلفة أو ابتكار المنتجات وتطويرها. على سبيل المثال، إذا كان تطوير المنتج هو الهدف الأساسي، فمن المفيد البحث عن موردين لديهم خبرة في البحث والتطوير ويحترمون الممارسات الأخلاقية. إن تحديد أهدافك سيساعدك على اختيار الموردين المناسبين، وإنشاء فهم مشترك للعلاقة وأهدافها، وضمان أساس لمؤشرات الأداء وتوفير خارطة طريق لمستقبل العلاقة.

(٢) فهم الطرف الآخر

من أجل بناء علاقة استراتيجية، من الضروري أن تتعرف على شريكك من خلال إجراء بحث شامل في ممارساته الإدارية وامتناله للحوكمة والأنظمة وسمعته واستقراره المالي وتوافقه مع قيمك ومعرفته بشريكك ومستوى موارده. سيحدد هذا البحث ما إذا كان الشريك لديه القدرة على تلبية احتياجاتك وتحقيق أهداف العلاقة التي تريد بناءها معه. يمكن تقسيم مصادر المعلومات لهذا الاستطلاع إلى مصادر أولية وثانوية. المصادر الأولية هي نتيجة التفاعلات المباشرة مع الموردين أنفسهم، مثل المحادثات والاجتماعات وزيارات المنشآت والمعلومات الرسمية عبر الإنترنت. أما المصادر الثانوية فهي المعلومات المستسقة من أطراف ثالثة، مثل المحادثات مع العملاء وتقارير الصناعة والبيانات المالية وخبراء الصناعة.

(٣) تواصل بوضوح وشفافية

التواصل الفعال هو أساس أي علاقة ناجحة. قم بإنشاء خطوط اتصال مفتوحة مع مورديك منذ البداية لتوضيح التوقعات والأهداف والتحديات المتوقعة. أبقِ مع مورديك على اطلاع دائم من خلال مشاركة المعلومات بانتظام حول أهداف عملك واتجاهات السوق والمشاريع والمنتجات القادمة. على سبيل المثال، يجب إبلاغ الموردين بأي تغييرات تطرأ على جداول الإنتاج أو سلاسل التوريد أو حجم الطلب أو مواصفات المنتج في أقرب وقت ممكن لإتاحة الوقت لهم للتكيف وتقديم أفضل خدمة ممكنة. يتجنب التواصل الفعال

^{٢٥} - كدسة والقحطاني، ناصر عقيل ومحمد حسين، ٢٠١٦، "ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع ١٤.

سوء الفهم ويمكن المورد من تقديم أفضل الخدمات والمشورة والحلول لتلبية احتياجاتك. كما أنه يسهل التعاون ويساهم في إقامة علاقة مثمرة.

٤) عزز الثقة والتعاون

بناء الثقة أمر ضروري للعلاقات الاستراتيجية مع الموردين. إظهار الشفافية والموثوقية والنزاهة والمعايير الأخلاقية العالية في جميع التعاملات. التشجيع على اتباع نهج تعاوني من خلال إشراك الموردين في عملية صنع القرار والأخذ بأرائهم ومشورتهم. تيسير التعاون والتحسين المستمر من خلال المراجعة المنتظمة لأداء الموردين بشأن النقاط المتفق عليها مسبقاً وتقديم ملاحظات بناءة. كما ذكرنا سابقاً، الثقة مهمة: يمكن أن يؤدي الإفراط في الثقة إلى شعور زائف بالأمان، وهو ما يمكن أن يستغله الموردون من خلال رفع التكاليف أو تقليل الجودة، اعتماداً على التزامهم بأخلاقيات العمل والثغرات في التحقق من التوريد والتسعير.

٥) احترام شروط الدفع

يعد الدفع في الوقت المناسب جانباً مهماً للحفاظ على علاقات سليمة مع الموردين. ادفع لمورديك في الوقت المحدد والتزم بشروط الدفع المتفق عليها. وهذا ليس له تأثير إيجابي على بناء الثقة فحسب، بل يساعد الموردين أيضاً على الوفاء بالتزاماتهم المالية ويدعم استثمارهم في النمو. تضمن سياسات وإجراءات الدفع المؤتمتة والسلسلة أن يتم الدفع للموردين في الوقت المحدد وبالشروط المتفق عليها، دون التسبب في تأخيرات تؤثر على عمليات الموردين.

