



The Role of Effective Supply Chain Management Practices in Achieving Customer Value

/ Applied Research in the State Company for Leather Industries

دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد الفعالة في تحقيق قيمة الزبون
/ بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية

** د. شادية حسين عباس

* أ.م.د. فيحاء عبد الله يعقوب

Abstract

Continued success of companies in general and Iraqi companies in particular requires their ability to change in line with diversity and diversity in the needs and desires of the customer, especially in light of the technological development in the field of supply, production, marketing, communications and information. The need to adopt interactive verification techniques with suppliers, manufacturers, distributors and customers has led to the emergence of integrated and efficient supply chains that increase the company's ability to achieve customer value and gain a competitive advantage.

المستخلص

يتطلب استمرار نجاح الشركات عموماً والشركات العراقية خصوصاً قدرتها على التغيير لتنمashi معالنتنوع والتعدد في حاجات ورغبات الزبون وخاصة في ظل التطور التكنولوجي في مجال التوريد والإنتاج والتسويق والاتصالات والمعلومات. فظهرت الحاجة إلى اعتماد تقنيات تحقق تفاعلاً مع الموردين والمصنعين والموزعين والزبائن وتؤدي إلى الخروج بسلاسل توريد متكاملة وفعالة تزيد من قدرة الشركة على تحقيق قيمة للزبون واكتساب ميزة تنافسية.

* المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

** هيئة البحث والتطوير الصناعي/ مركز الطراز للبحوث النسيجية والجلدية

المقدمة

في عالم الأعمال اليوم وفي ظل تطورات البيئة الديناميكية المتمثلة بالتقدم التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتج والاستخدام الواسع لشبكة الإنترنت والسوق المفتوح وتنوع وتعدد حاجات ورغبات الزبون أصبحت هناك حاجة متزايدة الى إدارة الأداء على طول سلسلة التوريد الإجمالية مما أدى هذا الى ظهور تقنية إدارة سلسلة التوريد الفعالة والتي لها دور كبير في الوفاء باحتياجات الزبائن بشكل أفضل وبتكلفة أقل وبأقل وقت تسليم الأمر الذي يؤدي الى زيادة قدرات الشركة التنافسية ، وعليه تناولنا للبحث أربعة مباحث وكالاتي :

١. المبحث الأول :- منهجية البحث
٢. المبحث الثاني :- الجانب النظري
٣. المبحث الثالث :- الجانب التطبيقي
٤. المبحث الرابع :- الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول / منهجية البحث ودراسات سابقة

١-١ - منهجية البحث

١-١-١ - مشكلة البحث

لا تزال العديد من الشركات اليوم وخصوصا الشركات العراقية تعتمد على الطرق التقليدية في الإنتاج الأمر الذي يؤدي الى تقديم منتج بكلفة عالية وبوقت تسليم أطول ولا يتوافق مع التغير والتنوع في حاجات ورغبات الزبائن مما يؤثر ذلك على ولاء الزبون تجاه الشركة فضلا عن عدم قدرتها على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أو اكتساب زبائن جدد الأمر الذي يؤدي الى عدم قدرة الشركة على الاستمرار، ويمكن صياغة مشكلة البحث كالاتي : (هل أن اعتماد ممارسات إدارة سلسلة التوريد الفعالة يؤدي الى تحقيق قيمة الزبون) .

١-١-٢ - فرضية البحث

إن اعتماد ممارسات إدارة سلسلة التوريد الفعالة يسهم في تحقيق قيمة الزبون .

١-١-٣ - أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية اعتماد ممارسات إدارة سلسلة التوريد الفعالة ESCM ودورها في رفع كفاءة الأداء وترشيد التكاليف وتحسين جودة المنتج وبناء علاقات وطيدة مع الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد وخاصة الموردين والزبون ، فضلا عن إمكانية تطبيقه في الشركة العامة للصناعات الجلدية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن للارتقاء بمستوى الوحدات الاقتصادية العراقية من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبون باعتباره الركيزة الأساسية لنجاحها واستمراريتها في ظل تغيرات البيئة الديناميكية .

١-١-٤ - هدف البحث

- ١- توفير المعلومات وتحسين الأداء على طول سلسلة التوريد .
- ٢- الإنتاج وفق طلب الزبون أي اعتماد سياسة السحب الأمر الذي يؤدي الى تقليل المخزون الى أدنى حد ممكن.
- ٣- ترشيد تكلفة المنتج.

