

دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج

دراسة ميدانية (شركة ألكوترا - مشروع سوا)

اعداد الطالب:

عامر السعد

اشراف:

د. ثناء أبا زيد

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

ملخص البحث

تم في هذا البحث دراسة دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج وذلك بالتطبيق على شركة الكوترا - مشروع سوا، حيث المنتج في شركة الكوترا هو سعر المتر الواحد للشقة السكنية المبنية، وبذلك تم توزيع 89 استبانة على عدد من موظفي الشركة لتبيان متغيرات سلسلة التوريد من خلال أبعادها الأربع (تتبي تخفيض التكاليف، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي والتكامل الاستراتيجي) ودورها في تخفيض تكاليف المنتج.

حيث توصل البحث الى عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال تبني تقنيات تخفيض التكاليف على تخفيض التكلفة المنتج. بينما وجود أثر ذو دلالة احصائية للتكامل بانواعه الثلاث (الداخلي، الخارجي والاستراتيجي) على تخفيض التكلفة المنتج. إضافة الى أن القسم المالي لا يقوم في شركة الكوترا - مشروع سوا بحساب تكاليف التخزين والنقل بشكل صحيح ومحاسبي. ولقد أظهر البحث عدم احتلال مفهوم حساب تكاليف سلسلة التوريد مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لدى القسم المحاسبي، إضافة عدم وجود نظام محاسبي يساعد أصلاً في تحليل التكاليف في شركة الكوترا - سوا، حيث لا تقوم الشركة بتحديد مجالات التحكم في التكاليف. كما تبين عدم وجود في شركة الكوترا - مشروع سوا التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف وعدم توفر بيانات تكاليف دقيقة. وتم توصية على إيجاد نظام محاسبي جديد في الشركة يقوم بحساب تكاليف التخزين والنقل والشراء بالطريقة العلمية كاعتماد على نظام ABC مثلاً والتركيز على التحليل المالي والمحاسبي، وإقامة دورات تدريبية للموظفين والمسؤولين في القسم المالي لما له شأن من تحسين العمليات المحاسبية في الشركة، إضافة الى العمل على توطيد العلاقة مع الموردين والزبائن من خلال إقامة حفلات اجتماعية للتواصل وإضافة روح التعاون معها إضافة الى اشراكهم في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

Abstract

The study of the role of the supply chain in reducing the cost of the product by applying to Alkutra – Sawa project, where 89 questionnaires were distributed to a number of company employees to show the supply chain variables through its four dimensions (cost reduction, internal integration, Strategic) and their role in reducing product costs.

The research found that there is no statistically significant impact of supply chain management by adopting cost reduction techniques to reduce cost. While there is a statistically significant impact of integration in its three types (internal, external and strategic) to reduce the cost produced. In addition, the financial division does not work in Al-Kutra – Sawa project correctly calculates storage and transport costs. Research has shown that the concept of costing the supply chain has not been widely accepted in the analytical accounting of the accounting department, in addition to the absence of an accounting system that already helps in the cost analysis of Alkutra–Sawa, where the company does not identify cost control areas. There was also no lack of cost–accounting techniques in the Al–Kutra–Sawa project and the lack of accurate cost data. It was recommended to establish a new accounting system in the company that calculates the costs of storage, transportation and purchasing in the scientific way, such as relying on the ABC

system, for example, focusing on financial and accounting analysis, and training courses for employees and officials in the financial department to improve the accounting operations in the company, To strengthen the relationship with the customers and customers through the establishment of social parties to communicate and add the spirit of cooperation with them in addition to their involvement in the strategic planning of the organization.

الفهرس

ملخص البحث	2
Abstract	3
الفهرس	5
فهرس الجداول	7
فهرس الأشكال	7
1. الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث	8
1.1. مقدمة	9
2.1. دراسات سابقة	10
3.1. مشكلة البحث	16
4.1. فرضيات البحث	16
5.1. أهمية البحث	17
6.1. أهداف البحث	18
7.1. أسلوب وإجراءات البحث	19
1.7.1. متغيرات البحث	19
2.7.1. مجتمع البحث وعينته	19
3.7.1. منهجية البحث	19
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	20
1.2. المبحث الأول: إدارة سلاسل التوريد	20
1.1.2. مفهوم سلاسل التوريد	20
2.1.2. مفهوم إدارة سلسلة التوريد	21
3.1.2. أهمية سلاسل التوريد	22
4.1.2. أهداف إدارة سلسلة التوريد	24
5.1.2. مبادئ إدارة سلسلة التوريد	26
6.1.2. خصائص إدارة سلسلة التوريد	27

28	7.1.2. مهام إدارة سلاسل التوريد في المنظمة:
30	2.2. المبحث الثاني: دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج
30	1.2.2. تكاليف سلسلة التوريد
32	2.2.2. تنظيم التكاليف في سلسلة التوريد:
35	3.2.2. تقنيات تكاليف سلسلة التوريد
35	4.2.2. أهمية حساب التكاليف سلسلة التوريد:
38	3. الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث
38	1.3. تمهيد
38	2.3. لمحة عن شركة ألكوترا – مشروع سوا
39	3.3. الطريقة والإجراءات
39	1.3.3. منهجية البحث:
39	2.3.3. مجتمع البحث:
40	3.3.3. أداة البحث:
40	4.3.3. صدق الأداة:
40	5.3.3. ثبات أداة الدراسة:
40	6.3.3. إجراءات البحث:
42	4.3. التحليل الوصفي للعينة
42	1.4.3. الجنس
43	2.4.3. عدد سنوات العمل في شركة الكوترا
44	3.4.3. العمر
45	4.4.3. المؤهل العلمي
46	5.3. دراسة الفرضيات
61	6.3. النتائج:
63	المراجع
67	الملاحق

فهرس الجداول

46	جدول 1 اختبار one sampe T test للمحور الأول.....
49	جدول 2 معامل الانحدار الخطي للفرضية الأولى.....
51	جدول 3 اختبار one sample T test للمحور الثاني.....
53	جدول 4 معامل الانحدار الخطي للفرضية الثانية.....
55	جدول 5 اختبار one sample t test للمحور الثالث.....
56	جدول 6 معادلة الانحدار الخطي للفرضية الثالثة.....
58	جدول 7 اختبار one sample T test للمحور الرابع.....

فهرس الأشكال

31	رسم توضيحي 1 الفئات الستة الرئيسية لتكاليف سلسلة التوريد.....
	رسم توضيحي 2 تأثير تنظيم التكاليف المشتركة بين المؤسسات، تكامل أنظمة المعلومات والقدرة الاستيعابية للمؤسسات على تنظيم التكاليف المشتركة بين المؤسسات في سلسلة التوريد.....
33	رسم توضيحي 3 وصف العينة (الجنس).....
42	رسم توضيحي 4 وصف العينة (عدد سنوات العمل في شركة الكوترا).....
43	رسم توضيحي 5 وصف العينة (العمر).....
44	رسم توضيحي 6 وصف العينة (المؤهل العلمي).....
45	

1. الفصل الأول:

الإطار التمهيدي للبحث

1.1. مقدمة

في ظل التطورات الحاصلة على كافة الأصعدة وبخاصة المواصلات والاتصالات، أدى ذلك إلى انتشار العولمة وتأثيرها على كافة جوانب الحياة الإنسانية، وبالتالي تأثر الشركات والمنظمات التي تعمل ضمن هذا المجتمع، حيث أصبحت حاجات ومتطلبات الأفراد بازدياد مستمر وأصبح على هذه الشركات ملاحقة هذه الحاجات وتلبيتها من جودة وخدمة وسرعة في الأداء في تلبية رغبات العملاء، وكما متعارف عليه فإن الجودة العالية تعني تكاليف أكبر، فأصبح لزاماً على الشركات البحث عن أفضل الوسائل لتخفيض تكاليفها مع محافظتها على الجودة التي تقدمها للعملاء.

ومن هذا المنطلق يأتي دور تفعيل دراسات سلاسل التوريد في عمل تلك الشركات، وذلك بسبب أن تخفيض التكلفة المنتج التي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، وذلك أن سلسلة التوريد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضاً تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك إن الكفاءة هي الفاعلية والنجاح في عمل الشركات.

وتعتبر سلسلة التوريد الأكثر تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، وإنها تلعب دوراً في تطوير الأداء وعليه يعتمد نجاح الشركة أو فشلها، وبما أن الشركة تتفاعل مع بيئتها وهو شرط أساسي لبقائها، فأصبح لزاماً على إدارتها القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد بما يناسب هذه التغيرات.

ومن المعروف أن إدارة سلسلة التوريد تبدأ بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهي في الوقت الذي تباع فيه وتستهلك نهائياً ويستغني عنها المستهلك، وتشمل تصميم المنتج وتبدير الاحتياجات والتنبؤ والتخطيط والإنتاج والتوزيع والإنجاز وخدمة ما بعد البيع.

2.1. دراسات سابقة

1. دراسة محمد عساف (2015)، بعنوان: أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة

حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن"، جامعة الشرق الأوسط، الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر قدرات سلاسل التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة شركات قعوار في الأردن)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على (120) فرداً، وأجري التحليل على (84) استبانة، وقد قام الباحث باختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي ينبثق عنها أربعة فرضيات فرعية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار المتعدد واستخراج المتوسطات الحسابية والانتحرافات المعيارية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان أبرزها:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ببعدها (التكامل مع الوطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة) للشركة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات قدرات سلسلة التوريد بأبعادها في تحقيق ميزة للشركة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، وقد وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة للشركة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. أن تعمل الشركة بإعطاء أهمية أكبر لمشاركة الموردين الرئيسيين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها.

2. أن تقوم الشركة بإعطاء أهمية كبيرة بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الخدمية والتوريدية.

3. التأكيد على ضرورة إيجاد نظم مرنة من قبل الشركة للاستجابة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء.

2. دراسة البرازي (2012)، بعنوان:

أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، الكويت:

هدف هذا البحث إلى دراسة الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، للتعرف على أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة، ويتكون مجتمع الدراسة من (27) شركة، أما عينة الدراسة فكانت (108) استبانة.

وأظهرت نتائج هذا البحث:

وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا، وقد كان هذا التأثير بالمستوى المرتفع، وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الأولى، ثم جاء تأثير العلاقة مع الزبائن ثانياً، وأخيراً جاء تأثير العلاقة مع الموردين.

أما من ناحية تأثير العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات، وذلك من وجهة المديرين في الإدارات العليا.

وأوصى هذا البحث بالتالي:

ضرورة أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشركة مع الموردين، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد.

3. دراسة سليمان الحضيف (2012)، بعنوان:

عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

اتجهت العديد من المنظمات الحكومية في الآونة الأخيرة إلى تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد لرفع كفاءة وفاعلية مهام وأنشطة الإمداد وتحسين أدائها. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لبحث عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة علاقة هذه العوامل برضا المستفيد كأحد مؤشرات نجاح التطبيق الأساسية. وقد تم بحث هذه العلاقة من خلال توزيع استبانة على عينة من موظفي المنظمات المستهدفة ومن ثم تحليلها إحصائياً.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومنها:

أنه توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين رضا المستفيد من جهة وبين كل من دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام ووضوح الإستراتيجية وحسن اختيار النظام ومشاركة المستفيدين من جهة أخرى.

ولقد أوصت هذه الدراسة إلى:

1. الإعداد الجيد لأعمال تطبيق إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية قبل تنفيذ تلك المشاريع.

2. العمل على إيجاد إستراتيجية واضحة ومحددة لذلك،

3. إشراك المستفيدين من تلك الأنظمة في عملية التطبيق، إضافة الى تبادل الخبرات المكتسبة بين الجهات

الحكومية المختلفة والتي سبق وأن تبنت مثل تلك الأنظمة.

4. دراسة الشعار (2011)، بعنوان:

تقييم أثر ممارسة سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية

والخدمية في الأردن:

هدفت إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية

والخدمية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان والبالغ

عددها (89) منظمة صناعية و(58) منظمة خدمية.

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأهمها:

1. إن كل من المنظمات الصناعية والخدمية يطبقون ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء.

2. إن ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء تؤثران في الأداء المالي للمنظمات الصناعية بينما لا

تؤثران في المنظمات ذات الطابع الخدمي.

3. إن الشركات الخدمية رغم إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، لم ينتبه بعض منها

إلى ما تطبقه بشكل محدد.

4. عدم وجود فروقات لأثر استخدام استراتيجيات الشراء وممارسة سلسلة التوريد في الأداء المالي، تعزى

إلى حجم الشركة وعمرها.

كما أوصت الدراسة بتوسيع ممارسات سلسلة التوريد في المنظمات الصناعي.

