

Assess The Reality Of Supply Chain Practices In Syrian Pharmaceutical Companies "A Field Study"

Dr. Shiraz Tarabulsih *
Somar Issa quaier **

(Received 27 / 8 / 2019. Accepted 21 / 10 / 2019)

□ ABSTRACT □

The aim of this research is to assess the reality of supply chain practices (relationship with suppliers, customer relationship, relationship with intermediaries and distributors) in pharmaceutical companies in Syria. The research was based on the descriptive approach, and the research community included four pharmaceutical companies (Ibn Zahr, Bahri Medical, Tramadica, Unipharma International Company for Pharmaceutical Industries). The research "questionnaire" them, and (176) questionnaires were retrieved, with a response rate of (88%). The results showed that the companies in question seek to a medium extent to establish relationships with suppliers, intermediaries and distributors, and to a large extent to establish a relationship with customers, within the supply chain practices.

Key words: supply chains, supplier relationship, relationship with brokers and distributors, customer relationship, pharmaceutical companies.

* Associate Professor- Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria

**Postgraduate student - Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.

تقييم واقع ممارسات سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية السورية "دراسة ميدانية"

الدكتورة شيراز طرابلسية*

سومر عيسى قعير**

(تاريخ الإيداع 27 / 8 / 2019. قُبل للنشر في 21 / 10 / 2019)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تقييم واقع ممارسات سلاسل التوريد المتمثلة ب (العلاقة مع الموردين، والعلاقة مع العملاء، والعلاقة مع الوسطاء والموزعين) في شركات صناعة الأدوية في سورية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث أربع شركات أدوية (ابن زهر، بحري الطبية، التراميديكا، يونيفارما الشركة العالمية للصناعات الدوائية)، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات، حيث بلغت (200) عامل، تم توزيع أداة البحث "الاستبانة" عليهم، وتم استرجاع (176) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (88%). أظهرت النتائج أنّ الشركات محل الدراسة تسعى وبدرجة متوسطة لإقامة علاقات مع الموردين ومع الوسطاء والموزعين، وبدرجة كبيرة لإقامة علاقة مع العملاء، وذلك ضمن ممارسات سلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية: سلاسل التوريد، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع العملاء، شركات صناعة الأدوية.

* أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

** طالب دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

مقدمة:

تُعد إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management (SCM) من المفاهيم الاستراتيجية التي تتضمن اعتبارات طويلة الأمد وواسعة لمركز المنظمة في شبكة التوريد فضلاً عن كونها شكل رقابي للتدفق عبر سلسلة التوريد؛ ومفهوم إدارة سلسلة التوريد نشأ وازدهر من خلال نظم الإنتاج في الوقت المحدد والإمدادات، أما اليوم فهو مفهوم إداري مستقل بالرغم من بقاء هيمنة مفهوم الامداد بشكل كبير. وتكتسب سلاسل التوريد أهميتها بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المنظمة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين المنظمة وعملائها وبين المنظمة والموردين، ذلك أنّ سلاسل التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات.

تواجه سلسلة التوريد تحديات عديدة، والتي أفرزت توجهات جديدة للمنظمات في البحث المستمر والدؤوب عن أفضل الممارسات لمقابلة حاجات العميل كهدف رئيس لها ونقطة الانطلاق في بناء هذه السلسلة وإدارتها؛ فبعد أن كانت سلسلة التوريد مجموعة من المراحل تبدأ بالمورد وتنتهي بالعميل أصبح التعامل معها على أنها تبدأ بالعميل (استشعار حاجاته) وتنتهي به (تقديم المنتج المطلوب له)، وهذا الأمر جعل المنظمات تهتم بموضوع إدارة علاقة العميل (CRM) الذي يشير الى جمع متراكم للمعلومات عن العميل في العملية وتلبية حاجاته الفردية مما يؤدي إلى تحسين وتسهيل العمليات بين أجزاء سلسلة التوريد، وتحسين رضا العميل من خلال تلبية حاجاته الحالية والمحتملة، وبالتالي المحافظة عليه والتواصل معه.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والتي أجري خلالها مقابلات مع بعض مندوبي شركات الأدوية، والمسؤولين عن تسليم الطلبات إلى المستودعات، حيث أجريت المقابلات مع (25) مندوب من شركات (ابن زهر، بحري الطبية، التراميديكا، يونيفارما الشركة العالمية للصناعات الدوائية)؛ والتي حاول الباحث من خلال السؤال عن واقع الروابط بين العمليات ضمن نطاق كل شركة، وآليات التوزيع والإنتاج والتعامل مع الموردين والعملاء وأسس العلاقة فيما بينهم، حيث بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية أنّ شركات الأدوية عانت في السنوات الأولى للحرب على سورية من فقدان في بعض حلقات سلاسل التوريد بسبب عدم القدرة على توصيل الشحنات نتيجة ظروف الحرب، لكن مع عودة النشاط الاقتصادي تحاول شركات الأدوية تقوية الروابط بين العمليات ضمن نطاق كل شركة، وذلك من خلال الاعتماد على سلسلة توريد ممتدة طويلاً يُنظم من خلالها مختلف العمليات المطلوبة ابتداءً من التوريد الأولي للموارد الخام إلى تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك. بناءً على ذلك تتجسد مشكلة البحث في التعرف على واقع ممارسات سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية السورية، ويمكن تلخيصها في التساؤل الآتي: ما واقع ممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الوسطاء والموزعين) في شركات صناعة الأدوية في سورية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس "سلسلة التوريد"، حيث أنّ لسلسلة التوريد أهمية في الاتصال بالعملاء والتعامل معهم، وهي تسهم في التعرف على رغبات العملاء، والوقت الذي تحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيلها إلى العملاء، كما تسهم سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية والمبيعات، الأمر الذي يرفع من القيمة

