



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.3; Jul. 2023

عدد يوليو 2023



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية: بالتطبيق على
قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة

**Supply Chain Risk Management and its Impact on Brand
Reputation: Applied to the E-Commerce Sector in Cairo**

مقدم من

دكتور / عبدالعزيز دسوقي كمال عبدالعزيز نويجي

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

المخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد الآلية التي تتم بها إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على مستوى قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة الأغذية والمشروبات - الشركات كبيرة الحجم، وأثرها على سمعة العلامة التجارية ولهذا الفرض تم تطبيق الدراسة على عينة من شركات التجارة الإلكترونية في القاهرة كبيرة الحجم المتخصصة في قطاع الأغذية والمشروبات عدد ١٣ شركة، حيث تم توزيع عدد (١٤٣) استمارة استقصاء على تلك الشركات وتم استرداد عدد (١٣٣) استمارة استقصاء وعدد (١١٨) استمارة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي بعد فحص استمارات الاستقصاء. تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V22، توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها) على سمعة العلامة التجارية لقطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة وأوصت الدراسة بقياس مخاطر سلاسل الإمداد المحتملة بشكل استباقي ومن ثم معالجة دقيقة لاستراتيجيات الشركات، ليتم بعد ذلك اتخاذ قرارات استباقية على أسس علمية لتقليل الصدمة وتسريع التعافي التجاري وتحسين مرونة سلاسل الإمداد.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها، سمعة العلامة التجارية.

Abstract:

The study aims to define the mechanism by which supply chain risks are managed at the level of the E-Commerce Sector in Cairo, for this purpose the study was applied to a sample of the E-Commerce Sector in Cairo, A total number of (143) questionnaires Were Distributed of which only (118) were suitable for statistical analysis. using the SPSS.V22, the study found that there is an impact of supply chain risk management with its dimensions (supply chain risk management before they occur, supply chain risk management as they occur, supply chain risk management after they occurrence) on the brand reputation of the E-commerce sector in Cairo. The study recommended proactively measuring potential supply chain risks and then accurately addressing strategies, after which informed, decisions are taken to reduce shock, accelerate trade recovery and improve supply chain flexibility.

Keywords: supply chain risk management, Supply chain risk management before they occur, Supply chain risk management as they occur, Supply chain risk management after they occur, brand reputation.

١. مقدمة

تمثل إدارة مخاطر سلاسل الإمداد تحدي حقيقي لشركات الأعمال، ففي الواقع يتزايد اهتمام العملاء بجودة المنتجات وتكلفتها وتوقيت توفرها، ومن أجل تلبية هذه المتطلبات يجب على الشركات الحفاظ على السيطرة الكاملة على سلاسل الإمداد الخاصة بها لهذا من الضروري أن يكون لدى الشركات رؤية واضحة ووضع مجموعة منظمة من الممارسات التي تتكيف مع كل نوع من أنواع مخاطر سلاسل الإمداد. ومخاطر سلاسل الإمداد يمكن أن تنشأ من التنسيق غير الفعال بين الوظائف والأنشطة داخل سلاسل الإمداد، والاستراتيجيات غير الكفؤة وسوء التخطيط والتحكم في التدفقات، أيضا التكامل غير الفعال للعمليات داخل الشركات وخارجها، فضلا عن مخاطر تدفق المعلومات في الوقت المناسب أو بالحالة الصحيحة. وتبحث الدراسة الحالية في الكيفية الصحيحة التي تواجه بها الشركات مختلف مخاطر سلاسل الإمداد التي تؤثر على أنشطتها الإنتاجية والتسويقية وبالتالي سمعة العلامة التجارية للشركات، وتحديد أهم الآليات التي تمكنها من مواجهة المخاطر أو تجنبها بما يحقق أقل خسائر ممكنة سواء من حيث الأرباح أو العملاء أو تأثير سمعة العلامة التجارية للشركات.

٢. مشكلة البحث

تمثل إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قدرة الشركة على تحديد ومراقبة واكتشاف وتخفيف التهديدات التي قد يكون لها عواقب كبيرة على استمرارية الشركة وربحياتها، إذ في الغالب ما يتم فهم المشكلة، ولكن لا تتم إدارتها دائما بالشكل السليم والإدارة الاستباقية للمشكلة، وغالبا ما تقتصر الشركات إلى النضج والمهارات في مجال إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، مما سبق ومن خلال الدراسة الاستطلاعية توصل الباحث الى عدم قدرة معظم الشركات العاملة في القاهرة في صناعة التجارة الإلكترونية على الإدارة الاستباقية للمخاطر وبالتالي يؤثر ذلك على قدرتها على الربح والمنافسة والنمو وذلك لأنها توجه بعض المشكلات والعوائق من بينها:

- مشكلات الإمداد بمنتجات لا تلبى رغبات العميل أو بأسعار أعلى من قدرات العميل أو بكميات غير مناسبة أو في توقيت غير مناسب.
- مشكلات تسويقية تتمثل في عدم قدر الشركات على بيع غالبية منتجاتها وذلك لعدم توفيقها مع احتياجات ورغبات العملاء مما يؤدي لتكدس المنتجات في المخازن وتحولها الى مخزون راكد.

- مشكلات مالية منها عدم كفاية الأموال المتاحة بالشركات مما يؤثر على قدراتها في الأسواق.
- مشكلات عدم التنسيق والكامل بين إدارات تلك الشركات وخصوصا العمليات والتسويق والإدارة المالية وإدارة سلاسل الإمداد.

وقد توصل الباحث إلى أن غالبية الشركات لا تطبق إدارة مخاطر سلاسل الإمداد إذ إنها: -

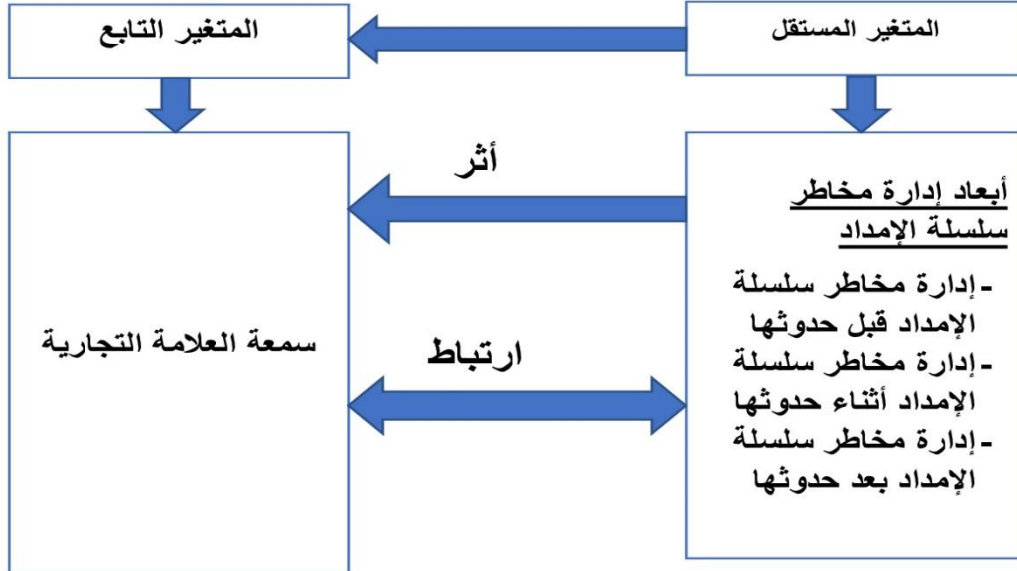
- لا تتبع معظم الشركات إدارة علاقات الموردين حيث تقوم بالشراء بالطرق التقليدية ويغلب عليها الطابع العشوائي.
- لا تتبع معظم الشركات إدارة علاقات العملاء فهي لا تقوم بدراسة رغبات العملاء بالنسبة للمنتجات، أو الأسعار، أو طرق الترويج والتوزيع، بل تقوم بعرض المنتج على العملاء بعد القيام بشرائها ومحاولة إقناع العملاء بشراء المنتجات.
- غياب التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الشركات.

وبناء على ما سبق يسعى الباحث من خلال هذا البحث لمحاولة إثبات أن تطبيق واتباع منهج لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد يمكن أن يحل المشكلات السابقة.

٣. أهداف البحث

- تقديم إطار نظري لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد.
- التعرف على دور إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على سمعة العلامة التجارية.
- التعرف على الآليات التي تعتمد عليها شركات التجارة الإلكترونية (أغذية ومشروبات- كبيرة الحجم) في التعامل مع مخاطر سلاسل الإمداد.
- اقتراح بعض التوصيات لشركات التجارة الإلكترونية لزيادة اهتمامها بإدارة مخاطر سلاسل الإمداد

. نموذج البحث



شكل رقم (١) نموذج البحث من إعداد الباحث

٥. فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وأهميته تتحدد فروض البحث فيما يلي:

الفرض الرئيس: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد وسمعة العلامة التجارية.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها وسمعة العلامة التجارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها وسمعة العلامة التجارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها وسمعة العلامة التجارية.

. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الناحية العملية والعلمية من تزايد أهمية إدارة مخاطر سلاسل الإمداد والسيطرة على مخاطرها وتخفيض مخاطر سلاسل الإمداد والتنبؤ بمخاطر سلاسل الإمداد في وقت مبكر وبالتالي سرعة الاستجابة لها والسيطرة عليها.