5. Karimi (2014), Analyzing the Impact of Supply Chain Management

Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities

(Case Study: Iran Pumps Company):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة سلسلة التوريد على أداء المنظمة من خلال أولويات اتافسية في إيران، ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء نمذجة لمعادلات هيكلية عن طريق استخدام المنهج الإحصائي حيث تكونت العينة العشوائية من (483) موظف في شركة مضخات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق الميزة التنافسية لشركة المضخات الإيرانية ويجعلها أكثر نفوذاً.

كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد في الشركات والمنظمات.

6. Spina, Serio, Brito, Duarte (2015), The Influence of Supply Chain

Management Practices in the Enterprise Performance:

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد (إدارة الأداء، تخطيط الطلب والتنبؤ، تخطيط التوريد، تخطيط المخزون، تخطيط التوزيع، تخطيط العمليات والمبيعات، التعاون مع الزبائن، تخطيط الإنتاج والجدولة التفصيلية، وخطيط النقل وإدارة الطلبات) والأداء التشغيلي.

قامت الدراسة بجمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينة تكونت من (800) شركة تعمل في (13) قطاع مختلف.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد ذات أثر معنوي في التسليم في الوقت المناسب، ودقة التنبؤ، وعدد أيام التخزين، والتكاليف الكلية لإدارة المخزون في الأداء التشغيلي.

7. Miguel, Brito (2011), Supply Chain Management Measurement and Its

Influence on Operational Performance:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في الشركات البرازيلية، وتألفت عينة الدراسة من (103) من الشركات البرازيلية.

وبعد تحليل الارتباط بين البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية موجبة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي.

وأوصت الدراسة بالتركيز على إدارة سلسلة التوريد، وذلك انطلاقاً من أهميتها في خلق الميزة التنافسية وتطوير الأداء التنظيمي، كما وأوصت الدراسة في ظل تلك النتيجة بضرورة قيام الشركات بالتأكد من فعالية سلسلة التوريد بهدف ضمان تحقيق دورها في تحسين الأداء التشغيلي.

- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، على أنها قد تمت على شركة الكوترا وهي شركة سورية يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على أغلبية الشركات السورية التي تعمل في نفس المجال (المقاولات والبناء)، إضافة إلى أنها قد حاولت التركيز على تخفيض المنتج فقط واعتمدت على الأبعاد الأربعة لسلسلة التوريد (التكامل الداخلي والخارجي والاستراتيجي وتبني تقنيات تخفيض التكاليف) كأبعاد متكاملة، بينما أغلبية الدراسات السابقة قد اعتمدت على بعد أو اثنين.

3.1. مشكلة البحث

تعمل شركة ألكوترا (مشروع سوا) في تعهدات البناء الإعمار حيث أنها تقوم ببناء كتل سكنية جاهزة للإكساء ثم السكن مباشرة، وعلى اعتبار أن مستلزمات البناء كثيرة وتحتاج إلى عدة مواد أولية تلزم الشركة في توفرها لإتمام عملية البناء، وبالتالي فإنها تتعامل مع عدد كبير من الموردين، حيث يقوم كل مورد بتوريد المواد بحسب حاجة الشركة، وتقوم الشركة بتجميع أغلب مستلزماتها داخل مستودع الشركة، وبعض الموردين قد يتأخر بتسليم الطلبية ولذلك تقوم الشركة في أغلب الأحيان بطلب كميات أكبر من التزاماتها الحالية لتغطية مشاكل مستقبلية قد تطرأ، وبالتالي تكون التكلفة أكبر على الشركة من حيث التخزين ومن عدة نواحي أخرى وكل هذه الأمور تصب في إدارة سلسلة التوريد، ومن هنا تتبع مشكلة البحث الرئيسية:

هل يمكن لإدارة سلسلة التوريد تخفيض التكلفة المنتج في شركة ألكوترا (مشروع سوا) ؟

ومن المشكلة الرئيسية يتفرع عدة أسئلة فرعية، وهي التالي:

- هل يمكن لإدارة سلسلة التوريد تخفيض التكلفة المنتج من خلال تبني تقنيات تخفيض التكاليف.
- هل يمكن لإدارة سلسلة التوريد تخفيض التكلفة المنتج من خلال التكامل الداخلي.
- هل يمكن لإدارة سلسلة التوريد تخفيض التكلفة المنتج من خلال التكامل الخارجي.
- هل يمكن لإدارة سلسلة التوريد تخفيض التكلفة المنتج من خلال التكامل الاستراتيجي.

4.1. فرضيات البحث

- الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال تبني تقنيات تخفيض التكاليف على تخفيض التكلفة المنتج.

- الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال التكامل الداخلي على تخفيض التكلفة المنتج.

- الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال التكامل الخارجي على تخفيض التكلفة المنتج.

- الفرضية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال التكامل الاستراتيجي على تخفيض التكلفة المنتج.

5.1. أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث إلى أهميتين أساسيتين:

- أهمية نظرية:

1. يمكن هذا البحث من التعرف على الأدبيات النظرية لإدارة سلسلة التوريد، وأهم أساليب تخفيض التكلفة

المنتج التي يمكن تطبيقها.

2. يمكن هذا البحث من التعرف على أهمية تخفيض التكلفة المنتج للشركات لزيادة ربحيتها.

3. يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى زيادة معرفته في مجال إدارة سلسلة التوريد من أجل تخفيض

التكاليف.

4. يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة العربية والسورية بالبحث العلمي.

• أهمية عملية:

1. يمكن تطبيق الدراسة العملية في شركة ألكوترا (مشروع سوا) من أجل تخفيض التكلفة المنتج بشكل فعلي.
2. تبرز أهمية الدراسة في موضوعها الحديث والذي أصبح مرتبط اهتمام العديد من الشركات في مجال التطبيق الفعلي لإدارة سلسلة التوريد في تخفيض التكلفة المنتج.

6.1. أهداف البحث

1. هدف الباحث من البحث إلى التعرف على كفاءة إدارة سلسلة التوريد في تخفيض التكلفة المنتج لشركة ألكوترا (مشروع سوا).
2. التعرف على أهم مزايا تطبيق إدارة سلسلة التوريد في الشركات.
3. التعرف على الصعوبات التي تواجه الشركات في تطبيق إدارة سلسلة التوريد.
4. الوصول إلى النتائج والتوصيات اللازمة لتخفيض التكلفة المنتج ضمن شركة ألكوترا (مشروع سوا) من خلال الدراسة العملية للبحث.

7.1. أسلوب وإجراءات البحث

1.7.1. متغيرات البحث

❖ المتغير المستقل: سلسلة التوريد وتتألف من أربع أبعاد وهي:

- تقنيات تخفيض التكاليف في سلسلة التوريد

- التكامل الداخلي.

- التكامل الخارجي.

- التكامل الاستراتيجي

والذي تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاستبيان الذي تألف من 15 سؤال.

❖ المتغير التابع: تخفيض تكلفة المنتج

والذي تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاستبيان الذي تألف من 6 اسئلة.

2.7.1. مجتمع البحث وعينته

يستهدف هذا البحث العاملين والعاملين في شركة ألكوترا - مشروع سوا التي تعتبر من أكبر الشركات الصناعية

في سورية، وتم توزيع /100/ استبانة على المستويات الإدارية والدنيا، وبلغ عدد الاستبانات المعادة/89/.

3.7.1. منهجية البحث

بناءً على طبيعة البحث وأهدافه وكذلك طبيعة البيانات التي من الممكن استحصاها، سيتم اتباع المنهج الوصفي

التحليلي من خلال جمع البيانات الكمية واخضاعها للتحليلات الإحصائية الملائمة لفرضيات البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

1.2. المبحث الأول: إدارة سلاسل التوريد:

1.1.2. مفهوم سلاسل التوريد:

شهد مفهوم سلاسل التوريد ظهور العديد من التعاريف والمفاهيم التي أوجدها الباحثون والمختصون في هذا المجال، وسيتم ذكر بعض منها:

- عرفت سلاسل التوريد بأنها: "كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين".¹
- كما قصد بسلاسل التوريد بأنها: "شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات".²
- كما عرفت سلاسل التوريد بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركة ابتداءً باختيار مصادر تجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاءً بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون".³

¹ Rao, P. "Greening The Supply Chain: A New Initiative in South East Asia", International Journal of Operation & Production Management, Vol 22, N° 6, 2002, p.633

² Kuei, C. H, & Madue, C. N, "Developing Supply, Chain Strategies Based on The Survey of Supply Chain Quality and Technology Management", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No.7, 2002, p. 889.

³ عودة، جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، العراق، 2010، ص445.

- ويمكن تعريف سلاسل التوريد بأنها: "تتابع من المنظمات، تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي".⁴

2.1.2. مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

إن مفهوم إدارة سلسلة التوريد توجه إداري حديث يركز على ربط إستراتيجيات الإدارة بسلاسل التوريد، ورفع مستوى الخدمة، والعمل على تحقيق التوازن بين التكلفة والأداء، وذلك باستغلال المزايا بشكل جيد، وهناك عدة تعاريف لمفهوم إدارة سلاسل التوريد، سيتم ذكر منها ما يلي:

- عرفت إدارة سلسلة التوريد بأنها: " كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات".⁵
- كما عرفت إدارة سلاسل التوريد بأنها: "مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر، بفعالية، بحيث يجرى إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة".⁶
- كما قصد بإدارة سلاسل التوريد بأنها: "التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد وظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المنظمة، وتحديد

⁴الرفاعي، ممدوح، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر، 2006، ص46.

⁵ Sohal A. S., Power D. J., & Terziovski M, "Supply Chain Management in Australian Manufacturing - Two Case Studies ", **Computers & Industrial Engineering**, Vol. 43, Issue. 1-2,2002, p.97.

⁶ alescandre k.samii ,strategie logistique , supply chain management ,dunod, paris, 2001, P15.

أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل".⁷

3.1.2. أهمية سلاسل التوريد:

شهدت علوم الإدارة وبحوث العمليات تزايداً في الأهمية وتطويراً كبيراً، وذلك يعود للحلول التي أوجدتها منذ الحرب العالمية الثانية، وذلك ما أدى إلى تزايد الاهتمام في التخطيط وإدارة سلاسل التوريد، حيث أنها تساعد في زيادة الإيرادات وتشديد الرقابة على التكاليف لتخفيضها قدر الإمكان.

حيث تتبع أهمية سلاسل التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد، وهي ما يلي:

- 1- الحاجة إلى تحسين العمليات.
 - 2- رفع مستوى الشراء الخارجي.
 - 3- تخفيض تكاليف النقل.
 - 4- زيادة أهمية التجارة الالكترونية.
 - 5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
 - 6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.⁸
- كما أن الإدارة الجيدة لسلاسل التوريد تعود بالفائدة على كل من العملاء والموردين، وتشمل الفوائد عليهم كما يلي:

⁷الرفاعي، ممدوح، مرجع سابق، ص49.
⁸مارك داي، وآخرون، إدارة المشتريات، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص217-219.

1- العملاء:

إن وجود شبكات من الاتصالات مع العملاء والتعامل معهم يعتبر من أهم مظاهر الأعمال، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمات في تحقيق ذلك الهدف، لأن السلسلة تبدأ وتنتهي بالعميل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت اللازم لتوفيرها له.

2- التكلفة:

إن أهم ما يميز سلاسل التوريد قدرتها على مراقبة التكاليف وقدرتها على تخفيضها وبالتالي زيادة النصيب السوقي والمبيعات، وذلك يؤدي إلى وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للمنظمات الأمر الذي يؤدي إلى رفع القيمة السوقية للمنظمة من خلال التأكد من أن الكميات تشحن بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، واختيار وسائل النقل لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

3- القيمة السوقية:

سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة تؤكد بشكل إيجابي على خمسة عناصر تقود إلى زيادة القيمة السوقية للمنظمات، وهي:

- نمو المبيعات.
- تخفيض التكاليف.
- الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة.
- إنجاز الأعمال بصورة متميزة.
- الشريحة الضريبية المحددة.

4- التكاليف الرأسمالية:

عندما تتمتع المنظمات بإدارة سلاسل توريد كفؤة قادرة على تحقيق المثالية في الأداء، فإن تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عندها في حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات الذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل، ومن ثم فإن المخزون تحت الطلب سيكون عند حده الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العملاء.

5- الوفورات الرأسمالية:

كما تم الذكر في بند التكاليف فإن تخفيض التكاليف يؤدي إلى تحقيق وفورات تعظم رأس المال العامل للمنظمات، وذلك يعود إلى أن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض، ومن وجهة النظر المالية فإن هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للشركة.⁹

4.1.2. أهداف إدارة سلسلة التوريد:

تتطلب عملية إدارة المنظمة لسلسلة توريدها وجود مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها وظائف المنظمة والمنظمات الأخرى المشاركة معها في سلسلة توريدها، حيث أن هذه الأهداف تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها، وتبعاً لذلك فإن أهداف سلسلة توريد الشركة تنقسم إلى هدفين رئيسيين هما:

• تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة التالية:

- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في حاجاتهم.
- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء والعكس.