السوقية للشركات محل الدراسة. أيضاً تبرز أهمية البحث من خلال النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها والتي يمكن أن تلقت نظر المسؤولين في شركات الأدوية إلى ضرورة الاهتمام بممارسات سلسلة التوريد لما لها من دور في تحقيق التفوق التنافسي ودخول الأسواق العالمية.

يهدف البحث إلى تقييم واقع ممارسات سلاسل التوريد المتمثلة بـ (العلاقة مع الموردين، والعلاقة مع العملاء، والعلاقة مع الوسطاء والموزعين) في شركات صناعة الأدوية في سورية.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد، وبين المتوسط الواجب توافره.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين)، وبين المتوسط الواجب توافره.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع الوسطاء والموزعين)، وبين المتوسط الواجب توافره.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع العملاء)، وبين المتوسط الواجب توافره.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث أربع شركات أدوية (ابن زهر، بحري الطبية، التراميديكا، يونيفارما الشركة العالمية للصناعات الدوائية)، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات، حيث بلغت (200) عامل، تم توزيع أداة البحث "الاستبانة" عليهم، وتم استرجاع (176) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (88%). لتحقيق أهداف البحث تم تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (27) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، تضمن المحور الأول: العلاقة مع الموردين (10) عبارات، وتضمن المحور الثاني: العلاقة مع الوسطاء والموزعين (9) عبارات، أما المحور الثالث فتضمن العلاقة مع العملاء (8) عبارات. وتم توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة منخفضة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة منخفضة جداً، كذلك تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.25). تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة، حيث تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
العلاقة مع الموردين	10	0.914
العلاقة مع الوسطاء والموزعين	9	0.899

0.878	8	العلاقة مع العملاء
0.881	27	الثبات الكلي

يبين الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية تساوي (0.881)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيته للقياس والدراسة. تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تم اعتماد التوبيب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) توبيب درجات سلم ليكرت الخماسي (توبيب مغلق)

الأهمية النسبية	تقدير الدرجة	المجال
%(36-20)	ضعيفة جداً	1.8 - 1
%(52-36.2)	ضعيفة	2.60 - 1.81
%(68-52.2)	متوسطة	3.40 - 2.61
%(84-68.2)	كبيرة	4.20 - 3.41
%(100-84.2)	كبيرة جداً	5 - 4.21

المصدر: من إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

1 - دراسة (Hilson, 2003) بعنوان:

A case Study in Collaborative Supply Chain in the Australian Pharmaceutical Industrial.

تعاون سلسلة التوريد في صناعة الأدوية الأسترالية: دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العمليات الكفوءة التي يمكن أن تكون الأفضل لمختلف أعضاء سلسلة التوريد، الوصول إلى التحسين الكلي لصناعة الأدوية، وزيادة التعاون بين الأعضاء لتقليل التكاليف وزيادة الاستجابة لطلبات الزبائن. اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، وشملت الدراسة شركات صناعة الأدوية الأسترالية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: التحديد الواضح للمقاييس والأعضاء جميعاً، ووضع الأهداف والممارسات الأفضل للمجالات العملية، والتخطيط الطويل الأجل لعمليات التحسين، وزيادة التكامل والتعاون بين أعضاء سلسلة التوريد.

2 - دراسة (Karimi; Rafiee, 2015) بعنوان:

Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company.