١/٦ - الأهمية العلمية

١. الاهتمام بموضوع البحث والمتمثل في تحليل أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية: بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة (أغذية ومشروبات - الشركات كبيرة الحجم) وذلك لأنه يعتبر أحد التوجهات المهمة في مجال نجاح وكفاءة وفعالية في هذا القطاع.
٢. يساهم البحث في بناء مجال بحثي يضاف إلى الكتابات العربية المتوفرة حالياً في هذا المجال في مجال المراجع والأبحاث العلمية.
٣. تكمن أهمية هذا البحث في أنه يبحث في إحدى المنهجيات الإدارية الحديثة، والتي تشكل فرعاً مهماً من فروع إدارة الأعمال، ألا وهو إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، ودراسة أبعاد التطبيق الناجح لها، إذ يعتبر هذا النوع من الدراسات الحديثة في الدول النامية، لذا فإن هذه الدراسات ستترتب عليها نتائج إيجابية لشركات والدولة والمجتمع عموماً في مجال إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بما يساعد على تحسين سمعة العلامة التجارية لتلك الشركات.
٤. تسليط الأضواء على نقاط الضعف في إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثر ذلك على سمعة العلامة التجارية للشركات محل الدراسة.

٢/٦ - الأهمية التطبيقية

١. يساعد البحث على تحليل أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية كما يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات السليمة، ودعم سمعة العلامة التجارية.
٢. يساهم البحث في مساعدة الشركات نحو تطبيق الممارسات السليمة لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها ذلك على سمعة العلامة التجارية.
٣. تعتبر أول دراسة لتحليل أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية: بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة يتم التطرق لها على حد علم الباحث فهي إضافة جديدة للمكتبات.
٤. الوقوف على الدور الكبير لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية.

٧. الإطار النظري والدراسات السابقة

١/٧ الإطار النظري

١/١/٧ إدارة مخاطر سلاسل الإمداد (SCRM)

١- تعريف إدارة مخاطر سلاسل الإمداد.

- يعرف (Ellis, Henry & Shockley, 2010, p 36) إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأنها: التصور الإجمالي للخسائر المحتملة المرتبطة بتعطيل توريد الأجزاء التي تم شراؤها بشكل خاص من مورد معين.

- ويعرف (Manju & John 2008) إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأنها: النتائج المرتبطة بالأحداث السلبية في سلاسل الإمداد والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية طلبات العملاء من حيث الجودة والكمية والتكاليف والوقت المناسب، والتي قد تسبب أيضاً خطراً للعملاء.

- ويعرف الباحث إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأنها: عملية يتم من خلالها تنفيذ استراتيجيات تهدف للتعرف على التهديدات والمخاطر المحتملة التي تتعرض لها سلاسل الإمداد، واكتشافها ومراقبتها والحد من أثرها، وتتضمن هذه التهديدات والمخاطر نقص المواد وتغير التكاليف والمشاكل المالية والكوارث الطبيعية وعجز المورد.

- وتعتبر المخاطر في سلاسل الإمداد عن الخسارة المحتملة نتيجة وقع حدث ذو تأثير سلبي على أداء سلاسل الإمداد، ويتجلى هذا الأثر في ثلاثة عوامل أهمها: فقدان العملاء وارتفاع التكلفة، وانخفاض الأرباح، (٢٠١٨، منير) فمخاطر سلاسل الإمداد تمثل مختلف التهديدات التي تقع في بيئة الشركة، ذات التأثير السلبي على قدرتها في تحقيق أهدافها التسويقية والاستراتيجية، والتي تنعكس على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء من حيث الكمية والجودة والوقت اللازم لمعالجة وتنفيذ الطلبات.

٢- إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

تشير عملية إدارة مخاطر سلاسل الإمداد إلى المراحل التي تتبعها الشركة بهدف تحديد مخاطر سلاسل الإمداد، وتقييم الاحتمالات والآثار التي يمكن أن تنتج عنها، وإعطاء الأولوية للمخاطر التي يجب التعامل معها، ومن ثم تطوير إجراءات استباقية لمواجهة الخطر والتخفيف من حدته.

إن الهدف الرئيسي لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد هو تحديد تلك المخاطر التي تشكل تهديدا رئيسيا لسلاسل الإمداد، وتتضمن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد مجموعة من الخيارات التي يمكن للمؤسسة القيام بها للحد من الآثار السلبية لتلك المخاطر.

ترتبط إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد بالقدرة على تحديد تأثيرها والتنبؤ بها بشكل استباقي، والأهم من ذلك، القدرة على منع حدوث الخطر في الوقت المناسب وتقليل آثارها إن حدثت، وفي هذا السياق هناك مستويين لاستجابة الشركة للمخاطر في مجال سلاسل الإمداد. (9 Harrison & Remco van, 2008, p).

أ- الاستعداد الفوري للخطر: يمكن أن تشمل الاستجابة الفورية لمخاطر سلاسل الإمداد ثلاث عناصر كما يلي:

- رفع مستويات المخزون: لضمان مواجهة تعطل سلاسل الإمداد، وهذا قد يؤدي الى الزيادة في التكاليف، غير أنه يكون ضماناً لاستمرارية خدمة العملاء والتي قد لا يتمكن المنافسين من تقديمها.
- إعادة تخطيط نظم النقل: في ظل الانهيار النظام اللوجستي المحتمل لطرق التجارة الدولية، واستناداً إلى المخاطر المحتملة، يمكن تحليل سيناريوهات النقل المعرضة للخطر والتي قد تهدد أمن وسلامة سلاسل الإمداد.
- إعادة النظر بشأن مصادر التوريد: إدارة المخاطر تعني أن هناك حاجة حقيقية لزيادة عدد الموردين وفي مواقع جغرافية مختلفة، لتطوير قدرات الإمداد كما تستجيب الشركة بطريقتين: النظر في المصادر البديلة والاحتياطية ومراجعة قاعدة العرض بشكل استباقي لتحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية في أوقات الأزمات.

ب- التنظيم الهيكلي للخطر: وذلك عن طريق مختلف أطراف سلاسل الإمداد المتشاركة وذلك من خلال تخصيص فرق متخصصة لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد، إذ يمكن لهذه الفرق القيام بالتالي:

- وضع خطط للطوارئ في سلاسل الإمداد.
- تدريب العاملين على التعامل مع المخاطر المحتملة.
- تقديم تقارير دقيق للإدارة العليا عن ملامح الخطر وطرق المواجهة للخطر.

وقد تلجأ المؤسسة إلى حل ثالث من خلال نقل هذه المخاطر إلى أطراف أخرى خارجية أو مشاركتها معها أو قبولها كما هي ومحاولة تجنبها.

ويتمثل النقل الخارجي للمخاطر في استعانة الشركة بمصادر خارجية، حيث يتم نقل بعض أنواع المخاطر إلى أطراف خارجية تتعامل معها الشركة مثل الأطراف التي تقدم منتجات أو خدمات، فمثلا يتم نقل عمليات التصنيع والإنتاج إلى أطراف خارجية وبالتالي فالشركة لا تحتاج للتعامل مع مخاطر منشآت الإنتاج والعمل كما يمكن تقاسم المخاطر من حيث التعاون المشترك مع طرفين أو أكثر من أطراف سلاسل الإمداد ويمكن أن يشمل مجال التعاون توحيد الجهود والرؤية لتحسين سلاسل الإمداد، وتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر وأيضا تكثيف الجهود المشتركة لإعداد خطة لاستمرارية سلاسل الإمداد. (Vanany, Suhaiza & Nyoman 2009) مما سبق يمكن القول أن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد لا تعني ببساطة الاستجابة لحالة الطوارئ وإنما نجاح متكامل يعمل على التنبؤ بالخطر ثم العمل على مواجهته بشكل استباقي، وتوجيه جهود السلسلة ككل نحو التصدي للمخاطر ورفع الوعي في جميع أقسام سلاسل الإمداد وهو الأساس لتطوير خطة عمل استباقية لمواجهة المخاطر في سلاسل الإمداد.

٣- أنواع مخاطر سلاسل الإمداد.

تختلف مخاطر سلاسل الإمداد من صناعة لأخرى ومن بلد لآخر، وهذا حسب رؤية الشركة وطبيعة نشاطها فقد تنشأ مخاطر سلاسل الإمداد لعدة أسباب منها ما هو سياسي، أو الكوارث الطبيعية، أو الاقتصادي، أو ما يتعلق بالمنافسة وغيرها من المتغيرات، أيضا الاعتماد على عدد محدود من الموردين أو عدم وجود بدائل سواء للمعدات أو المواد الخام التي تستخدم في صناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. (٢٠١٩، الفياض) ويرى (Szymoniak) أن أي ظاهرة تتسبب في تعطيل تنفيذ عمليات سلاسل الإمداد تمثل خطر يهدد أمن سلاسل الإمداد، وقد يشمل ذلك، الحفاظ على المخزون والتدفق المادي، والتكاليف اللوجستية، والبنية التحتية، وأيضا تدفق المعلومات وغيرها، ويمكن أن تحدث هذه الأنواع من المخاطر بشكل مستقل أو مندمجة معا مما يخلق وضعاً خطيراً بالنسبة للشركة والأطراف المشاركة في سلاسل الإمداد. (Szymoniak, 2014) وفي تصنيف Manju and John T. Mentz، من خلال إجرائه مقابلات مع المديرين المساهمين في اتخاذ وتنفيذ قرارات سلاسل الإمداد في مجموعة متنوعة من شركات التصنيع، مثل شركات المستحضرات الصيدلانية، والمنتجات المكتبية، والأجهزة الكهرومنزلية، والسلع الاستهلاكية وغيرها، قدموا تصنيفاً جديداً لمخاطر سلاسل الإمداد كما يلي: مخاطر العرض، مخاطر الطلب، المخاطر التشغيلية، والمخاطر الأمنية: (197-198). Manju (& John T, 2008, pp

أ- **مخاطر العرض:** تتمثل في الأحداث السلبية في سلاسل الإمداد والتي تؤثر على قدرة الشركة على تلبية طلبات العملاء من حيث الكمية والجودة، والوقت المحدد والتكاليف المتوقعة.

