



أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد

على مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال

مع دراسة ميدانية في القطاع الصناعي في ظل البيئة المصرية

أ/ أسماء سعيد محمد الكنفاني

باحثة بقسم المحاسبة

كلية التجارة - جامعة دمهور

The Impact of Supply Chain Management Practices on the Financial Indicators Performance of the Businesses with a Field Study of the Industrial Sector Under the Egyptian Environment

ست منشآت- لمعرفة مدى التحسن أو التدهور في كل مؤشر من هذه المؤشرات، بالإضافة لاعتمادها أيضا على أسلوب المقابلات الشخصية شبه المهيكلة مع بعض مديري الإدارات في المنشآت محل الدراسة بالإضافة لتوزيع قوائم الأستقصاء لمحاولة جمع كافة البيانات اللازمة لاختبار فرض البحث.

تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام المقاييس الوصفية والتكررات والتكررات النسبية ومعامل الارتباط لسبيرمان وتحليل الانحدار، وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية تم التوصل إلى عدم وجود تأثير لتطبيق هذه الممارسات على أي مؤشر من مؤشرات الأداء المالي، وعلى الرغم من ذلك قد أشار جميع المشاركين لمدى أهمية هذه الممارسات ودورها في تحسين الأداء التشغيلي (التمثل في السرعة في تقديم المنتجات الجديدة والابتكار والمرونة وتخفيض التكاليف) بشكل كبير جدا، ولذا فمن المحتمل أن هذه التحسينات في الأداء يمكن أن تؤثر على الأداء المالي ولكن بصورة غير مباشرة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة سلسلة التوريد، مؤشرات الأداء المالي.

ملخص البحث^١

هدفت الدراسة لاختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد SCMP (الشراكات الاستراتيجية مع الموردين، وإدارة علاقات العملاء، ومستوى مشاركة المعلومات، وجودة المعلومات المتبادلة) على مؤشرات الأداء المالي (وتشتمل هذه المؤشرات على معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على المبيعات، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل دوران الأصول، ونسبة المصاريف العمومية والإدارية للمبيعات، ومجمل الربح، وإنتاجية العاملين)، لمنشآت الأعمال الصناعية في ظل بيئة الأعمال المصرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على دراسة تحليلية للقوائم المالية للمنشآت عينة الدراسة وتمت هذه الدراسة التحليلية من خلال حساب مؤشرات الأداء عن فترة ثلاث سنوات قبل تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وثلاث سنوات أخرى بعد التطبيق ثم تمت المقارنة بين القيمة المتوسطة لكل مؤشر قبل التطبيق بالقيمة المتوسطة لنفس المؤشر بعض التطبيق وذلك لكل منشأة من المنشآت محل الدراسة- وكان عدد المنشآت الخاضعة للدراسة

Abstract

The main objective of the research is to investigate the impact of supply chain management practices (Strategic partnerships with suppliers, customer relationship management, and the level of sharing information, and the quality of information shared) on the financial indicators performance (include Return on assets, return on investment, return on sales, return on equity, asset turnover rate, the percentage of general administrative expenses for sales, gross profit, and productivity of workers) of the businesses under the Egyptian environment, To achieve the objectives of the study the researcher depend on an analytical study of the financial statements of the study sample During two periods (three years Before and after implementation of supply chain management practices) Then a comparison between two periods In order to know the extent of improvement or deterioration in the performance indicators is occurred. The st-

udy also relied on semi-structured interviews with some of the directors of departments in enterprises under study, as well as questionnaires to try to collect all information for test the research hypothesis.

The data that was collected was analyzed by Using descriptive measurements, frequencies, relative frequencies, the Spearman correlation coefficient and simple regression analysis, The results indicate the Absence impact of these practices of supply chain management in any measure of the financial performance indicators, hence We won't be able to reject H0, Despite all of that, participants have pointed to the importance of these practices and its role in improving the operational performance (speed of introduction new products, innovation, flexibility and cost reduction) Therefore it is probable that these improvements in performance can affect the financial performance but indirectly.

بجودة المعلومات المتبادلة، التعهيد، الكفاءات الأساسية، نظام الإنتاج والمخزون في الوقت المحدد "Just In Time"، والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد بهدف تعزيز الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد وزيادة استجابتها بسرعة وكفاءة وفعالية للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح، وتحقيق ميزة تنافسية، وتحسين الأداء وزيادة الربحية (Ghatebi, et al., 2013, p. 270; Li et al., 2006, p. 108) بالرغم من تعدد الدراسات (Ince et al., 2013, p. 1125 and Li et al., 2006, p. 108) التي تؤكد على تزايد أهمية وضرورة تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد باعتبارها أهم الوسائل والطرق الإدارية المستخدمة لتحقيق الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد ومن ثم تعزيز الأداء لجميع أعضاء المشاركين والذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مؤشرات الأداء المالي لسلسلة التوريد بأكملها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة على التساؤل التالي: هل تؤثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد (الشراكة الاستراتيجية مع المورد، وإدارة علاقات العملاء، ومستوى جودة ومشاركة المعلومات) على تحسين مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال الصناعية في بيئة الأعمال المصرية؟

وبناء على ما سبق يهدف البحث بصفة أساسية إلى تناول ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في توفير سلسلة توريد قوية قادرة على الصمود ومواجهة التحديات الشديدة في ظل بيئة الأعمال الحالية ومن ثم تحسين مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال الصناعية في ظل البيئة المصرية.

يتطلب استمرار نجاح أى منشأة قدرتها على التغيير لتلبية احتياجات العالم المتغير المحيط بها، وعندما تكون قدرة المنشأة على التغيير أقل مما حولها فإن نهايتها قد تلوح في الأفق. ولذا بدأت منشآت الأعمال في ظل بيئة المنافسة الحالية في الدخول في تكتلات واتحادات بهدف تحقيق الميزة التنافسية، مما ترتب عليه ضرورة إدارة هذه التكتلات بفاعلية، وأصبحت فكرة إدارة سلسلة التوريد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة، ويهتم مجتمع الأعمال في الوقت الحاضر بإدارة سلسلة التوريد، سواء من جانب المنشآت الكبيرة متعددة الجنسية أو المنشآت الصغيرة والتي أصبحت تعطى درجة كبيرة من الأهمية لسلاسل التوريد في ظل التنمية الاقتصادية والتي تحتاج إلى التغيير، فالمنشآت جميعها أعادت تركيزها مرة أخرى تجاه إدارة سلاسل التوريد (البتانوني، ٢٠١٤، ص ٢٢٣)، ومن المتوقع أن تستجيب سلاسل التوريد اليوم بسرعة وكفاءة وفعالية للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح وتحسين الأداء المالي وخلق ميزة تنافسية في السوق العالمي من خلال التركيز على الوقت والمرونة وسرعة الاستجابة والتكيف في ظل ما يشهده العالم اليوم من تحديات شرسة يصعب على المنظمات الصمود أمامها، ولكي تكون منشآت الأعمال قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنشآت المنافسة، كان لا بد لها من البحث عن السبل التي تمكنها من البقاء في السوق فأصبحت تهتم بمجموعة من الممارسات التي تغطي جانبي المنبع والمصب لسلسلة التوريد، وتشمل هذه الممارسات على الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، تبادل المعلومات والتدفق المستمر لها، الاهتمام

خلال هذه الزيارات بتوزيع قوائم استقصاء وإجراء بعض المقابلات شبه المهيكلة مع مديري الإدارات (المبيعات، والمشتريات، والإدارة المالية، والإنتاج) في المنشآت عينة الدراسة.

ب- واعتمدت البحث أيضا على إجراء (دراسة تحليلية) خلال فترتين وهما:-

أولاً: فترة ثلاث سنوات قبل وثلاث سنوات بعد التطبيق لممارسات إدارة سلسلة التوريد وذلك لتحديد مستوى الأداء المالي للمنشآت.

ثانياً: ثم بعد ذلك يتم إجراء المقارنة بين الفترتين وذلك لمعرفة مدى جدوى تطبيق المنشآت لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء المالي للمنشآت عينة الدراسة.

وبناء على ذلك، فإن خطة البحث علاوة على مقدمة البحث تتناول النقاط التالية:

- ١- ممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين الأداء للمنشآت الأعمال.
- ٢- الجهود البحثية السابقة المرتبطة بممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين الأداء واشتقاق فرض البحث.
- ٣- الدراسة التطبيقية.
- ٤- النتائج والتوصيات ومجالات البحث المستقبلية.

٢- ممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين الأداء للمنشآت الأعمال

تستهدف الدراسة في هذه الجزئية توضيح إدارة سلسلة التوريد وممارساتها وخصائص هذه الممارسات، بالإضافة لتوضيح دور هذه الممارسات في تحسين مؤشرات الأداء المالي، لذا سوف يتم تناول تعريف بعض هذه الممارسات وخصائصها

ومما سبق تتضح الأهمية العلمية للبحث في تناوله لموضوع هام نسبياً وهو ممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمنشآت الأعمال. وبالنسبة للأهمية العملية فتعتبر الدراسة مرجعية رئيسية للمنشآت التي تسعى لتحسين أدائها وتطوير وضعها التنافسي في ظل بيئة الأعمال الحالية من خلال الجهود التعاونية المشتركة بين جميع أعضاء سلسلة التوريد.

وطبقت هذه الدراسة على بعض المنشآت الصناعية المصرية وذلك بسبب ما يتسم به هذه القطاع من التقدم التكنولوجي السريع وشدة المنافسة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وبالتالي فإن المنشآت التجارية والخدمية تقع خارج حدود الدراسة، كما تنطبق هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وسوف تتضمن الدراسة على المحاسبين والمديرين الماليين، ومديري المبيعات والمشتريات، وبالتالي فإن الفئات الأخرى من الموظفين في المنشأة تقع خارج نطاق الدراسة.

وقد اعتمد هذا البحث في شقه النظري على استقراء بعض الدراسات السابقة المرتبطة بممارسات إدارة سلسلة التوريد "SCMP" ودورها في تحسين مؤشرات الأداء المالي، ومن خلال هذا الاستقراء سيقوم الباحث ببناء الإطار النظري للبحث تمهيداً لاشتقاق فرض البحث، ثم بعد ذلك سيتم اختبار هذا الفرض من خلال دراسة ميدانية للقطاع الصناعي في بيئة الأعمال المصرية وسوف

يتم إجراء هذه الدراسة استناداً إلى الخطوات التالية:-

أ- تحديد المنشآت الصناعية المطبقة لممارسات إدارة سلسلة التوريد، ثم القيام بعمل بعض الزيارات الميدانية لبعض المنشآت، وقد تمكنت الباحثة من

يوجد العديد من الممارسات التي أشارت إليها بعض الدراسات ولدورها في تحقيق الإدارة الناجحة لسلسلة التوريد بأكملها، وتعرف هذه الممارسات على أنها مجموعة من الأنشطة التي تنفذ من قبل المنظمة لتشجيع الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد التي تقع فيها ومن أهم هذه الممارسات الشراكة الإستراتيجية مع المورد، ومستوى مشاركة المعلومات، ومستوى جودة مشاركة المعلومات، وإدارة علاقات العملاء (Karimi and Rafiee,2014; Li et al.,2006, p.109)، والتي سوف يتم تناولها على النحو التالي:-

٢/٢ تعريف ممارسات إدارة سلسلة التوريد

تعتبر ممارسات إدارة سلسلة التوريد من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي اتجهت إليها المنشآت في الأونة الأخيرة لمساعدتها في مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، وتحسين وضعها التنافسي، ومن أهم هذه الممارسات ما يلي:-

١/٢/٢ الشراكة الإستراتيجية مع المورد وأثرها على الأداء المالي للمنشآت

تعرف الشراكة الإستراتيجية مع الموردين على أنها علاقات طويلة الأجل بين المنشآت ومورديها، وهي مصممة للاستفادة من القدرات التشغيلية والاستراتيجية للمنشآت الفردية في سلسلة التوريد لمساعدتهم في تحقيق فوائد جوهرية مستمرة (Li et al.,2006, p.109 and Sukati et al., 2012,p.227)، تركز تلك الشراكات على الارتباط المباشر طويل الأجل، كما تشجع التخطيط المتبادل والجهود المشتركة لحل المشكلات بين الطرفين (Li et al.,2006, p.109)، وتتم الشراكات الاستراتيجية من خلال توفير هيكل لكيفية تكوين والحفاظ على علاقات مع الموردين والتي تتضمن

توضيح تأثيرها على تحسين الأداء المالي للمنشآت، وسيتم ذلك على النحو التالي:-

١/٢ تعريف إدارة سلسلة التوريد

يعتبر التحدي والتنافس بين سلاسل التوريد في ظل بيئة الأعمال الحالية واحدة من التغيرات والاتجاهات الهامة، حيث لم تعد المنافسة كما كانت في الماضي بين المنشآت الفردية المستقلة (Salazar,2012, p.1)، وبالتالي فإن النجاح النهائي لمنشآت الأعمال في ظل هذه الظروف يعتمد على مدى القدرة على الدخول والاستمرار في سلاسل التوريد القوية والمتناسكة بين أعضائها، ويشير رفاعي (٢٠٠٤، ص٧) لسلسلة التوريد على أنها منشآت موضوعة ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي، وقد أشارت العديد من الدراسات (البتانوني، ٢٠١٤، ص٢٢٩؛ Li et al.,2001, p.107; Mentzer et al.,2001, p.9) لأهمية إدارة سلسلة التوريد حيث تساعد الإدارة الفعالة لسلاسل التوريد على تخفيض التكاليف خاصة تكاليف الصفقات، وتسهيل تبادل المعلومات، والذي يمكن المنشأة من الحفاظ على درجة عالية من الحساسية للسوق، ويساعد أيضا على تحديد مجالات التحسين المحتملة، ويرى Youssef and EL-nakib(2015, p. 492) أن إدارة سلسلة التوريد عبارة عن مجموعة من الممارسات المستخدمة لتحقيق التكامل الكفاء والفعال خلال المراحل المختلفة عبر سلسلة التوريد من أجل إنتاج وتسليم البضائع في الوقت المناسب وبالكمية والأسعار المناسبة لتلبية احتياجات العملاء المتنوعة، ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد فإنه

المناسب "JIT" والذي يساعد على توفير الكثير من التكاليف المتعلقة بالمخازن والعمالة وغيرها من التكاليف وكل ذلك يؤدي في النهاية لتحسين الأداء المالي والعوائد المحققة للمنشآت.