تحليل أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي من خلال الأولويات التنافسية: دراسة حالة شركة مضخات بايران.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة من خلال أولويات تنافسية في إيران. لتحقيق هدف الدراسة تم إجراء نمذجة لمعادلات هيكلية عن طريق استخدام المنهج الإحصائي، حيث تم سحب عينة عشوائية من (483) موظف في شركة مضخات بإيران. وتمثل متغيرات ممارسات سلسلة التوريد بـ: الشراكة مع الموردين، علاقات العملاء، مستوى تبادل المعلومات، نوعية تبادل المعلومات. أما متغيرات الميزة التنافسية فتمثلت بـ: التكلفة/السعر، الجودة، التسليم (الاعتمادية)، المرونة. أما متغيرات الأداء التنظيمي فتمثلت بـ: أداء السوق، الأداء المالي، مواقف العملاء. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق الميزة التنافسية لشركة المضخات الإيرانية ويجعلها أكثر نفوذاً، وأكدت على ضرورة تفعيل استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد في الشركات والمنظمات الإيرانية.

3- دراسة (المناصير، 2016) بعنوان: أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد وعناصرها في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، وتقديم توصيات للشركات الأردنية والشركات المشابهة، وصناعة تقديم خدمات الوقود والزيوت والصناعات الأخرى وأصحاب القرار المهتمين بموضوع النفط في الأردن، وكذلك الأكاديميين المهتمين بسلسلة التوريد. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات (10) شركات، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي طورت بناء على الدراسات السابقة، وشملت عينة الدراسة (108) مدير وفني من أصل (127) مدير وفني يعملون في هذه الشركات. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، وأخيراً ممارسات العلاقة مع الزبائن، كما وجدت الدراسة أن العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جداً، وكذلك العلاقة ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، حيث تبين أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية.

4- دراسة (هدية، 2016) بعنوان: أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسات سلسلة التوريد ومكوناتها (تدفق المعلومات، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية)، على الأسبقيات التنافسية المتمثلة أبعادها في (الكلفة، والجودة، والسرعة، والمرونة، والإبداع) لشركات صناعة الألبان الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان البالغ عددها (22) شركة، وتكونت عينة الدراسة من (15) شركة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم جمع البيانات من (105) مدير ورئيس قسم من مجموع (160) مدير ورئيس قسم يعمل في شركات صناعة الألبان في العاصمة الأردنية عمان بواسطة الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك تطبيق مرتفع لجميع متغيرات ممارسات سلسلة التوريد، وكذلك جميع ابعاد الأسبقيات التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين مكونات ممارسات سلسلة التوريد وكذلك بين الأسبقيات التنافسية، كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر لمجموع ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية وكذلك مكوناتها، حيث كان الأثر الأكبر لتدفق

المواد/المنتجات على الأسبقيات التنافسية، ويليه التدفقات المالية، بينما لم يكن هناك أثر لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية.

5- دراسة (العزاوي، 2019) بعنوان: استراتيجيات سلسلة التوريد وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية لآراء مدبري الشركة العامة لصناعة البطاريات.

هدفت الدراسة إلى معرفة ما تأثير استراتيجيات التوريد (استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التوريد الخارجي) في رضا الزبون، وقد تم إجراء البحث في القطاع الصناعي والمتمثل بالشركة العامة لصناعة البطاريات التي تعد إحدى الشركات الإنتاجية التي تسهم في تنمية الاقتصاد الوطني كمجتمع للبحث، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة البحث التي ضمت (45) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التوريد الخارجي لها تأثير معنوي في تحقيق رضا الزبون، وأنّ الشركة المبحوثة تعتمد بشكل كبير على استراتيجية المورد الموحد.

الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، نلاحظ أنّ الدراسات المحلية التي تناولت موضوع سلاسل التوريد هي دراسات قليلة، وقد اعتمد الباحث على الدراسات السابقة في إعداد استمارة البحث "الاستبانة"، وفي تشكيل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لسلسلة التوريد.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم سلسلة التوريد:

تُعرّف سلسلة التوريد بأنها: تكامل الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة ومنتجات نهائية، بالإضافة إلى تصديرها وإيصالها إلى العملاء، وتشمل هذه الفعاليات على وظيفة الشراء التقليدية، بالإضافة إلى العديد من الفعاليات الأخرى الضرورية تصل إلى إدارة العلاقات المتبادلة بين الموردين وبين الموزعين (العلي، 2001، ص 279). كما تُعرّف بأنها: سلسلة ديناميكية تتدفق فيها المعلومات والمواد والأموال والمعرفة بين الموردين والمستهلكين، والتي تمر عبر مراحل متعددة من عمليات إنتاج، وشراء، ونقل، وتخزين، وتنظيم الطلبات، حيث يتحول في كل مرحلة الزبون إلى مورد حتى يصل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي (ارتبيمة، 2006، ص 64). وعرّف (Horngren et al., 2012, p 7) سلسلة التوريد بأنها تصف تدفق المنتجات والمعلومات من المصادر الأولية للمواد وصولاً إلى المستهلك النهائي بغض النظر عما إذا كانت تلك الأنشطة حدثت في نفس المنظمة أو غيرها من المنظمات. ويرى (الصغير، 2015، ص 119) أنّ سلسلة التوريد هي: شكل تنظيمي يتم من خلاله الانطلاق خارج حدود الوحدة التنظيمية للمنظمة، وتنسيق الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمات المشتركة معاً في تقديم الخدمة أو المنتج؛ بهدف دعم السلسلة ذاتها، وسلسلة التوريد بهذا المضمون إنما تتطوي على التعاون الكامل بين أعضاء السلسلة من خلال ربط الأنشطة قبل الإنتاج وبعده. وعرفها (Braziotis et al., 2013, p 648) بأنها: مجموعة من الأنشطة والعلاقات التعاونية التي تربط المنظمات بعضها البعض في عملية خلق القيمة من أجل تزويد العميل النهائي بمزيج من السلع و/أو الخدمات ذات القيمة المناسبة، وبهذا يُنظر إلى سلسلة التوريد على أنها شبكة أو سلسلة من الأطراف المتحالفة معاً والتي تعمل على تقديم السلع والخدمات للمستهلك النهائي. ويرى (موسى، 2016، ص 23) أنها تتابع لمراحل ووظائف وأنشطة وليس لمنظمات، فقد تقوم منظمة واحدة بجميع المراحل، وقد تكون متصلة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وقد يكون الاتصال على النطاق الداخلي والخارجي عن طريق الوكلاء أو شبكة

الاتصالات، وهذا التتابع للمراحل لا يبدأ مع الموردين الرئيسيين فقط، وإنما يكون مع مورد المورد، ويصل إلى عميل العميل، وكذلك خدمة ما بعد البيع. ويرى الباحث أنّ سلسلة التوريد هي مجموعة العلاقات المترابطة ما بين المنظمات وشركائها من موردين وموزعين، تتدفق بموجبها المعلومات والمواد والمنتجات فيما بين المنظمات وشركائها، إلى أن تصل إلى المنتجات النهائية إلى المستهلك النهائي.

ثانياً: أهمية سلسلة التوريد:

ترجع أهمية مفهوم سلسلة التوريد إلى طبيعة المجتمعات الحديثة، حيث تختلف نوعية وكمية السلع المتاحة في المجتمع عن السلع التي يحتاج إليها أفراد المجتمع، مما أدى إلى وجود حاجة إلى تبادل السلع والخدمات بين الدول والمناطق المختلفة، مما يشير إلى أنّ سلاسل التوريد تتكامل بمجموعة أنشطة تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي من خلال تقديم مزيج من السلع والخدمات والمعلومات، وبما يحقق قيمة مضافة من وجهة نظر عملاء المنظمة (فريد والعبد، 2003، ص125). إنّ العمل بروح الفريق وتخطيط وإدارة سلسلة التوريد، تقيد جميع أعضاء سلسلة التوريد سواء كانوا في بداية السلسلة أو وسطها أو نهايتها، وتعمل على زيادة الإيرادات وتخفيض التكلفة والاستخدام الأمثل للأصول لتحقيق رغبات العملاء، ويتضح ضرورة الاهتمام بسلسلة التوريد للأسباب الآتية (كتلو، 2006، ص39):

- 1) أصبح لدى العملاء مصادر متعددة لاختيار طلباتهم، وذلك نتيجة المنافسة المحلية والعالمية.
- 2) أصعب المنظمات أكثر تخصصاً، وتعدد الموردين، مما دفعها للبحث عن مواد ذات تكلفة أقل وجودة أعلى، وذلك لتحسين الأداء، إذ أنه بتعاون أعضاء سلسلة التوريد يتحقق فوائد لجميع أعضاء سلسلة التوريد.
- 3) أصبح تعظيم أداء قسم واحد أو وظيفة واحدة في المنظمة غير مجدٍ بل لا بد من أن يتعدى إلى تحسين أداء الموردين والعملاء أيضاً.
- 4) التحكم في المخزون لتخفيض الاستثمارات فيها.

5) مواصفات محددة للمواد المطلوب توريدها لا تتوافر إلا لدى موردين محددين.

