

أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد على أداء المنظمات الصناعية  
: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الغزل و النسيج المصري  
هبة محمد حسن وفا

الملخص:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة سلاسل التوريد كخطة أو إستراتيجية هدفها توفير المواد الأولية والمفردات المختلفة في الزمان والمكان الصحيحين، بالكميات المطلوبة، ليتم تصنيعها وإيصالها إلى المراكز النهائية للإستهلاك والتي تعد الإستراتيجية الجوهرية لإدارة سلسلة التوريد، والتي هي جزء رئيسي في إستراتيجية إدارة العمليات في المنظمة، وبالتالي إستراتيجية المنظمة ككل. ولذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة إمكانية تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخاصة بشركات قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في قطاع الأعمال العام المصري، وأثر ذلك على أداء شركات قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في قطاع الأعمال العام المصري.



**Abstract:**

The importance of the study is derived from the importance of the supply chain management as a strategy, which aims at providing the raw materials and any other production requirement at the right time and place, with the required quantities to be manufactured and delivered to the final consumption centers. This shows that supply chain is a crucial part of the organization's operations management strategy and so, the whole organization's strategy

Therefore, this research aims at testing the possibility of implementing the supply chain management of the textile and ready-made clothing companies in the Egyptian Public Business sector.



## مقدمة :-

يعتبر مفهوم إدارة سلاسل التوريد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، لكنها تمثل تطور كبير في مجال ممارسات الأعمال في العقود الأخيرة، وذلك لما لها من منافع في تحسين كفاءة أعضاء سلسلة التوريد، مواجهة تحديات المنافسة، تدعيم قدرة المنشآت على البقاء والإستمرار في دنيا الأعمال، وخصوصاً بعد تحول المنافسة من إطارها التقليدي في شكل منافسة بين المنظمات إلى شكل آخر أكثر قوة هو المنافسة بين سلاسل التوريد بعضها وبعض، ومن هنا ظهرت في الفترات الأخيرة العديد من الدراسات التي تناولت العديد من المجالات المتعلقة بإدارة سلاسل التوريد.

حيث أن إدارة سلاسل التوريد تؤدي إلى تكامل العمليات المختلفة في المنظمة بداية من الحصول على المواد الأولية، ومن ثم تحويلها إلى سلع نصف مصنعة وبعدها إلى منتجات نهائية وحتى توريدها وإيصالها إلى المستهلك النهائي، وتنعكس أهميتها في إكساب المنظمة ميزة تنافسية يمكنها من تخفيض نفقاتها وزيادة جودة منتجاتها وتحقيق رضا عملائها<sup>(1)</sup>.

وفي إطار ما سبق فإن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة إمكانية تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد بشركات قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في قطاع الأعمال العام المصري، وأثر ذلك على أداء الشركات محل الدراسة.

## أولاً: الدراسات السابقة:

### ١- دراسة (ديب، ٢٠٠٤)<sup>(١)</sup> :

دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر "تهدف هذه الدراسة إلى رفع أداء المنظمات الصناعية العاملة في قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة من خلال إستخدام أسلوب إداري جديد هو إدارة سلسلة التوريد SCM الذي يعمل على تحقيق التكامل بين أهداف الشركة بقطاعاتها المختلفة وأهداف مورديها و أهداف عملائها، وذلك من خلال إستخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد بهدف تدنية التعارض بين



أهدافهم وفقاً لأولويات وأوزان ترجيحية محددة، حيث حدد أهداف كل منهم: من تلك الأهداف (تخفيض المرتجع، تخفيض تكاليف الإنتاج والمخزون، تحقيق كمية محددة للمبيعات وللإنتاج، تعظيم إستغلال الطاقة، تحسين جودة المنتجات).

وبحل نموذج برمجة الأهداف توصلت الدراسة إلى الحل الأمثل الذي يوفق بين الأهداف المتعارضة لأعضاء سلسلة التوريد، وعند مقارنة الباحث لنتائج نموذجة مع البيانات الفعلية، تبين أن هناك تحسناً إيجابياً ملحوظاً (لصالح النموذج) في مستويات تحقيق أهداف سلسلة التوريد.

## ٢- دراسة (الحضيف، ٢٠١٢)<sup>(٢)</sup> :

وقد إستهدفت هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد (SCM) في المنظمات الحكومية، ودراسة مدى تحقق رضا المستفيدين من نظام إدارة سلسلة الإمداد والتعرف على إيجابيات تطبيق وظائف نظام إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه المنظمات الحكومية عند تطبيق نظام إدارة سلسلة التوريد.

وقد تم تطبيق هذه الدراسة على إحدى عشرة منظمة حكومية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠٠) موظف من العاملين في هذه المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها أنه توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين رضا المستفيد من جهة وبين كل من دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام، ووضوح الإستراتيجية وحسن إختيار النظام ومشاركة المستفيدين من جهة أخرى، ولقد أوصت هذه الدراسة بالإعداد الجيد لأعمال تطبيق إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية قبل تنفيذ تلك المشاريع، والعمل على إيجاد إستراتيجيات واضحة ومحددة لذلك، وإشراك المستفيدين من تلك الأنظمة في عملية التطبيق، إضافة إلى تبادل الخبرات المكتسبة بين الجهات الحكومية المختلفة والتي سبق أن تبنت مثل تلك الأنظمة.



٣- دراسة (البتانوي، ٢٠١٤) (٣) :

وقد إستهدفت هذه الدراسة عرض وتحليل لأهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في خلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال، عرض وتحليل لإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد وأدواتها وأهميتها في خلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال، كما إستهدفت الدراسة الكشف عن تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتشتمل على الشراكة الإستراتيجية مع المورد – العلاقة مع العملاء – مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة، الممارسات الداخلية الحالية من الفاقد)، وبين إدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد تشتمل على (التكلفة على أساس النشاط – التكلفة المستهدفة – إدارة الجودة الشاملة – الإنتاج والشراء في الوقت المحدد)، وأثر ذلك على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أنها، تساعد ممارسات إدارة سلسلة التوريد على سرعة الإستجابة وسرعة الوصول للسوق، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنشآت الأعضاء بالسلسلة، وتحقق كذلك تسليم يمكن الإعتماد عليه مما يخلق لهذه المنشآت ميزة تنافسية، ومن جانب آخر يعد فهم وتنفيذ إدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد شرط ضروري لتحسين ربحيتها، من خلال تخفيض التكلفة وتقديم جودة أفضل، وابتكار منتجات جديدة قادرة على المنافسة في السوق العالمي، وبالتالي توصلت الدراسة في النهاية أن الربط والتكامل بين هذين الإطارين يساعد على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية.

٤- دراسة (بغارة، ٢٠١٤) (٤) :

وقد إستهدفت هذه الدراسة قياس وتحليل أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية العاملة في حدود العاصمة الأردنية عمان، بالإضافة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى قياس أثر مرونة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وتحديد الأثر المباشر وغير مباشرة



لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية بوجود مرونة سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٨٣٣) شركة، أما عينة الدراسة فتمثلت في (٦٢) شركة سحبت كعينة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعادها مثل (شراكة المورد الإستراتيجية، علاقات العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات، وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات سلسلة التوريد بأبعادها (شراكة المورد الإستراتيجية، علاقات العملاء، مستوى التشارك في المعلومات، ومرونة سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة، وقد توصلت أيضاً الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد بوجود مرونة سلسلة التوريد بأبعادها مرونة نظم العمليات الإنتاجية، (مرونة العمليات اللوجستية، مرونة شبكات الموردين) في تحقيق ميزة تنافسية للشركات محل الدراسة.

#### ٥- دراسة (Simon, 2015)<sup>(5)</sup> :

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتقييم درجة التزام المنظمات بتطبيق النموذج الفكري لإدارة سلسلة التوريد. وقد قامت الدراسة بإجراء مراجعة للدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت النماذج المتعددة لتطبيق إدارة سلسلة التوريد.

