

تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء

Impact of supply chain management on manufacturing
organizations and customers

مشروع تخرج

إعداد

اسم الطالب	الرقم الجامعي
عبد الرحمن السماري	221000627
مرام السندي	221001788

إشراف

د. وليد سليمان

1444هـ/2023م

المحتويات

3	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	تساؤلات الدراسة
5	الدراسات السابقة والإطار النظري
5	أولاً: الدراسات العربية
8	الدراسات الأجنبية
10	الفصل الأول
10	المبحث الأول تعريف سلسلة التوريد وتطورها
11	ثانياً: تطور سلسلة التوريد
12	ثالثاً: تعريف إدارة سلسلة التوريد
14	المبحث الثاني أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد
14	أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد
17	الفصل الثاني
17	المبحث الأول: المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد
20	المبحث الثاني
20	المبادئ أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية
22	الفصل الثالث
22	المبحث الأول الشروط الأساسية لإدارة سلاسل التوريد وعناصرها
22	أولاً: المتطلبات الأساسية لإدارة سلسلة التوريد
23	ثانياً: عناصر إدارة سلسلة التوريد
25	المبحث الثاني: الحلول الممكنة لإدارة سلسلة التوريد
25	استراتيجية سلسلة التوريد
25	إدارة دورة حياة المنتج
25	حلول التخطيط المتقدمة
25	إدارة الإمدادات والمشتريات والطلب الاستراتيجي
26	مجالات الدراسة
26	منهج الدراسة
27	خطه البحث
28	الفصل الرابع
28	منهجية الدراسة وإجراءاتها
39	مناقشة النتائج
41	الخاتمة
42	التوصيات والمقترحات
43	المراجع
43	أولاً: المراجع العربية
46	المراجع الأجنبية

مقدمة

في الوقت المعاصر تواجه الشركات تغيرات سريعة في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب منها اهتماماً متزايداً بالتفكير الاستراتيجي، مما يعني فهم وتحليل العناصر المختلفة لهاتين البيئتين، وكذلك قدرة الشركة على الاستفادة منها من ناحية، حيث طورت استراتيجيات مصممة خصيصاً لاحتياجاتهم، ومن ناحية أخرى، أوجدت التطور التكنولوجي الذي نشهده حالياً في العالم من حيث النمو السريع والمتوسع وعبر الحدود للشركات الناشئة في منافسة شرسة في بيئة الأعمال التجارية مما يجعلها تعمل تحت ضغط كبير، من أجل تعزيز مركزهم التنافسي وتحقيق أهدافهم، يجب على أعضاء سلسلة التوريد المشاركة في هدف خفض التكاليف من أجل خفض الأسعار وزيادة هوامش الربح، وتبادل المعلومات وتدفعها المستمر مع العملاء والاهتمام بجودة المعلومات المتبادلة.

أصبحت سلسلة التوريد ظاهرة مهمة حيث يمكن الاستفادة من قيود التكلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية والموجة التالية من الفرص الجديدة الواسعة هي كسر الجدران بين المنظمات والعملاء، وبين المنظمات والموردين، بمعنى آخر، تدور إدارة سلسلة التوريد حول إدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال لزيادة الكفاءة التشغيلية لأي شركة، يتعلق الأمر أيضاً بإدخال أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل الأساليب المعروفة، ومما لا شك فيه أن الإدارة الناجحة لسلسلة التوريد ستقلل من التكلفة لكل عميل، وسيدير الموردون المخاطر، ويحافظون على أو يزيدون خلق القيمة وهوامش الربح، هو الأكثر نجاحاً في أعمال الصناعة حيث تعد الشركات التي تكون فعاله في سلاسل التوريد هي الأكثر نجاحاً في مؤسسات الأعمال تساعد إدارة سلسلة التوريد أيضاً على زيادة كفاءة الأعمال، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأرباح وانخفاض التكاليف، كما أنه يشجع على تحسين التعاون بين الأطراف لتحقيق الأهداف المشتركة، وتنظيم عمليات الشراء والنقل، واستخدام مستويات المخزون الكافية وإبقاء التكاليف عند الحد الأدنى، في الوقت نفسه، يعد تبادل المعلومات بين الفروع المتعددة تحدياً كبيراً في إدارة سلسلة التوريد حيث تشارك بعض الأطراف المعلومات مع أطراف أخرى لأسباب مختلفة، يختلف مقدار المعلومات المتبادلة حسب عمق العلاقة ونطاق الاتفاقات بين الفروع المختلفة لسلسلة التوريد أولاً يتم تقديم بعض المعلومات البسيطة حول حجم المشتريات والمبيعات لأصغر الموردين والعملاء، للتعاون مع الموردين والعملاء المهمين في قاعدة بيانات مشتركة. يمثل العمل الإبداعي لبناء علاقات ثقة بين جميع الأطراف واستمراريتها على المدى الطويل تحدياً كبيراً لإدارة سلسلة التوريد وهو المحك الذي تزدهر فيه الشركة ويزيد حجم معاملاتها عندما تفشل ولا تتنافس مع الشركات الأخرى يمكن التخلص منها من السوق.

مشكلة الدراسة

أن سلسلة التوريد لها أهمية كبيرة في المجتمع الحديث باعتبارها ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسات وتطلعاتها المستقبلية التي تسعى لها، حيث نجد أن هناك العديد من المؤسسات والشركات لا يهتمون بالدور الكبير لسلسلة التوريد في المؤسسات ويتجاهلونه مما يعقب الفشل في الأعمال المؤسسية لذلك تبرز مشكلة البحث في توضيح تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء

وتظهر أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

● **الأهمية العملية:** ستعمل هذه الدراسة على تزويد المكتبات العربية والطلاب والطالبات والباحثين بدراسة مهمة في مجال تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء وإثراء البحوث العلمية، ومن الممكن فتح المجالات أمام المزيد من البحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة.

● **الأهمية النظرية:** تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العلمية التي تبحث في تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء؛ مما يزيد المؤسسات التعليمية بنتائج قد يستفاد منها في المجالات التعليمية والتربوية المتنوعة

أهداف الدراسة

- التعرف على أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد.
- التعرف على المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد.
- التعرف على أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية.
- التعرف على الحلول الممكنة لإدارة سلسلة التوريد.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى إبراز تساؤل رئيسي وهو ما تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء ويستخرج من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي

- ما هي أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد؟
- ما هي المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد؟
- ما هي الشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد؟
- ما هي عناصر إدارة سلسلة التوريد؟

الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: الدراسات العربية

• دراسة (علاء محمد البتانوني، 2014)

بعنوان تأثير ربط وتكامل ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكلفة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية، الاستعانة بمصادر خارجية والعمليات الداخلية المحسنة وإدارة التكلفة الاستراتيجية في سلسلة التوريد ، بما في ذلك تحديد التكاليف على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة وإدارة جودة التكلفة الإجمالية بالإضافة إلى وقت الإنتاج والمشتريات فقط، حيث تدعم القدرة التنافسية لشركات التصنيع، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تساعد على الاستجابة بسرعة والوصول إلى السوق بسرعة، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمزارع المشاركة في سلسلة التوريد وكذلك التوريد الموثوق، والذي بدوره يعطي هذه المزارع ميزة من ناحية أخرى، ويعد فهم وتنفيذ إدارة التكلفة الاستراتيجية لسلسلة التوريد شرطاً أساسياً ضرورياً من أجل تحسين الربحية من خلال خفض التكلفة وتحسين الجودة وتطوير منتجات جديدة يمكن أن تنافس في السوق العالمية، يدعم ربط وتكامل هذين الإطارين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً وارتباطاً إيجابياً بين ممارسات سلسلة التوريد ومؤشرات الميزة التنافسية، وبين أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية ومؤشرات الميزة التنافسية وتظهر النتائج أيضاً أن ربط وتكامل ممارسات سلسلة التوريد وإدارة التكلفة الاستراتيجية يحسن القدرة التنافسية للشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية.

• دراسة (صفا، 2018)

بعنوان تأثير تكامل سلسلة التوريد على نمو مجموعة Safeway، لاختبار تكامل سلسلة التوريد على نمو مجموعة Safeway، على جميع المستويات الإدارية والمدرسية تم توزيع الاستبانة على الجميع والاستمارات الصالحة للتحليل (152)، مثلت (91.3%)، من مجموع الاستبيانات التي وزعها الباحث على العينة، توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند المستوى الثاني (0.05)، لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (موردون، عملاء، مخزون، مزارع)، قيادة نمو مجموعة السيفوي (الاستمرارية، والتوسع، والتنوع)، بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان من أهمها، (زيادة الوعي بين إدارات مجموعة سيفوي ومديرها بأهمية تكامل سلسلة التوريد والمتطلبات الأساسية لتنفيذ استمرارية العناصر وخلقها، التوسع والانتشار الذي سيسهل نمو مجموعة السيفوي).

● دراسة (عمرو مصطفى محمد حسين، 2019)

بعنوان "دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين الوضع التنافسي للشركات"، كان الهدف من هذه الدراسة هو فحص دور إدارة سلسلة التوريد في حل المشكلات التنظيمية من خلال العلاقة بين الموردين والعلاقة مع العملاء، أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى حل بعض مشاكل التسليم من خلال جعل إدارة علاقات الموردين جزءاً من إدارة سلسلة التوريد. وإثبات أن تطبيق إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى حل بعض المشكلات التسويقية من خلال إدارة علاقات العملاء، والتي تعد أحد مكونات إدارة سلسلة التوريد، ويؤدي تطبيق إدارة سلسلة التوريد إلى حل بعض المشكلات في المؤسسات.

● دراسة (الجندي، 2006)

كان الهدف من الدراسة هو إنشاء نظام للتحكم في التكاليف في سلسلة التوريد باستخدام أساليب التكلفة المستهدفة ومحاسبة السجلات المفتوحة، والتي تضمن التوزيع العادل للأرباح وتقوم على الاعتراف من قبل الجميع. يحق لكل عضو في السلسلة تحقيق أرباح لضمان استمرار التوريد للمنتج ومكوناته بنفس الجودة والأداء وبتكلفة أقل.

● دراسة (رزق، 2010)

كان الهدف من البحث هو فحص طرق وحدود وتوقيت مشاركة الموردين والعملاء في بيانات التكلفة المتعلقة بالأنشطة المختلفة التي يتم إجراؤها أثناء عملية تبادل سلسلة التوريد، على وجه التحديد لأن كل مصنع من المصانع المشاركة في سلسلة التوريد لديه سلسلة إمداد أو سلاسل توريد أخرى، فهذا يعني أن كل من موردي المصنع لديهم عملاء مختلفون من المصنع، ولكل عميل من عملاء المصنع ومختلف عن موردي المصنع و من الطبيعي أن يستفيد العملاء والموردون الآخرون من المعلومات المشتركة مما قد يؤدي إلى قيام المنافسين باستغلال تلك المعلومات بطرق تهدد الميزة التنافسية للشركة على المدى الطويل.

● دراسة (الجوازنة والحوري، 2010)

بعنوان: تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية، كان الهدف من الدراسة هو تحديد مستوى أداء إدارة سلسلة التوريد في الصناعة الكيميائية وصناعة الورق ومنظمات صناعة الموسيقى والمشروبات الأردنية ممثلة في نطاق العملية ونطاق التسليم ونطاق الموارد ومقياس استجابة العملاء ومقياس المرونة والجدول الزمني، لجمع البيانات اللازمة، تم تطوير استبيان وتوزيعه على مجتمع الدراسة، المكون من جميع المديرين التنفيذيين، والذين بلغ عددهم (76) مديراً تنفيذياً وإنائاً وخلصت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة تراوح بين (3.57 ، 3.97)، مع مستوى عالٍ من التقدير لجميع مؤشرات الأداء، كما بينت عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في كل من أبعاد الأداء الستة لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مقاييس الأداء، (التسليم، والموارد والعملية، واستجابة العملاء)، بين الفئات العمرية للمديرين.