وتشمل هذه المخاطر: -

١. فشل الموردين: وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة تعرض الموردين للأزمات المالية.
 ٢. التزامات التوريد: وتنشأ هذه المخاطر بسبب الحالات التي يكون فيها تذبذب في الطلب على منتجات الشركة، أو العجز في التوريد، مما يخلق مشكلة عدم القدرة على الاستجابة للطلب.
 ٣. تكلفة التوريد: وتنشأ تلك المخاطر بناء على ارتفاع التكلفة غير المتوقع في أسعار التوريد التي يفرضها المورد للحصول على المواد والمعدات والمنتجات أو التغيير في أسعار الصرف.
- ب- مخاطر الطلب: تشمل النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية المرتبطة بالتدفقات الخارجية والتي تؤثر على طلبات العملاء من حيث تشكيلة أو حجم المنتجات التي تلبى احتياجات العملاء. وتتضمن المخاطر التالية (Tang & Tomlin, 2008, p3)

- ١- مخاطر التنبؤ: تنشأ تلك المخاطر بسبب عدم التطابق بين توقعات الشركة عن الطلب ومستوى الطلب الفعلي.
- ٢- مخاطر التغييرات التكنولوجية أو في تفضيلات العملاء: ترتبط هذه المخاطر بالمدى الطويل للتغييرات التكنولوجية التي يعتمد عليها المنافسين وهو ما يؤثر في اتجاهات وتفضيلات العملاء.
- ت- مخاطر العمليات: هي النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية داخل الشركة والتي تؤثر على قدرتها في إنتاج السلع والخدمات من حيث توقيت الإنتاج، الجودة، الربحية وغيرها. وتشمل هذه المخاطر (Christopher and Tomlin, 2008, p3)

- ١- مخاطر التصميم: وهي المخاطر التي تحدث نتيجة التغيير في تصميم المنتجات والعمليات التصنيعية.
 - ٢- مخاطر المخزون: وهي مخاطر زيادة المخزون التي قد تسبب ضرر في الأداء المالي للشركة، وهذه المخاطر تعتمد على، معدل تقادم، قيمة المنتج، وعدم التأكد من الطلب أو العرض.
 - ث- المخاطر الأمنية: وهي النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية التي تهدد سلامة العنصر البشري مثل، التخريب، سلامة نظم المعلومات، الجريمة، وغيرها.
- يلاحظ من التصنيفات المقدمة للمخاطر التي تهدد أمن وسلامة سلاسل الإمداد والتي تؤثر على قدرة الشركة في تحقيق أهدافها، إلى جانب تأثيرها على نشاط الشركة تأخذ أيضا بعين الاعتبار الأثر الكبير على سلامة العملاء كأحد الأطراف الرئيسية في سلاسل الإمداد.

إن انعكاسات المخاطر على سلاسل الإمداد على المدى القصير والطويل له آثار سلبية على فعالية وكفاءة سلاسل الإمداد فعلى سبيل المثال المخاطر الجيوسياسية، ومخاطر تعطل النقل، إنما يؤدي إلى قنوات توزيع فارغة من البضائع. وعالقة في المنبع، وتأخر في التسليم والأضرار أثناء عملية التسليم،

والعقبات الجمركية، وهو الأمر الذي ينعكس على فقد المبيعات والعملاء والإيرادات. أيضا في حالة تعطل الإمداد قد يؤدي إلى توقف أنشطة التصنيع.

٤. استراتيجيات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

عند مراجعة أدبيات المختصة في مجال استراتيجيات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد التي من الممكن اتباعها للتخفيف من حد مخاطر سلاسل الإمداد وجد أن الكثير من هذه الأدبيات تشير إلى استراتيجية بناء الاحتياطات الإضافية، واستراتيجية التأجيل، واستراتيجية سلاسل الإمداد الكفؤة والمستجيبة، واعتمدت هذه الاستراتيجيات للدراسة باعتبارها استراتيجيات للتخفيف من حدة مخاطر سلاسل الإمداد.

١- استراتيجية بناء الاحتياطات الإضافية: تم تناول هذه الاستراتيجية من قبل الباحثين (Sunil

Chopra & Man Mohan S Sodhi, 2004) حيث ركز الباحثين على التخلص من المشاكل والمخاطر التي تواجه المنظمات في مجال توقف العمليات بفعل توقف سلاسل الأمداد، حيث تلجأ العديد من المنظمات إلى تبني استراتيجية بناء الاحتياطات الإضافية لتقليل من مخاطر سلاسل الإمداد الخاصة بها وهذه الاستراتيجية بمفهومها العام تشير إلى الاستراتيجية التي تعتمد المنظمة لتقليل التكاليف المرتبطة ببعض الأحداث غير المرغوب فيها والمرتبطة بمخاطر العرض، والعمليات، والطلب من خلال بناء الاحتياطات الإضافية مثل، المخزون الإضافي، وتخصيص طاقات إنتاج احتياطية، والتعامل مع موردين احتياطين لاستيعاب الأثار الناجمة عن التأخير.

٢- استراتيجية التأجيل: وتعرف استراتيجية التأجيل بأنها استراتيجية التكيف لسلاسل الإمداد التي

تمكن المنظمات من الحد بشكل كبير من المخزون وتحسين خدمة العملاء. (Muzumdar, M., Kemal Caglar 2003, p9) وهي الاستراتيجية التي بموجبها يتم تأخير بعض عمليات تميز المنتجات، ويتم تأخيرها عمداً، بدلا من إدخال معلومات غير موثوقة أو ناقصة ويسمى التأجيل "بتأخر التمايز" إلى أن المنظمات تميل إلى تنفيذ استراتيجية التأجيل من أجل تحسين الأداء والكفاءة والقدرة على الاستجابة وتحقق مجموعة من الفوائد مثل: السرعة في التسليم، ارتفاع موثوقية التسليم، تحسين دورة وقت التخزين، تخفيض تكاليف الخدمات اللوجستية، تخفيض مخاطر التقادم، تحسين تخصيص المنتجات ويتم تنفيذها بنجاح في حالة تبني المنظمة إنتاج منتجات إبداعية.

٣- استراتيجية سلاسل الإمداد الكفؤة والمستجيبة: غالبا ما يتم التمييز بين سلاسل الإمداد أما من

حيث سلاسل الإمداد الكفؤة أو من حيث سلاسل الإمداد المستجيبة والمرنة، حيث يرى أن استراتيجية سلاسل الإمداد المستجيبة والمرنة تؤكد على المستوى العال من خدمة العملاء، وبالتالي فإن المخزون يكون منتشرا على طول سلاسل الإمداد، واستراتيجية سلاسل الإمداد الكفؤة تكون فعالة عندما تسعى

المنظمات للاحتفاظ بمستويات مخزون قليلة في الجزء الأسفل لشبكة سلاسل الإمداد وذلك بهدف تقليل رأس المال العامل في المخزون وهذا يتطلب السرعة في تدفق المعلومات في أسفل وأعلى سلاسل الإمداد من قنوات البيع بالتجزئة باتجاه الخلف وصولاً إلى عمليات الإنتاج في المنظمة وتدار سلاسل الإمداد بالأسلوب الذي يضمن السرعة في تدفق المنتجات أسفل سلاسل الإمداد لتجنب الاحتفاظ بمستوى عال من المخزون وعليه أشار الباحثين (Slack et al.2006.p213-2015)، أن طبيعة الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة تعد عاملاً أساسياً وهي أفضل اختيار لتصميم سلاسل الإمداد.

٢/١/٧ سمعة العلامة التجارية

١- مفهوم سمعة العلامة التجارية

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق **A.M.A** الاسم التجاري بأنه: مصطلح، رمز، علامة تصميم، أو مزيج منهما، يهدف إلى تعريف وتحديد المنتجات أو الخدمات لمصنع أو بائع بهدف تمييزهم عن غيرهم من المنظمات، لذلك فإن الاسم التجاري هو من الأصول التسويقية غير الملموسة، ولكنه يختلف عن الأصول الملموسة بأنه غير قابل للاستنفاذ ولا يوجد له تاريخ للانتهاء (Kotler, 2018 :118).

إن مفهوم العلامة التجارية هو مفهوم معقد ويعني العديد من المستويات حسب: (Armstrong, 2014: 269)

- **الاتجاهات:** حيث إن العلامة التجارية توجه نشاط الدماغ نحو اتجاه معين ونحو منتج محدد.
- **المنافع:** تترجم الاتجاهات إلى منافع فعلية، مثلاً اتجاه "المتانة" يجب أن يترجم إلى منفعة وظيفية.
- **القيمة:** العلامة التجارية تعطي دلالة حول قيمة المنتج، فعندما تطرح إحدى المنظمات منتج جديد، فإن اسم هذه المنظمة يعطي مدلولاً حول القيمة لذلك المنتج.
- **الثقافة:** إن العلامة التجارية تقدم ثقافة تنظيمية فعالة، وكفاءة، وأداء عال من التنظيم.
- **الشخصية:** إن العلامة التجارية توجه بشيء ما حول شخصية المنظمة أو شخصية مدراءها.
- **المستخدم:** توضح العلامة التجارية نوعية من يستخدم هذه العلامة من العملاء والذين يستهلكون تلك المنتجات.