⁹ الرفاعي، ممدوح، مرجع سابق، ص 50.

- وضع أنظمة تقوم بمتابعة العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة الشركة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزيائنها.
- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى المنظمة، ويكون ذلك بنفس كفاءة انتقال المنتجات من المنظمة إلى العملاء، بالإضافة إلى العمل على تقليل هذه التدفقات قدر الإمكان.

• كيفية إدارة الشركة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة

التوريد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- قيام الشركة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادر على المواءمة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للشركة للوفاء بها.
- حرص الشركة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.
- تغيير النظرة للموردين من مجرد منظمات تقوم بتأمين المواد الخام وحاجات المنظمة إلى شركاء حقيقين قادرين على تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها.
- تأكيد الشركة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.¹⁰

¹⁰حسان، محمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 47-48.

5.1.2. مبادئ إدارة سلسلة التوريد:

بذلت العديد من المنظمات العالمية الكثير من الجهود لتحسين أداء إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين كل من طلبات العملاء والحاجة لنمو ربحية هذه الجهود، الأمر الذي أسفر عن وجود العديد من الأسس والمبادئ العامة التي إذا ما تم تطبيقها واستخدامها بكفاءة وفعالية، فإنها سوف تمكن المنظمات من تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق سلسلة التوريد.¹¹

ولتحقيق أهداف إدارة سلسلة التوريد لابد من احترام أهم المبادئ وهي كالتالي:

- 1- بناء شبكات سلسلة الإمداد لتحقيق متطلبات الخدمة وربحية قطاعات (شرائح) العملاء.
- 2- تنوع المنتجات المقدمة للعملاء مع سرعة التحول عبر سلسلة التوريد لتحقيق ذلك.
- 3- تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة مع توافق سلسلة التوريد لخدمة هؤلاء العملاء بطريقة مربحة.
- 4- قياس نطاق السلسلة لقياس الأداء للنجاح التكاملي بغية الوصول إلى المستخدم الأخير بكفاءة وفعالية.
- 5- تطوير إستراتيجية تكنولوجية على مستوى كل سلسلة توريد لتعم المستويات المتعددة لاتخاذ القرار ولإعطاء صورة واضحة عن تدفق كل من المنتجات والخدمات والمعلومات.
- 6- إدارة موارد التوريد بشكل استراتيجي لتخفيض تكلفة امتلاك المواد والخدمات.
- 7- الاستجابة إلى إشارات السوق وتخطيط الطلب في سلسلة التوريد طبقاً لها مع التأكيد على التنبؤات المتوافقة والتخصيص الأمثل للموارد.¹²

¹¹ غنيم، محمد، إدارة اللوجستيات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2010، ص67.

¹² غنيم، محمد، المرجع السابق، ص67.

إن المنظمات المعاصرة التي تتبنى هذه المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد سوف تزيد من إرضاء العملاء تعظيم الربحية، تقوية إدارة سلسلة التوريد وتحقيق تكامل الأنشطة في سلسلة التوريد، وسوف تحسن استخدام الموارد المتاحة لها وتقوم بتخفيض التكلفة المنتج وخلق مزايا سعرية تساعد على جذب العملاء، فضلا عن تمكينها من الاحتفاظ ولاء وضمان ولائهم لها، الأمر الذي يؤدي في اية المطاف إلى زيادة ربحيتها، وفي نفس الوقت فإن هذه الشركات سوف تدرك أهمية فهم ومواجهة الاحتياجات المختلفة للعميل، الإدارة الإستراتيجية للموارد وتطوير إستراتيجية تكنولوجية على مستوى سلسلة التوريد.

6.1.2. خصائص إدارة سلسلة التوريد:

إن المنظمات تركز على أن إدارة سلسلة التوريد من الإدارات أو المداخل التي لها أهمية بالغة على المستوى التنظيمي للعمليات المتكاملة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، كما أن نجاح إدارة سلسلة التوريد يرتبط بمجموعة من الخصائص التي يجب توفرها على مستوى هذا النوع من المداخل، فهناك العديد من الخصائص لإدارة سلسلة التوريد نذكر من بينها:

- 1- تبادل المعلومات.
- 2- العلاقات التنظيمية.
- 3- إدارة المخزون.
- 4- تنسيق مراحل الإعداد.
- 5- مرونة الشركة.
- 6- المسائل المتعلقة بالتكلفة¹³.

¹³ Joel.H, Frank.d & Christy.G. 1997. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT:IMPLICATIONS FOR SMALLAND RURAL SUPPLIERS AND MANUFACTURERS, Upper Great Plains Transportation Institute, North Dakota State University, p04.

7.1.2. مهام إدارة سلاسل التوريد في المنظمة:

إن من بين العناصر المهمة التي يجب على المنظمة الاهتمام في سلسلة توريدها هو ماهية نوعية المهام التي يجب على المنظمة القيام لإدارة سلاسل توريدها بكفاءة عالية، وهنا ينبغي على المنظمة التفرقة بين نوعين من المهام، وهما كما يلي:

- أولاً: النوع الذي يتضمن المهام الأساسية:

وهي المهام التي تقوم بها المنظمة بأدائها بنفسها في سلسلة توريدها من أجل ضمان سهولة تدفق منتجاتها وخدماتها، وذلك بصرف النظر عن نوعية علاقاتها مع باقي الأطراف، وتشمل تلك المهام الرئيسية كل ما يلي:

1- التخطيط والرقابة المشتركة بين أطراف سلسلة التوريد:

يجب على المنظمة الحرص على اشتراك أو إشراك باقي أطراف سلسلة التوريد في تخطيط العمليات المشتركة معها، وذلك لضمان التزام كل طرف بالمهام التي يجب القيام بها من ناحية وجود معايير أداء متفق عليها بصورة مسبقة للرقابة على أداء العمليات.

2- نظم اتصالات مرنة:

إن أهم العناصر الأساسية في كفاءة إدارة سلسلة التوريد للمؤسسة هو وجود نظام أو أنظمة معلومات واتصالات مرنة بين أطرافها تعمل على تحقيق الترابط بين الأعضاء.

3- التسهيلات اللازمة لتدفق المنتجات:

يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد ما ينبغي أن يقدمه كل طرف في سلسلة التوريد من مرافق أو تسهيلات أو مخازن لمساعد في تدفق منتجها، فقد تفضل بعض المنظمات التعامل مع الوسطاء الذين لديهم مساحات تخزينية واسعة تمكنهم من الوفاء بكافة طلبات العملاء في الأسواق.

4- توافق نظم التشغيل لدى أطراف سلسلة التوريد:

يجب على المنظمة الحرص كل الحرص على توافق نظم العمل الداخلية لدى الأطراف الأخرى المشاركة في سلسلة التوريد مع نظم العمل لديها، فكثيراً من المنظمات الآن تقوم بعمل برامج تدريبية للعاملين لدى الموردين لها بشكل يسمح بتوافق نظم عملهم معها.

- ثانياً: مجموعة من المهام لتنظيم علاقات سلسلة التوريد:

هي مجموعة من المهام التي تعكس الاعتبارات التي ينبغي على المنظمة التحقق من وجودها في علاقاتها مع باقي أطراف سلسلة التوريد، وخاصة العلاقات التي يجب إدارتها أو الرقابة عليها بواسطة المنظمة الرئيسية، وتشمل تلك الاعتبارات ما يلي:

1- مدى توافق طريقة الأطراف الرئيسية المشاركة مع المنظمة في الأداء لأعمالهم والأساليب الإدارية التي يستخدموها.

2- درجة قبول الأطراف الرئيسية في سلسلة توريد المنظمة لتحمل المخاطر والمشاركة في العوائد، ويمثل ذلك العامل أحد المتطلبات الضرورية التي تعكس مدى التزام تلك الأطراف في العمل مع المنظمة وفقاً للشروط التي تضعها من أجل ضمان تدفق منتجاتها وخدماتها إلى السوق.

3- مدى تشابه القيم والأعراف السائدة عند الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد مع المنظمة، والتي تعكس رغبتهم في التعاون والتنسيق المشترك مع المنظمة من أجل نجاحهم في تعظيم قيمة المنتجات والخدمات في سلسلة توريد المنظمة¹⁴.

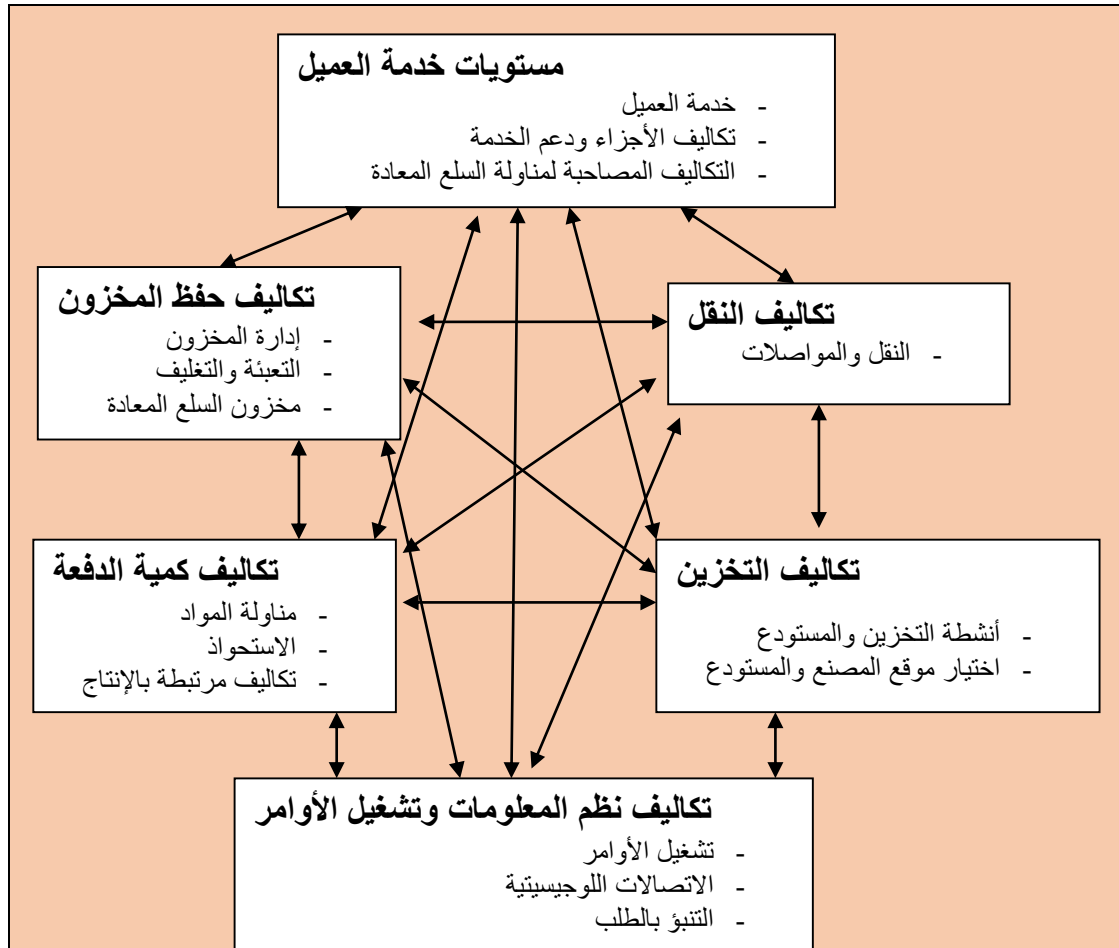
¹⁴صابر، محمد، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2008، ص 113.

2.2. المبحث الثاني: دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج

1.2.2. تكاليف سلسلة التوريد

إن الغرض الرئيسي الذي تسعى المؤسسات -اليوم وقبل أي وقت مضى- إلى تحقيقه هو التحكم في التكاليف. لما نتحدث عن التكاليف بشكل عام يتبادر إلى أذهاننا العديد من التكاليف وعلى العديد من المستويات، وبناء على ذلك سنسلط الضوء على نوعية ومضمون التكاليف الخاصة بسلسلة التوريد على مستوى المؤسسات. كما ويعد تحليل إجمالي التكلفة مفتاح إدارة وظيفة سلسلة التوريد، فيجب أن يكون أحد أهداف التنظيم الرئيسية تقليل إجمالي تكلفة أنشطة سلسلة التوريد بدلا من التركيز على كل نشاط بمفرده.¹⁵ وفيما يلي الفئات الستة الرئيسية لتكاليف سلسلة التوريد.

¹⁵ Douglas M. Lambert, 1976. **THE DEVELOPEMENT OF AN INVENTORY COSTING METHODOLOGY : A STUDY COSTS ASSOCIATED WITH HOLDING INVENTORY**, Chicago, Illinois: National Council of Physical Distribution Management.