● دراسة (الحوري، 2011)

بعنوان: مرونة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الأردنية. كان الهدف من الدراسة هو تحديد درجة مرونة سلسلة التوريد للشركات الأردنية في قطاعي الملابس والطب، وشمل العرض، والاستجابة السوقية المستهدفة، وعرض المنتجات، وأنظمة المعلومات، ومجتمع الدراسة جميع (64) مديراً لشركات الملابس والأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى مرونة سلسلة التوريد مرتفع في مؤسسات صناعة الملابس والأدوية الأردنية حيث حققت أعلى مستوى من المرونة في عرض المنتجات حيث تبين أن مصنعي الملابس والأدوية الأردنيين لديهم القدرة على التعاون والتنسيق، تقديم منتجات جديدة شاملة ومتنوعة بسرعة عالية، بالإضافة إلى قدرتها على تقصير دورة تطوير المنتج الجديد، مع تحقيق أدنى مستوى من المرونة في مرونة المنتج، حيث تم العثور على هذه الشركات لتكون قادرة على إنتاج منتجات ذات مزايا مختلفة التصنيع والخيارات والأحجام والألوان لتلبية المواصفات المحددة لكل عميل.

● دراسة (ابو الرجال، 2007)

بعنوان: اثر ادارة سلسلة الامداد على الاداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية
دراسة ميدانية. كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية وكذلك تحديد العوائق الرئيسية التي تعيق تطبيق إدارة سلسلة التوريد، وتم إجراء مسح بين مديري هذه الشركات، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية تتبنى بشكل كبير نظام إدارة سلسلة التوريد وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية لإدارة نظام إدارة سلسلة التوريد (الشراء، معالجة أوامر المبيعات، موجود، التطوير، المعلومات) ووظائف الإدارة الداخلية الخارجية (المواد الخام، النقل والتخزين والمخزون حتى خط الإنتاج)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف الإدارة الواردة (المواد الخام، النقل والتخزين)، والمخزونات حتى نقلها إلى خط الإنتاج، قيمة المنتج المتصورة، ولاء العملاء، وأداء السوق، والأداء المالي.

الدراسات الأجنبية

● دراسة (Ben Salah, 2016).

“The Impact of Supply Chain Management on Competitive

Advantage & Organization Performance”

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير إدارة سلسلة التوريد على القدرة التنافسية وأداء الشركة. تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في جمع البيانات وتحليلها، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الموردين، والوسطاء، والموزعين، والعملاء)، لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء وأوصت الدراسة، أن النهج الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد يعتمد على بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين والتواصل الفعال، حيث أن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد هي مفتاح النجاح على المدى الطويل للمؤسسة. استفادت الباحثة من هذه الدراسة بتقوية العنصرين (الموردين، والعملاء)، مع الفروق في كل من مجموعتي الدراسة.

● دراسة (Talhaand Raja، 2010)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة سلسلة التوريد في تحديد التكلفة المستهدفة والسعر المستهدف، وأوضحت أنه في ظل بيئة الأعمال الحديثة ونظراً لدورة حياة المنتج القصيرة، فإن التحكم في تكلفة المنتج مطلوب في مرحلة تصميم وتطوير المنتج وليس في مرحلة الإنتاج وأن استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة يحقق هذا الهدف، خلصت الدراسة إلى أن هناك أدواراً وعلاقات محددة لإدارة سلسلة التوريد في عملية تحديد التكلفة المستهدفة وأنه يجب التعرف على هذه الأدوار في وقت مبكر وخلال بداية فكرة المنتج من أجل تقديم مساهمة كبيرة، يتم تمثيل هذه الأدوار في تحديد الموردين وتأهيلهم بشكل جيد وفي الوقت المناسب حتى يتمكنوا من التأثير على محركات التكلفة الرئيسية للمنتج، بمعنى آخر، يجب أن تشارك إدارة سلسلة التوريد في الخطوة الأولى من عملية التكلفة المستهدفة عند تطوير منتج أو خدمة جديدة، يجب أن يكون هناك تعاون وثيق بين إدارة سلسلة التوريد ومهندسي التصميم للنظر في متطلبات المورد كعوامل تصميم، والتي بدورها عوامل تكلفة لها تأثير مباشر على المنتج أو الخدمة لتحقيق نجاح التكلفة المستهدفة، حيث تلعب إدارة سلسلة التوريد دوراً مهماً في اختيار الموردين الأكفاء، والمشاركة المبكرة للموردين، وتأهيل الموردين، ومراجعة قدراتهم وتاريخ أدائهم، وتحديد الموردين الجدد والتقنيات الجديدة، والتفاوض على القدرات القيادية، وإبرام اتفاقيات طويلة الأجل، كل ذلك في الخطوة الأولى من عملية حساب تكلفة الإنجاز المستهدف مع تزويد المنشأة بأقصى قدر من المرونة للتصميم في ضوء قدرات المورد التي يجب عليهم الالتزام بها، بالإضافة إلى ذلك، خلصت الدراسة إلى أن إدارة سلسلة التوريد تبذل جهوداً كبيرة لإضافة هندسة القيمة وتحليل القيمة وإشراك الموردين في وقت قصير

لتحقيق الوضع المثالي للتكلفة المستهدفة. لتحقيق ذلك، يجب أن يكون هناك تكامل بين إدارة سلسلة التوريد وطريقة التكلفة المستهدفة، وهذا يتطلب موارد ودعم إداري، لذلك، فإن أفضل دور يجب أن تلعبه إدارة سلسلة التوريد في تحقيق هذا التكامل هو أن تكون عضو في الفريق متعدد الوظائف ليكون والمشاركة في جميع مراحل دورة حياة المنتج وكذلك في جميع الوظائف الأخرى داخل المصنع.

● دراسة (Braithwaite, 2003)

بعنوان: The Supply Chain Risks of Global Sourcing

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أهمية التوريد على نطاق عالمي وتأثيره على سلسلة التوريد، والتي أصبحت واحدة من أهم نقاط الاتصال التي تأخذها الشركات في الاعتبار عند صياغة إستراتيجيتها التشغيلية، وصف القدرات التشغيلية والاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقليل هذه المخاطر، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات. استخدمت الدراسة متغيرات تم تقسيمها إلى متغيرات خارجية وداخلية على النحو التالي، (المتغيرات الخارجية، مخاطر الطلب، مخاطر العرض والمخاطر الخارجية لبيئة الأعمال)، والمتغيرات الداخلية (التشغيل، التحكم والمراقبة، خطة الطوارئ "الظرفية") وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية وهي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى خفض تكاليف النقل والتسليم التي يمكن أن تصل إلى 70٪، بالإضافة إلى تقليل الوقت اللازم لأداء العمليات والأنشطة التشغيلية المختلفة، من خلال العمل دون وساطة عند شراء المواد الخام وبيع المواد المصنعة والتعامل مباشرة مع الموردين والتجار، يتم تقليل مخاطر العرض العالمي، من أبرز النتائج أنه يجب وضع خطة

الإطار النظري للبحث

الفصل الأول

المبحث الأول تعريف سلسلة التوريد وتطورها

أولاً: سلسلة التوريد

هي سلسلة من المنظمات والمرافق والوظائف والأنشطة لهذه المنظمات المشاركة في إنتاج وتسليم المنتج والخدمة، يبدأ التسلسل مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد إلى المنتج النهائي يتم تعريف سلسلة التوريد بأنه الرابط بين الموارد والعمليات، من مصدر المواد الخام إلى توصيل أو تسليم المنتجات النهائية إلى العميل النهائي، ويشمل ذلك التجار والشركات الصناعية ومديري أنظمة التوريد ومراكز التوزيع الداخلية ووكلاء السيارات وجميع الشركات الأخرى التي تمهد الطريق لقبول ورضا العميل النهائي.

سلسلة التوريد هي الوظائف داخل الشركة التي تضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات التي تباع الشركة من خلالها للعملاء والتي تُستخدم لتحصيل المدفوعات من العملاء.

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها شبكة شركة بها وحدة أعمال مشتركة أو مستقلة أو شبه مستقلة مسؤولة عن أنشطة التوريد والتصنيع والتوزيع بما يتماشى مع مجموعة واحدة أو أكثر من مجموعات المنتجات ذات الصلة. كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المنتجات والمصانع، جميعها مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال قرارات اختيار المنتج، بحيث لا يوجد منتج في السلسلة يتم تصنيعه من قبل مصنع خارج نفس السلسلة، ولا توجد مصانع تنتج المنتجات الموجودة خارج سلسلة التوريد.

هي شركات تعمل في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وكذلك شراء المواد الخام وتحويلها إلى منتجات نصف منتهية وتامة الصنع وتسليمها إلى العميل النهائي.

يمكن أن تتكون سلسلة التوريد من ثلاث مؤسسات أو أكثر مرتبطة مباشرة بواحد أو أكثر من المنتجات أو الخدمات أو التدفقات المالية والمعلوماتية، سواء كانت في المنبع (الموردين) أو في المراحل النهائية، من المصدر إلى العميل النهائي.

ويتم تعريفها على أنها نظام كامل يتم فيه تخطيط الأنشطة والعمليات المختلفة وتنسيقها وإدارتها والتحكم فيها وتحسينها من أجل تقديم المنتجات المناسبة التي يحتاجها العملاء، في الوقت المناسب، بالكمية المناسبة وبالكمية المناسبة، لإنتاج الكمية المناسبة في البلد المناسب وفي المكان المناسب

ثانياً: تطور سلسلة التوريد

حققت سلسلة التوريد فوائد كبيرة وكفاءات كبيرة بعد فترة وجيزة من الحرب العالمية الثانية، ثم شهدت انتعاشاً في أواخر القرن العشرين.

في بداية القرن العشرين، كانت سلاسل التوريد عبارة عن سلاسل ورقية لها ارتباط خطي بالعلاقة بين المنتجين والمُتاجر، وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين بطريقة ما، أصبحت الطبيعة الخطية لجميع الحلقات معاً هي الرابط بين بداية ونهاية سلسلة فوضوية ومستهلكة للوقت، كانت وظيفة سلسلة التوريد الخطية هي تمرير العميل - الطلب - إلى الوكيل عندما لا يكون لدى الأخير مخزون كافٍ لتلبية رغبة العميل، ويقوم الوكيل بتمرير الطلب إلى تاجر الجملة وبالتالي إلى الوكيل الذي قدمه يقوم بإعادة توجيه المخزون المحال قد يكون تاجر الجملة محدوداً أو غير موجود، وبالنظر إلى الوقت المطلوب تنتقل البضائع النهائية من الوكيل إلى فروع تاجر الجملة ، ثم إلى فروع بائع التجزئة، وأخيراً إلى العميل ومن ثم هناك فرص لإضاعة الوقت والمال بالإضافة إلى عائدات العملاء.

