

إطار مقترح لمحددات ادارة  
سلسلة التوريد وأثارها على  
قدرتها التنافسية:

دراسة حالة

د. محمد احمد حسان  
الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا  
والنقل البحرى

د. محمد محسوب النبى الحبيشى  
الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا  
والنقل البحرى

## المقدمة

تتصف بيئة الأعمال الحديثة بتزايد شدة المنافسة، وتعمل المنشآت على اختلاف أنواعها وأحجامها في ظل بيئه متغيرة، حيث تواجه مستجدات وتحديات كبيرة من التغيرات التكنولوجية والإقتصادية، مما أدى إلى إتجاه المنشآت إلى إنشاء تكتلات إقتصادية سعياً للمنافسة والإستمرار في الأسواق وتحقيقاً للنمو، مع تحول المنافسة من المنافسة بين المنشآت إلى المنافسة بين سلاسل التوريد (Barnett, 2013).

وتعرف إدارة سلسلة التوريد بوصفها التنسيق المنظم والإستراتيجي للعمليات داخل وعبر منظمات سلسلة التوريد المشتركة في تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات وأيضا المدفوعات النقدية بدء من الحصول على المواد الخام وإنتهاء بتسليم المنتج إلى العميل النهائي من أجل تحسين الأداء في الأجل الطويل لكل منشأة وللسلسلة التوريد بالكامل (Olivo,2013) (Esper et al.,2010).

## المشكلة

إن الوضع المثالي في العلاقة بين أعضاء السلسلة يتمثل في تصميم العمليات والأنشطة بأكملها على امتداد السلسلة وادارتها وتنسيقها كما لو كانت عمليات خاصة بمنشأة واحدة، ومن ثم ظهرت أهمية إدارة هذا النوع من التكتلات سعياً نحو تحسين مرونة الإستجابة للتغيرات السوقية، تحسين جودة المنتجات، وضع إستراتيجية تندية التكاليف، تخفيض وقت دورة الإنتاج، زيادة القدرة على الإبتكار والتطوير، وتدعيم العلاقات البنينة من أجل خدمة هدف واحد هو تحسين كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للسلسلة بالكامل (Knipper,2010) (Janvier,2012).

وتعد محددات سلسلة التوريد Antecedents Of Supply Chain Management هي العوامل التي تدعم او تعرقل تنفيذ إدارة سلسلة التوريد (Lee et al.,2010,p.1)، وان ادراك اهمية هذه المحددات من قبل الشركات يعد

شرط اساسى لفاعلية ادارة سلسلة التوريد، وعلى الرغم من وجود اجماع على دور إدارة سلسلة التوريد فى رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك ندرة فى الدراسات التى اهتمت بفحص محددات ونتائج إدارة سلسلة التوريد (Crook,2008,p.162) على المستوى الدولى بصفة عامة و فى البيئة المصرية بصفة خاصة .

وبناء على ماسبق يمكن بلورت مشكلة الدراسة فى تحديد أنشطة ومحددات إدارة سلسلة التوريد والأثار المحتملة على أداء سلسلة التوريد، وتحاول الدراسة الأجابة على الأسئلة التالية:

١. ما هى محددات وأنشطة إدارة سلسلة التوريد ؟
- ماهو أثر هذه المحددات على أنشطة سلسلة التوريد ؟
- كيف تؤثر هذه الأنشطة على أداء سلسلة التوريد ؟

### هدف الدراسة

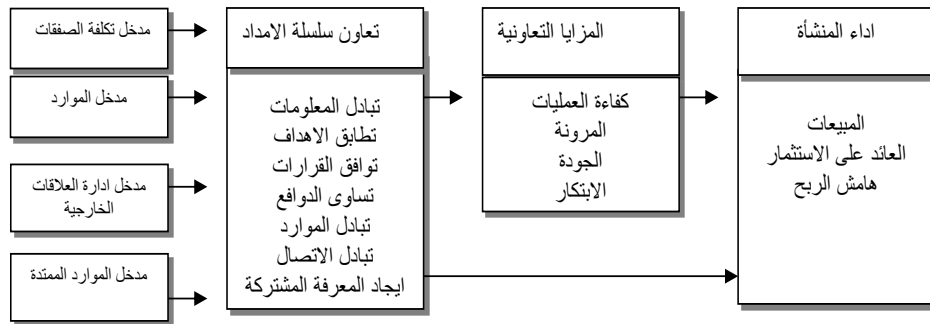
يتمثل الهدف الرئيسى من الدراسة فى فحص محددات إدارة سلسلة التوريد وأثارها على أنشطة التعاون وتبادل المعلومات ونتائج الأداء داخل السلسلة بهدف بناء إطار متكامل لإدارة سلسلة التوريد يساهم فى فهم وأدراك أنشطة ومحددات إدارة سلسلة التوريد والأثار المحتملة على أداء سلسلة التوريد، ومن ثم تحسين القيمة المقدمة للعملاء وتعزيز القدرة التنافسية للسلسلة بالكامل. مع اجراء دراسة حالة على إحدى منشآت البترول بهدف اختبار صحة النموذج وفروض الدراسة .

### ١-التعاون وطبيعة العلاقة بين شركاء سلسلة التوريد

يعرف تعاون سلسلة التوريد بإعتباره عملية شراكة تعمل خلالها شركتان مستقلتان او اكثر عن كئب من أجل تخطيط وتنفيذ عمليات سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية(Karuranga et al.,2008,p.1)، ويرتكز تحقيق تعاون سلسلة التوريد على عدد من العناصر هى : تبادل المعلومات، تطابق الهدف، توافق القرار،التشارك فى التكاليف والمخاطر والمزايا، تبادل الموارد، تبادل الإتصال، وايجاد المعرفة المشتركة

ويجب أن تكون هذه العناصر مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض من أجل تحقيق المزايا التعاونية أو ما يعرف بالمزايا التنافسية المشتركة الناتجة عن المنافع الإستراتيجية من علاقة الشراكة داخل سلسلة التوريد والتي تفوق ما يحققه المنافسون في السوق، وتتضمن المزايا التعاونية كل من كفاءة العمليات، المرونة، الجودة، الإبتكار، والقدرة التفاوضية، والاستخدام الأفضل للموارد، والتي تساهم في تحسين أداء كل منشأة داخل سلسلة التوريد (Cao and Zhang,2011,pp.166-167).

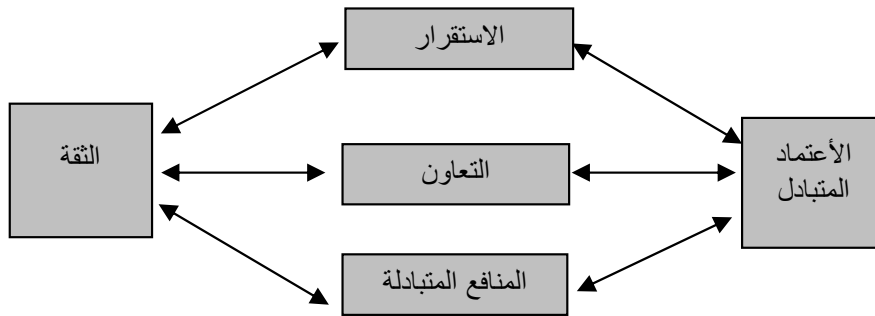
ويشير الشكل (١) الى تأثير اربعة مداخل اساسية للتعاون بين الشركاء في سلسلة التوريد على المزايا التعاونية وأداء المنشأة.



