

تقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس

نور ماجد وتوس *

ملخص

(تاريخ الإيداع 14 / 12 / 2022. قُبل للنشر في 26 / 3 / 2023)

هدف هذا البحث إلى تقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة تم توزيعها على المسؤولين عن التوريد في هذه الشركات، ومن أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكلفة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الوسطاء، جودة تبادل المعلومات) وبين المتوسط الواجب توافره. وأن الشركات تسعى وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع كل من الموردين والعملاء والوسطاء وكذلك لتوفير بعد جودة تبادل المعلومات وذلك ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

وكانت أهم التوصيات: تقييم الموردين واختيار الأفضل والتعامل معهم بما يحقق مصلحة الطرفين معاً، وضرورة التزام شركات الأدوية بزيادة الروابط والعلاقات المتينة مع عملائها، ولا بد لها من الاهتمام بعلاقتها مع وسطائها نظراً لأنهم حلقة الوصل الهامة من خلال إشراكهم في أنشطتها المختلفة والتعاون معاً في حل المشكلات وكذلك، ضرورة الاهتمام بالقسم الخاص بجودة تبادل المعلومات في هذه الشركات. الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة التوريد، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الوسطاء، جودة تبادل المعلومات، تخفيض التكاليف، شركات تصنيع الأدوية.

* حاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس.

Assess The Reality of Supply Chain Management Practices and its Impact on Cost Reduction in Pharmaceutical Companies in Tartous Governorate

Nour Majed Wannous*

ABSTRACT

(Received 14 / 12 / 2022 . Accepted 26 / 3 / 2023)

The aim of this research is to assess the reality of supply chain management practices and its impact on cost reduction in the pharmaceutical manufacturing companies in Tartous Governorate.

The research adopted the descriptive approach and the research tool was a questionnaire that was distributed to the responsible for supply in these companies. In order to analyze the data and test the hypotheses, the statistical package for the social sciences (spss v25) was used.

The results showed that there was a statistically significant effect of supply chain management practices on cost reduction, there were statistically significant differences between the average answers of the respondents in the companies under study regarding supply chain management practices (supplier's relationship, customer's relationship, relationship with intermediaries, quality of information exchange) and between the average that should be available. And that companies seek to a large extent to establish relationships with each of the suppliers, customers and intermediaries, as well as to provide a quality dimension of information exchange within the practices of supply chain management.

The most important recommendations were: evaluating suppliers, choosing the best, and dealing with them in a way that achieves the interests of both parties, and the need for pharmaceutical companies to commit to increasing strong ties and relationships with their customers, and they must pay attention to their relationship with their intermediaries, given that they are the important link by involving them in their various activities and cooperating together in problem solving , as well as, the necessity to pay attention to the section of quality of information exchange in these companies.

Keywords: Supply Chain Management, Supplier Relationship, Customer Relationship, Intermediaries Relationship, Quality of Information Exchange, Cost Reduction, Pharmaceutical Companies.

*Master of Business Administration - Faculty of Economics – Tartous University.

مقدمة:

لقد أصبحت إدارة سلسلة التوريد ظاهرة واضحة في عالم اليوم بعد أن غدا التوريد مهماً لبقاء وديمومة ونجاح المنظمات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى أن أداء سلسلة التوريد لا ينعكس على العمليات المالية والصناعية فقط؛ وإنما ينعكس أيضاً على سمعة المنظمات المعنية، وغدت تشكل دوراً حيوياً وبارزاً في رسم الصورة المثالية للمنظمة المعنية بعد أن بدأت تعكس في موازنتها وتقاريرها المالية الأرباح المتحققة جراء العناية بعقود التوريد والحفاظ على علاقات طيبة مع الموردين، لذا سعت العديد من المنظمات نحو العناية بالعلاقات الداخلية وإدارة المعرفة إيماناً بأهميتها في تدعيم شبكات التوريد التي تحقق من خلالها المساهمة الأحسن في دعم مكانة المنظمة التنافسية (بوسام وحموش، 2018، 5).

لذلك كان موضوع إدارة سلسلة التوريد من المواضيع التي ازداد الاهتمام بها لدى الشركات ومراكز البحث في القرن الحالي، لما له من تأثير على مختلف وظائف الشركة بدءاً من مصدر المواد الأولية إلى غاية المستهلك النهائي. فإدارة سلسلة التوريد هي حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل. فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، مما يتطلب تقليص تكاليف التوريد وكذلك تحسين الخدمات (بولغب، 2014، 14).

ومن هنا ترى الباحثة أنه نتيجة كل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم وتأثير العولمة على مختلف جوانب الحياة، والتي جعلت حاجات العملاء في تغير وتطور مستمر، الأمر الذي أثر بدوره على هذه الشركات وجعلها في حاجة ملحة لمواكبة هذه التطورات، والبحث عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكنها من تخفيض تكاليفها مع المحافظة على جودة ما تقدمه لعملائها، وذلك ضمن إطار تلبية متطلبات عملائها بالوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة. وهنا تأتي أهمية وجود إدارة سلسلة توريد فعالة قادرة على تلبية متطلبات العملاء وتحقيق البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (كدسة والقحطاني، 2016) بعنوان: "ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بأبعادها الثلاثة (إدارة العلاقة مع الموردين، وإدارة العلاقة مع الوسطاء، وإدارة العلاقة مع العملاء) في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. ولهذا الغرض فقد تم توزيع أكثر من (120) استبانة وتمت استعادة (61) استبانة. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق سلسلة الإمداد في غالبية الشركات بالمنطقة الغربية بشكل عام هي بدرجة متوسطة وذلك بنسبة (42.1%). بينما أظهرت أن تطبيق الأبعاد الثلاثة لإدارة سلاسل الإمداد كانت عالية. فبالنسبة لإدارة العلاقة مع الموردين تبين أنها تبرز من خلال حرص الشركات على العلاقة المبنية على الثقة والالتزام معهم وكذلك الحرص على الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد. في حين أنه بالنسبة لإدارة العلاقة مع الوسطاء فقد بينت الدراسة حرص الشركات على توفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسبين والعمل على تطوير العلاقات مع وسطائها. أما فيما يخص إدارة العلاقة مع العملاء فقد تبين اهتمام الشركات بإعلام العميل عن المنتجات المميزة، وإدارة وحل الشكاوى الواردة من العملاء والعمل على تحسين رضاهم.

2- دراسة (السعد، 2018) بعنوان: "دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج- دراسة ميدانية (شركة أكوتر-مشروع سوا)".

هدف هذا البحث إلى دراسة دور سلسلة التوريد من خلال أبعادها الأربعة (تبني تخفيض التكاليف، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي والتكامل الاستراتيجي) في تخفيض كلفة المنتج. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع (89) استبانة على عدد من موظفي الشركة. توصل البحث إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد من خلال تبني تقنيات تخفيض التكاليف على تخفيض تكلفة المنتج. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بأنواعه الثلاثة (الداخلي، الخارجي والاستراتيجي) على تخفيض تكلفة المنتج.

وهذه الدراسة تم الاعتماد عليها كونها تدرس دور سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف وهذا ما يتوافق مع جزء من البحث الحالي، حيث أن هذا البحث يدرس تقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تخفيض التكاليف.

3- دراسة (Kumah, 2018) بعنوان: "Supply Chain Management Practices: A Case Study of a Food Production Company"

"ممارسات إدارة سلسلة التوريد: دراسة حالة لشركة إنتاج غذائي".