١-١-٥ - الحدود المكانية والزمنية

أعتمد الباحثان في إتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على البيانات المالية لسنة ٢٠١٦ للشركة العامة للصناعات الجلدية / معمل (٧) المتعلقة بمنتج الأحذية الرجالية والتي تم الحصول عليها من القسم المالي / شعبة حسابات التكاليف .

١-١-٦- مصادر البيانات وأساليب جمعها

تم الاعتماد في جمع البيانات ذات الصلة بالجانب النظري للدراسة على الكتب العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح السابقة والبحوث والدوريات المنشورة وعلى شبكة الانترنت .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة فاعتمد على :

- ١- المعايشة الميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية .
 - ٢- البيانات والتقارير الكفوية للشركة موضوع الدراسة .
 - ٣- البيانات والكشوفات المالية للشركة محل الدراسة .
 - ٤- بيانات وتقارير الوقت لإنتاج الحذاء الرجالي في الشركة محل الدراسة .
- المقابلات الشخصية مع مدراء القسم المالي والإنتاج والتسويق والتخطيط والموارد البشرية ومدراء شعب التكاليف ودراسات الوقت وتصميم وتخطيط الموديلات .

١-١-٧ - أسلوب البحث

أعتمد الباحثان في الجانبين النظري والتطبيقي على :

- ١- الأسلوب الاستنباطي التحليلي في الجانب النظري من خلال الاعتماد على المراجع العربية والأجنبية والبحوث والدوريات المنشورة فضلا عن شبكة الانترنت.
- ٢- الأسلوب الاستقرائي التحليلي في الجانب العملي من خلال الاعتماد على البيانات والتقارير المالية والكفوية فضلا عن الزيارات الميدانية للشركة محل التطبيق .

١-٢-٢ - دراسات سابقة

سنتناول عرض موجز للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي بقصد تقويم مدى الإفادة منها في تقويم الدراسة الحالية وتبيان أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

١-٢-١-دراسة البتانوني / ٢٠٠٥ (تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية)

هدف الدراسة -يتمثل الهدف العامل لبحث في تبيان أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة تكاليفها الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية .

١-٢-٢- دراسة دراسة المسعودي / ٢٠١٦ (التحليل التكاملي لسلسلتي القيمة والتجهيز وأثره في دعم القيمة للزبون دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية - معمل السمنت)

هدف الدراسة- ١- تحديد الوسائل الممكنة للتخلص من الأنشطة غير المضافة للقيمة في سلسلتي القيمة والتجهيز . ٢- تحديد الوسائل الممكنة لتحسين وتعزيز الأنشطة المضافة للقيمة في سلسلتي القيمة والتجهيز . ٣- تحديد إطار متكامل لإدارة سلسلتي القيمة والتجهيز يساعد في أغناء قيمة المنتج لدى الزبون .

١-٢-٣-دراسة S. J. J. Pretorius / ٢٠٠١) Effective Supply Chain (Management In THE FURNITURE RETAIL INDUSTRY

هدف الدراسة- تحديد الوضع الحالي لإدارة سلسلة التوريد المتكاملة في صناعة الأثاث من نماذج سلسلة التوريد المقترحة ، وتقييم مدى استعداد هذه الصناعة لتطوير وتحسين التكنولوجيا القائمة وتفكير سلسلة التوريد .

١-٢-٤- دراسة Ondieki John and Oteki Evans / ٢٠١٥) EFFECT OF SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT ON THE EFFECTIVENESS (OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE KENYA PUBLIC SECTOR

هدف الدراسة- الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم العوامل التي تؤثر على فعالية ممارسات إدارة سلسلة التوريد في حالة القطاع العام الكيني في وزارة المالية بهدف تقييم تأثير علاقة المورد على فعالية ممارسات إدارة سلسلة الإمداد .

١-٢- أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى

١- سلطت الدراسة الحالية الضوء على إدارة سلسلة التوريد الفعالة ودورها في ترشيد تكلفة المنتج إذ لم يجد الباحث عن طريق البحث دراسة عراقية أو عربية تناولت إدارة سلسلة التوريد الفعالة ESCM فهي بذلك تعتبر رائدة في هذا المجال. كما أن أغلب الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد الفعالة ركزت بشكل عام على إدارة سلسلة التوريد الفعالة ولكن باتجاهات مختلفة مثل الفوائد والحوافز والجسور لإدارة سلسلة التوريد الفعالة ، تقديم نماذج مقترحة لإدارة سلسلة التوريد الفعالة ، إدارة علاقات الموردين.

٢- ما يميز هذه الدراسة أنه تم تطبيقها عمليا في الشركة العامة للصناعات الجلدية وباتجاه تخفيض تكلفة المنتج وتخفيض وقت توريده للزبون .