وبذلك، فإن ما يميز العلامة التجارية بشكل فعلي هو إدراك العملاء لها، وطبيعة شعور العملاء تجاه ذلك المنتج، وكيف تقوم العلامة التجارية بتأدية الوظيفة التي من المفروض أن تؤديها. (Kotler and Keller, 2015: 207) ويتم تمييز المنتجات عن طريق استخدام أشكال أو علامات مميزة تصبح بدورها دليلاً على هذه المنتجات، وتسمى العلامة التجارية، وهي تعد من أهم الأشياء لدى المنظمات

تتمثل في علامتها، فيمكن الحصول على المصنع، أو الآلات أو المعدات، أو المخزون، غير أن بناء السمعة في السوق تأخذ وقتاً طويلاً (البكري، ٢٠١٤: ١٧٠) كما تساهم العلامة التجارية في بناء المكانة الذهنية لدى العملاء وحول المنظمة ومنتجاتها، على نحو يمكن من خلالها التأثير الإيجابي بقرارات الشراء لأي منتج أو خدمة (عيسى، ٢٠١٣، ٤٥) وتعد العلامة التجارية بمثابة هوية المنتج وكلما ارتبط اسم العلامة التجارية بسمعة متميزة في أذهان العملاء المستهدفين أمكن تسويق المنتج بنجاح وتحقيق أهداف المنظمة وقد أشار (Aaker, 2004, p 45) إليها على أنها التقدير العام الذي تحتفظ فيه العلامة التجارية بمكانتها عند العملاء، في حين أوضح (Gregory & Wiechmann , 2008, p25) بأنها الصدى الجيد الذي تتميز به العلامة التجارية عن غيرها من العلامات الأخرى، وأكد كلاً من (p 85 Hague & Jackson, 2009) بأنها الجاذبية الخاصة بالعلامة التجارية تجاه العملاء والمجتمعات والمستثمرين، وأوضح (Argenti & Druckenmiller, 2009, p43) بأنها مجموعة من العواطف والمعارف التي تتشكل من قبل أصحاب المصلحة عن العلامة التجارية بمرور الزمن. ووفق ما سبق عرضه من آراء يرى الباحث أن سمعة العلامة التجارية تمثل الانطباعات التي تترسخ في ذهن العملاء جراء التعامل مع علامة تجارية محددة والتي ينعكس تأثيرها على استمرارية التعامل مع تلك العلامة من عدمه.

٢- أهمية سمعة العلامة التجارية

لا شك بأن لسمعة العلامة التجارية أهمية كبيرة للمنظمة والعملاء، فهي بمثابة الحافز الذي يدفع العملاء لشراء تلك العلامة والاحتفاظ أيضاً بالعملاء القدامى، وعليه يمكن تحديد أهمية سمعة العلامة التجارية بالآتي وفقاً لـ (Omar & Williams, 2016, p65)

- زيادة أرباح المنظمة وحصتها السوقية.
- زيادة الطلب على العلامة التجارية.
- المرونة في تحكم المنظمة بالسعر باتجاه الزيادة، لأن العميل يصبح غير حساس تجاه السعر.
- تساعد المنظمة على استرداد التكاليف التي تحملتها في سبيل بناء تلك العلامة وبمرور الزمن.

أما (Schultz & Kitchen, 2018, p77) فقد أشار إلى تلك الأهمية بالآتي:

- اكتساب ولاء العملاء.
- مقياساً لمصداقية المنظمة أمام أصحاب المصلحة.
- تؤثر بشكل كبير على القرار الشرائي للعملاء.

- تميز بين منتجات المنظمة ومنتجات المنظمات المنافسة، فهي تمنع الازدواج والاندماج، والتشابه.
- تساعد العملاء على التمييز بين المنتجات التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم.
- تصنع الثقة بالمنتجات، عندما تنعكس جودة المنتجات ومصادقيتها أمام العملاء.
- تعطي فرصة كبيرة للتوسع في الأسواق وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- تعكس العلامة التجارية جودة المنتجات المصنعة ودرجتها.
- تحمي المنتجات من التزوير والتقليد والغش.

٣- خصائص العلامة التجارية: من الطبيعي أن أي علامة تجارية لمنتج قد تكون رديئة أو جيدة، وقد تؤدي إلى خفض المبيعات، أو إلى زيادتها، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تأخذ بالاعتبار عند اختيار العلامة التجارية والتي اتفق معها مجموعة من الباحثين والكتاب: (2013, p177 Mosavi & Kenarefard) و(العبد الله، ٢٠١٤: ٢٣)، و(كريمة، ٢٠١٢: ٢٦٢).

- أن تكون سهلة الفهم واللفظ والتذكر والاسم يكون قصيراً: أن تكون الكلمة قصيرة، حيث من السهل لفظها وتذكرها من العملاء فبعض العملاء تصعب عليهم نطق بعض الحروف والكلمات، فالكلمة القصيرة يسهل كتابتها بخطوط واضحة كبيرة في مساحة صغيرة على السلعة.
- أن تلقي بعض الأضواء على المنتجات نفسها: بمعنى آخر عند رؤية العلامة التجارية أو اسمها من قبل العملاء فإن صورة المنتج وخصائصه تبقى في ذهن العملاء.
- ضمان لصفات المنتج والخدمة وجودتها: وتفيد العلامة التجارية للمنتج أو الموزع من إبراز خصائص منتجاته وما تتصف به من جودة لتمييزها عن غيرها من مثيلاتها، فالعلامة التجارية تمثل نوعاً معيناً من الجودة لجذب العملاء إلى هذه المنتج وتفضيله لها عن المنتجات الأخرى.
- أن تكون لها حماية قانونية: كونها تعد من الأصول المهمة للشركة والتي لها أثر على الإيرادات التي يمكن الحصول عليها وبالتالي يستلزم أن تحصل الشركة على الحق القانوني في استخدامها لهذه العلامة قبل القيام بعملية التسويق تحت هذه العلامة (عكروش ونديم، ٢٠١٤: ٢٣٢)
- تعد وسيلة للإعلان: مما لا شك فيه أن العلامة التجارية تلعب دوراً مهم في وسيلة من وسائل الإعلان، حيث إن العلامة التجارية تستطيع أن تبقى في ذاكرة العملاء من خلال تردها في وسائل الإعلان المختلفة (Alser, 2019: 254)

٤- أبعاد العلامة التجارية: يمكن بيان أبعاد العلامة التجارية وفق ما استند عليها كل من (جودت، ٢٠١٣: ١٢٣)، (Joe, 2019: 77)، واتفق عليها أغلب الباحثين، وتتمثل في (السعر المدرك، الجودة المدركة، الشهرة المدركة، القيمة المدركة، ثقة العملاء المدركة) أما (الزيارات والعزوي، ٢٠١٠: ٥٦)، فقد حددها بخمسة أبعاد أساسية للعلامة التجارية، وهي (الصدق، الإثارة، الكفاءة، الرقي، التصميم) والآتي شرح لأبعاد العلامة التجارية:

- **السعر المدرك للعلامة التجارية:** يشير إلى المدى الذي عبره يدرك العملاء أسعار المنتجات، وبيان مدى استعداده لدفع قيمة المنتج ذات العلامة التجارية المميزة، والذي سيؤثر في قرار الشراء الذي سيتخذه العملاء، فضلا عن المكانة أو الصورة الإيجابية التي يعكسها سعر المنتج.
- **الجودة المدركة للعلامة التجارية:** تدل على الانطباعات والتوقعات الإيجابية التي يحملها المنتج مثل الكفاءة، وخصائص المنتج، والشهرة، والتميز عن منتجات المنافسين.
- **الشهرة المدركة للعلامة التجارية:** تدل على مكانة الشركة ومنتجاتها في الأسواق وقيمتها الإيجابية التي تعكس سمعة المنظمة التجارية، فضلا عن حضور العلامة التجارية في أذهان العملاء، فمن خلال الشهرة تتميز منتجات المنظمة في السوق، فشهرة العلامة التجارية دلالة واضحة بما تميز منتجات المنظمة من جودة ودقة وقوة، وكذلك ثباتها وقدمها في السوق لسنوات طويلة.
- **القيمة المدركة للعلامة التجارية:** تدل على قيمتها لدى العملاء والتي تكونت بفعل مستوى جودة المنتجات، وتوفرها في الوقت والمكان المناسبين، وكذلك المصادقية التي تعكسها العلامة التجارية بين نظيراتها المنافسة.
- **ثقة العملاء المدركة للعلامة التجارية:** يتبين هذا من خلال الالتزام بالوعود التي تقدمها المنظمة للعملاء عبر حملاتها الإعلامية والترويجية، مبتعدة بذلك عن أساليب الخداع والغش والاحتيال التسويقي، على نحو تكون فيه علامة المنتج التجارية ذات قيمة كبيرة وتعكس التوقعات الإيجابية لدى العملاء، وملائمتها ومصداقيتها.

٢/٧ الدراسات السابقة

- دراسة (قازي، ٢٠٢١) بعنوان " إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية" هدفت الدراسة إلى تحديد الآلية التي تتم بها إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على مستوى مؤسسات الأعمال الدولية، ولهذا الغرض تم تطبيق الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية التي تنشط على المستوى الدولي، حيث تم توزيع استمارات استقصاء بحجم (٢٢) مفردة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. V22. توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الأعمال الدولية

تتعامل مع المخاطر اللوجستية بقياس المخاطر المحتملة بشكل استباقي ومن ثم معالجة دقيقة لاستراتيجيات المؤسسة في حال وقوع الخطر، ليطم بعد ذلك اتخاذ قرارات مدروسة لتقليل الصدمة وتسريع التعافي التجاري وتحسين مرونة سلاسل الإمداد مستقبلاً.

- دراسة (حسن، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على فرص وتحديات إدارة مخاطر الأعمال الرقمية لسلسلة التوريد في شركات صناعة الأغذية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستمارة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، وقد تم اختيار (٢٥) شركة، وبذلك تم توزيع (١٤٤) استبانة، وقد تم استرداد (١١٤) استمارة استقصاء، بما يمثل نسبة (٧٩.١٪) كنسبة استرداد، وكان توزيع استمارات الاستقصاء يستهدف بشكل أساسي (مدير دائرة، ورئيس قسم، موظف)، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الشركة تعمل على تطوير بدائلها واستراتيجيات لتخفيض مخاطر سلاسل التوريد والمعززة لمركزها التنافسي، أيضاً أن الشركة تعمل على إدارة مخاطر الأعمال الرقمية لسلسلة التوريد من خلال تحسين الأنشطة والأساليب المستخدمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفعال، والشراكة معهم، أيضاً ضرورة زيادة الخبرة من خلال حضور الندوات والاجتماعات في مجال إدارة مخاطر الأعمال الرقمية، حتى يزيد من تحسين عمليات سلاسل التوريد، بالإضافة إلى ضرورة زيادة وعي العاملين في الشركة بأهمية إدارة مخاطر الأعمال الرقمية لسلسلة التوريد، أيضاً رفع مستوى الاهتمام بالقدرة الفنية والتنظيمية للشركة والتي تنعكس على عملية إدارة مخاطر الأعمال الرقمية لسلسلة التوريد.