سعت هذه الدراسة إلى البحث والتحقيق في ممارسات إدارة سلسلة التوريد في سلسلة التوريد الغذائية التي تتكون من الشركات الصغيرة. حيث تم فحص ممارسات سلسلة التوريد مثل (التكامل الداخلي والخارجي، تبادل المعلومات، العلاقات مع الموردين والعملاء وإمكانية التتبع) وغيرها. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. أشارت النتائج إلى أن الشركات المبحوثة تتعاون مع مورديها أكثر من تعاونها مع عملائها. وأشارت التوصيات إلى أنه يجب أن يكون هناك تعاون فعال بين جميع أعضاء سلسلة التوريد من أجل تحسين التكامل الداخلي والخارجي مما سيقبل من التكاليف ويحسن عمليات التتبع اللازمة لسلسلة الإمداد الغذائي.

4_ دراسة (Sukati et al, 2020) بعنوان: "Supply Chain Management Practices and Organizational Performance: An Investigation from Service Industry"

"ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التنظيمي: تحقيق من صناعة الخدمات".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كيفية ارتباط أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد (شركات سلسلة التوريد، علاقات الشركة مع العملاء، مشاركة المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، والعمليات الداخلية) بأداء منظمات الأعمال في صناعة خدمات السياحة. تم جمع البيانات عن طريق استبانة تم إجراؤها على عينة إجمالية من (85) مديراً في الشركات. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط إيجابي كبير بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأنفة الذكر والأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة: لاحظت الباحثة بعد استعراضها مجموعة الدراسات العربية والأجنبية أن هناك قلة في الدراسات المحلية التي تناولت موضوع البحث، وأن هناك اختلاف من ناحية المجتمع المبحوث بين هذه الدراسات ما بين شركات أدوية وشركات غذائية وشركات سياحية وشركات تعهد ومقاولات وكذلك اختلاف في أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي تناولتها كل دراسة. أضافت الدراسة الحالية بعد (جودة تبادل المعلومات) كأحد الأبعاد الرئيسية لممارسات إدارة سلسلة التوريد. وربطت بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس. وقامت الباحثة بتحديد أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد بعد اطلاعها على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بممارسات إدارة سلسلة التوريد وهي: (كدسة والقحطاني، 2016)، (Lie et al, 2006)، (Thatte, 2007)،

(Siahaan et al, 2020). حيث تناولت دراسة (كدسة والقحطاني، 2016) ثلاث ممارسات لإدارة سلسلة التوريد وهي: (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، إدارة العلاقة مع الوسطاء). في حين أضافت دراسة (Thatte, 2007) للممارسات السابقة بعد (تبادل المعلومات). في حين قامت دراسة كل من (Lie et al, 2006) ودراسة (Siahaan et al, 2020) بتحديد ودراسة (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، وجودة تبادل المعلومات) كأبعاد رئيسية لممارسات إدارة سلسلة التوريد.

مشكلة البحث: تشهد الشركات الصناعية ومنها شركات تصنيع الأدوية العديد من التّحدّيات والقيود التي فرضتها العولمة والتّطوّرات التكنولوجية المتزايدة فضلاً عن الزيادة في المنافسة والتّغيّر المستمرّ في سلوك ومتطلّبات العملاء (حسن، 2017، 1). ونتيجة هذه التحدّيات والقيود، أصبحت هذه الشركات غير قادرة على التحكم بالأسعار نظراً لبعض القوانين والظروف والتغيرات المستمرة في الأسواق والتي تجعل وصول المنتجات للعميل ذو تكلفة عالية. ومع عودة وتحسن النشاط الاقتصادي تحاول هذه الشركات تقوية الروابط بين عملياتها الداخلية والخارجية، لذلك كان التركيز على نقطة البداية وهي مصدر التّوريد أي مصدر المواد اللازمة للنّجاح في اجتياز التّحدّيات ومواكبة هذه التّغيّرات ومنها تستطيع الشّركات تحقيق ميزة تنافسية في إيصال قيمة فريدة لعملائها عن طريق تخفيض التكاليف.

وبناءً على ذلك تتجسد مشكلة البحث في التعرف على واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس، ويمكن تلخيصها في السؤالين الرئيسيين الآتيين:

➤ ما أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس؟

➤ ما واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الوسطاء، جودة تبادل المعلومات) في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس؟

أهمية البحث: تبرز الأهمية العلمية للبحث في توضيح مفهوم ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإبراز أهميتها ودورها في تخفيض التكاليف لشركات الأدوية وخاصة مع قلة الدراسات العربية التي تناولتها. أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل في أنّ هذه الدراسة سوف تساعد في زيادة إدراك شركات تصنيع الأدوية لأهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق ميزة تنافسية لها ورفع حصتها في السوق وتخفيض تكاليفها وبالتالي تشجع هذه الشركات على زيادة الاهتمام بهذه الممارسات، بالإضافة إلى اعتماد النتائج والتوصيات لتكون كأساس لإجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال في صناعاتٍ مختلفةٍ تماماً.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤلات الرئيسية للبحث، وهي: دراسة أثر إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس، وتقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد والمتمثلة ب (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الوسطاء، جودة تبادل المعلومات) في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد، وبين المتوسط الواجب توافره. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

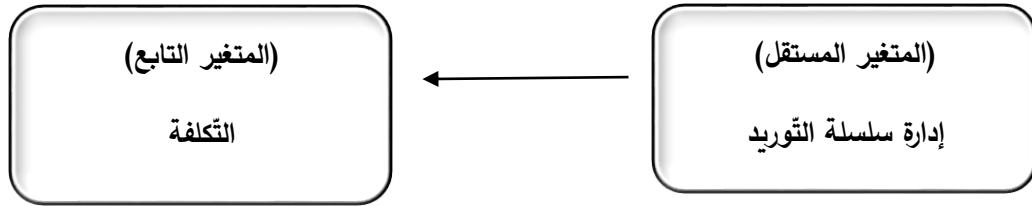
∞ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين)، وبين المتوسط الواجب توافره.

∞ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع العملاء)، وبين المتوسط الواجب توافره.

∞ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الوسطاء)، وبين المتوسط الواجب توافره.

∞ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (جودة تبادل المعلومات)، وبين المتوسط الواجب توافره.

نموذج البحث:



منهجية البحث: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على جمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف، أو عدد من الأشياء، أو أي نوع من الظواهر، ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تتطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعضها واكتشاف العلاقة بين المتغيرات وإعطاء التفسير الملائم لذلك. (Sekaran, 2006).

لقياس ثبات الاستبانة استخدم معامل ألفا كرونباخ وكانت جميع قيمه أكبر من (0.6) وبالتالي يمكن القول إن الاستبانة تتسم بالثبات. ولقياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي استخدم معامل الارتباط بيرسون وكانت معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي تعدّ الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه (موضحة في الملاحق).

في حين تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25 V)، واستخدمت الاختبارات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار (One Sample T Test).

طرق جمع البيانات: قامت الباحثة بجمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري بالرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية محكمة، بالإضافة للعديد من الأبحاث الموثقة وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والكتب والدوريات. في حين تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة تضمنت في القسم الأول العوامل الديموغرافية وفي القسم الثاني مجموعة التساؤلات الخاصة بكل من ممارسات إدارة سلاسل التوريد والتكلفة. وتم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة وهي: (Lie et al, 2006)، (Thatte, 2007)، (Metilda & Vivekanandan, 2011)، (عساف، 2015)، (بوسام وحوش، 2018).