Source : Douglas M. Lambert, 1976. The Development of an Inventory Costing Methodology: A Study of the Costs Associated With Holding Inventory, (Chicago, Illinois: National Council of Physical Distribution Management, p07.

يوضح الشكل رقم 1 الفئات الستة الرئيسية لتكاليف الإمدادات. كما يجب على الإدارة أن تأخذ في الحسبان إجمالي التكاليف سلسلة التوريد المذكورة في الشكل رقم 1، مع العلم بأن التقليل في إحدى التكاليف يؤدي إلى زيادة في تكاليف المكونات الأخرى. ويمكن تحقيق الإدارة الفعالة ووفرات التكلفة الحقيقية عن طريق رؤية

الإمدادات كنظام متكامل، وتقليل إجمالي تكاليفها بمعرفة أهداف خدمة العميل. أصبح تنظيم تكاليف سلاسل التوريد من قضايا الأعمال التجارية الإستراتيجية في السنوات الأخيرة¹⁶.

كما تتحدد التكاليف التي تتحملها المنظمات للقيام بعمليات التوريد والتوزيع كيف يتم إعادة تخطيط وبناء الشبكات اللوجستية نظرا لما لهذه التكاليف من تأثير جوهري في هذه الحالة، فإن إجراء أي تحسين ينتج عن إعادة التخطيط وبناء الشبكات اللوجستية إذ من الممكن أن يؤدي إلى التخفيض في هذه التكاليف¹⁷.

2.2.2. تنظيم التكاليف في سلسلة التوريد:

✓ حدود تنظيم التكاليف لسلسلة التوريد:

إن تنظيم التكاليف قد تعدى الحدود التنظيمية للمؤسسة فقد اتسع مجاله ليصبح كما أطلق عليه كل من Cooper و Slagmulder على أنه مجال لتنظيم التكاليف المشتركة بين المؤسسات، والذي يكون من خلال تشكيل التفاعل مع الموردين والعملاء، حيث تكون الأهداف في نهاية المطاف تحديد الفرص المتاحة لخفض التكاليف المشتركة¹⁸. يكون من المتوقع أن تمتلك مستويات عالية في تنظيم التكاليف الداخلية وتتحكم فيها بشكل كبير ستكون قادرة على استعمال معارفها وخبراتها من أجل تطوير أنشطة مشابهة كجزء من تنظيم التكاليف المشتركة بين المؤسسات. كما أن نفس المهارات المتعلقة بالمراقبة والتخطيط والتي تعتبر كأساس ودعم لتنظيم التكاليف داخليا يمكنها أن تكون فعالة ومفيدة لتحقيق الأرباح لكل من الشركاء على طول سلسلة التوريد.

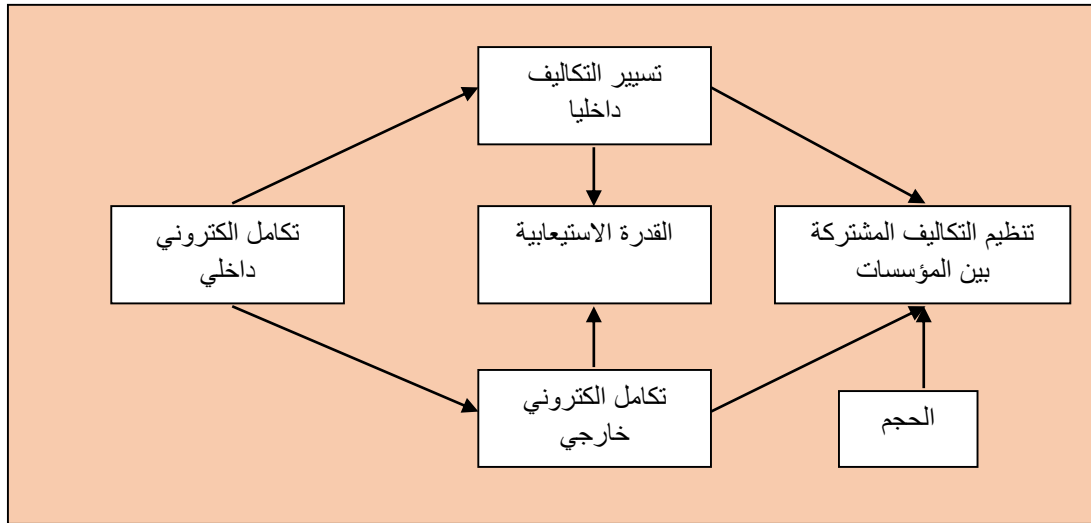
¹⁶ Chong Li: **An analytical method for cost analysis in multi-stage supply chains: A stochastic network model approach**, Applied Mathematical Modelling, Volume 38, Issues 11–12, 1 June 2014, Pages 2819-2836.

¹⁷ محمد غنيم أحمد: مرجع سابق، ص98.

¹⁸ Cooper R., Slagmulder R. 2004. **INTER-ORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT AND RELATIONAL CONTEXT**, Accounting, Organizations and Society, 29, 1–26.

إن ممارسات الأعمال تظهر أن الأنشطة الخاصة بتنظيم التكاليف الداخلية يمكنها أن تترجم في البيئة المشتركة بين المؤسسات. كما أشرنا سابقا للمعرفة والخبرة وفائدتهما فإنه أيضا يظهر للعيان استخدامهما في أدوات تنظيم التكاليف والتي يمكن تطبيقها من أجل تطوير أدوات تنظيم التكاليف المشتركة بين المؤسسات والتي تكون مصممة من أجل سلسلة توريد الشركاء لتحقيق مصالحهم المشتركة. وعلاوة على ذلك، فإن قدرة المؤسسات على تنظيم التكاليف داخليا أمر في غاية الأهمية ومحدد مهم جدا والأساس الذي يسمح بتنظيم التكاليف المشتركة بين المؤسسات. كما هو موضح في الشكل الموالي.

رسم توضيحي 2 تأثير تنظيم التكاليف المشتركة بين المؤسسات، تكامل أنظمة المعلومات والقدرة الاستيعابية للمؤسسات على تنظيم التكاليف المشتركة بين المؤسسات في سلسلة التوريد.



Source : Fayard D., Lee L.S., Leitch R.A., Kettinger W.J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 168–187.

إن تطبيق تنظيم التكاليف المشتركة بين المؤسسات على مستوى سلاسل التوريد يتطلب مراعاة مجموعة

من الشروط، والمتمثلة فيما يلي¹⁹:

- تحديد الأهداف الخاصة من أجل تخفيض التكاليف والمتعلقة بالموردين؛
- التعاون مع الموردين والعملاء من أجل إيجاد طريق لتخفيض التكاليف المرتبطة بهم؛
- الأخذ في الحسبان ربحية العملاء لما يتم التفاوض حول أسعار الشراء؛
- ضمان فعالية التعاون مع الموردين والعملاء.

إن ما يمكن التماسه في هذا الصدد هو الاهتمام الكبير بالموردين والعملاء، لذا لابد من كسب ثقتهم التامة وإلا ضاعت هباء كل الجهود المتعلقة بتنظيم التكاليف المشتركة بين المنظمات. هذا ما يدعو إلى تسليط الضوء الكاشف عن العلاقة التناغمية بين المؤسسة ومورديها من جهة، وأكثر من ذلك عملائها من جهة أخرى، لكونهم يعتبرون العامل المربح للمؤسسة فبدونهم لا يمكن للمؤسسة أن تستمر في الإنتاج أو تقديم الخدمات. فها هو Ramos يؤكد على رجوع ذلك إلى عواقب بعيدة المدى للتعاون الوثيق بين الشركات، ولذا من الأهمية القصوى التفكير ليس فقط بالكيفية التي يتم من خلالها تطوير العلاقات على مستوى سلسلة التوريد، أو من هم الشركاء، أو تحت نوع معين من العقود، وإنما الأمر بالغ الأهمية من كل هذا والمتمثل في تحديد الكيفية التي يتم من خلالها تنسيق العلاقات وتحديد أهم العمليات وآليات الرقابة والتي يتم استعمالها أيضا في التدعيم، التخطيط، القياس وتقييم الأنشطة ونتائجها.²⁰

¹⁹ Miguel Martinez Ramos, (2004), op.cit.

²⁰ Miguel Martinez Ramos, (2004), op.cit.

3.2.2. تقنيات تكاليف سلسلة التوريد

إن العناصر المهمة لمفهوم تنظيم التكاليف على مستوى سلسلة التوريد يحمل في طياته وجهتين من وجهات النظر المهيمنة²¹:

الطريقة الأولى: استخدام افتراضات أسلوب التكاليف المستهدفة، وذلك مع تحديد الطريقة التي يتم من خلالها الجمع والقدرة على تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية: استخدام طريقة أو أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة.

إن اعتبار كل من أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة كأدوات فعالة وذات كفاءة لتنظيم التكاليف. فتنظيم التكاليف على مستوى المؤسسة أو ما تسمى بتنظيم التكاليف الداخلية للمؤسسة يمكن وصفه كمحفظة للأنشطة والإجراءات التي تمكن المؤسسة من إدارة التكاليف الداخلية وصنع القرار المتعلق بالتكاليف. هذه المحفظة لتنظيم التكاليف يمكن أن تتضمن عدد من المقاييس، والتي يتم تطبيقها على مستوى سلسلة القيمة الداخلية خاصتها، فعلى سبيل المثال التكاليف على أساس الأنشطة والتكاليف المستهدفة والتحسين المستمر (أسلوب تكلفة كيزن).

4.2.2. أهمية حساب التكاليف سلسلة التوريد:

إن المعلومات القليلة حول تكاليف سلسلة التوريد تجعل من الصعب فهم الخدمات اللوجستية المتكاملة، إذا فالاستفادة المثلى من تكامل وتدفق الموارد يعتبر من الأهداف البالغة الأهمية في اللوجستيات المتكاملة، لذلك يحتاج المديرون معلومات شفافة حول التكاليف اللوجستية في جميع مراحل المنتج. فبدون هذه المعلومات، فإنه

²¹ Seuring S., Goldbach M. 2002. **COST MANAGEMENT IN SUPPLY CHAINS**. Heidelberg: Physica-Verlag.

من المستحيل قياس أثر القرارات حول التكاليف من خلال سلسلة التوريد²². وقد ذكرت هذه المسألة في المؤلفات العلمية على النحو التالي:

"إن توزيع السلع والخدمات من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك يعتبر جزء مهم جدا من الناتج القومي لأي دولة، ويدل على كمية الأموال التي أنتجتها أو صنعتها الدولة. وبالتالي فإن الأنشطة اللوجستية تعني المال بالنسبة للدولة²³."

"طالما أن الخدمات اللوجستية تصبح أكثر تكاملا، فإن ذلك يساعد على تحقيق كفاءة أكثر، لكن العائق أمام التنفيذ الكلي للوظائف اللوجستية المتكاملة هو عدم وجود معلومات دقيقة حول التكاليف²⁴."

قياس التكاليف اللوجستية هو المؤشر المناسب للماضي والمستقبل. كمؤشر قيادي، قياس التكاليف اللوجستية سيدعم الموارد المستهدفة. كمؤشر عن النتائج، فإنه يمكن من قياس الأداء وتمهيد الطريق للإجراءات التصحيحية²⁵.

إن صناعة اللوجستيات من أهم القوى الموجهة للتنمية الاقتصادية، كما إن التكاليف اللوجستية من أهم العوامل التي تساعد على قياس مستوى التطور في صناعة اللوجستيات. هذا أدى إلى زيادة التوجه، استكشاف وتحقيق التنفيذ العقلاني للتكاليف اللوجستية²⁶.

²²Themido I, Arantes A, Fernandes C, Guedes AP. 2000. **LOGISTIC COSTS CASE STUDY AND ABC APPROACH**, J Oper Res Soc 51(10), 1148–1157.

²³ Voortman C. 2004. **GLOBAL LOGISTICS MANAGEMENT**, Juta Academic, Cape Town.

²⁴ Fredendall LD, Hill E.2001. **BASICS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMEN T**. The St. Lucie Press, Boca Raton, Florida, USA.

²⁵ Farahani Reza Zanjirani, Asgari Nasrin, Davarzani Hoda, 2009. **SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS IN NATIONAL, INTERNATIONAL AND GOVERNMENTAL ENVIRONMENTS**, Springer Dordrecht Heidelberg London New York.

²⁶ Zhao xiaofeng & tang qi. 2009. **ANALYSIS OF CHINESE LOGISTICS COST REDUCTION**, international journal of business and management, vol.4, No. 4 april, pp. 188-191.