قد تكون هذه القناة الافتراضية موجودة بالفعل قبل وجود الحل عبر شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" حيث أصبح توزيع البضائع ظاهرة منتشرة في العديد من الصناعات وقطاعات الخدمات، مع الشحن عبر الإنترنت، يتم شحن المنتجات من مصانع متعددة إلى وكلاء متعددين، هذا يعني أنه يجب تخزينها مؤقتاً مرة أخرى ونقلها مباشرة إلى نهاية الرحلة دون الحاجة إلى تخزينها هناك، مما سيوفر بلا شك الوقت والمال، بمعنى آخر، البضائع المستلمة في الموقع بدون تخزين (توزيع البضائع) هي سلع يتم استلامها من المورد في المستودع وتحميلها على شاحنات خارجية بدلاً من نقل المورد ، مما يؤدي إلى تجنب التخزين أثناء المعركة.

ونجد أن تطبيق الشحن عبر الإنترنت والتقنيات المتقدمة الأخرى مثل وحدة إدارة المخزون (الحاوية)، حيث يتم التحكم باستخدام الأدوات الإلكترونية تمامًا كما يتم استخدامها في الأجزاء التلقائية لسلسلة التوريد ووحدة إدارة المخزون "المخزون"، الإيداع الإلكتروني ويسهل أيضاً إدارة المستودعات في الشحن عبر الإنترنت.

يصل عدد من شاحنات SKU (الحاوية) من العديد من الشركات المصنعة عبر منشأة الشحن عبر الإنترنت - لا يتم تحميل المحتوى - التخزين وإعادة التوزيع على دفعات أصغر أو عمليات التسليم إلى شاحنات أكبر في الخارج وعبر Cargo Guards، وكل ذلك يتم عبر الإنترنت وعند الطلب بعد الموعد النهائي، تغادر شاحنات SKU الصادرة مستودعات التاجر أو التاجر وتتطور سلسلة التوريد بسرعة لأنها أقل خطية وأقل اعتماداً على الورق والأشخاص.

ثالثاً: تعريف إدارة سلسلة التوريد

إدارة سلسلة التوريد هي دورة تبدأ وتنتهي مع العميل. يمكن أن تكون جميع المواد والمنتجات النهائية والمعلومات وتدفق التجارة من خلال هذه الحلقة وإدارة سلسلة التوريد مهمة معقدة للغاية بسبب الواقع والشبكة المتغيرة للمؤسسات والمنظمات ذات الأهداف المختلفة والمتضاربة إدارة سلسلة التوريد عبارة عن مزيج من العلم والفن لتحسين طريقة مصادر الشركة للمواد الخام التي تحتاجها لتصنيع المنتج أو الخدمة وتسليمها أو شحنها للعملاء الذين تحتاجهم. هذا يتطلب أشياء معينة مثل:

- قوة الشركة ومستوى الالتزام العالي بالقضايا البيئية، فضلاً عن الدعم الإداري لسلسلة التوريد الأولى حيث يتم دمج العمل عبر الإدارات الوظيفية، بما في ذلك جميع المجالات المختلفة داخل الشركة التي تتيح خلق القيمة من خلال التداخل مع الموردين (مثل الإدارة، والبيئة، والتصنيع، والتسويق، والبحث والتطوير، وأخيراً المبيعات).
 - دمج الاعتبارات البيئية في إدارة وتصميم سلسلة التوريد الحالية وعمليات التوريد والتوزيع.
 - عمليات فعالة لتحقيق الهدف وضمان تلبية الموردين للمتطلبات البيئية المطلوبة.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن سلسلة التوريد هي مصطلح يصف جميع العناصر والعمليات ذات الصلة المطلوبة لضمان تسليم الكمية المناسبة من المنتج إلى المكان المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. وتقوم العديد من شركات البرمجيات والاستشارات بتطوير برامج للوصول إلى إدارة سلسلة التوريد المعقدة للشركات الكبيرة، وذلك باستخدام نهج التكلفة والعائد لتعظيم قيمة سلسلة التوريد الخاصة بها وتحقيق عوائد شاملة ومتنوعة.
- تعني إدارة سلسلة التوريد تنسيق كائن من الأساليب لتخطيط وتنفيذ جميع مراحل شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) لتلقي المواد الخام من الموردين وتحويلها إلى منتجات تامة الصنع، ثم شحن المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء. وسلسلة تبادل المعلومات وتخطيط وتنسيق الموارد وتطبيق مؤشرات الأداء الدولية.
- تُظهر نظرية إدارة سلسلة التوريد أيضاً أن المنتج النهائي والخدمة سيحققان منفعة تجارية للشركة فقط إذا تم تضمين القيمة المضافة التي تتجاوز التكلفة في عملية إنشاء القيمة. تُستمد القيمة من السوق الاستهلاكية وتُترجم لاحقاً إلى عمليات أو أنشطة في سلسلة التوريد.
- يشير مصطلح "الإدارة" في إدارة سلسلة التوريد إلى العرض الأمثل للأبعاد الإدارية، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتحكم في أنشطة سلسلة التوريد.
 - تعني إدارة سلسلة التوريد وجود تكامل تلقائي لطلب العملاء مع احتياجات الموردين من خلال تقدير نظام تخطيط موارد المؤسسة.

- يعتمد مصطلح "إدارة التوريد" على مفهوم نظام إدارة سلسلة التوريد حيث يهدف إلى الجمع بين عناصر تكلفة المواد والجودة والخدمة ويتحقق ذلك من خلال تكامل الأنشطة التشغيلية التالية المشتريات، النقل، التخزين، ضمان الجودة وإدارة المخزون اللازمة للمواد عند مدخل المنظمة، وكذلك التوزيع الداخلي للموارد، يشار إلى هذه الأنشطة عادة باسم إدارة المواد للمنظمة.
- تدور إدارة سلسلة التوريد حول إدارة مبادرة ثنائية الاتجاه لتنسيق تدفق السلع والخدمات والمعلومات والتمويل من المواد الخام إلى المستخدم النهائي أو المستهلك، و S.C. منظمة موجهة لسلسلة التوريد.
- التوجيه هو توجه يعترف بالقيمة الاستراتيجية لإدارة الأنشطة التشغيلية وتدفعها عبر سلسلة التوريد حيث يتجاوز نطاقها الحدود التنظيمية أو الوظيفية. تشمل هذه الأنشطة الشراء، وتدفق المواد، والنقل الداخلي والخارجي، والاستلام، والمناولة، والتخزين والتوزيع، وإدارة مراقبة المخزون، وتخطيط الطلبات والتوريد، وتنفيذ الطلبات، وتخطيط الإنتاج والجدولة، والشحن، والانتقاء، وأخيراً خدمة العملاء.
- أخيراً، يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها إدارة فعالة لأنها تبدأ بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهي بالبيع وأخيراً الاستهلاك والتوزيع من قبل المستهلك. يتضمن ذلك تصميم المنتج وإدارة الطلب والتنبؤ والتخطيط والإنتاج والتوزيع والإكمال وخدمة العملاء وتحقيق أهداف نهاية العمر.

المبحث الثاني أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد.

أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع حلول علوم الإدارة وبحوث العمليات، فنجد أن هناك ازدياد في أهمية تخطيط سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد والتعاون بين مخططي ومديري سلسلة التوريد وجميع أعضاء الفريق في البداية وفي الوسط وفي نهاية السلسلة، وزيادة المبيعات وكذلك التحكم في التكاليف بالإضافة إلى تحقيق أقصى استفادة من الأصول ورضا العملاء في نهاية المطاف، حيث تم دمج البرمجيات من أجل التحسين على مستوى السلسلة بالكامل، كما يوفر حلولاً نموذجية رياضية لمشاكل سلسلة التوريد، على سبيل المثال، تمنحنا حزمة البرامج فرصة مثالية للتسليم من المورد عبر المنتج إلى العميل.

باختصار، تعتبر تلبية احتياجات العملاء وزيادة الربحية نتائج طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد، ويعمل التحسين على تحسين أداء سلسلة التوريد الخاصة بالشركة في عدة مجالات:

- ♦ انخفاض تكاليف التوصيل.
- ♦ تحسين الربح الهامشي للمنتج.
- ♦ زيادة كفاءة الصياغة (على جميع المستويات).
- ♦ عائد أفضل على الاستثمار (صافي الربح بعد الرسوم والفوائد).

الفوائد الأولى لإدارة سلسلة التوريد هي للعميل، لأنه من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى نقطة الشراء هناك انخفاض في المخزون الذي يخزنه ويكون مسؤولاً عنها، فيما يتعلق بالتأثير على المورد، قد يكون من الصعب التأهل كميزة في البداية، يختلف الموقف، ولكن يمكن أن يجلب المزايا التالية للعملاء والموردين:

المزايا للعملاء

يعتبر الاتصال بالعملاء واكتسابهم أحد أهم جوانب الحياة العملية. تساعد إدارة سلسلة التوريد المنظمة على تحقيق هذا الهدف حيث تبدأ السلسلة ببساطة وتنتهي مع العميل. هل تريد أن تعرف ماذا يريد؟ ومتى يريد ذلك؟ وسرعة توصيل المنتجات له.

التكاليف

يمكن لسلسلة التوريد الفعالة أن تقلل التكاليف، وتزيد من حصتها في السوق والمبيعات، وتخلق أو تطور علاقات قوية مع العملاء، كل هذا يترجم إلى وفورات في التكاليف، مما يعني زيادة التدفق النقدي من المنشأة، وزيادة القيمة السوقية للمخزون. سلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز

التشغيلي لزيادة القيمة السوقية للأصل، تضمن الإدارة الجيدة لسلسلة التوريد أيضاً شحن الكميات الصحيحة إلى الخارج بأقل الأسعار لتقليل تكاليف التوزيع، يتم أيضاً اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

القيمة السوقية

حيث يمكن لسلسلة التوريد أن تسلط الضوء بشكل إيجابي على خمسة عناصر تؤدي إلى القيمة السوقية وهي نمو الإيرادات، وخفض التكلفة، والاستخدام الفعال للأصول الثابتة، وأداء الأعمال الممتاز، والفئات الضريبية المحددة، في سلسلة التوريد الفعالة، تصل الكمية المناسبة من المنتج إلى السوق بسرعة، مما يؤدي إلى ارتفاع المبيعات، ولأن العملاء يمكنهم العثور على ما يحتاجون إليه عند التسوق، فإن المتاجر لا تفقد عائدات قابلة للبيع.

تكلفة رأس المال

حيث نجد أن في سلسلة التوريد المثلى، تكون تكاليف رأس المال مثل تكاليف تشغيل المصنع والمستودعات ضئيلة، عندما يتجاوز طلب الأمر توقعات المبيعات، وهو أساس الإنتاج والإنتاج، يصبح الإنتاج أكثر التزاماً مع طلب العميل، يؤدي ذلك إلى تقليل المخزون عند الطلب إلى الحد الأدنى، مما يقلل من عدد المتاجر المطلوبة لخدمة العملاء.

مدخرات رأس المال

حيث نجد أنه لا تؤدي الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد إلى خفض التكاليف فحسب، بل تعمل أيضاً على زيادة رأس المال العامل للشركة إلى أقصى حد لأنه يتم تحويل المخزون على الفور إلى كمبيالات مستحقة القبض، من منظور مالي، فإن تحويل المخزون إلى نقد له تأثير إيجابي كبير على القيمة السوقية للأصل.

حيث يؤدي الفهم الأفضل لإدارة سلسلة التوريد أيضاً إلى عدد من الفوائد والنتائج، بما في ذلك:
أولاً: لمساعدة المديرين على التركيز على أهداف العمل، وبالتالي تحقيق التواصل الفعال المطلوب لإدارة سلاسل التوريد الأولية التي تمكن الشركات عموماً من تحقيق أهدافها بنجاح. وجدت دراسة استقصائية أجرتها شركة Deloitte Consulting أن 91٪ من الشركات المصنعة في أمريكا الشمالية صنفَت إدارة سلسلة التوريد على أنها بالغة الأهمية وضرورية للغاية لنجاح الأعمال (على الرغم من أن 2٪ فقط قالوا إن سلاسل التوريد الحالية عالمية).