مجتمع وعينة البحث: يشمل مجتمع البحث المسؤولين عن التوريد (عدد من أعضاء الإدارة العليا والمسؤولين عن قسم التوريد ومسؤولي قسم الجودة والمعلومات) في شركات تصنيع الأدوية السورية، في حين تشمل العينة المسؤولين عن التوريد (عدد من أعضاء الإدارة العليا والمسؤولين عن قسم التوريد ومسؤولي قسم الجودة والمعلومات) في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس. وتم توزيع (68) استبانة، وتم استرداد (60) استبانة قابلة للتحليل.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: شركات تصنيع الأدوية الست في محافظة طرطوس (سيفارما، هيومن فارما، غولدن فارما، زين فارما، كنده فارما، جينا الدوائية).
- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبانة بين شهري تشرين الأول وتشرين الثاني لعام 2022.
- الحدود العلمية: يقوم البحث على تقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي تتمثل ب: (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الوسطاء، وجودة تبادل المعلومات) وأثرها على تخفيض التكاليف وذلك في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم سلسلة التوريد: إن سلسلة التوريد عبارة عن شبكة متصلة من الأفراد والشركات والموارد والأنشطة والتكنولوجيا المشاركة في تصنيع وبيع منتج أو خدمة حيث تبدأ بتسليم المواد الخام من المورد إلى الشركة المصنعة وتنتهي بتسليم المنتج النهائي أو الخدمة إلى العميل النهائي (Kleab, 2017, P: 398). وهناك تعريفات عدة تناولت مفهوم سلسلة التوريد فقد عرفها (Horngren et al, 2012) بأنها تدفق المنتجات والمعلومات من المصادر الأولية وصولاً إلى العميل النهائي بغض النظر عما إذا كانت تلك الأنشطة حدثت في نفس الشركة أو غيرها من الشركات. وعرفها (الصغير، 2015) بأنها شكل تنظيمي يتم من خلاله الانطلاق خارج حدود الوحدة التنظيمية للشركة، وتنسيق الأنشطة الداخلية والخارجية للشركات المشتركة معاً في تقديم الخدمة أو المنتج بهدف دعم السلسلة ذاتها.

ثانياً: مفهوم إدارة سلسلة التوريد، وتخفيض التكاليف:

إن مصطلح إدارة سلسلة التوريد جديد نسبياً. حيث ظهر لأول مرة في الأدبيات اللوجستية في عام 1982 كنهج لإدارة المخزون مع التركيز على توريد المواد الخام (Oliver & Webber, 1982). وحوالي عام 1990، وصف الأكاديميون لأول مرة إدارة سلسلة التوريد من وجهة نظر نظرية لتوضيح كيفية اختلافها عن الأساليب التقليدية لإدارة تدفق المواد وتدفق المعلومات المرتبط بها (Cooper & Ellram, 1993). وهناك مجموعة من التعريفات المختلفة لإدارة سلسلة التوريد حيث لا يوجد إجماع على محتواها علاوة على ذلك، فإن مجموعة الآراء واسعة جداً وتعتمد على المدرسة اللوجستية للباحث. فقد عرفها (Desai et al, 2016) بأنها تكامل العمليات

التجارية الرئيسية من المستخدمين النهائيين من خلال الموردين الأصليين الذين يقدمون المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. وعرفها (Kain & Verma, 2018) على أنها نظام من المنظمات والأفراد والأنشطة والمعلومات والموارد المشاركة في نقل منتج أو خدمة من المورد إلى العميل. وعرفها (Martins et al, 2019) بأنها عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة عمليات سلسلة التوريد بغرض تلبية متطلبات العملاء بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

وتُعدّ التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى الشركات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح. فالشركة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنةً بالمنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جديد يُتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد وإن خفض التكلفة يُتيح للشركات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية (صافي، 2017، 103).

ثالثاً: ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

1. العلاقة مع الموردين: إن علاقات الشراكة الاستراتيجية مع الموردين تعني بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل ومباشرة وهي تشجع على تطوير الخطط وحل المشكلات على مستوى تطوير المنتجات والتكنولوجيا والأسواق وهذه الشراكة عادةً ما تحدث بين عدد محدود من الموردين الذين يمتلكون الاستعداد لمشاركة مسؤولية أو هدف النجاح (Jie et al, 2007, P:14). وتسعى الشركة لإدامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين مبنية على الشفافية والالتزام وتأخذ هذه العلاقة أحد الأشكال التالية (البرازي، 2012، 34):

- **المفاوضات**: تعتمد حركة الأعمال على آلية السوق والتي تمهد الطريق للمفاوضات مع الموردين، وإن هذه المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين، إذ تخضع تلك المفاوضات لما يمكن أن يكسبه الطرف الأول ويخسره الطرف الثاني ويعتمد ذلك على حجم القوة التفاوضية الذي يتمتع بها كل طرف، حيث تحاول الشركة أن تخفض أسعار المورد في الوقت الذي يمارس فيه المورد ضغوطاً معينة للحصول على الأسعار لمستويات الجودة التي يحددها ويقدمها.

- **الشراكة**: هناك مجموعة من العناصر إذا توافرت ستؤلف علاقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد، منها الاتجاهات والمشاركة بالنجاح والثقة المتبادلة والتعلم المشترك، إضافة إلى السلوك والأفعال التي يفترض أن تمارسها الشركة في سعيها للوصول إلى علاقة الشراكة والتي تحدّد مدى العلاقة مع الموردين.

- **التعاون**: وتعني أن الشركة والمورد يعملان معاً يداً بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته، وعلاقة التعاون هي التزام بعيد المدى للأعمال المشتركة لتحسين الجودة والدعم الفني والإداري بقدرات المورد للشركة كعميل والتطوير والتعاون الإداري والتكنولوجي.

ويحبذ التعاون أن يكون عدد الموردين قليلاً لتوريد مكونات منتج معين مع الأخذ بعين الاعتبار سلبيات ذلك التوجه، فعندما يزيد حجم الطلب فإن المورد يكون قد اكتسب مهارة تكرار الأعمال مما يساعده على التحرك نحو عمليات كبيرة الحجم وبكلفة منخفضة. كما يعني التعاون أن الشركة تتشارك مع مورديها بالمعلومات فيما يخص نواياها المستقبلية، حيث أن ذلك يسمح للمورد بالحصول على

تنبؤات دقيقة وعقلانية للطالب المستقبلي إضافة إلى أن التعاون يسمح للشركة بالقيام بزيارات لمصانع الموردين والتي تمكّنها من اقتراح بعض الأساليب لتحسين عمليات التوريد وإعطائه حرية العمل على خصائص المنتج وتطبيق أفكار خفض التّفات (Johnson, 2006, P: 154). كما فتح التعاون الأبواب لترتيبات الابتكار للعلاقة نفسها مما يؤدي لخفض قاعدة الموردين في سلسلة التوريد من خلال خفض التّعقيدات المصاحبة لإدارة هؤلاء الموردين والتعامل معهم مع أن خفض أعداد الموردين للوحدات المنتجة قد يكون له مساوئ مثل مخاطر انقطاع التوريد لسبب أو لآخر (Harland, 2006, P: 64).
بالتالي، فإن إدارة العلاقات مع الموردين هي العملية التي تحدّد كميّة تفاعل الشركة مع مورديها من خلال إقامة علاقات وثيقة مع مجموعة فرعية صغيرة من مورديها والحفاظ على علاقات أكثر تقليدية مع الآخرين (Croxtion et al, 2001, P: 24).

