

## د/ فهد بن سليمان النافع

أستاذ مشارك بقسم المحاسبة

كلية الاقتصاد والادارة

جامعة القصيم

## زيادة فعالية النموذج المحاسبي لممارسات

### إدارة سلاسل التوريد

## ملخص البحث

يتناول البحث أحد الموضوعات الهامة والمرتبطة ببيان أثر بعض الممارسات الادارية على كفاءة ادارة سلاسل التوريد، خاصة وأن كثيرا من الباحثين أشاروا الى أن المنافسة بين الشركات تتحصر في كيفية إدارة سلاسل التوريد أكثر منها سباق حول المنتجات والخدمات. لذلك فإن هدف البحث يتضمن محاولة حصر أهم الممارسات المحاسبية لإدارة سلاسل التوريد، يمتد الهدف أيضا لبيان المتغيرات الفرعية والخاصة بكل ممارسة محاسبية للعمل على زيادة فعالية تلك المتغيرات على الأهداف الرئيسية لتشغيل سلاسل التوريد.

وفي ضوء ذلك، تم تقسيم الدراسات السابقة الى ثلاثة محاور. تضمن المحور الأول الإطار النظري لمفهوم ادارة سلاسل التوريد، طبيعة المفهوم وأهميته، الفوائد المتحصل عليها من ادارته، كيفية بناء وإدارة العلاقات التي تشملها سلاسل التورد المعينة، وقرارات اختيار الموردين. بينما تناول المحور الثاني ممارسات المحاسبة الادارية في نطاق سلاسل التوريد والعناصر الفرعية المؤثرة عليها. أم المحور الثالث فقد اهتم بالعرض والتحليل للمقاييس الممتوقع استخدامها في تحديد فعالية تلك الممارسات وأثر ذلك على نتائج الأداء.

ومن خلال الدراسة الميدانية، شملت العينة ١١٩ شركة سعودية صناعية وتجارية، كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم وفق تصنيف سوق الأوراق المالية السعودية. حيث شملت المتغيرات المستقلة ممارسات المحاسبة الإدارية، بينما اقتصرت المتغيرات التابعة على نتائج أداء قرارين كل على حدة، وهما قرار تسليم المنتجات وفق (الجودة، الوقت، الحجم)، بينما كان القرار الثاني هو قرار التسوق (من حيث قدرة الوحدة الاقتصادية على تسليم المنتجات الجديدة في وقت أسرع مقارنة بمنافسيه). وخلصت النتائج الإحصائية بإستخدام برنامج SPSS الى قبول فرضي البحث الرئيسي وما تبعهما من اثني عشر فرضا فرعيا، والخاصين بالأثر الايجابي لتلك الممارسات على نتائج الأداء، كما توصلت البحث لمجموعة من النتائج والتوصيات المفيدة في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات المحاسبة الإدارية في مجال إدارة سلاسل التوريد، سلاسل التوريد، المشاركة

الاستراتيجية للموردين، العلاقات مع العملاء، حجم مشاركة المعلومات، جودة مشاركة المعلومات، التخلص من

الفاقد وسلاسل التوريد، نتائج الأداء.

## Abstract

The research addresses an important topic related to the impact of some managerial practices on the efficiency of supply chain management, especially many researchers have pointed out that the competition between companies is to how to manage supply chains rather than a race for products and services. Therefore, the objective of the research is to try to capture the most important accounting practices for supply chain management. The objective extends also to demonstrate the sub-variables of each accounting practice to work to increase the effectiveness of these variables on the main objectives of the operation of supply chains.

In light of this, previous studies have been divided into three parties. The first party included the theoretical framework of the concept of supply chain management, the nature of the concept and its importance, the benefits obtained from its management, how to build and manage the relationships that are covered by the specific supply chains, and the decisions of selecting the suppliers. While the second party dealt with managerial accounting practices within the supply chains and their sub-components. The third party concerned the presentation and analysis of the measures expected to be used in determining the effectiveness of these practices and their impact on performance results.

Through the field study, the sample included 119 Saudi industrial and commercial companies, whether these companies were described large, medium and small. according to the classification of the Saudi stock market. The independent variables included managerial accounting practices, while the dependent variables were limited to the performance results of two decisions, namely, the decision to deliver products according to quality, time and size. The second was the shopping decision in terms of the ability of the economic unit to deliver the new products, faster than its competitors. The statistical results included the acceptance of the main and sub hypotheses, which means that those practices and their components positively affect on the final results of performance. The research also reached a number of useful conclusions and recommendations in this field.

**Key Words:** Managerial Accounting Practices in the Field of Supply Chains Management, Supply Chains, Strategic Supplier Partnership, Customer Relationship, Level of Information Sharing, Quality of Information Sharing, Internal Lean Practice and the Result of Performance.

## (١) مقدمة

ترتب على حدوث تغيرات متلاحقة في البيئة المحيطة بالوحدة الاقتصادية، سواء كانت داخلية أو خارجية، أن تحول الاهتمام بالمنتج النهائي والأخير للسيطرة على التكاليف وتحقيق مزايا تنافسية، إلى فكرة التكامل بين الجهود الداخلية للوحدة الاقتصادية وجهود الأطراف الخارجية كشركاء ومتحالفين ومتعاونين، كموردين وعملاء في ظل مفهوم أصبح أكثر انتشارا وتأيدا والخاص بممارسات إدارة سلسلة التوريد، والذي من خلاله يتم ضبط التكاليف خلال دورة حياة المنتج. وبصفة عامة، يمكن القول أن فكرة تكامل الجهود الخارجية تشمل علاقات الوحدة الاقتصادية مع كل من الموردين والعملاء، وممارسة تبادل المعلومات بين تلك الأطراف، بالإضافة إلى جودة تلك المعلومات موضع التبادل. بينما يمكن القول أيضا، أن فكرة تكامل الجهود الداخلية تشمل ضبط ممارسات سلسلة التوريد، الحد من التصرفات الانتهازية، وضمان تدفق المعلومات وتبادلها. وتأكيدا نحو وجهة النظر السابقة، قام معهد المحاسبين الإداريين في عام ١٩٩٩م ( فؤاد، ٢٠١٦ ) بإصدار قائمة بعنوان أدوات تحقيق الإدارة المتكاملة لسلسلة التوريد، وأشار إلى أن ٥٠% من الفاقد في تكاليف التشغيل يرجع لعدم كفاءة ممارسات سلاسل التوريد، بل وأن تخفيض ٥% من هذا الفاقد، يؤدي إلى مضاعفة الأرباح الممكن تحقيقها.

## (٢) مشكلة البحث

أشار العديد من الدراسات (Li S. et al. 2005; Li S. et al. 2006) الى أن المنافسة الحقيقية بين منظمات الأعمال، لم تعد بين جودة وأسعار المنتجات والخدمات، بقدر ما هي منافسة بين إدارة سلاسل توريد تلك المنظمات. والمتمعن لتلك الآراء يجد تفسيراً قويا لهذا القول، ذلك أن المنافسة أصبحت تغطي كافة مراحل تصميم المنتجات والتخزين والنقل والمناولة والتصنيع وتفتيش الجودة وتسليم المنتجات النهائية، بل امتدت لتشمل أيضا تقديم خدمات ما بعد عملية البيع، بل والإستاد وإيجاد الحلول المبكرة لأية تأخيرات وتعديلات في تلك المراحل. لقد أصبح الأداء التعاوني بين منظمات الأعمال والموردين الحاليين والمتوقعين، العملاء الحاليين والمتوقعين وما يتطلبه الأمر من إبرام اتفاقيات شراكة فيما بينهما، بل امتد الأمر ليشمل أيضا المشاركات الإستراتيجية في تبادل المعلومات بين تلك الأطراف.

وبناء على ذلك تعددت ممارسات النموذج المحاسبي لإدارة سلاسل التوريد من ناحية، واختلاف النتائج التي تحققت كل ممارسة سواء على قدرة المنظمة في تسليم المنتجات والخدمات من حيث

الوفاء بأهداف الوقت والنوعية والحجم، أو من حيث قدرة المنظمة نحو التحكم في الوفاء بالمنتجات الجديدة بصورة أسرع مقارنة بمنافسيها.

وجدير بالذكر، أن فعالية النموذج المحاسبي لممارسات سلاسل التوريد تتوقف على طبيعة منظمة الأعمال موضع الحكم عليها. حيث تتوقف تلك الفعالية على متغيرات أخرى يجب إن تؤخذ في الحسبان مثل حجم منظمة الأعمال أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه تلك النظم. وبالطبع فإن منظمة الأعمال تتعرض للعديد من هذه المتغيرات مثل عمر المنظمة ذاتها، نوع الملكية، المنطقة الجغرافية التي تعمل بها تلك المنظمة وغيرها من المتغيرات.

وبناء على ذلك تشمل مشكلة البحث ضرورة التعرف على ماهية سلاسل التوريد بصفة عامة، و تحديد أكثر الممارسات المحاسبية التي تلجأ إليها إدارة تلك المنظمات لإدارة سلاسل التوريد سعياً في تحقيق أفضل النتائج الممكنة. وتمتد مشكلة البحث لتشمل أيضاً ضرورة التعرف على أدوات تنفيذ تلك الممارسات وأكثر تلك الأدوات قبولا لدى متخذي القرارات في تلك المنظمات، من خلال معرفة تأثير تلك الأدوات على النتائج المستهدفة.

### (٣) هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى حصر أكثر ممارسات النموذج المحاسبي لإدارة سلاسل التوريد استخداماً لدى منظمات الأعمال. كما يتطلب الأمر الكشف عن الجوانب التي تغطيها كل ممارسة من ممارسات إدارة سلاسل التوريد وذلك بهدف زيادة فعالية النموذج المحاسبي في هذا النطاق. كما يمتد هدف البحث للكشف عن الأهمية النسبية لتلك الجوانب والمؤثرة على نتائج الأداء التي تسعى إدارة منظمة الأعمال لتحقيقها سواء كانت القدرة على تسليم المنتجات أو الخدمات من حيث الوقت والنوعية والحجم، وسواء كانت قدرة منظمة الأعمال في التحكم في وقت التسوق.

### (٤) منهج البحث

سوف يلجأ الباحث لإتباع المدخل الاستقرائي التحليلي من حيث استقراء الدراسات السابقة في هذا المجال والكشف عن الممارسات المقبولة والمؤيدة (Li et al., 2015, 2016). بينما سوف يتم إتباع المنهج الاستنباطي من حيث التعرف على العلاقة بين الممارسات المستخدمة لإدارة سلاسل التوريد والجوانب المستخدمة في كل منها وعلاقة ذلك بنتائج الأداء. كما سوف تتضمن الدراسة الميدانية التي يشملها هذا البحث اختبار الفروض المشتقة، في محاولة للتعرف على الجوانب أو العناصر التي يجب تغطيتها لتحقيق الممارسة الإدارية المعينة.

## (٥) محتويات البحث

تناول البحث في الأجزاء السابقة كل من مشكلة البحث وهدفه ومنهجيته، ويصبح منطقيا في الأجزاء التالية عرض وتحليل للدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور. يتناول **المحور الأول** الإطار النظري لمفهوم إدارة سلاسل التوريد، متضمنا طبيعة المفهوم وأهميته وفوائده، بالإضافة إلى كيفية بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد وقرارات اختيار الموردين. أما **المحور الثاني** فسوف يتناول ممارسات المحاسبة الإدارية في مجال إدارة سلاسل التوريد وأكثرها تأثيرا والعناصر أو الجوانب المكونة لكل ممارسة. على أن يتناول **المحور الثالث** لعرض وتحليل الدراسات السابقة المقاييس المتوقعة استخدامها في قياس فعالية الممارسات الإدارية لسلاسل التوريد كنتائج أداء. على أن يلي هذا العرض والتحليل للدراسات السابقة استنباط مجموعة من الفروض والتي سوف يتم اختبار صحتها من خلال الدراسة الميدانية. كما سوف تشمل الأجزاء التالية أيضا النتائج الإحصائية والتحليلات الواجبة تمهيدا للوصول الى مجموعة من التوصيات، على أن يتم بيان المراجع العربية والأجنبية التي لجأ إليها البحث، بالإضافة الى ملحق البحث.