في الوقت الحاضر، أصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار تنظيم التكاليف اللوجستية كمقياس كفؤ وفعال لإدارة سلسلة التوريد. ولا تزال طريقة عمل اغلب سلاسل التوريد للمؤسسات الاقتصادية في العديد من البلدان في مرحلتها الابتدائية، حيث لم يتخذ مفهوم سلسلة التوريد الشكل المناسب، القدرات الفعلية، الجودة والفعالية. فهو مفهوم بعيد كل البعد عن المفهوم المتطور له. علاوة على ذلك، لابد من تقوية تنظيم تكاليف سلسلة التوريد، تحليل وتنفيذ إستراتيجية فعالة لتخفيض تكاليف سلاسل التوريد للمؤسسات الاقتصادية، وكذلك تخفيض هذه التكاليف بشكل كلي وتحسين جودة سلسل التوريد.²⁷

كما لا تضطلع سلسلة التوريد بالتدفقات النقدية فقط بل وأيضا تدفقات المواد والمعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد. وفي الحقيقة، ينظر إلى تنظيم تكاليف سلسلة التوريد كجوهر أنشطة الأعمال في عمليات تحسين سلسلة التوريد، تخطيط الاحتياجات من الموارد في المؤسسة، جدولة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات...الخ. وعلاوة على ذلك، فإن سلسلة التوريد تلعب دورا لا غنى عنه في تحقيق أرباح وميزة تنافسية، ومن ثم ستلقى اهتماما متزايدا من طرف كل من مديري سلاسل التوريد والأكاديميين.²⁸

فبعد الاطلاع على بعض من الأصول النظرية التي عالجت موضوع إدارة سلسلة التوريد، تبين أنها من المداخل الإدارية التي تعنى بتنظيم العمليات المتعلقة بالتمويل والتوزيع على مستوى المؤسسات، فهي تتابع للأنشطة بدءا من استلام المواد الأولية من الموردين أو موردي الموردين - إلى غاية جعلها منتجات يتم توزيعها إلى الزبائن أو زبائن الزبائن. وهذا ليس بمنأى عن مدخل تنظيم التكاليف أو إدارة التكلفة، فهو من المداخل الضرورية في دراسة إدارة التكاليف سلسلة التوريد، وفيما يلي سنوضح أهمية تنظيم تكاليف في سلسلة التوريد على مستوى المؤسسات الاقتصادية السورية.

²⁷ Zhao xiaofeng & tang qi. 2009, op.cit.

²⁸ chong li. 2013, op.cit.

3. الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

1.3. تمهيد

تم في هذا البحث دراسة دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج وذلك بالتطبيق على شركة ألكوترا - مشروع سوا، حيث تم توزيع استبيان على عدد من موظفي الشركة لتبيان متغيرات سلسلة التوريد ودورها في تخفيض تكاليف المنتج.

2.3. لمحة عن شركة ألكوترا - مشروع سوا

تأسست شركة ألكوترا في الشهر العاشر من العام 2016، وتعتبر واحدة من شركات التون للتعهدات والتجارة، تخصصت في المشاريع المتعلقة بالتعهدات والمقاولات وتهدف لأن تكون الرائدة بين شركات المقاولات في الجمهورية العربية السورية، ومن أهم مشاريعها مشروع سوا حيث يقع مشروع سوا في جديدة الرابية مقابل مفرق جديدة عرطوز الأول والذي يبعد عن مدينة دمشق ١٥ كم، حيث تم الانطلاق بفكرة بناء المشروع في هذه المنطقة كونها تعتبر منطقة شعبية والهدف الأساسي الوصول لأكبر شريحة ممكنة. كما أن مساحة المشروع تبلغ 38612 مترمربع مقسم الى 35 كتلة بالإضافة الى حديقتين ومدرسة وبالنسبة للمساحات الطابقية فتتراوح مساحتها بين 270 مترمربع و522 متر مربع وتتراوح مساحة الشقق بين 66 متر و138متر، كما سوف يتم تقديم كافة الخدمات العامة من اتصالات وصرف صحي واتصالات وكهرباء وتوصيلها لكل شقة ومرفق بالإضافة لمحطات استقبال تلفزيوني وقامت الشركة بحمل هذه الخدمات على عاتقها كون البلدية في هذه المنطقة فقيرة للغاية بالإضافة الى الطرقات والأرصفة، إضافة الى أن الشركة ملتزمة بالاكساء الخارجي وتميز الكتل بألوان ونماذج جذابة

يستهدف مشروع سوا بالدرجة الأولى فئة الشباب والمهجرين ليستطيعوا امتلاك منزلهم الخاص من حيث أن المشروع تتراوح مساحة الشقق بين الغرفة الواحدة والثلاثة غرف ليناسب الجميع من حيث المساحة والأسعار وتتميز الشركة عن باقي الشركات أنها تقوم بالتسليم الفوري ضمن فترة قياسية فليس هناك داعي أن ينتظر المستفيد ثلاثة سنوات ليستلم شقته حيث قمنا بتسليم عدة شقق بفترة وجيزة حيث تم تقسيم المشروع الى مجموعات ويتم بتسليم المجموعة فور الانتهاء منها.

3.3. الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، الدراسة واستخدام الأداة، إضافة الى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية والبيانات المتبعة في تحليل البيانات.

1.3.3. منهجية البحث:

سوف تستند هذه الدراسة الى المنهجية الوصفية التحليلية من اجل التعرف على دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج في شركة الكوترا من خلال إجابات الموظفين على فقرات الاستبانة التي اعدت من اجل ذلك، إضافة الى إجراء المقابلات المباشرة لمعرفة إدارة سلسلة التوريد المتبعة حالياً في شركة الكوترا - مشروع سوا.

2.3.3. مجتمع البحث:

عرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد او العناصر ذات الصلة او العلاقة بموضوع الدراسة وهم في هذا البحث معروفون على انهم موظفي شركة الكوترا - مشروع سوا خلال الفترة ما بين 2018/1/1 الى 2018/10/1. حيث تم توزيع 100/استبانة على المستويات الإدارية والدنيا، وبلغ عدد الاستبانات المعادة/89/.

3.3.3. أداة البحث:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقد كانت الاستبانة مقسمة الى خمس محاور، أي بمحصلة 37 فقرة في الاستبانة.

4.3.3. صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على الدكتورة المشرفة على البحث (د.ثناء أبا زيد) والدكتور (طلال عبود) وابداء الرأي فيها، والاطلاع على فقرات الاستبانة ومحاورها وتعديل وحذف وإضافة ما يرويه مناسباً، حيث تم تعديل جميع الملاحظات التي أبداهها المحكمين.

5.3.3. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات الداخلي بمعادلة كرونباخ الفا، حيث بلغت قيمة الثبات (0.95) وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة ممتازة من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق اهداف الدراسة.

6.3.3. إجراءات البحث:

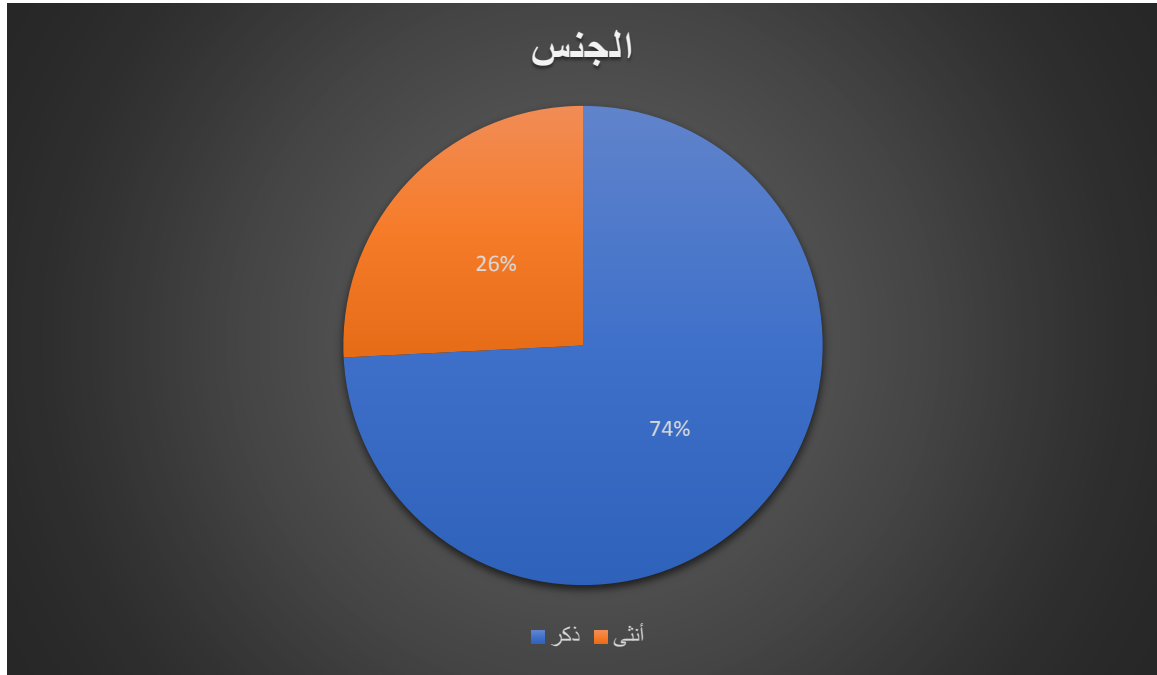
1. لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية :
2. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
3. تحديد أفراد عينة الدراسة.
4. توزيع الاستبيان .
5. تجميع الاستبيان من افراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي.(SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة. وإجراء جملة من التحاليل الإحصائية والاستدلالية وهي:

- التكرارات.
 - النسب المئوية.
 - المتوسطات الحسابية.
 - الانحرافات المعيارية.
 - اختبار الموثوقية من خلال معامل كرونباخ الفا.
 - تحليل One sample T Test.
 - تحليل الانحدار الخطي.
- حيث صممت استبانة من أجل اختبار فرضيات البحث، وقد تم تقسيم البحث إلى قسمين:
- **القسم الأول** والذي يتألف من أسئلة ديموغرافية ووظيفية.
 - **القسم الثاني:**
 - المحور الأول تقنيات تخفيض التكاليف في سلسلة التوريد ويتكون من 13 سؤال.
 - المحور الثاني التكامل الداخلي ويتكون من 11 سؤال.
 - المحور الثالث التكامل الخارجي ويتكون من 5 أسئلة.
 - المحور الرابع التكامل الاستراتيجي ويتكون من 4 أسئلة
 - المحور الخامس تخفيض كلفة المنتج ويتكون من 4 أسئلة
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل تصنيف إجابات العينة كما يلي:
- 5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة
6. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

4.3. التحليل الوصفي للعينه

1.4.3. الجنس

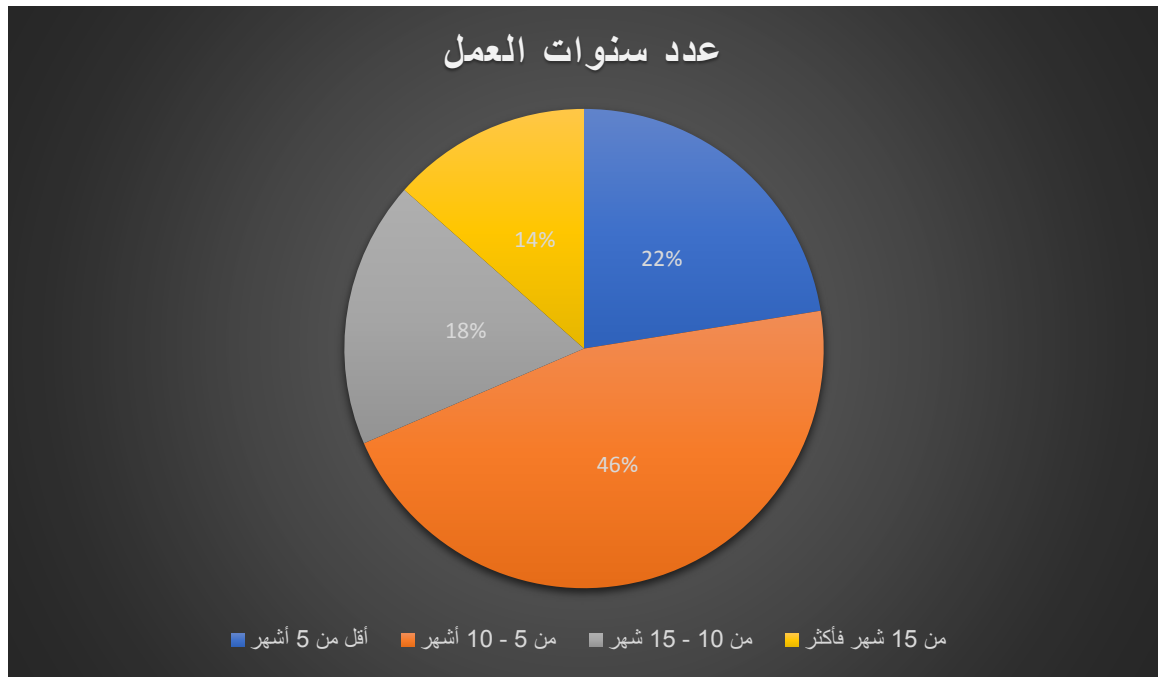
رسم توضيحي 3 وصف العينة (الجنس)



يلاحظ من الشكل السابق أن 74% من العينة هم ذكور، بينما 26% من العينة هم إناث، وهذا دليل على الوجود الذكوري في الشركة نتيجة مجالات عملها الشاقة التي تتطلب وجود قوة بدنية، حيث يعمل غالبية الذكور كمهندسين ضمن الشركة، بينما يلاحظ في قسم المبيعات تغليب الإناث لما يتطلبه العمل من ترويج والتحدث بشكل يساعد على تسويق الخدمات التي تقدمها شركة الكوترا.