ثانياً: من المرجح أن تتلقى سلاسل التوريد الأولى الدعم والدعم بينما يتقدم الآخرون من خلال المنظمة لفهم أهمية إدارة سلسلة التوريد.

ثالثاً: من طبيعة إدارة سلسلة التوريد السعي للحصول على دعم متعدد الوظائف قبل أن تتمكن الشركات من بناء سلاسل توريد عالمية مصنفة.

يمكن أن تكون فوائد إدارة سلسلة التوريد:

1. القيام بالأعمال بشكل أسرع وأكثر كفاءة عن طريق توزيع المستندات بسرعة.
 2. سرعة اتخاذ القرار وتقليل وقت الوصول إلى السوق.
 3. شكل من أشكال الشركاء التجاريين.
 4. تحقيق تواصل أفضل.
 5. تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين.
- تنبع أهمية إدارة سلسلة التوريد أيضاً من الحاجة إلى تطبيقها بشكل فعال، لذلك، هناك العديد من القضايا التي تدفع الشركات إلى اعتماد نهج إدارة سلسلة التوريد، وهي:
- الحاجة إلى تحسين العملية.
- ② زيادة نطاق الشراء الخارجي.
 - ② تقليل تكاليف النقل.
 - ③ زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
 - ④ زيادة الضغط التنافسي وزيادة العولمة.
 - ⑤ تعقيد سلاسل التوريد والحاجة إلى إدارة فعالة للمخزون.

الفصل الثاني

المبحث الأول: المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

تعمل العديد من الشركات بجد لتحسين إدارة سلسلة التوريد من خلال الموازنة بين طلبات العملاء والحاجة إلى نمو الإيرادات. تعكس هذه الجهود سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد تعمل معاً لزيادة الإيرادات، وتحقيق تحكم أفضل في التكلفة، وتمكين استخدام أفضل من إرضاء العملاء، عند تطبيقها بنجاح، توفر هذه المبادئ دليلاً دامغاً على رضا العملاء وزيادة الربحية.

المبدأ الأول:

تقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة بناءً على احتياجاتهم الخدمية وتعديل سلسلة التوريد لخدمة هذه القطاعات المربحة: حيث يمنح التقسيم التقليدي للعملاء - إلى مجموعات حسب الصناعة والمنتج وقناة التوزيع - كل مجموعة القدرة على خدمة كل مجموعة بشكل أكثر كفاءة من حيث متوسط التكلفة والربحية داخل وعبر قطاعات العملاء. ومع ذلك، من خلال تقسيم العملاء وفقاً لاحتياجاتهم الخاصة، يمكن للشركة تطوير محفظة خدماتها وجعلها أكثر قابلية للتكيف مع القطاعات المختلفة. تعد الدراسات والمقابلات وأبحاث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التجزئة الرئيسية. في الوقت الحاضر، يستخدم المنتج المتقدم والمتطور جميع الأساليب التحليلية المتقدمة مثل تحليل الكتلة وتحليل العوامل لقياس المنفعة المتضاربة للعميل والتنبؤ بهامش الربح الهامشي لكل شريحة.

ويعد المنتج الذي تم تطويره هو المنتج الذي يقوم بإجراء تحسينات داخلية، وبنيت قواعد بيانات المنتج، ويقسمها حسب المبيعات وفقاً لاحتياجات الوكيل، ويملاً قوائم التسليم ويستخدم المعايير المحاسبية اللازمة التي تدعم هذا التقسيم.

المبدأ الثاني:

تجهيز شبكة التوريد حسب الاحتياجات الخدمية وربحية شرائح العملاء: حيث أنه عند القيام بذلك، تتبع الشركات النهج التقليدي للتصميم الموحد لشبكات نظام التوريد في تنظيم أنشطة المخزون والتخزين والنقل من أجل تحقيق معيار واحد، وبالنسبة للبعض، قد يتم تصميم شبكة المرافق لتلبية متوسط احتياجات الخدمة لجميع العملاء، وبالنسبة للآخرين، قد يتم تصميمها لتلبية الاحتياجات الإجمالية لقطاع العملاء ويتمثل النهج الأخير لتصميم شبكات أنظمة التوريد في التفريق بين إدارة سلسلة التوريد من خلال الاستخدام الفعال والفعال للأصول المناسبة لقطاع معين، يمثل هذا أكبر مصدر للتمايز للمنتج، حتى أكثر من المنتجات الفعلية، التي قد لا تحتوي على علامة تجارية مهمة.

المبدأ الثالث

التعرف على إشارات السوق وتخطيط الطلب في كل مكان بنفس الطريقة وتعد سلسلة التوريد للتنبؤات الدقيقة والتخصيص الأمثل للموارد: حيث تعد التوقعات هي طريقة تاريخية تستند إلى سلسلة زمنية. قد تكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات على مستوى الإدارات المختلفة، والتي قد تعمل بشكل مستقل، ولكل قسم افتراضاته وقياساته ومستويات التفاصيل الخاصة به لضمان التوافق الوظيفي. لا تتوافق التوقعات المركزة على أساس مجالات إدارة الشركة مع إدارة سلسلة التوريد الممتازة، لتحقيق التميز في سلسلة التوريد، يجب على الشركة المصنعة التركيز على تطبيق عملية تخطيط متعددة الوظائف (CFPP) بناءً على برنامج تخطيط الطلب (DPS)

المبدأ الرابع:

تحقيق التميز الشامل من منتج إلى عميل ومعالجة سلسلة التوريد السريعة: حيث أنه تقليدياً، يضع المصنعون أهدافاً للإنتاج بناءً على تقديرات احتمالية الطلب على المنتجات النهائية ومخزونات واحتياجات هذه المنتجات، مع مراعاة أخطاء التنبؤ. تحويل المواد إلى منتجات لتلبية احتياجات العملاء. في حين أن جميع الأساليب التقليدية يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في التكلفة عن طريق تقليل تكاليف الإعداد، فمن المحتمل أن تؤدي الاستراتيجيات التقليدية إلى تقليل عدد الخلايا، و JITP، وطرق التوريد إلى الحد الأدنى. أي في استراتيجية الإنتاج على نطاق واسع وفقاً لاحتياجات العملاء، يميل المصنعون إلى تلبية احتياجات كل عميل بكفاءة، وهنا قد تنشأ مشكلة تأخير الإنتاج لأن احتياجات التجميع لا تأتي من الموردين، وهناك لا يوجد شيء من هذا القبيل الشك في أن تغيير الإنتاج يغير جودة المنتج للعميل وإدارة سلسلة التوريد يعالج هذه المشكلة من خلال استراتيجية تخزين وإمداد الوحدة (SKU) في التصنيع من خلال عملية التوريد الآلي.

المبدأ الخامس

إدارة سلسلة التوريد الاستراتيجية لتقليل التكلفة الإجمالية للمواد والخدمات: حيث أنه عندما لا تتمتع الشركة المصنعة - تقليدياً - بعلاقة جيدة مع الموردين، لأنه من وجهة نظر الشركة المصنعة، فإن المورد المناسب هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع الحفاظ على العناصر الأخرى ثابتة بغض النظر عن هذه العلاقات. ومع ذلك، تتطلب إدارة سلسلة التوريد الممتازة مزيداً من التركيز للتعلم والثقة بشأن هيكل التكلفة للمورد.

حيث يعد الهدف من خفض التكلفة في جميع مراحل سلسلة التوريد هو تحقيق أقل أسعار السوق للمنتج النهائي في السلسلة ثم زيادة هامش الربحية، ويعد الامتداد المنطقي لهذا هو اتفاقيات تقاسم الأرباح، حيث يكافأ الجميع ويساهم في مساهمة أكبر في الربحية.

المبدأ السادس

تطوير سلسلة التوريد من خلال استراتيجية التوسع التكنولوجي التي تدعم مستويات متعددة من صنع القرار وتوفير رؤية واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات: حيث أنه أثناء استمرار نهج إعادة هندسة العملية (ترك التوجيه الوظيفي والتركيز على التوجه التشغيلي)، تنفذ العديد من الشركات المتقدمة عملية التبادل، على الرغم من أن أنظمة المعلومات تتكامل بشكل سيء مع أنظمة التشغيل الرئيسية للشركة. حققت شركة ما جميع إيراداتها السنوية في عام 2002، من الاستخدام الواسع لبرامجها وخدماتها في عملياتها الوطنية. لقد وقعت العديد من المنظمات ضحية للأنظمة التحويلية الجديدة التي تقوم بتنفيذها لأنه في حين أن العديد من أنظمة المعلومات الكبيرة يمكنها التقاط كميات كبيرة من البيانات، فإنه ليس من السهل جعلها قابلة للتطبيق على نطاق يمكنه التقاط القيمة الحقيقية للعمليات في جميع أنحاء العالم.

المبدأ السابع

إنشاء قناة تربط مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان النجاح المتبادل والوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية حيث أنه في حين أن معظم المؤسسات تتطلع إلى الداخل وتتخذ سلسلة من الإجراءات الموجهة وظيفياً، فإن مدير سلسلة التوريد العظيم يتطلع إلى الخارج ويتخذ الإجراءات التي تتعلق بكل رابط في سلسلة التوريد، بما في ذلك الأداء والاعتبارات المالية يتم قياس درجة الأداء من وقت معالجة الطلب حتى إبرام العقد، ولا ينطبق هذا على سلسلة التوريد فحسب، بل ينطبق أيضاً على منظور الأداء من جانب العميل، من وجهة نظرهم، يحدد مديرو سلسلة التوريد ذوي الخبرة الربحية الحقيقية للخدمة من خلال تحديد كل من التكاليف الحقيقية وإيرادات الأنشطة المطلوبة لدفتر الأستاذ، التكاليف.

المبحث الثاني

المبادئ أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

تمتلك الشركات عددًا من الأدوات لمساعدتها في إدارة سلسلة التوريد، يمكن تمثيل بعض هذه الأدوات الرئيسية على النحو التالي:

① شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

في 1990-1992، أصبح استخدام شبكة المعلومات متاحًا في جميع أنحاء العالم وحدثت تطورات كبيرة للمنظمات التي تعتمد عليها، (Bateson)، إلى جانب زوجته (Margaret Mead)، أدركوا أهمية المعلومات في إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية في قياس نجاح التعاون بين مختلف الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد، التسليم وكذلك وجودهم في البيئة، لأن المعلومات، مثل اللغة، هي معنى حقيقي يتطلب الترجمة عند عبور الحدود الثقافية، عند إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية، إذا ترك أحد المستخدمين المعلومات في طريقه إلى مستخدم آخر، فيجب أن يتم فرض ذلك بشكل فعال من قبل هذا المستخدم.

ظهر الجزء المرئي من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في التجارة الإلكترونية كقناة تجارية وقناة مبيعات جديدة.

② تبادل البيانات الإلكترونية

شهد العقد الماضي، الذي تميز بظاهرة الاقتصاد الموحد ونمو التكنولوجيا وقوى السوق، عملية إعادة اختراع استراتيجيات سلسلة التوريد. تشمل هذه القوى عولمة الأعمال وتأثير تنويع المنتجات وزيادة تعقيد شبكة التوريد ودورات حياة المنتج الأقصر من أجل الحصول على ميزة تنافسية، تسعى الشركات جاهدة لمزيد من التنسيق والتعاون مع المشاركين في سلسلة التوريد، فيما يسمى "دخول" (تكامل سلسلة التوريد).