المبحث الثاني / الجانب النظري

٢-١-٢- مفهوم إدارة سلسلة التوريد SCM

أن مفهوم إدارة سلسلة التوريد يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا إذ أكدت العديد من الدراسات على أن إدارة سلسلة التوريد أصبحت ذات أهمية كبيرة لمواجهة تحديات المنافسة . عرفها (Alvarado and Kotzab , 2001 : 30) على أنها قائمة الممارسات التي تركز على الكفاءات الأساسية واستخدام النظم المشتركة بين المنظمات مثل التبادل الإلكتروني للبيانات والقضاء على مستويات المخزون الزائد عن طريق التخصيص الشامل باتجاه نهاية سلسلة التوريد. كما يعرف (heizer and ather,2015: 444) إدارة سلسلة التوريد بأنها تنسيق جميع أنشطة التوريد بدءا بالمواد الخام وتنتهي بربائين راضين وتشمل سلسلة التوريد الموردين ، المصنعين ، الموزعين ، تجار الجملة و/ أو تجار التجزئة الذين يقدمون المنتج أو الخدمة الى الزبون النهائي وكذلك العلاقات مع الموردين التي تتكامل بصورة متزايدة وطويلة الأجل والجهود المشتركة التي تحسن الابتكار وتصميم السرعة وخفض التكاليف الشائعة ويمكن لهذه الجهود عندما تكون جزءا من إستراتيجية الشركة أن تحسن وبشكل كبير من قدرة جميع الشركاء . ويرى الباحث بأن إدارة سلسلة التوريد هي إدارة التدفقات المادية والمعلوماتية على طول سلسلة التوريد المتكاملة وبناء علاقات تعاونية متكاملة لقوى الشركات المرتبطة بالوحدة الاقتصادية لاتخاذ إجراءات لتحسين سلاسل التوريد بإذ تكون مرنة وتستجيب للتغيرات الدينامية في حاجات ورغبات الزبون .

٢-١- إدارة سلسلة التوريد الفعالة ESCM

وقد أصبحت الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد وسيلة موثوقة لاحتواء التنافس وتحسين الأداء التنظيمي بالمنافسة المتعددة قائمة بالوحدات الاقتصادية ، بل بين سلاسل التوريد (SuhongLia and other , 2004 : 1) . يرى (Heizer and other , 2017 : 452) إن إدارة سلسلة التوريد الفعالة هي ممارسات الإدارة السليمة والتي ان طبقت في منظمة فهذا يعني أنها تمتلك واحده أو أكثر من القدرات الآتية بالمقارنة مع منافسيها وهذه القدرات (انخفاض الأسعار ، أعلى جودة ، الاعتمادية أعلى ، أقصر وقت للتسليم) وهذه القدرات ستعزز بدورها الأداء العام للمنظمة ويمكن أن تؤدي الى مستويات عالية من الأداء الاقتصادي

ورضا الزبائن وكسب ولائهم .أن سلاسل التوريد الفعالة تتسم بأوليات تنافسية لعمليات منخفضة التكلفة ونوعية متسقة والتسليم في الوقت المحدد (Karajewski and other , 2013 ; 392) .

٢-٢- ممارسات وإستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد الفعالة

تعرف ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأنها مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتعزيز الإدارة الفعالة لمورديها (Donlon , 1996 : 117) يصف (Donlon ,) أحدث تطور لممارسات SCM والتي تشمل شراكة المورد ، الاستعانة بمصادر خارجية ، وخطوط دور الزمن ، وتكنولوجيا المعلومات ، اما (Tan et. ,al. , 1998 : 34) استخدموا الشراء والجودة والعلاقات مع العملاء لتمثيل ممارسات ال SCM من خلال تحليل العوامل وهي تكامل سلسلة التوريد وتبادل المعلومات وخصائص سلسلة التوريد وإدارة خدمة الزبائن والقرب الجغرافي . وقد نلاحظ مما سبق أن الأدبيات تصور ممارسات SCM من وجهات نظر مختلفة لكن بهدف مشترك وهو تحسن الأداء التنظيمي في نهاية المطاف وعند مراجعة المؤلفات يتم اختيار ثمانية أبعاد مميزة وهي إستراتيجية شراكة الموردين ، علاقة الزبائن ، مستوى تبادل المعلومات ، جودة تبادل المعلومات ، والشراء والإنتاج في الوقت المحدد والتعهد والتأجيل والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد لقياس ممارسات ESCM وكما في الجدول الآتي :