## (٦) عرض وتحليل للدراسات السابقة

يمكن عرض وتحليل الدراسات السابقة من خلال تصنيفين، أحدهما يتناول الإطار النظري لمفهوم إدارة سلاسل التوريد بما يتضمنه من تركيز على مفهوم سلسلة التوريد، أهمية وفوائد إدارة سلاسل التوريد، كيفية بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد، وأيضا الإطار الذي تتخذ فيه قرارات اختيار الموردين. بينما يتناول **التصنيف الثاني** مجموعة الدراسات التي اهتمت بممارسات المحاسبة الإدارية في مجال إدارة سلاسل التوريد.

### (٦-١) الدراسات السابقة المهمة بالإطار النظري لمفهوم إدارة سلاسل التوريد

#### (٦-١-١) ماهية مفهوم سلسلة التوريد

تعتبر سلاسل التوريد بمثابة ظاهرة هامة بسبب تركيزها على التكلفة والاستفادة من الفرص الخارجية الممكن تحقيقها وفق العلاقة التحالفية بين الوحدة الاقتصادية وكل من الموردين والعملاء والوسطاء الموزعين. حيث تغطي سلاسل التوريد تدفق المعلومات والمواد والخامات والأموال بأسلوب يحقق فعالية العمليات. وترتبط سلاسل التوريد أيضا بتقديم أدوات جديدة أو تعديل أو تغيير في الأساليب المستخدمة. إن الهدف من سلسلة التوريد هو إحداث نوع من التكامل بين مجموعة الأنشطة المرتبطة بتخطيط و رقابة المواد والخدمات والمعلومات، حتى يمكن القول بأن إدارة سلسلة التوريد (Kim, 2004) عبارة عن كيانات موضوعة ومشمولة في تصميم السلعة أو الخدمة الجديدة،

وتدبير المواد الخام و تحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي، أو بصورة أخرى فإن سلسلة التوريد تتعلق بضمان التدفق الانسيابي للمواد الخام والمكونات والمعلومات والأموال من المصادر المختلفة عبر الموردين إلى الشركات، ودون انقطاع ومن ثم ضمان وصولها إلى المستهلك النهائي على شكل منتجات أو خدمات.

وترى دراسة ( عبيدات، ٢٠١٠ ) أن عمليات تحضير المنتجات أو الخدمات وتجهيزها للعملاء تحتاج لعدة مراحل، تبدأ بالمواد الأولية حتى تصبح جاهزة للاستخدام. وهذا ما يؤديه إدارة سلسلة التوريد، حيث يتم تحسين جودة المواد أو الخامات بداية من الموردين وحتى العميل النهائي، الأمر الذي يعود بالمنافع الإستراتيجية على الأطراف المشتركة في سلسلة التوريد.

كما تعدد دراسة ( العلي، ٢٠٠١ ) المزايا التنافسية للوحدة الاقتصادية، سواء من خلال ترشيد المصروفات و زيادة جودة المنتجات كمرحلة أولى، وذلك من خلال شراء مواد أولية من الموردين بأسعار تمييزية، اعتمادا على نشأة شبكة من العلاقات المؤدية لتحالفات تعاونية، أو من خلال مرحلة ثانية تهتم بتخفيض حجم الفاقد والتالف.

وتعتبر دراسة ( الرفاعي، ٢٠٠٦ ) إدارة سلاسل التوريد من العلامات البارزة في نجاح العديد من الوحدات الاقتصادية، طالما تشمل ترشيد التكاليف، تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال، عبر أنشطة تعظيم فاعلية العمليات التي تؤديها الوحدة الاقتصادية، كما تمتد سلسلة التوريد الناجحة لتشمل تقديم أدوات جديدة أو معدلة متطورة.

كما ترى دراسة ( Koch, 2005 ) أن إدارة سلسلة التوريد تمثل مزيجا من العلم والفن، بغرض تحقيق تحسينات في طرق الحصول على المواد الخام وطريقة الإنتاج، وتقديم الخدمة وتسليمها وشحنها إلى العملاء. كما أنها تصف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة للحصول على الكمية المناسبة من المنتج، وفي الأماكن المناسبة، وفي الوقت الملائم، بالإضافة إلى ترشيد التكلفة. كما ترى دراسة ( Slack and Lewis, 2002 ) أن تطبيق سلسلة التوريد يضمن التدفق الانسيابي للمواد الخام، وغيرها من المدخلان والتي تشكل في النهاية مخرجات للعملية الإنتاجية في صورة سلع وخدمات، تقدم للعملاء لنيل رضاهم.

كما يرى ( إدريس والمرسي، ٢٠٠٦ ) أن سلسلة التوريد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة تحديات العصر، والذي يتميز بالثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وأن تلك السلسلة تمثل مجموعة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة، والتي تمر عبر قنوات متعددة بهدف تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية. كما أن السلسلة تتطلب تفاعل وتكامل مداخل التصنيع والتوزيع بالكميات المناسبة،

وفي الوقت الملائم. لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمات مرضية للعملاء. وتضيف دراسة (Laurel and Kim, 2008) بأن سلسلة التوريد تمثل شبكة أعمال من التسهيلات، وبدائل التوزيع والمخازن والمصانع لتأدية مجموعة من الأنشطة.

### (٢-١-٦) أهمية و فوائد إدارة سلسلة التوريد

تبرز أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد من خلال تأثير تطبيقها على زيادة الإيرادات، الرقابة على عناصر التكاليف، الاستخدام الأفضل والأمثل للأصول، وتحقيق رضا العملاء. وتؤكد دراسة (الرفاعي، ٢٠٠٦) على أن أهمية تفعيل سلسلة التوريد تتمثل في: الحاجة لإحداث تحسينات في العمليات، رفع مستويات الشراء الخارجي، تخفيض تكاليف النقل، زيادة أهمية التجارة الإلكترونية، زيادة ضغوط المنافسة، أتساع مدى العولمة، تعقيد سلاسل التوريد، بالإضافة إلى الحاجة لإدارة المخازن بفاعلية. كما تؤكد دراسة (Meltzer, 2003) على أن تحسين أداء سلسلة التوريد يفيد في مجالات تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية، بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية والمبيعات، إجراء تحسينات في الربح الحدي للمنتج، زيادة التدفقات النقدية، زيادة كفاءة التصنيع، زيادة فعالية عملية الاتصال بالعملاء و الإستحواز عليهم، وتحقيق التميز التشغيلي. كما يقرر (حسان، ٢٠٠٩) أن هدف سلسلة التوريد والخاص بتعظيم قيمة المنتجات والخدمات من وجهة نظر عملاء الشركة يمكن أن يتحقق بالتعرف باستمرار على الحاجات ورغبات العملاء، والعوامل المؤثرة فيها. كذلك من خلال الاتصالات المرنة، والمساعدة في تدفق المعلومات من الشركة للعملاء وبالعكس، ومن خلال متابعة أنظمة طلبات العملاء، وكيفية تنفيذها والتعرف على صعوباتها، كذلك يتطلب الأمر تخطيط إدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء للشركة. إن الأمر يتطلب وضع أنظمة للرقابة على المخزون لرفع كفاءة العمليات التشغيلية ولتحقيق التكامل يتطلب الأمر وجود أنظمة إنتاجية مرنة، والاهتمام بالعلاقات مع الموردين، وإشراك الموردين والعملاء في عمليات تطوير المنتجات الحالية، أو ابتكار منتجات وخدمات جديدة.

### (٣-١-٦) بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد

يؤكد كل من (Holmberg 2003; Heifer and Bender 2009) على أن اتجاه الشركات نحو تبني مفهوم إدارة علاقات سلسلة التوريد من خلال التركيز على عدد أقل من الموردين وإحداث تعاون أو شراكة بهدف إيصال المنتجات للعملاء والحصول على رضاهم. وأن ذلك يحتاج إلى الثقة والولاء والاحترام المتبادل والرؤية المشتركة، ومعرفة كافة الأطراف بعضها البعض. وفي ذات النطاق، يؤكد (Johnson et al., 2006) أن هذا التعاون يتطلب معرفة كل طرف لقدرات الطرف

الآخر، من حيث مكامن القوة والضعف، حل المشاكل المشتركة، التعليم المسئول، بالإضافة إلى الجهود المشتركة للقياس والتقييم. وأن تحقيق تلك الرؤية يتطلب تنفيذ الأشياء من خلال كفاءة التشغيل أو التنفيذ الصحيح للأعمال مع الاهتمام الكامل بعمليات التوريد، وأيضاً من خلال الاهتمام برفع القدرات وتنمية قدرات جديدة للأعضاء المشاركين في سلسلة التوريد لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أسواق جديدة أو منتجات وخدمات متطورة.

#### (٦-١-٤) قرارات اختيار الموردين

وتوضح بعض الدراسات (Bakker and Kaman 2010; Power and Simpson, 2005) أن قرار اختيار الموردين يخضع لعدة شروط من بينها مدى توافر أنظمة مالية وإدارية مستقلة لدى المورد، وأن تلقى تلك الأنظمة ثقة كبيرة من متخذي القرارات، وأن لدى الموردين أنظمة لتحديد مسؤولية الجودة، وأيضاً القدرة على تحديد مسؤولية الأشخاص عن أعمالهم، القدرة على التعامل مع التكنولوجيا والابتكارات المتجددة، ومدى توافر القدرات الفنية لتلبية متطلبات التوريد، ومدى توافر جداول زمنية للتوريد والتسليم، ومدى توافر القدرة لدى المورد على خيارات النقل والتوصيل والاتصالات والمتابعة والإخلاص في عمليات الإنجاز، كذلك لديه أنظمة مراجعة دورية، وأيضاً لديه الإمكانيات المرتبطة بحل المشكلات.

وبصفة عامة، ترى بعض الدراسات (Bester field, 2003; Dressler, 2003; Melbourne, 2006) ضرورة مراعاة بعض النقاط بشأن إنشاء علاقة مع الموردين. حيث من بين تلك النقاط فحص التوريد، وهذا يعني ضرورة مراجعة وفحص ما يتم توريده من خلال مجموعة أساليب. كذلك الاهتمام بالتدريب طالما أن العمل بالتكنولوجيا يتطلب معرفة وفن استخدامها بهدف تحسين المنتجات والخدمات وزيادة الإنتاجية. كذلك من النقاط المهمة تكوين فرق العمل، طالما أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على تعدد الوظائف وهذا يتأتى من تشكيل فرق عمل تضم تخصصات وظيفية متعددة سواء في مجال تصميم المنتجات أو تقييم العمليات وأنظمة الجودة وتحسيناتها. حيث تكون المهمة الرئيسية لتلك الفرق هي إجراء المقابلات والاجتماعات مع الأطراف المتعددة من أجل إحداث فهم متبادل ومشارك. كما أن من بين النقاط الواجب التركيز عليها عند اختيار الموردين هي الشهادات التي يحصل عليها الموردون من الجهات المتخصصة في اعتماد الجودة بهدف ضمان الحصول على المواصفات المتفق عليها من خلال عمليات وأنظمة تجميع وتغليف وشحن وتوصيل. كما أن من بين النقاط الواجب مراعاتها التقديرات التي تمنح للموردين من الأطراف المتخصصة. ولتحقيق علاقات مع الموردين تتصف بالاستدامة، يجب أن تبنى تلك العلاقات على الشفافية والالتزام. وأن تتم تلك العلاقات من خلال مفاوضات للحصول على أفضل فئات الموردين وأن



تخضع تلك المفاوضات لنظرية المباريات. كما يجب أن تتم الشراكة وعمليات التقارب بين الشركة والموردين على أساس التعاون، حيث يساعد كل طرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته وان علاقة التعاون تمثل التزام بعيد المدى للأعمال المشتركة لتحسين الجودة والدعم الفني والإداري. كما يمتد التعاون ليشمل المشاركة مع الموردين في الحصول على المعلومات والتنبؤات الدقيقة، حيث يمكن زيارة مصانع الموردين واقتراح بعض الأساليب لتحسين عمليات التوريد وتحسين خصائص المنتجات وخفض التكاليف وترتيب الأفكار. ويرى الباحث في هذا النطاق، أنه يجب النظر إلى كل من الموردين والعملاء بوصفهم شركاء حقيقيين، وأنه يجب العمل على تطوير علاقات بعيدة المدى معهم بهدف الحصول على مزايا تنافسية لا يجب التنازل عنها بل تقويتها والعمل على استقطاب الموردين والعملاء كشركاء في تحقيق الأهداف. ويؤيد العديد من الدراسات (Tannery 2002 ; Carr and Pearson 2009) هذا الاتجاه والذي يمكن الشركة من بيع وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة أكبر، وان تطبيق هذه الشراكة يعمل على إدارة العلاقات مع العملاء لتمثل أحد الاستراتيجيات الموصلة لأفضل إيرادات ممكنة.