الشكل (١): تأثير مداخل تعاون سلسلة الامداد على المزايا التعاونية واداء المنشأة

المصدر (Cao,M., and Zhang,Q., "Supply Chain Collaboration: Impact On Collaborative Advantage and Firm Performance" Journal Of Operations Management,Vol.29, No. 3, 2011, P.165)

وترتكز طبيعة العلاقة بين المنشأة - المورد أساسا على خلق الثقة بين الطرفين، فبينما يعتبر الاعتماد المتبادل هو الأساس لتماسك العلاقات معا، فإن الثقة هي التي تساعد المنشأة والمورد للتفاعل بأساليب مفيدة ومشاركة . وتعد الثقة هي الأساس لمدخل إدارة التكلفة داخل السلسلة والتي تساعد على خفض التكلفة بفاعلية بالتزامن مع تحسين الجودة والخصائص الوظيفية للمنتج (Kocoglu et al.,2011,P.117)، ويتولد كل من الثقة والاعتماد بصورة رئيسية من خلال الاستقرار والتعاون والمنافع المتبادلة في العلاقات البينية (Cooper and Slagmulder,1999,P.93)، ويوضح الشكل رقم (٢) طبيعة العلاقة بين المنشأة - المورد.



طبيعة العلاقة بين المنشأة - المورد: الشكل (٢)

المصدر (Cooper,R., and Slagmulder,R., "Supply Chain Development For The Lean Enterprise Interorganizational Cost Management" Productivity , Inc, 1999 ,p. 93)

## ٢ - الدراسات السابقة

تعد محددات سلسلة التوريد هي العوامل التي تدعم أو تعرقل تنفيذ إدارة سلسلة التوريد (Lee et al.,2010,p.1)، وعلى الرغم من وجود اجماع على فعالية إدارة سلسلة التوريد في رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي اهتمت بفحص محددات ونتائج إدارة سلسلة التوريد (Crook,2008,p.162).

وعليه فإنه يتم في هذا المبحث تناول اغلب الدراسات السابقة في هذا المجال بهدف بناء إطار متكامل لإدارة سلسلة التوريد يساهم في فهم وإدراك أنشطة ومحددات إدارة سلسلة التوريد والاثار المحتملة على أداء سلسلة التوريد، وذلك على النحو التالي:

فحص Monczka et al 1998 من منظور المنشأة المحددات الرئيسية المرتبطة بنجاح تنفيذ إدارة سلسلة التوريد والتحالف الإستراتيجي مع المورد وقد ركز على ثلاثة محددات هي : سمات التحالف (الالتزام،الثقة،التنسيق،الأعتماد المتبادل) سلوك الإتصال (جودة المعلومات، المشاركة، تبادل المعلومات) وأساليب حل النزاعات (حل المشاكل المشتركة،القدرة على الإقناع،الأعتماد الخارجي،الهيمنة). وحددت الدراسة اثر هذه المحددات على نجاح التحالف، وقد خلصت إلى أن كل من الثقة والتنسيق و الاعتماد المتبادل و جودة المعلومات والمشاركة تعد اكثر المحددات أهمية (Monczka et al.,1998,p.558).

بينما قدم Mentzer et al 2001 إطار نظري يتكون من محددات المنشأة Antecedents (الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، التوافق التنظيمي، الرؤية، العمليات الرئيسية، القيادة، دعم الإدارة العليا) وتوجه سلسلة التوريد (SCO) (رؤية المنشأة، رؤية استراتيجية) وتأثيرها على إدارة سلسلة التوريد (SCM)، ونتائج الأداء (Consequences Mentzer et al., 2001, p.12).

وقد حدد Mentzer, 2004 اثني عشر محدد لكفاءة إدارة سلسلة التوريد من أجل تحقيق الميزة التنافسية كما يلي : التنسيق بين الوظائف عبر المنشأة والسلسلة، تحديد مجالات التميز الأساسية داخل كل منشأة والتعاون بين أعضاء السلسلة في الأجزاء التي يتم توريدها من مصادر خارجية، التمييز بين العملاء تبعاً لدرجة الأهمية النسبية، التمييز بين المنتجات تبعاً لدرجة الأهمية النسبية، التوافق والإنسجام بين أعضاء السلسلة، تحديد وإدارة التدفقات المختلفة، إدارة الطلب، بناء نظم معلومات من أجل تكامل العمليات، التركيز على الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، التركيز على رغبات العملاء، اتساق بين إستراتيجيات سلسلة التوريد وهيكل المكافآت، استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل كفاءة استغلال الموارد والاصول (Mentzer, 2004, p.22).

كما اختبرت دراسة Li 2006 ماهية العلاقة بين كل من تطبيق SCM والميزة التنافسية و الأداء التنظيمي، من خلال فحص اثر خمسة محددات على فاعلية تطبيق SCM هي: الشراكة الإستراتيجية مع المورد، طبيعة العلاقة مع العميل، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، وزمن دورة المنتج، بهدف التعرف على كل من الاثر المباشر وغير المباشر الناتجين عن تطبيق إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي (Li et al., 2006, p.109).

وقد قامت دراسة Kotzab et al 2006 بفحص ماهية المحددات التي تؤثر على أنشطة وتنفيذ إدارة سلسلة التوريد من خلال بناء نموذج يشتمل على اربعة أركان هي: المحددات الداخلية (بما تتضمنه من محددات تعتمد على الموارد ومحددات موجهة نحو التكامل)، المحددات المشتركة (بما تتضمنه من محددات تعتمد على القرارات ومحددات

تعتمد على التفاوض ومحددات تعتمد على المعلومات والمشاركة ومحددات تعتمد على التوافق التنظيمي)، أنشطة إدارة سلسلة التوريد (بما تتضمنه من أنشطة موجهة نحو اللوجستيات وأنشطة موجهة نحو السوق)، و تنفيذ إدارة سلسلة التوريد .

وتشير النتائج إلى أن فعالية تنفيذ إدارة سلسلة التوريد يرتبط بصورة أساسية بزيادة التكامل بين الموردين والعملاء، والذي يتحقق من خلال التركيز على أنشطة إدارة سلسلة التوريد الموجهة نحو السوق، وأن تحسين هذه الأنشطة مرهون بمحددات إدارة سلسلة التوريد المعتمدة على الموارد وبصفة خاصة الموارد المالية والبشرية والأهداف والخبرات الداخلية (Kotzab et al.,2006,P.276).

وتشير دراسة Mukherji and Mukherji 2007 إلى وجود نوعين من المحددات تؤثر على فاعلية الأداء لسلسلة التوريد هما : المحددات الاجتماعية والتي تتضمن الالتزام والثقة والاتصال، والمحددات الاقتصادية والتي تتضمن الاعتماد المتبادل والأهداف المشتركة.

وتشير النتائج إلى أن تحسين وتحقيق المزايا التنافسية للمنشآت المشتركة في الشبكة يعتمد على رضا العملاء الذي يتوقف على تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة للموردين والعملاء، وأن هذا التعاون مرهون بالمحددات الاجتماعية والاقتصادية، كما يساعد الالتزام على تدعيم الثقة والاتصال، وأن الاتصال يؤثر بدوره على التصرفات المشتركة (Mukherji and Mukherji,2007,p.107).

كما هدفت دراسة Thatte 2007 إلى فحص اثر كل من الشراكة الإستراتيجية مع المورد و العلاقات مع العملاء و تبادل المعلومات على درجة استجابة سلسلة التوريد من أجل توليد ميزة تنافسية للمنشأة.

وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط ايجابية بين محددات إدارة سلسلة التوريد وتعديل ممارسات التصنيع من ناحية، ومحددات إدارة سلسلة التوريد ودرجة استجابة سلسلة التوريد من ناحية أخرى، و التي تؤثر بدورها على الميزة التنافسية للمنشأة (Thatte,2007,p.15) .

وقد اهتمت دراسة Crook et al.,2008 بفحص عدد من المحددات التي تؤثر على فعالية سلسلة التوريد من خلال تناول دور المهارات والمعرفة و التكنولوجيا والثقة فى التأثير على تبادل المعلومات وفعالية سلسلة التوريد وكفاءة أداء المنشأة. وقد صنفت المهارات والمعرفة إلى مهارات ومعرفة عامة و مهارات ومعرفة خاصة : تتضمن المهارات والمعرفة العامة الإتصال و الحاسب الآلى وإدارة المشروع و القيادة و التفاوض و الاخلاق، بينما تتضمن المهارات والمعرفة الخاصة إدارة علاقات الموردين و إدارة المواد الخام و ادراك السوق وإدارة المخاطر، كما يشتمل المحدد الخاص بالثقة على المشاركة فى كل من المخاطر و الأرباح و معلومات التكلفة ومعلومات أداء الإنتاج .