وقد توصلت الدراسة أنه على الرغم من تطور وأهمية إدارة سلسلة التوريد في مجال إدارة العمليات حالياً، إلا أن هناك نقص في الدراسات التي تقدم نماذج شاملة لتوجيه ودعم تنفيذ وتطبيق وتقييم إدارة سلسلة التوريد.

تساهم الدراسة الحالية في تقديم وإقترح منهج شامل لكيفية تطبيق وتقييم إدارة سلسلة التوريد، حيث أن هذا المنهج والنموذج المقترح يساعد المنظمات على تقييم وضعها الحالي فيما يتعلق بالجوانب المختلفة المتعلقة بتطبيق إدارة سلسلة التوريد، وبناء على هذا التقييم تتمكن المنظمات من التعرف على جوانب الضعف وجوانب القوة في إدارتها لسلسلة التوريد مما



يساعدها على تحسين أدائها من أجل تحسين المنافع المكتسبة من وراء تطبيق نظام إدارة سلسلة التوريد.

### ثانياً : الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية وذلك للوقوف على المشكلات الواقعية التي تؤثر على كفاءة أداء إدارة سلاسل التوريد داخل شركات قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بقطاع الأعمال العام المصري، بالإضافة إلى التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين أداء إدارة سلاسل التوريد لديها من خلال تطبيق ممارسات نظام إدارة سلاسل التوريد بالإضافة إلى تحديد مشكلة الدراسة، وتكوين الفروض وتحديد متغيرات الدراسة.

وتتميز هذه الصناعة بتوافر مقوماتها في مصر من المواد الخام والعمالة كما تتسم بتكامل طاقتها بدءاً من حلق القطن ثم الغزل والنسيج والتبييض والطباعة والتجهيز وصناعة الملابس الجاهزة، فضلاً عن ارتباطها رأسياً وأفقياً بكثير من الصناعات الأخرى<sup>(٦)</sup>(ii).

ولذلك فإن هذه الصناعة كانت من أولى الصناعات المؤهلة لأن تحتل مركز متقدم ضمن الصناعات التصديرية، وعلى الرغم من توافر مقومات نجاح هذه الصناعة من توافر القطن المصري وتوافر العمالة اللازمة لهذه الصناعة وتوافر الخبرة الصناعية في هذا المجال، إلا أن هذه الصناعة أصبحت تعاني في الوقت الراهن من العديد من المشكلات التي أصبحت تهدد كيان هذه الصناعة بأكملها<sup>(٧)</sup>(iii).

للتعرف على أهم المشكلات في قطاع صناعة الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام بوجه عام والشركات محل الدراسة بوجه خاص، وذلك من خلال تحليل لمؤشرات أداء القطاع ككل والشركات محل الدراسة.



■ مؤشرات أداء قطاع الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٤ :

١- إنخفضت إيرادات النشاط الجاري على مستوى إجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة عام ٢٠١٤ إلى ٢٩٨٥.١ مليون جنيهه مقابل ٣٥٧٠.٩ مليون جنيهه عام ٢٠١٣ بإنخفاض قدره ٥٨٥.٨ مليون جنيهه بمعدل إنخفاض ١٦.٤%، كما أن إيرادات عام ٢٠١٠ أكبر من معدل إيرادات نشاط ٢٠١٤، مما يعني وجود تراجع كبير في إيرادات نشاط قطاع الغزل والنسيج.

٢- إنخفضت الصادرات على مستوى عدد (١٨) شركة مصدرة إلى ٤٨٥.٦ مليون جنيهه عام ٢٠١٤ مقابل ٦٦٨ مليون جنيهه عام ٢٠١٣ بإنخفاض قدره ١٨٢.٤ مليون جنيهه وبنسبة إنخفاض قدره ٢٧.٣%، كما أن صادرات القطاع عام ٢٠١٠ كانت ٥٧٢.٢ مليون جنيهه أي بزيادة قدرها ٨٦.٦ مليون جنيهه عن صادرات عام ٢٠١٤، مما يدل على وجود تراجع في نسبة صادرات القطاع مما يدل على عدم تمتعه بمزايا تنافسية سواء في الجودة أو السعر تمكنه من المنافسة في الأسواق الدولية.

٣- بلغت تكاليف إيراد النشاط الجاري ٣٨٨٥.٦ مليون جنيهه عام ٢٠١٤ مقابل ٤٣٢٦.٦ مليون جنيهه عام ٢٠١٣ وتمثل ١٣٠.١% من إجمالي إيرادات النشاط مقابل ١٢١% من عام ٢٠١٣.

٤- أسفرت نتائج تشغيل الشركات على المستوى الإجمالي عن تحقيق مجمل خسارة قدرها ٨٢٧.٩٥ مليون جنيهه عام ٢٠١٤ مقابل ٥٩٤.٤٥ عام ٢٠١٣، ومقابل ٣٨٨.١٤ مليون جنيهه عام ٢٠١٠.

٥- زاد صافي خسائر النشاط إلى ٢٤٠١.٧ مليون جنيهه عام ٢٠١٤ مقابل ١٨٣٢.١ عام ٢٠١٣، وزاد صافي الخسارة إلى ٢٣٤١.٢ مليون جنيهه عام ٢٠١٤، مقابل صافي خسارة بلغت ١٨٣٢.٩ عام ٢٠١٣.

٦- زاد عدد الشركات التي حققت خسائر من ٢١ شركة عام ٢٠١٠ إلى ٢٤ شركة عام ٢٠١٤، وقل عدد الشركات الرباحة من ١١ شركة عام ٢٠١٠ إلى ٨ شركات عام ٢٠١٤.





- ٧- إنخفضت الأرباح من ٣٥٤.٠٠٠ عام ٢٠١٠ إلى ٦٠.٢٠٥ عام ٢٠١٤. مما يعني تراجع كبير في تحقيق أرباح في الشركات التابعة مما يعني إنخفاض كفاءة أداء الشركات التابعة.
- ٨- إرتفع رصيد المخزون على مستوى إجمالي الشركات التابعة في ٢٠١٤ إلى ١٨٦٢ مليون جنيه مقابل ١٦٤١ مليون جنيه عام ٢٠١٣ بزيادة قدرها ٢٢١ مليون جنيه بمعدل زيادة قدرها ١٣.٥%
- ٩- هناك ثبات نسبي في معدل دوران المخزون ومتوسط فترة التخزين خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٤ بما يعني أنه لم يحدث أي تغيرات ملحوظة في أي منها.
- ١٠- وجود قصور لدى الشركات محل الدراسة في التعامل مع الموردين وعدم القدرة على إدارة العلاقات معهم وعدم اعتبارهم شركاء في العمل، مما يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على تلبية إحتياجات ورغبات العملاء، حيث تتوقف قدرة المنظمة على تلبية إحتياجات ورغبات العملاء على مدى قدرتها على ضمان تعاون الموردين معها، ولا يمكن ضمان تعاون الموردين إلا من خلال علاقة شراكة بين الشركة والمورد حيث تتحقق منها مصالح المورد مثلما تتحقق مصالح المنظمة.
- ١١- عدم وجود سياسة واضحة تجاه إدارة المخزون وحركة المواد داخل المنظمة.
- ١٢- تعاني الشركات محل الدراسة من عدم القدرة على التحكم في تكاليف الإنتاج، مما يؤدي إلى إرتفاعها،
- ١٣- تواجه منتجات العديد من شركات الغزل والنسيج في قطاع الأعمال العام صعوبة في الإستمرار والنمو في الأسواق العالمية نظراً لوجود تراجع واضح في صادرات بعض الشركات، وعدم نمو صادرات البعض الآخر، إلى جانب تراجع صادرات القطاع بشكل عام خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٤.
- ١٤- أن القطاع بوجه عام والشركات التابعة له تعاني من تحقيق خسائر كبيرة طوال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٤ مما يدل على عدم كفاءة أداء هذه الشركات وعدم قدرتها على إدارة الأنشطة والعمليات الخاصة بها بشكل كفاء.