١/١/٢/٢ خصائص الشراكة الاستراتيجية مع الموردين

يوضح البتانوني (٢٠١٤، ص ٢٣٥) أن الشراكات الإستراتيجية مع الموردين ليست شراكة بالمعنى القانوني ولكنها توثق بصفة عامة من خلال عقد يحدد مسؤوليات كل طرف، وعادة ما تكون الشراكات لمدة سنة واحدة وغالباً ما تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات. والتحالفات الاستراتيجية لها نفس الخصائص العامة للشراكات ولكن في الممارسة العملية قد تكون على المدى الطويل لأنها تعتمد على المزيد من الاستثمارات الكبيرة والتسهيلات أو التدريب من جانب أحد أو كلا الشريكين.

يخلص الباحث مما سبق لأهمية إدارة سلسلة التوريد ودورها في تمكين المنشآت من تخفيض التكاليف وتحسين الأداء وذلك من خلال تبني الممارسات الإدارية الهامة المساعدة في تحقيق الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد، وتعتبر الشراكة الإستراتيجية مع المورد واحدة من أهم هذه الممارسات حيث تعمل على بناء وتوطيد علاقات قوية وطويلة الأجل مع عدد قليل من الموردين الأساسيين، كما أنها تساعد على تخفيض التكاليف من خلال دورها في بناء وتنسيق التعاون والذي يساعد على الاتصال الدائم والمستمر بين المنشآت وبالتالي القضاء على الحاجة للاحتفاظ بالمخزون ومن ثم تخفيض التكاليف وزيادة الربح والقضاء على الاختلالات التي يمكن أن تواجهها المنظمة.

الاتفاقيات الإنتاجية المشتركة بين الشركة ومورديها وذلك من أجل تخفيض التكاليف والابتكار في المنتجات الجديدة وخلق قيمة لكلا الطرفين من خلال الالتزام والثقة المتبادلة لتحقيق تعاون طويل الأجل ونجاح مشترك (Salazar,2012, p.9). تتطوي الشراكات الاستراتيجية مع الموردين على العديد من المنافع المستمرة للمنشآت الفردية في سلسلة التوريد حيث تمكن من العمل بفعالية مع عدد قليل من الموردين الأساسيين والراغبين في مشاركة المسؤولية المتعلقة بنجاح المنتجات، كما أن مشاركة الموردين في المراحل المبكرة لتصميم المنتج يمكن أن يقدموا خيارات أفضل فيما يتعلق بتصميم المنتج وتكون أيضاً أكثر فعالية من ناحية التكلفة، حيث يساعدوا في اختيار أفضل المكونات والتقنيات والمساعدة في تقييم التصميم الخاص بالمنتجات الجديدة، بالإضافة إلى أن هذه التحالفات والشراكات تساعد المنشآت على العمل بشكل متقارب ويقفل من ضياع الوقت والمجهود والتخلص من الأنشطة غير المضيفة للقيمة وبالتالي فإنها تعتبر مكون هام ورئيسي في تحقيق ريادة سلسلة التوريد Li et (al.,2006, p.109)، وعلاوة على ذلك قد أشار Jamal and Tayles(2014, p.52) بأن الشراكات الاستراتيجية مع الموردين تساعد على سرعة الوصول والاستجابة للسوق، وبالتالي زيادة رضا العملاء وذلك من خلال الاتصالات المنتظمة والعلاقات المستمرة والمتماسكة على المدى الطويل، وأيضاً من الفوائد الهامة التي يمكن تحقيقها هي سهولة ودقة توقيت تدفق وانسياب المواد الخام من الموردين للعملاء، وبالتالي القضاء على الاختلالات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، كما تساعد أيضاً على تبني أسلوب الشراء والإنتاج في الوقت

ووجهات النظر المختلفة ومحاولة التقريب بينهم، ومحاولة تسوية النزاعات، والوصول للحل الأمثل للمشاكل الخاصة بهم، ومحاولة تنفيذ المشاركة الفعالة في التخطيط المستقبلي لمحاولة تقديم أفضل المنتجات والخدمات للسوق كل ذلك يساعد على تحسين الأداء وتعزيز الوضع التنافسي وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها جميع المشاركين في سلسلة التوريد، وتتضمن المعلومات التي يتم مشاركتها على المعلومات الخاصة بالمخزون، الطلب، أوامر البيع والشراء، وتتم هذه المشاركة مع أطراف متعددة ومن أهمها مشاركة المعلومات مع العملاء، والموردين، وبين الوظائف، وبين المنشآت.

١/٢/٢/٢ دور المحاسبين الإداريين في

عملية مشاركة المعلومات

تعتبر عملية مشاركة المعلومات ليست عملية سهلة كما هو متوقع حيث قد يترتب عليها الكثير من المنافع والمخاطر للأعضاء المشتركين في سلسلة التوريد، لذا لا بد من الاهتمام بالمشاركة الفعالة حتى يمكن تعظيم المنافع المتوقعة منها وتذنية المخاطر والصعوبات التي يمكن أن تحدث وتعيق هذه العملية، ولكي تتم عملية المشاركة للمعلومات كما ينبغي، فإنه يجب على المحاسبين الإداريين ضرورة التدخل في هذه العملية حيث تعتبر المحاسبة الإدارية بمثابة وسيلة لتصميم ومتابعة التخطيط، والتعاون، ونظم المعلومات، ويتم تحقيق هذه العملية من خلال استخدام الأدوات والتقنيات التي تهدف للتأكد من اتخاذ القرار العقلاني "rational" - (Brandau and Hoffjan, - p.75, 2010, كما أن الغرض من مشاركة المعلومات هو خلق قيمة للعميل النهائي وتحسين

٢/٢/٢ مستوى مشاركة المعلومات بين أطراف

سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي

للمنشآت

ظهر مصطلح إدارة سلسلة التوريد للمرة الأولى في عام ١٩٨٢، وقد بدأت المنشآت في التسعيبات إدراك أهمية الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد باعتبارها أداة رئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنتجاتها وخدماتها في ظل بيئة شديدة المنافسة، وقد ركزت المنشآت أيضا على الاتجاه نحو الممارسات والأساليب الهامة التي يمكن استخدامها لتحقيق الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد ولعل من أهم هذه الممارسات هي مستوى مشاركة المعلومات بين الأعضاء المشاركين في سلسلة التوريد (Salazar, 2012, p.7). يشير مستوى مشاركة المعلومات إلى مدى توزيع أو مشاركة المعلومات الهامة والسرية والأساسية بين أعضاء سلسلة التوريد (Marinagi et al., 2015, p.475). ويرى (Aareskjold (2012 أن مشاركة المعلومات هي المدى الذي يقوم فيه طرف في سلسلة التوريد بتوصيل ونقل المعلومات الهامة والمملوكة له لطرف آخر في سلسلة التوريد، حيث عندما يكون جميع أعضاء سلسلة التوريد على نفس المعرفة بالمعلومات المتاحة فإن سلسلة التوريد تصبح أكثر سلاسة، ومرونة، وقدرة على الاستجابة للتغيرات المتطورة. يضيف (Jaya et al. (2012, p.42 تعريف لمشاركة المعلومات على أنها آلية لتنسيق وتكامل العمليات والأنشطة على امتداد سلسلة التوريد. يعرف الباحث مستوى مشاركة المعلومات على أنها أحد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والذي من خلاله تتمكن أعضاء سلسلة التوريد من تبادل ونقل المعلومات الخاصة بهم من أجل مشاركة الرؤي

إلى خوف الموردين من السلوك الانتهازي والاستغلال إذا تم الكشف عن هيكل التكاليف والمعلومات الخاصة بهم، وعدم وجود طرق متقنة عليها لكي يتم بها مشاركة المعلومات "الكيفية التي يتم بها مشاركة المعلومات، كما تعتبر ضعف ثقافة الأشخاص المشاركين في هذه العملية أيضا عائق لتحقيق التنفيذ الناجح لمشاركة المعلومات (Cullen, 2009, p.24)؛ البتانوني، ٢٠١٣، ص ٢١٢). يعتقد الباحث أن عدم الثقة بين الأطراف المشتركة في سلسلة التوريد، وضعف وسائل الاتصال وعدم الاعتماد على تكنولوجيات ووسائل اتصال متقدمة من جانب كلا الطرفين، بالإضافة إلى عدم الالتزام من الأطراف المشتركة في تبادل المعلومات الدقيقة والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتنوعة يمكن أن يكونوا عائق كبير في تحقيق المشاركة والتبادل السريع والجيد للمعلومات.

٢/٢/٢ أثر مشاركة المعلومات على الأداء

المالي للمنشآت

تعتبر مشاركة المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد من الممارسات الهامة التي ينتج عن تنفيذها بنجاح العديد من المنافع والتحسينات في الأداء حيث تعتبر مشاركة المعلومات مصدر للميزة التنافسية من خلال الريادة في التكلفة الناتجة عن المشاركة بين الأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المنتجات واختيار أفضل البدائل، ومشاركة المعلومات يمكن أيضا أن تكون وسيلة فعالة لتحقيق ريادة التكلفة من خلال تبني مفهوم الشراء والإنتاج في الوقت المناسب "JIT"، كما تمكن المنشآت أيضا من العمل ككيان واحد، وبالتالي السرعة في فهم والاستجابة للاحتياجات المتعددة والمتغيرة للعملاء

التعاون مع الشركاء وتوطيد العلاقات وتخفيض التكاليف، والقضاء على النزاعات بين الشركاء، وتقريب وجهات النظر، وبالتالي فإن المحاسبة والمحاسبين الإداريين يلعبوا دور هام في هذه العملية، والذي يمكن توضيحه على النحو التالي:-
تعتبر إدارة المشتريات من الإدارات الهامة في الشركة، لذا يجب إشراك المحاسبين الإداريين في المناقشات الخاصة بها والمتعلقة بالتحالف الاستراتيجي مع الموردين، وصياغة ووضع الاتفاقيات والعقود، حيث أن المحاسبين الإداريين يمتلكوا المهارات الفنية الخاصة المتعلقة بالمعلومات التكاليفية والتي تجعلهم يلعبون دورا حيويا في المناقشات المتعلقة بمشاركة المعلومات وفتح السجلات المحاسبية (open book accounting)، وعلاوة على ذلك يجب أن يقوم المحاسبين الإداريين بوضع وتطوير التقنيات المناسبة لقياس الأداء والتكاليف حتى يمكن فهمها من قبل الأشخاص غير المحاسبين والذين يشاركون في المناقشات المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي واتفاقيات الخاصة بمشاركة المعلومات، ولتحقيق الاستفادة من مشاركة المعلومات وفتح السجلات المحاسبية فهناك مجموعة من العوائق التي يجب على المنظمة التعامل معها ومحاولة تخطيها وهما اعتقاد الموردين عدم وجود فوائد من الانفتاح ومشاركة المعلومات وعدم تقديم حلول مريحة للجانبين "win-win solutions"، كما يعتقد الموردين ضرورة وجود المعلومات المحاسبية في الداخل وضرورة الحفاظ عليها حيث أنها تعتبر سر نجاح المنشآت، وعدم إنتاج معلومات تكاليف دقيقة، وبالتالي يعتقد الأطراف المشاركة عدم جدوي المشاركة لمعلومات غير جيدة "poor"، بالإضافة

والتخفيف من المخاطر الداخلية، كما أنه يعمل على تخفيض عدم تماثل المعلومات وبالتالي زيادة الارتباط والثقة بين الأعضاء المشاركين في سلسلة التوريد، يشير (Jerónimo, Espejo and Gil, 2008, p.78) أيضا لمشاركة المعلومات على أنها تعتبر أداة هامة للتنسيق والرقابة على الأنشطة والمشاريع المشتركة بين المنشآت، كما أنها تعتبر عنصر حاسم لتطوير وتنمية العلاقات التعاونية بين المنشآت، وأكدت نتائج الدراسة بأن المشاركة على نطاق واسع للمعلومات تزيد من توقعات الاستمرارية- وتعرف توقعات الاستمرارية على أنها التوقع أو التصور الثنائي المستقبلي باستمرار التبادل والتفاعل ويتضمن الاتصالات الشخصية في المستقبل وبالتالي الحد من السلوكيات الانتهازية. وتعمل المشاركة الفعالة للمعلومات على زيادة التنسيق والتعاون، وتخفيض درجة عدم التأكد، وتخفيض تكاليف المخزون، وتمكين المنشآت من الإلمام بالفرص والتغيرات السوقية والتي تسمح بالسرعة والدقة في التخطيط والتكيف والاستجابة للعملاء، وبالتالي زيادة رضائهم من خلال السرعة والثقة واعتمادية التسليم (Kocoglu et al., 2011, p.1631).

يخلص الباحث مما سبق لأهمية مشاركة المعلومات في تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للمنشآت من خلال دورها في بناء وتعزيز الاتصال والثقة بين الأعضاء المشاركين في سلسلة التوريد، بالإضافة إلى دورها في مشاركة المعارف وجهات النظر والأفكار الجديدة لتصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتحديد المناطق والمجالات التي تحتاج إلى تحسينات مما يقلل من النزاعات والتعارض في الأفكار والتقريب بين وجهات النظر المختلفة والذي

والذي يؤدي إلى تحسن الأداء لجميع المنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد سواء من الناحية المالية أو التشغيلية، وعلاوة على ذلك فإن مشاركة المعلومات تساعد على تكامل سلسلة التوريد من خلال زيادة قدرة المنشآت على القيام بالتسليم في الوقت والموقع والمكان وبالتكلفة المناسبة والذي يساهم بشكل كبير في تحسين مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال، وتعمل مشاركة المعلومات أيضا على زيادة المرونة agility وسرعة الاستجابة لكل أعضاء سلسلة التوريد (Li et al., 2006, p.110), يرى (Mensah et al., 2014, p.4) أن تبني مفهوم فتح السجلات المحاسبية "OBA" والمشاركة للمعلومات بين الأعضاء المشاركين في سلسلة التوريد يساعد في الاكتشاف والتحسين المستمر للمجالات والنقاط المختلفة وبالتالي تحسين تكلفة المنتج بشكل مستمر وبالتالي بيع المنتجات بأسعار تنافسية بالمقارنة بالمنافسين والذي يؤدي في النهاية لتحسن في مؤشرات الأداء المالي، ويشير Wang et al. (2014, p.716) أن تبادل ومشاركة المعلومات تساعد على سرعة التكيف وتعديل الجداول الإنتاجية وفقا لمتطلبات السوق، وبالتالي تعديل مستويات المخزون، وكل هذا ينصب في تخفيض تكاليف الإنتاج والمخزون ومن ثم تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية، وتوضح بعض الدراسات (Wang et al., 2014, p.717; Zhou et al., 2011, p. 552) أيضا أن المشاركة للمعلومات الجيدة "Quality" ذو الدقة، والاكتمال، والوقتية ذات أهمية كبيرة حيث تساعد على التخفيف من أثر السيطرة والاحتكار "bullwhip effect"، والذي يقلل من عدم التأكد خلال سلسلة التوريد، وبالتالي الحد