2.4.3. عدد سنوات العمل في شركة الكوترا

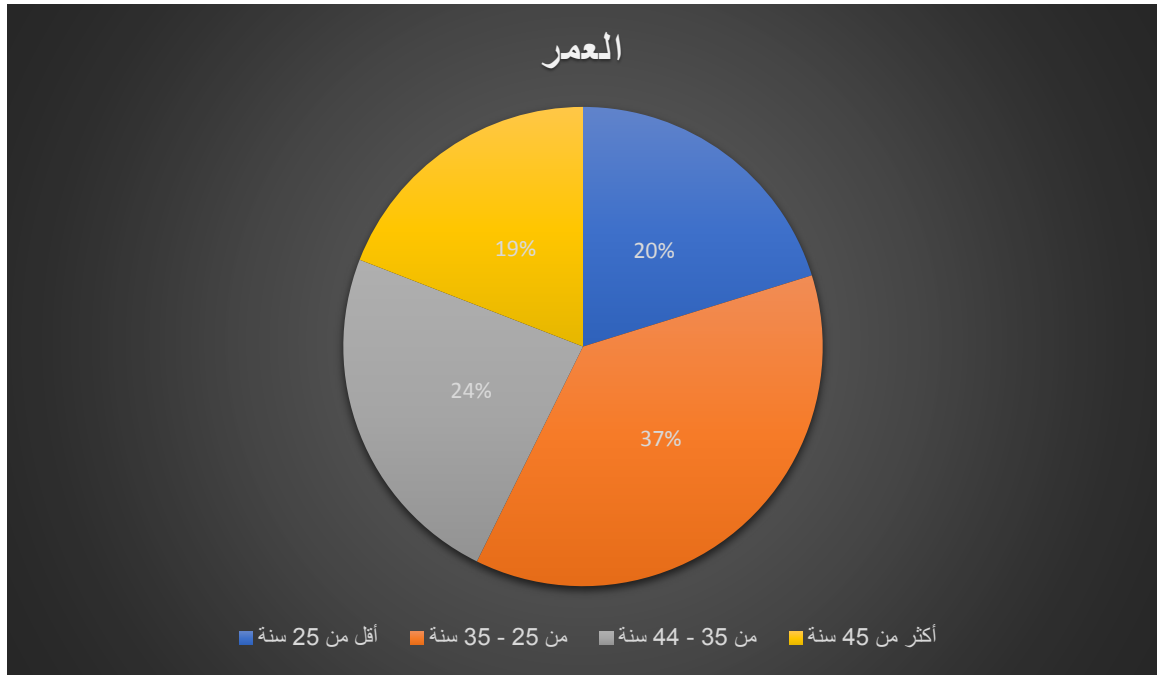
رسم توضيحي 4 وصف العينة (عدد سنوات العمل في شركة الكوترا)



يبين الشكل السابق توزيع العينة على حسب العمر، حيث يلاحظ أن غالبية العينة قد عملت في شركة الكوترا من 5 إلى 10 أشهر، بينما 22% من العينة قد عملت أقل من 5 أشهر، أما 18% من العينة فقد عملت من 10 - 15 شهر، و14% من العينة قد عملت أكثر من 15 شهر، ويعود ذلك الى حداثة الشركة، حيث تأسست في العام 2016 ولم يمض على تأسيسها 24 شهر.

3.4.3. العمر

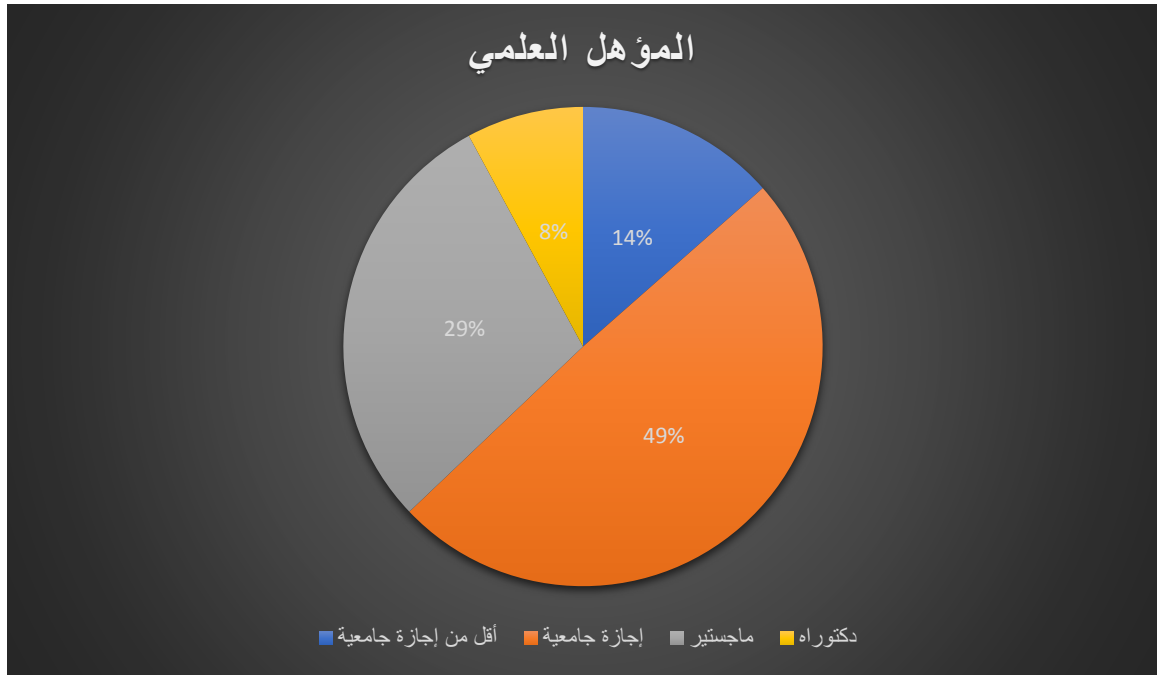
رسم توضيحي 5 وصف العينة (العمر)



إذا ما لاحظنا من الشكل السابق، أن 37% من العينة هم في الفئة العمرية بين 25-35 سنة حيث لوخط أن أغلبيتهم يعملون كمهندسين على أرض الواقع، و24% من العينة هم في الفئة العمرية بين 35-44 سنة وهم من فئة الإداريين ذوي الخبرة، أما 20% من العينة هم أصغر من 25 سنة والذين يعملون كعمال بناء واكساء.

4.4.3. المؤهل العلمي

رسم توضيحي 6 وصف العينة (المؤهل العلمي)



يبين الشكل السابق أن 49% من العينة يحملون إجازة جامعية بينما 29% يحملون شهادة الماجستير وذلك لطبيعة عمل الشركة التي تحتاج الى الكفاءات العلمية نظراً للضرورات الهندسية ولجودة تقديم المشروع، و9% من العينة يحملون شهادة دكتوراه وهي ميزة ضافة للشركة لدعم التطوير الصحيح والمبني على مرتكزات علمية، أما النسبة الباقية فهم أقل من إجازة جامعية.

5.3. دراسة الفرضيات

• الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال تبني تقنيات تخفيض التكاليف على تخفيض التكلفة المنتج.

تم اختبار one sample T test على المحور الأول كما يبين الجدول التالي:

جدول 1 اختبار one sampe T test للمحور الأول

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقوم شركة ألكوترا - مشروع سوا (بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج.) من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم شركة ألكوترا -مشروع سوا (بحسابها. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم شركة ألكوترا - مشروع سوا (بحسابها. من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم شركة ألكوترا - مشروع سوا (بحسابها. حساب تكاليف سلسلة التوريد ب)شركة ألكوترا - مشروع سوا (يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية ل)شركة ألكوترا - مشروع سوا.)	89	3.3933	.71697	.07600
تقوم شركة ألكوترا - مشروع سوا (بتحديد مجالات التحكم في التكاليف. تستعمل) شركة ألكوترا - مشروع سوا (المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها). من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة.)	89	3.0449	.94038	.09968
	89	2.7303	1.06349	.11273
	89	3.1011	1.03402	.10961
	89	2.0225	.81153	.08602
	89	2.5955	1.15522	.12245
	89	3.0112	1.01684	.10778

تستعمل) شركة ألكوترا – مشروع سوا (				
المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة	89	3.1461	.87322	.09256
التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية				
المتعلقة بسلسلة التوريد.				
تتعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف	89	2.7303	1.13582	.12040
سلسلة التوريد.				
تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة				
التوريد في) شركة ألكوترا – مشروع	89	3.0787	.88195	.09349
سوا (إلى التحكم في التكاليف.				
تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة				
التوريد في) شركة ألكوترا – مشروع	89	3.0449	.97596	.10345
سوا (إلى تخفيض التكاليف.				
توفر) شركة ألكوترا – مشروع سوا (	89	2.4607	.95413	.10114
بيانات تكاليف دقيقة				
استخدام معلومات التي يوفرها أسلوب	89	3.0449	1.10690	.11733
ABC				
تبني تقنيات تخفيض التكاليف في إدارة	89	2.8773	.58580	.06209
سلسلة التوريد				

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تقوم) شركة ألكوترا – مشروع سوا (						
بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن	5.175	88	.000	.39326	.2422	.5443
(الكمية المطلوبة من المنتج، شكل						
المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج.)						
من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد						
تكاليف التخزين إذ تقوم) شركة ألكوترا	.451	88	.653	.04494	-.1532	.2430
–مشروع سوا (بحسابها.						
من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد						
تكاليف النقل إذ تقوم) شركة ألكوترا –	-2.392	88	.019	-.26966	-.4937	-.0456
مشروع سوا (بحسابها.						
من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد						
تكاليف الشراء إذ تقوم) شركة ألكوترا –	.923	88	.359	.10112	-.1167	.3189
مشروع سوا (بحسابها.						

حساب تكاليف سلسلة التوريد ب) شركة						
ألكوترا - مشروع سوا (يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية ل) شركة ألكوترا - مشروع سوا.)	-11.364	88	.000	-97753	-1.1485	-.8066
تقوم) شركة ألكوترا - مشروع سوا (بتحديد مجالات التحكم في التكاليف. تستعمل) شركة ألكوترا - مشروع سوا (المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها). من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة.) تستعمل) شركة ألكوترا - مشروع سوا (المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.	-3.303	88	.001	-.40449	-.6478	-.1611
تتعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.	.104	88	.917	.01124	-.2030	.2254
تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في) شركة ألكوترا - مشروع سوا (إلى التحكم في التكاليف. تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في) شركة ألكوترا - مشروع سوا (إلى تخفيض التكاليف.	1.578	88	.118	.14607	-.0379	.3300
توفر) شركة ألكوترا - مشروع سوا (بيانات تكاليف دقيقة استخدام معلومات التي يوفرها أسلوب ABC تبني تقنيات تخفيض التكاليف في إدارة سلسلة التوريد	-2.240	88	.028	-.26966	-.5089	-.0304
	.841	88	.402	.07865	-.1071	.2644
	.434	88	.665	.04494	-.1606	.2505
	-5.333	88	.000	-.53933	-.7403	-.3383
	.383	88	.703	.04494	-.1882	.2781
	-1.977	88	.051	-.12273	-.2461	.0007

بعد عمل اختبار one sample T test لمعرفة متوسطات اتجاهات إجابات العينة، يلاحظ من الجدول

السابق أن قيمة متوسط إجابات العينة للمحور الأول 2.8773 بانحراف معياري قدره 58% وهذا يدل على

أن أغلبية إجابات العينة كانت في فئة المحايد وغير الموافق على المحور الأول المتعلق ب تبني تقنيات تخفيض

التكاليف في إدارة سلسلة التوريد، حيث يبين الجدول أيضاً أن قيمة T لمتوسط إجابات العينة كانت سالبة وهذا

دليل على رفض العينة لاسئلة المحور الأول، بينما يلاحظ وجود موافقة بسيطة على بعض الأسئلة كالسؤال

رقم 1 الذي عبر عن أن شركة الكوترا تقوم بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).