وتشير النتائج إلى أن كل من الإتصال وإدارة العلاقات مع الموردين والمشاركة فى المخاطر تعد محددات رئيسية فى تحسين فعالية إدارة سلسلة التوريد (Crook et al.,2008,p.168).

كما ركزت دراسة Kotzab et al 2011 على معرفة المحددات التي تؤثر على اختيار عمليات وكفاءة تنفيذ إدارة سلسلة التوريد ودرجة التفاعل بين هذه المحددات، وقد صنفت الدراسة المحددات إلى محددات داخلية (الالتزام، تخصيص الموارد، دعم الادارة العليا، الاهداف والرؤى، الخبرة الفنية،فرق العمل عبر الوظائف،الأعتماد المتبادل، نظم المعلومات، الاستعداد للمشاركة فى المعلومات، طرق التخطيط والرقابة) ومحددات خارجية (الاتصال، الثقافة، العلاقات طويلة الاجل، الأعتماد المتبادل، القيادة،اساليب الادارة المشتركة، الثقة، الاهداف المشتركة، النفوذ والقوة، المشاركة فى المخاطر والمكافآت، مشاركة المعلومات) .

وتشير النتائج إلى تأثير المحددات الداخلية على المحددات الخارجية، وهذه المحددات الخارجية تؤثر على اختيار العمليات المرتبطة بإدارة سلسلة التوريد والتي بدورها تعد محدد جوهرى يؤثر بصورة مباشرة على تنفيذ إدارة سلسلة التوريد (Kotzab et al.,2011,pp.233-237) .

وقد اشارت دراسة Salazar 2013 الى انه من ضمن العمليات الرئيسية الثمانية لادارة سلسلة التوريد والتي حددها منتدى سلسلة التوريد (SCF) Supply Chain



Forum فقد تم التركيز على فحص اثر ثلاث عمليات هي إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة عمليات الإنتاج، وتطوير وتسويق المنتجات على اداء المنشأة والميزة التنافسية.

وتشير النتائج الى ان ارتفاع مستويات تطبيق عمليات ادارة سلسلة التوريد الثلاث يساهم بصورة كبيرة في تدعيم الميزة التنافسية وتحسين اداء المنشأة (Salazar,2013,PP.3-4).

كما هدفت دراسة ٢٠١٤ Mutuerandu and Iravo الى تحديد مستوى تنفيذ تطبيقات ادارة سلسلة التوريد (SCM) من ناحية، و دراسة العلاقة بين تلك التطبيقات SCM والاداء التنظيمي من ناحية اخرى، من خلال التركيز على اربعة ابعاد لتطبيقات SCM هي (الشراكة الاستراتيجية مع المورد، العلاقة مع العميل، تبادل المعلومات، برامج التدريب وتنمية المهارات) بجانب قياس الاداء التنظيمي من خلال الاداء التشغيلي واداء السوق.

وتشير نتائج الدراسة الى وجود مستوى عالي من تنفيذ تطبيق SCM بابعادهما الاربعه، والتي تؤثر بصورة ايجابية على الاداء التنظيمي من خلال خفض تكلفة التشغيل، خفض وقت الاداء تحسين خدمة العملاء وجودة المنتج، وسرعة الاستجابة للتغيرات في السوق. (Mutuerandu and Iravo ٢٠١٤, P.62) .

ويشير الجدول التالي الى ملخص تصنيفات محددات ادارة سلسلة التوريد في الدراسات السابقة

المؤلف	السنة	تصنيف محددات ادارة سلسلة التوريد
Monczka et al	1998	سمات التحالف - أساليب حل النزاعات - سلوك الإتصال
Li	2006	الشراكة الإستراتيجية مع المورد - طبيعة العلاقة مع العميل - مستوى تبادل لمعلومات - جودة تبادل المعلومات - زمن دورة المنتج
Kotzab et al	2006	محددات داخلية - محددات مشتركة
Mukherji and Mukherji	2007	محددات اجتماعية - محددات إقتصادية
Thatte	2007	الشراكة الإستراتيجية مع المورد - العلاقات مع العملاء - تبادل المعلومات
Crook et al	2008	المهارات - المعرفة - التكنولوجيا - الثقة
Kotzab et al	2011	محددات داخلية - محددات خارجية
Salazar	2013	إدارة العلاقة مع الموردين- إدارة عمليات الإنتاج - تطوير وتسويق المنتجات
Mutuerandu and Iravo	٢٠١٤	الشراكة الاستراتيجية مع المورد - العلاقة مع العميل - تبادل المعلومات - برامج التدريب وتنمية المهارات

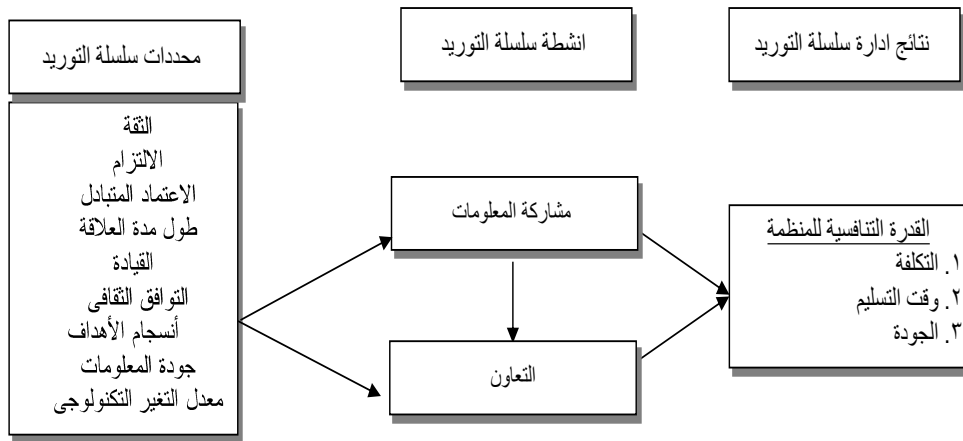
جدول (١): ملخص الدراسات السابقة

من هذا الاستعراض للدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية :

١. تتكون SCM من محددات وأنشطة ونتائج أداء.
٢. تهتم SCM بالتكامل بين المنشآت من خلال تكامل العمليات البيئية بما يمكن من تسهيل أداء أنشطة سلسلة التوريد.
٣. تبعا لدرجة فحص الدراسات السابقة للمحددات التي تؤثر على مشاركة المعلومات والتعاون، فإن هناك محددات تم تناولها في العديد من الدراسات (الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، القيادة، جودة المعلومات) ومحددات لم يتم فحصها بالقدر الكافي (الأهداف والرؤى المشتركة، التوافق الثقافي) بجانب محدد (معدل التغيير التكنولوجي) والذي يحتاج إلى فحص اضافي حتى يمكن التوصل إلى نتائج محددة.
٤. تتمثل أنشطة SCM الرئيسية في مشاركة المعلومات والتعاون، ومن أجل تعظيم الأداء عبر العلاقات البيئية فإن المنشآت تحتاج إلى تبادل المعلومات والتعاون على كل من المستوى التشغيلي والإستراتيجي.
٥. تحتاج المنشآت إلى تركيز الأهتمام على كفاءة وفاعلية أداء سلسلة التوريد حتى يمكن أنجاز وتدعيم الميزة التنافسية لسلسلة التوريد ككل .

### ٣- اطار مقترح لإدارة سلسلة التوريد

يتضمن الإطار المقترح لإدارة سلسلة التوريد والذي يساهم في فهم وادراك محددات وأنشطة إدارة سلسلة التوريد والاثار المحتملة على أداء سلسلة التوريد على ثلاثة ابعاد هي: محددات إدارة سلسلة التوريد، أنشطة إدارة سلسلة التوريد، و نتائج إدارة سلسلة التوريد، كما يوضح الشكل (٣) الاطار المقترح للدراسة.