### ثالثاً : مشكلة الدراسة :

يواجه القطاع الصناعي المصري بصفه عامه و قطاع صناعه الغزل و النسيج بقطاع الأعمال العام بصفة خاصة مشاكل متعددة تعيق نموه و تقدمه و تطوره، من بينها الإعتماد علي مصادر توريد خارجية في توفير معظم الإحتياجات أو مستلزمات الإنتاج، و المنافسة الشديده التي تتعرض لها منتجات هذا القطاع من المنتجات المماثلة للقطاع الخاص أو البديلة المستورده، فضلاً عن غياب الأسس العلمية في تخطيط عملية الإنتاج و السيطرة عليه، الأمر الذي ترتب عليه ضعف ملحوظ في مستوي أداء هذا القطاع و إنخفاض مساهمته في دعم الإقتصاد الوطني، و بعبارة أخرى، فإن الواقع الذي تعيشه الشركات في قطاع صناعة الغزل و النسيج بقطاع الأعمال العام يعاني من عدة مشكلات

و مما سبق يمكن بلورة مشكله الدراسة في أن الشركات محل الدراسه تعاني من ضعف في إستخدامها للأنظمة الإنتاجية المتطورة و الأساليب الإدارية الحديثه مما يؤدي إلي عدم وجود تنسيق بين الأقسام الإنتاجية و الموردين للمواد الأوليه و النصف مصنعة و العملاء مما يؤدي إلي حدوث عدم كفاءة في سلسلة التوريد الخاصة بها، و الذي ينعكس سلباً علي إرتفاع تكلفة المواد الأوليه، و مستلزمات الإنتاج، و إنخفاض جوده الإنتاج و الإنتاجيه، و عدم توريد المواد في الوقت المحدد لها أو وقت الحاجة الفعلي لها و بالتالي إرتفاع تكلفه الإحتفاظ بالمخزون من المواد الأوليه أو من السلع تامه الصنع لعدم وجود تنسيق بين الطلب علي المنتجات و عمليات و جداول الإنتاج، مما يؤدي إلي إرتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة و ذلك يكون سبباً في تدني مستوي ربحية الشركات و إلحاق خسائر جسيمة لها.



رابعاً : أهمية الدراسة :

١- الأهمية العلمية :

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة سلاسل التوريد كخطة أو إستراتيجية هدفها توفير المواد الأولية والمفردات المختلفة في الزمان والمكان الصحيحين، بالكميات المطلوبة، ليتم تصنيعها وإيصالها إلى المراكز النهائية للإستهلاك، إضافة إلى أهميتها في الإستجابة السريعة للمستهلك من حيث نوعية المنتج وجودته والسعر المنخفض، وكذلك الزمن المطلوب للحصول على هذه السلعة، والتي تعد الإستراتيجية الجوهرية لإدارة سلسلة التوريد، والتي هي جزء رئيسي في إستراتيجية إدارة العمليات في المنظمة، وبالتالي إستراتيجية المنظمة ككل.
- إنه على الرغم من أهمية إدارة سلسلة التوريد ودورها في تطوير الأعمال وتمكين الشركات من العمل بفاعلية، إلا أنها لم تحظى بإهتمام الشركات والمنظمات خاصة إنها أصبحت من الأدوات الفعالة لمواكبة التطورات الحديثة والسريعة، وتوضح أهمية هذه الدراسة من أنها تقوم بتشخيص الواقع الحالي لإدارة سلسلة التوريد، وتحليل وتقييم مدى إستجابتها لمتطلبات البيئة المحيطة، ورفع كفاءة إدارتها وتحقيقها للأغراض المختلفة والمتمثلة بشكل أساسي في تحسين أداء الشركات.
- محاولة توجيه إهتمام القائمين على أمر المنظمات الصناعية منها وخدميه على حد سواء إلي أن نظام إدارة سلاسل التوريد و الذي أثبت كفاءة و فاعلية عندما وضع موضع التطبيق العملي في بيئة الأعمال، قد أمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المنظمة من مشكلات تتعلق بالأنشطة و العمليات في المنظمه، مثل مشكلة إنخفاض إيرادات النشاط و ارتفاع تكلفته، إرتفاع مستويات المخزون، إنخفاض مستوي الجودة، عدم التمتع بالمزايا التنافسية مما يؤثر المزايا التنافسية مما يؤثر علي مستويات الصادرات في منظمات الأعمال.



## ٢- الأهمية العملية :

- تعتبر صناعة الغزل والنسيج من أقدم الصناعات في مصر، وتلعب هذه الصناعة دوراً حيوياً في النشاط الإقتصادي بصفة عامة وفي قطاع الصناعة بصفة خاصة.
- أنه خلال السنوات الأخيرة وفي الوقت الراهن وعلى الرغم من أن قطاع صناعة الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام من القطاعات الصناعية الهامة للإقتصاد القومي لما يتميز به من كبر حجم صادراته، وضخامة حجم العمالة الموجودة به، إلا أنه أصبح يعاني من العديد من المشكلات التي أصبحت تحول دون تميزه عالمياً، بل وأصبحت تهدد كيان الصناعة بأكملها والتي أصبحت تمثل عائقاً نحو نموه وتقدمه، وتجعل منتجاته غير قادرة على مواجهة المنافسة من المنتجات الأجنبية سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق الأجنبية، بل أصبح غير قادر على منافسة المنتجات المماثلة للقطاع الخاص المصري في الأسواق المحلية.
- بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتناسب مع إستراتيجية الحكومة المصرية التي تهدف إلى زيادة حجم الصادرات إلى أسواق الملابس الأوروبية من خلال الارتقاء بمستوى جودة المنتج المصري من الملابس الجاهزة وتحقيق التكامل الرأسي في سلسلة القيمة الخاصة بإنتاج الغزل والنسيج والملابس، وحماية الريادة المصرية في مجال تصنيع الملابس من خلال إنشاء ماركات وعلامات تجارية متميزة على مستوى الدول والموردين.

## خامساً : أهداف الدراسة :-

- ١- مناقشة الإطار الفكري والفلسفي لنظام إدارة سلاسل التوريد وذلك من خلال عرض مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده وإبراز الدور الهام الذي يلعبه هذا المدخل الإداري في تحسين مستوى أداء المنظمات الصناعية. بالإضافة إلى عرض المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيقه في المنظمات الصناعية.



- ٢- تحديد تأثير تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد على أداء الشركات الصناعية محل الدراسة.
- ٣- التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد على أداء الشركات محل الدراسة وأثر ذلك على الأداء الإنتاجي، الأداء المالي، تحقيق رضا العملاء، و إكتساب المنظمات الصناعية لمزايا تنافسية.

#### سادساً : فرضيات الدراسة :

لا توجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.

#### ويشتق عنه الفرضيات التالية

- ١- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الشراكة الإستراتيجية مع الموردين كأحد أبعاد نظام إدارة سلاسل التوريد على تحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات مع العملاء كأحد أبعاد نظام إدارة سلاسل التوريد على تحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة المعلومات كأحد أبعاد نظام إدارة سلاسل التوريد على تحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.
- ٤- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات عمليات سلسلة التوريد الداخلية كأحد أبعاد نظام إدارة سلاسل التوريد على تحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.