2. العلاقة مع العملاء: نتيجة ضغوط المنافسة العالمية، بحثت الشركات عن طرق جديدة لتوليد قيمة للعملاء، والعمل على تأسيس علاقات إيجابية معهم؛ إذ أصبحت الشركات المعاصرة تنظر إلى العميل بوصفه شريكاً حقيقياً وتعمل على تطوير علاقات بعيدة الأمد معه، مما سيساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين الآخرين. ويؤكد المدخل الحديث للتسويق على أهمية استقطاب العملاء الحاليين، وتقديم منتجات وخدمات راقية و متميزة لإشباع حاجات العميل ورغباته وصولاً إلى مستوى إبعاده (Juscus & Grigaite, 2011). وتعتمد صياغة أو بناء علاقات مع العميل على الأساس المنطقي البسيط والذكي في آن واحد، القائل إذا عرفت شيئاً عن العميل ستكون قادراً على بيعه وتلبية حاجاته بكفاءة أكبر وتعدّ هذه المعرفة عن العميل العنصر الأساسي لإدارة العلاقات مع العملاء (Tanoury, 2000). وإن العلاقة مع العملاء تعرف كواحدة من العناصر الهامة في ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي تشمل ممارسات علاقات العميل لتقييم شكاوى العملاء وتعزّز دعم العميل، متابعة التغذية العكسية من العميل وتوقع العوامل التي تؤثر على علاقات العملاء وتوقعات العملاء والتفاعل معهم لوضع معايير وقياس رضا العملاء. (Tuazama, 2015, P: 13)

وللبدء بدورة إقامة علاقة مع العميل، فإن الشركة تبدأ بتأسيس علاقات مع عملائها. وحتى يتم الوصول لذلك يجب معرفة العملاء وأماكن تواجدهم، والسلع والخدمات التي يستخدمونها ويفضّلونها ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين الشركة وعملائها. وعلى أساس هذا التفاعل سوف تتمكن الشركة من الحصول على جميع البيانات ذات العلاقة بالعمل، مثل تقييم قناعة العميل ومدى استجابته إلى الترويج الموجّه الذي سيؤثر في أداء الشركة لذا فهي بحاجة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات (العلي والكنعاني، 2006، 113). بالتالي، توفر عملية إدارة علاقات العملاء هيكلًا لكيفية تطوير العلاقة مع العميل والحفاظ عليها حيث تحدّد الإدارة العملاء الرئيسيين ومجموعات العملاء ليطم استهدافهم كجزء من مهمة الشركة (Croxtion et al, 2001, P: 15).

3. العلاقة مع الوسطاء: تعرف على أنها تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد مع الوسطاء في سلسلة التوريد بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة والتسويق الملائم للأنشطة والحل المشترك للمشكلات والتعلم المشترك والمشاركة في النجاح والمكتسبات إضافة إلى المخاطر وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية (عبد الرب، 2018، 47).

وتظهر أهمية الوسطاء عند النظر إلى الوظائف التي يؤدونها والقيمة التي يخلقونها للشركات والمُعملاء وهذه الوظائف هي (Johnson, 2006):

• وظيفة المعاملات: ينطوي عليها شراء وبيع وذلك لأنهم يقومون بتخزين السلع تحسباً من المبيعات.

• وظيفة لوجستية: جمع وتخزين المنتجات للزبائن.

ووفقاً ل (Belavina & Girotra, 2012) يمكن للوسطاء تحقيق فائدتين رئيسيتين في سلسلة التوريد، فوائد المعاملات وفوائد المعلومات:

• فوائد المعاملات: تشمل الاحتفاظ بالمخزون أو القدرة الاحتياطية ويتيح ذلك للوسطاء الاستجابة على الفور بالإضافة إلى توفير مزايا التكلفة. ونظراً لأنه يمكن للوسطاء تجميع الطلب مُقدماً، يمكن إطفاء التكاليف الثابتة وتقليل تكاليف البحث والمطابقة. ويمكن أن تكون هذه الفوائد مهمة بشكل خاص للشركات الصغيرة التي لا تملك القدرات للاستثمارات الثابتة أو عندما تكون الحواجز المؤسسية للتجارة اليومية عالية.

• فوائد المعلومات: ترتبط الفوائد المعلوماتية بالدور الذي يلعبه الوسطاء في سلسلة التوريد. حيث أن تحسين الوصول إلى المعلومات يحسن ويمكن أن يقلل من عدم تناسق المعلومات مما يؤدي إلى آليات تنسيق إدارية سليمة.

4. جودة تبادل المعلومات: إن سلسلة التوريد عبارة عن مجموعة مترابطة من العلاقات التي تربط العميل بالموارد بما في ذلك سلسلة من المراحل الوسيطة مثل التصنيع والتخزين والتوزيع. وتعد إدارة سلسلة التوريد الفعالة أمراً بالغ الأهمية لضمان التنسيق والتكامل بين تدفقات المواد وتدفقات المعلومات والتدفق المالي في شبكة تتكون من العملاء والموردين والمصنعين والموزعين. حيث أثبت الباحثون أن تدفق المعلومات هو آلية أساسية لتنسيق أنشطة الشركات أو العمليات في سلسلة التوريد (Ramayah, 2010, P: 36).

لذلك، جودة المعلومات عبر سلسلة التوريد يجب أن تتمتع بسمات الدقة وحسن التوقيت والاكتمال والكفاية والموثوقية أو المصداقية في تبادل المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد جودة المعلومات على ماذا وكيف ومع من يتم تبادل المعلومات وكل جزء من المعلومات يخدم غرضاً مختلفاً في سلسلة التوريد. وإن شركاء سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات هم في وضع أفضل لفهم متطلبات السوق والاستجابة لها بسرعة. علاوة على ذلك، فإن شركاء سلسلة التوريد الذين ينظرون إلى سلسلة التوريد ككيان واحد سيسهلون تبادل المعلومات والتنسيق الفعال للأنشطة وهذا بدوره سيؤدي إلى التشغيل السلس لسلسلة التوريد (Ramayah, 2010, P: 37).

رابعاً: إدارة سلسلة التوريد وتخفيض التكاليف:

إن الغرض الرئيسي الذي تسعى الشركات إلى تحقيقه هو كيفية التحكم في التكاليف، وإن أهم ما يميز سلاسل التوريد هو قدرتها على مراقبة التكاليف وقدرتها على تخفيضها وبالتالي زيادة النصيب السوقي والمبيعات، وذلك يؤدي إلى وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للشركات الأمر الذي يؤدي إلى رفع القيمة السوقية للشركة من خلال التأكد من أن الكميات تشحن بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، واختيار وسائل النقل لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة (السعد، 2018، 23).

وبذلك، أصبح لزاماً على هذه الشركات البحث عن أفضل الوسائل لتخفيض تكاليفها مع محافظتها على الجودة التي تقدمها لعملائها، ومن هذا المنطلق، يأتي دور تفعيل دراسات سلاسل التوريد في عمل تلك الشركات بسبب أن تخفيض التكلفة يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب به الشركة، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، وذلك أن سلسلة التوريد تتعلق أيضاً 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 أن الكفاءة هي الفاعلية والنجاح في عمل الشركات (السعد، 2018، 9).

القسم العملي للبحث:

الإحصاءات الوصفية لمحاوير الدراسة:

تمّ تحديد الأهمية النسبية من خلال الصيغة التالية: (المتوسط الحسابي / 5) * 100.
ولحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي حاصل قسمة (4) على (5)، حيث تمثل (4) عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، في حين تمثل (5) عدد الاختيارات. وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.80) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1): توضيح مستوى المتوسط المرجح.

المستوى	وزنه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5

المصدر: (الفرا، 2008، 26) نقلاً عن (عباس، 2022، 94).

1. العلاقة مع الموردين:

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "العلاقة مع الموردين"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلاقة
4	موافق بشدة	85.2	0.93	4.26	العلاقة بين الشركة والموردين مبنية على الثقة.
7	موافق بشدة	84	0.91	4.20	تعمل الشركة على تكوين علاقات طويلة الأجل مع الموردين.
11	موافق	68.2	1.18	3.41	تعمل الشركة على إشراك الموردين في مختلف أنشطتها.