## (٦-٢) الدراسات السابقة المهمة بممارسات المحاسبة الإدارية في مجال إدارة

### سلاسل التوريد

يمكن تصنيف الدراسات المهمة بممارسات المحاسبة الإدارية في مجال إدارة سلاسل التوريد إلى ٣ مجالات. يغطي المجال الأول تحديد الممارسات الإدارية والاتفاق على أكثرها تأثيراً في فعالية سلاسل التوريد، بينما يغطي المجال الثاني العناصر المكونة لكل ممارسة تم اختيارها في المجال الأول. أما المجال الثالث فيتناول الدراسات التي اهتمت بالمقاييس التي تستخدم في قياس فعالية الممارسات الإدارية لإدارة سلاسل التوريد كنتائج أداء.

## (٦-٢-١) الدراسات المهمة بتحديد الممارسات الإدارية والاتفاق على أكثرها تأثيراً في

### فعالية سلاسل التوريد

يعتقد الباحث أن عرض تلك الدراسات في صورة جدول يميز طريقة العرض بالوضوح من ناحية، والاختصار في توصيل العرض من ناحية أخرى:

م	الباحث	عنوان البحث	السنة	ممارسات مقترحة لإدارة سلاسل التوريد
١	Tan et al.	Supply chain management: supplier performance and firm performance.	1998	مجالات الشراء، الجودة، وعلاقات العملاء.
٢	Alvarado and Kotzebue,	Supply chain management the integration of logistics in marketing	2001	طالبات بالتركيز على الكفاءات الأساسية، استخدام الأنظمة البيئية، استبعاد والتخلص من المخزون الفائض.
٣	Tan et al.	Supply chain management: a strategic perspective	2002	تكامل سلسلة التوريد، مشاركة المعلومات، خصائص سلاسل التوريد، إدارة خدمات العملاء، قرب الموقع الجغرافي للموردين، و مدى تطبيق أسلوب المخزون الفوري IT.
٤	Chen & Paul raj	Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements.	2004	عدد الموردين الذين يتم التعامل معهم ضمن سلاسل التوريد، مدى وصف العلاقات بأنها طويلة الأجل، مدى فعالية الاتصالات بين الأطراف المشتركة في السلسلة، التعامل مع فرق عمل متعددة الوظائف، وممارسة القدرة على قياس فعالية العلاقات مع الموردين والعملاء.
٥	Min & Meltzer	Developing and Measuring Supply Chain Concepts.	2004	رؤية وأهداف متفق عليها، مشاركة المعلومات، المشاركة في المخاطرة والعوائد، التعاون، تكامل المعلومات، علاقات طويلة الأجل، قيادة سلاسل التوريد المتفق عليها.
٦	Li et al.	The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance.	2004	مشاركة إستراتيجية للموردين، علاقات العملاء، مستوى المشاركة في المعلومات، جودة المشاركة في المعلومات، مدى تكرار عمليات التأجيل أو التأخير.

**(٢-٢-٦) الدراسات المهمة بتحديد العناصر المكونة لكل ممارسة تم اختيارها**

أوضح البحث في الأجزاء السابقة أن ممارسات إدارة سلاسل التوريد Supply Chain Management (SCM) تمثل مفهوم متعدد الأبعاد، بمعنى آخر أن كل ممارسة يمكن تطبيقها تحتاج لمجموعة من الإجراءات التي تحققها. وسعياً في التركيز من ناحية، وتوصيل المعرفة بصورة مبسطة من ناحية ثانية، فسوف يتم عرض تلك الجهود وفق تصنيف الممارسات الذي أورده دراسة (Li et al., 2004) على النحو الآتي:

**(١-٢-٢-٦) المشاركة الإستراتيجية للموردين Strategic Supplier Partnership**

حيث يقصد بها مجموعة العلاقات طويلة الأجل بين المنظمة المعينة والموردين. وترى دراسة (Donlon, 1996) أن تلك المشاركة تغطي القدرات التشغيلية والإستراتيجية للمنظمات المشتركة، بهدف المساعدة في تحقيق مزايا تتصف بالاستمرارية والأهمية النسبية. ويجمع عدد من الدراسات (Noble, 1997; Sheridan, 1998; Monck et al., 1998; Balmier and Vision, 1996; Stuart, 1997; Gunasegaram et al. 2001; Yoshino & Rang an, 1998) أن المشاركة الإستراتيجية للموردين طويلة الأجل تشجع على التخطيط المتبادل وتؤدي إلى بذل جهودات لحل المشاكل، وأن هذه الشراكة الإستراتيجية تدعم الحصول على مزايا مشتركة بين الأطراف و لمجالات تتصف بالاستمرار مثل التكنولوجيا، وعرض منتجات جديدة بالأسواق.

كما أن دراسة (Tan et al., 2002) تؤكد بأن ممارسة المشاركة الإستراتيجية مع الموردين تمكن المنظمات من العمل بكفاءة أكبر في ظل عدد أقل من الموردين الذين يتميزون بالأهمية والذين يرغبون في تحمل المسؤولية لنجاح المعاملات التجارية. وأن تفسير هذا النجاح يتأتى من خلال مشاركة المورد في عمليات تصميم المنتج بقصد إحداث وفورات تكاليفية، والمساعدة في اختيار أفضل العناصر الداخلة في العمليات التشغيلية واستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى المساعدة في عمليات توظيف العمالة الملائمة. كما تضيف دراسة (Balmier & Vision, 1996) بأن المنظمات المخططة استراتيجياً يمكنها العمل معاً لحذف جهودات الوقت الضائع. بينما ترى دراسة (Noble, 1997) أن المشاركة الفعالة للموردين يمكن أن تكون عنصراً هاماً ضمن سلاسل التوريد والتي تتميز بالريادة.

**(٢-٢-٢-٦) العلاقات مع العملاء Customer Relationship**

أجمع العديد من الدراسات (Tan et al., 1998; Clay comb et al. 1999; Day, 2000; Moberg et al., 2002;) بأن الهدف من ممارسة العلاقات مع العملاء هو إدارة شكاوي

العملاء، بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وتحسين مستويات رضا العملاء واعتبار تلك العناصر الثلاثة من ضمن عوامل النجاح الأساسية للعلاقات مع العملاء. كما اعتبرت دراسة (Day, 2000) أن العلاقات الرسمية الموثقة هي أكبر المزايا المستديمة والتي تدعم مستويات المنافسة. وترى دراسة (Moberg et al., 2002) أن بناء علاقات قوية مع العملاء تكسب منتجات وخدمات المنظمة تمييزاً في المنافسة مع الآخرين.

### ٦-٢-٣) حجم المشاركة في المعلومات. Level of Information Sharing

تميزت الدراستين (Monezka et al. 1998; Moberg et al. 2002) بمعالجة مستوى المشاركة في المعلومات من حيث مجالين كمية المعلومات موضع المشاركة من ناحية، وجودة تلك المعلومات من ناحية ثانية. ويشير مستوى المشاركة إلى المدى الذي يتم فيه توصيل معلومات هامة لأحد أطراف سلسلة التوريد. وقد اقترح العديد من الدراسات (Child house and Twill, 1993; Turner 1997; Balmier and Vision, 1996; 2003) أن الأساس في إعداد سلاسل توريد واضحة وسهلة هو توفير بيانات محدثة وغير مشوهة. كما أن بعض الدراسات (Jones, 1998; Novak et al. 1995) ترى أنه يمكن استخدام المعلومات كمصدر للمزايا التنافسية. كما أن دراسة (Lalonde, 1998) تعتبر المشاركة في المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد واحدة من خمسة أركان رئيسية تميز علاقات سلسلة التوريد الصحيحة. ووفق دراسة (Stein and Sweat 1998) فإن أطراف سلسلة التوريد والذين يتبادلون المعلومات بانتظام يكونون قادرين على العمل كوحدة فريدة مستقلة. أما تبادل المعلومات بصورة جماعية فسوف تتمكن الأطراف المشاركة في تفهم أفضل لاحتياجات العميل النهائي، و التجاوب مع تغيرات السوق بصورة أفضل وأسرع. كذلك فإن دراسة (Tompkins and Ang 1999) تعتبر أن الاستخدام الفعال للمعلومات الملائمة والوقتية من قبل كافة العناصر الوظيفية داخل سلسلة التوريد، إنما تمثل عاملاً مميزاً و يزيد المقدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية. كما أن النتائج التجريبية لدراسة (Childhouse and Twill 2003) قد كشفت بأن التدفق المادي المبسط لجميع المعلومات خلال سلسلة التوريد يمثل الأساس في وجود سلسلة توريد فعالة ومتكاملة.

### ٦-٢-٤) جودة المعلومات محل المشاركة Quality of Information Sharing

حيث تغطي جودة المعلومات خصائص الدقة، الوقتية، الملاءمة، ومستوى مصداقية المعلومات موضع المشاركة (Moberg et al. 2002; Monczka et al. 1998). ويغض النظر عن أهمية المعلومات موضع المشاركة مع أطراف سلسلة التوريد، إلا أن دلالتها وتأثيرها على إدارة

سلاسل التوريد تعتمد على طبيعة المعلومات موضع المشاركة، وبصفة خاصة توقيت وكيفية مشاركة تلك المعلومات والطرف الذي يتم تداولها معه (Chizzo 1998; Holmberg 2000). ويؤكد (Feldmann and Muller 2003) على أن جودة المعلومات موضع المشاركة تتأثر بكل من المصالح المتشعبة لأطراف سلسلة التوريد، السلوك الانتهازي لبعض الأطراف، وبسبب المقاييس غير الرسمية. وتذكر إحدى الدراسات (Mason and Twill 1997) أن تشويه المعلومات متعمدا لا يقتصر على المنافسين فقط، وإنما يمتد أيضا للموردين والعملاء. وبصفة عامة، يجب النظر إلى المعلومات على أنها بمثابة أصول إستراتيجية تمتلكها الوحدة الاقتصادية وأن يتم عرضها وفق حد أدنى من التأخير أو التشويه.

#### (٥-٢-٢-٦) ممارسات تجنب الفاقد داخليا Internal Lean Practice

حيث أضاف عدد من الدراسات (Hadfield and Nichols 1999; Mason et al.; Li S. et al., 2005; Womack and Jones 1996; McIvor 2001; Womack and Jones 1996) بعدا جديدا لممارسات إدارة سلسلة القيمة تمثل فيما اختصت به محاسبة الفاقد Lean Accounting ويرتبط بالمجهودات التي تبذلها الوحدة الاقتصادية مع شركائها التجاريون لحذف ومحاوله التخلص من الفاقد كتكلفة ووقت، وسواء كان ذلك في مرحلة التصميم، التصنيع، التفتيش عن الجودة أو التخزين، أو في مرحلة النقل أو تسليم المنتجات النهائية للعملاء أو أثناء تقديم خدمات ما بعد البيع.

#### (٦-٢-٢-٦) عمليات التأجيل أو الترحيل Post ponement

ويقصد بعمليات التأجيل أو الترحيل، تغيير ميعاد الانتهاء من عملية أو نشاط كالتصنيع أو النقل أو التسليم إلى نقطة زمنية أبعد ضمن خطوات سلسلة التوريد. (Van Hock 1998; Beamon 1998; Johnson and Davis 1998; Naylor et al. 1999; Van Hock and Voss 1999). ويطلب (1998) بضرورة الأخذ في الاعتبار نقطتين هامتين (١) تحديد عدد الخطوات التي سوف يتم تأجيلها. (٢) تحديد أي من تلك الخطوات سوف يتم تأجيلها. وفي هذا النطاق أيضا ترى دراسة (Waller et al., 2000) أن موضوع التأجيل يسمح للمنظمة المعينة بأن تكون مرنة في تطوير إصداراتها المختلفة من المنتجات بهدف تلبية احتياجات العملاء والتميز في منتج معين، أو إجراء تعديل في وظائف بعض التليبات. وجدير بالذكر أن احتفاظ المنظمة بمواد أولية نمطية (غير متميزة) لأطول فترة زمنية ممكنة يعمل على زيادة درجة مرونة المنظمة نحو الاستجابة لأية تغيرات في طلبات العملاء. بالإضافة إلى ذلك تستطيع المنظمة تخفيض تكلفة

سلسلة التوريد الخاصة بتا من خلال الإحتفاظ بمخزون مواد نمطي (Lee and Billington, 1995; Van Hock and Voss, 1999).