- دراسة (أزهار، ٢٠٢١) بعنوان "استخدام التحليل الهرمي المصنوب FUZZY AHP لاختيار الاستراتيجية المثلى للتخفيف من مخاطر سلسلة التجهيز لتعزيز الميزة التنافسية" هدفت الدراسة إلى اختيار الاستراتيجية المثلى التي تتبعها المنظمات الصناعية (شركة مصافي الجنوب/ مصفى الشعبية) للتخفيف من مخاطر التجهيز التي تواجهها حيث أجريت المفاضلة بين أربع استراتيجيات وهي (استراتيجية بناء الاحتياطات الإضافية واستراتيجية التأجيل، استراتيجية التجهيز الكفؤ واستراتيجية التجهيز المستجيبة). وتم اختيار شركة مصافي الجنوب مصفى الشعبية مجالاً للبحث. وفي ضوء المقابلات الشخصية واستمارة الاستقصاء، تم صياغة مشكلة الدراسة وتم توزيع عدد (٦٤) استمارة استقصاء من منتسبي المصفى العاملين في الإدارات العليا والوسطى بصدد متغيرات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية بناء الاحتياطات الإضافية هي الاستراتيجية المثلى التي تتبعها المنظمة للتخفيف من مخاطر التجهيز ولتعزيز الميزة التنافسية (ميزة التكلفة المنخفضة) واختتمت الدراسة بجملة

من الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في الارتقاء بمستوى أداء إدارة سلسلة التجهيز في المنظمات محل البحث.

- دراسة (راضي، ٢٠١٩) بعنوان "تحديد مستوى الأداء الشامل للشركة بالاعتماد على العلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر التجهيز والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز - دراسة ميدانية في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة. هدفت الدراسة إلى تحسين الأداء الشامل في شركة الفيحاء للبناء الجاهز باستخدام العلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر التجهيز، والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز. ومناقشة النتائج التي تعزز هذا الاتجاه من خلال العلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر التجهيز والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز، مستخدماً الأساليب الوصفية المعتمدة على تحليلات استمارة استقصاء لاختبار معنوية العلاقة والتأثير لتفاعل إدارة مخاطر سلسلة التجهيز مع التكامل الخارجي لسلسلة التجهيز في مستوى الأداء الشامل للشركة، وتوزيع استمارة الاستقصاء على (٩٨) مشاركاً وقامت الدراسة باستخدام المنهج التحليلي وأوصت الدراسة بتطوير إستراتيجية شاملة ومتكاملة للتجهيز تقود وتوجه عملية التجهيز نحو الاستجابة التامة للتكامل الخارجي في سلسلة التجهيز.

- دراسة (إيمان، ٢٠١٩) بعنوان "تحديد مستوى أداء نظام العمليات بالاعتماد على العلاقة التفاعلية بين إستراتيجية إدارة مخاطر التجهيز ومتطلبات استمرارية تدفق عملية الإنتاج: دراسة استطلاعية في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة. هدفت الدراسة إلى تحسين أداء نظام العمليات في شركة الفيحاء للبناء الجاهز باستخدام العلاقة التفاعلية بين إستراتيجية إدارة مخاطر التجهيز، ومتطلبات استمرارية تدفق عملية الإنتاج، ومناقشة النتائج التي تعزز هذا الاتجاه، التصميم / المنهجية / المدخل: وبناء نموذج مفاهيمي لتدفق مسارات نظام العمليات في شركة الفيحاء للبناء الجاهز، يتأسس على العلاقة التفاعلية بين إستراتيجية إدارة مخاطر التجهيز ومتطلبات استمرارية تدفق نظام العمليات، مستخدماً الطرائق الوصفية المعتمدة على تحليلات استمارة الاستقصاء لاختبار معنوية العلاقة والتأثير (لتفاعل إستراتيجية إدارة مخاطر سلسلة التجهيز مع متطلبات استمرارية تدفق نظام العمليات) في مستوى الأداء الشامل لنظام العمليات، وتم مساندها ببعض الوسائل الكمية المتوفرة، معتمداً في ذلك على المزج بين المنهجين الوصفي والكمي، بهدف دقة النتائج. وتوصلت الدراسة بأنه لا زلت شركة الفيحاء للبناء الجاهز موضوع الدراسة، تقتصر إلى الإطار المفاهيمي الذي ينظم مكوناتها الرئيسية ويوحدها ويوجهها نحو تحسين الأداء الشاملة للشركة، فضلاً عن الاهتمام النسبي بالدور الاستراتيجي والمهم لسلسلة التجهيز، وتأثيره المزدوج في كل من عملية الإنتاج والأداء الشامل لنظام العمليات. وأوصت الدراسة على تشجيع المديرين المهنيين على الاهتمام أكثر بالدور الذي تؤديه سلسلة التجهيز في تحسين مسارات نظام العمليات فضلاً عن تحسين أدائه الشامل.

- دراسة (علا، ٢٠٢١) بعنوان "دور العلامة التجارية في تعزيز سمعة المنظمة التجارية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دار ابن الأثير للطباعة والنشر في جامعة الموصل" هدفت الدراسة إلى دراسة الأثر للعلامة التجارية بأبعاده (السعر المدرك، والجودة المدركة، والشهرة المدركة، والقيمة المدركة، وثقة العملاء المدركة) و (سمعة المنظمة التجارية)، لما لها من أهمية في التعريف عن دار الطباعة والنشر محل البحث وبيان منتجاتها المقدمة، وبناء عليه تمت إثارة سؤالين حول مشكلة البحث، تمثل السؤال الأول، بما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية وسمعة المنظمة محل البحث؟ والسؤال الثاني، ما مدى تأثير العلامة التجارية بأبعادها بسمعة المنظمة محل البحث؟ وتمت صياغة فرضيتين أساسيتين هما: هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد العلامة التجارية وسمعة المنظمة التجارية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وكذلك هناك تأثير معنوي للعلامة التجارية في سمعة المنظمة عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث المكونة من (١٤٠) موظف في دار ابن الأثير للطباعة والنشر في جامعة الموصل، واختيار عينة مكونة من (٥٠) موظفا يعملون في مجالات الطباعة والنشر والتوزيع في جامعة الموصل، وتم جمع البيانات عبر تصميم استمارة الاستقصاء، وتحليل فقراتها لاختبار فرضيات البحث باستخدام برنامج SPSS، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كانت أهمها: أن المنظمة محل البحث لديها اهتمام بدرجة عالية بالعلامة التجارية، وذلك من خلال سعيها لأن تكون علامتها التجارية تعكس جودة خدماتها المقدمة لجميع مؤسسات جامعة الموصل، وغيرها من المؤسسات، كما توصل البحث إلى جملة توصيات كان أهمها: ضرورة الاهتمام بالعلامة التجارية كونها تعكس هوية المنظمة ومكانتها بين المنظمات الأخرى والسوق.

- دراسة (هند، ٢٠٢١) بعنوان "العلاقة التوافقية بين سمعة العلامة التجارية والكلمة المنطوقة الإيجابية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن متجر كارفور في مدينة أربيل" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سمعة العلامة التجارية والكلمة المنطوقة الإيجابية، لما يمثلها الموضوعان من أهمية كبيرة للمنظمات، إذ يعود بناء السمعة الجيدة للعلامة التجارية للمنظمة في أذهان العملاء أحد أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعدي الكلمة المنطوقة الإيجابية أحد طرق الوصول إليها، وقد تم اختيار متجر كارفور لما له من أهمية كبيرة وإقبال كبير من قبل العملاء كونه يقدم مجموعة من المنتجات المتنوعة وله علامة تجارية معروفة، ويسعى إلى تعزيز سمعة العلامة التجارية من خلال البرامج والأنشطة التي يقوم بها والتي تترك أثرا إيجابياً في أذهان العملاء الذين تم اختيارهم بصورة عشوائية من خلال تعاون العاملين في متجر كارفور، تم طرح مجموعة من التساؤلات والتي تعبر عن مشكلة البحث ومفادها، ما طبيعة العلاقة التوافقية بين سمعة العلامة التجارية والكلمة المنطوقة

الإيجابية؟ تم توزيع (٦٥) استمارة استقصاء على عملاء متجر كارفور، وتم الاعتماد على حزمة برامج التحليل الإحصائي SPAS تم التواصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها أن هناك علاقة توافقية بين سمعة العلامة التجارية والكلمة المنطوقة الإيجابية، كما تم تقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها ضرورة قيام متجر كارفور باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل يدعم سمعة علامتها التجارية والذي سوف ينعكس على الكلمة المنطوقة الإيجابية بسبب العلاقة التوافقية بين المفهومين.

- تعليق الباحث على الدراسات السابقة: -

اتفقت الدراسات التي اطع عليها الباحث على الدور الكبير الذي تلعبه إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في تحسين الأداء والميزة التنافسية والأداء التسويقي وسمعة العلامة التجارية وأثر ذلك على حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وزيادة ربحيتها وحصتها السوقية وتحسين قيمتها السوقية وأوصت بتطبيقها.

٨. منهج البحث وأسلوبه

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة الميدانية من خلال توزيع استمارة الاستقصاء على عينة من المتخصصين في الشركات محل البحث لوصف وتحليل وقياس أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة.