الشكل (٣): محددات وأنشطة و نتائج ادارة سلسلة الامداد

وتتناول الدراسة كل بعد من أبعاد الإطار المقترح على النحو التالي :

#### اولا : محددات إدارة سلسلة التوريد

ويمكن توضيح كل محدد من محددات ادارة سلسلة التوريد فى الاطار المقترح على النحو التالى:

**الثقة** : تعنى الثقة ذلك الاعتقاد بأن كل منشأة داخل سلسلة التوريد ستقوم بأداء ما لديها من مسئوليات بدون حدوث ضرر لمصلحة الطرف الآخر (Guganesan,2007,p.106) وعلى الرغم من أن الثقة والالتزام امران ضروريان لجعل التعاون ممكنا، إلا أن الثقة تعد محدد رئيسى للالتزام العلاقة ولهذا السبب فأن للثقة علاقة مباشرة وغير مباشرة مع التعاون .

وتساعد الثقة على التغلب على بعض الصعوبات المتبادلة داخل السلسلة مثل تباين قوة المنشآت و تعارض المصالح و الربحية الاقل لاحد الأطراف من خلال التأثير على التشارك فى المخاطر والمنافع(Crook et al.,2008,p.169) وزيادة الاطمئنان و تطوير الروابط المشتركة و المحافظة على الاستقرار على المدى الطويل فى سلسلة التوريد وفتح قنوات الإتصال (Yeung et al., 2009, p.68).

وبالتالى تمكن الثقة من ارساء الأسس الضرورية لخلق التعاون الذى يمكن من تدفق المعلومات بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة، بما يودى إلى تعزيز

أداء سلسلة التوريد وزيادة ولاء ورضا العملاء Elgibale and Safwat, (2014, p.3).

**الالتزام:** ويعرف الالتزام باعتباره تعهد ضمني أو صريح باستمرارية العلاقة بين أعضاء سلسلة التوريد، ويقاس من خلال طول مدة العلاقة وأهمية العلاقة ودرجة الاستعداد للتضحية للطرف الآخر، وهو يعد محدد اساسى لكل من مشاركة المعلومات والتعاون بين الشركاء.

(Chu and Fang,2006,p.225) من خلال حث المنشآت على القيام باستثمارات مشتركة والمحافظة عليها وتدعيم اقامة علاقات طويلة الأجل ناجحة والتي تعد امرا اساسيا لتنفيذ إدارة سلسلة التوريد ( Du,2007, p.538).

**الاعتماد المتبادل:** بينما يشير الاعتماد المتبادل إلى مدى حاجة المنشآت للاحتفاظ بالعلاقات طويلة الأجل مع أعضاء السلسلة من أجل تحقيق أهدافها بما يساهم في تدعيم تضامن سلسلة التوريد والاستعداد لتبادل المعلومات والمشاركة في تخطيط العمليات المشتركة (Mentzer,et al.,2001,p.13).

**التوافق الثقافى Cultural Similarity:** يشار إلى التوافق الثقافى بوصفه تشابه فى القيم والمعتقدات والأساليب الإدارية المستخدمة (Lee,2006,p.662)، ويعد التوافق الثقافى ذا تأثير ايجابى على فعالية العلاقة وإمكانية الإتصال داخل وبين المنشآت بما يؤدى إلى زيادة التعاون داخل السلسلة والحث على تبادل المعلومات.

**انسجام الأهداف - القيادة:** كما يعد انسجام الأهداف الخاصة بكل منشأة مع الأهداف العامة لسلسلة التوريد فى ظل وجود قيادة بناءه قادرة على حث السلوك التعاونى بين المنشآت المشاركة مع دعم الإدارة العليا لاستمرار العلاقات البينية بمثابة محددات رئيسية فى صياغة علاقة التعاون داخل السلسلة وتبادل المعلومات المشتركة (Cao and Zhang, 2011, p.166).

**جودة المعلومات:** تعبر جودة المعلومات عن قيمة المعلومات المشتركة بين أطراف السلسلة، ويجب أن تدرك المنشآت فى سلسلة التوريد مدى دقة وإمكانية

الاعتماد على المعلومات الناتجة من المنشآت الأخرى حتى يتسنى تبادل المعلومات المشتركة (Lee,2010,p.663)، فقد لا تقوم المنشأة بتقديم المعلومات الخاصة بها لأطراف التعاون في حالة عدم الثقة في جودة ما يقدمه الشركاء من معلومات .

**معدل التغير التكنولوجي :** كما تؤدي سرعة التغير التكنولوجي في البيئة المعاصرة إلى صعوبة احتفاظ المنشآت بخبرات داخلية في كل المجالات الفنية والاعتماد على جهودات البحوث والتطوير الذاتية فحسب (Kraus and Lind,2007,p.27)، وبالتالي فقد اضحى من المجدى للمنشآت التركيز على مجالات تميزها الأساسية وجلب نسبة كبيرة من اجمالي تكاليف المنتجات من الخارج بغية زيادة القيمة المقدمة للعميل (Kushwaha,2012,p.226)، مما يقتضى بناء واقامة علاقات تعاونية وتبادل المعلومات مع الموردين من أجل التطوير المشترك للمنتج والتكنولوجيا (Crook et al.,2008, p.169).

#### ثانيا : أنشطة إدارة سلسلة التوريد

من أجل تعظيم الإمكانيات الكلية لإدارة سلسلة التوريد يجب التركيز على البعد الإستراتيجي والبعد التشغيلي لكل من التعاون ومشاركة المعلومات .

ويرتبط البعد التشغيلي للتعاون ومشاركة المعلومات بالأنشطة التشغيلية قصيرة الأجل التي تساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتتمثل هذه الأنشطة في الاوامر قصيرة الأجل، التسليم، المخزون، الإنتاج، والجودة .

بينما يرتبط البعد الإستراتيجي للتعاون ومشاركة المعلومات بالأنشطة الإستراتيجية طويلة الأجل التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من أجل تسليم قيمة إلى العملاء، وتتمثل هذه الأنشطة في التنبؤ بالطلب طويل الأجل وتطوير المنتج الجديد، التطوير التكنولوجي، تصميم المنتج، تدريب العاملين، إستراتيجية تسعير طويلة الأجل، إستراتيجية التسويق (Lee, 2010 , p.664) .

### ثالثا : نتائج إدارة سلسلة التوريد

تؤدي كل من المشاركة في المعلومات والتعاون بين الموردين والعملاء إلى زيادة كفاءة وفاعلية سلسلة التوريد من خلال المساهمة في خفض الأنشطة غير الضرورية، خفض المخزون، تحسين الإنتاجية، خفض وقت الإنتاج، زيادة الإبتكار وتطوير المنتج، بجانب تحسين الجودة ودرجة الإستجابة للتغيرات السوقية، ومن ثم خفض التكلفة وخلق قيمة ورضا العملاء، بما يؤدي إلى تحسين الربحية والميزة التنافسية لسلسلة التوريد لكل عضو من أعضائها (Kocoglu et al.,2011,p.115) (Cao and Zhang,2011,p.165)، حيث تهتم إدارة سلسلة التوريد بتحسين كل من الكفاءة (خفض التكلفة) والفاعلية (خدمة العملاء) (Janvier,2012,p.200) في إطار إستراتيجي (خلق قيمة ورضا العملاء من خلال إدارة متكاملة لسلسلة التوريد) للحصول على الميزة التنافسية و الربحية (Mentzer et al.,2001,p.15).

### ٤- منهجية الدراسة

تناولت الدراسة احدى كبريات شركات تكرير البترول واقدمها في مصر لتطبيق الاطار المقترح. وأن اسباب ودوافع اختيار قطاع البترول كمجال للتطبيق وكذا مبررات اختيار احد شركات تكرير البترول كقطاع للتطبيق، تعزي اساسا الي أن هذا القطاع له أهمية قصوى على المستوى المحلي والدولي، حيث تمثل الموارد البترولية المصدر الرئيسي للطاقة في العالم ككل، يضاف الي ذلك أن هذا القطاع من القطاعات المتقدمة في مصر لأنه يواكب في تطوره ما يماثله في الدول المتقدمة، كما أنه يتميز بخصائص البيئة الصناعية والإقتصادية والإدارية الحديثة حيث يتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ويستخدم الأساليب الفنية المتقدمة في التصنيع باستخدام الحاسبات في نظم التشغيل والإنتاج مثل أنظمة التحكم الرقمي Digital Control System (D.C.S) .