تُستخدم شبكات سلسلة التوريد بشكل أساسي لتغطية أو تسريع الحاجة إلى العمالة بسرعة. حيث تتيح عملية التبادل الإلكتروني للبيانات للشركات توثيق عمليات التبادل التجاري الإلكتروني وتوفير إجراءات معيارية ثابتة يجب على الشركات اتباعها فيما بينها وبين الموردين والعملاء.

يهدف وجود مصطلح الأعمال الإلكترونية إلى تسريع تحقيق هدف تكامل سلسلة التوريد، حيث يشير إلى تخطيط وتنفيذ العمليات في أعلى وأسفل سلسلة التوريد باستخدام شبكة المعلومات الدولية. يساعد نهج الأعمال الإلكترونية الشركات على تحقيق عوائد كبيرة من خلال الكفاءات الناتجة عن استخدام أفضل للموارد، ووقت أسرع للتسويق، وتقليل وقت الطلب الإجمالي، وتحسين استجابة

خدمة العملاء، واختراق أسواق جديدة، والعائد المرتفع الناتج على الاستثمار بشكل عام زيادة في ثروة الملاك (المساهمين).

③ برنامج إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

ان أفضل صورة لبرنامج إدارة سلسلة التوريد هي القدرة على تقسيم برنامج لكل مجموعة من التطبيقات في المصنع يحتوي كل مكون رئيسي على العديد من المهام المحددة، والعديد منها له برنامج خاص به، وأفضل طريقة للتفكير في برنامج إدارة سلسلة التوريد هي تقسيمه إلى برنامج يعمل في تخطيط سلسلة التوريد برنامج لدعم التنفيذ من خطوات سلسلة التوريد نفسها تساعد على النحو التالي:

أولاً: برنامج تخطيط سلسلة التوريد: تخطيط سلسلة التوريد حيث يستخدم هذا البرنامج الخوارزميات والرياضيات لتحسين تدفق سلسلة التوريد وكفاءتها وتقليل مستويات المخزون هناك تطبيقات تخطيطية للمكونات أو العناصر الخمسة الرئيسية لسلسلة التوريد، وهي التخطيط والمشتريات والتصنيع والتسليم والمرتجعات، حيث تحدد هذه التطبيقات حجم المنتجات المطلوبة لتلبية احتياجات العملاء المختلفة، وقد تذهب بعض المنظمات إلى أبعد من ذلك لأن هذا البرنامج يتضمن العديد من البرامج الفرعية.

ثانياً: البرنامج التنفيذي لسلسلة التوريد حيث يقوم البرنامج التنفيذي لإدارة سلسلة التوريد بأتمتة الخطوات المختلفة للمكونات الخمسة لإدارة سلسلة التوريد. في شكل مبسط، يتم ذلك إلكترونياً، بدءاً من الطلبات المقدمة في المصنع وحتى الموردين اللازمين لتلبية احتياجات التصنيع للمنتجات.

الفصل الثالث

المبحث الأول الشروط الأساسية لإدارة سلاسل التوريد وعناصرها

أولاً: المتطلبات الأساسية لإدارة سلسلة التوريد

يجب أن تركز استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد على العلاقات التجارية التي تتميز بما يلي:

- ♦ طويل الأمد.
- ♦ تعاون بالطبع.
- ♦ أظهر أن النظام مفتوح بمعنى أن المعلومات تحتاج إلى تبادل بين جميع أجزاء السلسلة.
- ♦ إنهاء العلاقات المتضاربة مع موردي المنتجات والخدمات.

إن النظر إلى الهدف النهائي الذي يضمن أن مدير سلسلة التوريد ليس مجرد خبير تقني ماهر، بل مدير علاقات يركز بشكل موضوعي على العلاقات الداخلية والخارجية. الهدف هو استخدام مزايا تقنيات المعلومات الحديثة لزيادة المزايا التنافسية لجميع أعضاء سلسلة التوريد ، مما يؤدي إلى تقليل عدم الوساطة ، أي تقليل مرحلة واحدة أو أكثر من سلسلة التوريد عن طريق تقصير مرحلة داخلية واحدة أو أكثر بينهما.

اعتماداً على العنصر السابق، من الممكن أيضاً الاستفادة مما يسمى بتكنولوجيا المعلومات الثانية: Technology، نظراً لأن هذه التكنولوجيا تأسست في عام 1988، على مبدأ أن تخطيط التصنيع وحده لا يمكن تنفيذه بشكل أسرع، ولكن يمكن أن يعتمد حول أهداف العمل الفعلية وظروف التأسيس، ومنذ ذلك الحين، تطورت تكنولوجيا المعلومات الثانية بسرعة وأصبحت سائدة، حيث تم تطوير تقنيات التخطيط الذكي لجميع جوانب الإنتاج، من حيث تسليم وبيع المنتجات والخدمات، بما في ذلك الحلول الداعمة للأعمال الإلكترونية الذكية والتجارة الإلكترونية.

لكي تعمل إدارة سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية، من الضروري وجود بعض المتطلبات التفصيلية:

② رضا العملاء

حيث يعد رضا العملاء هو نتيجة نهائية مرغوبة لاستراتيجية إدارة سلسلة التوريد، ومقياس خدمة العملاء النموذجي هو قدرة الشركة على تسليم الطلبات في الوقت المحدد أو تسليم المنتجات "في الوقت المناسب" للعملاء ضمن الإطار الزمني المتفق عليه."

② المخزون

حيث تمتلك الشركات الصناعية مخزوناً من المواد الخام والسلع الاستهلاكية والمنتجات النهائية بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما توجد مستودعات أو مراكز توزيع بين مستويات مختلفة من سلسلة التوريد، ليس هناك شك في أن السهم عبارة عن فوضى في رأس المال. بالإضافة

إلى ذلك، غالبًا ما تكون تكاليف التخزين أعلى من 20: 40٪ من قيمة المخزون كما أنه من المستحسن تجنب ما يسمى بـ المخزون الراكد.

③ المرونة

تُفهم المرونة عمومًا على أنها القدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة. في منتج يعتمد على عملية التصنيع، المرونة هي القدرة على تكيف الإنتاج مع التغيرات في الطلب، وفي سلسلة التوريد، مرونة الوحدة، يعتمد هيكل السلسلة بشكل كبير على مرونة محركات الأقراس التي تتدفق منها.

ثانياً: عناصر إدارة سلسلة التوريد

يتم تقديم عناصر إدارة سلسلة التوريد في خمسة عناصر رئيسية، تليها بعض العناصر الفرعية التكميلية التي تحدد بالتفصيل كيفية عمل سلسلة التوريد، وهي:

② الخطة

تعد الخطة هي الجزء الاستراتيجي من إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الرئيسي هو تلبية طلب العميل على المنتج والخدمة. يركز معظم التخطيط على تطوير مصفوفة حوكمة وسلسلة التوريد بحيث يتم وصفها بأنها فعالة وتوفر للعملاء أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة. وهناك بعض العناصر التفصيلية:

② العملاء

هذا يعني تحديد المنتجات والخدمات التي يحتاجها العملاء.

③ التكهن والتنبؤات

أي توقع كمية وتوقيت طلب العميل.

④ المصدر

عملية اختيار الموردين اللزمين لشحن أو تسليم المنتجات والخدمات اللازمة لتصنيع المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يحدد أسعاراً وتسليمات، ومدفوعات معقولة للموردين ويخلق المصفوفات اللازمة لإدارة تحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، فضلاً عن تطوير العمليات الإجمالية لإدارة مخزون المنتجات والخدمات المستلمة، ويقوم الموردون، بمن فيهم أنت، باستلام الشحنات وفحصها وتسليمها إلى مرافق الإنتاج، يحتوي على عناصر فرعية مثل:

- الجرد: أي تلبية الطلب من خلال الإدارة الفعالة لتكاليف التخزين.
- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومراقبة الجودة اللاحقة، مع مراعاة أوقات التسليم والمرونة وكذلك الحفاظ على علاقات الموردين.

5 التصنيع

يشير هذا المكون إلى مرحلة التصنيع حيث يتم التخطيط للأنشطة المطلوبة للإنتاج والاختبار والتعبئة والتحضير للتسليم. تعتبر هذه الخطوة الجزء الأكثر كثافة وصعوبة في سلسلة التوريد لأنها تقيس جودة الإنتاج وإنتاجية الموارد البشرية. يحتوي على مكونين فرعيين:

- التصميم: يعني تكامل العملاء واحتياجاتهم مع القدرة الإنتاجية ووقت التسويق
- العمليات: ينصب التركيز على مراقبة الجودة وتخطيط الطلبات
- المكان: أي بيان موقع الهياكل

6 التسليم

يُشار إلى هذا المكون باللوجستيات، أي تسليم المنتجات النهائية للعملاء وإنشاء نظام فعال لإنشاء فواتير العملاء وإيصالاتهم. بالإضافة إلى ذلك، هناك خمسة جوانب أساسية لفعالية أنظمة التوريد:

- حركة المنتج
- وحركة المعلومات
- والوقت والخدمة والتكلفة
- والتكامل الداخلي بين الأنظمة المختلفة
- والتكامل الخارجي بين المنظمات المختلفة المشاركة في سلسلة التوريد.

بالإضافة إلى ذلك، تتطلب أنظمة التوريد عدة عناصر حتى تكون فعالة:

- استجابة سريعة للطلبات من إدخال الأمر إلى الشحن والفواتير واستلام المساهمات المالية.
- معالجة الدفعات في مجال التعبئة والتغليف والعلامات التجارية وطباعة العبوات والضغط عليها.
- التشفير
- اكتمال وصحة الأوامر - أي لا توجد عوائد.

7 المرتجعات

يشير إلى استلام المنتجات المرتجعة المعيبة أو التي تتجاوز متطلبات العميل، بالإضافة إلى استلام وحل شكاوى العملاء حول المنتجات التي يتم شحنها لهم.

المبحث الثاني: الحلول الممكنة لإدارة سلسلة التوريد

استراتيجية سلسلة التوريد

حيث يتيح ذلك للشركات ضمان التوافق بين استراتيجية العمل الشاملة وعمليات سلسلة التوريد الحالية لبناء قاعدة القيمة مع مراعاة عامل الوقت لإجراء التحسينات اللازمة وخلق قيمة مستدامة للعمليات التجارية وأنظمة خارطة الطريق على المدى الطويل.

إدارة دورة حياة المنتج

حيث نجد أن الأشخاص هم الذين يقومون بتكامل الحلول المطورة من خلال الشبكة المركزية وتمكين المنظمة من العمل مع العملاء والموردين والشركاء لتسهيل تبادل المعلومات طوال دورة حياة المنتج من خلال دمج حلول سلسلة التوريد في تصميم المنتج في هذه المرحلة، يمكن مساعدة العملاء في تحقيق التصميم المناسب لهم وتقديم المنتجات الأكثر ابتكارًا إلى السوق بشكل أسرع، مع الحفاظ على التكاليف عند الحد الأدنى.

حلول التخطيط المتقدمة

يساعد ذلك في التخطيط للعملاء، وإدارة تدفق المواد الخام، والتنبؤ بالطلب بشكل أكثر دقة، وتخطيط المخزون بكفاءة وإنشاء جداول الإنتاج. تحقيق التبادل التجاري لجدوى سلسلة التوريد لجميع المعنيين.