وبصفة عامة، يحتاج التأخير أو التأجيل في موضوعات سلسلة التوريد الى مواجهة نوع المنتجات، طلبات السوق على منتجات المنظمة، والتعرف على هيكل القيود المفروضة على نظام التصنيع ونظام اللوجستيات فيها (Fisher 1997; Fuller 1993; Pagh and Cooper 1998). كذلك يمكن القول بأن اللجوء إلى التأخير أو التأجيل يعتبر أمراً مقبولاً في الحالات التالية : منتجات مبتكرة، منتجات ذات كثافة نقدية عالية، تخصص دقيق، وقت التسليم طويل نسبياً، تكرار عمليات التسليم البطيء، درجة عدم التأكد مرتفعة، أنظمة لوجيستية أو أنظمة تصنيع في ظل اقتصاديات حجم صغيرة، وأخيراً في ظل عدم الحاجة لمعرفة متخصصة.

(٢-٣-٦) الدراسات التي اهتمت بالمقاييس التي تستخدم في قياس فعالية الممارسات الإدارية لإدارة سلاسل التوريد كنتائج أداء

(Hall 1993; Koufteros et al. 1997; Rondeau et al. 2000) أجمع عدد من الدراسات (١-٣-٢-٦) أن أحد المقاييس المقترحة لقياس فعالية الممارسات الإدارية لإدارة سلاسل التوريد كنتيجة للأداء هو القدرة على التسليم في المواعيد المحددة Delivery Dependability والتي تعني المدى الذي تستطيع فيه المنظمة الوفاء بالتزاماتها، من حيث وقت وحجم و نوعية المنتجات المطلوبة.

(Stalk 1999 ; Vesey 1991 ; Hadfield and Pannesi 1995 ; Kessler and Chakrabarti 1996) كما أجمع عدد آخر من الدراسات المقترحة لقياس فعالية الممارسات الإدارية لإدارة سلاسل التوريد كنتيجة للأداء هو الوقت الأمثل للتسوق Time to Market والذي يعني المدى الذي فيه تكون المنظمة قادرة على الوفاء بالمنتجات الجديدة بأسرع من منافسيها الرئيسيين.

وتأسيساً على ما احتوته المحاور الثلاثة السابقة ضمن عرض وتحليل الدراسات السابقة وبصفة خاصة ما توصلت إليه دراسات كل من (Rondeau et al., 2000; Power et al., 2001; li et al., 2005, 2006) يمكن أن يلخص الجدول التالي النتائج التالية والتي تعتبر الأساس في الدراسة الميدانية:

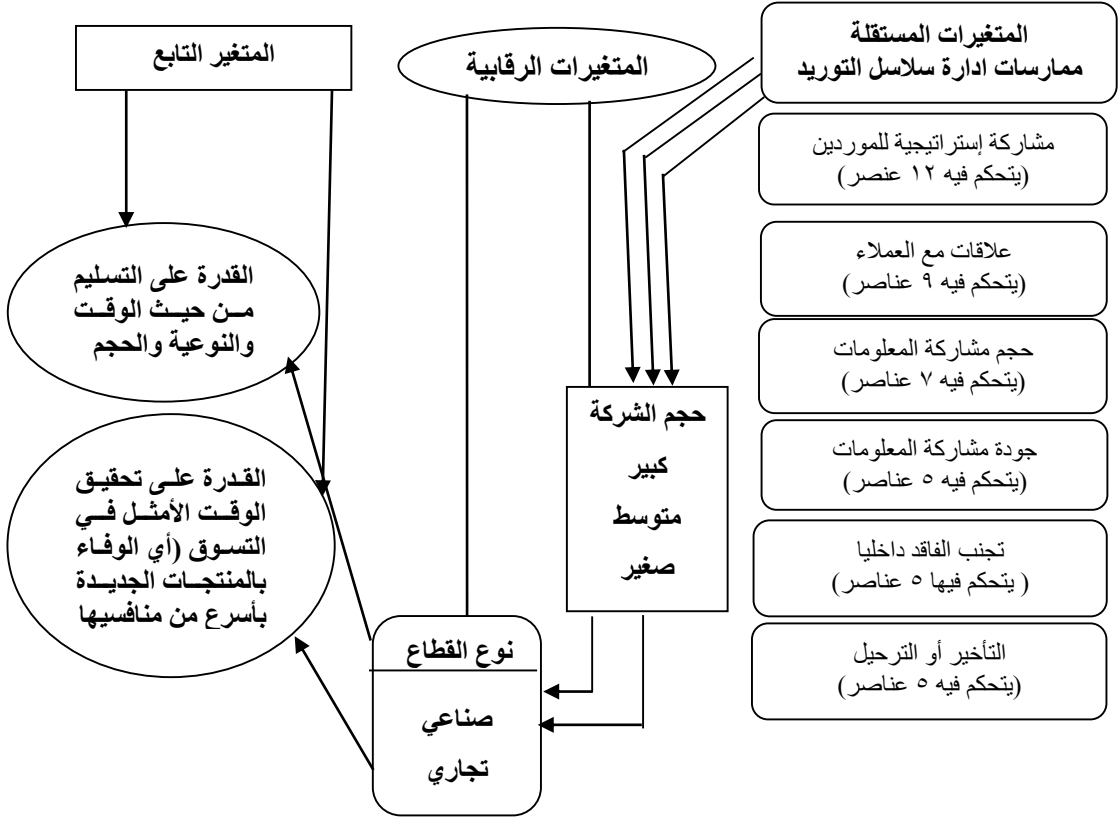
م	الممارسة الإدارية لإدارة سلسلة التوريد	الجوانب أو العناصر التي تغطيها الممارسة الإدارية	نتائج الأداء
١	مشاركة إستراتيجية للموردين.	<p>(١-١) الاعتماد على عدد قليل من الموردين.</p> <p>(٢-١) الاعتماد على موردين ذات جودة عالية.</p> <p>(٣-١) اعتبار الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين.</p> <p>(٤-١) السعي بقوة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.</p> <p>(٥-١) حل المشاكل مع الموردين بصورة مشتركة.</p> <p>(٦-١) قيام الموردين بمساعدتنا لتحسين جودة منتجاتنا.</p> <p>(٧-١) توجد برامج تحسين مستمرة تشمل الموردين الرئيسيين.</p> <p>(٨-١) إدراج الموردين ضمن أنشطة التخطيط وتحديد الأهداف.</p> <p>(٩-١) إشراك الموردين الرئيسيين في تطوير المنتجات الجديدة</p> <p>(١٠-١) إشراك موردينا في موضوعات الجودة</p> <p>(١١-١) تبادل المعلومات المرتبطة بالأمور السرية</p> <p>(١٢-١) تبادل المعلومات المرتبطة بالعمالة وترقيتها</p>	<p>١- القدرة على التسليم في المواعيد وبالنوعية وبالكم المحدد.</p> <p>٢- قدرة على الوفاء بالمنتجات الجديدة بأسرع من منافسيها الرئيسيين.</p>
٢	علاقات مع العملاء	<p>(١-٢) استمرار تقييم الشكاوي الرسمية وغير الرسمية من العملاء</p> <p>(٢-٢) استمرار التفاعل مع العملاء لضبط الموثوقية والاستجابة وغيرها</p> <p>(٣-٢) استمرار المتابعة مع العملاء ودورهم في حول خدمات الجودة</p> <p>(٤-٢) استمرار قياس وتقييم مستوى رضا العملاء</p> <p>(٥-٢) استمرار التعرف على توقعات العملاء المستقبلية</p> <p>(٦-٢) وضع الخطوات التي تسهل للعملاء طلب الخدمة</p> <p>(٧-٢) محاولة توصيل شعور العملاء حول عدالة التصرفات</p> <p>(٨-٢) التقييم الدوري لأهمية العلاقة مع العملاء</p> <p>(٩-٢) محاولة عقد مقابلات دورية مع العملاء في كافة المستويات</p>	

<p>(١-٣) إتاحة الفرصة للشركاء التجاريين بالحصول على معلومات عن الشركة</p> <p>(٢-٣) إبلاغ الشركاء التجاريين بأية تغييرات في الاحتياجات</p> <p>(٣-٣) إشراك الشركاء التجاريين في معرفة معلومات عن الملكية</p> <p>(٤-٣) إبقاء الشركاء التجاريين على علم تام بالقضايا المؤثرة</p> <p>(٥-٣) إبقاء الشركاء التجاريين على علم بالعمليات التجارية</p> <p>(٦-٣) تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين حول تخطيط الأعمال</p> <p>(٧-٣) تبادل المعلومات حول الإحداث والتغييرات المؤثرة</p>	<p><b>حجم مشاركة المعلومات</b></p>	<p>٣</p>
<p>(١-٤) تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب</p> <p>(٢-٤) تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بدقة</p> <p>(٣-٤) تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بصورة كاملة</p> <p>(٤-٤) تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون معلومات ملائمة</p> <p>(٥-٤) مراعاة تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون موثقة</p>	<p><b>جودة مشاركة المعلومات</b></p>	<p>٤</p>
<p>(١-٥) تخفيض وقت الإعداد و التجهيز</p> <p>(٢-٥) وجود برنامج تحسين مستمر</p> <p>(٣-٥) وجود نظام إنتاج بالسحب</p> <p>(٤-٥) دعم الموردين لتخفيض أوقات الأعطال والفاقد والتوقف</p> <p>(٥-٥) تخفيض أوقات الطابات والاستلام والإعمال الورقية</p>	<p><b>تجنب الفاقد داخليا</b></p>	<p>٥</p>
<p>(١-٦) تصميم منتجاتنا لتغطي عملية التجميع كاملة</p> <p>(٢-٦) إعادة ترتيب عمليات الإنتاج للأخذ في الاعتبار كافة التأخيرات</p> <p>(٣-٦) مراعاة تأخير التوزيع والتجميع والاستلام</p> <p>(٤-٦) مراعاة التأخير في تجميع المنتج النهائي وتأثيره على محطة التسليم</p> <p>(٥-٦) تخزين البضاعة التامة عند نقاط توزيع ومراعاة رغبات العملاء</p>	<p><b>التأخير أو الترحيل</b></p>	<p>٦</p>



## (٧) فروض البحث المشتقة

تأسيسا على ما تضمنته الدراسات السابقة في هذا المجال، وما تضمنه التحليل الخاص بها، يمكن عرض الشكل الآتي ليوضح طبيعة المتغيرات موضع البحث (سواء كانت مستقلة أو رقابية أو تابعة) والتي من خلالها نشق عددا من الفروض، يتطلب الأمر اختبار صحتها:



(شكل يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرقابية والتابعة)

يوضح الشكل السابق أن المتغيرات المستقلة تشمل الممارسات المحاسبية الستة والمقترح فعاليتها لإدارة سلاسل التوريد في ظل الإكتفاء بأكثر المتغيرات الرقابية تأثيرا كما أوضحت الدراسات السابقة تناولها بالعرض والتحليل. كما أن المتغير التابع هو ما تحدثه تلك المتغيرات المستقلة الستة من أثر على نتائج الأداء، حيث اتضح من التحليل أن أكثر تلك النتائج كانت الأثر على قدرة الوحدة الاقتصادية على التسليم (الوقت، النوعية، الحجم)، بالإضافة الى قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء

بالتسوق (القدرة على الوفاء بالمنتجات الجديدة بأسرع من منافسيها). وبناء على ذلك، يمكن صياغة **الفرض الأول كالاتي:**

**ف ١ =** يترتب على القيام بالممارسات المحاسبية لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على التسليم.

**كما يمكن أن نشق من هذا الفرض الرئيسي ستة فروض فرعية على النحو الآتي:**

**ف ١١ =** يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (مشاركة إستراتيجية للموردين) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على التسليم.