١/٨ / مجتمع وعينة البحث

١/٨ / مجتمع البحث:

قام الباحث بإجراء بحثه بالتطبيق على شركات التجارة الإلكترونية في القاهرة عدد (١٣) شركة تتميز بتنوع منتجاتها وقد تعمد الباحث أن تكون الشركات محل الدراسة من الشركات الكبيرة الحجم وتمتلك هذه الشركات إمكانيات تطبيق إدارة سلاسل الإمداد وبالتالي إدارة مخاطرها من وجهة نظر الباحث وقد تم اختيار الشركات بطريقة العينة التحكمية وقام الباحث بشرح ماهية إدارة سلاسل الإمداد وماهية إدارة مخاطر سلاسل الإمداد للمستقصي منهم وقد أبدى غالبية المستقصي منهم اقتناعه بمنهجية إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وإن أوضح بعضهم صعوبة تطبيق ذلك المنهج بسبب الثقافة السائدة التي تحول دون توفر الثقة الدائمة وإقامة علاقات شراكة قوية مع الموردين والعملاء وتحتم الثقافة السائدة أن تسود العلاقات التقليدية بين المنظمة والموردين من ناحية وبين المنظمة والعملاء من ناحية أخرى كما تمنع الثقافة السائدة المنظمات من مشاركة المعلومات مع الموردين والعملاء.

٢/١/٨ عينة البحث:

تتكون عينة الدراسة من (١٤٣) مفردة من شركات التجارة الإلكترونية في القاهرة من فئات (الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، مديرو العمليات والتسويق والعلاقات العامة والتمويل وإدارة سلاسل الإمداد والتخطيط والمشتريات والمخازن والنقل والحركة - أو من ينوب عنهم تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

تم توزيع (١٤٣) استبانة على جميع المديرين العاملين في الشركات محل البحث، وتم استرداد (١٣٣) استمارة استقصاء، وبعد تدقيقها تم إلغاء (١٥) استمارة استقصاء لعدم اكتمالها وتبقى (١١٨) استمارة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (٨٢.٥١%) من المجموع الكلي. وبعد ذلك تم إدخالهم على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

جدول رقم (١) توزيع عينة البحث

عدد القوائم المسلمة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
١٤٣	١٣٣	١١٨	٨٢.٥١%

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

٢/٨ حدود البحث

١. **الحدود المكانية:** تتمثل في قطاع التجارة الإلكترونية (الأغذية والمشروبات - الشركات كبيرة الحجم) في القاهرة.

٢. **الحدود الزمانية:** دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث بالشركات محل البحث خلال الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث منذ البدء في توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة حتى استلامها (٢٠٢٢/٨/١ إلى ٢٠٢٢/٩/١٥).

٣. **الحدود البشرية:** ويتكون من جميع المسؤولين عن (الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، مديرو العمليات والتسويق والعلاقات العامة والتمويل وإدارة سلاسل الإمداد والتخطيط والمشتريات والمخازن والنقل والحركة - أو من ينوب عنهم في قطاع التجارة الإلكترونية (الأغذية والمشروبات - الشركات كبيرة الحجم) في القاهرة.

٤. **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأبعادها وهي (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها - إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها - إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها) وكذلك سمعة العلامة التجارية.
٥. **حدود فنية:** تم تصميم استمارة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة خصوصا في ظل انتشار فيروس كورونا فقرر الباحث الاعتماد على مصدر مناسب وآمن للحصول على البيانات.

٣/٨ أداة البحث

أ- البيانات الثانوية ومصادرها:

الحصول على البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه، والتقارير الداخلية بالشركات وتقارير الإدارات والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- البيانات الأولية ومصادرها

الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية واستمارة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية على النحو التالي:

- **استمارة الاستقصاء:** قام الباحث بالاعتماد على استمارة الاستقصاء وفقا لمقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس في جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث يتم تقسيمها إلى جزئين رئيسيين، حيث سيتناول الجزء الأول إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، والجزء الثاني سمعة العلامة التجارية، وستوجه تلك القوائم لفئات رئيسية في الشركات محل البحث والمتمثلة في أعضاء الإدارة العليا، رؤساء القطاعات، مدير الإدارات، رؤساء الأقسام.

- **المقابلات الشخصية:** تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض المديرين، وذلك للتأكد من صحة المعلومات الواردة في استمارة الاستقصاء بعد تحصيلها وللحصول على أي معلومات أخرى قد تكون مفيدة لمجال البحث.

٤/٨ الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام أسلوب الإحصاء الاستدلالي والذي يتألف مما يلي:

- ١- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- ٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة معرفة الأهمية النسبية.
- ٣- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- ٤- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وذلك لقياس التأثير بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- ٥- مستوى الأثر والأداء الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:
 - طول الفئة = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل / عدد المستويات.
 - طول الفئة = $1-0 / 3$.
 - يكون المستوى المنخفض من ١ - أقل من ٢,٣٣.
 - المستوى المتوسط من ٢,٣٣ - ٣,٦٦.
 - المستوى المرتفع من ٣,٦٧ فأكثر.

٥/٨ صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين" هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض استمارة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين تألفت من (٧) من أساتذة الجامعات متخصصين في علوم الإدارة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت استمارة الاستقصاء في صورته النهائية.

٦/٨ اختبارات الثبات:

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لقياس مدى التناسق في إجابات عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، والجدول (٢) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة: جدول رقم (٢) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استمارة الاستقصاء (مقياس ألفا كرونباخ)

البعد	عدد الفقرات	قيمة (a) ألفا
إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها	5	0.844
إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها	8	0.812
إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها	7	0.805
إدارة مخاطر سلاسل الإمداد	20	0.892

0.857	9	سمعة العلامة التجارية
-------	---	-----------------------

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

إذ يوضح الجدول (٢) قيم الثبات للمتغير المستقل وهو إدارة مخاطر سلاسل الإمداد والتي تراوحت بين (٠.٨٠٥) لبعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها، و (٠.٨٤٤) لبعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، في حين كانت قيمة ألفا لجميع فقرات المتغير المستقل والبالغ عددها (٢٠) فقرة (٠.٨٩٢). أما فيما يخص قيم الثبات للمتغير التابع سمعة العلامة التجارية والتي تراوحت لجميع الفقرة والبالغ عددها (٩) فقرات (٠.٨٥٧). وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصور عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض هذه الدراسة.

٧/٨ التحليل الإحصائي واختبارات الفروض

١/٧/٨ أبعاد المتغير المستقل - إدارة مخاطر سلاسل الإمداد:

لوصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل وهو إدارة مخاطر سلاسل الإمداد المتمثلة في الأبعاد (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها) في قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة فقد اعتمد الباحث على استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرات وأهمية كل فقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (٣) الخاص ببعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، والجدول رقم (٤) لبعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها، والجدول رقم (٥) لبعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها، كما تظهر الجداول التالية ترتيب فقرات الدراسة بحسب أهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة، كما سيظهر الجداول الأهمية لكل فقرة بحسب وجهة نظر عينة الدراسة، وكما يلي:

أولاً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها.

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها

#	بعد إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
---	------------------------------------------	-----------------	-------------------	--------------------------	--------------------------	------------------

مرتفع	1	0.000	0.863	4.36	1 تقوم الشركة بتحليل بيئة سلاسل الإمداد بدقة لتحديد وتقييم مصادر الخطر.
متوسط	5	0.000	1.440	3.53	2 تقوم الشركة بتدريب مختلف الإدارات بالمؤسسة لمواجهة وإدارة مخاطر سلاسل الإمداد.
مرتفع	2	0.000	1.060	4.15	3 لدى الشركة هيكل تنظيمي يسمح بالتعامل مع مختلف أنواع مخاطر سلاسل الإمداد.
مرتفع	3	0.000	1.185	3.88	4 لدى الشركة خطط واضحة بهدف التصدي للمخاطر وتقليل الأضرار إلى أقصى حد ممكن.
مرتفع	4	0.000	1.172	3.79	5 تقدم تقرير دقيقة للإدارة العليا عن ملامح الخطر المتوقع وطرق المواجهة.
		0.000	1.144	3.94	جميع فقرات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (٣) إجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل وهي فقرات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣.٥٣ - ٤.٣٦) بمتوسط كلي مقدار (٣.٩٤) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمتغيرات فقرات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها بحسب آراء عينة الدراسة، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة تقوم الشركة بتحليل بيئة سلاسل الإمداد بدقة لتحديد وتقييم مصادر الخطر. بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٦) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (٣.٩٤)، وانحراف معياري بلغ (١.١٤٤)، فيما حصلت الفقرة تقوم الشركة بتدريب مختلف الإدارات بالمؤسسة لمواجهة وإدارة مخاطر سلاسل الإمداد. على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣.٩٤) وانحراف معياري (١.١١٤).

ثانياً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها.

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها.

#	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوث الخطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفرز	مستوى الأهمية
1	تقديم تقرير دقيقة للإدارة العليا عن ملامح الخطر وطرق المواجهة.	4.19	0.918	0.000	2	مرتفع
2	تقوم الشركة بتحليل المخاطر وتصنيفها من حيث أسباب حدوثها وآثارها.	4.05	1.018	0.000	7	مرتفع
3	تعمل الشركة على رفع مستويات المخزون لتجنب العطل في سلاسل الإمداد وضمان خدمة العملاء	4.13	0.939	0.000	4	مرتفع
4	تقوم الشركة بمشاركة الخطر مع مختلف الأطراف ذات الصلة في سلاسل الإمداد.	4.09	0.956	0.000	6	مرتفع
5	تقوم الشركة بوضع استراتيجيات للتخفيف من حدة المخاطر.	4.11	0.966	0.000	5	مرتفع
6	تتحكم الشركة بحجم المخزون من خلال بأساليب علمية حديثة.	3.96	1.058	0.000	8	مرتفع
7	تقوم الشركة بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في المؤسسة: المبيعات والتسويق والإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لمواجهة الخطر	4.20	0.848	0.000	1	مرتفع
8	تتعامل الشركة مع مواجهة المخاطر بأساليب علمية حديثة.	4.17	0.998	0.000	3	مرتفع
	جميع فقرات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها	4.11	0.967	0.000		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويشير الجدول (٤) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارة المتعلقة بإدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها،
حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣.٩٦ - ٤.٢٠) بمتوسط كلي مقدار (٤.١١)

على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات عينة الدراسة على فقرات استمارة الاستقصاء المتعلقة بإدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة تقوم الشركة بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في المؤسسة: المبيعات والتسويق والإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لمواجهة الخطر " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.١١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٧)، فيما حصلت الفقرة " تتحكم الشركة بحجم المخزون من خلال بأساليب علمية حديثة." على الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٤.١١) بانحراف معياري (٠.٩٦٧).