(p.62 and Rashed et al.,2010, p.359) , على الرغم من أن الاتصال وتكنولوجيا المعلومات تعمل على خلق القدرة على التواصل وتبادل المعلومات إلا أنه هناك بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تعيق مشاركة المعلومات وهي الرغبة أو الاستعداد حيث أن بعض المنشآت يمكن أن لا يكون لديها الرغبة في مشاركة المعلومات حيث تنظر إليه باعتباره عيب وفقدان للقوة والسلطة وليس ميزة تنافسية، كما يمكن أن يكون لديهم تردد "reluctance" بشكل كبير في مشاركة المعلومات وبصفة خاصة معلومات التكاليف خوفا من فقدان السلطة "loss of power" والسلوك الانتهازي للطرف الآخر باعتبار أن هذه المعلومات تعتبر هي سر نجاح الأعمال (Fawcett et al.,2007. p.110 and Li et al.,2006, p.359) . تعتبر تكاليف التحويل أيضا من العوامل الأساسية التي تؤثر وتحفز المشاركين على تبادل ومشاركة المعلومات خلال سلسلة التوريد، وتعرف على أنها تلك التكاليف التي تتحملها المنظمة عند الانتقال من مورد لآخر عند شراء نفس السلعة، وقد تكون تكاليف نقدية أو غير نقدية وتتمثل هذه التكاليف في الإجراءات اللازمة للتعامل مع مورد معين، وتكاليف البحث عن موردين جدد والمفاضلة بينهم، والوقت المطلوب لتنفيذ ذلك، وبالتالي فإن تكاليف التحويل قد تجبر "forced" بعض المنشآت على مشاركة المزيد من المعلومات من أجل الحفاظ على العلاقات المشتركة، بالإضافة لهذه العوامل فإن الثقة تعتبر هي النقطة الأساسية في الاستقرار على المدى الطويل وإقامة ونجاح علاقات ببنية طويلة الأجل، وتعميق هذه الثقة بين الأطراف يعمل على زيادة مدة العقد والشراكة والعلاقات طويلة الأجل بين الشركاء

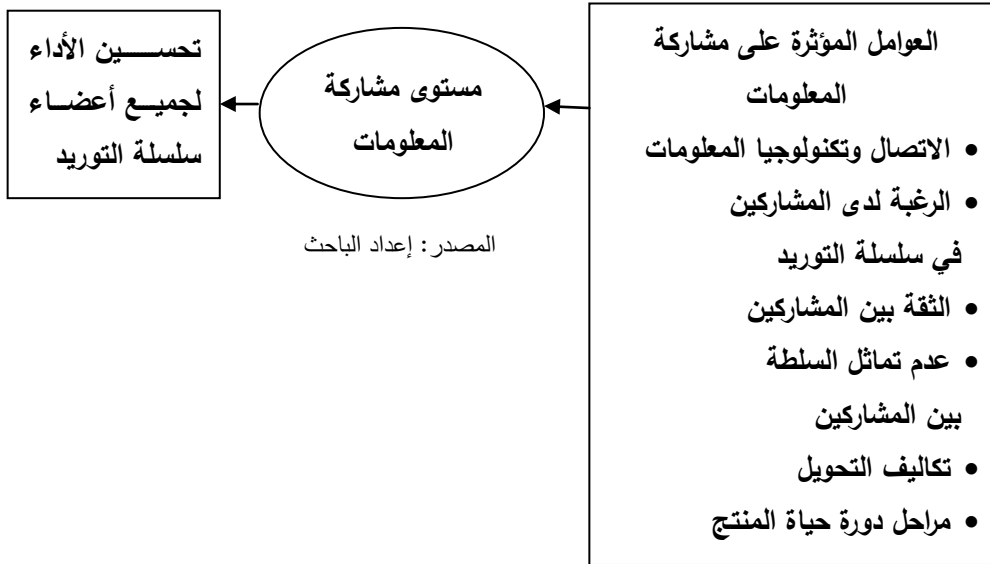
يساعد على إنتاج منتج بأعلى جودة وأفضل مواصفات وأقل تكلفة ممكنة ومن ثم الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء ونمو الحصة السوقية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية وتحسين مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي للمنشآت.

٣/٢/٢ العوامل المؤثرة على مشاركة المعلومات

تعتبر عملية مشاركة المعلومات ليست عملية بسيطة حيث أن التنفيذ الناجح لهذه العملية يحتاج للعديد من الترتيبات والاتصالات والمناقشات بين الأطراف المشتركين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام ببعض العوامل الحاسمة والتي تؤثر على إتمام عملية مشاركة المعلومات بنجاح ومن أهم هذه العوامل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات حيث يجب على المنشآت أن تكون على وعى ومدركة للمعلومات الجديدة والمتولدة والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات والاستجابة للتغيرات السريعة، ولهذا السبب يجب على المنشآت الاستثمار بشكل كبير في التكنولوجيات ووسائل الاتصال من أجل تعزيز القدرة على إدارة المعلومات والمعارف خلال سلسلة التوريد، حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم عوامل الاتصال المساعدة على تجميع وتحليل ونشر المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد وذلك من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار، وتساعد هذه الاتصالات على تقليل وقت تطوير المنتجات الجديدة، ووقت الوفاء بأوامر العملاء، وتوفير التغذية العكسية الفورية والتي يمكن استخدامها لدفع عملية التعلم وتطوير المنتجات والخدمات والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء (Baihaqi and Bea-umont,2005, p.4; Fawcett et al.,2007,

يمكن أن تحدث من جانب المنبع أو المصب أو تحدث نتيجة للأحداث غير المتوقعة في البيئة الخارجية والذي يؤدي لتعطيل العمليات والتأثير بشكل سلبي على الأداء- يعتبر أيضا من العوامل التي تؤثر على مشاركة المعلومات وبالإضافة إلى هذه العوامل يعتقد الباحث أن التعاملات والتصرفات السابقة والسمعة والثقة بين الأطراف المندمجين في سلسلة التوريد يمكن أيضا أن تكون إشارة على مدى إمكانية مشاركة المعلومات بينهم, ويمكن توضيح هذه العوامل المؤثرة على مشاركة المعلومات من خلال الشكل التالي:-

كما تشجع على حل النزاعات والمرونة والسرعة في الاستجابة وبالتالي زيادة تدفق المعلومات من خلال الشعور بالانتماء والرغبة في المشاركة (Kocoglu Yigitbasi- et al.,2011,p.1633). يوضح (oglu(2010, p.9 أنه بمجرد أن تقوم المنظمة بتطوير القدرات والمنتجات الجديدة فإنها تمتلك مسألة حماية المعلومات حتى تكون قادرة على الحصول على ثمار القوة الاحتكارية لأطول فترة ممكنة, وبالتالي فإن المنشآت تكون مترددة في تبادل المعلومات في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج مرحلة تطوير ونمو المنتج, كما أشار بأن عدم التأكد- يعرف على أنه الأحداث غير المتوقعة التي



بعض ممارسات إدارة سلسلة التوريد, ومن أهم هذه الممارسات مشاركة المعلومات الجيدة مع الأطراف المتعددة المشتركة في سلسلة التوريد, ويشير Li et al.(2006, p.110) لجودة المعلومات المتبادلة على أنها مدى دقة, ومصداقية المعلومات المتبادلة بين الشركاء التجاريين في سلسلة التوريد, حيث

٣/٢/٢ جودة المعلومات المتبادلة بين أعضاء سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي للمنشآت

تجبر المنافسة العالمية المنشآت على ضرورة التعاون والتنسيق مع شركائها من أجل البقاء, والنمو, والاستمرار, وتشجع أيضا على ضرورة تبني

ب- الاعتمادية أو الموثوقية "Reliability": تشير موثوقية المعلومات لمدى التوافق بين المعلومة والمعاملات الأساسية والتمثيل الصادق للمعاملات، بالإضافة إلى كونها حيادية غير متحيزة "Neutral" بمعنى أن لا تكون المعلومات متحيزة لصالح مجموعة على حساب الطرف الآخر، أو متحيزة لاعتبارات الأغلبية ويمكن التحقق منها "Verifiable"، وتعرف أيضا على أنها جودة المعلومات التي تؤكد أن المعلومات خالية من الخطأ، ومحيدة، وتمثل المعاملات والأحداث بأمانة وتمثل بصدق ما حدث فعليا، بالإضافة إلى كونها تحقق الإنصاح الشامل "الاكتمال" ويتحقق "Completeness" عندما تتوفر كل المعلومات التي تعتبر هامة لتحقيق التعبير الصادق والتمثيل بأمانة، والصدق في التعبير تعني أن الأرقام والتفاصيل الموجودة والمفصح عنها مرتبطة ومتطابقة مع الأحداث الفعلية (The FASB's Conceptual Framework, 2012 ; Matov-u, 2005, p.13)

٢/٣/٢/٢ أثر جودة المعلومات المتبادلة على أداء المنشآت

تناولت بعض الدراسات أهمية المعلومات الجيدة وتأثيرها على أداء المنشآت ومن أهمها (Reid et al., 2015, p.3) تشير بأن المعلومات تعتبر المخرجات أو المنتج الرئيسي لنظام المعلومات، وهذا المنتج يجب أن يكون له بعض الخصائص مثل الاعتمادية، والملائمة، والذين يؤثران على الأداء، حيث أن المعلومات غير الجيدة تؤثر سلبا على العملاء والمستثمرين ويكون أيضا من الصعب اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المطلوبة، على النقيض فإن المعلومات الجيدة يكون

يعتبر تبادل المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب من أهم عوامل تحسين الأداء على امتداد سلسلة التوريد فالمعلومات المشوهة تخلق عبء كبير في سلسلة التوريد مما يؤدي لارتفاع التكاليف. ويجب أن تتصف المعلومات المتبادلة بين أعضاء سلسلة التوريد بالحدائثة، والثقة في مصدرها، والدقة، وتوافرها في الوقت المناسب، ويشير (Jaya et al., 2012, p.43) أيضا لجودة المعلومات المتبادلة على أنها مدى قدرة المعلومات المتبادلة على تلبية احتياجات المنشآت. فالخطيط الشامل للطلب والعرض وشراء المواد الخام والإنتاج، ورقابة المخزون، والتخزين، وتوزيع المنتجات، وإدارة المعلومات هي أنشطة هامة في سلسلة التوريد وبالتالي يجب أن تكون المنظمة قادرة على النظر في طلب المخزون للسوق واحتياجاته، والقيام بالخطيط والإنتاج، ووضع جداول الإنتاج قبل طلب المواد الخام وهذا يعتمد على جودة المعلومات المتبادلة بين أعضاء سلسلة التوريد، وذلك حتى لا تعرض المنظمة لتحمل تكاليف المخزون الزائد من المواد الخام أو تحملها مخاطر فقدان أو إنتهاء المخزون وعدم تلبية احتياجات العملاء في التوقيت المناسب (البتانوني، ٢٠١٤، ص٢٣٦).

١/٣/٢/٢ أبعاد جودة المعلومات

تعتبر جودة المعلومات وخصائصها النوعية هي المحدد الرئيسي لمدى الاستفادة ويمكن توضيح هذه الخصائص على النحو التالي:-

أ- الملائمة: تعبر الملائمة عن مدى قدرة المعلومات على التأثير في القرارات، فبدون قدرة المعلومات على التأثير في القرارات فإنها تكون غير ملائمة، وتتكون هذه الخاصية من ثلاث جوانب أساسية وهما القيمة التنبؤية، والتغذية العكسية، والوقتية.

وعلاوة على ذلك يشير (Matovu, 2005, p.18) لدقة المعلومات على أنها تجعل المديرين أكثر أمان وأكثر اعتماد عليها في اتخاذ القرارات أما المعلومات غير الدقيقة وغير الكاملة تؤثر بشكل سلبي على الميزة التنافسية للمنظمة وعلى أدائها، فمثلا الأخطاء وعدم الدقة في البيانات الخاصة بالمخزون تجعل المديرين يتخذوا قرارات تؤدي لحدوث تكس في المخزون "over stock" أو انخفاض شديد فيه "under stock"، ومن خلال الدقة المحاسبية فإن الأفراد والمديرين يتمكنوا من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وتوجيه الموارد إلى أفضل استخدام ممكن.

يعتقد الباحث أن إتاحة المعلومات التي تحقق خاصية الملائمة (القيمة التنبؤية، والتغذية العكسية، والوقتية المناسبة) وإمكانية الاعتماد (محايدة، ويمكن التحقق منها، والاكتمال) تمكن المنشآت من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الصحيحة، كما تساعدها أيضا على سرعة الاستجابة والتكيف للتغيرات في السوق والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، كما تساعدها أيضا على اختيار الوقت المناسب للدخول للسوق وتقديم أفضل المنتجات طبقا لاحتياجات ورغبات العملاء المتنوعين والسرعة في الرد على الشكاوي والاستفسارات الخاصة بهم والذي يزيد من ولائهم وانتمائهم للمنشآت، كما أن توافر المعلومات الجيدة الخاصة بالتوريد والموردين تمكن المنشآت من الاحتفاظ بالمستوى الأمثل من المخزون والذي يقلل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون الزائد عن الحد المطلوب فضلا عن زيادة قدرة المنشآت على التنسيق والتواصل مع الموردين والذي يزيد من احتمالية اكتمال وتجديد العقود مع تلك الموردين، وبالتالي زيادة حجم المبيعات ومن ثم الأرباح وتحسن في

لها القدرة على تحقيق النفعية "usefulness" للمستثمرين وجميع أصحاب المصالح، ومن ثم فإن جودة المعلومات تؤثر إيجابا على أداء المنشآت سواء من الناحية المالية أو غير المالية، كما وضح (Reid et al. 2015, p.6) بأن جودة المعلومات ترتبط إيجابا بالتطوير والنمو، حيث أنها تساعد على زيادة الابتكار والتنبؤ والبحوث والتطوير "R&D" كما تساعد على حل المشكلات بشكل أسرع وأسهل، بالإضافة إلى أن دقة ووضوح واکتمال المعلومات تساهم في تقديم خدمة أفضل للعملاء، وبالتالي انخفاض نسبة شكاوي العملاء وزيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعملاء، وجذب عملاء جدد وكل هذا ينصب في النهاية في زيادة الربحية وارتفاع حجم المبيعات والذي يؤدي لزيادة حجم المعاملات والأطراف المتعاملة مع المنظمة، وبالتالي زيادة القدرة على النمو والاستمرار، بالإضافة إلى أن ملائمة المعلومات تؤثر على قرارات المستخدمين المتعلقة بتخصيص الموارد النادرة من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالمرجات والنتائج الحالية والماضية والمستقبلية، وأيضا مساعدتهم في تأكيد أو تصحيح التوقعات الموضوعية مسبقا وذلك من خلال كونها تنبؤية، وتعطي تغذية عكسية، وتقدم في الوقتية المناسبة، يشير (Bykenya, 2014, p.185) أيضا بأن جودة المعلومات المحاسبية تعتبر جزء هام من جهود إدارة الأداء، حيث أنها تحسن التواصل مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وتؤدي لاتخاذ قرارات أفضل والذي ينصب في النهاية في تحسن مستويات الأداء المالية، كما وضح بأن المعلومات غير الملائمة وغير المفيدة تؤدي لمشاكل خطيرة كما أنها لاتعكس الحقيقة الاقتصادية وتؤدي لاتخاذ قرارات غير ملائمة يمكن أن تؤدي بالشركات إلى خسائر فادحة،

- كعملية "process" تعرف CRM على أنها عملية لخلق علاقة طويلة الأجل مع العملاء.