#### سابعاً : أسلوب الدراسة :

تم الإعتماد على أسلوبي الدراسة النظرية والدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة كما يتضح على النحو التالي :



- ١- الدراسة النظرية (المكتبية) : اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري للدراسة على مراجعة الكتب والدوريات والمجلات العلمية العربية والأجنبية والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة أو تناولت بعض جوانبه، بالإضافة لما سبق فقد اعتمدت الباحثة على النشرات الدورية والتقارير التي تصدرها الشركات الصناعية محل الدراسة، بالإضافة إلى مجلد إقتصاديات تشغيل الشركات التابعة للشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس.
- ٢- الدراسة الميدانية: تم الإعتماد على أسلوب قوائم الإستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية

#### ثامناً : حدود الدراسة :

- ١- تم تطبيق هذه الدراسة على شركات قطاع الأعمال العام، ونظراً لأن عدد شركات قطاع الأعمال كبير حيث يبلغ ١٢٥ شركة ويعمل بها حوالي (٢٣٤٧٨١) عامل في ٢٠١٤ / ٢٠١٥، فقد وجدت الباحثة صعوبة في إجراء الدراسة على جميع شركات قطاع الأعمال العام، لذلك قامت الباحثة باختيار شركات قطاع الأعمال العام لصناعة الغزل والنسيج والملابس كمجال للبحث والدراسة.
- ٢- سوف تقتصر الدراسة على قطاع صناعة الغزل و النسيج بقطاع الأعمال العام و نظراً لأنه يتكون من ٣١ شركة فسوف تقتصر الدراسة على عدد ٦ شركات من شركات صناعة الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة.
- ٣- سوف تقتصر الدراسة في عملية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة على الفترة من عام ٢٠١٠ / ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ وترى الباحثة أن هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف الدراسة

#### تاسعاً : الإطار النظري للدراسة:

- ١- التطور التاريخي لنظام إدارة سلاسل لتوريد:  
عرف مفهوم الإمداد والتوريد عدة تطورات منذ أن كان يطبق هذا المفهوم في الميدان العسكري إلى أن تم إستخدامه في الميدان الإقتصادي، حيث



نشأ هذا المفهوم نشأة عسكرية حيث بدأ استخدام ه في الجيش الفرنسي عام ١٩٠٥ لتأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم وبأفضل الطرق الممكنة<sup>(٨)(٤)</sup>. ولقد مر هذا المفهوم بثلاث مراحل أساسية:

#### أ- فترة الإمداد المنفصل قبل ١٩٧٥ : *Logistique Sépare*

كانت أنشطة الإمداد منفصلة بين وظائف المنظمة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين وسياسات التخزين، لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثاً عن التحسين الشامل<sup>(٩)(٥)</sup>.

#### ب- فترة الإمداد المتكامل ١٩٧٥ – ١٩٩٠ : *Logistique intégrée*

نتيجة للمنافسة الشديدة بين المؤسسات نتج عن ذلك ظهور مفاهيم حديثة في الإدارة منها إدارة الجودة الشاملة TQM، ومن أجل تقديم أحسن خدمة للمستهلك وبالجودة المطلوبة والسعر المنخفض، والتسليم في الوقت والمكان المناسبين، كان على جميع وظائف المنظمة تحقيق نوع من التكامل وذلك بتبادل المعلومات التقنية من أجل رفع مستوى الأداء .

#### ت- فترة الإمداد المشترك بعد ١٩٩٠ : *Logistique cooperative*

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة، وفي المقابل يمتاز العملاء بسلوك إستهلاكي يصعب التنبؤ به أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق، كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيلاً

#### ٢- مفهوم نظام إدارة سلاسل التوريد:

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بإدارة سلاسل التوريد (SCM)، ويرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر الباحثين والدارسين حول تحديد مفهوم نظام إدارة سلاسل التوريد، ونتيجة لتعدد تلك المفاهيم ستعرض الباحثة أهم هذه المفاهيم: وعرفها (زكي) أن فلسفة إدارة سلسلة التوريد تركز على إقامة تحالفات وعلاقات طويلة الأجل، وترتيبات تعاونيه واضحة لكل أعضائها، وتجميع



عمليات سلسلة التوريد والتركيز على التكلفة لإدارتها، واعتبارها كعامل تنافسي لتقلد أماكن متقدمة في بيئة التصنيع الحديثة عما لو كانت المنشآت تعمل بصفة مستقلة<sup>(١٠) (vi)</sup>.

عرفها (البتانوني) بأنها عبارة عن تكامل الأنشطة المرتبطة بتدفق وتحويل السلع من مرحلة المواد الأولية وحتى المستخدم الأخير بغرض تحسين علاقات سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية<sup>(١١) (vii)</sup>.

عرف (دونالد اتش بالو) إدارة سلاسل التوريد بإنها تقوم على كفاءة وفاعلية التخطيط والتنفيذ والرقابة لتدفق وتخزين المواد الخام، المخزون قيد الصنع، البضائع النهائية، المعلومات المتعلقة بها من نقطة البداية إلى نقطة الإستهلاك وذلك بهدف إرضاء المستهلك وتحقيق إحتياجاته<sup>(١٢) (viii)</sup>.

### ٣- أهداف و أهمية و مزايا نظام إدارة سلاسل التوريد

#### أ- أهداف نظام إدارة سلاسل التوريد:

تطلب قيام المنظمة بإدارة سلاسل التوريد الخاصة بها وجود مجموعة من الأهداف، تشترك في إنجازها كافة وظائف المنظمة وباقي المنظمات المشاركة معها، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها. ويمكن تقسيم أهداف نظام إدارة سلاسل التوريد إلى هدفين رئيسيين هما<sup>(١٣) (ix)</sup>:

#### • الهدف الأول:

يقوم على تعظيم قيمة منتجات المنظمات من وجهة نظر عملائها عن طريق القيام بالأنشطة التالية:

- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات والرغبات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء وإحتياجاتهم من أجل التخطيط لكيفية إرضاءهم وإشباع رغباتهم.
- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء والعكس.





- وجود أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة الشركة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان، الوقت والكمية المناسبة لعملائها.
- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى الشركة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، بنفس درجة كفاءة إنتقال المنتجات من الشركة إلى الزبائن، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

#### • الهدف الثاني:

- كيفية إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد، من خلال القيام بالمهام التالية:
- قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون بشكل يجعلها قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للشركة للوفاء بها.
  - قيام المنظمة بتوفير نظم إنتاج مرنة تسمح بالإستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.

#### ب- أهمية نظام إدارة سلاسل التوريد:

أنه منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلاسل التوريد، وبالعمل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في سلسلة التوريد لديهم قدرة على زيادة الإيرادات، وأيضاً الرقابة على التكلفة بالإضافة إلى الإستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل.

كما تتبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة لمعالجة العديد من القضايا التي تدفع المنظمات إلى تطبيق إدارة سلسلة التوريد مثل:

- الحاجة إلى تحسين العمليات.



- رفع مستويات الشراء الخارجي.
- تخفيض تكاليف النقل.
- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
- زيادة ضغوط المنافسة وإتساع مدى العولمة.
- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

#### ٤- مزايا وفوائد و آثار تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد على اداء المنظمات الصناعية:

إن تبني المنظمات الصناعية لتطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد كفلسفة جديدة في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف السابق ذكرها، ينتج عنه مزايا وفوائد عديدة تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها وذلك كما يلي<sup>(١٤) (x)</sup>:

١- **العملاء:** أحد أهم مظاهر النجاح في الأعمال هو تحقيق الإتصال بالعملاء والتعامل معهم، وإدارة سلاسل التوريد تساعد المنظمات على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه.

٢- **التكلفة:** يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وكذلك تحقق علاقات قوية مع العملاء، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للمنظمة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم، وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنظمة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضاً أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع.

٣- **القيمة السوقية:** يساعد التطبيق الفعال لإدارة سلاسل التوريد إلى تحقيق خمسة عناصر إيجابية تقود إلى تحقيق القيمة السوقية هي نمو المبيعات،



تخفيض التكاليف، الإستخدام الكفء للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجاً عنها مبيعات مرتفعة.

٤- **التكاليف الرأسمالية:** في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج يكون مترام بصورة أكبر من طلب العميل، ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

٥- **الوفورات الرأسمالية:** بالإضافة إلى تخفيض التكاليف فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض ومن وجهة النظر المالية هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمنظمة.