جدول (١) ممارسات إدارة سلسلة التوريد الفعالة

ت	ممارسات ESCM	مفهومها	المصادر
١	الشراكات الإستراتيجية مع الموردين	وهي مصممة للاستفادة من القدرات الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمات الفردية المشاركة لمساعدتها على تحقيق فوائد جارية كبيرة . وتؤكد الشراكة الإستراتيجية على الارتباط المباشر والطويل الأجل وتشجع على جهود التخطيط المتبادل من أجل حل المشاكل ، يتم عقد هذه الشراكات الإستراتيجية لتعزيز المنافع المشتركة بين الأطراف والمشاركة المستمرة في واحد أو أكثر من المجالات الأساسية في المنطقة الجغرافية مثل التكنولوجيا والمنتجات والأسواق	(Tan kc ,2002 : 22) (Gunasekaran A , 2001 : 38)
٢	العلاقات مع الزبائن	وهي مجموعة كاملة من الممارسات التي تستخدم لغرض إدارة شكاوي الزبائن وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وتحسين قيمتهم . تشمل أهداف تحسين العلاقات مع الزبائن بما يلي : ١- تحسين خدمة الزبائن وتحسين صورة المنظمة أمامهم . ٢- تقليل الفرص التجارية الضائعة وتحديد الفرص الجديدة . ٣- زيادة	(Niknia,2007 : 52) (Moberg CR ,2002 : 32)

	الإيرادات وتخفيض التكاليف .		
٣	الشراء والإنتاج في الوقت المحدد	يعني الإنتاج في الوقت المحدد إنتاج ما تحتاج عندما تحتاج وليس أكثر وأي شيء أكثر من الكمية المطلوبة ينظر إليه كعادم أو ضائع . (سليمان ، ٢٠١١ : ٢٤٧) (Tan Kc, and other,2002:6)	(سليمان ، ٢٠١١ : ٢٤٧) (Tan Kc, and other,2002:6)
٤	تبادل (مشاركة) المعلومات	أن تبادل المعلومات يشير الى الأفق الذي يتم خلاله تبادل ونقل المعلومات على طول سلسلة التوريد ، كما يقلل التبادل الفعال للمعلومات من سوء الفهم ، ويحقق المرونة وسرعة الاستجابة وتحسين من عملية اتخاذ القرارات. ويمكن أن تختلف طبيعة المعلومات المشتركة من إستراتيجية وتكتيكية ومن المعلومات حول الأنشطة اللوجستية للسوق العام ومعلومات الزبائن	(Hamister , 2012 : 40) (SohongLia and other , 2006 : 110)
٥	جودة تبادل المعلومات	تعني دقة المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركاء التجاريين وتوقيتها وكفاءتها ومصداقيتها. تؤثر المصالح المتباينة والسلوك الانتهازي لشركاء التوريد والتفاوت المعلومات على جودة المعلومات ، إذ أن المعلومات المشوهة تخلق عبء كبير في سلسلة التوريد مما يشارك في ارتفاع التكلفة	(Moboerg CR and other , 2002 : 32) (FeldmannMuler (S., 2003 : 31
٦	التعهد	بأنه إسناد العمل الذي كانت تقوم به المنظمة لمنظمة أخرى خارجية عنها لتقوم به وهذه المنظمة الخارجية قد تكون كيان مستقل أو وحدة اقتصادية تابعة أو مملوكة بالكامل للمنظمة الأم مع الأخذ بنظر الاعتبار أن المنظمة الأم لها منافسين ، وفي ظل التعهد تظل المنظمة الأم مسيطرة بالكامل	(Nicholas and Amrik , 2004 : 52-53) (Kenyon and Meixell , 2011 : 7)

	على العملية من إذ الدقة وتحديد ما يجب القيام به . أتسع مجال التعهيد في الآونة الأخيرة وأصبح صناعة قائمة بذاتها تدر بأرباح هائلة وتساهم في توسيع قاعدة الخبرة التكنولوجية للقائمين بها. هناك العديد من الأنشطة التي تقوم الوحدات الاقتصادية بتعهيدها ومن أهمها (النقل والتخزين ، التوزيع والتوريد ، والتعبئة والتغليف) .		
٧	التأجيل	يعرف التأجيل بأنه الممارسة التي تحرك واحد أو أكثر من الأنشطة أو العمليات (صنع ، توريد ، تسليم) الى مرحلة واحدة لاحقة في سلسلة التوريد . هناك اعتبارين أساسيين في وضع إستراتيجية التأجيل وهما ١- تحديد عدد الخطوات للتأجيل ٢- تحديد أي الخطوات التي تؤجل . أن التأجيل يسمح للمنظمة بأن تكون مرنة لتطوير إصدارات مختلفة من المنتج من أجل تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وخلق منتج أو لتعديل وظيفة الطلب (Waler and other ,2000 : 21)	
٨	الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد	استخدام موارد أقل في العمليات التشغيلية الداخلية لإنتاج نفس كمية الإنتاج وبجودة أفضل للزبون أن أحد الأهداف الأساسية في الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد هو التخلص من الفائض (الإنتاج الزائد عن الحاجة) ، فالإنتاج بدون فاقد وبالوقت المناسب هي نظم إنتاج تهدف الى تحسين العمليات إذ صممت لأول مرة في شركة تويوتا اليابانية عام ١٩٥٠	(Chin et al , 2010 : 5)