ثالثاً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها.

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها.

#	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوث الخطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	يتم تحليل بيئة عمل الشركة لتحديد نقاط الضعف ووضع خطط للطوارئ.	3.98	1.218	0.000	4	مرتفع
٢	تقوم الشركة بإعادة النظر فيما يتعلق بمصادر التوريد	4.01	1.184	0.000	3	مرتفع
٣	تقوم الشركة بإعادة تخطيط نظام النقل من خلال تحليل أساليب النقل الأكثر عرضة للخطر	3.83	1.321	0.000	6	مرتفع
٤	تقوم الشركة بإعادة تخطيط نظام المعلومات لتحسين تدفقها عبر سلاسل الإمداد	3.75	1.34 3	0.000	7	مرتفع
٥	تقوم الشركة بإنشاء هياكل وآليات حوكمة مناسبة لضمان الإشراف وإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد	3.90	1.30 0	0.000	5	مرتفع

مرتفع	2	0.000	1.25	4.02	٦	تقوم الشركة بتقييم مختلف الآثار الناتجة عن مخاطر سلاسل الإمداد
مرتفع	1	0.000	1.19	4.21	٧	تقوم الشركة بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة: المبيعات والتسويق والإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لتقييم مختلف الآثار الناتجة عن الخطر
		0.000	1.25	3.96		جميع فقرات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها
			8			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويشير الجدول (٥) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارة المتعلقة بإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣.٧٥ - ٤.٢١) بمتوسط كلي مقدار (٣.٩٦) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات عينة الدراسة على فقرة استمارة الاستقصاء المتعلقة بإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقوم الشركة بالتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات في الشركة: المبيعات والتسويق والإنتاج والتطوير والمشتريات والتمويل لتقييم مختلف الآثار الناتجة عن الخطر " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٩٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٥٨)، فيما حصلت الفقرة " تقوم الشركة بإعادة تخطيط نظام المعلومات لتحسين تدفقها عبر سلاسل الإمداد." على الأخير بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣.٩٦) وبانحراف معياري (١.٢٥٨).

٢/٧/٨ أبعاد المتغير التابع والمتعلق سمعة العلامة التجارية

لوصف وتحليل بعد سمعة العلامة التجارية فقد أعتمد الباحث على استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية كل فقرة، كما هو موضح بالجدول (٦) الخاص بمتغير سمعة العلامة التجارية، كما يظهر الجدول ترتيب فقرات الدراسة بحسب أهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة، كما سيظهر الجدول مستوى الأهمية لكل فقرة بحسب وجهة نظر عينة الدراسة، وكما يلي: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير سمعة العلامة التجارية.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سمعة العلامة التجارية

#	سمعة العلامة التجارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	تعمل الشركة على تحسين سمعتها عبر إقامة علاقات ناجحة مع المؤسسات والعملاء	4.53	0.970	0.000	6	مرتفع
٢	يحظى العميل بثقة عالية لعلامة الشركة التجارية أمام العلامات التجارية المنافسة الأخرى	4.42	0.926	0.000	8	مرتفع
٣	تمتلك الشركة وسائل متطورة لتحسين القدرة على المنافسة في مجال التجارة الإلكترونية	4.43	0.948	0.000	7	مرتفع
٤	تعكس سمعة العلامة التجارية الانطباعات والتوقعات التي تدور في ذهن العميل حول المنتج	4.59	0.735	0.000	5	مرتفع
٥	يعتبر رضا الزبائن في قمة اهتمامات الإدارة العليا.	4.62	0.674	0.000	3	مرتفع
٦	تعمل الشركة على تلبية احتياجات العملاء بجودة ودقة عالية	4.78	1.088	0.000	1	مرتفع
٧	تلتزم الشركة بالمواعيد والتوقيت الخاصة لتسليم المنتجات إلى العملاء	4.25	0.899	0.000	9	مرتفع
٨	يحصل العميل على المنتجات حسب المواصفات المطلوبة	4.65	0.925	0.000	2	مرتفع
٩	تعتبر مبيعات الشركة مقبولة مقارنة مع المنافسين	4.61	0.947	0.000	4	مرتفع

جميع فقرت سمعة العلامة التجارية	4.54	0.901	0.000
---------------------------------	------	-------	-------

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويشير الجدول (٦) الى إجابات عينة الدراسة عن العبارة المتعلقة بمتغير سمعة العلامة التجارية عند عملاء قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٤.٢٥-٤.٧٨) بمتوسط كلي مقدار (٤.٥٤) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات عينة الدراسة على فقرة استمارة الاستقصاء المتعلقة سمعة العلامة التجارية بقطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعمل الشركة على تلبية احتياجات العملاء بجودة ودقة عالية." بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٨) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٥٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٠١)، فيما حصلت الفقرة " تلتزم الشركة بالمواعيد والتوقيت الخاصة لتسليم المنتجات إلى العملاء " على المرتبة الأخير بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٤.٥٤) وبانحراف معياري (٠.٩٠١).

٣/٧/٨ تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال، بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity** باستخدام معامل تضخم التباين (**VIF**) (**Variance Inflation Factor**) واختبار التباين المسموح به **Tolerance** لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح (**VIF**) للقيمة (١٠)، وأن تكون قيمة التباين المسموح **Tolerance** أكبر من (٠.٠٥)، والجدول رقم (٧) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (٧) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح

#	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها	5.236	0.325
2	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها	4.216	0.331
3	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها	4.228	0.451

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها ، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها ، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها) والبالغة (٥.٢٣٦ ، ٤.٢٢٨، ٤.٢١٥٦) على التوالي والتي تقل عن (١٠)، كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (٠.٣٢٥ - ٠.٤٥١) وهي جميعها أكبر من (٠.٠٥) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

٨/٨ اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد وسمعة العلامة التجارية ($a \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple regression) لكون هذه الفرضية تبحث في أثر جميع أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على متغير تابع واحد وهو وسمعة العلامة التجارية، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	الفرضية	T	B	P-Value	R	R ²
الرئيسية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد على سمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$)	14.569	0.771	0.000	0.689	0.474

المصدر: الجدول من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول رقم (٨) إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومن الجدول نجد أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها) أثر على سمعة العلامة التجارية.

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها وسمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها وسمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها وسمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لاختبار هذه الفرضيات فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) لكون هذه الفرضية تبحث في أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية	المتغيرات المستقلة	B	المتغير التابع	T	P-Value	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الأولى	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها	0.43	سمعة العلامة التجارية	4.852	0.016	12.356	0.000	0.458	0.209
الثانية	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها	0.48		4.252	0.001				
الثالثة	إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها	0.35		7.365	0.00				

المصدر: الجدول من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

(2.08) الجدولية (T) قيمة $(\alpha \leq 0.05)$ مستوى الحرية = 448 - 1 درجة الحرية)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها وسمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية $(a \leq 0.05)$.

وبالإشارة إلى نتائج الجدول رقم (٩) والمتضمن نتائج اختبار الفرضية الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، وبالرجوع إلى النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى نجد أن قيمة (T) المحسوبة (٤.٨٥٢) هي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والمساوية لـ (٢.٠٨) وأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-Value مساوي إلى (٠.٠٥) وهو أكبر من قيمة المعنوية المعتمدة مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها وسمعة العلامة التجارية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها وسمعة العلامة التجارية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها وسمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية $(a \leq 0.05)$.

وبالإشارة إلى نتائج الجدول رقم (٩) والمتضمن نتائج اختبار الفرضية الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، وبالرجوع إلى النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية نجد أن قيمة (T) المحسوبة (٤.٢٥٢) هي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والمساوية لـ (٢.٠٨) وأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-Value مساوي إلى (٠.٠٥) وهو أكبر من قيمة المعنوية المعتمدة مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها وسمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية $(a \leq 0.05)$ وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها وسمعة العلامة التجارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها وسمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية $(a \leq 0.05)$.

وبالإشارة إلى نتائج الجدول رقم (٩) والمتضمن نتائج اختبار الفرضية الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، وبالرجوع إلى النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة نجد أن قيمة (T) المحسوبة (٧.٣٦٥) هي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والمساوية لـ (٢.٠٨) وأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-Value مساوي إلى (٠.٠٥) وهو أكبر من قيمة المعنوية المعتمدة مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها وسمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية $(a \leq 0.05)$ وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها وسمعة العلامة التجارية.

٩. النتائج والتوصيات

١/٩ النتائج

١/١/٩ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل أثناء حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها) كانت مرتفعة، وقد حصل بعد إدارة مخاطر سلاسل أثناء حدوثها على أعلى متوسط حسابي لجميع الفقرات (٤.١١)، ومن خلال نتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها فإن الباحث يفسر ذلك بأن هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة مخاطر سلاسل أثناء حدوثها للحفاظ على سمعة المنظمة والعلامة التجارية.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أيضا أن إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها حيث أظهرت النتائج أن إجابات المستجيبين كانت مرتفعة أيضا، ويستدل الباحث بأن الإجابات كانت مرتفعة بسبب أن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها هي من أهم الوسائل للتعلم المؤسسي لمواجهة المخاطر القادمة والمحتملة للمحافظة على سمعة المنظمة.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي فيما يخص فقرات المتغير التابع وهو سمعة العلامة التجارية أنها كانت مرتفعة حيث أن المحافظة على سمعة العلامة التجارية أصبح مرتبط بشكل أو بآخر بوسائل إدارة مخاطر سلاسل الإمداد.