**ف ٢١ =** يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (علاقات مع العملاء) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على التسليم.

**ف ٣١ =** يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (حجم مشاركة المعلومات) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على التسليم.

**ف ٤١ =** يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (جودة مشاركة المعلومات) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على التسليم.

**ف ٥١ =** يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (تجنب الفاقد داخليا) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على التسليم.

**ف ٦١ =** يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (التأخير أو الترحيل) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على التسليم.

**كما يمكن أن نشق من التحليل الفرض الرئيسي الثاني على النحو الآتي:**

**ف ٢ =** يترتب على القيام بالممارسات المحاسبية لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتسوق الأمثل.

**كما يمكن أن نشق من هذا الفرض الرئيسي ستة فروض فرعية على النحو الآتي:**

**ف ١٢ =** يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (مشاركة إستراتيجية للموردين) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتسوق الأمثل.

**ف ٢٢ =** يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (علاقات مع العملاء) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتسوق الأمثل.

**ف ٣٢ =** يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (حجم مشاركة المعلومات) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتسوق الأمثل.

ف ٤٢ = يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (جودة مشاركة المعلومات) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتسوق الأمثل.

ف ٥٢ = يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (تجنب الفاقد داخليا) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتسوق الأمثل.

ف ٦٢ = يترتب على القيام بالممارسة المحاسبية (التأخير أو الترحيل) لإدارة سلاسل التوريد حدوث تحسينات في قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتسوق الأمثل.

## (٨) الدراسة الميدانية

سوف يغطي هذا الجزء مجتمع البحث وعينته، قائمة الاستبيان وتحليل البيانات الإحصائية للإجابات المتحصل عليها.

### (٨-١) مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من جميع الشركات الصناعية والتجارية السعودية المدرجة في بورصة الأوراق المالية (بعد استبعاد الشركات الخدمية والمالية والبنوك، نظرا لطبيعة عملياتها التي تبعد عن سلاسل التوريد) ٢٤٢ شركة. وإرسال ٤ قوائم استبيان لكل شركة بواسطة البريد الإلكتروني للمسؤولين تم استلام ١٣٦ استبانة فقط (بنسبة ١٤,٠٥%)، كما تم استبعاد ١٧ قائمة استبيان اما لعدم اكتمال اجابتها، او لوجود تكرار في عمليات الاجابة ليصبح عدد الاستبيانات الصحيحة ١١٩ اجابة بنسبة ١٢,٢٩ % وهو ما يعتبر نسبة مقبولة لمثل هذه الأبحاث. ويلخص الجدول التالي تلك الأعداد:

الاستبيانات الصالحة للتحليل		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
١٢,٢٩%	١١٩	١٤,٠٥%	١٣٧	١٠٠%	٩٦٨	

وقد تم تصنيف خصائص أفراد العينة على النحو الآتي:

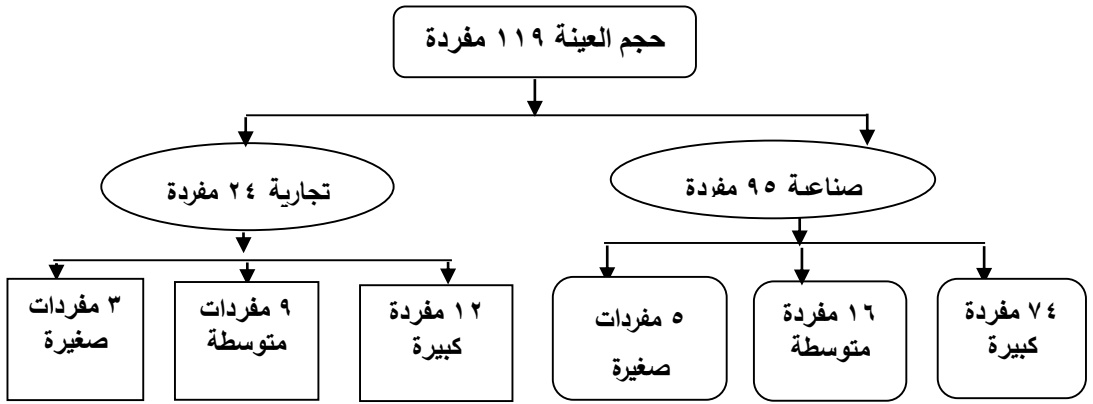
المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٩٩	٨٣%
	أنثى	٢٠	١٧%
العمر	٢٣-٣٢ سنة	٥٦	٤٧%

٣١	٤٢-٣٣ سنة	%٢٦
٢٠	٥٣-٤٣ سنة	%١٩
١٢	٦٠-٥٤ سنة	%٨
٤٤	١٠-١ سنوات	%٣٧
٣٥	٢٠-١١ سنة	%٢٩
٢٠	٣٠-٢١ سنة	%١٧
٢٠	٣٠ - فأكثر	%١٧
٣٢	دبلوم	%٢٧
٦٨	بكالوريوس	%٥٧
١٤	ماجستير	%١٢
٥	دكتوراة	%٤
٧٤	صناعية كبيرة الحجم	%٦٢
١٦	صناعية متوسطة الحجم	%١٣,٥
٥	صناعية صغيرة الحجم	%٤
١٢	تجارية كبيرة الحجم	%١٠
٩	تجارية متوسطة الحجم	%٧,٥
٣	تجارية صغيرة الحجم	%٣٣

### (٢-٨) قائمة الإستبيان

بغرض اختبار صحة الفرضين الرئيسيين السابقين وما يتبعهما من اختبارات فرعية للعناصر المكونة لكل ممارسة على حدة، سوف يتم تحليل الإجابات المتحصل عليها من عينة البحث. ويمثل ملحق البحث رقم (١) بيانا لقائمة الإستبيان التي تم توزيعها على مفردات العينة.

أوضح التحليل المبدئي للإجابات المستلمة الصحيحة (١١٩) تم تقسيمها وفقا لنوع القطاع الذي تنتمي اليه مفردات العينة (صناعي وتجاري) وحجم الشركة (كبيرة ومتوسطة وصغيرة) الى الصورة التالية:



### (٣-٨) التحليل الإحصائي

(١-٣-٨) استخدام برنامج SPSS في الحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل ممارسة محاسبية لإدارة سلاسل التوريد والعناصر المحددة لتلك الممارسة والترتيب ومستوى التأثير على القرار.

وفي هذا الصدد استخدم مقياس ليكرت الخماسي Five Point Likert Scale، حيث أعطيت

النقاط على النحو الآتي:

الاجابة	موافق جدا	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

كما قام الباحث بإختبار مدى امكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها، ومدى اتساق وثبات المقياس الذي تم استخدامه في جمع البيانات وذلك بإستخدام معامل ارتباط Gronbaach Alpha الذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن اجابات افراد العينة. وقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٣، وهي قيمة يمكن ان يستدل من خلالها على امكانية الاعتماد على اجابات مفردات العينة، إذ أن قيمة معامل ارتباط ألفا تكون مقبولة اذا كانت مساوية او اكبر من ٠,٦٠، وبخاصة في مجال البحوث الاجتماعية. وسوف نعرض لنتائج التحليل الإحصائي نحو ممارسات المحاسبة الادارية لإدارة سلاسل التوريد وأثرها على قراري التسليم (قدرة الوحدة الاقتصادية على تسليم المنتجات والخدمات وفق معايير الجودة والوقت والحجم) وقرار التسوق (قدرة الوحدة الاقتصادية على تسليم المنتجات الجديدة في الوقت الملائم مقارنة بمنافسيها)، حيث نوضح

احصائيات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة التأثير لكل ممارسة رئيسية وما يرتبط بها من ممارسات فرعية. على أن يتم توضيح أثر تغيير حجم الشركة ونوع القطاع على النتائج المتحصل عليها.

(١-١-٣-٨) الأثر على قرار التسليم

(١-١-٣-٨) المشاركة الاستراتيجية للموردين

مشاركة استراتيجية للموردين				المتغير المستقل رقم (١)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
متوسط	10	0.631	3.261	الاعتماد على عدد قليل من الموردين.	١
مرتفع	4	0.601	4.597	الاعتماد على موردين ذات جودة عالية.	٢
متوسط	9	0.537	3.840	اعتبار الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين.	٣
مرتفع	5	0.617	4.580	السعي بقوة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.	٤
مرتفع	3	0.571	4.605	حل المشاكل مع الموردين بصورة مشتركة.	٥
مرتفع	2	0.523	4.672	قيام الموردين بمساعدتنا لتحسين جودة منتجاتنا.	٦
مرتفع	8	0.555	4.076	توجد برامج تحسين مستمرة تشمل الموردين الرئيسيين.	٧
مرتفع	7	0.668	4.101	إدراج الموردين ضمن أنشطة التخطيط وتحديد الأهداف.	٨
مرتفع	1	0.446	4.731	إشراك الموردين الرئيسيين في تطوير المنتجات الجديدة.	٩
مرتفع	6	0.526	4.294	إشراك موردينا في موضوعات الجودة.	١٠
متوسط	11	0.703	3.219	تبادل المعلومات المرتبطة بالأمر السرية.	١١
ضعيف	12	0.588	2.412	تبادل المعلومات المرتبطة بالعمالة وترقيتها.	١٢
مرتفع		0.581	4.032	اجمالي	

(٢-١-٣-٨) العلاقات مع العملاء

العلاقات مع العملاء				المتغير المستقل رقم (٢)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	1	.351	4.857	استمرار تقييم الشكاوي الرسمية وغير الرسمية من العملاء.	١
مرتفع	8	.225	3.983	استمرار التفاعل مع العملاء لضبط الموثوقية والاستجابة وغيرها.	٢

مرتفع	4	.367	4.034	استمرار المتابعة مع العملاء ودورهم في حل خدمات الجودة.	٣
مرتفع	6	.242	4.025	استمرار قياس وتقييم مستوى رضا العملاء.	٤
مرتفع	4	.343	4.034	استمرار التعرف على توقعات العملاء المستقبلية.	٥
مرتفع	7	.0917	3.992	وضع الخطوات التي تسهل للعملاء طلب الخدمة.	٦
متوسط	9	.632	3.429	محاولة توصيل شعور العملاء حول عدالة التصرفات.	٧
مرتفع	3	.896	4.168	التقييم الدوري لأهمية العلاقة مع العملاء.	٨
مرتفع	2	.722	4.462	محاولة عقد مقابلات دورية مع العملاء في كافة المستويات.	٩
مرتفع		.430	4.109	اجمالي 0.429964	

### (٨-٣-١-١-٣) حجم مشاركة المعلومات

حجم مشاركة المعلومات				المتغير المستقل رقم (٣)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	3	.415	4.076	إتاحة الفرصة للشركاء التجاريين بالحصول على معلومات عن الشركة	١
مرتفع	2	.181	4.966	إبلاغ الشركاء التجاريين بأية تغييرات في الاحتياجات.	٢
متوسط	7	.000	3.000	إشراك الشركاء التجاريين في معرفة معلومات عن الملكية.	٣
مرتفع	6	.183	4.017	إبقاء الشركاء التجاريين على علم تام بالقضايا المؤثرة.	٤
مرتفع	5	.201	4.042	إبقاء الشركاء التجاريين على علم بالعمليات التجارية.	٥
مرتفع	4	.287	4.050	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين حول تخطيط الأعمال.	٦
مرتفع	1	.121	4.987	تبادل المعلومات حول الأحداث والتغييرات المؤثرة.	٧
مرتفع		.198	4.163	اجمالي	

## ٤-١-١-٣-٨) جودة مشاركة المعلومات

جودة مشاركة المعلومات				المتغير المستقل رقم (٤)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	1	.358	4.874	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب.	١
مرتفع	3	.351	4.143	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بدقة.	٢
متوسط	5	.317	3.034	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بصورة كاملة.	٣
مرتفع	2	.423	4.798	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون معلومات ملائمة.	٤
مرتفع	4	.307	4.084	مراعاة تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون موثقة.	٥
مرتفع		.351	4.187	اجمالي	