كما يؤدي الفهم الأكثر وضوحاً لإدارة سلاسل التوريد إلى بعض الفوائد والمزايا<sup>(١٥)</sup> (xi):

١- أن إرتكاز إدارة شبكة الإمداد على النظرة الشاملة في التسيير ومركزية السلطة يسمح بالمساءلة الدقيقة عن مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وأيضاً معالجة المشاكل الخاصة بالأنشطة الفرعية من خلال التنسيق الذي يتم من مركز واحد وهذا ما يساعد في تقييم أداء وظيفة الإمداد بطريقة موضوعية.

٢- إن تواجد مسئول واحد يشرف على إدارة الإمداد داخل المؤسسة وكل الأنشطة الخاصة بتلك الإدارة، يسهل من عملية التنسيق ويرفع من كفاءة الأداء، حيث أن تحرك كل الأقسام التي تحت إشرافه كوحدة واحدة وتعاونها



يساعد في إنجاز أنشطة الإمداد بكفاءة عالية، هذا يؤدي إلى تقديم أحسن خدمة للعملاء.

٣- بما أن وظائف المنظمة مترابطة ومتكاملة، فإن تطبيق إدارة سلاسل التوريد يؤدي إلى السرعة والفاعلية في الإنجاز والإتصال، فمثلاً عند تخطيط الإحتياجات من المواد تقوم إدارة المشتريات بمراجعة مستوى المخزون من هذه المواد، وعلى ضوء ذلك تصدر الأوامر بالشراء في الوقت المناسب، فتتبع ورقابة مستويات المخزون ينتج عنه قرارات تهدف إلى تخفيض تكلفته، تحسين معدل دورانه، تخفيض عدد مرات نفاذ المخزون، وتخفيض فترة التوريد، وكل هذا يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد.

٤- يترتب على تطبيق إدارة سلسلة التوريد خلق روح الفريق داخل المنظمة. التي ينتج عنها تعاون وتنسيق فعال، حيث لا ينظر الفرد إلى الوظيفة التي يمارسها فقط، إنما تأثيرها على الوظائف الأخرى وتأثير تلك الوظائف على وظيفته.

إن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تؤدي إلى تحسين ربحية المنظمة عن طريق تخفيض التكاليف الكلية للإمداد والرفع من مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، هذا ما ينتج عنه زيادة في حجم المبيعات.

#### ٥- ممارسات نظام إدارة سلاسل التوريد

يقصد بممارسات إدارة سلسلة التوريد بأنها مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الإدارية التي يتم إجراؤها لتحسين أداء إدارة سلسلة التوريد المتكاملة، وتعتبر أيضاً مدخل لتحسين الأداء التنافسي من خلال تكامل الوظائف الداخلية للمنظمة وربطها مع العمليات الخارجية للموردين والعملاء والأعضاء الآخرين في سلسلة التوريد<sup>(١٦) (xii)</sup>.

ويمكن تحديد مجموعة من الممارسات لإدارة سلسلة التوريد لتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وأهمها<sup>(١٧) (xiii)</sup>.



أ- **الشراكات والتحالفات الإستراتيجية مع الموردين** : هي علاقة طويلة الأمد بين الشركة ومورديها، وهي مصممة لتعزيز القدرات الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمات المشاركة لمساعدتهم على تحقيق فوائد كبيرة ومستمرة، وهناك شراكة إستراتيجية بين المنظمات تعزز المنافع المشتركة المباشرة وطويلة الأمد والتعاون المستمرة في المجالات الإستراتيجية الرئيسية مثل التكنولوجيا، حل المشاكل والتخطيط المشترك.

ب- **علاقات العملاء** : هي مجموعة كاملة من الممارسات التي تستخدم لغرض إدارة شكاوى العملاء، بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحسين رضا العملاء، تعتبر إدارة العلاقات العملاء عنصراً هاماً في ممارسات إدارة سلاسل التوريد حيث تتيح للمنظمة تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، تساعد في الحفاظ على ولاء العملاء وترفع القيمة المقدمة للعملاء.

ت- **مستوى مشاركة (تبادل) المعلومات** : تشير إلى المدى الذي يتم خلاله تبادل ونقل المعلومات على امتداد سلسلة التوريد، ويقل التبادل الفعال للمعلومات من سوء الفهم، ويحسن من إتخاذ القرارات، ويحقق المرونة وسرعة الإستجابة، وكذلك فإن الشركاء في سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم يكونوا أكثر قدرة على العمل معاً وكأنهم منظمة واحدة، ويكونوا أقدر على فهم إحتياجات المستهلك النهائي، والإستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، كما أن تبادل المعلومات بين الشركاء في سلسلة التوريد يعتبر عامل تنافسي.

ث- **جودة المعلومات المتبادلة** : تشير جودة المعلومات المتبادلة إلى الدقة والمصداقية للمعلومات المشتركة بين الشركاء التجاريين، كما يعد تبادل المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب من العوامل الهامة لتحسين الأداء على امتداد سلسلة التوريد، فالمعلومات الخاطئة تخلق عبء كبير في إدارة سلسلة التوريد بما يساهم في ارتفاع التكلفة، حيث يجب أن تكون المعلومات



المتبادلة بين أعضاء سلسلة التوريد الحديثة من مصدر موثوق منه، ودقيقة وفي الوقت المناسب وذات مصداقية.

**الميزة التنافسية :** وتشير إلى قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء المكانية الذهنية لها كمنظمة، أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، كما يعرف بأنها قدرة المنظمة على خلق قيمة تميزها عن منافسيها من خلال إشباع إحتياجات العملاء<sup>(١٨) (xiv)</sup>.

**التعهد :** يعد التعهد أحد المصطلحات الجديدة التي أضيفت إلى المصطلحات المستخدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات في ظل ما نشهده من تطور متسارع ومتنامي وأيضاً عابر للحدود، وهذا المصطلح يعبر ببساطة عن مجال جديد هو مجال تقييم خدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات إدارة نظم الأعمال الحديثة عبر وسيط متخصص تتوفر لديه القدرات والخبرات الفنية التي تمكنه من ذلك، ويعرف التعهد بأنه إسناد العمل الذي كان يتم أدائه سابقاً داخل المنظمة لمنظمة خارجية لتقوم بأدائه<sup>(١٩) (xv)</sup>.

**ج- الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد :** يعد استخدام الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد ممارسة أخرى من ممارسات إدارة سلاسل التوريد، وتشير هذه الممارسة إلى إستهلاك موارد أقل مع نفس كمية الإنتاج الكبيرة الحجم وعروض أكثر تنوعاً للعملاء<sup>(٢٠) (xvi)</sup>.

**عاشراً : منهجية الدراسة:**

**تحديد مجتمع الدراسة:**

يمكن تعريف مجتمع الدراسة علي انه جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة ، و بناء علي موضوع الدراسه ، و مشكلته ، و أهدافه فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع المديرين و العاملين بشركات صناعة الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة بقطاع الأعمال العام



المصري ، و الذي يقدر عدد العاملين به حوالي ٦٤,٣٩٥ عامل عام ٢٠١٥/٢٠١٦ وفقاً لبيان مركز قطاع الأعمال العام المصري<sup>(٢١)</sup> ، و نظراً لكبر عدد الشركات التابعة لقطاع صناعه الغزل و النسيج و الملابس الجاهزه بقطاع الأعمال العام المصري ، و إنتشارها جغرافياً في أنحاء جمهورية مصر العربية و عدد العاملين بها ، فقد وجدت الباحثة صعوبة في تطبيق الدراسة علي جميع هذه الشركات لأغراض التكلفة و الوقت و الجهد فهناك صعوبة بتغطية جميع أنحاء الجمهورية.

و لذلك فقد أختارت الباحثة عدد (٦) شركات من إجمالي عدد شركات صناعة الغزل و النسيج بقطاع الأعمال العام ، و تشتمل هذه الشركات علي:

١- شركة النصر للغزل والنسيج والتريكو (الشوربجي).

٢- شركة الدقهلية للغزل والنسيج.

٣- شركة دمياط للغزل والنسيج.

٤- شركة الشرقية للغزل والنسيج.

٥- شركة مصر حلوان للغزل والنسيج.