إدارة الإمدادات والمشتريات والطلب الاستراتيجي

وهذا يسمح بزيادة عدد الشركاء والموردين الاستراتيجيين، فضلاً عن إدارة أكثر كفاءة لعلاقات الموردين، كما يسمح بتنفيذ عمليات الشراء في ظل الأتمتة الكاملة وقواعد شبكة المعلومات الدولية. " إنترنت " وتطبيق أسلوب الخدمة الذاتية. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن تحديد أفضل العملاء ومشاركة المعلومات وإدارة الموردين على متن الطائرة بشكل أكثر فعالية وتقييم أدائهم لجميع العمليات، من لحظة تطوير المنتج إلى إدارة الطلب.

عمليات سلسلة التوريد

هذا يعني أننا يجب أن نركز على إدارة عملية التصنيع بشكل أكثر كفاءة وموثوقية حيثما أمكن ذلك، وتنفيذ عملية التصنيع وإدارة المخزون والتخزين. يمكن أن يساعد ذلك في تحسين كفاءة عمليات الإنتاج وزيادة جودة الإنتاج وزيادة جودة المنتج النهائي.

نظام التوصيل

وهذا يشمل وضع حدود مع شركاء الأعمال لمعالجة القضايا الخارجية حول الاستراتيجية المطلوبة وإدارة العمليات عبر مختلف المجالات الوظيفية بما في ذلك النقل الداخلي، والنقل خارج الموقع، والتوزيع المادي، وبين مرافق المشتري القريبة والبعيدة.

العلاقات مع شركاء العمل

وهذا يساعد على بناء ثقة المشاركين في سلسلة التوريد وتبادل البيانات والتطبيقات والعمليات باستخدام قواعد تكنولوجيا شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت".

شبكة الشركة

الهدف هو التكامل التجاري والتبادل مع شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت". يتيح هذا التبادل التفاعل الذي يمكن أن يخلق توازنًا أو توازنًا كاملاً لمجتمع سلسلة التوريد، ويمكن أن يساعد أيضًا في إنشاء هياكل أعمال فعالة يمكنها تقليل التكاليف المرتبطة في سلسلة التوريد، وتحسين دورة التوريد، وزيادة كفاءة الجودة بأكملها الإدارة.

التجارة الإلكترونية

يرتبط مفهوم التجارة الإلكترونية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بإدارة سلسلة التوريد حيث يهدف إلى كسر الحواجز بين المنظمات ويعتمد على السرعة في اتخاذ القرار وتسليم المنتجات، فضلاً عن الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. التجارة الإلكترونية التقليدية، سواء كانت ترويجًا للمنتجات أو شراء قطع غيار، لتحقيق السرعة اللازمة لتنفيذ العمليات والأنشطة.

مجالات الدراسة

○ **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء

○ **الحدود البشرية:** استهدف البحث مؤسسات التصنيع والعملاء في المملكة العربية السعودية

○ **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مؤسسات التصنيع والعملاء بالمملكة العربية السعودية

○ **الحدود الزمانية:** 2024/2023

منهج الدراسة

لقد استخدم المنهج الوصفي التحليلية لملائمتها لطبيعة وأهداف الدراسة لوصف جوانب المشكلة والتعرف تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء ولا يتوقف فقط عند وصف

وجمع البيانات بل يقوم بتحليل الظواهر وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تفيد في علاج مشكلة البحث.

خطه البحث

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- الدراسات السابقة والإطار النظري
- المنطلقات النظرية للدراسة
- المنهجية وطرق البحث
- أدوات الدراسة
- مجالات الدراسة
- التبييب المقترح وفق الخطة الزمنية

الفصل الأول

- المبحث الأول: تعريف سلسلة التوريد تطورها.
- المبحث الثاني: أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد.

الفصل الثاني

- المبحث الأول: المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد.
- المبحث الثاني: المبادئ أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية.

الفصل الثالث

- المبحث الأول: الشروط الأساسية لإدارة سلاسل التوريد وعناصرها.
- المبحث الثاني: الحلول الممكنة لإدارة سلسلة التوريد.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يستعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة لإنجاز أهداف الدراسة، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة، أدوات الدراسة ومصادر الدراسة التي اعتمد عليها الباحث للحصول على البيانات المطلوبة لأجراء الدراسة، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للحصول على نتائج الدراسة.

منهج الدراسة

في الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وهو المنهج المناسب لمثل الدراسة الحالية والذي يعرف بأنه (أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة). (ملحم، 2000، 324)، حيث تم:

- 1 الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمتعلقة في إدارة سلسلة التوريد، والمتغير التابع المتمثل في مؤسسات التصنيع والعملاء
- 2 الاعتماد على المنهج التحليلي بغرض تحليل وتقييم تأثير إدارة سلسلة التوريد لإلقاء الضوء على أثره على مؤسسات التصنيع والعملاء.

مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة مجموعة من العاملين بمؤسسات وشركات التصنيع داخل المملكة العربية السعودية الكبيرة والمتوسطة الحجم والتي تتميز بتنوع منتجاتها وتمتلك إمكانيات تطبيق إدارة سلسلة التوريد من وجهة نظر الباحث وقد تم اختيار الشركات بطريقة العينة التحكمية حيث تم اختيار المؤسسات والشركات محل الدراسة بطريقة مدروسة ومناسبة لتختبر النتائج من خلال هذه العينة المختارة، وقام الباحث بشرح ماهية إدارة سلسلة التوريد للمستقضي منهم، وقد أبدى غالبية المستقضي منهم اقتناعه بمنهجية إدارة سلسلة التوريد.

مجتمع الدراسة

ينحصر مجتمع الدراسة في عينة عمدية من العاملين بمؤسسات وشركات التصنيع السعودية حتى يتم التعرف على مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة الميدانية في مجموعة من العاملين بالإدارة العليا والمتوسطة بالمؤسسات والشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية التي تم اختيارها كعينة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة لمعرفة ردودهم على فقرات الاستبيان، وكانت عدد الاستبيانات الصالحة 250 من أصل 270 استبيان تم توزيعها بنسبة 88% من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

خصائص العينة

فئات الجنس لأفراد العينة

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	164	65%
أنثى	86	35%
المجموع	250	100%

ويتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

بلغ عدد الذكور في العينة (164)، مفردة بينما بلغ عدد الإناث (86)، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة الكلي 65% ونسبة الإناث 35%.

فئات العمر لأفراد العينة

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
30-25	142	56%
35-31	56	22%
40-36	37	15%
40 سنة فأكثر	15	7%
المجموع	250	100%

ويتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

من حيث العمر: بلغ عدد المستقضي منهم الذين تتراوح أعمارهم بين (25-30)، سنة (142) مفردة بنسبة 56%)، كما بلغ عدد المستقضي منهم الذين تتراوح أعمارهم بين (31-35)، سنة (56) مفردة بنسبة 22%)، كما بلغ عدد المستقضي منهم الذين تتراوح أعمارهم بين (36-40)، سنة (37)، مفردة بنسبة 15%)، وأخيراً بلغ عدد المستقضي منهم الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة (15)، مفردة بنسبة 7%)، من إجمالي حجم العينة.

فئات الخبرة المهنية لأفراد العينة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1-5 سنوات	177	71%
5-10 سنوات	54	21%
أكثر من 10 سنوات	19	8%
المجموع	250	100%

ويتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

من حيث سنوات الخدمة والخبرة: بلغ عدد المستقضي منهم الذين كانت سنوات خدمتهم من (5-1)، سنوات (177)، مفردة بنسبة (71%)، في حين كان عدد المستقضي منهم الذين كانت تتراوح سنوات خدمتهم من (5-10)، سنوات بلغ (54)، مفردة بنسبة (21%)، كما بلغ عدد المستقضي منهم الذين تزيد خدمتهم عن (10 سنوات)، (19)، مفردة بنسبة (8%)، من إجمالي حجم العينة.

فئات المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	37	14%
عالي	193	76%
ماجستير	13	6%
دكتوراه	7	4%

المجموع	250	%100
---------	-----	------

ويتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

من حيث المؤهل الدراسي: بلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين على مؤهل متوسط (37)، مفردة بنسبة (14%)، وبلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين على مؤهل عالي (193)، مفردة بنسبة 76%)، وبلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين علي ماجستير (13)، مفردة بنسبة 6%)، في حين بلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين علي دكتوراه (7)، مفردة بنسبة 4%)، من إجمالي حجم العينة.

أدوات الدراسة:

جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة الدراسة الحالية، وبعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسات تم بناء الاستبانة الحالية، وفيما يلي وصف للاستبانة وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات.

وتم تصميم استبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من أفراد العينة وذلك من خلال الاطلاع على بعض الأدوات والمقاييس المستخدمة في دراسات لها علاقة بالدراسة الحالية، حيث اشتملت أداة البحث على محورين رئيسيين، تمثلت في (27) عبارة مدرجة.

تم تقسيم أداة البحث إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، حيث تم تصنيف المتغيرات السابقة كالتالي: الجنس بفئتيه (ذكر وأنثى)، عدد سنوات الخبرة بفئاته (أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

القسم الثاني: وهو القسم الذي يعبر عن محاور أداة البحث، حيث تكون من (21) فقرة موزعة على محورين رئيسيين:

- المحور الأول: ويناقش تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع، وتكون من (13) فقرات

- المحور الثاني: ويناقش تأثير إدارة سلسلة التوريد على العملاء، وتكون من (8) فقرات.

جدول يوضح محاور أداة الدراسة وعدد فقرات كل محور

التسلسل	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع	13
2	تأثير إدارة سلسلة التوريد على العملاء	8
	المجموع الكلي	21

كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات. حيث تتراوح درجات سلم ليكرت ما بين (5 إلى 1) بوصفه خماسياً (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، حيث تقابل كل درجة نسبة معينة، والجدول التالي يوضح تصنيف استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة:

جدول يبين تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الوسط الحسابي	5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1

وتم تحديد تلك المحاكات بناء على تحويل درجات الاستجابات المنفصلة لمدى متصل وذلك بحساب المدى (أكبر درجة - أصغر درجة = 4)، حيث تم الاعتماد على تدرج ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة، وبقسمة المدى على عدد الاستجابات ($0.8 = 5/4$) نحصل على سعة المحاكات الموضحة بالجدول التالي.

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للمحور أو للمحور	درجة التحقق
أقل من 1.8	ضعيفة جداً
من 1.8 لأقل من 2.6	ضعيفة
من 2.6 لأقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 لأقل من 4.2	كبيرة

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للمحور أو للمحور	درجة التحقق
من 4.2 إلى 5	كبيرة جداً

صدق وثبات الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة ساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت عبارات الاستبانة بنسب اتفاق أعلى من 80%، مع بعض التعديلات التي تم إجراؤها على النسخة النهائية منها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة

- تتناول الدراسة فيما يلي التحليلات الإحصائية اللازمة لإجابات المبحوثين الواردة في الاستمارات واختبار فروض الدراسة، وقد تم استخدام الإحصاءات الوصفية للبيانات كالوسط الحسابي والتكرارات والانحراف المعياري وربط نتائجها مع فرضية الدراسة التي تتمثل في:
- ممارسات إدارة سلسلة التوريد يؤثر بشكل إيجابي على مؤسسات وشركات التصنيع في المملكة العربية السعودية.
 - ممارسات إدارة سلسلة التوريد له تأثير إيجابي على عملاء هذه المؤسسات والشركات.