- كاستراتيجية "Strategy" تعرف على أنها استراتيجية لاستثمار المنشأة في عملاء مربحين ذات قيمة وتقليل الاستثمار في العملاء عديمة القيمة.

- فلسفة "Philosophy" تعرف على أنها فلسفة للعمل تهدف لوضع العملاء كاهتمام رئيسي ذات أولوية في المنشأة وتوجه تركيز المنشأة عليه.

- قدرة "Ability" تعرف على أنها قدرة المنشأة على معرفة سلوك واتجاهات العملاء من خلال جمع المعلومات الخاصة بهم.

- تكنولوجي "Technology" تعرف على أنها التكنولوجي المستخدم لدمج نظام التسويق، ونظام البيع، ونظم المعلومات لخلق علاقة مع العملاء.

وقد عرفها (30, p.129, 2013) Kolis and Jirinova على أنها عملية من شأنها المساعدة في تجميع أكبر قدر من المعلومات عن العملاء، والمبيعات، وفعالية التسويق، ومدى استجابة المنشأة للسوق واتجاهاته، كما عرفها أيضا على أنها أسلوب إداري لتعظيم وزيادة عملاء المنشأة من خلال إدارة علاقاتهم، وتتكون إدارة علاقات العملاء من رضا العملاء، ولاء العملاء، والمحافظة على العملاء، وربحية العميل خلال دورة حياته في المنشأة.

وتسعى المنشآت لاهتمام بالعملاء وإدارة علاقاتهم من أجل تحقيق العديد من الأهداف التي أشار إليها (البتانوني، ٢٠١٤، ص٢٣٦) على النحو التالي:-

أ- تحسين خدمة العملاء وتحسين صورة المنشأة أمامهم، وبالتالي زيادة احتمالية استمرار تلك العلاقات في الأجل الطويل.

مؤشرات الأداء المالي وتحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنافسين تمكنها من الاستمرار والبقاء والنمو في ظل بيئة الأعمال الحالية.

٢/٤ إدارة علاقات العملاء CRM وأثرها

على الأداء المالي للمنشآت

لقد أصبح العميل في ظل الظروف التنافسية الحالية هو الهدف والمحرك الأساسي التي تسعى المنشآت لإرضائه والحفاظ عليه حيث أن العميل يعتبر هو العمود الفقري لأي منشأة، ولذا فإن الاهتمام به يعتبر من أساسيات وجود وبقاء واستمرار المنشآت، ولذلك أصبحت جميع المنشآت تتجه للاهتمام به والحفاظ عليه ومحاولة جذب عملاء جدد من خلال بناء وإدارة علاقات قوية وطويلة الأجل مع العملاء الأساسيين للمنشأة، وقد عرف السعدني (٢٠١٢) إدارة علاقات العملاء على أنها إلى كل الأنشطة الإدارية الموجهة مباشرة لبداية العلاقة مع العميل، والحفاظ عليه وتطوير العلاقة معه لتحقيق علاقات ناجحة طويلة الأجل، وتعرف أيضا على أنها استراتيجيات إدارية، وعمليات، وتكنولوجيا المعلومات، التي تجعل المنظمة قادرة على تعظيم الإيرادات، وزيادة القيمة من خلال فهم احتياجات العميل الفردية، والعمل على إرضائه. وعرفها (Li et al. (2006, p.109 على أنها مجموعة كاملة من الممارسات والتي تستخدم لغرض إدارة شكاوي العملاء، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بغرض تلبية طلباتهم وتحسين رضاهم. وأشار (Saelee et al. (2015, p.97 لإدارة علاقات العملاء على أنها قدرة المنشأة على بناء علاقات طويلة الأجل للحفاظ على العملاء وتعزيز الربحية من خلال هذه العلاقات، وقد قسم CRM لخمس مكونات رئيسية وهما:

٣-١ الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل مجمع وتأثيرها على الأداء

هدفت دراسة (Li et al. (2006) لاختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية للشركات الأعضاء في سلسلة التوريد. وتناولت الدراسة خمسة أبعاد لممارسات إدارة سلسلة التوريد وهما الشراكة الإستراتيجية مع المورد، وعلاقات العملاء، ومستوى مشاركة المعلومات، وجودة مشاركة المعلومات، والتأجيل. تم اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية وأداء المنظمة. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من 196 منظمة وتم اختبار العلاقات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الفعال للمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من جانب أعضاء سلسلة التوريد يعتبر عامل تنافسي كما أن العلاقات الجيدة والشراكات بين الموردين والعملاء وإدارتها بشكل جيد يعتبر من النواحي الهامة التي تساعد على نجاح سلسلة التوريد وتحقيق مزايا تنافسية لسلسلة التوريد بأكملها، وأخيرا وضحت النتائج أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد لها تأثير معنوي على تحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء التنظيمي لسلسلة التوريد بأكملها، كما أشارت بأن الميزة التنافسية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي مباشر على أداء المنشآت، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Hamister (2012) قام أيضا باختبار أثر تطبيق هذه الممارسات على أداء متاجر التجزئة صغيرة الحجم في ولاية نيويورك الأمريكية، وتوصل أيضا إلى أن تنفيذ تلك الممارسات يؤثر إيجابيا على تعزيز أداء متاجر التجزئة صغيرة الحجم ولكن

ب- زيادة ولاء العملاء والحفاظ عليهم والحد من فقدهم ومحاولة جذب عملاء جدد.

ج- تحديد الفرص التجارية الجديدة وتقليل الفرص الضائعة.

د- تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.

هـ- يشير (Hormohammadiet al. (2016, p.62 لأهمية إدارة علاقات العملاء حيث أنها تعتبر عامل هام في ظل البيئة التنافسية الحالية، حيث تحتاج المنظمات لمعلومات عن عملائها واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وأشار إلى أن CRM تعتبر استراتيجية لإدارة التفاعل والارتباط مع العملاء من أجل تعظيم قيمة ورضا العملاء على المدى الطويل، ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو والبقاء في المستقبل.

٣-٢ الجهود البحثية السابقة المرتبطة بممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين الأداء واشتقاق فرض البحث

تستهدف الدراسة في هذه الجزئية تحليل وتقييم الدراسات السابقة المرتبطة بممارسات إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على تحسين مؤشرات الأداء المالي.

تعددت الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة سلسلة التوريد في مختلف القطاعات من مؤسسات صناعية أو خدمية أو تجارية، وسيتم تقسيم تلك الدراسات إلى مجموعتين تتمثل في الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل مجمع وتأثيرها على الأداء، والدراسات التي تناولت كل ممارسة من ممارسات إدارة سلسلة التوريد على حدة وتأثيرها على الأداء.

وممارسات المحاسبة الإدارية على أداء سلسلة التوريد. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من الشركات الماليزية المدرجة في البورصة. وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية، فضلا عن وجود علاقة إيجابية بين تطبيق كلا الممارستين وأداء سلسلة التوريد وبالتالي فإن هذه النتائج تسلط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للعلاقة الثلاثية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وممارسات المحاسبة الإدارية وأداء سلسلة التوريد، لذا يجب على المديرين استخدام المعلومات الخاصة بالمحاسبة الإدارية لدعم نجاح إدارة سلسلة التوريد والذي يؤدي في النهاية لتحسين أداء سلاسل التوريد. ومن الدراسات التي تناولت أيضا ممارسات سلسلة التوريد-Youssef and EL-nakib (2015) قام بفحص أثر تطبيق تلك الممارسات والمتمثلة في (تكامل سلسلة التوريد، وإدارة التعقيد، والتحالف الاستراتيجي في سلسلة التوريد، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار التشغيلي) على مقاييس الأداء المالي (العائد على الأصول ROA، والعائد على حقوق الملكية ROE، والعائد على المبيعات ROS) للشركات الصناعية. وقد اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من 98 مدير ممثلين لـ 14 شركة صناعية مسجلة في البورصة المصرية من عام 2005-2010، كما أنه تم الحصول على بعض البيانات الفرعية المتعلقة بالأداء المالي عن طريق المواقع الإلكترونية للشركات محل الدراسة. توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأقل على واحد من مقاييس الأداء المالي، فيما يتعلق بأثر تكامل سلسلة التوريد على مؤشرات الأداء المالي قد وضحت الدراسة وجود تأثير مختلط

بدرجة أقل بالمقارنة بالمنشآت كبيرة الحجم بسبب تعرض المنشآت صغيرة الحجم لضغوط منافسة أكبر وتعاملها مع اقتصاد شديد التقلب، ومما سبق يتضح أهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين الأداء في ظل الظروف والبيئات المختلفة، ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق المنافع المرجوة فلا بد من العمل في ظروف مستقرة وتقديم الدعم الكافي لتطبيق تلك الممارسات.

وقام (Ghatebi et al. (2013 أيضا بدراسة العلاقة بين فهم وتنفيذ ممارسات إدارة سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية والمتمثلة في الشركات الإستراتيجية مع المورد، والعلاقات مع العملاء، ومستوى تبادل المعلومات، وجودة نظم المعلومات، والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد، وتحقيق المنشآت الصناعية لميزة تنافسية ممثلة في تقديم منتجات ذات جودة أعلى للعملاء، وقد أجريت الدراسة على المنشآت الصناعية بإقليم كازخستان. استخدم الباحثين استبيان لدراسة آراء المديرين والخبراء. توصلت الدراسة أيضا لوجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية. وفي نفس الاتجاه تعرض (Jamal and Tayles (2014 أيضا لاختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتمثلة في (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة المعلومات، والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد) على ممارسات المحاسبة الإدارية المتمثلة في (المقارنة بالأفضل bench marking، التكلفة على أساس النشاط ABC، والإدارة على أساس النشاط، القياس المتوازن للأداء، والمحاسبة عن الإنجاز، وتحليل ربحية العميل، والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، بالإضافة لدراسة أثر تطبيق كلا من ممارسات إدارة سلسلة التوريد

التصنيع والنقل والتخزين والمبيعات والتسويق وأيضاً المعلومات المرتبطة بالأداء) لذلك فإن الأداء سوف يتأثر بشكل مختلف حسب نوع المعلومات التي يتم تبادلها ومشاركتها، على سبيل المثال فإن مشاركة المعلومات الخاصة بالمبيعات والسوق سوف تحسن الاستجابة للعملاء والتكيف مع التطورات المستمرة، في حين أن مشاركة المعلومات الخاصة بالنقل والتخزين تمكن المنظمات من تخفيض التكاليف ومن هنا يتضح الاختلاف في التأثير على مقاييس الأداء، إلا أنه في المجمل تؤثر بشكل إيجابي ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة تشكل مساهمة عملية تساعد على توجيه المديرين في تحقيق التوافق الاستراتيجي بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد واستراتيجية وأهداف المنشآت.

يخلص الباحث مما سبق لتعدد أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي تناولتها الدراسات السابقة والتي تساعد المنشآت على تحقيق العديد من المنافع والفوائد لجميع الشركاء في سلسلة التوريد، ومن أهم تلك الممارسات والتي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة الشركات الاستراتيجية مع الموردين، ومستوى مشاركة المعلومات بين الأعضاء المشاركين في سلسلة التوريد، وجودة المعلومات المتبادلة، وقد توصلت تقريبا جميع الدراسات السابقة لأهمية هذه الممارسات ودورها في تحسين الأداء سواء المالى (ROE, ROS, ROA, ROI) أو التشغيلي (أبعاد القياس المتوازن للأداء)، ومما سبق يتضح أهمية هذه الممارسات وضرورة الاهتمام بها ومحاولة تقديم الدعم الكافي لكي يتم تنفيذها بشكل فعال يمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة.

"mixed" على الأداء، حيث أشارت لوجود تأثير سلبي على ROE، ووجود تأثير مختلط على ROS، وفيما يتعلق بتأثير تعقيد سلسلة التوريد فقد أشارت النتائج لوجود تأثير سلبي لها على ROS، أما بالنسبة لتأثير التوافق الاستراتيجي على مؤشرات الأداء المالى، فقد توصلت الدراسة لوجود تأثير سلبي لها على ROE و ROA وهذا يمكن إرجاعه لحدثة مفاهيم وممارسات إدارة سلسلة التوريد في ظل بيئة الأعمال المصرية، وبالنسبة لأثر تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أيضاً أحد ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالى فقد أشارت الدراسة لوجود تأثير إيجابي على كلا من ROE، و ROA، و ROS، يمكن إرجاع ذلك للتطورات التكنولوجية والبيئة المعاصرة الحالية وسرعة تحول معظم المنشآت لتطبيق نظم المعلومات المتقدمة مثل نظم تخطيط موارد المشروع ERP نظراً لدورها في تسهيل وتسريع إنجاز الأعمال والذي يؤدي في النهاية لتعزيز الأداء المالى للشركات.