٦- شركة النصر للغزل والنسيج والصباعة بالمحلة.

بإجمالي أعداد عاملين ١٣,٩٥٧ عامل.

#### تحديد عينة الدراسة :

قامت الباحثة بالإعتماد علي العينة العشوائية البسيطة التطبيقية في العاملين البالغ عددهم (١٣,٩٥٧) عامل ، و ذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة

#### (العاملون)

- و تشمل هذه الفئة العاملون في المنظمات الصناعية موضوع الدراسة ، و قد تم تحديد حجم العينة بناء علي الإعتماد علي جداول العينات الإحصائية ، حيث أن حجم العينة المناسب لمجتمع حجمه ما بين ( ١٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ )



، مفردة عند مستوي ثقة (٩٥%) و خطأ مسموح به ٥% ± هو ٣٧٥ مفردة<sup>(٢٢)</sup> (١).

- أختارت الباحثة عينة عشوائية طبقه من العاملين بالشركات محل الدراسة.
- مجتمع العاملين غير متجانس ، حيث يضم مجموعة من العاملين التي تختلف تخصصاتهم ، مؤهلاتهم ، درجاتهم العلمية و الوظيفيه ، فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإداريه.
- يختلف عدد العاملين في شركات صناعة الغزل و النسيج و الملابس الجاهزه محل الدراسة من شركة إلي أخره ، لذلك فقد تم مراعاة أن يكون حجم العينة المختار من كل شركة متناسب مع أعداد العاملين بها و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

حجم عينة الدراسة و نسبة التوزيع في الشركات الصناعيه محل الدراسه

م	الشركة	عدد العاملين	توزيع حجم العينه	النسبة المئوية
١	شركة النصر للغزل والنسيج والتريكو (الشوربجي).	٩٩٤	٢٧	٧.٢%
٢	شركة الدهلية للغزل والنسيج.	٢٣٩٩	٦٥	١٧.٣%
٣	شركة دمياط للغزل والنسيج.	١٠٤٣	٢٨	٧.٥%
٤	شركة الشرقية للغزل والنسيج.	٣٣٦٤	٩٠	٢٤.٠%
٥	شركة مصر حلوان للغزل والنسيج.	٣٠٤٣	٨٢	٢١.٩%
٦	شركة النصر للغزل والنسيج والصباغة بالمحلة.	٣١١٤	٨٣	٢٢.١%
	<b>الإجمالي</b>	<b>١٣,٩٥٧</b>	<b>٣٧٥</b>	<b>١٠.٠%</b>

\* المصدر من إعداد الباحثة





### معدل الإستجابة:

يمكن توضيح معدل الإستجابة للفئة الدراسة (العاملين) التي إشتملت عليهم الدراسة من خلال الجدول التالي :

نسبة الإستجابات الصحيحة	عدد الإستجابات الصحيحة	عينة / حصر شامل	العدد	فئات مجتمع الدراسة
٨٨%	٣٣٠	عينة عشوائية	٣٧٥	العاملين

حجم عينة الدراسة و نسبة التوزيع في الشركات الصناعية محل دراسته  
\* المصدر من إعداد الباحثة

### أساليب جمع البيانات :

قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة لإختبار الفروض من خلال أسلوبين

هما:

- الأسلوب الأول : المقابلة الشخصية
- الأسلوب الثاني : قائمة الإستقصاء

### إحدى عشر : إختبار الفرض الرئيسي :

"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة سلاسل

التوريد وتحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة"

لإختبار الفرض الرئيسي الأول قامت الباحثة بإستخدام تحليل الإنحدار

الخطي البسيط Simple Linear regression analysis و ذلك بإستخدام

طريقة المربعات الصغرى (OLS) و ذلك لقياس حجم تأثير متغير واحد علي

متغير تابع واحد بالإضافة الي بعض إختبارات مقدرات الإنحدار (t)، (f)، و

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي التي قامت به الباحثة:



أ- فئة العاملين :

المتغير التابع أداء المنظمات الصناعية:

إختبار معاملات الإنحدار و نتائج الإرتباط للفرض الرئيسي الثاني لفئة العاملين

المستقل المتغير	معامل الإنحدار	نسبة الخطأ المعياري	قيمة t	مستوي الدلالة	عذالوار $\alpha=0.05$	معامل إرتباط بيرسون R	معامل التحديد R2	غير الذسبة المتغرة %
التوريد سلاسل إدارة نظام	0.434	0.052	8.387	0.000	معنوي	0.42	17.70%	82.30%

تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي الثاني لفئة العاملين

الإختلاف مصادر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة	عذالوار $\alpha=0.05$
الإنحدار	9.839	1	9.839	70.341	0.000	معنوي
البواقي	45.879	328	1.14			
الإجمالي	55.718	329				

و تستخلص الباحثه من الجداول السابقه

كانت قيمة مستوي الدلاله في الجدول الخاص بإختيار معامل إرتباط بيرسون و كذلك معامل الإنحدار للعلاقة بين تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المنظمات الصناعية أقل من قيمة مستوي الدلاله ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة في فئة العاملين.

كانت إشارة معامل إرتباط بيرسون و كذلك معامل الإنحدار في العلاقة السابقة بين متغيرين الدراسة إشارة موجبة و هذا يعني أنه كلما زاد الإعتماد علي تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد كلما أدي ذلك إلي تحسين أداء المنظمات الصناعية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.



كانت قيمة الدلالة من جدول ANOVA لإختبار معنوية النموذج الإجمالي ككل أقل من مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) و هذا يعني انه يمكن الإعتماد علي النتائج تلك العينة علي مجتمع الدراسة.

كانت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 17.71\%$  و هذا يعني أن التغيرات التي تحدث في تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد مسئولة عن تفسير ما نسبته  $17.71\%$  من المتغيرات التي تحدث في تحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة من وجهة نظر المديرين في شركات صناعة الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة بقطاع الأعمال العام المصري و هناك ما نسبته  $82.3\%$  يرجع إلي عوامل أخري (حد الخطأ العشوائي (Random Error))

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض الرئيسي و قبول الفرض في الصورة البديلة التي تنص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة " من وجهة نظر العاملين في الشركات محل دراسته.

• إختبار الفروض الفرعية المشتقة من الفرض الرئيسي :

١-٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الشراكة الإستراتيجية مع الموردين كأحد أبعاد نظام إدارة سلاسل التوريد علي تحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.

٢-٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات مع العملاء كأحد أبعاد نظام إدارة سلاسل التوريد علي تحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.

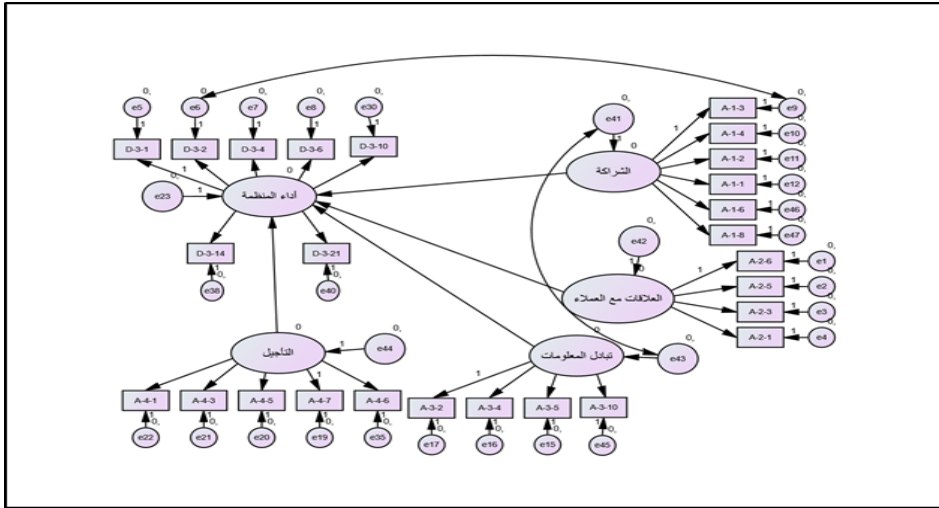
٢-٣. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوي مشاركة (تبادل) المعلومات كأحد أبعاد نظام إدارة سلاسل التوريد علي تحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.