9	موافق	73.6	1.48	3.68	تتشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً.
6	موافق بشدة	85	0.79	4.25	تحرص الشركة على التعامل مع المورد الذي يقدم خدمات ما بعد التوريد بحيث تتلاءم مع متطلبات الشركة.
12	محايد	63.6	1.32	3.18	تقوم الشركة بإشراك مورديها في صياغة استراتيجياتها على المدى البعيد.
2	موافق بشدة	91.6	0.69	4.58	تحرص الشركة على التعامل مع المورد الذي يلتزم بعمليات إنتاج وتوريد مرنة.
5	موافق بشدة	85.2	0.79	4.26	تحرص الشركة على إبقاء قنوات اتصال مفتوحة بينها وبين مورديها.
1	موافق بشدة	98.2	0.27	4.91	تعتبر الشركة أن الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين.
8	موافق	76.6	1.10	3.83	تقوم الشركة بانتظام بحل المشاكل بالتعاون مع الموردين.
3	موافق بشدة	85.2	0.84	4.26	لدى الشركة برامج تحسين مستمرة تشمل الموردين الرئيسيين.
10	موافق	69	1.21	3.45	تقوم الشركة بإشراك مورديها الرئيسيين في عمليات تطوير المنتجات الجديدة.
	موافق بشدة	82.4	0.66	4.12	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية لمحور (العلاقة مع الموردين) للبيانات التي تم جمعها لتقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس. ويتضح أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.18) و (4.91) وهي متقاربة وقرابية من المتوسط العام للمحور. في حين أن المتوسط العام بلغ (4.12) ويعتبر مرتفع مما يعني أن شركات تصنيع الأدوية محل البحث مهتمة بشكل كبير بالعلاقة مع الموردين فهي تميل إلى الموافقة بشدة على تعزيز هذه العلاقة بنسبة بلغت (82.4%)، وبانحراف معياري (0.66). وهذا ما يتفق مع ما لاحظته الباحثة من خلال مقابلتها مع الأشخاص المسؤولين عن العلاقة مع الموردين حيث كان هناك اهتمام واضح بالمورد وطبيعة العلاقة معه وضمان التعاون والتنسيق بين الطرفين بشكل كامل لتوفير الأدوية في السوق بالوقت المناسب.

وبملاحظة الأسئلة الفرعية لهذا المحور نلاحظ أن أقل نسبة موافقة كانت على عبارة قيام الشركة بإشراك مورديها في صياغة استراتيجياتها على المدى البعيد بنسبة بلغت (63.6%) وهذا تفسره الباحثة من خلال إجابة المسؤولين عن قيامهم بالتعاون مع المورد وبناء علاقات طويلة الأجل معه لكن دون إشراكه في صياغة استراتيجيات الشركة فالعلاقة معه طويلة الأجل وتتحصر في حدود تأمين المواد الأولية بوقتها ومكانها المناسبين دون أي تأخير أو تعطل. في حين كانت أكبر نسبة موافقة على عبارة اعتبار الشركة أن الجودة هي المعيار

الأول في اختيار الموردين بنسبة بلغت (98.2%) وهذا يفسر قيام الشركات بالابتعاد عن اختيار المورد على أساس علاقات شخصية أو غيرها وإنما تنطلق من فكرة الجودة في اختيار مورديها الذين ستبني معهم علاقات طويلة الأجل على أساس الثقة والتعاون المشترك.

2. العلاقة مع العملاء:

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "العلاقة مع العملاء"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	موافق بشدة	91.2	0.67	4.56	تحرص الشركة على تكوين علاقات قوية مع عملائها.
7	موافق بشدة	82.6	1.03	4.13	تحرص الشركة على تكوين علاقات طويلة الأجل مع عملائها.
3	موافق بشدة	90	0.59	4.50	تعمل الشركة على حل الشكاوي الواردة من العملاء بسرعة وفعالية.
6	موافق بشدة	84	1.02	4.20	تعمل الشركة على تقديم منتجات متميزة لإرضاء عملائها.
10	موافق	74.6	1.27	3.73	تقوم الشركة بمسح آراء العملاء للتعرف على أذواقهم ورغباتهم والعمل على إشباعها.
2	موافق بشدة	91.2	0.74	4.56	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل مع عملائها.
9	موافق	80	0.66	4	تقيس الشركة وتقيم رضا العملاء باستمرار.
8	موافق	80.6	0.58	4.03	تقيس الشركة وتقيم توقعات العملاء باستمرار.
5	موافق بشدة	85.2	1.14	4.26	تقوم الشركة بتقييم أهمية علاقتها بعملائها بشكل دوري.

4	موافق بشدة	86.2	0.92	4.31	تتفاعل الشركة مع العملاء لتحديد الموثوقية والاستجابة ومعايير أخرى.
	موافق بشدة	88	0.53	4.40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية لمحور (العلاقة مع العملاء) للبيانات التي تم جمعها لتقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس. ويتضح أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.73) و (4.56) وهي متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور. في حين أن المتوسط العام بلغ (4.40) ويعتبر مرتفع مما يعني أن شركات تصنيع الأدوية محل البحث مهتمة بشكل كبير بالعلاقة مع عملائها فهي تميل إلى الموافقة بشدة على تعزيز هذه العلاقة بنسبة بلغت (88%)، وبانحراف معياري (0.53). وتبرر الباحثة هذه النتيجة من خلال مقابلتها مع الأشخاص المسؤولين عن العلاقة مع العملاء حيث كانت الأسئلة المتعلقة بالعميل محور اهتمام لدى هذه الشركات انطلاقاً من أن الاهتمام بالعميل والوصول لرضاه هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه هذه الشركات.

وبملاحظة الأسئلة الفرعية لهذا المحور نلاحظ أن أقل نسبة موافقة كانت على عبارة قيام الشركة بمسح لآراء العملاء للتعرف على أذواقهم ورغباتهم والعمل على إشباعها بنسبة بلغت (74.6%). ولكن رغم أن هذه العبارة حازت على أقل نسبة موافقة ولكن هذا لا يعني أن الشركة غير مهتمة بمسح لآراء العملاء للتعرف على رغباتهم ويمكن القول إنها مهتمة إلى حد ما بهذه الناحية فالنسبة بلغت (74.6%) وهي نسبة ليست بقليلة. في حين كانت أكبر نسبة موافقة على عبارة حرص الشركة على تكوين علاقات قوية مع عملائها بنسبة بلغت (91.2%) وهذا يفسر بقيام الشركة باهتمامها بعملائها والحفاظ على علاقات قوية ودائمة معهم والعمل على حل الشكاوى الواردة منهم بأقصى سرعة ممكنة، فهذه الشركات تترك أن العميل ورضاه هو هدف وغاية يسعى إليهما في سبيل الاستمرارية والتميز.

3. العلاقة مع الوسطاء:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "العلاقة مع الوسطاء"

الترتيب	النتيجة	الأهميّة النسبيّة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	موافق بشدة	96.2	0.43	4.81	هناك علاقة تعاون وثيقة وثقة قوية بين الشركة ووسطائها.
4	موافق بشدة	90.2	0.85	4.51	يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء.
5	موافق بشدة	90	0.74	4.50	يتم تداول المعلومات بشفافية بين الشركة والوسطاء.
3	موافق بشدة	91.6	0.69	4.58	يتم التنسيق بين الشركة والوسطاء لتوفير منتجات الشركة في الوقت المناسب في التوق.