ودرس (Okongwu et al. (2015) الارتباط بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء المالى وغير المالى، ونظراً لتعدد تلك الممارسات فقد تضمنت الدراسة على بعض الممارسات الهامة المتمثلة في مشاركة المعلومات، والشراكة الاستراتيجية مع الموردين، وعلاقات العملاء. وضحت نتائج الدراسة أن هناك العديد من الارتباطات بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد ومقاييس الأداء المالية وغير المالية (أبعاد القياس المتوازن للأداء)، وبالنسبة لمشاركة المعلومات باعتبارها أحد ممارسات إدارة سلسلة التوريد فقد أشارت نتائج الدراسة لوجود العديد من الاتجاهات لمشاركة المعلومات حيث يتم مشاركة المعلومات الخاصة (الموردين، والعملاء، والمنتجات، وإجراءات

٢-٣ الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل منفرد وتأثيرها على الأداء

١-٢-٣ الدراسات التي تناولت مستوى مشاركة المعلومات كأحد ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على الأداء

لقد تعددت الدراسات التي تعرضت لممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل مجمع وتناولت تأثيرها على الأداء وعلى الرغم من ذلك يوجد أيضا بعض الدراسات الأخرى التي تناولت هذه الممارسات بشكل فردي وحاولت توضيح أثر كل ممارسة بشكل فردي على الأداء وممن أهمها دراسة (Schloetzer,2011) اختبرت إلى أي مدى يؤثر التكامل ومشاركة المعلومات بين الأطراف المتعددة المكونة لسلسلة التوريد على احتمال التأخير/التعطيل "hold-up" خلال سلسلة التوريد، بالإضافة لاختبار أثر هذا التكامل والمشاركة للمعلومات على مقياس الأداء المالي والمقاييس الأخرى للأداء (القياس المتوازن للأداء)، وقد اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من شركة تصنيع بترولية كبرى و ١٥٦ موزع زيوت تشحيم متعاقد معها. وتوصلت الدراسة لزيادة احتمالية التعطيل عند انخفاض التكامل ومشاركة المعلومات مع الموزعين، وعلى النقيض في حالة وجود التكامل ومشاركة المعلومات مع الموزعين فتتخفص احتمالية التعطيل والتأخير والذي يقاس بحجم الاعتماد المتبادل بين الشركاء، كما توصلت نتائج الدراسة لوجود تأثير إيجابي لمشاركة المعلومات والتكامل على تحسين مؤشرات الأداء المالي المتمثلة في تحسين الربحية ونمو المبيعات والإنتاجية، كما توصلت الدراسة إلى أن زيادة التكامل والارتباط ومشاركة المعلومات بين الشركاء

يؤثر على زيادة التوقعات بخصوص الاستمرارية واحتمالية تجديد العقود مع الموزعين والذي بدوره يؤثر على تحسين الأداء المالي لكلا منهما، وبخصوص الاستمرارية واحتمال تجديد العقود مع المشاركين قام (Jeronimo et al.(2008 باختبار أثر مشاركة المعلومات على التوقعات بخصوص الاستمرارية (أشارت الدراسة لتوقعات الاستمرارية على أنها التصور المستقبلي الثنائي لكلا من المورد والمشتري بشأن استمرار التبادل والتفاعل بما في ذلك الاتصالات الشخصية وتنشأ هذه التوقعات من الحاجة لحماية الأصول وإدارة عدم التأكد في ظل بيئة الأعمال) بين البائع والمشتري بالإضافة إلى دورها في التأثير على السلوكيات المرغوبة وتجنب السلوكيات الانتهازية، تم جمع البيانات من ١٠٤ شركة مشتريّة و ٩٠ مدير مبيعات. وضحت نتائج الدراسة بأن زيادة مشاركة المعلومات يزيد من توقعات الاستمرارية والذي بدوره يقلل من السلوك الانتهازي، كما وضح مديري المبيعات والمشتريات بأن النطاق المتسع من تبادل ومشاركة المعلومات يحفز السلوكيات المرغوبة ويحافظ على المزايا المحتملة من هذا التبادل حيث أن التنسيق والتعاون بين الشركات يحقق الكثير من المزايا لجميع المشاركين.

ولكى تتمكن المنشآت من تحقيق المشاركة الجيدة للمعلومات لابد من الاهتمام بالعوامل الحاسمة التي تؤثر على هذه العملية وعلى إتمامها بنجاح ، وفي هذا الاتجاه قد استهدف et (Fawcett al.(2007 توضيح أهمية مشاركة المعلومات وأثر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والرغبة والاستعداد لدى المنشآت على مشاركة المعلومات بين الأعضاء المشتركين في سلسلة التوريد. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من

الموردين، والتكامل بين المنشآت - على مشاركة المعلومات - وتتضمن مشاركة المعلومات على مشاركة المعلومات مع العملاء، ومع الموردين، وبين الوظائف، وبين المنشآت - وعلى أداء سلسلة التوريد فيما يتعلق باستخدام الأصول، وموثوقية سلسلة التوريد، والمرونة وسرعة الاستجابة، والتكاليف، وأيضا دور مشاركة المعلومات في تشكيل والتأثير على أداء سلسلة التوريد. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من ١٥٨ شركة صناعية في تركيا من أكبر ٥٠٠ شركة مدرجة في الغرفة التجارية باسطنبول في عام ٢٠١٠. توصلت الدراسة لأهمية تكامل سلسلة التوريد في تعزيز مشاركة المعلومات وأداء سلسلة التوريد فضلا عن دورها في تعزيز الترابط والتنسيق والتعاون بين الأعضاء المندمجين في سلسلة التوريد، وأشارت النتائج أيضا لأهمية هذا التكامل والمشاركة للمعلومات في تحسين التوقعات الخاصة بالطلب وتحسين خطط التصنيع والتوزيع، كما أن إتاحة وتوافر المعلومات في الوقت المناسب من وإلى العملاء يساعد على زيادة مستوى التواصل والتنسيق في الشبكة، كما تشجع وتساعد على تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة خلال سلسلة التوريد بالتعاون بين الشركاء وتقليل مستوى عدم التأكد والذي يعمل على تحسين الأداء بشكل جوهري بالمقارنة بالمنشآت الأخرى التي لا تتبنى تلك الممارسات، ومما سبق يتضح أن الدراسة توصلت لوجود علاقة إيجابية ثلاثية بين تكامل سلسلة التوريد، ومشاركة المعلومات وأداء سلسلة التوريد. ويخلص الباحث مما سبق لأهمية مشاركة المعلومات ودورها في تعزيز الترابط والتنسيق والنقطة والالتزام وزيادة توقعات الاستمرارية بين الأعضاء المندمجين في سلسلة التوريد، ولكي تتمكن المنشآت من تحقيق هذه المشاركة بنجاح يجب عليها الاهتمام

خلال المقابلات شبه المهيكلة والأستقصاء عبر البريد الإلكتروني للحصول على الرؤى ووجهات النظر الخاصة بالمديرين (المشتريات، والنقل واللوجستيات، والتصنيع) فيما يتعلق بكيفية تطوير وتعزيز مشاركة المعلومات، وقد تم إجراء المقابلات في أربع مجالات أو نوعيات من الشركات على امتداد سلسلة التوريد وهما (تجار التجزئة، والموزعين للمنتجات النهائية، والموردين، ومقدمي الخدمات) وكانت إجمالي المقابلات ١٤٤ مقابلة. توصلت الدراسة لأهمية مشاركة المعلومات حيث تساعد على إعادة تصميم وتسهيل العلاقات التعاونية بين أعضاء سلسلة التوريد، وقد وضع المديرين بأن نقص المعلومات يمكن أن يكون عائق لتحقيق التعاون وحصول المنشآت على مزايا تنافسية، وبالنسبة للعوامل التي تؤثر على مشاركة المعلومات (الاتصال، والرغبة) فقد وضحت نتائج الدراسة أن الاتصال وتكنولوجيا المعلومات يعتبر تحدي كبير لمشاركة المعلومات ويتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية، فيما يتعلق بالرغبة والاستعداد فإنها تعتبر المفتاح الرئيسي لمشاركة المعلومات بشكل مستمر، وعلاوة على ذلك فقد أشار المديرين أنه عندما يجتمع الرغبة والاتصال وتكنولوجيا المعلومات فإن المنشآت تكون قادرة على تحقيق منافع كثيرة جدا وتحقيق الاستفادة المثلى من مشاركة المعلومات وهذا يلفت الانتباه الإداري لضرورة توجيه الاستثمارات المالية نحو الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وأيضا ضرورة الاهتمام بزيادة رغبة المنشآت وتحفيزهم وتقديم الضمانات اللازمة لهم من أجل تشجيع المشاركة الفعالة للمعلومات.

وفي نفس الاتجاه قد حاول (Kocoglu et al., 2011) دراسة أثر تكامل سلسلة التوريد - المتمثل في التكامل مع العملاء، والتكامل مع

تعزز وتحقق مستويات مرتفعة من الأداء المالي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى تفوق الأداء المالي في القطاع العام محل الدراسة بشكل غير متوقع بسبب وجود سجلات كافية وملائمة ومعلومات جيدة، وبالتالي أدت لزيادة قدرة تلك القطاع على إدارة الإيرادات وانخفاض عمليات التهرب والتجنب الضريبي في هذا القطاع ومن ثم تعزيز الأداء المالي بشكل غير متوقع. **يخلص الباحث** مما سبق لأهمية مشاركة المعلومات ودورها الفعال في تسهيل التواصل وتعزيز العلاقات التعاونية وتسهيل المعاملات بين الشركاء كما أنها تزيد قدرة المنشآت على التكيف والاستجابة مع التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال الحالية فضلا عن دورها في تعزيز الثقة والالتزام المتبادل بين الأطراف المشتركة في سلاسل التوريد والذي يزيد من احتمالية تجديد العقود والاتفاقيات بينهم وتوطيد العلاقات والذي بدوره يساعد على تبادل الأفكار ووجهات النظر، وبالتالي الحد من الصراعات والنزاعات وتسهيل التشغيل اليومي للعمليات ومن ثم تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح والعوائد النهائي المحققة لجميع أعضاء سلسلة التوريد، بالإضافة إلى أن المعلومات الجيدة تزيد من المرونة والقدرة على التعامل مع التحديات الحالية في ظل ظروف عدم التأكد التي تواجهها المنشآت بشكل مستمر في ظل بيئة الأعمال الحالية، كما تعمل أيضا على تحقيق تسليم يمكن الاعتماد عليه ومن ثم زيادة رضا وولاء العملاء، وبالتالي الحفاظ على العملاء الحاليين وزيادة قدرة المنشآت على جذب عملاء جدد والذي ينصب بشكل أساسي في تحسين ربحيتها ووضعها المالي وزيادة حصتها السوقية، وتعتبر الشراكة الاستراتيجية مع الموردين أيضا من الممارسات الهامة التي يجب على المنشآت ضرورة الاهتمام بها الشراكة

ببعض العوامل التي تمكن من تنفيذ مشاركة المعلومات بنجاح ومن أهمها جودة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والرغبة والاستعداد لدى المنشآت على مشاركة المعلومات فيما بينهم.

٢-٢-٣ الدراسات التي تناولت جودة المعلومات المتبادلة كأحد ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على الأداء

بالنسبة لأثر جودة المعلومات على الأداء فقد سعى (Matovu, 2005) لدراسة الارتباط بين جودة المعلومات وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة، وقد حدد الإطار النظري للدراسة أبعاد جودة المعلومات المحاسبية والمتمثلة في (الاعتمادية، والملائمة، والقابلية للفهم، والدقة) ووضحت الدراسة أن هذه الأبعاد تؤثر على بعض العوامل مثل الاقتراض، والتصنيع أو الشراء، والتخزين، والتحكم في مقدار الإنتاج، وهذه العوامل تؤثر على أداء المنشآت المتمثل في المبيعات والربحية وقد استخدمت الدراسة هذه المقاييس للأداء لأنهم يساعدوا على بقاء المنشآت في السوق. شارك في الدراسة ١٦٠ منظمة متوسطة وصغيرة، وكانت الاستجابة حوالي ١٠٣ بنسبة ٦٤% صالحة للتحليل. توصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي بشكل متوسط لأبعاد جودة المعلومات المحاسبية على المساهمة في تعزيز أداء المنشآت من حيث الربحية والمبيعات.

كما تناول (Bukanya, 2014) دراسة العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية والأداء المالي في القطاع العام في أوغندا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام عينة عشوائية طبقية. أكدت الدراسة على أن الموثوقية والملائمة والدقة تعتبر مقاييس مناسبة لجودة المعلومات المحاسبية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة المعلومات المحاسبية تساعد على اتخاذ أفضل القرارات والتي

التحالف بينهم، والتحديد المشترك لمعايير تقييم أداء علاقة التحالف، ضرورة وجود عقد يتضمن على القواعد والإجراءات التي تضمن تنفيذ علاقة التحالف بنجاح، مما يزيد من الارتباط والتواصل بينهم ويضمن استمرار علاقة التحالف في المستقبل.

١/٣ تقييم الدراسات السابقة واشتقاق فرض البحث

أشارت بعض الدراسات السابقة (Youssef and EL-nakib,2015; Karami et al.,2014; Jamal and Tayles,2014; Ghat-ebi et al., 2013;Ince et al.,2013; Hamis-ter,2012; Li et al.,2006) للتوريد ومن أهمها والتي ركزت معظم الدراسات عليها الشراكة الإستراتيجية مع المورد، ومستوى مشاركة المعلومات، وجودة المعلومات المتبادلة، وإدارة علاقات العملاء، وشدة التكامل بين الشركاء، يعتقد الباحث أن الدافع الرئيسي وراء اهتمام المنشآت بتطبيق تلك الممارسات هي شدة المنافسة والانفتاح والعولمة في ظل بيئة الأعمال الحالية، وعلى الرغم من وجهة النظر العامة بخصوص سهولة تطبيق وتكامل تلك الممارسات إلا أنه يوجد العديد من العوامل التي يجب أخذها في الحسبان لنجاح تطبيق وتكامل تلك الممارسات مع بعضها البعض ومن أهمها ضرورة وجود الثقة والالتزام المتبادل بين أطراف سلسلة التوريد، فضلا عن ضرورة جودة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات التي تربط تلك الأطراف المتعددة مع بعضها البعض حيث يجب أن تلزم المنشآت بعضها البعض بضرورة تطبيق نظم المعلومات والاتصالات المتقدمة حتى يمكن تحقيق التعاون والتنسيق الفعال بينهم، كما تعتبر السمعة والمعاملات السابقة للمنشآت في السوق من العوامل الهامة التي يجب النظر فيها عند الاندماج والتكامل مع أطراف

الاستراتيجية مع الموردين حيث تساعد على زيادة الارتباط والاعتماد المتبادل بين المنظمة ومورديها مما يؤدي لزيادة الشعور بالتكامل والوحدة بينهم والذي يقلل من التكاليف ويحسن الأداء لكلا منهم من خلال الوصول للمستوى الأمثل للمخزون عند كلا منهما، كما أن هذه الشراكات تعمل على زيادة مستوى الثقة والالتزام في المعاملات بين الأطراف والذي يزيد ويشجع الجهود المشتركة لحل المشاكل والنزاعات وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

٣/٢/٣ الدراسات التي تناولت الشراكات الاستراتيجية كأحد ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على الأداء

وفي اتجاه آخر لدراسة أثر الشراكات الاستراتيجية باعتبارها أحد أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء قد قام السيد (٢٠١٦) باقتراح نموذج محاسبي يتضمن مجموعة من القواعد النظامية الحاكمة والتي يمكن للمنشأة الاعتماد عليها والاسترشاد بها عند إقامة علاقات التحالف الاستراتيجية مع المنافسين، بما يساهم في نجاح تلك النوعية من علاقات التحالف، أو على الأقل يساهم في تخفيض احتمالات فشلها، وذلك من خلال الاستفادة من الإدارة الاستراتيجية للتكلفة باعتبارها نظام متكامل للمعلومات يوفر المعلومات الملائمة لتحليل العلاقات بين التكاليف والمخاطر والعوائد الناشئة عن إقامة المنشأة علاقة تحالف استراتيجية مع أحد المنافسين. وقد وضحت نتائج الدراسة مدى أهمية هذه الشراكات ودورها في تعزيز الأداء وتحسين الوضع التنافسي، وقد أشارت نتائج الدراسة أنه لكي يتم تنفيذ هذا التحالف بنجاح لا بد من إجراء مناقشات مطولة بين المنشأة والمنافس الحليف حول العديد من الجوانب أهمها كيفية تبادل المعلومات بينهم، وكيفية تصميم العقد القانوني الحاكم لعلاقة

فا ١: تؤثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد إيجاباً على مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال الصناعية في ظل بيئة الأعمال المصرية.