٢-٤. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات عمليات سلسلة التوريد الداخلية (التأجيل) كأحد أبعاد نظام إدارة سلاسل التوريد على تحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة.

تم الاعتماد على برنامج AMOS لإختبار صحة فروض الدراسة الفرعية، وذلك لإحتواء هذه الفروض على متغيرات بسيطة، وكذا تم إستخدام أسلوب تحليل نموذج المعادلة الهيكلية ، حيث يعتبر هذا الأسلوب هو الأسلوب الإحصائي المعتمد علمياً في تحليل البيانات حالة وجود متغير أو أكثر بسيط و فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفئتي المديرين و العاملين

أ- فئة العاملين



تأثير تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة لفئة العاملين

معاملات الإنحدار المعيارية لتأثير تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة لفئة العاملين

الدلالة الإحصائية	قيمة الاحتمال .P (Value)	قيمة t	الخطأ المعياري	معامل الإنحدار	الفرضية الفروض
إحصائياً دال	0.023	2.281	0.090	0.205	1/1 الأول الفرضي الفروض
إحصائياً دال	0.044	2.015	0.214	0.432	2/1 الثاني الفرضي الفروض
إحصائياً دال	0.044	2.013	0.218	0.439	3/1 الثالث الفرضي الفروض
إحصائياً دال	0.290	2.185	0.129	0.282	4/1 الرابع الفرضي الفروض

#### تستخلص الباحثة الجدول السابق:

يتضح من جدول أنه تم رفض الفروض الأربعة الفرعية، حيث كانت قيمة الاحتمال (P-value) لجميع الفروض أقل من 0.05، وهذا يعني أن آراء العاملين في الشركات محل الدراسة جميعها متفقة معاً على أن تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد بأبعاده الأربعة، الشراكة الإستراتيجية مع الموردين و العلاقات مع العملاء و مستوى مشاركة (تبادل) المعلومات و ممارسات عمليات سلسلة التوريد الداخلية (التأجيل) ذو دلالة معنوية علي تحسين أداء المنظمات الصناعية، و كانت الأهمية النسبية لتأثير كل بعد من الأبعاد الأربعة وتأثيره علي تحسين أداء المنظمات الصناعية.

ولتوضيح ذلك سوف نعتمد علي قيم معاملات الإنحدار المعيارية الموجودة علي الشكل السابق.



إثني عشر : النتائج و التوصيات :

النتيجة	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفروض
تم رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل	أداء المنظمات الصناعية	نظام إدارة سلاسل التوريد	الفرض الرئيسي الثاني
تم رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل	أداء المنظمات الصناعية	الشراكة الإستراتيجية مع الموردين	الفرض الفرعي الأول ١/٢
تم رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل	أداء المنظمات الصناعية	العلاقات مع العملاء	الفرض الفرعي الثاني ٢/٢
تم رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل	أداء المنظمات الصناعية	مستوى مشاركة المعلومات	الفرض الفرعي الثالث ٣/٢
تم رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل	أداء المنظمات الصناعية	ممارسات عمليات سلسلة التوريد الداخلية	الفرض الفرعي الرابع ٤/٢



### النتائج العامة للدراسة :

١. إحتل موضوع إدارة سلاسل التوريد إهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين على مستوى الدراسات العربية والأجنبية، حيث أصبحت إدارة سلاسل التوريد عنصراً رئيسياً وإستراتيجياً في إدارة المنظمات الصناعية في العصر الحديث.
٢. على الرغم من أهمية تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد داخل المنظمات الصناعية إلا أن الباحثة ترى وجود إختلاف كبير بين الواقع النظري والواقع العملي في مجال تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد، حيث ترى الباحثة أنه على الرغم من إدراك القائمين على إدارة المنظمات الصناعية بضرورة تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد إلا أنهم لا يقوموا بالتطبيق
٣. تعتبر أهم ممارسات إدارة سلاسل التوريد التي تعمل على تحسين أداء إدارة سلاسل التوريد وتحسين مستوى أداء المنظمات الصناعية هي:
  - الشراكة الإستراتيجية مع المورد.
  - العلاقات مع العملاء.
  - مستوى تبادل (مشاركة) المعلومات.
  - ممارسات عمليات سلسلة التوريد الداخلية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلاً من (البتانوني، ٢٠١٤)، (بشارة، ٢٠١٤).
٤. بينت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك قصور في كفاءة تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد في شركات صناعة الغزل والنسيج بشركات قطاع الأعمال العام المصري. وذلك يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة الإستطلاعية المكتبية والميدانية.
٥. أظهرت الدراسة أن شركات صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بقطاع الأعمال العام المصري تعاني من العديد من المشكلات التي تؤثر على كفاءة وأداء هذه الشركات



٦. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير معنوي وإرتباط طردي بين تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد وتحسين أداء المنظمات الصناعية محل الدراسة واكتسابها لمزايا تنافسية.

٧. أظهرت نتائج الدراسة من خلال تحليل آراء فنت الدراسة في شركات صناعة الغزل والنسيج بقطاع الأعمال العام المصري أن تطبيق ممارسات نظام إدارة سلاسل التوريد يساهم في تحسين أداء المنظمات الصناعية من خلال:

- يساهم نظام إدارة سلاسل التوريد في تحسين العلاقة مع العملاء حيث أن السلسلة تبدأ وتنتهي بالعمل.
- يساعد نظام إدارة سلاسل التوريد على سرعة التعرف على إحتياجات ورغبات العملاء بما ساهم في تحقيق رضاء العملاء.
- تعمل نظام إدارة سلاسل التوريد على الحد من الأخطاء المتعلقة بإدخال البيانات المتعلقة بالمواد بما يساهم في تقليل الفاقد في العمليات الإنتاجية.
- يعمل نظام إدارة سلاسل التوريد على تكوين روابط مع العملاء بما يخدم الهدف التسويقي للشركة.
- يساهم نظام إدارة سلاسل التوريد في تحقيق شراكة إستراتيجية مع الموردين في الخطط والأنشطة الإنتاجية بما يساهم في تحسين الأداء الإنتاجي للشركة.
- يساعد نظام إدارة سلاسل التوريد في إتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للدخول للسوق.
- يساهم التطبيق الفعال لإدارة سلاسل التوريد على زيادة نمو المبيعات بما يساهم في زيادة القيمة السوقية للشركة.
- يساعد تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد على تواجد مركزية في إدارة الإمداد بما يسهل عملية التنسيق ويرفع كفاءة الأداء داخل الشركة.





- يساهم تطبيق نظام إدارة التوريد إلى تحقيق السرعة والفاعلية في معدلات الإنجاز والاتصال.
- يساهم تطبيق نظام إدارة سلاسل على تحقيق وفورات رأسمالية بما يساهم في تحسين ربحية الشركة.
- يساهم نظام إدارة سلاسل التوريد في إدارة المخزون بطريقة أكثر فاعلية بما يساهم في تخفيض تكاليف الإستثمار في المخزون السلعي.
- يساهم النظام في تخفيض التكاليف الكلية للإمداد بما يساهم في تحسين ربحية المنظمة.
- يساعد النظام الشركة على الإلتزام بمواعيد التسليم المحددة طبقاً لإحتياجات ورغبات العملاء.
- يساهم النظام في تخفيض أسعار المنتجات التي تقدمها الشركة عن أسعار منافسيها.
- تساهم إدارة سلاسل التوريد في زيادة إمكانية الشركة على تعزيز الجودة للمنتجات من خلال تقليل الأخطاء أثناء العمل.
- يساهم تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد إلى زيادة قدرة الشركة على تنسيق عملياتها في المناطق الجغرافية المختلفة.