## ٥-١-١-٣-٨) تجنب الفقد داخليا

تجنب الفقد داخليا				المتغير المستقل رقم (٥)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	2	.386	4.109	تخفيض وقت الإعداد و التجهيز.	١
مرتفع	1	.279	4.916	وجود برنامج تحسين مستمر.	٢
ضعيف	5	.279	2.084	وجود نظام إنتاج بالسحب.	٣
مرتفع	4	.391	4	دعم الموردين لتخفيض أوقات الأعطال والفاقد والتوقف.	٤
مرتفع	3	.308	4.084	تخفيض أوقات الطلبات والاستلام والإعمال الورقية.	٥
مرتفع		.329	3.839	اجمالي	



## (٦-١-١-٣-٨) التأخير أو الترحيل

التأخير أو الترحيل				المتغير المستقل رقم (٦)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	2	.270	4.941	تصميم منتجاتنا لتغطي عملية التجميع كاملة.	١
مرتفع	3	.236	4.059	إعادة ترتيب عمليات الإنتاج للأخذ في الاعتبار كافة التأخيرات	٢
مرتفع	1	.181	4.966	مراعاة تأخير التوزيع والتجميع والاستلام.	٣
مرتفع	4	.296	4.076	مراعاة التأخير في تجميع المنتج النهائي وتأثيره على محطة التسليم.	٤
متوسط	5	.334	3.084	تخزين البضاعة التامة عند نقاط توزيع ومراعاة رغبات العملاء.	٥
متوسط		.329	3.839	اجمالي	

## (٢-١-٣-٨) الأثر على قرار التسوق

## (١-٢-١-٣-٨) المشاركة الاستراتيجية للموردين

مشاركة استراتيجية للموردين				المتغير المستقل رقم (١)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
متوسط	10	.644	3.261	الاعتماد على عدد قليل من الموردين.	١
مرتفع	3	.601	4.597	الاعتماد على موردين ذات جودة عالية.	٢
متوسط	9	.542	3.832	اعتبار الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين.	٣
مرتفع	5	.624	4.555	السعي بقوة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.	٤
مرتفع	3	.572	4.597	حل المشاكل مع الموردين بصورة مشتركة.	٥
مرتفع	1	.450	4.723	قيام الموردين بمساعدتنا لتحسين جودة منتجاتنا.	٦
مرتفع	2	.541	4.667	توجد برامج تحسين مستمرة تشمل الموردين الرئيسيين.	٧
مرتفع	8	.563	4.067	إدراج الموردين ضمن أنشطة التخطيط وتحديد الأهداف.	٨
مرتفع	7	.559	4.101	إشراك الموردين الرئيسيين في تطوير المنتجات الجديدة.	٩
مرتفع	6	.526	4.294	إشراك مورديننا في موضوعات الجودة.	١٠
متوسط	11	.706	3.227	تبادل المعلومات المرتبطة بالأمر السرية.	١١
ضعيف	12	.604	2.420	تبادل المعلومات المرتبطة بالعمالة وترقيتها.	١٢
مرتفع		.578	4.028	اجمالي	

## ٨-٣-١-٢-٢) العلاقات مع العملاء

العلاقات مع العملاء				المتغير المستقل رقم (٢)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	1	.351	4.867	استمرار تقييم الشكاوي الرسمية وغير الرسمية من العملاء.	١
متوسط	8	.225	3.983	استمرار التفاعل مع العملاء لضبط الموثوقية والاستجابة وغيرها.	٢
مرتفع	6	.367	4.034	استمرار المتابعة مع العملاء ودورهم في حل خدمات الجودة.	٣
مرتفع	2	.677	4.479	استمرار قياس وتقييم مستوى رضا العملاء.	٤
مرتفع	6	.342	4.034	استمرار التعرف على توقعات العملاء المستقبلية.	٥
متوسط	5	.159	3.991	وضع الخطوات التي تسهل للعملاء طلب الخدمة.	٦
متوسط	9	.632	3.429	محاولة توصيل شعور العملاء حول عدالة التصرفات.	٧
مرتفع	4	.892	4.160	التقييم الدوري لأهمية العلاقة مع العملاء.	٨
مرتفع	3	.722	4.454	محاولة عقد مقابلات دورية مع العملاء في كافة المستويات.	٩
مرتفع		.485	4.159	اجمالي	

## ٨-٣-١-٢-٣) حجم مشاركة المعلومات

حجم مشاركة المعلومات				المتغير المستقل رقم (٣)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	3	.415	4.076	إتاحة الفرصة للشركاء التجاريين بالحصول على معلومات عن الشركة	١
مرتفع	2	.201	4.958	إبلاغ الشركاء التجاريين بأية تغييرات في الاحتياجات.	٢
متوسط	7	.0	3.000	إشراك الشركاء التجاريين في معرفة معلومات عن الملكية.	٣
مرتفع	5	.270	4.059	إبقاء الشركاء التجاريين على علم تام بالقضايا المؤثرة.	٤

مرتفع	6	.220	4.050	إبقاء الشركاء التجاريين على علم بالعمليات التجارية.	٥
مرتفع	4	.312	4.067	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين حول تخطيط الأعمال.	٦
مرتفع	1	.157	4.975	محاولة توصيل شعور العملاء حول عدالة التصرفات.	٧
مرتفع		.225	4.169	اجمالي	

## (٤-٢-١-٣-٨) جودة مشاركة المعلومات

جودة مشاركة المعلومات				المتغير المستقل رقم (٤)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	1	.368	4.874	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب.	١
مرتفع	3	.351	4.142	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بدقة.	٢
متوسط	5	.354	3.042	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بصورة كاملة.	٣
مرتفع	2	.423	4.798	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون معلومات ملائمة.	٤
مرتفع	4	.308	4.084	مراعاة تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون موثقة.	٥
مرتفع		.361	4.188	اجمالي	

## (٥-٢-١-٣-٨) تجنب الفقد داخليا

تجنب الفقد داخليا				المتغير المستقل رقم (٥)	م
مستوى التأثير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	2	.385	4.109	تخفيض وقت الإعداد و التجهيز.	١
مرتفع	1	.278	4.916	وجود برنامج تحسين مستمر.	٢
ضعيف	5	.291	2.092	وجود نظام إنتاج بالسحب.	٣
مرتفع	4	.411	4.017	دعم الموردين لتخفيض أوقات الأعطال والفاقد	٤

				والتوقف.
مرتفع	3	.308	4.084	تخفيض أوقات الطلبات والاستلام والإعمال الورقية.
متوسط		.335	3.844	اجمالي

## (٨-٣-١-٢-٦) التأخير أو الترحيل

م	المتغير المستقل رقم (٦)	التأخير أو الترحيل		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة التائية
١	تصميم منتجاتنا لتغطي عملية التجميع كاملة.	4.924	.296	2 مرتفع
٢	إعادة ترتيب عمليات الإنتاج للأخذ في الاعتبار كافة التأخيرات	4.067	.251	4 مرتفع
٣	مراعاة تأخير التوزيع والتجميع والاستلام.	4.941	.236	1 مرتفع
٤	مراعاة التأخير في تجميع المنتج النهائي وتأثيره على محطة التسليم.	4.084	.308	3 مرتفع
٥	تخزين البضاعة التامة عند نقاط توزيع ومراعاة رغبات العملاء.	3.168	.475	5 متوسط
	اجمالي	4.237	.313	مرتفع

## (٩) النتائج والتوصيات

## (٩-١) نتائج البحث

(١) أوضحت الدراسة أن زيادة فاعلية ممارسات المحاسبة الإدارية بهدف إدارة سلاسل التوريد تتطلب إطار شامل يتميز بالشمول، سواء كانت تلك الممارسات مالية أو غير مالية، سواء ارتبطت بأمور داخلية أو خارجية. وأن يتميز هذا الإطار بالديناميكية، الأمر الذي يعني استجابته للتغيرات المتتالية والمتلاحقة والمتسارعة في البيئة المحيطة.

(٢) لا يوجد إتفاق بين الدراسات والبحوث حول ممارسات المحاسبة الإدارية المؤثرة في إدارة سلاسل التوريد. وأظهر التحليل تفاوتاً كبيراً بين تلك الممارسات من ناحية، وبين العناصر الفرعية المؤثرة لكل ممارسة من ناحية أخرى. غير أن تلك الدراسات والبحوث أجمعت على أن زيادة فاعلية تلك الممارسات بصفة عامة تتطلب الدعم الواجب من الإدارة العليا للوحدة

- الاقتصادية والإقتناع الكامل بتطبيق تلك الممارسات، ونشر هذه الثقافة بين جميع العاملين داخل الوحدة الاقتصادية، والإهتمام ببرامج التدريب والتأهيل لكافة العاملين.
- (٣) لم تعد المنافسة بين الشركات تقتصر على المنتجات والخدمات النهائية، بل أصبحت منافسة على كيفية إدارة سلاسل التوريد أيضا. وهذا يعني أن نجاح الشركات في إدارة امورها و تحقيق نتائج أداء جيدة يتطلب إنجاز تكامل خارجي وداخلي. حيث ينطوى التكامل الخارجي على تحقيق توازن بين علاقات مع العملاء، وأخرى مع الموردين، وممارسات خاصة بتبادل المعلومات وتحقيق مستوى مرضى من جودة عملية المشاركة في المعلومات. أما التكامل الداخلي فينطوى على ضبط ممارسات سلسلة التوريد، الحد من التصرفات الإنتهازية، وضمان تدفق المعلومات وتبادلها.
- (٤) أوضحت نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث، أنه يمكن تحديد ممارسات المحاسبة الادارية الفرعية والتي حازت على الأهمية النسبية المرتفعة وذلك لكل قرار على حدة كالآتي:
- (٤-١) بالنسبة لقرار التسليم ( قدرة الوحدة على تسليم المنتجات وفق معايير الجودة والوقت والحجم)

م	الممارسة الرئيسية	م	الممارسات الفرعية
١	المشاركة الاستراتيجية للموردين.	١	إشراك الموردين الرئيسيين في تطوير المنتجات الجديدة.
		٢	قيام الموردين بمساعدتنا لتحسين جودة منتجاتنا.
		٣	حل المشاكل مع الموردين بصورة مشتركة.
٢	العلاقات مع العملاء.	١	استمرار تقييم الشكاوي الرسمية وغير الرسمية من العملاء.
		٢	محاولة عقد مقابلات دورية مع العملاء في كافة المستويات.
		٣	التقييم الدوري لأهمية العلاقة مع العملاء.
٣	حجم مشاركة المعلومات.	١	تبادل المعلومات حول الأحداث والتغييرات المؤثرة.
		٢	إبلاغ الشركاء التجاريين بأية تغييرات في الاحتياجات.
		٣	إتاحة الفرصة للشركاء التجاريين بالحصول على معلومات عن الشركة.
٤	جودة مشاركة المعلومات.	١	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب.
		٢	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون معلومات ملائمة.
		٣	تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بدقة.
٥	تجنب الفقد داخليا	١	وجود برنامج تحسين مستمر.

تخفيض وقت الإعداد و التجهيز.	٢		
تخفيض أوقات الطلبات والاستلام والإعمال الورقية.	٣		
مراعاة تأخير التوزيع والتجميع والاستلام.	١	٦	التأخير أو الترحيل.
تصميم منتجاتنا لتغطي عملية التجميع كاملة.	٢		
إعادة ترتيب عمليات الإنتاج للأخذ في الاعتبار كافة التأخيرات.	٣		

## (٤-١) بالنسبة لقرار التسوق (قدرة الوحدة على تسليم المنتجات الجديدة بأسرع من نافسيها)

الممارسات الفرعية	م	الممارسة الرئيسية	م
قيام الموردين بمساعدتنا لتحسين جودة منتجاتنا.	١	المشاركة الاستراتيجية للموردين.	١
توجد برامج تحسين مستمرة تشمل الموردين الرئيسيين.	٢		
الاعتماد على موردين ذات جودة عالية.	٣		
استمرار تقييم الشكاوي الرسمية وغير الرسمية من العملاء.	١	العلاقات مع العملاء.	٢
استمرار قياس وتقييم مستوى رضا العملاء.	٢		
محاولة توصيل شعور العملاء حول عدالة التصرفات.	٣		
محاولة توصيل شعور العملاء حول عدالة التصرفات.	١	حجم مشاركة المعلومات.	٣
إبلاغ الشركاء التجاريين بأية تغييرات في الاحتياجات.	٢		
إتاحة الفرصة للشركاء التجاريين بالحصول على معلومات عن الشركة.	٣		
تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب.	١	جودة مشاركة المعلومات.	٤
تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون معلومات ملائمة.	٢		
تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بدقة.	٣		
وجود برنامج تحسين مستمر.	١	تجنب الفقد داخليا .	٥
تخفيض وقت الإعداد و التجهيز.	٢		
تخفيض أوقات الطلبات والاستلام والإعمال الورقية.	٣		
مراعاة تأخير التوزيع والتجميع والاستلام.	١	التأخير أو الترحيل.	٦
تصميم منتجاتنا لتغطي عملية التجميع كاملة.	٢		
مراعاة التأخير في تجميع المنتج النهائي وتأثيره على محطة التسليم.	٣		

ويمكن الاستفادة من بيانات الجدولين السابقين في إمكانية الاستفادة من ترميم تلك الممارسات

سواء الرئيسية أو الفرعية.