ولدراسة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي كما يبين الجدول التالي:

جدول 2 معامل الانحدار الخطي للفرضية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.050 ^a	.003	-.009	.73689

a. Predictors: (Constant), تبني تقنيات تخفيض التكاليف في إدارة سلسلة التوريد

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.119	1	.119	.219	.641 ^b
Residual	47.242	87	.543		
Total	47.361	88			

a. Dependent Variable: تكلفة المنتج

b. Predictors: (Constant), تبني تقنيات تخفيض التكاليف في إدارة سلسلة التوريد

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.926	.394		.000
	تبني تقنيات تخفيض التكاليف في إدارة سلسلة التوريد	.063	.134	.050	.641

a. Dependent Variable: تكلفة المنتج

كما يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة $\text{sig} = 0.641$ وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال تبني تقنيات تخفيض التكاليف على تخفيض التكلفة المنتج في شركة الكوترا - مشروع سوا، ويعود ذلك الى عدم تبني تقنيات تخفيض التكاليف من قبل إدارة الشركة حيث يعود ذلك الى عدم احتساب تكاليف النقل بشكل محاسبي وانما بشكل تقديري والتي تنعكس سلباً على حساب تكاليف المنتج مما يؤدي الى ارتفاع تكاليف المنتج بشكل واضح، إضافة الى عدم وجود مبدأ المحاسبة التحليلية في قسم المحاسبة ويعود ذلك الى ضعف الكوادر المتواجدة في قسم المالية لدى شركة الكوترا، حيث تم اكتشاف عدم وجود نظام محاسبي مالي مما يؤدي الى عدم القدرة على التحليل المالي لدى الشركة، وهذا يدل على عدم قدرة الشركة على تبني تقنيات تخفيض التكاليف في إدارة سلسلة التوريد.

• الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال التكامل الداخلي على تخفيض التكلفة المنتج المنتج.

تم اختبار one sample T test على المحور الثاني كما يبين الجدول التالي:

جدول 3 اختبار one sample T test للمحور الثاني

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتم استخدام فرق عمل متعددة الوظائف	89	3.2697	.88887	.09422
تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية	89	2.5281	.96636	.10243
في نشاط) شركة ألكوترا – مشروع	89	2.5281	.96636	.10243
سوا).	89	2.5281	.96636	.10243
سلسلة التوريد ب) شركة ألكوترا –	89	2.7079	.90707	.09615
مشروع سوا) (تشمل على العديد من	89	2.7079	.90707	.09615
الأطراف، والمراحل).	89	2.7079	.90707	.09615
تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن	89	3.5169	1.06720	.11312
يسمح بتوطيد العلاقة بهم.	89	3.5169	1.06720	.11312
تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم	89	2.8989	1.09798	.11639
في توسيع سلسلة التوريد.	89	2.8989	1.09798	.11639
تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم	89	3.1798	.87337	.09258
في توسيع سلسلة التوريد.	89	3.1798	.87337	.09258
تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في	89	2.9551	1.07566	.11402
توسيع سلسلة التوريد.	89	2.9551	1.07566	.11402
تسريع حركية المواد الأولية مهم في	89	2.2472	.98027	.10391
سلسلة توريد) شركة ألكوترا – مشروع	89	2.2472	.98027	.10391
سوا).	89	2.2472	.98027	.10391
تسريع حركية المنتجات مهم في سلسلة	89	2.8989	.79836	.08463
توريد) شركة ألكوترا – مشروع سوا).	89	2.8989	.79836	.08463
تتميز البيانات التي تتشارك بها الأقسام	89	3.0337	.76052	.08062
الداخلية بالتكامل	89	3.0337	.76052	.08062
تتكامل تكنولوجيا المعلومات ال)شركة	89	2.9213	.93206	.09880
ألكوترا – مشروع سوا (مع الوظائف	89	2.9213	.93206	.09880
الداخلية.	89	2.9213	.93206	.09880
التكامل الداخلي	89	2.8978	.49589	.05256

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يتم استخدام فرق عمل متعددة الوظائف	2.862	88	.005	.26966	.0824	.4569
تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية						
في نشاط) شركة الكوترا – مشروع	-4.607	88	.000	-.47191	-.6755	-.2683
سوا).						
سلسلة التوريد ب) شركة الكوترا –						
مشروع سوا) (تشمل على العديد من	-3.038	88	.003	-.29213	-.4832	-.1011
الأطراف، والمراحل).						
تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن	4.569	88	.000	.51685	.2920	.7417
يسمح بتوطيد العلاقة بهم.						
تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في	-869	88	.387	-.10112	-.3324	.1302
توسيع سلسلة التوريد.						
تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم	1.942	88	.055	.17978	-.0042	.3638
في توسيع سلسلة التوريد.						
تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في	-.394	88	.694	-.04494	-.2715	.1816
توسيع سلسلة التوريد.						
تسريع حركية المواد الأولية مهم في						
سلسلة توريد) شركة الكوترا – مشروع	-7.245	88	.000	-.75281	-.9593	-.5463
سوا).						
تسريع حركية المنتجات مهم في سلسلة	-1.195	88	.235	-.10112	-.2693	.0671
توريد) شركة الكوترا – مشروع سوا).						
تتميز البيانات التي تتشارك بها الأقسام	.418	88	.677	.03371	-.1265	.1939
الداخلية بالتكامل						
تتكامل تكنولوجيا المعلومات ال)شركة						
الكوترا – مشروع سوا (مع الوظائف	-.796	88	.428	-.07865	-.2750	.1177
الداخلية.						
التكامل الداخلي	-1.945	88	.055	-.10225	-.2067	.0022

بعد عمل اختبار one sample T test لمعرفة متوسطات اتجاهات إجابات العينة، يلاحظ من الجدول

السابق أن قيمة متوسط إجابات العينة للمحور الثاني 2.8978 بانحراف معياري قدره 49.5% وهذا يدل على

أن أغلبية إجابات العينة كانت في فئة المحايد وغير الموافق على المحور الثاني المتعلق بـ التكامل الداخلي، حيث يبين الجدول أيضاً أن قيمة T لمتوسط إجابات العينة كانت سالبة وهذا دليل على رفض العينة لأسئلة المحور الثاني، بينما يلاحظ وجود موافقة بسيطة على بعض الأسئلة كالسؤال رقم 1 الذي عبر عن أن شركة الكوترا تستخدم فرق عمل متعددة الوظائف، إضافة الى السؤال الرابع المتعلق بوجود تنظيم علاقة بين الموردين والزبائن مع الشركة بشكل قوي.

ولدراسة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي كما يبين الجدول التالي:

جدول 4 معامل الانحدار الخطي للفرضية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.362 ^a	.131	.121	.68771

a. Predictors: (Constant), التكامل الداخلي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.214	1	6.214	13.140	.000 ^b
Residual	41.147	87	.473		
Total	47.361	88			

a. Dependent Variable: تكلفة المنتج

b. Predictors: (Constant), التكامل الداخلي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.554	.435		3.576	.001
التكامل الداخلي	.536	.148	.362	3.625	.000

a. Dependent Variable: تكلفة المنتج

يبين الشكل السابق اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضية الثانية، حيث يلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 وهذا دليل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على تخفيض تكلفة المنتج، كما أن قيمة معامل الارتباط موجبة وهذا دليل على وجود علاقة طردية ضعيفة نتيجة أن معامل التحديد $= 13.1\%$ بينما معامل التحديد المعدل $= 12.1\%$ أي أن 12.1% من المتغيرات التي تؤثر على تكلفة المنتج هي بسبب التكامل الداخلي، كما أن معادلة الانحدار الخطي هي:

$$Y = 1.554 + 0.536X_1$$

أي أن كل زيادة بمقدار 53.6% بالتكامل الداخلي يزيد بمقدار 100% بتخفيض تكلفة المنتج.

• الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال التكامل الخارجي على تخفيض التكلفة المنتج.

تم اختبار one sample T test على المحور الثالث كما يبين الجدول التالي:

جدول 5 اختبار one sample t test للمحور الثالث

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتم التركيز على العملاء	89	3.4382	.76804	.08141
يتم المشاركة في المعلومات مع العملاء والموردين	89	3.0674	1.08500	.11501
يتم التركيز على تكاليف دورة حياة المنتج (تأخذ ال)شركة ألكوترا – مشروع سوا)	89	2.7079	1.04666	.11095
يعين الاعتبار توقعات العملاء عند تخطيط الأنشطة السلسلة التوريد	89	3.2247	.88873	.09420
تعمل ال)شركة ألكوترا – مشروع سوا) على مراقبة أدائها وأداء شركائها.	89	3.6404	1.16040	.12300
التكامل الخارجي	89	3.2157	.70468	.07470

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يتم التركيز على العملاء	5.383	88	.000	.43820	.2764	.6000
يتم المشاركة في المعلومات مع العملاء والموردين	.586	88	.559	.06742	-.1611	.2960
يتم التركيز على تكاليف دورة حياة المنتج (تأخذ ال)شركة ألكوترا – مشروع سوا)	-2.633	88	.010	-.29213	-.5126	-.0717
يعين الاعتبار توقعات العملاء عند تخطيط الأنشطة السلسلة التوريد	2.385	88	.019	.22472	.0375	.4119
تعمل ال)شركة ألكوترا – مشروع سوا) على مراقبة أدائها وأداء شركائها.	5.207	88	.000	.64045	.3960	.8849
التكامل الخارجي	2.888	88	.005	.21573	.0673	.3642

بعد عمل اختبار one sample T test لمعرفة متوسطات اتجاهات إجابات العينة، يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات العينة للمحور الثالث 3.2157 بانحراف معياري قدره 70.4% وهذا يدل على أن أغلبية إجابات العينة كانت في فئة المحايد والموافق على المحور الثالث المتعلق بـ التكامل الخارجي، حيث يبين الجدول أيضاً أن قيمة T لمتوسط إجابات العينة كانت موجبة وهذا دليل على موافقة العينة لاسئلة المحور الثالث، بينما يلاحظ وجود رفض بسيط على السؤال الثاني المتعلق بالتركيز على تكاليف دورة حياة المنتج.

ولدراسة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي كما يبين الجدول التالي:

جدول 6 معادلة الانحدار الخطي للفرضية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.594 ^a	.352	.345	.59381

a. Predictors: (Constant), التكامل الخارجي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16.683	1	16.683	47.313	.000 ^b
Residual	30.678	87	.353		
Total	47.361	88			

a. Dependent Variable: تكلفة المنتج

b. Predictors: (Constant), التكامل الخارجي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.120	.296		3.788	.000
التكامل الخارجي	.618	.090	.594	6.878	.000

a. Dependent Variable: تكلفة المنتج

يبين الشكل السابق اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة، حيث يلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 وهذا دليل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الخارجي على تخفيض تكلفة المنتج، كما أن قيمة معامل الارتباط موجبة وهذا دليل على وجود علاقة طردية ضعيفة نتيجة أن معامل التحديد = 35.2% بينما معامل التحديد المعدل = 34.5% أي أن 34.5% من المتغيرات التي تؤثر على تكلفة المنتج هي بسبب التكامل الخارجي، كما أن معادلة الانحدار الخطي هي:

$$Y = 1.120 + 0.618X_1$$

أي أن كل زيادة بمقدار 61.8% بالتكامل الخارجي يزيد بمقدار 100% بتخفيض تكلفة المنتج.

• الفرضية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال التكامل الاستراتيجي على تخفيض التكلفة المنتج.

تم اختبار one sample T test على المحور الرابع كما يبين الجدول التالي:

جدول 7 اختبار one sample T test للمحور الرابع

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تولي) شركة ألكوترا – مشروع سوا (أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.	89	3.5056	.96676	.10248
تولي) شركة ألكوترا – مشروع سوا (أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.	89	3.4831	1.05650	.11199
تعمل ال)شركة ألكوترا – مشروع سوا (على إشراك الموردين الرئيسيين في عملية التخطيط الاستراتيجي	89	3.3596	1.15056	.12196
تعمل ال)شركة ألكوترا – مشروع سوا (على إشراك الموردين في عملية تطوير منتجاتها وخدماتها.	89	3.2809	.99987	.10599
التكامل الاستراتيجي	89	3.4073	.72631	.07699

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تولي) شركة ألكوترا – مشروع سوا (أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.	4.934	88	.000	.50562	.3020	.7093
تولي) شركة ألكوترا – مشروع سوا (أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.	4.314	88	.000	.48315	.2606	.7057

تعمل ال(شركة ألكوترا – مشروع سوا) على إشراك الموردين الرئيسيين في عملية التخطيط الاستراتيجي	2.948	88	.004	.35955	.1172	.6019
تعمل ال(شركة ألكوترا – مشروع سوا) على إشراك الموردين في عملية تطوير منتجاتها وخدماتها.	2.650	88	.010	.28090	.0703	.4915
التكامل الاستراتيجي	5.290	88	.000	.40730	.2543	.5603

بعد عمل اختبار one sample T test لمعرفة متوسطات اتجاهات إجابات العينة، يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات العينة للمحور الرابع 3.4073 بانحراف معياري قدره 72.6% وهذا يدل على أن أغلبية إجابات العينة كانت في فئة المحايد والموافق على المحور الرابع المتعلق بـ التكامل الاستراتيجي، حيث يبين الجدول أيضاً أن قيمة T لمتوسط إجابات العينة كانت موجبة وهذا دليل على موافقة العينة لاسئلة المحور الرابع.