#### توصيات الدراسة:

- ١- أن تتبنى الشركات المدخل الإستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد.
- ٢- العمل على إعطاء الإهتمام الكافي من قبل الشركات لأهمية إدارة سلسلة التوريد، كونها ذات أهمية كبيرة في تحسين أداء هذه الشركات.



- ٣- ضرورة قيام الشركات بتطوير إدارة سلسلة التوريد، حيث أن ذلك يسهم في نجاح هذه الشركات في تحسين أداءها.
- ٤- تري الباحثة أنه يمكن تقديم المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة لأفراد الإدارة العليا من خلال قيام الشركات القابضة بإعداد مطبوعات للشركات التابعة لها في شكل كتيبات أو أدلة عمل أو وريقات، تتضمن الأساليب الإدارية الحديثة
- ٥- أن ينظر إلى ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أساس أنها واحدة من جهود التحسين المستمر في الشركات، والتي لا بد أن تتصافر مع بقية جهود التحسين المستمر الأخرى، وأن تنظر الشركات إلى ممارسات سلسلة التوريد على أنها مصادر التحفيز التي تشجع الشركات على تطوير علاقتها مع شركائها في سلسلة التوريد.
- و يمكن تحقيق ذلك من خلال:
- أن تحافظ الشركات على العلاقة مع العملاء، عن طريق إعطاء العملاء دوراً أكبر في تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يريدونها، وأن تعمل الشركات على تقييم دوري لمستوى رضا عملائها كون طبيعة العلاقة مع العملاء في حالة تغيير.
- أن تعمل الشركات على الاستفادة من قدرات الموردين في تقديم معلومات ذات أهمية يمكن أن تساعد الشركات على تطوير مواصفات ونوعية منتجاتها.
- أن يعمل صناع القرار ومن يقع على عاتقه وضع الإستراتيجيات، على تحليل خصائص الموردين، من حيث عدد الموردين وقدراتهم، وحجم الإستثمارات لديهم، وكيفية ربط المعلومات، وطبيعة عملية التعاقد، من أجل تحديد نقاط قوة الموردين.
- أن تعمل الشركات على إقامة علاقات شراكة مع مورديها، وبما يسمح بعقد إتفاقات بعيدة المدى تتميز بالثبات والرسوخ والمرونة مقابل



- التغييرات المستقبلية، إذ أن الثقة المتبادلة والتعاون في القضايا المختلفة، كالتعاون في إيجاد حلول للمشكلات تعد الأساس في الوصول إلى علاقة الشراكة.
- أن تعمل الشركات على زيادة مستوى التشارك بالمعلومات بينها وبين مورديها، كون التدفق الفعال للمعلومات سيمكن الشركات من خفض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وخفض كلفة الوقت. لأن التشارك بالمعلومات والمعرفة بين شركاء سلسلة التوريد سوف يؤدي إلى تطبيق فعال لممارسات سلسلة التوريد.
- ٦- التركيز على إجراء دراسات دورية للتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة في إدارة سلسلة التوريد خاصة عند إختيار الشركة لمورديها.
- ٧- ضرورة قيام الشركات بتطوير إدارة سلسلة التوريد، حيث أن ذلك يسهم في نجاح هذه الشركات في تحسين أداءها.
- ٨- تشكيل فريق عمل من الخبراء في المنشأة، على أن يكون من بينهم كبار التنفيذيين، وعليه فلا بد من مراعاة إختيار أفراد الفريق بحيث يكونون ممثلين عن جميع الأقسام، ذلك أن النظام يؤكد على ضرورة التنسيق بين أنشطة المنظمة المختلفة.
- ٩- توفير قيادة فاعلة لإستخدام النظام مع ضرورة دمج كل الأنشطة الأخرى من تسويق، وتمويل، وأفراد اخذين في الإعتبار تحديد أسبقيات هذه الأنشطة.



المراجع:-

- 1- Mohamed S. Alrassam Alkahtni, **Development of a Supply Chain Management Performance Measurement System in a Certain Company in Saudi Arabia**, Master Thesis, University of Strathclyde, 2006, P. 9.
- ٢- صلاح محمد شيخ ديب، **استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلاسل التوريد** "دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- ٣- سليمان بن عبد الله الحضيف، **عوامل نجاح تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضاء المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد ٨، العدد ١، ٢٠١٢، ص ص ٦١ – ٨١.
- ٤- علاء محمد البتانوني، **تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية**، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، المجلد الثاني، العدد الأول، يونيو ٢٠١٤، ص ص ٢٢١ – ٢٩٧.
- ٥- نهلى محمد علي بعاة، **ممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد** "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤.
- 6- Alexandre Tadeu Simon, **Evaluating supply chain management: A methodology based on a critical model**, journal of business logistics, Vol. 19, no.1 2015, pp. 26-44.
- ٧- عماد عاطف فايز، **صناعة الغزل والنسيج في مصر : دراسة نظرية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٤، ٢٠١٣، ص ٤٠.
- ٨- عماد عاطف فايز، **مرجع سبق ذكره**، ص ٩٦.
- ٩- أيوب الصوالحة وعلي إبراهيمي، **عمليات الإدارة اللوجستية في المنظمات الحديثة**، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٦، ص ٤.
- ١٠- إسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي ومحمد أحمد حسان، **إدارة الإمداد والتوزيع**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٦، ص ١١.



- ١١- أحمد زكي متولي، إدارة التكاليف البيئية (IOCM)، منظومة إستراتيجية مقترحة لتدعيم القدرات التنافسية لشركات صناعة الغزل والنسيج المصرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الثاني، ٢٠٠٦، ص ٢٧٣.
- ١٢- علاء محمد البتانوني، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٨.
- ١٣- رونالد أتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، السعودية، دار المريخ للنشر، ٢٠١٠، ص ٢٦.
- ١٤- يمكن الرجوع إلى:
- Ahmad Jafarne Jad & Abdollah Nazari, **Designing A material flow- network for material requirement planning (MRP) with supply chain Approach**, Indian Journal of Fundamental and Applied life sciences, Vol. 4, 2014.
  - إسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي ومحمد أحمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
  - محمد حسن، إدارة سلاسل الإمداد و التوزيع، الأسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١٠، ص ٢٢.
  - ١٥- يمكن الرجوع إلى:
  - سيد محمد جاد الرب، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية**، القاهرة، مكتبة العشري، ٢٠٠٩، ص ٦٨.
  - Eva Klemencic, **Management of the supply chain – case of Dan Foss District Heating Business Area**, Master's Thesis, Faculty of economics Ljubljana university, 2006, p 215.
  - ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣ – ١٤.
  - Wei wanga & others, **Approach Of Just- In- Time Distribution Requirement Planning for Supply Chain Management**, international journal of production economics, No 91, 2004 ,p 105.



- Balan Sundara Kani, Albert wee Kwan Tan & David van over, **Enhancing the Supply chain Management performance using in Formation Technology: Some evidence From UAE companies**, international Journal of logistics systems and Management, vol. 11, no. 3, 2012.p. 308.
- Balan Sundara Kani, **Op. cit.**, p 308
- ١٦- نسيمه لعرج مجاهد ومصطفى طويطي، تحديد مثلوية سلاسل الإمداد باستخدام البرمجة الخطية بالأهداف المرجحة: دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد ٢٩، ٢٠١١، ص ١١٩.
- ١٧- نهلي محمد علي بعارة، مرجع سبق ذكره، ص ١٤.
- 18- Faisal Tabib, Zillur Rahiman & NN. Qureshi, **A Study Of Total Quality Management And Supply Chain Management Practices**, international Journal of productivity and performance management, Vol. 60, No. 3, 2011, p. 270.
- ١٩- نهلي محمد بعارة، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.
- ٢٠- علاء محمد البتانوني، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٧.
- ٢١- إقتصاديات تشغيل الشركات التابعة للشركة القابضة للقطن و الغزل و النسيج و الملابس عن العام المالي ٢٠١٥/٢٠١٦
- ٢٢- محمود صادق بازعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص١٧٤