وعلى الرغم من خفض مخصصات دعم المنتجات البترولية من ١٢٨.٣ مليار جنيه فى موازنة ٢٠١٣-٢٠١٤ الى ١٠٠ مليار جنيه فى موازنة ٢٠١٤-٢٠١٥ والذي يعزى الى التراجع المفاجئ فى اسعار البترول عالميا، فان هناك ضرورة حتمية الى اعادة هيكلة دعم الطاقة لان بقاء منظومة دعم المنتجات البترولية بشكلها الحالى سيلحق خسائر فادحة باقتصاد البلاد فى حالة معاودة اسعار البترول للارتفاع، مما يقتضى ضرورة وجود رؤية واضحة شاملة مرتبطة بأهداف محددة تساهم فى تحسين كفاءة الاداء و القدرة التنافسية لقطاع البترول من منظور سلسلة التوريد والعلاقات بين اعضائها بما يتضمنه من أنشطة إنتاج البترول وتكرير البترول وتسويق المنتجات البترولية فى ظل المتغيرات التي نتجت عن البيئة المعاصرة.

#### اعداد قائمة استقصاء

وتهدف دراسة الحالة من خلال قائمة الإستقصاء إلى الوقوف على آراء عينة من القائمين على اعداد واستخدام المعلومات فى إتخاذ القرارات بالشركة محل الدراسة لمدى اهمية عناصر الإطار المقترح، والتي تشمل محددات وأنشطة إدارة سلسلة التوريد والاثار المحتملة على أداء سلسلة التوريد، فى تحسين كفاءة اداء العمليات عبر السلسلة ومن ثم تدعيم القدرة التنافسية.

وبدأت قائمة الاستقصاء بتوضيح هدف الدراسة للمستقصى منهم ومكونات القائمة والهدف منها، ولفت نظرهم إلى أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط، كما إشملت القائمة فى القسم الأول منها على ملخص لأهم الأركان الأساسية التي يقوم عليها الإطار المقترح. وفى القسم الثانى اشتملت القائمة على اسئلة ترتيبية بمقياس ليكرت تبعاً لدرجات الأهمية ودرجات الموافقة.

#### اولاً: تجميع البيانات

فى سبيل تحقيق الهدف من هذه الدراسة تشمل عينة الدراسة المسئولين بمستويات الإدارية مختلفة (مديرى الادارات، رؤساء الاقسام، المحاسبين)

والذين ينتمون إلى الإدارات العامة المنوط بها إتخاذ القرارات المهمة فى الشركة والتي تتمثل فى : الشئون المالية، المشروعات، التكنولوجيا والتطوير، وتخطيط الإنتاج، وتم توزيع عدد ٤٩ قائمة استقصاء على المستويات الإدارية المختلفة كما يوضح الجدول (٢) .

المستوى الإدارى	الاجمالى
مدير إدارة	١٠
رؤساء الأقسام	٢٧
محاسبين	١٢
الاجمالى	٤٩

جدول (٢): عدد القوائم الموزعة تبعا للمستويات الإدارية

بعد تلقى القوائم من المستجوبين تم فحص ومراجعة الاجابات للتأكد من استكمالها ومن موثوقيتها، وقد تم استبعاد عدد من القوائم اما لعدم استكمال الاجابة او لعدم جدية وصدق الاجابة، وقد تم الحصول على اجابات تصلح للتحليل بعدد (34 مفردة) من اجمالى (49 مفردة) بنسبة استجابة 69% .

**ثانيا: الفروض والأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تضمنت الدراسة اثنتى عشر فرض وتهدف الفروض من الاول الى التاسع إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين محددات ادارة سلسلة التوريد من جهة وبين كلا من مشاركة المعلومات والتعاون من جهة اخرى. ويهدف الفرض العاشر الى التحقق من طبيعة العلاقة بين مشاركة المعلومات والتعاون، بينما يهدف الفرضان الحادى عشر والثانى عشر الى التحقق من طبيعة العلاقة بين مشاركة المعلومات والتعاون من ناحية وبين القدرة التنافسية لسلسلة التوريد من ناحية اخرى وذلك على النحو التالى :

١. الفرض الاول H1: توجد علاقة ايجابية بين الثقة و كلا من مشاركة المعلومات والتعاون



٢. الفرض الثانى H2: توجد علاقة ايجابية بين الالتزام و كلا من مشاركة المعلومات والتعاون
٣. الفرض الثالث H3 : توجد علاقة ايجابية بين الاعتماد المتبادل و كلا من مشاركة المعلومات والتعاون
٤. الفرض الرابع H4: توجد علاقة ايجابية بين طول مدة العلاقة و كلا من مشاركة المعلومات والتعاون
٥. الفرض الخامس H5: توجد علاقة ايجابية بين القيادة و كلا من مشاركة المعلومات والتعاون
٦. الفرض السادس H6: توجد علاقة ايجابية بين التشابه الثقافى و كلا من مشاركة المعلومات والتعاون
٧. الفرض السابع H7: توجد علاقة ايجابية بين انسجام الاهداف و كلا من مشاركة المعلومات والتعاون
٨. الفرض الثامن H8: توجد علاقة ايجابية بين جودة المعلومات و كلا من مشاركة المعلومات والتعاون
٩. الفرض التاسع H9: توجد علاقة ايجابية بين معدل التغيير التكنولوجى و كلا من مشاركة المعلومات والتعاون
١٠. الفرض العاشر H10: توجد علاقة ايجابية بين مشاركة المعلومات والتعاون
١١. الفرض الحادى عشر H11: توجد علاقة ايجابية بين مشاركة المعلومات والقدرة التنافسية لسلسلة التوريد
١٢. الفرض الثانى عشر H12 : توجد علاقة ايجابية بين التعاون و القدرة التنافسية لسلسلة التوريد

وقد تم استخدام اسلوب نمذجة المعادلات البنائية Structural Equation Modeling (SEM) بهدف اختبار صحة الفروض حول العلاقات بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة بصورة متزامنة، ويستخدم هذا الاسلوب فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، الا انه يعد أكثر فعالية لأنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات وأخطاء القياس والارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات الكامنة.

### ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة

إستناداً إلى ردود مفردات عينة الدراسة الموضحة في قوائم الاستقصاء بملحق الدراسة يتم تحليل النتائج كما يلي:

#### ١. اختبارات الصدق

صدق الاختبار يعني صلاحية الاختبار لقياس الجانب الذي نقصده ولا يقيس جانب سواه، ويتم اختبار الصدق بمقياس (Cronbach's Alpha) والذي يجب أن يكون ٠.٧ أو أكثر.

#### ٢. اختبارات الثبات

هو أن يعطى الاختبار الذي طبق على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة مرات نفس النتائج أو التقديرات، ولا يحدث تغيير جوهري في الدرجات بتكرار تطبيق الاختبار، في هذه الحالة نصف الاختبار بأنه يتميز بالثبات. وقد استخدمت الدراسة اختبار AVE والذي يجب أن تكون قيمته ٥٠% أو أكثر، وتحمل كل محدد ٠.٦ أو أكثر.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق و اختبار الثبات AVE.