قد تسبب شدة المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة، وقصر دورة حياة المنتج، وتعدد رغبات العملاء إلى الدفع بالمنظمات إلى إنشاء سلاسل توريد جيدة وزيادة التعاون بين أعضاء هذه السلاسل، كي تستطيع هذه المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين في الأسواق، حيث أنّ هناك العديد من العوامل التي تدفع المنظمة إلى ضرورة تبني منهم سلاسل التوريد، وهي (عبد السميع، 2011، ص79):

- 1) الحاجة إلى تحسين العمليات.
- 2) رفع مستوى الشراء الخارجي.
- 3) تخفيض تكاليف النقل.
- 4) زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
- 5) زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
- 6) تعقيد سلاسل التوريد ومن ثمّ الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

إنّ عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية إلى أن تصبح جاهزة للاستهلاك من جانب المستهلك، تحتاج إلى مراحل وهذا ما يؤديه تكامل ممارسات سلسلة التوريد في الواقع العملي، وحتى تتمكن المنظمة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءاً بالموردين الرئيسيين وصولاً إلى

المستهلك النهائي، وهذا المنظور المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي إلى تحقيق منافع استراتيجية وعملية، وبذلك يمكن من تحقيق ميزة تنافسية لكل من شركاء سلسلة التوريد (عبيدات والشاويش، 2001، ص 213).

ثالثاً: أهداف سلسلة التوريد:

تتطلب عملية إدارة المنظمة لسلسلة توريدها، وجود مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها المنظمة والمنظمات المشاركة معاً في سلسلة التوريد، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها، وتبعاً لذلك تنقسم أهداف سلسلة توريد المنظمة إلى هدفين هما (حسان، 2009، ص 47-48):

الهدف الأول: ويقوم على تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة الآتية:

- (1) التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم.
- (2) وجود نظام اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المنظمة إلى العملاء والعكس.
- (3) وجود أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لعملائها.
- (4) التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء إلى المنظمة مثل مردودات المبيعات والمنتجات التالفة، وبنفس درجة كفاءة انتقال المنتجات من المنظمة إلى العملاء، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

الهدف الثاني: وهو كيفية إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافة من خلال القيام بالأنشطة الآتية:

- (1) قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون، قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للمنظمة للوفاء بها.
- (2) حرص المنظمة على توفير نظم إنتاجية مرنة، تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء.
- (3) تحول نظرة المنظمة إلى الموردين العاملين في سلسلة إمدادها، من مجرد كونهم منظمات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء قادرين على تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها.
- (4) تأكيد المنظمة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.

ولكي تُحقق سلسلة التوريد أهدافها يجب أن تتوافر عدة اعتبارات، وهي (حسن، 2011، ص 40):

- (1) الاعتماد على مبادئ سلسلة القيمة عند تحديد درجة التكامل في معلومات التكاليف بين أعضاء سلسلة التوريد بهدف تحسين العمليات عبر السلسلة، كما انه يمكن استخدام تحليلات القياس المرجعي لتحقيق ذلك.
- (2) يجب أن تكون العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد واضحة خلال مرحلة التصميم للمنتج والخصائص والاتجاهات التي تربط بينهم، ودرجة التحالف بين المنظمة والموردين والعملاء.
- (3) يجب أن تتوافر إدارة للتكلفة (إقليمية - دولية) للمشاركة في بيانات التكاليف، وتبادلها بين أطراف السلسلة، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة تلك البيانات ومن ثمّ تكلفة المنتج من خلال مشاركة تلك الأطراف في أنشطة ما قبل الإنتاج مثل أنشطة البحوث والتطوير، بالإضافة إلى تبادل الخبرات بالفكر الذي يسهم في تحقيق أهداف سلسلة التوريد.

ويرى الباحث أنّ أهداف سلسلة التوريد تتلخص في تخفيض التكاليف لكل أعضاء سلسلة التوريد، وتنسيق تدفق المواد والمعلومات بينهم بما يحقق مزايا تنافسية لكل أعضاء سلسلة التوريد، حيث أنّ تحقيق أهداف سلسلة التوريد هي

مسؤولية كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد حيث تكون المسؤولية تضامنية بين جميع الأعضاء، وكذلك فإن تخفيض التكاليف لا يمكن النظر إليه من منظور داخلي للمنظمة، ولكن يجب أن يأخذ بالحسبان البيئة الخارجية للمنظمة من أجل تحقيق هدف تخفيض التكاليف، والعمل على إزالة تعارض المصالح بين أعضاء سلسلة التوريد كي يتم تحقيق أهداف سلسلة التوريد. وينظر للمستهلك النهائي على أنه هو الهدف لسلسلة التوريد، حيث أنه هو الذي يفرض المواصفات التي يرغب في أن تكون في السلعة الذي يريد أن يشتريها، لذلك فيجب التنسيق بين كل من المنظمة ومورديها وعملائها للعمل على تحقيق رغبات المستهلك النهائي، وهو محل اهتمام كل أعضاء سلسلة التوريد.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي واقع ممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع العملاء) في شركات صناعة الأدوية السورية محل الدراسة، حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل محور، وذلك وفق الآتي:

1- العلاقة مع الموردين:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين)

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلاقة مع الموردين
القرار	احتمال الدلالة	t مؤشر الاختبار					
دال	.000	-9.195	26.938	50.56	0.681	2.528	1. تتشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً.
دال	.000	6.508	17.797	65.74	0.585	3.287	2. تتسم العلاقة بين الشركة والموردين بالثقة والالتزام والمصادقية.
دال	.000	-10.386	28.101	49.18	0.691	2.459	3. تعمل الشركة على إشراك الموردين في أنشطتها المختلفة.
دال	.000	5.422	17.774	64.7	0.575	3.235	4. تعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأجل.
دال	.000	7.645	14.425	65.44	0.472	3.272	5. يلتزم الموردون مع الشركة لفترة طويلة.
دال	.000	20.157	13.594	75.62	0.514	3.781	6. توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والشركة.
دال	.000	8.039	16.176	66.52	0.538	3.326	7. تتبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح.
دال	.000	-2.489	22.983	57.52	0.661	2.876	8. يقدم الموردين خدمات ما بعد التوريد تتلاءم مع متطلبات الشركة.
دال	.000	20.352	14.430	77.06	0.556	3.853	9. يقدم الموردين المعلومات اللازمة للشركة عن طبيعة المواد الخام والمنافسين والأسعار والمنتجات الجديدة.
دال	.000	7.443	18.144	66.8	0.606	3.340	10. تقدم الشركة الضمانات اللازمة للموردين.

يبين الجدول رقم (3) أنّ العبارتين (6، 9) حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي تدل على أنّ هناك قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والشركة، كما يقدم الموردين المعلومات اللازمة للشركة عن طبيعة المواد الخام والمنافسين والأسعار والمنتجات الجديدة. أما العبارات (2، 4، 5، 7، 8) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (2.61-3.41)، وهي تدل على أنّ العلاقة بين الشركة والموردين تتسم بالثقة والالتزام والمصادقية بدرجة متوسطة، حيث تعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأجل، كما تتبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح، ويقدم الموردين خدمات ما بعد التوريد تتلاءم مع متطلبات الشركة، بالإضافة إلى التزامهم مع الشركة لفترة طويلة، وذلك بدرجة متوسطة. أما فيما يخص العبارتين (1، 3) فقد حصلتا على أهمية نسبية ضعيفة، كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (1.81-2.60)، وهي تدل على أنّ الشركة لا تهتم لإشراك الموردين في أنشطتها المختلفة، وفي الرؤية المستقبلية لها. وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 13.594\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 26.938\%$ وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات سلسلة التوريد، والمتعلقة بالعلاقة مع الموردين.

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين)، وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics					
معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
26.5%	64.09%	.06361	.84392	3.2045	176

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
3.215	.002	.20455	.0790	.3301

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور العلاقة مع الموردين ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.20455)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (26.5%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.002 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الشركات محل الدراسة تسعى وبدرجة متوسطة لإقامة علاقات مع الموردين ضمن ممارسات سلسلة التوريد، وبأهمية نسبية (64.09%).

2- العلاقة مع الوسطاء والموزعين:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع الوسطاء والموزعين)

Test Value = 3			معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلاقة مع الوسطاء والموزعين
القرار	احتمال الدلالة	ت مؤشر الاختبار					
دال	.000	17.166	15.207	74.7	0.568	3.735	1. هناك علاقة تعاون وثيق بين الشركاء والوسطاء والموزعين.

دال	.000	7.744	18.627	67.32	0.627	3.366	2. هناك ثقة قوية وتقارب بين الشركة والوسطاء والموزعين.
دال	.000	23.889	13.441	79.16	0.532	3.958	3. يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين.
دال	.000	6.583	20.024	66.62	0.667	3.331	4. يتم التعاون بين الشركة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات.
دال	.000	-6.023	25.019	53.88	0.674	2.694	5. هناك عملية تعلم مشترك تتم بين الشركة والوسطاء والموزعين.
دال	.000	-7.118	24.773	52.96	0.656	2.648	6. يتم تداول المعلومات بشفافية بين الشركة والوسطاء والموزعين.
دال	.000	5.498	20.330	65.52	0.666	3.276	7. تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير خدمات الشركة في الوقت المناسب في السوق.
دال	.000	14.124	18.260	74.48	0.680	3.724	8. توجد قنوات اتصال متكاملة بين الشركة والوسطاء والموزعين.
دال	.000	19.414	14.682	76.42	0.561	3.821	9. تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (5) أنّ العبارات (1، 3، 8، 9) حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي تدل على أنّ هناك علاقة تعاون وثيق بين الشركاء والوسطاء والموزعين، حيث يحرصون على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب، كما يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين، بالإضافة إلى وجود قنوات اتصال متكاملة بين الشركة والوسطاء والموزعين. أما العبارات (2، 4، 5، 6، 7) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (2.61-3.41)، وهي تدل على أنّ هناك ثقة قوية وتقارب بين الشركة والوسطاء والموزعين بدرجة متوسطة، حيث يتم التعاون بين الشركة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات، كما يتم تداول المعلومات بشفافية، بالإضافة إلى حرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير خدمات الشركة في الوقت المناسب في السوق، وذلك بدرجة متوسطة. وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 13.441\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 25.019\%$ وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات سلسلة التوريد، والمتعلقة بالعلاقة مع الوسطاء والموزعين.