المصدر : إعداد الباحثان

وسيتم التركيز على الشراء والإنتاج في الوقت المحدد لما له الدور الكبير في ترشيد تكلفة المنتج .

٢-٣- الشراء والإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

يعني الإنتاج في الوقت المحدد إنتاج ما تحتاج عندما تحتاج وليس أكثر وأي شيء أكثر من الكمية المطلوبة ينظر إليه كعادم أو ضائع . (سليمان ، ٢٠١١ : ٢٤٧) . إن هذا المفهوم ابتكرته شركة BOSS الأمريكية إذ تم استخدامه على نطاق كبير في عمليات الشراء في الولايات المتحدة الأمريكية (Tan Kc, 2002:6 and other) . طبق هذا النظام أو أستخدم للتصنيع المتكرر ولكنه لا يتطلب أحجام إنتاج كبيرة وإنه غير مقتصر على العمليات التي تنتج أجزاء متشابهة ومتكررة ، وأن هذا النظام يمكن تطبيقه أينما كان هناك تكرار للأعمال وبغض النظر أين تكون هذه الأعمال . وقد عمل اليابانيون على تقليل وقت النقل بين الشعب الإنتاجية وكذلك اعتمدوا الإرسال أو الشحن بكميات قليلة واعتادوا أن يكون حجم الوجبة هو (٠.١) الإنتاج اليومي المطلوب كما يقوم تجار التجزئة بإرسال كميات ولعدة مرات يوميا الى زبائنهم وذلك لتقليل الكمية المرسلة كل مرة ولتخفيض المخزون (سليمان ، ٢٠١١ : ٢٤٧) . إن هذا النظام يتطلب التعاون المستمر بين البائع (المورد) والمشتري (الزبون) لتلبية احتياجات الزبون وبالاتي يعد اتفاق شراكة طويلة الأجل مع الزبون ينفذ من موقعه (Kauffman and Grimi,1998:83) . ولنظام ال JIT عدد من الخصائص وهي كما يلي (Horengren , 2012 : 737) :-

- ١- اختيار فقط موردين لهم القدرة على توريد مواد ذات جودة وبطريقة مناسبة وفي الموعد بالضبط ومباشرة الى موقع الإنتاج وبناء علاقات شراكة معهم .
- ٢- انخفاض مستويات المخزون الى أدنى حد ممكن لأن الإنتاج يكون وفق طلب الزبون وفي حينه
- ٣- ترتيب المصنعي خلايا صناعية ليكون بالإمكان من تحرك المواد من آلة الى أخرى الأمر الذي يؤدي الى أداء عمليات التشغيل المختلفة تباعا .
- ٤- التخلص كليا من العيوب إذ ينشأ JIT مطلبا ملحا لحل المشكلات فورا والتخلص الجذري من أسباب العيوب بسرعة كلما أمكن ذلك .
- ٥- تخفيض وقت الأعداد والتوريد الظمر الذي يجعل الإنتاج بدفعات صغيرة اقتصاديا إذ أن تخفيض مدة التصنيع يمكن أي وحدة اقتصادية من الاستجابة السريعة لطلب الزبون .

٢-٤- قيمة الزبون

أن مفهوم قيمة الزبون أصبحت تستخدم وبشكل متزايد في الدراسات الإستراتيجية والتسويقية في السنوات الأخيرة . إذ يوجد اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة بالإستراتيجيات التي تركز على القيمة وهذا الاهتمام يعود الى أن العديد من خبراء إستراتيجيات التسويق والاقتصاد الصناعي يؤكدون أن خلق قيمة متفوقة للزبون هو عنصر أساسي لضمان نجاح الشركات . لذا سنتناول مفهوم قيمة الزبون وأبعاده .