2	موافق بشدة	94.2	0.64	4.71	تتشارك الشركة مع الوسطاء في حل المشكلات التي تواجههم.
	موافق بشدة	96.4	0.33	4.82	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية لمحور (العلاقة مع الوسطاء) للبيانات التي تم جمعها لتقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس. ويتضح أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (4.50) و (4.81) وهي متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور. في حين أن المتوسط العام بلغ (4.82) ويعتبر مرتفع جداً مما يعني أن شركات تصنيع الأدوية محل البحث مهتمة بشكل كبير جداً بالعلاقة مع وسطائها فهي تميل إلى الموافقة بشدة على تعزيز هذه العلاقة بنسبة بلغت (96.4%)، وبانحراف معياري (0.33). ويمكن للباحثة تبرير هذه النتيجة المنطقية من خلال ما تم ملاحظته عند الإجابة على هذا المحور من قبل غالبية الشركات فقد كان هناك اهتمام واضح بالوسطاء على اعتبار أنهم حلقة الوصل بين الشركة وعملائها، فبناء العلاقات القوية معهم أساس من أساسات نجاح الشركات فهم صورة للشركة بين عملائها.

وبملاحظة الأسئلة الفرعية لهذا المحور نلاحظ أنه على الرغم من أن أقل نسبة موافقة كانت على عبارة قيام الشركة بتبادل المعلومات بشفافية بينها وبين وسطائها وهذا مرده إلى وجود معلومات قد تكون سرية للشركة لا يمكنها من تبادلها بشكل صريح مع وسطائها. ولكن رغم ذلك، تميل الشركات إلى تبادل المعلومات بشفافية مع وسطائها فالنسبة كانت مرتفعة فقد بلغت (90%). في حين كانت أكبر نسبة موافقة على عبارة وجود علاقة تعاون وثقة وثيقة بين الشركة ووسطائها بنسبة بلغت (96.2%) وهذا أمر منطقي ومتوقع فالوسطاء هم صورة الشركة في السوق أمام عملائها وهم حلقة الوصل التي لا غنى عنها، وهذا يحتم ضرورة بناء العلاقات القوية والمتينة معهم في سبيل تحقيق مصلحة الطرفين.

4. جودة تبادل المعلومات:

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "جودة تبادل المعلومات"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	موافق بشدة	88.2	0.49	4.41	يتم تبادل المعلومات بين الشركة وشركائها التجاريين في الوقت المناسب.
1	موافق بشدة	90	0.77	4.50	تتصف المعلومات المتبادلة بين الشركة وشركائها التجاريين بأنها دقيقة.
2	موافق بشدة	89.2	0.70	4.46	تتصف المعلومات المتبادلة بين الشركة وشركائها التجاريين بأنها كافية.
5	موافق	80	1.14	4	تتصف المعلومات المتبادلة بين الشركة وشركائها التجاريين بأنها خالية من الأخطاء.
4	موافق بشدة	85	0.65	4.25	المعلومات المتبادلة بين الشركة وشركائها التجاريين يمكن الاعتماد عليها.

	موافق بشدة	88.4	0.53	4.42	الإجمالي
--	---------------	------	------	------	----------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية لمحور (جودة تبادل المعلومات) للبيانات التي تم جمعها لتقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس. ويتضح أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (4) و (4.50) وهي متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور. في حين أن المتوسط العام بلغ (4.42) ويعتبر مرتفع مما يعني أن شركات تصنيع الأدوية محل البحث مهتمة بشكل كبير بجودة تبادل المعلومات فهي تميل إلى الموافقة بشدة على تعزيز هذه العلاقة بنسبة بلغت (88.4%)، وبانحراف معياري (0.53). وتبرر الباحثة على أنه من غير المنطقي بناء علاقات الثقة والتعاون بين الشركة وبين الأطراف المتعاملة معها سواء موردين أو وسطاء أو عملاء أو غيرهم من دون توفر معلومات كافية ودقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها ويتم تبادلها بكل شفافية ووضوح. بالإضافة إلى أنه جزء أساسي من حصول الشركة على ميزة تنافسية في مجال عملها هو توفر المعلومات الدقيقة الجيدة التي تساعد على تحديد المنافسين بدقة ومعرفة الأصناف المنافسة المتوفرة في الأسواق.

وبملاحظة الأسئلة الفرعية لهذا المحور نلاحظ أن أقل نسبة موافقة كانت على عبارة أن المعلومات المتبادلة خالية من الأخطاء بنسبة بلغت (80%). في حين كانت أكبر نسبة موافقة على عبارة أن المعلومات المتبادلة دقيقة بنسبة بلغت (90%). وهذا تفسره الباحثة من خلال إجابة المسؤولين أنه ليس هناك معلومات خالية من الأخطاء بشكل كامل فاحتمالية الأخطاء واردة ولكن بنسبة قليلة، وهناك سعي دائم لضمان الوصول لمرحلة الدقة والخلو من الأخطاء للمعلومات المتبادلة.

5. التكلفة:

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "التكلفة"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
3	محايد	65	0.95	3.25	تمتلك الشركة مقدرة عالية على إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة.
2	موافق	77.2	0.59	3.86	تهتم الشركة بضبط تكلفة مدخلات الإنتاج.
5	محايد	59	1.25	2.95	تقوم الشركة بتخفيض أسعارها لتحقيق الميزة في السوق.
1	موافق	80	1.13	4	تسعى الشركة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل.
4	محايد	64.2	1.09	3.21	تستخدم الشركة وسائل مختلفة من الرقابة على تصميم منتجاتها لإبقاء التكاليف منخفضة.

الإجمالي	3.61	0.61	72.2	موافق
----------	------	------	------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية لمحور (التكلفة) للبيانات التي تم جمعها لتقييم واقع ممارسات إدارة سلسلة التوريد في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس. ويتضح أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (2.95) و (4) وهي متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور. في حين أن المتوسط العام بلغ (3.61) ويعتبر جيد مما يعني أن شركات تصنيع الأدوية محل البحث مهتمة إلى حد ما بالتكاليف فهي تميل إلى الموافقة على العبارات التي تقيس هذا المحور بنسبة بلغت (72.2%)، وبانحراف معياري (0.61). وبملاحظة الأسئلة الفرعية لهذا المحور نلاحظ أن أقل نسبة موافقة كانت على عبارة قيام الشركة بتخفيض أسعارها لتحقيق الميزة في السوق بنسبة بلغت (59%). في حين كانت أكبر نسبة موافقة على عبارة سعي الشركة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل بنسبة بلغت (80%). وهذا ما يتم تفسيره على أن الشركات مهتمة بتخفيض تكاليفها بطرق تجعل الكلفة في أدنى حد دون التأثير على المنتج أو جودته من خلال سعيها للتوصل إلى أساليب إنتاجية تضمن التكلفة المنخفضة.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (7): جدول الارتباط ومعامل التحديد بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتكلفة.

Model	معامل الارتباط R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545	.297	.246	.53258

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.545) وهو ارتباط متوسط إيجابي طردي ويدل على علاقة طردية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتخفيض التكلفة. أي مع زيادة تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يزداد انخفاض التكاليف. كما بلغ معامل التحديد (24.6%) هذا يعني أن متغير ممارسات إدارة سلسلة التوريد يفسر ما نسبته (24.6%) من متغير التكلفة.

جدول رقم (8): جدول تحليل التباين ANOVA - ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

Model	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	Sig.
Regression	6.583	4	1.646	5.802	.001
Residual	15.600	55	.284		
Total	22.183	59			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.01) وهي أقل من (0.05) وبالتالي هناك تأثير معنوي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكلفة.