٤ - الدراسة التطبيقية

تستهدف الدراسة في هذه الجزئية عرض منهجية الدراسة المستخدمة لاختبار فرض الدراسة ولتحقيق ذلك سيتم تنظيم هذه الجزئية علي النحو التالي، أهداف الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وتصنيف وقياس متغيرات الدراسة، وأدوات وإجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي، ونتائج الدراسة.

١/٤ هدف الدراسة

تستهدف الدراسة بصفة أساسية اختبار فرض البحث عملياً المتمثل في التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد SCMP على مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال الصناعية في بيئة الأعمال المصرية.

٢/٤ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المنشآت المصرية المطبقة لممارسات إدارة سلسلة التوريد SCMP، وتتمثل عينة الدراسة في القطاع الصناعي في ظل بيئة الأعمال المصرية وقد تم اختيار ست منشآت من هذا القطاع في مدينتي الإسكندرية والقاهرة وتم إجراء الدراسة عليهم.

٣/٤ متغيرات الدراسة

١/٣/٤ المتغيرات المستقلة

أ- تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد SCMP: وهي عبارة عن الشراكة الإستراتيجية مع المورد، مستوى جودة ومشاركة المعلومات وإدارة علاقات العملاء، ويتم قياسهم من خلال عدد من الأسئلة عن مدى وجود علاقات قوية مع الموردين والعملاء،

خارجية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتكلفة التحويل وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة عند انتقالها من مورد لآخر، ولكي تتجنب المنظمة تلك التكاليف يجب عليها الحفاظ على إقامة وتوطيد علاقات قوية طويلة الأجل مع أطراف مختارة بعناية وموثوق بها، وذلك حتى تتمكن المنشآت من تحقيق ولو جزء من المنافع المحتملة من تطبيق تلك الممارسات حيث تساعد على تخفيض التكاليف والتخلص من الفاقد، وزيادة قدرة المنشآت على التكيف مع التغيرات الديناميكية، فضلاً عن دورها في تعزيز جودة المنتجات من خلال الاعتماد على أفضل الكفاءات المتخصصة في أداء الأنشطة أو إسنادها لأطراف خارجية، كما أن إتاحة وتبادل المعلومات الجيدة باعتبارها أحد ممارسات إدارة سلسلة التوريد تساعد على اتخاذ أفضل القرارات والاستفادة من الفرص والتغلب على التحديات الموجودة في ظل بيئة الأعمال الحالية وذلك من خلال العلاقات القوية بين الأطراف المتعددة والتي تزيد من احتمالية تجديد العقود بينهم، وبالتالي تحقيق منافع مستمرة لكلا منهما والتي تتمثل في الحد من مواجهة التضارب والتعارض والذي يقلل من احتمالية تعطيل الأعمال، كما تعمل أيضاً على الحد من عدم تماثل المعلومات والذي بدوره يقلل من السلوك الانتهازي عبر سلسلة التوريد ومن ثم تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية لسلسلة التوريد بأكملها. بناء على ما تقدم من مراجعة وتحليل لبعض الدراسات السابقة يمكن لنا اشتقاق فرض الدراسة على النحو التالي:

إجمالي الأموال المستثمرة، وتعتبر ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتمثلة في الشراكات والعلاقات الاستراتيجية مع الموردين وإدارة علاقات العملاء من أهم الدعائم التي تساعد على تحسين معدل العائد على الاستثمار وغيره من المؤشرات.

ج- **العائد على حقوق الملكية ROE** يقيس العائد الذي يحققه الملاك من استثمار أموالهم في المنشأة، ويتم حسابه من خلال قسمة صافي الربح من العمليات / متوسط حقوق الملكية.

د- **معدل العائد على المبيعات ROS** (نسبة صافي الربح من العمليات) تشير النسبة المرتفعة لصافي الربح من العمليات المحقق عن كل جنيه من المبيعات، ويتم حسابه من خلال قسمة صافي الربح من العمليات/ صافي المبيعات.

هـ- **معدل الربح** يقيس قدرة المنشأة على تحقيق أكبر ربح ممكن من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج (الكفاءة الإنتاجية)، ويتم حسابه من خلال قسمة معدل الربح/ صافي المبيعات.

و- **معدل دوران الأصول AT** يعبر عن مدى نشاط وقدرة الأصول المملوكة للمنشأة في تحقيق مبيعات ويتم حسابه من خلال قسمة صافي المبيعات/ إجمالي الأصول.

م- **نسبة المصاريف العمومية والإدارية** يتم حسابها من خلال قسمة المصاريف العمومية والإدارية/ صافي المبيعات وكلما انخفضت هذه النسبة دل على وجود رقابة على هذه المصاريف.

ن- **إنتاجية العاملين** تقيس إنتاجية العامل خلال العام، وهذه النسبة تفيد في توضيح مدى قدرة المنشأة على مواجهة ضغوط العمل ومواجهة منافسة الآخرين في، ويتم حسابها من خلال صافي المبيعات/ عدد العاملين.

ومدى سرعة ودقة تدفق المعلومات بين جميع أعضاء سلسلة التوريد.

٤/٣/٢ المتغيرات التابعة

أ- **الأداء المالي**: يمكن قياسه من خلال معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على المبيعات، معدل دوران الأصول، مجمل الربح، إنتاجية العاملين، نسبة المصاريف العمومية والإدارية للمبيعات.

٤/٤ الإجراءات المتبعة في الدراسة

اعتمدت الدراسة بصفة أساسية على أسلوب المقابلات الشخصية مع مديرين لإدارات المالية، والمبيعات، والمشتریات، والتكاليف، والإنتاج بالإضافة لتوزيع قوائم استقصاء كأدوات لجمع البيانات اللازمة، كما اعتمدت الدراسة على تحليل القوائم المالية لعدد من المنشآت الصناعية المطبقة لممارسات إدارة سلسلة التوريد SCMP، حيث تم إجراء تحليل لمجموعة من المؤشرات المالية لكل منشأة وذلك خلال فترتين ثلاث سنوات قبل تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد وثلاث سنوات بعد التطبيق ثم تم إجراء مقارنة بين الأداء قبل وبعد التطبيق لمعرفة مدى التحسن أو التدهور في هذه المؤشرات بعد تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وتتمثل المؤشرات المالية المستخدمة في الآتي:-

أ- **معدل العائد على الأصول ROA** ويتم حسابه من خلال قسمة صافي الربح من العمليات/ إجمالي الأصول.

ب- **معدل العائد على الاستثمار ROI** يعبر عن مدى كفاءة المنشأة في استخدام وإدارة جميع الأموال المتاحة لديها سواء من المساهمين أو الأموال المقترضة في تحقيق عائد على تلك الأموال، ويتم حسابه من خلال قسمة صافي الربح من العمليات/

ب- تم استخدام اختبار Q-Square للتحقق من الاختلافات الجوهرية في آراء وخيارات المستقصى منهم.

ج- تم إجراء اختبار للاعتدال "Tests of Normality" وهما اختبار

ShapiroWilk , Kolmogorov-Smirnov , وتوصلنا من هذه الاختبارات أن متغيرات الدراسة لا تتبع للتوزيع المعتدل ولذلك سوف نعتمد على الاختبارات اللامعلمية مثل Test Mann-Whitney Test Kruskal-Wallis Test ;

د- تم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية مثل Mann-Whitney Test Kruskal-Wallis Test لدراسة تأثير بعض العوامل الديموجرافية على درجة تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

هـ- تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط simple Regression لاختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مؤشرات الأداء المالي (اختبار العلاقة بين المتغيرات).

و- وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS Version 22 لإجراء العمليات الإحصائية.

٤/٦ وصف نتائج قائمة الاستقصاء

تم الاعتماد في هذا الجزء على المقاييس الوصفية، والتكرارات، والتكرارات النسبية، واستخدام أيضا اختبار مربع كاي "Chi-square" للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من المقاييس الوصفية على مجتمع الدراسة أم لا، وقد تم تقسيم ردود المشاركين في الاستقصاء على حسب القطاع الذي يعملوا فيه، وعدد العاملين في المنشأة.

بالإضافة لإجراء الدراسة التحليلية للقوائم المالية قامت الباحثة بإعداد قائمة استقصاء للحصول على المعلومات اللازمة التي تتعلق بأثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء. وبعد إعدادها تم تحديد المنشآت الصناعية المصرية المطبقة لممارسات إدارة سلسلة التوريد من خلال الانترنت والدراسات الأكاديمية وقد قامت الباحثة بعمل زيارة أو اثنتين لجزء من هذه المنشآت التي تم تحديدها، ومن خلال هذه الزيارات تمكنت من مقابلة بعض مديري الإدارات، وكانت مدة المقابلة تتراوح بين ١٥-٦٠ دقيقة ومن خلال هذه المقابلات تمكنت الباحثة من الحصول على بعض المعلومات الخاصة بممارسات إدارة سلسلة التوريد ومدى تأثيرها على الأداء، وكان عدد المنشآت التي تم زيارتها عشر منشآت في مجالات متعددة (أسمدة وكماويات، منتجات غذائية، غزل ونسيج، حديد وصلب، أسمنت، مطابع) وبعد إجراء هذه الخطوات انتهت بجمع ٣٠ قائمة صالحة للتحليل بنسبة استجابة ٥٠% حيث تم توزيع ٦٠ قائمة وتم استرجاع منهم ٥٠ قائمة وأيضاً تم استبعاد منهم ٢٠ قائمة لعدم ملائمتها للتحليل بسبب شطب المنشآت التي تنتمي إليها هذه القوائم من البورصة وعدم تمكن الباحثة من الحصول على القوائم المالية لهم لذا كان لابد من استبعاد هذه المنشآت لغرض التحليل الإحصائي.

٤/٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:-

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي ومنها تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط للمتغيرات التابعة والمستقلة، وتم ترتيب هذه المتغيرات على أساس أهميتها النسبية طبقاً للمتوسطات والانحرافات المعيارية.

أ- تقسيم المشاركين وفقا للقطاع الذي يعملوا فيه

النسبة	عدد المشاركين	القطاع
33.3%	10	المالي
20%	6	المبيعات
23.3%	7	المشتريات
6.7%	2	المخازن
10%	3	التكاليف
3.3%	1	التخطيط
3.3%	1	الإنتاج
100%	30	الإجمالي

يوضح هذا الجدول أيضا مدى التنوع في القطاعات التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة مما SCMP. فيما يتعلق بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يمكن الاستفادة من آرائهم ووجهات نظرهم المتنوعة ب- بالنسبة لعدد العاملين في جميع المنشآت محل الدراسة فقد زاد عن 500 عامل.

٤/٦/١ درجة تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد SCMP

الإحصائية	
درجة تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد	المتوسط
الحد الأدنى	الحد الأعلى
أقل درجة تطبيق	أعلى درجة تطبيق
٠.٨٩٦٦	٠.٨١٨١
٠.٩٧٥٠	٠.٥٠
١	

يتضح من الجدول السابق أن متوسط درجة تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد ٠,٨٩٦٦ وكان يتراوح بين ٠,٨٢ و٠,٩٧ وكانت أقل درجة تطبيق وفقا لآراء المشاركين تساوي ٠,٥ وأعلى درجة تطبيق تساوي ١ أي ١٠٠% من الممارسات. باحتمال ٩٥% أن تطبيق هذه الممارسات كانت

٢/٦/٤ الدوافع التي حفزت المنشآت لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد SCMP

ترتيب حسب الأهمية	p-value	الانحراف المعياري	الوسط	دوافع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد
٥	٠.٠٠٣	٠.٥٧	٤.٤٨	تحسين معدل العائد على الاستثمار
١١	٠.٠٠١	١.٠٨	٣.٦٦	تحسين معدل العائد على الأصول
٩	٠.٠٠٠	٠.٨٥	٤.١٧	تحسين معدل دوران المخزون
٢	٠.٠٠٥	٠.٤٤	٤.٧٦	تخفيض التكاليف
٧	٠.٠٦٦	٠.٧٢	٤.٣٤	زيادة مرونة الشركة
٨	٠.١٦٦	٠.٧٣	٤.٢١	تخفيض المخاطر ودرجة عدم التأكد
٦	٠.٠٠٣	٠.٥٧	٤.٤٥	السرعة في تلبية احتياجات العملاء
١	٠.٠٠٢	٠.٤١	٤.٧٩	تحسين المركز التنافسي للشركة
١٠	٠.٠٥٦	٠.٩٢	٣.٩٣	الرغبة في مواكبة العولمة والتغيرات
١	٠.٠٠٢	٠.٤١	٤.٧٩	الرغبة في الاستمرار والنمو في السوق
٣	٠.٠٠٠	٠.٦٠	٤.٦٩	توطيد والحفاظ على علاقات قوية مع عملائها ومورديها وجميع المتعاملين معها
٤	٠.٠٠٠	٠.٦١	٤.٦٦	سرعة ودقة اتخاذ القرارات

المركز التنافسي للشركة والرغبة في الاستمرار والنمو في السوق وقد أشار ٧٩.٣% بأنها تعتبر دوافع هامة جدا، ويلبها في الأهمية تخفيض التكاليف وقد أشار ٧٥.٩% أيضا بأنها هامة جدا، وتعتبر سرعة ودقة اتخاذ القرارات الدافع التالي لاتجاه المنشآت لتطبيق SCMP فقد أجاب أيضا ٧٢.٤% بأنها تعتبر دافع هام جدا، ويأتي بعد ذلك رغبة الشركة في تحسين معدل العائد على الاستثمار فقد أجاب ٥١.٧% بأنها هامة جدا في تحفيز الشركة لتطبيق SCMP.