Factor	Item	FL	AVE (*)	Cronbach's Alpha
الثقة	Con1	0.781	78.088	0.703
	Con2	0.781		
الالتزام	Com1	0.799	79.904	0.748
	Com2	0.799		
الاعتماد المتبادل	Dep1	0.764	76.376	0.701
	Dep2	0.764		
القيادة	Sup1	0.822	82.250	0.782
	Sup2	0.822		
التوافق الثقافي	Sim1	0.787	78.675	0.727
	Sim2	0.787		
انسجام الأهداف	Target1	0.801	80.113	0.732
	Target2	0.801		
جودة المعلومات	Q1	0.856	85.607	0.830
	Q2	0.856		
معدل التغيير التكنولوجي	Tech1	0.819	81.873	0.776
	Tech2	0.819		
مشاركة المعلومات	Sharing1	0.789	64.882	0.718
	Sharing2	0.739		
	Sharing3	0.882		
التعاون	Cooperation1	0.779	69.966	0.776
	Cooperation2	0.705		
	Cooperation3	0.615		
القدرة التنافسية للمنظمة	Quality	0.606	80.189	0.873
	Creativity	0.865		
	Flexibility	0.934		

جدول (٣) نتائج اختبار الصدق و اختبار الثبات AVE

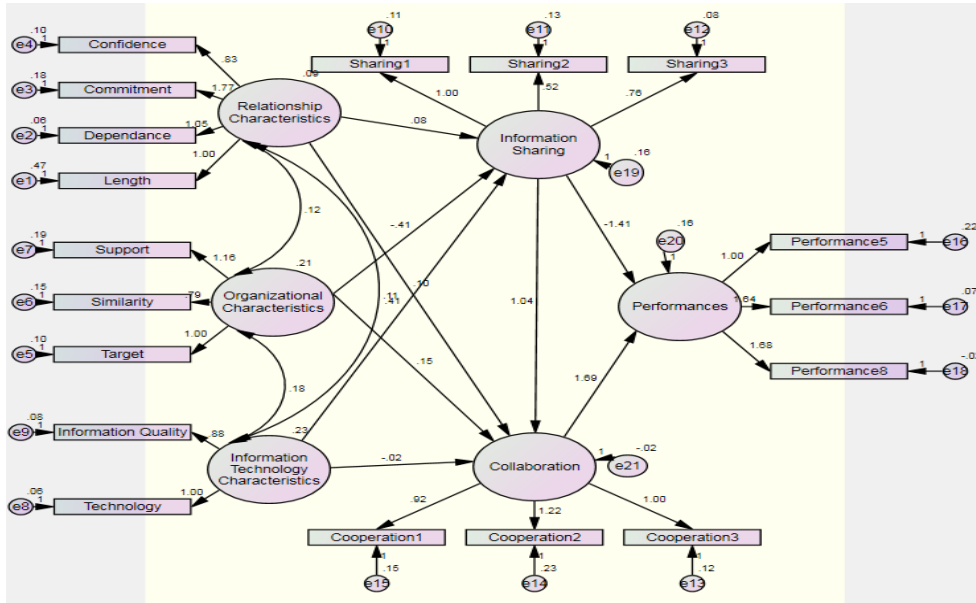
(\*) تم حذف محدد طول مدة العلاقة والعنصر الرابع من نشاط التعاون وعنصر التكلفة ووقت التسليم من القدرة التنافسية وذلك لان قيمة (FL) Factor Loadings اقل من ٤٠.

## اختبار الفروض من خلال نموذج المعادلة الهيكلية:

تم استخدام برنامج AMOS لاختبار الفروض، حيث يتم عرض مدى صلاحية النموذج

أولاً ثم نتيجة اختبار الفروض

### ١. اختبار مدى صلاحية النموذج:



Result	Goodness Of Fit	Critical Value	Fit Index
Good	1.758	< 3 GOOD	CMIN/DF
Good	.758	>.95	CFI
Good	.036	<.09	RMR

جدول (٤) يوضح نتائج مقاييس اختبار صلاحية النموذج

وتشير كافة المؤشرات المستخدمة لاختبار مدى مطابقة النموذج للبيانات المستمدة من

العينة الى حسن مطابقة النموذج مما يدعم صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات

كما يوضح الجدول (٤) :

## ٢. اختبار الفروض:

يشير الجدول التالي الى تحليل نتائج اختبار فروض محددات ادارة سلسلة التوريد ومشاركة المعلومات

Result	P	.C.R	.S.E	Estimate				
Accept	.050	.595	.111	.166	مشاركة المعلومات	→	الثقة	H1a
Reject	.911	-.112	.065	-.007	مشاركة المعلومات	→	الالتزام	H2a
Reject	.283	1.075	.114	.123	مشاركة المعلومات	→	الاعتماد المتبادل	H3a
Reject	.418	-.810	.061	-.049	مشاركة المعلومات	→	طول مدة العلاقة	H4a
Accept	.041	.566	.065	.137	مشاركة المعلومات	→	القيادة	H5a
Accept	.090	-1.697	.094	-.160	مشاركة المعلومات	→	التشابه الثقافي	H6a
Reject	.769	-.294	.080	-.024	مشاركة المعلومات	→	انسجام الاهداف	H7a
Accept	.010	2.579	.122	.314	مشاركة المعلومات	→	جودة المعلومات	H8a
Accept	.016	-2.408	.108	-.261	مشاركة المعلومات	→	معدل التغير التكنولوجي	H9a

جدول (٥) نتائج اختبار فروض محددات ادارة سلسلة التوريد ومشاركة المعلومات

وتشير النتائج الى قبول الفروض H9a, H8a, H5a, H1a عند مستوى معنوية (0.05) والفرض H6a عند مستوى معنوية (0.1) مما يعنى وجود علاقة ايجابية بين كل من محددات الثقة، القيادة، جودة المعلومات، معدل التغير التكنولوجي، والتشابه الثقافي وبين مشاركة المعلومات، كل عند مستوى المعنوية المحدد .

ويشير الجدول التالي الى تحليل نتائج اختبار فروض محددات ادارة سلسلة التوريد والتعاون

Result	P	C.R.	S.E.	Estimate				
Reject	.213	1.244	.114	.142	التعاون	→	الثقة	H1b
Accept	.015	-2.429	.076	-.184	التعاون	→	الالتزام	H2b
Accept	.046	1.665	.118	.199	التعاون	→	الاعتماد المتبادل	H3b
Reject	.939	-.077	.060	-.005	التعاون	→	طول مدة العلاقة	H4b
Reject	.897	.129	.065	.008	التعاون	→	القيادة	H5b
Accept	.005	-2.827	.105	-.298	التعاون	→	التشابه الثقافي	H6b
Accept	.002	3.098	.106	.328	التعاون	→	انسجام الاهداف	H7b
Accept	.098	1.652	.095	.156	التعاون	→	جودة المعلومات	H8b
Reject	.790	-.266	.083	-.022	التعاون	→	معدل التغير التكنولوجي	H9b

جدول (٦) نتائج اختبار فروض محددات ادارة سلسلة التوريد والتعاون

وتشير النتائج الى قبول الفروض H7b ,H6b ,H3b,H2b عند مستوى معنوية (0.05) والفرض H8b عند مستوى معنوية (0.1) مما يعنى وجود علاقة ايجابية بين كل من محددات الالتزام، الاعتماد المتبادل، التشابه الثقافى، و انسجام الاهداف وجودة المعلومات وبين التعاون، كل عند مستوى المعنوية المحدد .

ويشير الجدول التالى الى تحليل نتائج اختبار فروض مشاركة المعلومات والتعاون مع القدرة التنافسية

Result	P	C.R.	S.E.	Estimate		
Accept	***	4.616	.226	1.045	→	التعاون
Reject	.227	-1.208	1.166	-1.409	→	القدرة التنافسية
Reject	.157	1.414	1.197	1.693	→	القدرة التنافسية

جدول (٧) نتائج اختبار فروض مشاركة المعلومات والتعاون مع القدرة التنافسية

وتشير النتائج الى قبول الفرض H10 مما يعنى وجود علاقة ايجابية بين مشاركة المعلومات والتعاون، بينما تم رفض الفرضين H11 , H12 مما يعنى إشارة النموذج الى عدم وجود علاقة بين كل من مشاركة المعلومات والتعاون وبين القدرة التنافسية.