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع الوسطاء والموزعين)، وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
176	3.3920	.65005	.04900	67.84%	19.16%

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
8.001	.000	.39205	.2953	.4888

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور العلاقة مع الوسطاء والموزعين ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.39205)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (19.16%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الشركات محل الدراسة تسعى وبدرجة متوسطة لإقامة علاقات مع الوسطاء والموزعين ضمن ممارسات سلسلة التوريد، وبأهمية نسبية (67.84%).

3- العلاقة مع العملاء:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع العملاء)

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلاقة مع العملاء
القرار	احتمال الدلالة	t مؤشر الاختبار					
دال	.000	23.853	12.922	78.16	0.505	3.908	1. تحرص الشركة على القيام بمسح لآراء العملاء والتعرف على أذواقهم ورغباتهم لغرض إشباعها.
دال	.000	20.691	13.973	76.72	0.536	3.836	2. تعمل الشركة على تلبية احتياجات ورغبات العملاء.
دال	.000	5.803	18.813	65.38	0.615	3.269	3. تعمل الشركة على حل الشكاوى الواردة من العملاء بسرعة وفعالية.
دال	.000	24.270	13.083	78.88	0.516	3.944	4. تحرص الشركة على تطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء.
دال	.000	23.889	12.760	77.9	0.497	3.895	5. توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والعملاء.
دال	.000	19.541	14.559	76.38	0.556	3.819	6. تحرص الشركة على الحصول على ولاء العملاء.
دال	.000	21.816	14.496	78.78	0.571	3.939	7. تحرص الشركة على المعاملة الحسنة مع العملاء.
دال	.000	18.564	16.250	77.66	0.631	3.883	8. تحرص الشركة على إيجاد روابط شخصية مع العملاء تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (7) أنّ معظم عبارات محور العلاقة مع العملاء حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي تدل على حرص الشركة وبدرجة كبيرة على القيام بمسح

لآراء العملاء والتعرف على أذواقهم ورغباتهم لغرض إشباعها، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم، وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية، والمعاملة الحسنة معهم، وإيجاد روابط شخصية معهم تخدم أهدافها التسويقية في الأمد الطويل، ومن ثم الحصول على ولائهم. وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 12.76\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 16.25\%$ وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات سلسلة التوريد، والمتعلقة بالعلاقة مع العملاء. اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد (العلاقة مع العملاء)، وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
176	3.8182	.45470	.03427	76.36%	11.91%

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
23.872	.000	.81818	.7505	.8858

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور العلاقة مع العملاء ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.81818)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (11.91%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الشركات محل الدراسة تسعى وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع العملاء ضمن ممارسات سلسلة التوريد، وبأهمية نسبية (76.36%). اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات سلسلة التوريد، وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
176	3.4716	.41764	.03148	69.43%	12.03%

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
14.980	.000	.47159	.4095	.5337

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات ممارسات سلسلة التوريد ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.47159)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة

على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (12.03%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرئيسية للبحث ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الشركات محل الدراسة تسعى وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع الموردين والوسطاء والموزعين والعملاء ضمن ممارسات سلسلة التوريد، وبأهمية نسبية (69.43%).

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- تسعى الشركات محل الدراسة وبدرجة متوسطة لإقامة علاقات مع الموردين ضمن ممارسات سلسلة التوريد، وبأهمية نسبية (64.09%)، ويتمثل ذلك من خلال العلاقة بين الشركة والموردين والتي تتسم بالثقة والالتزام والمصادقية، حيث تعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأجل، كما تتبادل الشركة مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح، ويقدم الموردين خدمات ما بعد التوريد تتلاءم مع متطلبات الشركة، بالإضافة إلى التزامهم مع الشركة لفترة طويلة.