٧/٤ تحليل القوائم المالية

تم تقديم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عينة مكونة من ست منشآت مطبقة لممارسات إدارة سلسلة التوريد لتوضيح التغيرات التي حدثت في مؤشرات الأداء المالي لهذه المنشآت من خلال مقارنة القيمة المتوسطة لكل مؤشر خلال ثلاث سنوات قبل تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد بالقيمة المتوسطة لنفس المؤشر عن فترة

يوضح الجدول السابق أن قيمة p-value لجميع الأسباب أقل من ٥%، وهذا يعني أن جميع المشاركين يوافقون على أهمية هذه الدوافع في تحفيز المنشآت بشكل عام على تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد، فيما عدا زيادة مرونة المنشأة والقيمة الاحتمالية $p=0.066$ ، وتخفيض المخاطر ودرجة عدم التأكد و(القيمة الاحتمالية ٠.١٦٦٦) والرغبة في مواكبة العولمة والتغيرات المتلاحقة والقيمة الاحتمالية $p=0.056$ ، ويمكن أيضا اعتبار زيادة درجة المرونة وزيادة قدرة الشركة على مواكبة التغيرات المتلاحقة من الدوافع الهامة أيضا لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد ولكن عند مستوي معنوية ١٠%، وهذا يشير إلى مدى أهمية جميع الأسباب السابقة من وجهات نظر المجتمع في تحفيز ودفع المنشآت لتطبيق SCMP. ويخلص الباحث أيضا إلى أن المشاركين قد أجمعوا على وجود خمس دوافع هامة جدا تحفز المنشآت لتطبيق SCMP وأهمها تحسين

أ- المنشأة الأولى ثلاث سنوات بعد التطبيق لمعرفة مدى التحسن أو

التدهور في كل مؤشر من المؤشرات المالية التي تم تناولها في الدراسة، وذلك لتحقيق الغرض الرئيسي للدراسة واختبار مدى صحة الفرض، وسوف نتناول هذه المنشآت على النحو التالي:-

التغير في مؤشرات الأداء المالي (١)

مؤشرات الأداء المالي	المتوسط قبل التطبيق	المتوسط بعد التطبيق	نسبة التغير في المؤشر
معدل العائد على الأصول	١٤.٢٣%	١٣.٦٠%	انخفاض بنسبة ٤.٤٣%
معدل العائد على الاستثمار	١٦%	٢٠.٦٤%	زيادة بنسبة ٢٩%
معدل العائد على حقوق الملكية	٢٤%	٢٥.٣٥%	زيادة بنسبة ٥.٦٤%
معدل دوران الأصول	٠.٤٠	٠.٤٠	لا يوجد تغير
نسبة صافي الربح من العمليات	٣٥.٧٩%	٣٣.٩٦%	انخفاض بنسبة ٥.١%
مجمل الربح	٤٢.٧%	٤١.٤%	انخفاض بنسبة ٢.٩٧%
نسبة المصاريف العمومية والإدارية	٢.٢١%	٢.١٦%	انخفاض بنسبة ٢.٤١%
إنتاجية العاملين	٢١٦٥٥٠	٢٩٣٧٢١	زيادة بنسبة ٣٥.٦%

ب- المنشأة الثانية

وهي من المنشآت كبيرة الحجم حيث يزداد حجم مبيعاتها عن مليون جنيه مصري، كما يزداد عدد العاملين بها عن ٢٠٠٠ عامل.

تتخصص هذه المنشأة في صناعة المنتجات الغذائية وخصوصا صناعة الزيوت والصابون

التغير في مؤشرات الأداء المالي (٢)

مؤشرات الأداء المالي	المتوسط قبل التطبيق	المتوسط بعد التطبيق	نسبة التغير في المؤشر
معدل العائد على الأصول	٥.١%	٥.٨٧%	زيادة بنسبة ١٥%
معدل العائد على الاستثمار	١٤.٧٤%	١١.٦٩%	انخفاض بنسبة ٢٠.٧%
معدل العائد على حقوق الملكية	٢٢.٥٠%	٢٠.١٩%	انخفاض بنسبة ١٠.٢٧%
معدل دوران الأصول	١.٢٣	١.٢٠	انخفاض بنسبة ٢.٦٢%
نسبة صافي الربح من العمليات	٤.١٢%	٤.٩٠%	زيادة بنسبة ١٨.٩٣%
مجمل الربح	٨.٣٦%	١٠.٢٣%	زيادة بنسبة ٢٢.٣٩%
نسبة المصاريف العمومية والإدارية	٣.٩١%	٥.٦٨%	زيادة بنسبة ٤٥.٣%
إنتاجية العاملين	١٨٦	١٥٦	انخفاض بنسبة ١٦.١١%

ج- المنشأة الثالثة

تتخصص هذه المنشأة في صناعة الحديد والصلب وهي من المنشآت كبيرة الحجم حيث يزداد حجم مبيعاتها عن مليون جنيه مصري، كما يزداد عدد العاملين بها عن ٣٠٠٠ عامل.

التغير في مؤشرات الأداء المالي (٣)

مؤشرات الأداء المالي	المتوسط قبل التطبيق	المتوسط بعد التطبيق	نسبة التغير في المؤشر
معدل العائد على الأصول	٤.٥٨%	-٠.٣٣%	انخفاض بنسبة ١٠.٧%
معدل العائد على الاستثمار	٨.٩٠%	-٠.٦٩%	انخفاض بنسبة ١٠.٨%
معدل العائد على حقوق الملكية	١٧.٥٣%	-١.٣٧%	انخفاض بنسبة ١٠.٨%
معدل دوران الأصول	٠.٨٨	٠.٨٥	انخفاض بنسبة ٣.٧%
نسبة صافي الربح من العمليات	٥.٢٢%	-٠.٣٨%	انخفاض بنسبة ١٠.٧%
مجمّل الربح	١٢.٩٩%	٨.٢١%	انخفاض بنسبة ٣٦.٨%
نسبة المصاريف العمومية	١.٢%	٢.٤٦%	زيادة بنسبة ١٠.٥%
إنتاجية العاملين	٤٣٩٤	٤١٢٥	انخفاض بنسبة ٦.١٣%

د- المنشأة الرابعة

تتخصص هذه المنشأة في صناعة الأسمنت وهي من المنشآت كبيرة الحجم حيث يزداد عدد مبيعاتها عن مليون جنيه مصري، كما يزداد عدد العاملين بها عن ٣٠٠٠ عامل.

التغير في مؤشرات الأداء المالي (٤)

مؤشرات الاداء المالي	المتوسط قبل التطبيق	المتوسط بعد التطبيق	نسبة التغير في المؤشر
معدل العائد على الاصول	١١.٩٣%	٥.٥٦%	انخفاض بنسبة ٥٣.٤%
معدل العائد على الاستثمار	١٤.٢٥%	٦.٧٢%	انخفاض بنسبة ٥٢.٨%
معدل العائد على حقوق الملكية	١٤.٤٦%	٨.٥٩%	انخفاض بنسبة ٤٠.٦%
معدل دوران الاصول	٠.٢٩	٠.٤٩	زيادة بنسبة ٦٥.١٦%
نسبة صافي الربح من العمليات	٣٩.٩٤%	١١.٢٨%	انخفاض بنسبة ٧١.٧٥%
مجمّل الربح	٣٣.٦٤%	١٩.٩%	انخفاض بنسبة ٤٠.٨%
نسبة المصاريف العمومية والإدارية	٢.٧٤%	٩.٨٤%	زيادة بنسبة ٢٥٩%
إنتاجية العاملين	٥٩٥	١٤٨٨	زيادة بنسبة ١٥٠%

هـ- المنشأة الخامسة

تتخصص هذه المنشأة في صناعة الغزل والنسيج وهي من المنشآت كبيرة الحجم حيث يزداد حجم مبيعاتها عن مليون جنيه مصري، كما يزداد عدد العاملين بها عن ٣٠٠٠ عامل.

التغير في مؤشرات الأداء المالي (٥)

مؤشرات الأداء المالي	قبل التطبيق	بعد التطبيق	نسبة التغير في المؤشر
معدل العائد على الأصول	٠.٢٩%	٣.٩-%	انخفاض بنسبة ١٤٤٤٤%
معدل العائد على الاستثمار	٠.٤١%	٥.٦٥-%	انخفاض بنسبة ١٤٧٨%
معدل العائد على حقوق الملكية	٠.٤٨%	١٢-%	انخفاض بنسبة ٢٦٠%
معدل دوران الاصول	٠.٢٧٨	٠.٣٠٢	زيادة بنسبة ٨.٥٧%
نسبة صافي الربح من العمليات	١%	١٢.٩-%	انخفاض بنسبة ١٣٩٠%
مجمل الربح	١٧.٧٥%	١٨.٤٢%	زيادة بنسبة ٣.٧٧%
نسبة المصاريف العمومية والإدارية	٨.١٧%	٧.٦٢%	انخفاض بنسبة ٦.٦٧%
إنتاجية العاملين	٣٦٦	٥٨٠	زيادة بنسبة ٥٨.٦%

و- المنشأة السادسة

تتخصص هذه المنشأة في صناعة الأسمنت وهي من المنشآت كبيرة الحجم حيث يزداد حجم مبيعاتها عن مليون جنيه مصري، كما يقرب عدد العاملين بها من ١٠٠٠ عامل.

التغير في مؤشرات الأداء المالي (٦)

مؤشرات الأداء المالي	المتوسط قبل التطبيق	المتوسط بعد التطبيق	نسبة التغير في المؤشر
معدل العائد على الاصول	٢١.٩٣%	١٥.٦٣%	انخفاض بنسبة ٢٨.٧٣%
معدل العائد على الاستثمار	٣١.٨٦%	٢٤.١٣%	انخفاض بنسبة ٢٤.٢٦%
معدل العائد على حقوق الملكية	٣٣%	٢٥.٢٣%	انخفاض بنسبة ٢٣.٥٥%
معدل دوران الاصول	٠.٩٨٨	٠.٨٢٣	انخفاض بنسبة ١٦.٧%
نسبة صافي الربح من العمليات	٢٢.٢%	١٩%	انخفاض بنسبة ١٤.٤%
مجمل الربح	٣٠.٦%	١٢.٢٣%	انخفاض بنسبة ٦٠%
نسبة المصاريف العمومية والإدارية	٥.٢٣%	٧.٢٦%	زيادة بنسبة ٣٨.٨%
إنتاجية العاملين	١٥٨٥	١٠٦٥	انخفاض بنسبة ٣٢.٨%

٨/٤ اختبار فرض البحث

يستهدف هذا القسم اختبار مدى صحة فرض الانحدار البسيط لاختبار هذا الفرض المتعلق بالدراسة وسوف نعتمد في هذا الجزء على نموذج بأثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على

الممارسات الشراكة الإستراتيجية مع الموردين وتساعد هذه الممارسة في تخفيض التكاليف من خلال دورها في بناء وتنسيق التعاون والذي يساعد على الاتصال الدائم والمستمر بين المنشآت وبالتالي القضاء على الحاجة للاحتفاظ بالمخزون ومن ثم تخفيض التكاليف والقضاء على الاختلالات التي يمكن أن تواجهها المنشأة , وتعتبر مشاركة المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد، وجودة المعلومات المتبادلة بينهم أيضا من الممارسات الهامة التي تساعد على زيادة التنسيق والتعاون، وتخفيض درجة عدم التأكد، وتخفيض تكاليف المخزون، وتمكين المنشآت من الإلمام بالفرص والتغيرات السوقية كما تسمح بالسرعة والدقة في التفاعل والتكيف والاستجابة للعملاء، وبالتالي زيادة رضا وولاء العملاء من خلال السرعة والثقة واعتمادية التسليم، وأيضا تعمل على زيادة الفعالية في اتخاذ القرارات السريعة الفعالة وحل النزاعات بشكل أفضل وتحسين الاستجابة والتخطيط، ومن ثم زيادة احتمالية تخفيض التكاليف وتحسين مؤشرات الأداء المالي ، ولاختبار مدى صحة فرض الدراسة عمليا اعتمد البحث على دراسة ميدانية للقطاع الصناعي في بيئة الأعمال المصرية، بالإضافة لإجراء المقابلات الشخصية مع بعض مديري الإدارات في المنشآت عينة الدراسة بالإضافة لتوزيع قوائم استقصاء لمحاولة الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاختبار فرض الدراسة، وبلغت عدد القوائم التي تم توزيعها ٦٠ قائمة وتم استرجاع منهم ٥٠ قائمة وأيضا تم استبعاد منهم ٢٠ قائمة لعدم ملائمتها للتحليل بسبب شطب المنشآت التي تنتمي إليها هذه القوائم من البورصة وعدم تمكن الباحثة من الحصول على القوائم المالية لهم عن

أشار المستقصى منهم لضرورة ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في تحسين مقاييس الأداء التشغيلية مثل زيادة معدل دوران المخزون، وتحسين المركز التنافسي للشركة، وتخفيض المخاطر ودرجة عدم التأكد نتيجة العلاقات القوية والشراكات الاستراتيجية مع الموردين، كما أنها تزيد من مرونة الشركة في الاستجابة للتغيرات في السوق واحتياجات ومتطلبات العملاء المتنوعة مما يساعدها في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد في الأجل الطويل ومن ثم تحسين مؤشرات الأداء المالي بشكل غير مباشر .

٥ - النتائج والتوصيات ومجالات البحث

المستقبلية

١/٥ نتائج البحث

تستهدف الدراسة في هذا الجزء عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها النظري والعملي، بالإضافة لعرض أهم التوصيات، ومجالات البحث المقترحة في هذا المجال، وذلك على النحو التالي:-

استهدفت الدراسة اختبار تأثير تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مؤشرات الأداء المالي (معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على المبيعات، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل دوران الأصول، ونسبة المصاريف العمومية والإدارية، ومجمل الربح، وإنتاجية العاملين) لمنشآت الأعمال الصناعية في ظل بيئة الأعمال المصرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تعريف ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أنها أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي اتجهت إليها المنشآت في الأونة الأخيرة لمساعدتها في مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، وتحسين أدائها ووضعها التنافسي، ومن أهم هذه

(2015) EL-nakib قامت أيضا باختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مقاييس الأداء المالي في بيئة الأعمال المصرية، وقد توصلت لوجود تأثير سلبي لتطبيق تلك الممارسات على بعض مؤشرات الأداء المالي مثل معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية وقد أشار إلى أنه يمكن إرجاع هذا الأثر السلبي على الأداء لحدثة مفاهيم وممارسات إدارة سلسلة التوريد في ظل بيئة الأعمال المصرية، ويعتقد الباحث أنه يمكن إرجاع هذا الأثر (عدم وجود تأثير لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي) في ظل إجابات المشاركين في الدراسة وإشارتهم لمدى أهمية هذه الممارسات ودورها في تحسين الأداء التشغيلي (أبعاد القياس المتوازن للأداء) إلى أن هذه الممارسات تؤثر وبشكل فعال على مقاييس الأداء المالي ولكن بشكل غير مباشر من خلال دورها في زيادة الثقة والالتزام بين المتعاملين وزيادة جودة المعلومات المتاحة والمتبادلة والتي تمكن من تعزيز الوضع التنافسي واتخاذ أفضل القرارات ومن ثم تخفيض التكاليف وزيادة الربحية وتحسين الأداء المالي ولكن بشكل غير مباشر.