**جدول التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
لاستجابات عينة الدراسة**

المحور الأول: تأثير إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات التصنيعية													
الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	إدارة سلسلة التوريد تؤثر على كفاءة عمل المؤسسات التصنيعية؟	85	34%	108	43%	35	14%	19	7%	3	1%	4.01	0.753
2	الشركات التي تتمتع بإدارة سلسلة توريد فعالة تحقق نتائج مالية أفضل من منافسيها؟	62	24%	122	48%	48	19%	17	6%	1	0.4%	3.91	0.750
3	سلسلة التوريد يمكن أن تقلل من التكاليف الإنتاجية للمؤسسات التصنيعية	104	41%	120	48%	16	6%	7	2%	3	1%	4.26	0.860
4	الشركات التي تتمتع بإدارة سلسلة توريد فعالة تحقق أرباحاً أكبر في المدى الطويل	89	35%	124	49%	21	8%	14	5%	2	0.8%	4.14	0.821

مرتبة	12	0.746	3.99	%2	5	%7	18	%14	36	%42	107	%33	84	إدارة سلسلة التوريد يمكن أن تحسن جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات التصنيعية	5
مرتبة	9	0.764	4.07	%1	3	%4	11	%16	41	%42	106	%35	89	إدارة سلسلة التوريد تؤثر على الاستدامة البيئية للمؤسسات التصنيعية؟	6
مرتبة	4	0.812	4.22	-	-	%4	10	%14	34	%38	96	%44	110	نقص الموارد المالية أحد التحديات التي تواجه المؤسسات التصنيعية في إدارة سلسلة التوريد؟	7
متوسط	5	0.818	4.15	%3	9	%8	19	%7	17	%34	86	%47	119	التغيرات في الطلب والعرض تشكل تحدياً لإدارة سلسلة التوريد في المؤسسات التصنيعية؟	8
مرتبة	3	0.821	4.20	%0.4	1	%4	11	%11	25	%45	114	%39	99	استخدام التكنولوجيا يمكن أن يحسن إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات التصنيعية؟	9

مرتفع	1	0.863	4.29	%2	5	%3	9	%9	23	%34	84	%51	129	الشركات التي تستخدم التكنولوجيا في إدارة سلسلة التوريد تحقق نتائج أفضل من منافسيها؟	10
مرتفع	8	0.805	4.15	%2	6	%6	15	%14	37	%27	69	%49	123	العوامل الاقتصادية والسياسية تؤثر على إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات التصنيعية؟	11
مرتفع	7	0.772	4.13	%0.4	1	%1	3	%26	65	%29	74	%42	107	التعاون بين المؤسسات التصنيعية وشركات إدارة سلسلة التوريد يمكن أن يحسن إدارة سلسلة التوريد؟	12
مرتفع	10	0.779	4.08	%1	3	%2	5	%17	44	%46	115	%33	83	العوامل الثقافية والاجتماعية تؤثر على إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات التصنيعية؟	13
مرتفع		%0.797	%4.12	إجمالي فقرات المحور الأول											

المحور الثاني: تأثير إدارة سلسلة التوريد على تجربة العملاء

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	إدارة سلسلة التوريد تؤثر على تجربة العملاء ورضاهم عن المنتجات والخدمات؟	112	44%	101	40%	23	9%	11	4%	3	1%	4.23	0.830	5	مرتفع
2	الشفافية في إدارة سلسلة التوريد تعزز الثقة بين المؤسسات التصنيعية وعملانها؟	133	53%	63	25%	47	18%	7	2%	-	-	4.29	0.854	1	مرتفع
3	الشركات التي تتمتع بإدارة سلسلة توريد فعالة تقدم منتجات وخدمات ذات جودة أفضل من منافسيها؟	108	43%	107	42%	27	10%	6	2%	2	0.8%	4.25	0.835	3	مرتفع
4	يؤدي تحسين إدارة سلسلة التوريد إلى زيادة رضا العملاء عن المؤسسات التصنيعية؟	85	34%	111	44%	46	18%	7	2%	1	0.4%	4.09	0.773	7	مرتفع

لعملاء دور تحسين إدارة سلسلة التوريد من خلال مشاركة الملاحظات والتعليقات؟	5	107	%42	113	%45	23	%9	7	%2	-	-	4.28	0.849	2	رقعة
يؤثر نظام إدارة سلسلة التوريد على تجربة العملاء في مجالات مختلفة مثل الجودة والتسليم والتكلفة والخدمة العملاء؟	6	92	%36	112	%44	32	%12	9	%3	5	%2	4.11	0.790	6	رقعة
التعاون بين المؤسسات التصنيعية والموردين والشركات اللوجستية يعمل على تحسين تجربة العملاء؟	7	113	%45	87	%34	47	%18	3	%1	-	-	4.24	0.810	4	رقعة
يمكن للمؤسسات التصنيعية استخدام بيانات العملاء وتحليلات البيانات لتحسين تجربة العملاء في إطار إدارة سلسلة التوريد؟	8	114	%45	59	%23	62	%24	9	%3	6	%2	4.06	0.768	8	رقعة
إجمالي فقرات المحور الثاني												%4.19	%8.13	مرتفع	

مناقشة النتائج

◀ المحور الأول: تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع

يحتوي المحور الأول على 13 عبارة حول تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى. ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه آراء عينة الدراسة هي الموافقة على أن إدارة سلسلة التوريد لها تأثير على مؤسسات التصنيع.

أولاً: المتوسط الحسابي فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.12% وبذلك فإن الوزن النسبي 0.797%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور بنسبة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة " الشركات التي تستخدم التكنولوجيا في إدارة سلسلة التوريد تحقق نتائج أفضل من منافسيها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 4.29%، بينما حصلت الفقرة " الشركات التي تتمتع بإدارة سلسلة توريد فعالة تحقق نتائج مالية أفضل من منافسيها" على أقل درجة موافقة بنسبة 3.91%

ثانياً: الانحراف المعياري: فإن إجمالي قيمة المحور بلغت 0.797، وبالنسبة لباقي فقرات المحور فقد جاءت نسبة التباين بين الانحرافات المعيارية للفقرات نسب ضئيلة حيث تراوحت النسبة بين (0.750- 0.863) وتشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة إلى أن البيانات تكون أقرب إلى المتوسط الحسابي، كما أن التقارب بين درجات الانحراف المعياري يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في ردود المبحوثين، وأن تلك الآراء قد تكون متجانسة في العموم، ولا يوجد اختلاف كبير في آرائهم. ومن ثم، يمكن أن نستنتج أن هناك تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع وأن الاستجابات تتجانس إلى حد ما حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني أن المشاركين في الاستبيان يتفقون إلى حد كبير على تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع قد تكون متجانسة بشكل عام،

◀ المحور الثاني: تأثير إدارة سلسلة التوريد على تجربة العملاء

يحتوي المحور الأول على 8 عبارات حول تأثير إدارة سلسلة التوريد على العملاء وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى. ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه آراء عينة الدراسة هي الموافقة على أن إدارة سلسلة التوريد لها تأثير على العملاء.

أولاً: المتوسط الحسابي فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.19% وبذلك فإن الوزن النسبي 0.813%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور بنسبة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة " الشفافية في إدارة سلسلة التوريد تعزز الثقة بين المؤسسات التصنيعية وعملائها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 4.29%، بينما حصلت الفقرة " يمكن للمؤسسات التصنيعية استخدام بيانات العملاء وتحليلات البيانات لتحسين تجربة العملاء في إطار إدارة سلسلة التوريد" على أقل درجة موافقة بنسبة 4.06%

ثانياً: الانحراف المعياري: فإن إجمالي قيمة المحور بلغت 0.813، وبالنسبة لباقي فقرات المحور فقد جاءت نسبة التباين بين الانحرافات المعيارية للفقرات نسب ضئيلة حيث تراوحت النسبة بين (0.768 – 0.854)، وتشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة إلى أن البيانات تكون أقرب إلى المتوسط الحسابي، كما أن التقارب بين درجات الانحراف المعياري يشير إلى أن هناك استقراراً نسبياً في ردود المبحوثين، وأن تلك الآراء قد تكون متجانسة بشكل عام، ولا يوجد اختلاف كبير في آرائهم. ومن ثم، يمكن أن نستنتج أن هناك تأثير إدارة سلسلة التوريد على العملاء، وأن الاستجابات تتجانس إلى حد ما حول المتوسط الحسابي. وهذا يعني أن المشاركين في الاستبيان يتفقون إلى حد كبير على تأثير إدارة سلسلة التوريد على العملاء

الخاتمة

بالاستناد إلى نتائج البحث يمكن القول في النهاية، أن إدارة سلسلة التوريد تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التنافسية والنجاح لمؤسسات التصنيع وتعزيز رضا العملاء، من خلال تحسين التخطيط، والتعاون مع الشركاء، واستخدام التكنولوجيا المناسبة، وأن إدارة سلسلة التوريد تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة لمؤسسات التصنيع ورضا العملاء، حيث توفر إدارة سلسلة التوريد الفعالة والمتكاملة فرصاً لتحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى زيادة جودة المنتجات وتقديمها في الوقت المحدد، تساعد أيضاً في تعزيز التعاون بين مختلف الشركاء في السلسلة، مما يؤدي إلى تعزيز التنافسية وتحقيق المزيد من الفوائد للمؤسسات والعملاء.

كما أن تكامل سلاسل التوريد يؤدي إلى تحسين استجابة العملاء وتقديم خدمات متفوقة من خلال تحسين التخطيط والتنسيق بين جميع الجهات المعنية، حيث يمكن تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتقديم منتجات ذات قيمة مضافة عالية، بالإضافة إلى ذلك، يسهم التعاون الوثيق مع الموردين في تحسين جودة المواد الخام وتقليل معدلات العيوب، مما يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من رضا العملاء.

ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن تنفيذ إدارة سلسلة التوريد الناجحة يتطلب التزاماً قوياً من قبل جميع الأطراف المعنية واستخدام التكنولوجيا المناسبة، كذلك يجب على المؤسسات التصنيعية أن تكون مستعدة للتكيف مع التغيرات في السوق وتحديات سلسلة التوريد، وأن تعمل على تحسين العمليات المستمرة وتعزيز التعلم المؤسسي بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعتبر المؤسسات العملاء شركاء أساسيين في سلسلة التوريد، ومن ثم عليها أن تسعى جاهدة لتلبية احتياجاتهم وتوفير تجربة عملاء ممتازة.