٢/١/٩ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة على سمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٨٩). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٤٧٤).
- وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها على سمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٤٥٨). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٢٠٩).
- وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها على سمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٤٥٨) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٢٠٩).
- وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها على سمعة العلامة التجارية عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٤٥٨). أما معامل التحديد R^2 فبلغ (٠.٢٠٩).

٢/٩ التوصيات

١/٢/٩ توصيات البحث

- على الشركات تحديد مخاطر سلاسل الإمداد وتقييمها لتخفيف حدة المخاطر في سلسلة الإمداد الخاصة بالشركة.

- وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر في سلاسل الإمداد بشكل أكثر فعالية لخفض التكاليف والمساهمة في تعزيز خدمة العملاء من خلال تجنب العطل في سلاسل الإمداد واستمرارية الأعمال وبالتالي المحافظة على سمعة العلامة التجارية للشركة.
- التحليل الدقيق والشامل لبيئة سلاسل الإمداد بهدف تحديد مصادر الخطر المحتملة، وذلك بالتوازي مع تحليل نقاط القوة في المؤسسة وتوجيهها نحو التصدي للخطر.
- إدارة علاقات الموردين وبناء بروتوكولات قوية لمعرفة التحديات المرتبطة لإبقاء المخاطر تحت السيطرة.
- تحديد وقياس مخاطر سلاسل الإمداد المحتملة بشكل استباقي ومن ثم معالجة استراتيجيات الشركة في حالة حدوث الخطر ومتى وكيف تتم المعالجة.
- على إدارة الشركات أدرك العوامل التي تعزز الإدارة الاستباقية والقوية للمخاطر في سلاسل الإمداد والعمل على فهمها وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة.
- على الشركات اتخاذ القرارات المناسبة القائمة على إدارة المخاطر وتقييم مخاطر المؤسسة السنوية لضمان مرونة سلاسل الإمداد على المدى الطويل.
- على المؤسسات الحصول على المعلومات حول المخاطر المحتملة في بيئة سلاسل الإمداد في الوقت المحدد مما يوفر الوقت الكافي للاستعداد والاستجابة الفورية للمخاطر.

٢/٢/٩ توصيات لشركات التجارة الإلكترونية المصرية:

١. التركيز على التنسيق بين أطراف سلاسل الإمداد بشكل أفضل.
٢. الاهتمام بالبرامج التدريبية المشتركة مع الموردين وذلك من أجل الاستفادة من الخبرات المتبادلة.
٣. متابعة الشركة للعلاقات مع الموردين لتحسين العمليات الداخلية لما لها من أثر إيجابي في الأداء التشغيلي وبالتالي سمعة المنظمة والعلامة التجارية.

٣/٢/٩ توصيات للأكاديميين والدراسات المستقبلية:

١. اقتصرت هذه الدراسة على الشركات المصرية العاملة في قطاع التجارة الإلكترونية، ويفضل دراسة أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على قطاع التجزئة.
٢. اقتصرت هذه الدراسة على قطاع التجارة الإلكترونية، ويفضل دراسة أثر إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على القطاعات الأخرى.
٣. توصي الدراسة لإجراء بحوث مماثلة على قطاع التجارة الإلكترونية في الدول الأخرى ومقارنة النتائج.
٤. توصي الدراسة بإعادة دراسة الموضوع نفسه على نفس الشركة بعد فترة من الزمن لتقييم التقدم

الناتج عن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. أزهار عبد محسن الركابي (٢٠٢١)، استخدام التحليل الهرمي المضرب FUZZY AHP لاختيار استراتيجية المثلى للتخفيف من سلسلة التجهيز لتعزيز الميزة التنافسية، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة*، المجلد ١٢، العدد ٢٤، ص ٨٣-١١٢، العراق.
٢. إيمان عسكر حاوي (٢٠١٩) تحديد مستوى أداء نظام العمليات بالاعتماد على العلاقة التفاعلية بين إستراتيجية إدارة مخاطر التجهيز ومتطلبات استمرارية تدفق عملية الإنفاخ: دراسة استطلاعية في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة*، المجلد ١١، العدد ٢٢، ص ٥٦-٩١، العراق.
٣. حسن عاطف أبو ناصر (٢٠٢٢) إدارة مخاطر الأعمال الرقمية لسلسلة التوريد في شركات صناعة الأغذية: الفرص والتحديات، *مجلة جامعة وهران، جامعة البصرة*، المجلد ٧، العدد ١، الجزائر، ص ٣٥-٥٥.
٤. إيمان عسكر حاوي (٢٠١٩)، تحديد مستوى الأداء الشامل للشركة بالاعتماد على العلاقة التفاعلية بين إدارة مخاطر التجهيز والتكامل الخارجي لسلسلة التجهيز- دراسة ميدانية في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة*، المجلد ١١، العدد ٢٢، ص ١١٩-١٥٢، العراق.
٥. عبد الوهاب أحمد العبد الله (٢٠١٤)، أثر الولاء للاسم والعلامات التجارية على قرار المستهلك النهائي بالتطبيق على قطاع المنظفات الصناعية، *رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر*
٦. علا احمد عبدالعزيز (٢٠٢١)، دور العلامة التجارية في تعزيز سمعة المنظمة التجارية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دار ابن الأثير للطباعة والنشر جامعة الموصل، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد ١٧، العدد ٢، ص ٤١٢-٤٢٨، العراق.
٧. قازي أول محمد شكري (٢٠٢١)، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، المجلد ٢٠، العدد ١، ص ١٢٥-١٤٤، الجزائر.
٨. مأمون عرروش، سهير نديم (٢٠١٣)، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار البيازوري النشر، عمان، الأردن.
٩. محمد علي عيسى (٢٠١٣)، أثر العلامة التجارية في تعزيز الحصة السوقية: دراسة ميدانية في شركات الطيران الكويتية، *رسالة ماجستير، جامعة الكويت، الكويت*
١٠. ممدوح طابع الزيارات، سامي فياض العزاوي، (٢٠١٠)، تأثير المعرفة السوقية للزبائن على الولاء للعلامة التجارية للسلع المعمرة (الكهربائية)، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (٢)، العدد (٣٠).
١١. نعمة حسن كريمة، (٢٠١٢)، الولاء للعلامة التجارية، *مجلة التقني*، المجلد (٢)، العدد (٤)
١٢. هند خضر احمد (٢٠٢١)، العلاقة التوافقية بين سمعة العلامة التجارية والكلمة المنطوقة الإيجابية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن متجر كارفور في مدينة أربيل، *مجلة تنمية الرافين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل*، المجلد ٤٠، العدد ١٢٩، ص ٥٧-٧١، العراق.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Buyer perceptions of supply disruption risk: a behavioral view and empirical assessment." **Journal of Operations Management** 28.1-46.34.
2. Alser, David, (2019), **Building strategy Brand**, The free press.
3. Armstrong, Gary, (2014), **Marketing in the World**, 9th edition, McGraw-Hill, U.S.A.
4. Chopra, S., Sodhi, M.S. (2004), "Managing risk to avoid supply-chain breakdown", **Sloan Management Review**, Vol. 46, No. 1, pp. 53-61.
5. Correa, Henrique Luiz. (1992)"**The links between uncertainty variability of out puts and flexibility in manufacturing systems**. "Diss. University of Warwick, 1992'. p1-328.
6. Ellis, Scott C., Raymond M. Henry, and Jeff Shockley (2010). **Management**", 12th edition Published by Pearson Education Limited.
7. Heizer, Jav, Barrv Render, Charles, (2017) **Operations Management: Sustainability and Supply Chain**.
8. http://engagedscholarship.csuohio.edu/bus_facpub
9. Joe G, Thomas, (2019), **Strategies Management Concept**, and case SC Harper Row- New York.
10. Kotler Philip & Keller, Kotler, (2015), **Marketing management**, 13th Edition, international Edition Pearson, Education international, Inc- prentice-Hall.
11. Kotler Philip, (2018), **Marketing management**, 15th Edition, international Edition Pearson, Education international, Inc- prentice-Hall.
12. Mosavi & Kenarefard, (2013), The way to Brand Quality, **journal of Quality**, Vol. 11, No. 3.
13. Ranjbaran, Bahram. Jalilvand, Mohammad Reza. (2017). The effect of Argenti, P. and Druckenmiller, B. 'Reputation and the corporate brand', **Corporate Reputation Review**, Vol. 6, No. 4.
14. www.pearsoned.com/permissions/
15. Kemal Caglar Can. (2008)"**Postponement, Mass Customization, Modularization and Customer Order Decoupling Point: Building the Model of Relationships**". p1- 81.
16. www.diva-portal.org
17. Muzumdar, M., et al. (2003)"The Adaptive Supply Chain: Postponement for Profitability." **APICS International Conference and Exposition**.
18. www.oracle.com/.../postponement-for-profitability-065283.

19. Russell, Roberta S. and Taylor, Bernard W. (2011)"**Operations management**; creating value along the supply chain", 7th edition. John wiley & Sons, INC.
20. www.wileyplus.com
21. Russell! & Harvey. (2014) Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean ". IOSR **Journal of Business and Management** (IOSR-JBM). Volume 16, Issue 10.Ver. I PP 72-82 .
22. www.iosrjournals.org
23. Slack, Nigel; Stuart, Chambers & Johnston, Robert. 2015 “**Operation management**”. 7th edition .
24. Sunil, Chopra and ManMohan S. Sodhi. "(2012) Managing Supply Chain Risk", **International Series in Operations Research & Management Science**, v,172.
25. www.springer.com