**(٢-٩) توصيات البحث**

في ضوء ما تضمنه عرض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث من خلال المحاور الثلاثة، وأيضا ما تميزت به الدراسة الميدانية وما ترتب على ذلك من نتائج هامة أوردناها في السطور السابقة، فإنه يمكن أيضا تبني بعض التوصيات المفيدة في هذا المجال.

(١) ضرورة الإستمرار في دعم الإهتمام الاداري بسلاسل التوريد وذلك لتجنب التوجه نحو ترشيد التكاليف من خلال أنشطة التشغيل الداخلية ورفع كفاءتها فقط، بل يجب الاستمرار والأخذ بكافة الأنشطة لدورة حياة المنتج سواء قبل الإنتاج، أو أثناءه، أو بعد عمليات الإنتاج.

(٢) ضرورة دعم الممارسات الرئيسية والفرعية للمحاسبة الادارية القادرة على زيادة فعالية سلاسل التوريد وترشيد التكاليف، خفض الفاقد والقضاء على مصادر الهدر والفاقد، وتشجيع كافة الاستراتيجيات الضرورية اللازمة لبرامج التحسين المستمر.

(٣) ضرورة دعم مشروعات تصميم وتشغيل ورقابة ومتابعة وتأييد تحسينات و تطوير أنظمة المعلومات وبصفة خاصة ما يتصف منها بالالكترونيات. وفي ذلك دعما لأكثر الممارسات المساهمة في تفعيل سلاسل التوريد والخاصة بحجم وجودة المشاركة في المعلومات، كما أن فعالية سلاسل التوريد تزيد من خلال العلاقات الوطيدة مع الموردين والعملاء.

(٤) ضرورة دعم الدراسات والبحوث المشتركة بين الجامعات والمعاهد المصرية من ناحية، وبين الشركات وجمعيات رجال الأعمال والجهات الحكومية والبنوك بهدف دعم تخطيطي و رقابي للتوجه الاستراتيجي لأداء الوحدات الاقتصادية، وبما يعمل على دعم القدرات التنافسية وسد الفجوات بين نتائج الدراسات والبحوث من ناحية، وبين متطلبات الجانب التطبيقي والعملي من ناحية أخرى.

(٥) تركيز الجهد حول العلاقة مع الموردين، واعتبارهم شركاء والا تقتصر نقاط التركيز على سياسة أقل الأسعار، بل والتوسع في ادراج عوامل الجودة للمواد موضع التبادل، قدرة الموردين على تقديم الدعم الخاص بالمبادرات المهمة بالتحسينات، قدرة الموردين على تقديم النصح للوحدات الاقتصادية في مجال تحسين العمليات والالتزام بمواعيد التسليم و غيرها من نقاط المفاضلة بين الموردين.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

إدريس، ثابت وجمال المرسي (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

البرازي، تركي دهمان (٢٠١٢)، " أثر ادارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠٠٦)، ادارة سلاسل التوريد : مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة.

الصميدعي، محمود جاسم (٢٠٠٠)، إستراتيجيات التسويق، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.

العلي، عبد الستار محمد (٢٠٠١)، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، ادارة سلسلة التوريد، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

البرازي، تركي دهمان (٢٠١٢)، " أثر ادارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

حسان، محمد أحمد (٢٠٠٩)، ادارة سلاسل الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

عبيدات، سليمان خالد و مصطفى نجيب شاويش (٢٠١٠)، ادارة المواد والشراء والتخزين، عمان، دار المسيرة للنشر، الاردن.

فؤاد، ريمون ميلاد (٢٠١٦)، " أثر تكامل حوكمة ممارسات التوريد وأساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية على أداء مننآت الأعمال - دراسة تطبيقية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة - جامعة بنها.



مطر، محمد (٢٠٠٦)، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Alvarado UY, Kotzebue H. (2001), "Supply chain management the integration of logistics in marketing.", *Industrial Marketing Management*,30(2),PP:183–98.
- Bakker E. and Kaman J. (2010), "Selection and Supply Chain Relations", [www.Griponpurchasing. Com /publications/en](http://www.Griponpurchasing.Com/publications/en).
- BM. (1998), "Supply chain design and analysis: models and methods." *International Journal of Production Economics*, 55(3), PP: 281–94.
- Balmier PW, Vision W. (1996), "Supply chain management: a time based strategy". *Industrial Management*, 38(5), PP: 24–7.
- Cao M. and Qingyu Z., (2011), " Supply Chain Collaboration : Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance ", *Journal of Operations Management*, 29,PP: 163- 180.
- Chizzo SA. (1998). "Supply chain strategies: solutions for the customer-driven enterprise", *Software magazine. Supply chain management directions supplement*, PP: 4–9.
- Cigolini, R., Cozzi, M., Perona, M., (2004). "A new framework for supply chain management: conceptual model and empirical test". *International Journal of Operations and Production Management*, 24 (1), PP:7–14.
- Chen, I.J., Paulraj, A., (2004). "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements". *Journal of Operations Management*, 22 (2), PP:119–150.
- Carr A. and Pearson J. (2009), "Strategically Managed Buyer –Supplier Relationships and Performance Outcomes, *Journal of Operations Management*, Vol.17, PP: 497–519.

- Clay comb C, Drogue C, Germaine R., (1999), "The effect of just in-time with customers on organizational design and performance". *International Journal of Logistics Management*, 10(1), PP: 37–58.
- Chen I J, Paul raj A., (2004), "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements", *Journal of Operations Management*, 22(2), PP: 119–50.
- Childhouse P. & Twill DR. (2003), "Simplified material flow holds the key to supply chain integration". *OMEGA*, 31(1), PP: 17–27.
- Dressler G. (2003), *Human Resource Management*, 9<sup>Th</sup> Ed., Prentice Hall.
- Fisher ML. (1997), "What is the right supply chain for your product?". *Harvard Business Review*, 75(2), PP:105–16.
- Fuller JB, and O’Conor J, (1993), "Rawlinson R. Tailored logistics: the next advantage". *Harvard Business Review* 71(3), PP: 87–98.
- Feldmann M, Muller S (2003) "An incentive scheme for true information providing in supply chains", *OMEGA* 31(2), PP:63–73.
- Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroglu, E., (2001). "Performance measures and metrics in a supply chain environment". *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (1–2), PP: 71–87.
- Handfield R. and Pannesi R., (1995), "Antecedents of Lead Time Competitiveness in Make to order Manufacturing Firms ", *International Journal of Production Research*, 33, PP: 511–537.
- Hall R. (1993), "A Framework for Linking Intangible Resources and Capabilities Advance", *Strategy Management Journal*, 14, PP: 607–816.
- Holmberg S. (2003), "Supply Chain Integration through Performance Measurement ", Unpublished Doctoral Dissertation Lund University, Sweden, [www.tlog.1th.sel](http://www.tlog.1th.sel).

- Heifer J. and Render B. (2009), Principles of Operations Management, 4<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall.
- Johnson P., Lenders M., Flynn A. and Fear on H., (2006), Purchasing and Supply Management, 13<sup>th</sup> Ed., McGraw Hill.
- Jones C. Moving beyond ERP, (1998), “making the missing link”, Logistics Focus, 6(7), PP: 2–7.
- Johnson ME and Davis T. (1998), “Improving supply chain performance by using order fulfillment metrics”, National Productivity Review, 17(3), PP: 3–16.
- Kim S.W., (2003), “An Investigation of Information Technology Investment on Buyer- Supplier Relationship and Supply Chain Dynamics”, unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, Michigan, ILL Available [http://www. Lib.Vmi.com /dissertation](http://www.Lib.Vmi.com/dissertation).
- Koufteros X. Vonderembse M. and Doll W. (1997), “Competitive Capabilities Measurement and Relationships “Proceedings Decision Science Institute 3, PP: 1067–1068.
- Kessler E. and Chakrabarti A., (1996), “Innovation Speed: A Conceptual Mode of Context, Antecedents and Outcomes” The Academy of Management Review, 21(4), PP: 1143–1191.
- Koch C. (2005), The ABCs of Supply Chain Management, [www.Supply Chain Management.org/](http://www.SupplyChainManagement.org/).
- Laurel J. and Kim S. (2008), A Supply Chain Management Approach To Logistics ontology In Information System, International Conference on Information Systems 5–7 May 2008.
- Lalonde BJ. (1998), “Building a supply chain relationship “. Supply Chain Management Review, 2(2), PP: 7–8.

- Lee HL and Billington C., (1995), "The evolution of supply chain management models and practices at Hewlett Packard", *Interface*, 25(5), PP:42–63.
- Li S., Subba S., Ragu T. and Nathan B., (2005), "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices ", *Journal of Operations Management*, 23, PP: 618–641.
- \_\_\_\_\_, Nathan B., Nathan T. and Rao S., (2006)," The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance", *Omega*, 34, PP: 107–124.
- Magritte J. (1998), "The power of virtual integration: an interview with Dell computers' Michael Dell", *Harvard Business Review*, 76(2), PP: 72–84.
- Mason-Jones R, Towill DR. (1997), "Information enrichment: designing the supply chain for competitive advantage". *Supply Chain Management*, 2(4), PP: 137–48.
- Monck RM, Petersen KJ, Hadfield RB, Ragtag GL. (1998), "Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective ".*Decision Science*, 29(3), PP: 5553–7.
- Melbourne S. (2006), "Improving Within the Project Management of Change: Some Observations from UK Financial Services ", *Journal of Change Management* ", Vol.6 (4), PP. 365–381.
- Meltzer J., Davis D., Galicia S. and Mc Cathy T. (2003), "The Impact of E-Commerce on Supply Chain Relationships ", *International Journal of physical Distribution and Logistics Management*, Vol.32 (10).
- Min S, Meltzer JT. (2004)," Developing and measuring supply chain concepts". *Journal of Business Logistics*; 25(1), PP: 63–99.

- Moberg CR, Cutler BD, Gross A, Sped TW. (2002) Identifying antecedents of information exchange within supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(9), PP:755–70
- Noble D., (1997), “Purchasing and supplier management as a future competitive edge”, *Logistics Focus*, 5(5), PP: 23–7.
- Novak RA, Langley CJ, Rinehart LM, (1995),” Creating logistics value: themes for the future. Oak Brook, IL”, Council of Logistics Management.
- Naylor JB, Naim MM, Berry D. Legality, (1999), “integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain”, *International Journal of Production Economics*, 62(1, 2), PP: 107–18.
- Power D. and Simpson D. (2005), “Greening the Automotive Supply Chain, a Relationship Perspective, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Melbourne, Australia.
- Pugh JD and Cooper MC. (1998), “Supply chain postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy”. *Journal of Logistics Management* 19(2), PP:13–33.
- Rondeau P., Vonderembse M. and Ragu-Nathan T., (2000), “Exploring Work System Practices for Time Based Manufacturing; their Impact on Competitive Advantage, *Journal of Operations Management*, 18 (5), PP: 509–529.
- Slack N. and Lewis M., (2002), *Introduction to Operations Strategy*, Prentice Hall.
- Sheridan JH. (1998) “The supply-chain paradox”, *Industry Week*, 247(3) PP: 20–29.
- Stein T, Sweat J. and Killer, (1998), “supply chains”, *Information week*, 708(9), PP: 36–46.