٢-٤-١- مفهوم قيمة الزبون

يرى كل من (Anderson and Narus,1998) أن قيمة الزبون هو البناء النظري الذي يلتقط وجهة نظر الزبون للمنتج وقد أضح أن المنتج يمكن أن يستخدم قيمة الزبون كهدف من خلال تحديد تعريف قيمة الزبون كمجموعة ممتازة من الزبائن المراد منها أن تتوقع وتدرک . عرف (Porter) قيمة الزبون بأنها نتاج لسلسلة القيمة وهي تعني مكونين رئيسيين هما القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة أو الأداء الاقتصادي وكلفة المشتري . في الماضي ركزت معظم البحوث عن قيمة المستهلك على أنموذج القيمة مقابل المال (الذي تم تعريفه أساسا على أنه التبادل بين الجودة والسعر) وقد اعتبرت القيمة الوظيفية التقليدية (أي القيمة القائمة على مكاسب المقايضة أو المنفعة) هي المحرك الأساسي والرئيسي لاختيار الزبون النهائي في الاستهلاك الزبون (Addis and Holbrook , 2001:501) . ويرى (Cecil 28 : C.Robert B.,2007) أن العمليات وسلاسل التوريد تساعد على تقديم منتجات أو خدمات يقدرها شخص ما ، إذ يقوم معظم الزبائن بتقييم المنتجات والخدمات استنادا الى أبعاد متعددة مثل جودة الأداء

وسرعة التسليم ودعم ما بعد البيع والتكلفة . ويرى الباحث أن قيمة الزبون هو مفهوم متعدد الأبعاد (شخصي ، اجتماعي ، عاطفي) وتمثيل القيمة كمفهوم النتيجة النهائية التي تشمل قياس مجموع المنافع المدركة أو المحققة والتكاليف الإجمالية للحصول على منتج أو خدمة واستخدامها والتخلص منها .

٢-٤-٢- موجهات أو أبعاد أو مكونات قيمة الزبون

١- أشارت الأدبيات الى إن هناك أربعة موجهات (أبعاد) أساسية لقيمة الزبون هي : (Elg and

(Naumann E ,2004 : 4-8) ، (Caslafasson,2008: 33-35)

١- **القيمة النقدية :-** تعني السعر الحقيقي الذي يتحمله الزبون لشراء منتج معين إذ يقوم الزبون بمقارنة مقدار الخدمة الذي يكسبه من جراء شراء المنتج مع سعر المنتج من أجل تكوين تصوره للقيمة .

٢- **قيمة جودة المنتج :-** تشير جودة المنتج إلى الخصائص المادية للمنتج الذي يقيّمها الزبون . وهذا يشمل إمكانية الإنتاج بجودة مناسبة والقدرة على إنتاج منتج معين وفق طلب الزبون .

٣- **قيمة جودة الخدمة :-** تتعامل جودة الخدمة مع قضايا مثل المعرفة، الفائدة، خدمة الزبائن، قضايا مراكز الاتصال ، شكاوى الزبائن ، التعامل مع المعلومات وتوافر المعلومات. وبما أن معظم الموردين داخل صناعة معينة لديهم نفس القدرات لإنتاج منتج معين، فقد أصبح هذا العامل أحد العوامل الحرجة في تشكيل القيمة المدركة للزبون .

٤- **المكانة الذهنية :-** هي دالة عن سمعة المورد والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال والزبون يشكل تصورا لصورة المورد من مصادر مختلفة. تصبح الصورة مهمة إذا كان من الصعب على الزبون تقييم خصائص المنتج والخدمة والسعر للمورد .

٢-٥- تحقيق قيمة الزبون

يتطلب خلق قيمة الزبون إعادة هندسة أو تصميم سلسلة التوريد لتكون أكثر تمركزا حول الزبون فضلا عن التشغيل الفعال له إذ له من الأهمية بنفس القدر من الأهمية في تصميم وتنفيذ عمليات الوحدة الاقتصادية (Krajewsk ,2013: 380-394) . إذ أن استخدام ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل متزايد يؤدي الى تقديم منتج بأقل كلفة وبأسرع وقت وبجودة عالية (Ghatebi et al., 2013 : 33) . تقدم سلاسل التوريد الفعالة ومن خلال تطبيق ممارساتها عدة منافع من ضمنها الآتي : (Stanley E and other , 4 : 2008) ، (Tayles and Jamal , 2013 : 2) ، (Kannan and Tan , 2005 : 8) .