جدول رقم (9): تحليل معاملات الانحدار - ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتكلفة.

Model	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.691	1.177		1.436	.157
العلاقة مع الموردين	.246	.255	.267	.967	.338
العلاقة مع العملاء	.478	.232	.415	2.065	.044
العلاقة مع الوسطاء	.914	.435	.492	2.100	.040
جودة تبادل المعلومات	.807	.251	.708	3.211	.002

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتخفيض التكلفة كما

يلي:

$$Y = B + A X$$

حيث أن:

B: تعني معدل التميز في قيمة Y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل X بمقدار وحدة واحدة.

A: ثابت المعادلة (معامل التقاطع).

وفي معادلة الانحدار تم ترميز: العلاقة مع الموردين ب X1، والعلاقة مع العملاء ب X2، والعلاقة مع

الوسطاء ب X3، وجودة تبادل المعلومات ب X4.

فتصبح المعادلة:

$$Y = 1.691 + (0.264) X1 + (0.478) X2 + (0.914) X3 + (0.807) X4$$

وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة (0.05). وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل فعال سوف يسهم في تخفيض التكلفة انطلاقاً من أن أحد أهم أهداف إدارة سلسلة التوريد توفير الكمية المناسبة بالجودة المناسبة والوقت والمكان المناسبين بأقل تكلفة ممكنة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك في سبيل توفير المستوى الضروري والمطلوب لتحسين خدمة العملاء بالشكل الأفضل.

اختبار الفرضية الثانية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث

فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين)، وبين المتوسط الواجب توافره.

وللحكم على نتيجة هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق معنوي بين المتوسط المحسوب ومتوسط

الحياد في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة. حيث تم

الاعتماد على اختبار (One-Sample T test) كما هو موضح في الجدول (10) التالي:

One-Sample Test	
	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العلاقة مع الموردين	13.151	59	.000	1.12778	.9562	1.2994

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة sig يساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي هناك فروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد وذلك يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين إجاباتهم حول العلاقة مع الموردين من عدمه. والجدول (11) يوضح المتوسط المحسوب:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العلاقة مع الموردين	60	4.1278	.66427	.08576

المصدر: مخرجات برنامج spss

بملاحظة نتائج الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسط المحسوب هي (4.1278) وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، وبفارق معنوي بلغ (1.12778)، وتقع ضمن المجال (3.40-4.19)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين)، وبين المتوسط الواجب توافره". ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يتفق مع دراسة (كدسة والقحطاني، 2016). ويمكن القول إن الشركات محل الدراسة تسعى وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع مورديها ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد. ويتمثل ذلك من خلال العلاقة طويلة المدى والمبنية على الثقة والالتزام بين الشركة ومورديها، وإبقاء قنوات اتصال مفتوحة بين الطرفين مما يعزز من قوة هذه العلاقة من خلال التعاون والتنسيق في حل المشاكل وعمليات تطوير المنتجات الجديدة بالإضافة إلى تقديم الموردين لخدمات ما بعد التوريد بحيث تتلاءم مع متطلبات الشركة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع العملاء)، وبين المتوسط الواجب توافره. وللحكم على نتيجة هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق معنوي بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة. حيث تم الاعتماد على اختبار (One-Sample T test) كما هو موضح في الجدول (12) التالي:

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مع العملاء العلاقة	20.439	59	.000	1.40500	1.2674	1.5426

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة sig يساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي هناك فروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد وذلك يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين إجاباتهم حول العلاقة مع العملاء من عدمه. والجدول (13) يوضح المتوسط المحسوب:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العلاقة مع العملاء	60	4.4050	.53248	.06874

المصدر: مخرجات برنامج spss

بملاحظة نتائج الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسط المحسوب هي (4.4050) وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، وبفرق معنوي بلغ (1.40500)، وتقع ضمن المجال (4.20-5)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع العملاء)، وبين المتوسط الواجب توافره". ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يتفق مع دراسة (كدسة والقحطاني، 2016). ويمكن القول إن الشركات محل الدراسة تسعى وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع عملائها ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد. ويتمثل ذلك من خلال العلاقات القوية وطويلة المدى بين الشركة وعملائها، التي تتجسد في قيام الشركة بمسح آراء عملائها للتعرف على أذواقهم ورغباتهم والعمل على إشباعها بالإضافة إلى حل الشكاوى الواردة من عملائها بسرعة وفعالية، واستخدامها للوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل معهم بأسرع وقت ممكن. وهذا ما يصب في تحقيق رضا عملائها والحصول على ولائهم على المدى البعيد.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الوسطاء)، وبين المتوسط الواجب توافره. وللحكم على نتيجة هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق معنوي بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة. حيث تم الاعتماد على اختبار (One-Sample T test) كما هو موضح في الجدول (14) التالي:

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العلاقة مع الوسطاء	42.836	59	.000	1.82667	1.7413	1.9120

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة sig يساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي هناك فروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد وذلك يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين إجاباتهم حول العلاقة مع الوسطاء من عدمه. والجدول (15) يوضح المتوسط المحسوب:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العلاقة مع الوسطاء	60	4.8267	.33031	.04264

المصدر: مخرجات برنامج spss

بملاحظة نتائج الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسط المحسوب هي (4.8267) وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، ويفرق معنوي بلغ (1.82667)، وتقع ضمن المجال (4.20-5)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الوسطاء)، وبين المتوسط الواجب توافره". ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يتفق مع دراسة (كدسة والقحطاني، 2016). ويمكن القول إن الشركات محل الدراسة تسعى وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع وسطائها ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد. ويتمثل ذلك من خلال علاقة التعاون الوثيقة والثقة المشتركة بين الشركة ووسطائها حيث يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة وتبادل المعلومات بكل شفافية ووضوح وهذا ما يساعد في توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب في السوق وحل المشكلات التي تعترض سير العمل بشكل مشترك بين الطرفين.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (جودة تبادل المعلومات)، وبين المتوسط الواجب توافره.

وللحكم على نتيجة هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار وجود فرق معنوي بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة. حيث تم الاعتماد على اختبار (One-Sample T test) كما هو موضح في الجدول (16) التالي:

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
جودة تبادل المعلومات	20.541	59	.000	1.42667	1.2877	1.5656

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة sig يساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي هناك فروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد وذلك يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين إجاباتهم حول جودة تبادل المعلومات من عدمه. والجدول (17) يوضح المتوسط المحسوب:

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جودة تبادل المعلومات	60	4.4267	.53800	.06946

المصدر : مخرجات برنامج spss

بملاحظة نتائج الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسط المحسوب هي (4.4267) وهي أكبر من متوسط الحياض (3)، ويفرق معنوي بلغ (1.42667)، وتقع ضمن المجال (4.20-5)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد المستجيبين في الشركات محل البحث فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد (جودة تبادل المعلومات)، وبين المتوسط الواجب توافره". ونقبل الفرضية البديلة. ويمكن القول إن الشركات محل الدراسة تسعى وبدرجة كبيرة لضمان وجود جودة تبادل المعلومات ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد. ويتجسد هذا البعد في توفير معلومات تتصف بالدقة والشمولية والخلو من الأخطاء وأن تكون معلومات كافية يمكن الاعتماد عليها، وضرورة توافرها في الوقت المناسب وتبادلها بين الشركة وأطرافها الأخرى من موردين أو عملاء أو وسطاء وغيرهم. وهذا ما يساعد في الحصول على أدق المعلومات حول المنافسين والأصناف المتوافرة في الأسواق ودرجة توافرها وبالتالي يساعد الشركة في الحصول على معلومات دقيقة تكون أساساً لحصولها على ميزة تنافسية قوية في مجال عملها.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة (0.05).
2. تسعى الشركات محل البحث وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع مورديها ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (4.12) وبأهمية نسبية (82.4%).
3. تسعى الشركات محل البحث وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع عملائها ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (4.40) وبأهمية نسبية (88%).
4. تسعى الشركات محل البحث وبدرجة كبيرة لإقامة علاقات مع وسطائها ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (4.82) وبأهمية نسبية (96.4%).
5. تسعى الشركات محل البحث وبدرجة كبيرة لتوفير بعد جودة تبادل المعلومات ضمن ممارسات إدارة سلسلة التوريد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (4.42) وبأهمية نسبية (88.4%).