## ٥- الخلاصة والنتائج

تسعى الدراسة الى تحديد محددات إدارة سلسلة التوريد وأثارها على أنشطة التعاون وتبادل المعلومات ونتائج الأداء داخل السلسلة بهدف بناء إطار متكامل لإدارة سلسلة التوريد يساهم فى فهم وأدراك أنشطة ومحددات إدارة سلسلة التوريد والأثار المحتملة على أداء سلسلة التوريد، من خلال اجراء دراسة إستقصائية على إحدى منشآت البترول بهدف اختبار صحة النموذج وفروض الدراسة .

وتم توزيع عدد ٤٩ قائمة استقصاء على المستويات الإدارية المختلفة، وقد تم الحصول على اجابات تصلح للتحليل بعدد (34 مفردة) من اجمالى (49 مفردة) بنسبة استجابة %69 .

وقد اشارت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين كل من محددات الثقة، القيادة، التشابه الثقافي، جودة المعلومات، و معدل التغيير التكنولوجي وبين مشاركة المعلومات، حيث تساعد الثقة على زيادة الاطمئنان و تطوير الروابط المشتركة بما يمكن من تدفق المعلومات بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة، ويساهم التشابه الثقافي في تسهيل الجهود المبذولة لتبادل المعلومات، كما ان وجود قيادة بناءه قادرة على حث السلوك التعاوني بين المنشآت المشاركة بجانب ادراك المنشآت في سلسلة التوريد مدى دقة وإمكانية الاعتماد على المعلومات الناتجة من المنشآت الأخرى يعدان محددان رئيسيان في تبادل المعلومات المشتركة .

كما تؤدي سرعة التغيير التكنولوجي في البيئة المعاصرة إلى التركيز على مجالات تميزها الأساسية وجلب نسبة كبيرة من اجمالي تكاليف المنتجات من الخارج بغية زيادة القيمة المقدمة للعميل، مما يقتضى تبادل المعلومات مع الموردين من أجل التطوير المشترك للمنتج والتكنولوجيا.

وايضا اشارت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين كل من محددات الالتزام، الاعتماد المتبادل، التشابه الثقافي، انسجام الاهداف، وجودة المعلومات وبين التعاون، حيث يساعد الالتزام على حث المنشآت على القيام باستثمارات مشتركة والمحافظة عليها وتدعيم اقامة علاقات تعاونية، كما يزيد الاعتماد المتبادل من حاجة المنشآت للاحتفاظ بالعلاقات طويلة الأجل مع أعضاء السلسلة من أجل تحقيق أهدافها بما يساهم في تدعيم تضامن سلسلة التوريد، و يعد التوافق الثقافي بوصفه تشابه في القيم والمعتقدات والأساليب الإدارية المستخدمة بجانب انسجام الأهداف الخاصة بكل منشأة مع الأهداف العامة لسلسلة التوريد بمثابة محددان رئيسيان ذات تأثير ايجابي على فعالية صياغة علاقة التعاون داخل السلسلة، كما تساهم جودة المعلومات في تدعيم روابط التعاون .

كما اشارت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين مشاركة المعلومات والتعاون، الا ان الدراسة اشارت الى عدم وجود علاقة بين مشاركة المعلومات والتعاون وبين القدرة التنافسية وهذا يتعارض مع ما توصلت له العديد من الدراسات السابقة مثل (Mentzer et al.,2001، Kotzab el at.,2011، Li et al.,2006) مما يستلزم القيام بمزيد من الابحاث مع توسيع عينة الدراسة لتأكد من صحة ما تم التوصل اليه من نتائج .

## ٦- التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية :

١. ان اعضاء السلسلة فى حاجة الى بناء الثقة المشتركة، ويعد التوزيع العادل للمنافع المشتركة اكثر العوامل الاساسية لبناء الثقة بالاضافة الى شفافية التعاملات وتبادل الخبرات والاستشارات وبرامج التدريب المشتركة.
٢. ان اعضاء السلسلة فى حاجة الى زيادة الاعتماد المتبادل حيث انه فى البيئة الدينامكية والتي تتصف بعدم التاكيد يتحقق توازن القوة بين المنشآت من خلال الاعتماد المتبادل الذى يساهم من خفض التعارض وعدم الرضاء بين الشركاء .
٣. ضرورة ابرام عقود طويلة الأجل لتنظيم العلاقة وفتح قنوات الإتصالات فى ظل عدم توافر فى البيئة المصرية ثقافة الثقة المتبادلة و ضمان الالتزام بالتعاقدات وعقوبات تجاه السلوك الانتهازية مما يودى إلى عدم تبادل لمعلومات التكاليف بصورة كاملة بين أعضاء السلسلة.
٤. يستلزم من اجل تدعيم العلاقات التعاونية ضرورة وضع مقاييس مرجعية لهذا التعاون ومراعاة ميزان القوى وحجم الاعمال المتبادلة بين المنشآت واعداد الية فعالة للرقابة فى حالة الخروج على ما قد يعقد من اتفاقيات التعاون.
٥. أن تدرك المنشآت فى سلسلة التوريد مدى دقة وإمكانية الاعتماد على المعلومات الناتجة من المنشآت الأخرى حتى يتسنى تبادل المعلومات المشتركة
٦. ان اعضاء السلسلة فى حاجة الى تحديد رؤى واهداف مشتركة وبناء قنوات اتصال ممتدة.
٧. هناك عدد من المتغيرات الهامة التى لم تتضمن فى النموذج المقترح وتحتاج الى مزيد من الابحاث المستقبلية مثل حجم وقوة وعدد الموردين و نوعية المنتجات والمواد الخام وطبيعة ودرجة تعقيد العملية الانتاجية .

٨. تكوين فريق عمل من المنظمات الأعضاء فى شبكة التوريد للعمل على تحديث أساليب ووسائل قياس وتقييم الاداء، ومحاولة توفير الأدوات اللازمة لتحقيق التواصل المستمر بين أعضاء الفريق من خلال جدولة الزيارات المتبادلة وتوفير نظام الكترونى لتبادل البيانات.
٩. تركيز الجهود البحثية على ايجاد من الأساليب والطرق ما يساهم فى التوزيع العادل للوفورات الناتجة عن العلاقات التعاونية بين المنظمات داخل السلسلة .
١٠. تركيز مزيد من جهود الباحثين فى مجال إدارة العلاقات البينية، فالحاجة إلى التنسيق تختلف باختلاف درجات الاعتماد المتبادل بين المنظمات ودرجة عدم التأكد المحيط بالمهام التى يتم تأديتها بين المنظمات.
١١. تركيز مزيد من الجهود البحثية لفحص العلاقة المباشرة بين محددات ادارة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية .



## المراجع الاجنبية:

1. Barnett,w., "Analyzing the evolution of supply chain management best practices by tracking changes in the Baldrige Criteria" the Degree of Master, Mississippi State University , 2013.
2. Cao,M., and Zhang,Q., "Supply Chain Collaboration: Impact On Collaborative Advantage and Firm Performance" Journal Of Operations Management, Vol.29, No. 3, 2011, Pp.163–180.
3. Cooper,R., and Slagmulder,R., "Supply Chain Development For The Lean Enterprise Interorganizational Cost Management" Productivity , Inc, 1999.
4. Crook,T., Giunipero,L., Reus,T., Handfield,R., and William,S., "Antecedents and Outcomes Of Supply Chain Effectiveness: An Exploratory Investigation" Journal Of Managerial Issues, Vol .20 No .2 , 2008, Pp.161–177.
5. Esper,T., Defee,C., and Mentzer,J., "A Framework Of Supply Chain Orientation" The International Journal Of Logistics Management, Vol. 21 No. 2, 2010, Pp. 161–179.
6. Janvier,A,. "A New Introduction To Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective" International Business Research, , Vol.5, No.1 , 2012 , Pp.194–207.
7. Karuranga,E., Frayret,J., and Amours,S., "Measurement And Determinants Of Supply Chain Collaboration" Work Paper ,2008, Pp.1– 32.
8. Knipper,M., "Developing An Integrated Supply Chain Costing Approach For Strategic Decision Making " Doctor Of Philosophy, University Of North Texas , August, 2010.