١- التركيز على الزبون. ٢- منتجات فريدة من نوعها من وجهة نظر الزبون . ٣- التسليم للزبون بأسرع وقت ممكن عبر سلسلة التوريد . ٤- زيادة المرونة في الاستجابة لطلب الزبائن . ٥- انخفاض تكلفة المنتج الإجمالية. ٦ - انخفاض المخزون الى أدنى حد ممكن . ٧- تواصل الوحدة الاقتصادية مع مورديها وزبائنها بشأن الاحتياجات الإستراتيجية المستقبلية وخلق مستوى عالي من الثقة بين أعضاء سلسلة التوريد .

ومن خلال ما ورد في هذا المبحث يستنتج الباحثان الآتي : ١- إن تطبيق ممارسات ESCM إن إدارة سلسلة التوريد الفعالة هي نتاج تطور ال SCM ووسيلة موثوقة يمكن أن تؤمن إذ ما طبقت في شركة ما ميزة تنافسية وتحسن الأداء التنظيمي . ٢- أن تحقيق قيمة الزبون يتطلب تبني ممارسات إدارة سلسلة التوريد الفعالة والوصول بسلسلة توريد فعالة تحقق قيمة الزبون بأبعاده الأربعة (النقدية ، جودة المنتج ، جودة خدمة المنتج ، المكانة الذهنية) . لذا عمد الباحثان الى تطبيق JIT أحد ممارسات ESCM لاثبات فرضية البحث مما لها الدور الفاعل في تخفيض تكلفة المنتج الأمر الذي يؤدي الى تقديمه للزبون بسعر منخفض (القيمة النقدية) ، ووفق طلب الزبون (قيمة جودة المنتج) ، وبأقصر وقت (قيمة جودة خدمة المنتج) الأمر الذي يؤدي الى تعزيز صورة الشركة في ذهن الزبون (قيمة المكانة الذهنية) .

المبحث الثالث / الجانب العملي

٣-١- نبذة عن الشركة محل التطبيق

تكونت الشركة العامة للصناعات الجلدية سنة (١٩٧٦) كحصيلة لدمج الشركة العامة لصناعة الجلود التي تأسست سنة (١٩٤٥) (والتي كانت آنذاك تحتوي على معمل واحد لدباغة الجلود الكبيرة ومن ثم تم تأسيس معمل حقائب سنة ١٩٦٩) مع شركة باتا العامة التي تأسست عام ١٩٣٢ والتي كانت تحتوي على معمل صغير لصناعة الأحذية ومن ثم دمج معمل الأحذية الشعبية في الكوفة في سنة ١٩٧٠. تضم الشركة عدة معامل موزعة على ثلاث مواقع ، موقع الكوفة ، موقع الزعفرانية ، وموقع الكرادة الشرقية ويعتبر الأخير الموقع الرئيس في الشركة ويضم الإدارة العامة ومعمل الأحذية المتطورة ومعمل الأحذية الجلدية (محل التطبيق) . ويوجد للشركة العديد من معارض البيع والمنافذ التوزيعية الموزعة في مختلف أنحاء العراق .

٣-٢- منتج الأحذية الرجالية مجال التطبيق

وقع الاختيار على منتج الأحذية الرجالية كمجال للتطبيق الذي يقوم بإنتاجه معمل (٧) الحائز على شهادة الجودة (٩٠٠١) أيزو إذ إنه يتميز بأسعار تنافسية مع القطاع الخاص والمستورد والذي يتوفر فيه كل أنواع الجودة المطلوبة فضلا عن كونه المنتج الأكثر إنتاجا ومبيعا بالنسبة لباقي المنتجات الأخرى الذي يقوم المعمل بإنتاجها (الأحذية النسائية والولادية) . 'بلغ الإنتاج الفعلي من الأحذية الرجالية لسنة ٢٠١٦ (٣٠٠٠٠) زوج و (٧٠٠٠) زوج من الأحذية النسائية أما الأحذية الولادية فلم تقوم الشركة بإنتاجها منذ سنة ٢٠١٤ ، وبلغت مبيعات الشركة من الأحذية الرجالية (١٧٥٠٠) زوج و (٣٠٠٠) زوج من الأحذية النسائية . ويوضح الجدول الآتي تكلفة نشاط الإنتاج لمنتج الأحذية الرجالية :

جدول (١) موارد نشاط الإنتاج / معمل ٧

رقم الحساب	اسم الحساب	المبلغ / دينار
٣١	رواتب وأجور	453841507
٣٢	مستلزمات سلعية	91459188
٣٣	مستلزمات خدمية	8600000
٣٧	أندثارات	13279581
مجموع موارد النشاط		567180276