ويمكن للمؤسسات الاستفادة من فوائد إدارة سلسلة التوريد في تحقيق تحسينات عملية وتقديم منتجات عالية الجودة بشكل أكثر كفاءة وفعالية إذا تم تنفيذها بشكل صحيح، ستساهم إدارة سلسلة التوريد في تحقيق توازن مثلى بين تلبية احتياجات المؤسسات التصنيعية وتحقيق رضا العملاء، وبالتالي تعزيز فرص النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من خلال هذه الدراسة حول تأثير إدارة سلسلة التوريد على مؤسسات التصنيع والعملاء، يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن من شأنها المساهمة في تحسين إدارة سلسلة التوريد إذا ما تم أخذها في الحسبان منها:

- **تحسين التعاون مع الموردين:** وذلك بدراسة أفضل الطرق لتعزيز التعاون والشاركة مع الموردين في سلسلة التوريد، وتطوير علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين المهمين وتبادل المعلومات والمعرفة بشكل فعّال، كذلك إقامة اجتماعات منتظمة، واستخدام نظم إدارة علاقات الموردين، وتطوير معايير أداء للموردين.
- **تبني التكنولوجيا المناسبة:** لابد من استخدام التكنولوجيا لتعزيز إدارة سلسلة التوريد، وأنظمة إدارة المخزون والتخطيط والتتبع اللوجستي وغيرها من الأدوات التكنولوجية التي يمكن أن تعزز كفاءة وفعالية سلسلة التوريد، والعمل على تحسين نظام إدارة المخزون، واستخدام تقنيات التعقب والتحليل البياني، وتبني نظام إدارة العلاقات مع العملاء.
- **تحسين سلاسل التوريد اللوجستية:** العمل على تحسين عمليات النقل والتخزين وإدارة المخزون في سلسلة التوريد، وتحليل العمليات الحالية والبحث عن الفجوات والتحسينات المحتملة، كذلك العمل على تبسيط سلاسل التوريد، وتخفيض أوقات التسليم، وتحسين التخزين وإدارة المخزون.
- **توفير خدمة العملاء الممتازة:** العمل على تحسين تجربة العملاء من خلال إدارة سلسلة التوريد، والبحث عن طرق لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مثل تقليل أوقات الانتظار وتحسين خدمة التسليم، وتحسين نظام خدمة العملاء، وتقديم خيارات شحن مرنة، وتحسين عمليات إعادة الطلب والاستبدال.
- **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب مراقبة وتقييم أداء سلسلة التوريد، واستكشاف استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء سلسلة التوريد وتحليل البيانات المتعلقة بها، وتطوير لوحات المعلومات ونظم التقارير لمراقبة أداء سلسلة التوريد، واستخدام تقنيات التحليل البياني لتحليل البيانات واكتشاف الاتجاهات والتحسينات المحتملة.
- **التدريب وتطوير الموظفين:** التدريب وتطوير الموظفين في مجال إدارة سلسلة التوريد، وذلك بالعمل على تحليل المهارات والمعرفة المطلوبة لفهم وتطبيق مفاهيم إدارة سلسلة التوريد بشكل فعّال، وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل، وتطوير برامج داخلية لنقل المعرفة وتعزيز المهارات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- عبد الرحمن إدريس، 2003، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- محمد حسان، 2009، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، 2004، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الستار محمد العلي، 2001 الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- عبد الغفار حنفي، 1998 إدارة المواد والإمداد، المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد القادر فتحي لاشين، 2007، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر.
- قمورة، أحمد محمد؛ علي، وليد أحمد؛ شحاته، محمد موسى؛ 2020، أثر إدارة التكلفة البيئية لأعضاء سلسلة التوريد على أمن المعلومات المحاسبية. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة – جامعة بورسعيد، 21(1)، 168-187.
- البتانوني، علاء محمد، 2013، إطار مقترح لاختيار وتحفيز المورد للكشف عن بيانات التكلفة في ظل استخدام أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة كأداة لإدارة التكلفة البيئية: دراسة استطلاعية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج 37، ع 1.
- البتانوني، علاء محمد (2014)، تأثير الترابط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف – كلية التجارة، ع 3.
- فوده، شوقي السيد، ودشيش، دينا الدسوقي، (2019)، أثر العلاقة بين فاعلية أمن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية وربحية البنوك التجارية المصرية مع دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، ع 7.
- أبو خشبة، محمد محمود (2017) تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة في ظل تكامل سلسلة التوريد"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد (1)، المجلد (54)، الإسكندرية مصر.

- التميمي، حمزه صالح (2015) "أثر تكامل سلسلة التوريد التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- الطراونة، خالد عطا الله وشلاش، عنبر إبراهيم (2015) "أثر مهارات إدارة التوريد الإستراتيجية المدركة في أداء إدارة التوريد من خلال تكامل الموردون"، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (1)، عمان - الأردن.
- خلفي، اسمهان (2018) "استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة اللوجستية وأثرها على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية.
- صفا، باسل (2018) "أثر تكامل سلسلة التوريد على نمو مجموعة السيفوي"، رسالة ماجستير: جامعة عمان العربية، عمان - الأردن.
- مصاروة، فارس حسام علي (2019) أثر تكامل المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- الجندي، نهال أحمد، (٢٠٠٦). تفعيل دور أساليب المحاسبة الإدارية في إدارة تكاليف سلسلة التوريد- منظومة مقترحة، مجلة البحوث الإدارية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الرابع: ص33.
- رزق، محمود عبد الفتاح إبراهيم، (٢٠١٠)، إدارة التكلفة البيئية في عمليات التبادل خلال سلاسل التوريد مع دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث: ٩٢-١
- ممدوح عبد العزيز رفاعي، 2009، إدارة سلاسل التوريد - مدخل تحسين العمليات -، كلية التجارة جامعة عين شمس مصر.
- أمين حلمي كامل، 2009، التخطيط والتطوير للإدارة المتكاملة للمنشأة الصناعية الحديثة، منشورات مركز البحوث الصناعية.
- عدي ياسر دماج وآخرون، 2014، دراسة تحليلية حول ERP جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، 2008، إدارة المشتريات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مهدي حسن زونيف، علي سليم العلاونة، 2007، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الأولى، دار أجنادين للنشر والإشهار، الأردن.
- عبد الغفار حنفي، 2002 «أساسيات إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.

- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شلويش، 2009، إدارة المواد (الشراء والتخزين)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فراس نايف عليان، 2015، إدارة المخازن، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نهال فريد مصطفى، 2011 إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ثامر البكري، احمد هادي طالب، 2015، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علاء السالمي وآخرون، 2006، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جمال الدين محمد العروسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، 2009، الإدارة الإستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- زكريا أحمد عزام، وآخرون، 2009، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- رونالد آتش بالو، إدارة اللوجستيات، 2006، تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض.
- احمد أكرم الطويل، علي وليد العبادي، 2013، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، 2019، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،
- زغدار أحمد، 2011، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع.
- حسن علي الزعبي، 2005، نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- مونيا محمد البكري، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم"، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
- عزوز منير، اثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2018.
- تركي دهمان البرازي، 2012، اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل - الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

- عمر بن عاتق، 2008، التنبؤ بالمبيعات وفعالية شبكات الإمداد، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات العامة العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

المراجع الأجنبية

- Anderson, S. (2007). Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management, In Handbook of Management Accounting Research, edited by C. S. Chapman, A.G. Hopwood, and M. D. Shields, 481-506. Oxford. U.K.: Elsevier.
- Anderson, S. and H. Dekker, (2009-a). Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 1: Structural Cost Management. Accounting Horizons 23 (2): 201 220.
- Anderson, S. and H. Dekker, (2009-b) Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 2: Executional Cost Management. Accounting Horizons. 23 (3): 289-305.
- Anderson, S. and K. Sedatole, (2003). Management Accounting for the Extended Enterprise: Performance Management for Strategic Alliances and Networked Partners. In Management Accounting in the Digital Economy. edited by A. Bhimani, 37-73. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Chin O.: L. O.; L. Fang; H Yu, and D. Yen (2010). A Structural Model of Supply Chain Management on Firm Perl Performance International Journal of Operations & Production Management. 30 (5) 526-545. on Firm 20.

- Christopher, M., and J. Gattorna, (2005). Supply Chain Cost Management and Based Pricing. *Industrial Marketing Management*, 34(2): 104-126.
- R. and R. Slagmulder, (2003). Interorganizational cost management ional context. *Accounting. Organizations and Society* 29 (1): 1-26.
- Davila, A. and M. Wouters (2006) Management Accounting in the Manufacturing Sector Managing Costs at the Design and Production Stages in C.S. Chapinan, A.G. Hopwood, & M.D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* (vol. 2). Oxford: Elsevier.
- El-Dyasty, M. (2006). A Framework to Accomplish Strategic Cost.
- Ben Salah, Taher (2016). "The Impact of Supply Chain Management on Competitive Advantage and Organizational Performance". *The International New Issues in Social Sciences*, Vol 22 (3), pp. 46-5
- AlSagheer, A., & Ahli, M. (2011). Impact of Supply Chain Integration on Business Performance and Its Challenges. *The International Business & Economics Research Journal* (Online), 10(12), 79.
- Bagchi, P. K., & Skjoett-Larsen, T. (2003). Integration of Information Technology and Organizations in A Supply Chain. *The International Journal of Logistics MalliExerneerit*, 14(1), 89-108.
- Biniazzi, K., Ghahremani, R., Alipour, H., Talebian, S., & Akhavan, S. (2011). "Position and Role of ICT In Supply Chain Management (SCM)". *Australian Journal of basic and Applied Sciences*, 5 (8), 827-831.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2006). "The Impact of Inter Organizational Internet Communication on Purchasing Performance": a study of Chinese.

الاستبيان

المحور الأول: تأثير إدارة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات التصنيعية					
م	العبارة	أو افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق
1	إدارة سلسلة التوريد تؤثر على كفاءة عمل المؤسسات التصنيعية؟				
2	الشركات التي تتمتع بإدارة سلسلة توريد فعالة تحقق نتائج مالية أفضل من منافسيها؟				
3	سلسلة التوريد يمكن أن تقلل من التكاليف الإنتاجية للمؤسسات التصنيعية				
4	الشركات التي تتمتع بإدارة سلسلة توريد فعالة تحقق أرباحًا أكبر في المدى الطويل				
5	إدارة سلسلة التوريد يمكن أن تحسن جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات التصنيعية				
6	إدارة سلسلة التوريد تؤثر على الاستدامة البيئية للمؤسسات التصنيعية؟				
7	نقص الموارد المالية أحد التحديات التي تواجه المؤسسات التصنيعية في إدارة سلسلة التوريد؟				
8	التغييرات في الطلب والعرض تشكل تحديًا لإدارة سلسلة التوريد في المؤسسات التصنيعية؟				
9	استخدام التكنولوجيا يمكن أن يحسن إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات التصنيعية؟				
10	الشركات التي تستخدم التكنولوجيا في إدارة سلسلة التوريد تحقق نتائج أفضل من منافسيها؟				
11	العوامل الاقتصادية والسياسية تؤثر على إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات التصنيعية؟				
12	التعاون بين المؤسسات التصنيعية وشركات إدارة سلسلة التوريد يمكن أن يحسن إدارة سلسلة التوريد؟				
13	العوامل الثقافية والاجتماعية تؤثر على إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات التصنيعية؟				

المحور الثاني: تأثير إدارة سلسلة التوريد على تجربة العملاء					
1	إدارة سلسلة التوريد تؤثر على تجربة العملاء ورضاهم عن المنتجات والخدمات؟				
2	الشفافية في إدارة سلسلة التوريد تعزز الثقة بين المؤسسات التصنيعية وعملائها؟				
3	الشركات التي تتمتع بإدارة سلسلة توريد فعالة تقدم منتجات وخدمات ذات جودة أفضل من منافسيها؟				
4	يؤدي تحسين إدارة سلسلة التوريد إلى زيادة رضا العملاء عن المؤسسات التصنيعية؟				
5	للعملاء دور في تحسين إدارة سلسلة التوريد من خلال مشاركة الملاحظات والتعليقات؟				
6	يؤثر نظام إدارة سلسلة التوريد على تجربة العملاء في مجالات مختلفة مثل الجودة والتسليم والتكلفة والخدمة العملاء؟				
7	التعاون بين المؤسسات التصنيعية والموردين والشركات اللوجستية يعمل على تحسين تجربة العملاء؟				
8	يمكن للمؤسسات التصنيعية استخدام بيانات العملاء وتحليلات البيانات لتحسين تجربة العملاء في إطار إدارة سلسلة التوريد؟				