9. Kocoglu,I., İmamoglu,S., and Ince,H., "Inter–Organizational Relationships In Enhancing Information Sharing: The Role Of Trust And Commitment " *The Business Review, Cambridge* , Vol. 18 , No. 2 , 2011.
10. Kotzab,H., Grant,D., and Friis,A.," Supply Chain Management Implementation and Priority Strategies In Danish Organizations" *Journal Of Business Logistics*,Vol. 27, NO.2, 2006, PP.273–300.
11. Kotzab,H., Teller ,C., Grant,D., and Sparks,L., "Antecedents For The Adoption and Execution Of Supply Chain Management" *Supply Chain Management: An International Journal* , Vol.16, No.4 ,2011, Pp 231–245.
12. Lee,B., Kim,P., Hong,K., and Lee,I., "Evaluating Antecedents and Onsequences Of Supply Chain Activities: An Integrative Perspective" *International Journal Of Production Research* ,Vol. 48, No. 3, 2010, Pp. 657–682.
13. Li,S., Nathan,B., Nathan,T., and Rao,S., "The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance" *The International Journal Of Management Science* ,Vol. 34, No. 2,2006 , Pp.107–124.
14. Mentzer,J., Dewitt,W., Keebler,J., Min,S., Nix,N., Smith,C., and Zacharia, Z., " Defining Supply Chain Management" *Journal Of Business Logistics*, Vol.22, No. 2, 2001, Pp.1–25.
15. Mentzer,J., "Fundamentals Of Supply Chain Management" *Twelve Drivers Of Competitive Advantage* , Sage Publications ,Inc, California , 2004.
16. Monczka,R., and Morgan,J., "Competitive Supply Strategies For The 21st Century" *Purchasing* , Vol. 128, No. 1, 2000 ,Pp. 48–59.

17. Mukherji,A., and Mukherji,J., "The Competitive Environment Of U.S. Firms: The Social and Economic Context Of Business On The Mexican Border " Competition Forum, Vol. 5, No. 1, 2007, Pp. 104– 111.
18. Mutuerandu, M and Iravo, M "Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance: A Case Study of Haco Industries Limited (Kenya)" Journal of Business and Management , Vol. 16, No. 4, 2014, PP 62–64.
19. Olivo,M., "Supply Chain Management: Impact Of Customer Relationship Marketing On Performance Under Cooperation and Competition Strategies" Doctor Of Philosophy, The University Of Texas At El Paso , 2013.
20. Salazar , R "The Effect Of Supply Chain Management Processes On Competitive Advantage And Organizational Performance" Degree Of Master Of Science In Engineering And Environmental Management, Air University, 2013.

## مالحق الدراسة

### قائمة الاستقصاء

القوائم التالية تتضمن عدد من المعلومات التي تمكن من تحديد مدى قبول الإطار المقترح لإدارة سلسلة التوريد في قطاع تكرير البترول .

١- القائمة التالية تتضمن بعض المعلومات التي توفرها محددات إدارة سلسلة التوريد من فضلك حدد درجة موافقتكم على أن المعلومات التالية تساهم في تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد:

محددات إدارة سلسلة التوريد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اعتماد المنشأة و الموردین الرئيسيين عند اتخاذ القرارات على اساليب تحقق منافع مشتركة	٣	١٤	١٤	٣	٠
أستعداد المنشأة و الموردین الرئيسيين لمساعدة بعضهم البعض	٣	١٤	١٢	٣	٢
حرص المنشأة و الموردین الرئيسيين أن تستمر العلاقة البيئية	٢	٩	٧	٩	٧
استثمار المنشأة و الموردین الرئيسيين قدرا كبيرا من المال في بناء العلاقة البيئية	٣	١٣	٨	٦	٤
حاجة المنشأة و الموردین الرئيسيين كل منهم إلى الآخر	٢	١١	١٠	٨	٣
حاجة المنشأة و الموردین الرئيسيين الى استثمارات كبيرة من اجل انهاء العلاقة القائمة وبناء علاقة جديدة	٢	٦	٩	٨	٩
طول فترة العلاقة القائمة بين المنشأة و الموردین الرئيسيين	٢	١٥	١٢	٤	١
أهتمام الإدارة العليا لدى المنشأة و الموردین الرئيسيين بمتابعة وتدعيم علاقة العمل	٣	٩	١٥	٦	١
تفهم الإدارة العليا لدى المنشأة و الموردین الرئيسيين للمنافع والمخاطر الناتجة عن العلاقة	٢	١٢	١٤	٥	١
أمتلاك المنشأة و الموردین الرئيسيين ثقافة متشابهة	٢	٩	٩	٦	٨
قيام المنشأة و الموردین الرئيسيين بحل المشاكل من خلال اتباع قواعد متماثلة لاتخاذ القرار	٣	١٨	٨	٤	١
قيام المنشأة و الموردین الرئيسيين معا بتطوير الأهداف المشتركة	٣	١٢	١٣	٥	١
تفهم المنشأة و الموردین الرئيسيين الاهداف المشتركة لكل منهم الاخر	٤	٩	١٤	٦	١
أمداد المنشأة و الموردین الرئيسيين بعضهم البعض	٤	١٣	١١	٥	١

بالمعلومات الدقيقة					
أمداد المنشأة و الموردين الرئيسيين بعضهم البعض بمعلومات سهلة الفهم	٣	١٥	١٢	٣	١
تعديل المنشأة و الموردين الرئيسيين لتصميم المنتج بصورة متكررة	٣	١٥	٨	٦	٢
تعديل المنشأة و الموردين الرئيسيين تكنولوجيا التصنيع للمنتجات بصورة متكررة	١	١٧	١١	٤	١

٢- القائمة التالية تتضمن بعض المعلومات الناتجة عن أنشطة التعاون وتبادل المعلومات عبر إدارة سلسلة التوريد من فضلك حدد درجة موافقتكم على أن المعلومات التالية تساهم في تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد:

انشطة إدارة سلسلة التوريد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تبادل المنشأة و الموردين الرئيسيين المعلومات التي تؤثر على اداء الانشطة لدى كل منهما	١	١٨	١٢	٣	٠
تبادل المنشأة و الموردين الرئيسيين المعلومات الملائمة عند القيام بتغييرات فى الانشطة	١	١٨	١٢	٣	٠
تبادل المنشأة و الموردين الرئيسيين معلومات ذو قيمة	٢	١٥	١٢	٤	١
قيام المنشأة و الموردين الرئيسيين بمجهودات مشتركة من اجل اداء الانشطة	١	١٧	٩	٤	٣
قيام المنشأة و الموردين الرئيسيين باستثمارات مشتركة من اجل تحسين اداء الانشطة	١	١٨	٩	٥	١
قيام المنشأة و الموردين الرئيسيين بمجهودات مشتركة لحل المشاكل المرتبطة باداء الانشطة	٢	١٥	١٣	٤	٠
قيام المنشأة و الموردين الرئيسيين بمجهودات مشتركة من اجل تقييم اداء الانشطة	٣	١٥	١٣	٣	٠

٣ - القائمة التالية تتضمن عدد من نتائج ادارة سلسلة التوريد و التي يؤدي تحسينها إلى تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة .  
من فضلك حدد درجة موافقتكم على أن الإطار المقترح يساهم في تحقيق النتائج التالية:

نتائج اداء سلسلة التوريد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النجاح في تحقيق خفض في تكلفة المنتجات	٤	١٥	١٠	٥	٠
تحسين جودة المنتجات	٤	١٥	١١	٤	٠
تسليم المنشأة طلبات العملاء في الوقت المحدد	٢	٨	١٠	٨	٦
ثقة العملاء في كفاءة عمليات التسليم	٣	١٥	١١	٣	٢
تقديم المنشأة المنتج بمواصفات مميزة تفي بأحتياجات العميل	٣	١٤	١٠	٤	٣
قدرة المنشأة على تقديم المنتجات الجديدة	٢	١٣	١٦	٣	٠
خفض وقت اداء العمليات الانتاجية	٣	١٢	١٤	٣	٢
قدرة المنشأة على التطوير السريع للمنتجات	٣	١٦	١٣	٢	٠