التوصيات:

1. ضرورة التزام الشركات بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد بطريقة كفوءة وإدارية تضمن وصول المنتج النهائي للعميل النهائي في الوقت والمكان والجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة. وهذا ما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكاليفها وزيادة أرباحها، وبالتالي تحقيق مركز قوي لها في بيئة أعمالها.

2. تقييم الموردين واختيار الأفضل والتعامل معهم بما يحقق مصلحة الطرفين معاً، وذلك للوصول لتصنيف مناسب يحقق أهداف الشركة. وضرورة قيام الشركات بإشراك الموردين الدائمين والذين تراهم الشركة جزء أساسي من نجاحها في مختلف أنشطتها لما لذلك من أهمية كبيرة وذلك من خلال التشارك معهم في الرؤية المستقبلية والعمل معاً، وتقديم خدمات ما بعد التوريد من قبل الموردين. كذلك، لا بدّ من التزام الشركات بمواعيد التسديد المناسب للموردين حتى لا يتأخر أي منهم في توريد المواد الأولية لهذ الشركات.
3. ضرورة التزام شركات الأدوية بزيادة الروابط والعلاقات المتينة مع عملائها، وذلك عن طريق تكوين فريق عمل خاص لمتابعة مشاكل وشكاوى العملاء وحلها بأقصى سرعة ممكنة بحيث لا تؤثر على سير عمل الشركة وسمعتها. وهذا بدوره يساهم في زيادة رضا عملائها وبالتالي تحقيق أهدافها التسويقية.
4. كما في اهتمام الشركات بالعلاقة مع مورديها وعملائها؛ لا بدّ لها من الاهتمام بعلاقتها مع وسطائها نظراً لأنهم حلقة الوصل الهامة فلا بد لها من إشراكهم في أنشطتها المختلفة والتعاون معاً في حل المشكلات والقيام بعمليات البحث والتطوير من أجل تخفيض التكاليف، والحرص على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب في السوق.
5. ضرورة تأكيد الشركات على الحصول على أفضل المعلومات التي تساعد في بناء صورة واضحة عن استراتيجياتها ومنافسيها والأصناف المتوفرة وذلك من خلال الاهتمام بالقسم الخاص بجودة تبادل المعلومات التي مهمته الأساسية توفير المعلومات الكاملة والدقيقة والخالية من الأخطاء وفي وقتها المناسب.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- البرازي، تركي. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية". رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- السعد، عامر. (2018). دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج: دراسة ميدانية (شركة ألكوترا- مشروع سوا). رسالة ماجستير. المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- الصغير، محمد السيد محمد. (2015). مدى ملائمة محاسبة السجلات المفتوحة OBA لدعم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد في بيئة التصنيع المصرية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مجلد (25). عدد (1).
- العلي، عبد الستار؛ الكنعاني، خليل إبراهيم. (2006). إدارة سلاسل التوريد. دار المسيرة للنشر والطباعة. عمان، الأردن.
- بوسام، فاروق؛ حموش، حسين. (2018). أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة CONDOR ولاية برج بوعرييج. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

- بولغب، وليد. (2014). دور سلسلة التوريد في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي SCS بالميلية". رسالة ماجستير. جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- حسن، أحمد. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال. الأردن.
- صافي، خليل. (2017). دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين. رسالة ماجستير في المحاسبة. جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة.
- عباس، حلا. (2022). العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي "دراسة ميدانية على المستشفيات العامة في محافظة طرطوس". رسالة ماجستير. جامعة طرطوس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- عبد الرب، عمر. (2018). دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال. اليمن.
- عساف، محمد. (2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال. الأردن.
- كدسة، ناصر؛ القحطاني، محمد. (2016). ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك عبد العزيز - جدة، مجلد (36)، عدد (1). المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Belavin, E; Girotra, K. (2012). *The relational advantages of intermediation management science*.58, 1614-1631.
- Cooper, M.C; Ellram, L.M. (1993). *Characteristics of Supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy*. The international journal of logistics management.
- Croxtton, K; Dastugue, S; Lambert, D. (2001). *The supply chain management process*. Vol (12).
- Desai, A; Rai, S. (2016). *Knowledge management for downstream supply chain management of Indian public sector oil companies*. Procedia computer science.
- Harland, M.C. (2006). *Supply chain management: Relationships, chains and networks*. British journal of management. Vol (7).
- Horngren, Ch; Datar, S; Rajan, M. (2012). *Cost Accounting: A managerial Emphasis*. 14th ed. Pearson prentice Hall Inc. NewJersy.
- Jie, F; Parton, K; Cox, R. (2007). *Supply chain practice, supply chain performance indicators and competitive advantage of Australian beef enterprises: A conceptual framework*. Newzeland.
- Johnson, P.F; Leenders, M.R; Flynn, A.E; Fearon, H. (2006). *Purchasing and supply chain management*. 13th ed. MC Graw Hill.

Juscus, V; Griagaite, V. (2011). *Relationship marketing practice in Lithuaniam logistics organization*. Baltic journal of management. 6(1). 71-88.

Kain, R; Verma, A. (2018). *Logistics management in SC- An overview materials today: proceeding*

Kleab, Kh. (2017). *Importance of supply chain management*. International journal of scientific and research publication. Vol (7). Issue 9.

Kumah, I. (2018). *Supply Chain Management Practices: A Case study of a food production company*. University of Applied Sciences. International Business.

Li, S; Nathan, B; Nathan, T.S; Rao, S. (2006). *The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance*. Omega (34). 107-124.

Martins, Ch; Pato, M.V. (2019). *Supply chain sustainability: A tertiary literature review*. Journal of cleaner production.

Metilda, R; Vivekanandan, K. (2011). *Impact of supply chain management practices on the competitive advantage of Indian retail supermarkets*. In.J. logistics systems & Management. Vol 9, No 2.

Oliver, R.K; Webber, M.D. (1982). *SCM: Logistics catches up with strategy*.

Ramayah, T. (2010). *Information Exchange and supply chain performance*. International journal of information Technology and Decision Making. Vol (9). No 1). 35-52.

Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*.

Siahaan, T; Nazaruddin; Sadalia; I. (2020). *The effect of supply chain management on competitive advantage and operation organization performance at PT PLN (Persero)*. International journal of research and review. Vol 7, Issue:4.

Sukati, I; Sanyal, SH; Awaain, A. (2020). *Supply Chain Management Practices and Organizational Performance: An Investigation from Service Industry*. International Journal of Supply Chain Management. Article.

Tanoury, M.D. (2000). *Missing the mark: why most customer's relationship management plan fail*.

Thatte, A. (2007). *Competitive Advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices*. Submitted as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of philosophy Degree in manufacturing Management. The university of Toledo.

Tuazama, P. (2015). *Supply chain management practices and organizational performance of supermarkets in Nairobi*. Degree of Master. University of Nairobi, Kenya.