٦) قيم أداء المورد بشكل منتظم

تعد تقييمات الموردين جزءاً مهماً من إدارة سلسلة التوريد لأنها تضمن وضوح الرؤية بينك وبين مورديك. إن ضمان استيفاء الموردين للمعايير المحددة من حيث الجودة والتسليم والاستجابة لا يساعد الموردين على فهم هذه المتطلبات والاستعداد لها وتحديد مجالات التحسين فحسب، بل يعزز العلاقة بينكم وبينهم. تقييم أداء الموردين بانتظام مقابل المؤشرات المتفق عليها مسبقاً ومؤشرات الأداء الرئيسية، مثل الجودة والتسليم والاستجابة والامتثال القانوني. التأكد من أن الموردين على دراية تامة بنتائج التقييم وإبلاغهم بها بطريقة احترافية.^{٢٦} تعد تطوير العلاقات الاستراتيجية مع الموردين الرئيسيين جانباً أساسياً لتحسين سلسلة التوريد وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. من خلال تحديد أهداف العلاقة، وفهم مورديك، وتعزيز التواصل والثقة، ومراقبة أدائهم، يمكنك بناء علاقات طويلة الأمد تدفع الابتكار والكفاءة والنجاح المتبادل.

يتطلب الوصول إلى هذا المستوى من بناء العلاقات الاستراتيجية فريقاً يفهم إدارة سلسلة التوريد وتعقيدها ويتمتع بمستويات عالية من الذكاء العاطفي ومهارات التواصل والتحليل.

^{٢٦} - كدسة والقحطاني، مرجع سابق

المراجع والمصادر:

- البرازي، تركي دهمان، " ٢٠١٢ أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة-دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط-الأردن
- المناصير، حمزة فضيل محمد، " ٢٠١٦ أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات-دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط.
- جواد، شوقي ناجي، الشموط، محمد سالم، " ٢٠٠٨ إدارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل إداري"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان
- كدسة والفحطاني، ناصر عقيل ومحمد حسين، " ٢٠١٦ ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع ١، حزيران ٢٠١٦.
- بكر، احمد عبد الستار، ٢٠١٦، استخدام محاسبة تكاليف تدفق المواد في دعم نظم معلومات إدارة التكلفة، رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية التجارة- جامعة المنصورة
- محمد فهي بلال، (٢٠٠٧)، فرض تطبيق التوريد عند الإنتاج في الصناعات الهندسية بمدينة العاشر من رمضان.
- زعيم، كريمة؛ بوزيرة، سلمى؛ بوحيلة، (٢٠١٧)، أثر كفاءة المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسات السياحية، دراسة لنيل شهادة الماجستير في علوم التيسير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر
- البرازي، تركي دهمان، (٢٠١٢)، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة-دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط-الأردن
- العبادي، شهلة سالم خليل، (٢٠٠٥)، نظام التصنيع بالاستجابة السريعة وآفاق تطبيقه"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- القريوتي، محمد، (٢٠٠١)، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- اللامي، غسان قاسم داود، (٢٠٠٨)، إدارة سلسلة التجهيز: منظور استراتيجي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المناصير، حمزة فضيل محمد، (٢٠١٦)، ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات-دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الشرق الأوسط.
- باسيلي، مكرم عبد المسيح، "٢٠٠٢ محاسبة الكلف الأصالة والمعاصرة -رؤية استراتيجية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر
- كدسة والقحطاني، ناصر عقيل ومحمد حسين، (٢٠١٦)، ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات في المملكة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع ١، حزيران ٢٠١٦.
- مهدي، أحلام صالح، "٢٠٠٥ الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة التقني، المجلد ٦٥، العدد ٦، هيئة التعليم التقني، المنصور، بغداد.
- نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، "٢٠٠٥ التخطيط الاستراتيجي والأداء المنظمي"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- Marlene J. Suárez Bello, ٢٠٠٣, A case study approach to the supplier selection process, Master Thesis, UNIVERSITY OF PUERTO RICO
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. ,٢٠١٣, “Dimensions of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent “, The Journal of Applied Business Research, Vol. ١٨ (١), pp. ٧٧-٨٦.
- Alhazmi, T., & McCaffer, R, ٢٠٠٠, Project procurement system selection model. Journal of Construction Engineering and Management, ١٢٦, pp. ١٧٦-١٨٤.
- Awwad, A.S., Al Khattab, A.A., & Anchor, J.R. ,٢٠١٣, “Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing”, Journal of Service Science and Management, Vol. ٦ (١), pp. ٦٩-٧٩.
- Chan, Louis, ٢٠٠٣, “The Level and Persistence of Growth Rates”, The

Journal of Finance, Volume ๐๗, Issue ๒, pp. ๖๔๓-๖๗๔.

- Choi & Hartley, ๑๙๙๖, “An exploration of supplier selection practices across the supply chain”, Journal of Operations Management, Volume ๑๔, Issue ๔, pp. ๓๓๓-๓๔๓.
- Crowley, L., & Hancher, D. , ๑๙๙๐, Risk assessment of competitive procurement. Journal of Construction Engineering and Management, ๑๒๑, pp. ๒๔๑-๒๔๗.

Midocean University

Management college

Department of Business Administration



**The impact of supplier efficiency on industrial facilities in the first industrial city in
Jeddah**

By

Mazi Hamoud Nashi Alresheedi

Supervisor

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. walid Soliman

٢٠٢٤

٣٦