ولدراسة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي كما يبين الجدول التالي:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 ^a	.581	.577	.47732

a. Predictors: (Constant), التكامل الاستراتيجي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27.540	1	27.540	120.877	.000 ^b
Residual	19.821	87	.228		
Total	47.361	88			

a. Dependent Variable: تكلفة المنتج
b. Predictors: (Constant), التكامل الاستراتيجي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.482	.244		1.977	.051
التكامل الاستراتيجي	.770	.070	.763	10.994	.000

a. Dependent Variable: تكلفة المنتج

يبين الشكل السابق اختبار معامل الانحدار الخطي للفرضية الرابعة، حيث يلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 وهذا دليل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي على تخفيض تكلفة المنتج، كما أن قيمة معامل الارتباط موجبة وهذا دليل على وجود علاقة طردية قوية نوعاً ما نتيجة أن معامل التحديد = 58.1% بينما معامل التحديد المعدل = 57.7% أي أن 57.7% من المتغيرات التي تؤثر على تكلفة المنتج هي بسبب التكامل الاستراتيجي، كما أن معادلة الانحدار الخطي هي:

$$Y = 0.482 + 0.770X_1$$

أي أن كل زيادة بمقدار 77% بالتكامل الاستراتيجي يزيد بمقدار 100% بتخفيض تكلفة المنتج.

6.3. النتائج

بعد الدراسة الإحصائية، وعمل بعض المقابلات مع المسؤولين ضمن شركة الكوترا - مشروع سوا، تم التوصل الى النتائج التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال تبني تقنيات تخفيض التكاليف على

تخفيض التكلفة المنتج.

2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكامل بانواعه الثلاث (الداخلي، الخارجي والاستراتيجي) على تخفيض

التكلفة المنتج.

3- لا يقوم القسم المالي في شركة الكوترا - مشروع سوا بحساب تكاليف التخزين والنقل بشكل صحيح

ومحاسبي.

4- لا يحتل مفهوم حساب تكاليف سلسلة التوريد مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية لدى القسم المحاسبي،

إضافة عدم وجود نظام محاسبي يساعد أصلاً في تحليل التكاليف في شركة الكوترا - سوا، حيث لا

تقوم الشركة بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.

5- عدم وجود في شركة الكوترا - مشروع سوا التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف، وعدم توفر بيانات تكاليف

دقيقة.

6- لا تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية في نشاط (شركة الكوترا - مشروع سوا) إضافة الى عدم

تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد وعدم تسريع حركية المواد الأولية

وحركية المنتجات في سلسلة توريد مع عدم التركيز على تكاليف دورة حياة المنتج.

7.3. التوصيات

بعد استنتاج النتائج من خلال الدراسة الإحصائية والمقابلات مع المعنيين، تم توصية مايلي:

- 1- إيجاد نظام محاسبي جديد في الشركة يقوم بحساب تكاليف التخزين والنقل وال شراء بالطريقة العلمية
كاعتماد على نظام ABC مثلاً والتركيز على التحليل المالي والمحاسبي.
- 2- إقامة دورات تدريبية للموظفين والمسؤولين في القسم المالي لما له شأن من تحسين العمليات المحاسبية
في الشركة.
- 3- العمل على توطيد العلاقة مع الموردين والزبائن من خلال إقامة حفلات اجتماعية للتواصل وإضافة
روح التعاون معها إضافة الى اشراكهم في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- 4- محاولة إيجاد نظام مراقبي يومي على المخزون لدى الشركة إضافة الى القيام بتقارير أسبوعية لدراسة
دورة حياة المشروع، والعمل على إدارة المشاريع بشكل علمي وحديث.

المراجع

1. alescandre k.samii ,strategie logistique , supply chain management ,dunod, paris, 2001, P15.
2. Chong Li: An analytical method for cost analysis in multi-stage supply chains: A stochastic network model approach, Applied Mathematical Modelling, Volume 38, Issues 11–12, 1 June 2014, Pages 2819–2836.
3. Cooper R., Slagmulder R. 2004. INTER-ORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT AND RELATIONAL CONTEXT, Accounting, Organizations and Society, 29, 1–26 .
4. Douglas M. Lambert, 1976. THE DEVELOPEMENT OF AN INVENTORY COSTING METHODOLOGY : A STUDY COSTS ASSOCIATED WITH HOLDING INVENTORY, Chicago, Illinois: National Council of Physical Distribution Management.
5. Farahani Reza Zanjirani, Asgari Nasrin, Davarzani Hoda, 2009. SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS IN NATIONAL, INTERNATIONAL AND

GOVERNMENTAL ENVIRONMENTS, Springer Dordrecht Heidelberg
London New York .

6. Fredendall LD, Hill E.2001. BASICS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.
The St. Lucie Press, Boca Raton, Florida, USA.
7. Joel.H, Frank.d & Christy.G. 1997. SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT:IMPLICATIONS FOR SMALLAND RURAL SUPPLIERS
AND MANUFACTURERS, Upper Great Plains Transportation Institute, North
Dakota State University, p04.
8. Kuei, C. H, & Madue, C. N, "Developing Supply, Chain Strategies Based on
The Survey of Supply Chain Quality and Technology Management",
International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No.7,
2002, p. 889.
9. Miguel Martinez Ramos, (2004), op.cit.
10. Miguel Martinez Ramos, (2004), op.cit.
11. Rao, P. "Greening The Supply Chain: A New Initiative in South East
Asia", International Journal of Operation & Production Management, Vol 22,
N° 6, 2002, p.633

12. Seuring S., Goldbach M. 2002. COST MANAGEMENT IN SUPPLY CHAINS. Heidelberg: Physica-Verlag.
13. Sohal A. S., Power D. J., & Terziovski M, "Supply Chain Management in Australian Manufacturing – Two Case Studies ", Computers & Industrial Engineering, Vol. 43, Issue. 1-2,2002, p.97.
14. Themido I, Arantes A, Fernandes C, Guedes AP. 2000.LOGISTIC COSTS CASE STUDY AND ABC APPROACH, J Oper Res Soc 51(10), 1148-1157.
15. Voortman C. 2004. GLOBAL LOGISTICS MANAGEMENT, Juta Academic, Cape Town.
16. Zhao xiaofeng & tang qi. 2009, op.cit.
17. Zhao xiaofeng & tang qi. 2009. ANALYSIS OF CHINESE LOGISTICS COST REDUCTION, international journal of business and management, vol.4, No. 4 april, pp. 188-191.
18. حسان، محمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 47-48.
19. الرفاعي، ممدوح، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر، 2006، ص46.
20. صابر، محمد، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2008، ص 113.

21. عودة، جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، العراق، 2010، ص 445.
22. غنيم، محمد، إدارة اللوجستيات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2010، ص 67.
23. مارك داي، وآخرون، إدارة المشتريات، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 217-219.

الملاحق



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

إستمارة الإستبيان

دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج

دراسة ميدانية (شركة ألكوترا - مشروع سوا)

اعداد الطالب:

عامر السعد

اشراف:

د. ثناء أبا زيد

السيدات والسادة الأفاضل:

نعمل على دراسة دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج وعلى هذا الأساس نرجو الإجابة على اسئلة الاستبيان وفق ما هو قائم حالياً وليس وفق ما ترغب أن يكون موجوداً، سيتم تحليل البيانات بالطريقة التجميعية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرون لكم تعاونكم.

القسم الأول:

الرجاء وضع إشارة على الإجابة المناسبة:

1- الجنس: ☐ أنثى ☐

2- عدد سنوات العمل لدى (شركة ألكوترا - مشروع سوا) ألكوترا - مشروع سوا:

☐ أقل من خمس سنوات ☐ 5 - 9 سنوات

☐ 10 - 15 سنة ☐ 15 سنة أو أكثر

3- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 - 35 سنة

☐ 35 - 44 سنة ☐ 45 سنة أو أكثر

4- المؤهل العلمي:

☐ إجازة جامعية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

☐ من إجازة جامعية

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• المحور الأول: تبني تقنيات تخفيض التكاليف في إدارة سلسلة التوريد						
1	تقوم (شركة ألكوترا - مشروع سوا) بحساب تكاليف تلبية طلبات الزبائن (الكمية المطلوبة من المنتج، شكل المنتج، جودة المنتج، الأمر بالإنتاج).					
2	من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف التخزين إذ تقوم (شركة ألكوترا - مشروع سوا) بحسابها.					
3	من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف النقل إذ تقوم (شركة ألكوترا - مشروع سوا) بحسابها.					
4	من بين تكاليف سلسلة التوريد يوجد تكاليف الشراء إذ تقوم (شركة ألكوترا - مشروع سوا) بحسابها.					
5	حساب تكاليف سلسلة التوريد ب(شركة ألكوترا - مشروع سوا) يحتل مكانة كبيرة في المحاسبة التحليلية ل(شركة ألكوترا - مشروع سوا).					
6	تقوم (شركة ألكوترا - مشروع سوا) بتحديد مجالات التحكم في التكاليف.					
7	تستعمل (شركة ألكوترا - مشروع سوا) المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في تغيير أشكالها. (من حيث زيادة الموردين والزبائن في السلسلة).					
8	تستعمل (شركة ألكوترا - مشروع سوا) المعطيات الخاصة بتكاليف سلسلة التوريد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسلسلة التوريد.					
9	تتعدد التقنيات المتعلقة بحساب تكاليف سلسلة التوريد.					
10	تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في (شركة ألكوترا - مشروع سوا) إلى التحكم في التكاليف.					
11	تهدف تقنيات حساب تكاليف سلسلة التوريد في (شركة ألكوترا - مشروع سوا) إلى تخفيض التكاليف.					
12	توفر (شركة ألكوترا - مشروع سوا) بيانات تكاليف دقيقة					

13	استخدام معلومات التي يوفرها أسلوب ABC				
• المحور الثاني: التكامل الداخلي					
14	يتم استخدام فرق عمل متعددة الوظائف				
15	تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة محورية في نشاط (شركة ألكوترا - مشروع سوا).				
16	سلسلة التوريد ب(شركة ألكوترا - مشروع سوا) تشمل على العديد من الأطراف، والمراحل).				
17	تسيير العلاقة مع الموردين والزبائن يسمح بتوطيد العلاقة بهم.				
18	تداخل أنشطة التخزين مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.				
19	تداخل أنشطة التخزين مع التوزيع تساهم في توسيع سلسلة التوريد.				
20	تداخل أنشطة التوزيع مع النقل تساهم في توسيع سلسلة التوريد.				
21	تسريع حركية المواد الأولية مهم في سلسلة توريد (شركة ألكوترا - مشروع سوا).				
22	تسريع حركية المنتجات مهم في سلسلة توريد (شركة ألكوترا - مشروع سوا).				
23	تتميز البيانات التي تتشارك بها الأقسام الداخلية بالتكامل				
24	تتكامل تكنولوجيا المعلومات ال(شركة ألكوترا - مشروع سوا) مع الوظائف الداخلية.				
• المحور الثالث: التكامل الخارجي					
25	يتم التركيز على العملاء				
26	يتم المشاركة في المعلومات مع العملاء والموردين				
27	يتم التركيز على تكاليف دورة حياة المنتج				
28	تأخذ ال(شركة ألكوترا - مشروع سوا) بعين الاعتبار توقعات العملاء عند تخطيط الأنشطة سلسلة التوريد				
29	تعمل ال(شركة ألكوترا - مشروع سوا) على مراقبة أدائها وأداء شركائها.				
• المحور الرابع: التكامل الاستراتيجي					
30	تولي (شركة ألكوترا - مشروع سوا) أهمية بالغة للعلاقات مع الموردين.				

					تولي (شركة ألكوترا - مشروع سوا) أهمية بالغة للعلاقات مع الزبائن.	31
					تعمل ال (شركة ألكوترا - مشروع سوا) على إشراك الموردين الرئيسيين في عملية التخطيط الاستراتيجي	32
					تعمل ال (شركة ألكوترا - مشروع سوا) على إشراك الموردين في عملية تطوير منتجاتها وخدماتها.	33
• تكلفة المنتج						
					يعتبر منتج (شركة ألكوترا - مشروع سوا) الأخفض سعراً بين المنافسين	34
					تعتبر تكاليف الإنتاج رخيصة بالمقابل مع غلاء المواد الأولية	35
					تستطيع (شركة ألكوترا - مشروع سوا) التحكم في أسعار المنافسين نتيجة انخفاض تكاليف الإنتاج	36
					تم تخفيض تطاليف الإنتاج بعد تطبيق عمليات سلسلة التوريد	37