2- تسعى الشركات محل الدراسة وبدرجة متوسطة لإقامة علاقات مع الوسطاء والموزعين ضمن ممارسات سلسلة التوريد، وبأهمية نسبية (67.84%)، ويتمثل ذلك من خلال العلاقة الوثيقة بين الشركاء والوسطاء والموزعين، حيث يحرصون على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب، كما يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين، بالإضافة إلى وجود قنوات اتصال متكاملة بين الشركة والوسطاء والموزعين. أيضاً هناك ثقة قوية وتقارب بين الشركة والوسطاء والموزعين، حيث يتم التعاون فيما بينهم في حل المشكلات، وتداول المعلومات بشفافية، بالإضافة إلى حرصهم على توفير خدمات الشركة في الوقت المناسب في السوق.

3- تسعى الشركات محل الدراسة وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع العملاء ضمن ممارسات سلسلة التوريد، وبأهمية نسبية (76.36%)، ويتجلى ذلك من حرص الشركة على القيام بمسح لآراء العملاء والتعرف على أذواقهم وأهوائهم لغرض إشباعها، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم، وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية، والمعاملة الحسنة معهم، وإيجاد روابط شخصية معهم تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد، ومن ثم الحصول على ولائهم.

التوصيات:

1- ضرورة قيام الشركات محل الدراسة بإشراك الموردين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها، لما لهم من أهمية كبيرة، وذلك من خلال التشاركية في الرؤية المستقبلية والعمل معاً، وتبادل المعلومات بشفافية ووضوح وتقديم خدمات ما بعد التوريد من قبل الموردين بما يتلاءم مع متطلبات الشركة، بالإضافة إلى تقديم الشركة الضمانات اللازمة للموردين.

2- ضرورة مشاركة الشركات محل الدراسة للوسطاء والموزعين في أنشطتها المختلفة، وذلك من خلال التعاون معاً في حل المشكلات، وعمليات البحث والتطوير من أجل تطوير الخدمات وخفض التكاليف، بالإضافة إلى تداول المعلومات بشفافية، والحرص على توفير الخدمات في الوقت المناسب في السوق.

3- ضرورة العمل من قبل الشركات محل الدراسة على زيادة الروابط الشخصية مع العملاء والاهتمام بحل الشكاوى الواردة منهم بسرعة وفاعلية، وذلك بما يخدم أهدافها التسويقية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- 1- ارتيمة، هاني جزاع. تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد: دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2006، 64.
- 2- حسان، محمد أحمد. إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، مصر، 2009، 47-48.
- 3- حسن، محمد عبد الرحمن علي. إطار مقترح لاستخدام الهندسة العكسية لسلسلة الإمداد الإلكترونية كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2011، 40.
- 4- الصغير، محمد السيد محمد. مدى ملاءمة محاسبة السجلات المفتوحة OBA لدعم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد في بيئة التصنيع المصرية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد (25)، العدد (1)، 2015، 119.
- 5- عبد السميع، سيد عبد الرزق. استخدام تحليل سلسلة القيمة الخارجية بهدف تعظيم قيمة المنشأة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات المغذية للسيارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2011، 79.
- 6- عبيدات، سليمان؛ والشاويش، نجيب. الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، 2013.
- 7- العزاوي، مها عارف بريس. استراتيجيات سلسلة التوريد وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية لأداء مديري الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (29)، 2019، 95-117.
- 8- العلي، عبد الستار محمد. الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلاسل التوريد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، 279.
- 9- فريد، مصطفى نهال؛ والعبد، جلال. إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، 125.
- 10- كتلو، حسن رضوان. إدارة تكاليف سلسلة التوريد لدعم القدرات التنافسية: مدخل مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2006، 39.
- 11- المناصير، حمزة فضيل محمد. أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.
- 12- موسى، سماح شهبور البيلي. استخدام أساليب إدارة التكلفة بهدف تعزيز القيمة لسلسلة التوريد في قطاع الصناعات الغذائية: دراسة نظرية تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، 2016، 23.
- 13- هدية، عبد الله عبد القادر. أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركات صناعة الألبان الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.

ب- المراجع الأجنبية:

- 14- Braziotis, C., Bourlakis, M., Rogers, H., Tannock J., *Supply chains and supply networks: distinctions and overlaps*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 18 Iss 6, 2013, 644 – 652.
- 15- Hilson , Daniel., *A case Study in Collaborative Supply Chain in the Australian Pharmaceutical Industrial*, Management Information System Quarterly, VOI. 22 , NO. 2, 2003, 1- 16.

- 16- Horngren, Charles T.& Datar, Srikant M.& Rajan, Madhav V. *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, 14thEd, Pearson Prentice Hall Inc. , New Jersey, 2012, 7.
- 17- Karimi, E. & Rafiee, M. *Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company)*, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol.4, No1, 2015,1-15.