- Stuart FI. (1997), "Supply-chain strategy: organizational influence through supplier alliances". British Academy of Management, 8(3), PP: 223-36.
- Stouthuysen K. Slabbinckb H. and Roodhooftc F., (2017), "Formal Controls and Alliance Performance: The Effects of Alliance Motivation and Informal Controls ", Management Accounting Research, PP: 1-15.
- Sheila M., (2017), "Effect of Economy Pricing Strategy on the Profitability of Insurance Firms in Kenya", International Journal of Finance and Accounting, 26(2), PP: 24-43.
- Stalk G., (1988), "Time the Next Source of Competitive Advantage ", Harvard Business Review, 66(4), PP: 41-51.
- Tannery D., (2002), Web-Enabled Customer Relationship Management [Online] Available from: <http://www.dmreview.co-m/whitepaper/WID478>.
- Tan K C, Kennan VR, Hadfield R B., (2004) "Supply chain management: supplier performance and firm performance." International Journal of Purchasing and Materials Management, 34(3), PP: 2-9.
- , Lyman SB, Wisner JD.( 2002)," Supply chain management: a strategic perspective", International Journal of Operations and Production Management, 22(6), PP:614-31
- Twill DR. (1997), "The seamless chain—the predator's strategic advantage". International Journal of Technology Management, 13(1), PP: 37-56.
- Turner JR., (1993), "Integrated supply chain management: what's wrong with this picture ", Industrial Engineering, 25(12), PP: 52-5.
- Tompkins J, Ang D. (1999), "What are your greatest challenges related to supply chain performance measurement?" IIE Solutions, 31(6), P66.
- Thomas J., (1999), "Why your supply chain doesn't work. Logistics ", Management and Distribution Report, 38 (6), PP: 42-44.

- 
- Van Hoek R.I. (1998), "Measuring the immeasurable—measuring and improving performance in the supply chain", *Supply Chain Management*, 3(4): PP 187–92.
- And Voss R.I, Commandeur H.R. (1999), "Restructuring European supply chain by implementing postpone-ment strategies", *Long Range Planning*, 32(5), PP: 505–18.
- Vesey I. (1984), "An Investigation of the Psychological Processes Underlying the Debugging of Computer Programs Unpublished", PhD Dissertation, Department of Commerce, the University of Queensland, Queensland, Australia.

## ملاحق البحث

## ملحق (١)

## قائمة إستبيان

تم إعداد هذه القائمة لتخدم بحثاً بعنوان "زيادة فعالية النموذج المحاسبي لممارسات إدارة سلاسل التوريد- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السعودية المسجلة في سوق الأوراق المالية." حيث تهدف تلك القائمة الى التعرف على أثر تطبيق الممارسات المحاسبية لإدارة سلاسل القيمة على نتائج الأداء. يرجى الإجابة على الأسئلة المرفقة، علماً بأنه سوف يتم التعامل مع الاجابات بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط. وإذ يشكر الباحث تعاونكم، يود أن يعدكم بنشر النتائج والتوصيات التي سوف يتم التوصل اليها بإذن الله.

## القسم الأول: بيانات شخصية

## (١) الجنس

 أنثى

 ذكر

## (٢) العمر

 ٤٢-٣٣ سنة

 ٣٢-٢٣ سنة

 ٤٣-٦٠ سنة

## (٣) سنوات الخبرة

 ٢٠-١١ سنة

 ١٠-١ سنة

 ٤٠-٣١ سنة

 ٣٠-٢١ سنة

## (٤) المؤهل العلمي

 بكالوريوس

 دبلوم

 دكتوراه

 ماجستير

**القسم الثاني:** بعد قراءة كل عبارة على حدة، بيان رأيكم حول تأثير كل ممارسة محاسبية يتم القيام بها لأجل ادارة سلسلة التوريد لتحسين أداء الشركة الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية في صورة زيادة قدرة الشركة على التسليم (من حيث الوقت والنوعية



والحجم)، حيث تحصل الاجابة بموافق جدا على ٥ درجات، موافق على ٤ درجات، مؤثر لحد ما ٣ درجات، غير موافق ٢ درجة، غير موافق جدا على درجة واحدة فقط.

م	العبارة ( الممارسة المحاسبية لادارة سلاسل التوريد)	موافق جدا	موافق موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
١	مشاركة إستراتيجية للموردين					
١-١	الاعتماد على عدد قليل من الموردين.					
٢-١	الاعتماد على موردين ذات جودة عالية.					
٣-١	اعتبار الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين.					
٤-١	السعي بقوة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.					
٥-١	حل المشاكل مع الموردين بصورة مشتركة.					
٦-١	قيام الموردين بمساعدتنا لتحسين جودة منتجاتنا.					
٧-١	توجد برامج تحسين مستمرة تشمل الموردين الرئيسيين.					
٨-١	إدراج الموردين ضمن أنشطة التخطيط وتحديد الأهداف.					
٩-١	إشراك الموردين الرئيسيين في تطوير المنتجات الجديدة					
١٠-١	إشراك موردينا في موضوعات الجودة					
١١-١	تبادل المعلومات المرتبطة بالأمر السرية					
١٢-١	تبادل المعلومات المرتبطة بالعمالة					

وترقيتها					
٢	علاقات مع العملاء				
١-٢					استمرار تقييم الشكاوي الرسمية وغير الرسمية من العملاء.
٢-٢					استمرار التفاعل مع العملاء لضبط الموثوقية والاستجابة وغيرها.
٣-٢					استمرار المتابعة مع العملاء ودورهم في حول خدمات الجودة.
٤-٢					استمرار قياس وتقييم مستوى رضا العملاء.
٥-٢					استمرار التعرف على توقعات العملاء المستقبلية.
٦-٢					وضع الخطوات التي تسهل للعملاء طلب الخدمة.
٧-٢					محاولة توصيل شعور العملاء حول عدالة التصرفات.
٨-٢					التقييم الدوري لأهمية العلاقة مع العملاء.
٩-٢					محاولة عقد مقابلات دورية مع العملاء في كافة المستويات.
٣	حجم مشاركة المعلومات				
١-٣					إتاحة الفرصة للشركاء التجاريين بالحصول على معلومات عن الشركة
٢-٣					إبلاغ الشركاء التجاريين بأية تغييرات في الاحتياجات.
٣-٣					إشراك الشركاء التجاريين في معرفة معلومات عن الملكية.

					إبقاء الشركاء التجاريين على علم تام بالقضايا المؤثرة.	٤-٣
					إبقاء الشركاء التجاريين على علم بالعمليات التجارية.	٥-٣
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين حول تخطيط الأعمال.	٦-٣
					تبادل المعلومات حول الإحداث والتغيرات المؤثرة.	٧-٣
<b>جودة مشاركة المعلومات</b>						٤
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب.	١-٤
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بدقة.	٢-٤
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بصورة كاملة.	٣-٤
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون معلومات ملائمة.	٤-٤
					مراعاة تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون موثقة.	٥-٤
<b>تجنب الفاقد داخليا</b>						٥
					تخفيض وقت الإعداد و التجهيز.	١-٥
					وجود برنامج تحسين مستمر.	٢-٥
					وجود نظام إنتاج بالسحب.	٣-٥
					دعم الموردين لتخفيض أوقات الأعطال والفاقد والتوقف.	٤-٥
					تخفيض أوقات الطلبات والاستلام والإعمال الورقية.	٥-٥

التأخير أو الترحيل					٦
				تصميم منتجاتنا لتغطي عملية التجميع كاملة.	١-٦
				إعادة ترتيب عمليات الإنتاج للأخذ في الاعتبار كافة التأخيرات.	٢-٦
				مراعاة تأخير التوزيع والتجميع والاستلام.	٣-٦
				مراعاة التأخير في تجميع المنتج النهائي وتأثيره على محطة التسليم.	٤-٦
				تخزين البضاعة التامة عند نقاط توزيع ومراعاة رغبات العملاء.	٥-٦

**القسم الثالث:** بعد قراءة كل عبارة على حدة، بيان رأيكم حول تأثير كل ممارسة محاسبية يتم القيام بها لأجل ادارة سلسلة التوريد لتحسين أداء الشركة الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية في صورة زيادة قدرة الشركة على الوفاء بالتسويق ( قدرة الشركة على تسليم المنتجات الجديدة بأسرع من منافسيها)، حيث تحصل الاجابة بموافق جدا على ٥ درجات، موافق على ٤ درجات، مؤثر لحد ما ٣ درجات، غير موافق ٢ درجة، غير موافق جدا على درجة واحدة فقط.

م	العبارة ( الممارسة المحاسبية لإدارة سلاسل التوريد)	موافق جدا	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
١	مشاركة إستراتيجية للموردين					
١-١	الاعتماد على عدد قليل من الموردين.					
٢-١	الاعتماد على موردين ذات جودة عالية.					
٣-١	اعتبار الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين.					
٤-١	السعي بقوة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.					
٥-١	حل المشاكل مع الموردين بصورة مشتركة.					
٦-١	قيام الموردين بمساعدتنا لتحسين جودة منتجاتنا.					
٧-١	توجد برامج تحسين مستمرة تشمل الموردين الرئيسيين.					
٨-١	إدراج الموردين ضمن أنشطة التخطيط وتحديد الأهداف.					
٩-١	إشراك الموردين الرئيسيين في تطوير المنتجات الجديدة					
١٠-١	إشراك موردينا في موضوعات الجودة					
١١-١	تبادل المعلومات المرتبطة بالأمر					

					السرية	
					تبادل المعلومات المرتبطة بالعمالة وترقيتها	١٢-١
<b>علاقات مع العملاء</b>						٢
					استمرار تقييم الشكاوي الرسمية وغير الرسمية من العملاء.	١-٢
					استمرار التفاعل مع العملاء لضبط الموثوقية والاستجابة وغيرها.	٢-٢
					استمرار المتابعة مع العملاء ودورهم في حول خدمات الجودة.	٣-٢
					استمرار قياس وتقييم مستوى رضا العملاء.	٤-٢
					استمرار التعرف على توقعات العملاء المستقبلية.	٥-٢
					وضع الخطوات التي تسهل للعملاء طلب الخدمة.	٦-٢
					محاولة توصيل شعور العملاء حول عدالة التصرفات.	٧-٢
					التقييم الدوري لأهمية العلاقة مع العملاء.	٨-٢
					محاولة عقد مقابلات دورية مع العملاء في كافة المستويات.	٩-٢
<b>حجم مشاركة المعلومات</b>						٣
					إتاحة الفرصة للشركاء التجاريين	١-٣

					بالحصول على معلومات عن الشركة	
					إبلاغ الشركاء التجاريين بأية تغييرات في الاحتياجات.	٢-٣
					إشراك الشركاء التجاريين في معرفة معلومات عن الملكية.	٣-٣
					إبقاء الشركاء التجاريين على علم تام بالقضايا المؤثرة.	٤-٣
					إبقاء الشركاء التجاريين على علم بالعمليات التجارية.	٥-٣
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين حول تخطيط الأعمال.	٦-٣
					تبادل المعلومات حول الإحداث والتغييرات المؤثرة.	٧-٣
					<b>جودة مشاركة المعلومات</b>	<b>٤</b>
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين في الوقت المناسب.	١-٤
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بدقة.	٢-٤
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بصورة كاملة.	٣-٤
					تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين بحيث تكون معلومات ملائمة.	٤-٤
					مراعاة تبادل المعلومات مع الشركاء	٥-٤

					التجاريين بحيث تكون موثقة.	
<b>تجنب الفاقد داخليا</b>						<b>٥</b>
					تخفيض وقت الإعداد و التجهيز.	١-٥
					وجود برنامج تحسين مستمر.	٢-٥
					وجود نظام إنتاج بالسحب.	٣-٥
					دعم الموردین لتخفيض أوقات الأعطال والفاقد والتوقف.	٤-٥
					تخفيض أوقات الطبات والاستلام والإعمال الورقية.	٥-٥
<b>التأخير أو الترحيل</b>						<b>٦</b>
					تصميم منتجاتنا لتغطي عملية التجميع كاملة.	١-٦
					إعادة ترتيب عمليات الإنتاج للأخذ في الاعتبار كافة التأخيرات.	٢-٦
					مراعاة تأخير التوزيع والتجميع والاستلام.	٣-٦
					مراعاة التأخير في تجميع المنتج النهائي وتأثيره على محطة التسليم.	٤-٦
					تخزين البضاعة التامة عند نقاط توزيع ومراعاة رغبات العملاء.	٥-٦