٢/٥ توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بممارسات إدارة سلسلة التوريد باعتبارها من الأدوات الإدارية الهامة التي لا تتحرك أي منشأة رغبة في النمو والاستمرار بدونها، لذا توصي الباحثة جميع المنشآت بهذه الممارسات والحرص على تطبيقها وإزالة المخاوف

السنوات المطلوبة لذا كان لابد من استبعاد هذه المنشآت لغرض التحليل الإحصائي، أي أن نسبة الرود السليمة الصالحة للتحليل كانت (٥٠%)، واعتمدت أيضا على إجراء دراسة تحليلية للقوائم المالية للمنشآت عينة الدراسة لمعرفة مدى التحسن أو التدهور في مؤشرات الأداء المالي بعد تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد، ثم تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وتوصلت هذه الاختبارات لعدة نتائج يمكن تناولها على النحو التالي:-

١- توضح النتائج أن درجة تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد باحتمال ٩٥% تتراوح بين ٠,٨١ و٠,٩٧، وقد وضحت النتائج وجود عدة دوافع رئيسية حفزت المنشآت لتطبيق تلك الممارسات من أهمها رغبة المنشآت في تحسين مركزها التنافسي والاستمرار والنمو في السوق، وتعتبر أيضا الرغبة في تخفيض التكاليف وتوطيد وبناء علاقات قوية مع العملاء والموردين أيضا من أهم الدوافع الهامة التي حفزت المنشآت للاهتمام بممارسات إدارة سلسلة التوريد.

٢- توصلت الدراسة من خلال تحليل القوائم المالية وتحليل مؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد إلى عدم وجود تأثير لهذه الممارسات على جميع مؤشرات الأداء المالي (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على المبيعات، ومعدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على حقوق الملكية) حيث كانت قيمة p -value أكبر من ٥% لجميع المؤشرات مما يعني عدم إمكانية رفض فرض العدم، وبالتالي رفض الفرض البديل، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Youssef and

- أثر تطبيق أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة وجودة المعلومات المتبادلة كأحد ممارسات إدارة سلسلة التوريد على تحسين الأداء المالي وتحقيق ميزة تنافسية للمنشآت الصناعية.
- دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على تحسين الأداء التشغيلي والمالي بالتطبيق على المنشآت التجارية.
- تقييم أثر التكامل بين تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع وممارسات إدارة سلسلة التوريد باستخدام الأبعاد الأربعة للقياس المتوازن للأداء "BSC".
- أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على دعم عملية اتخاذ القرار من قبل أصحاب المصالح داخل المنشأة- دراسة حالة القطاع الصناعي.

مراجع البحث

المراجع العربية

- ١- البتانوني, علاء محمد. ٢٠١٣. إطار مقترح لإختيار وتحفيز المورد للكشف عن بيانات التكلفة في ظل استخدام أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة كأداة لإدارة التكلفة البيئية- دراسة استطلاعية. جامعة دمنهور, كلية التجارة, ص ١٩١-٢٦٨.
- ٢- البتانوني, علاء محمد. ٢٠١٤. تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية. مجلة المحاسبة والمراجعة, ص ٢٢١-٢٩٧.
- ٣- رفاعي, ممدوح عبد العزيز. ٢٠٠٤. أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب 'دراسة تطبيقية على السلع

من كل شيء جديد, حيث أن التقدم والاستمرار والنمو لن يحدث بدون مواكبة وتطبيق الأساليب والطرق الإدارية الحديثة, مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن هذه الممارسات تؤثر وبشكل فعال على تحسين جميع جوانب الأداء سواء المالي أو التشغيلي ولكن هذا التأثير من المحتمل عدم ظهوره بشكل صريح ومباشر.

- كما توصي الباحثة بضرورة الاندماج والتكامل بين المنشأة وعملائها ومورديها والعمل معا ككيان واحد حيث أن هذا يسهل عليهم كثير من الأمور, كما يعمل على زيادة درجة المرونة وتخفيض مخاطر عدم التأكد التي يمكن أن يتعرضوا لها, بالإضافة إلى أن تبني هذه الاتجاه يعتبر عاملا كبيرا جدا في تحسين الوضع المالي والتنافسي لهم.

- توصي الباحثة أيضا بضرورة اتجاه المنشآت الحكومية للاهتمام بممارسات إدارة سلسلة التوريد وخصوصا الشراكات الاستراتيجية مع العملاء والموردين ومحاولة التخلي عن القواعد والروتين الموجود في هذا القطاع مثل الاعتماد بشكل دائم على المناقصات والذي قد يحملها الكثير من التكاليف دون جدوى, كما لايمكنها من امتلاك علاقات قوية مع المتعاملين معها.

٣/٥ مجالات البحث المقترحة

يقترح الباحث أن تتجه البحوث المستقبلية نحو الآتي:-

- دراسة أثر التكامل بين تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع وممارسات إدارة سلسلة التوريد بالتطبيق على القطاع التجاري.

المراجع الأجنبية

- المعمر" . مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة - ملحق العدد الأول، ص ٧٢-١.
- ٤- السعدني، نرمين. ٢٠١٢. أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية. رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- ٥- السيد، بسام فؤاد محمد. ٢٠١٦. الإدارة الاستراتيجية للتكلفة لإدارة علاقات تحالف المنشأة مع المنافسين. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الثاني، المجلد الثالث والخمسون - يوليو ٢٠١٦، ص ٢٤-١.
- 1- Aareskjold, M. 2012.** A study of the effects of supply chain performance through inventory policy improvements and information sharing. Master thesis in Logistics and Supply Chain Management. Aarhus School of Business and Social Sciences.
- 2- Baihaqi ,I. and Beaumont ,N. 2005.** Information Sharing in Supply Chains: a Literature Review and Research Agenda. Department of Management Monash University, Victoria, Australia.
- 3-Brandau, R.and Hoffjan, A.2010.** Exploring the involvement of management accounting in strategic decisions and control The case of offshoring. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 6 no. 1, pp. 72 - 95.
- 4-Bukenya, M. 2014.** Quality of Accounting Information and Financial Performance of Uganda's Public Sector. American Journal of Research Communication, vol .2 no.5, pp 183-203.
- 5-Cullen ,J. 2009.** Supply Chain Management Accounting. Published by The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

- 6- Fawcett,S. et al. 2007.** Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol.12, no.5, pp.358-68.
- 7- Ghatebi M.; E. Ramezani and M., Shiraz (2013).** Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Manufacturing Companies of Khuzestan Province, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. vol. 5, no.6, pp. 269- 274.
- 8- Hamister, J. (2012).** Supply Chain Management Practices in Small Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 40 (6): 427-450.
- 9- Hormohammadi, M.et al. 2016.** A Survey on Effects of Customer Relationship Management (Crm) On Performance Improvement of Resource Equipping (Case Study: A State Bank in Iran). *Journal of current research in science*. Vol. 4, No.2, pp.61-67.
- 10- Ince,H et al .2013.** The Impact of ERP Systems and Supply Chain Management Practices on Firm Performance: Case of Turkish Companies. *Social and Behavioral Sciences*. vol.1.99, P. 1124 -33.
- 11- Jamal ,N .and Tayles, M.2014.** The Direct Effect of Supply Chain Management Practices on Management Accounting and Supply Chain Performance. *World Journal of Management*. Vol. 5, No. 2, September 2014, Pp. 50 – 65 .
- 12-Jaya et al.2012.** Exploring Information Manufacturing Sharing and Supply Chain Performance: Based on Malaysian Automotive Industry. *IOSR Journal of Engineering*. University Pendidikan Sultan Idris , Department of Accounting and Finance. vol.2, no.7,pp.41-8.
- 13- Jeronimo,J., Espejo,M. and Gil, D.2008.** shared management information in buyer/ supplier relationships: its usefulness and its influence on continuity expectations, *Spanish Accounting Review*, Vol. 10 , No. 2 ,pp. 75-102.
- 14- Karami ,M. et al.,2014.** Supply Chain Management Practices Impact on the Healthcare Perceived Organizational Performance in Malaysia. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* .vol. 7, no. 13, pp. 2736-40.
- 15- Kocoglu et al.2011.** The effect of supply chain integration on information sharing:Enhancing the supply chain performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.vol.24, pp.1-630-49.
- 16- Kolis,K. and Jirinova, K.2013.** The Impact of the Customer Relationship Management on a Company's Financial Performance. *University of Economics in Prague, Czech Republic*.
- 17- Li, S. B., et al. 2006.** The Impact of Supply Chain Management Practices

- on Competitive Advantage and Organizational Performance. International Journal of Management Science. vol. 34, no.2, pp. 107 –24.
- 18-Marinagi ,C., Trivellas, P. and Reklitis ,P. 2015.** Information Quality and Supply Chain Performance: The Mediating Role of Information Sharing. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- 19- Matovu ,B. 2005.** perceived quality of accounting information and performance of small and medium enterprises. university business school, department of accounting and finance.
- 20-Mensah, C ., Diyuoh, D. and Oppong ,D.2014.** Assessment of supply chain management practices and its effect on the performance of kasapreko company limited in ghana . *European Journal of Logistics Purchasing and Supply Chain Management* . Vol.2, No. 1, pp.1- 16.
- 21-Mentzer,J . et al.,2001.** Defining supply chain management. *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, Vol.22, No. 2, pp.1-26.
- 22- Okongwu, U et al.2015.** Causal linkages between supply chain management practices and performanceA balanced scorecard strategy map perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 678-702.
- 23- Rashed ,C. et al. 2010.** Effect of Information and Knowledge Sharing on Supply Chain Performance: A Survey Based Approach. *Journal of Operations and Supply Chain Management* , vol .3 no.2, pp 61- 77.
- 24- Reid ,I., Wilkins ,P. and Ioannou ,G.2015.** Information Quality, Reporting and Organisational Performance. Athens University of Economics and Business.
- 25- Saelee,R. et al. 2015.**A conceptual framework of customer relationship management capability and marketing survival. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*. Vol. 19, No. 2, pp.94-105.
- 26- Safwat,M.2014.** Cost Information Exchange With Other Supply Chain Firms- The Case Of Egypt. *World of Computer Science and Information Technology Journal (WCSIT)* , Vol. 4, No. 1, PP.1-12.
- 27-Salazar, R .2012.** the effect of Supply Chain Management process on Competitive Advantage and Organizational Performance. Master's Thesis. School of Engineering and Management.
- 28-Schloetzer, J. 2011.** Process Integration and Information Sharing in Supply Chains. School of Business ,Georgetown University.
- 29- Sukati, I. et al.,2012.** The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. vol.40 ,pp.225-33.
- 30- Wang,Z., Zhou,Q. and Ye,F.2014.** Antecedents and Outcome of Information Sharing in Supply Chain. T-

he Thirteenth Wuhan International Conference on E-Business-Emerging Operations & Services Management. School of Business Administration. Department of Accounting.

- 31- Yigitbasioglu,O.2010.** Information sharing with key suppliers: a transaction cost theory perspective. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 40, No. 7, p. 550 -78.
- 32- Youssef ,A. and El-Nakib ,I. 2015.** Investigating the Impact of Supply Chain Practices on the Financial Performance of Active Firms in Egyptian stock Market. College of Management and Technology, Finance and Accounting Department.
- 33-Zhou, Q., Lee, G. and Lee ,T. 2011.** The impact of supply information sharing on supply chain cost and services level performance.Hong Kong Shue Yan University, Department of Accounting, p.1-11.
- 34-The FASB's Conceptual Framework, 2012.** Chapter,7.pp. 223- 264.

ملحق البحث قائمة الاستقصاء

كلية تجارة

جامعة دمنهور

الاستاذ الفاضل/ الأستاذة الفاضلة.....

تحية طيبة وبعد،،،،،

تهدف القائمة التالية إلى الاستفادة من آراء سيادتكم من واقع الخبرة العملية لإنجاز الدراسة العملية للبحث وعنوانه أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال- مع دراسة ميدانية في القطاع الصناعي في ظل البيئة المصرية.

وسوف تساهم هذه القائمة مساهمة كبيرة جداً في إنجاز هذا البحث. وتقدم الباحثة بعبارة الشكر والتقدير لسيادتكم نظير تعاونكم المثمر لاستكمال هذا الاستقصاء، مع التأكيد أن كافة المعلومات ستستخدم لأغراض لبحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر لمعاونة الباحثة على إتمام هذا البحث.

الباحثة/ أسماء سعيد الكنفاني.

بيانات عامة

- ١- اسم المستقصى منه (اختياري):
- ٢- النوع: (ذكر/ أنثى):
- ٣- السن:
- ٤- الوظيفة الحالية:
- ٥- عدد سنوات الخبرة في تلك الوظيفة:
- ٦- المؤهلات الدراسية الحاصل عليها:
- ٧- اسم الشركة التي تعمل بها:
- ٨- نوع الصناعة التي تنتمي لها الشركة (طبيعة النشاط):
- ٩- كم عدد العاملين بالشركة: من ١ إلى ٢٠٠ (.....) من ٢٠١ إلى ٥٠٠ (.....) أكثر من ٥٠٠ من فضلك حدد العدد عامل.

١٠- هل تطبق شركاتكم ممارسات إدارة سلسلة التوريد؟

لا	نعم	ممارسات إدارة سلسلة التوريد
		تبادل ومشاركة المعلومات مع الموردين
		جودة المعلومات المتبادلة (دقة ووقتية ومصداقية وملائمة وإمكانية الاعتماد على المعلومات) مع هؤلاء الموردين
		العلاقات القوية والشراكات الاستراتيجية طويلة الأجل مع الموردين
		إدارة علاقات العملاء
		في حالة وجود ممارسات أخرى من فضلك أذكرها

١١- من وجهة نظر حضرتك ما هي الدوافع التي حفزت شركاتكم لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد؟

دوافع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد	غير هام إطلاقاً ١	غير هام ٢	محايد ٣	هام ٤	هام جداً ٥
تحسين معدل العائد على الاستثمار					
تحسين معدل العائد على الأصول					
تحسين معدل دوران المخزون					
تخفيض التكاليف					
زيادة مرونة الشركة					
تخفيض المخاطر ودرجة عدم التأكد					
السرعة في الاستجابة وتلبية احتياجات العملاء					
تحسين المركز التنافسي للشركة					
الرغبة في مواكبة العولمة والتغيرات المتلاحقة					
الرغبة في الاستمرار والنمو في السوق					
توطيد والحفاظ على علاقات قوية مع عملائها ومورديها وجميع المتعاملين مع الشركة					
سرعة ودقة اتخاذ القرارات					
في حالة وجود دوافع أخرى من فضلك حددها					

- أي تعليقات أو إضافات على الأسئلة:

.....

.....

وأخيراً أشكر سيادتكم على حسن تعاونكم معي لإنجاز هذه الرسالة