المصدر : من واقع سجلات الشركة

٣-٣- التطبيق العملي JIT أحد ممارسات ESCM

أن من متطلبات تطبيق JIT في الشركة العامة للصناعات الجلدية هو ما يلي :

- ١- الاعتماد على عدد قليل من الموردين الكفؤين ولكل حالة ممن لديهم القدرة على تجهيز المواد الأولية والمستلزمات السلعية بالوقت المطلوب وبكميات قليلة كافية لتغطية الإنتاج لفترة أسبوع على أكثر تقدير في ظل الظروف التي يمر بها البلد . إذ إن طاقة المعمل عينة البحث (١٠٠) زوج يوميا . تعتمد الشركة في الحصول على المواد الأولية التي تدخل في صناعة الأحذية الرجالية في الغالب على عدة موردين ولكل حالة . ونادرا ما تعتمد على موردين خارجيين إلا في حالة الصفقات والعقود الكبيرة . تتمثل المواد الأولية التي تدخل في صناعة الأحذية الرجالية بالآتي :
أ- الجلود الطبيعية وتحصل عليه من معمل الدباغة الكبير الذي يقوم بدباغة جلد البقر والجاموس ،
فبالنسبة لجلود البقر والجاموس فتحصل عليه من مصادر محلية مختصين ببيع الجلود .

^١ من واقع سجلات الشركة

ب- الأنعلة وتحصل عليه من مصادر الشركة الداخلية وحدة إنتاج الأنعلة ، تحصل الشركة على الجلود المستخدمة في صناعة الأنعلة من معمل الدباغة الكبير .

ج- الخيوط والأسفنج والأصمغة والمسامير تشتري من مصادر محلية^٢ وبلغت مشتريات الشركة من المواد الأولية في سنة ٢٠١٦ (٢٢٦٩٢٥٥٠٠٠) دينار كما بلغت المستلزمات السلعية في سنة ٢٠١٦ (٣٠٠٥٠٦٥٢٠٠٠) أن هذه المبالغ تشير الى كبر حجم المواد الأولية المشتراة من الموردين فلا بد من تحقيق شراكة إستراتيجية مع عدد قليل من الموردين الكفؤين ولكل حالة الأمر الذي يؤدي الى دقة وصول المواد في الوقت المحدد وتخفيض وقت التوريد وهذا بدوره يؤثر إيجابيا على وقت تسليم المنتج الى الزبون فضلا عن ضمان جودة المواد المشتراة من الموردين وبدفعات صغيرة على أن يتم فحصها من قبلهم بموجب اتفاق على ذلك ، أي إن المواد لا تحتاج الى فحصها من قبل الشركة ووفقا لذلك سوف يتم إلغاء نشاط فحص المواد (أحد أنشطة عملية التوريد) والذي يستغرق ومن خلال سؤال المختصين والفنيين مدة (١.٥) دقيقة لكل دسم وإلغاء التكلفة المرتبطة بالفحص .

٢- تقليل مخزون المواد الأولية والإنتاج التام والإنتاج تحت التشغيل الى أدنى مستوى واستغلال مساحات موقع العمل للخرن . إذ إن وفقا لسياسة JIT سوف يعتمد على سياسة السحب بدلا من سياسة الدفع التي تتبناها الشركة الآن . أي أن الإنتاج يكون بموجب طلب الزبون وليس الإنتاج للخرن وانتظار طلب الزبون عليه . ووفقا لذلك فإن الشراء والتصنيع سيتم بدفعات صغيرة مع أبقاء كمية قليلة من مخزون المواد الأولية في القاعات الإنتاجية للمعمل واللازمة لإنتاج الأحذية والتي تغطي كحد أقصى لمدة أسبوع وبما يتلائم مع وضع البلد وبذات الوقت فإن المنتج النهائي لا يرسل الى مخزن الإنتاج التام إذ يشحن مباشرة الى منافذ التوزيع . أي سيتم تقليل مخزون المواد الأولية الى أدنى حد وإلغاء مخزون الإنتاج تحت التشغيل ومخزون الإنتاج التام . إن هذا الإجراء سوف يؤدي الى تخفيض العديد من التكاليف أبرزها :

٣- تكاليف التخزين المتمثلة برواتب وأجور العاملين في المخازن وتكاليف المستلزمات السلعية والاندثار والبالغة^٣ (٥٠٠١١٣٣٥٣) دينار.

أ- تخفيض وقت تسليم المنتج الى الزبون لإلغاء عدد من الأنشطة المرتبطة بالمخازن والتي لكل منها وقت لإنجازها.

ب- توفير مساحة كبيرة ويمكن استغلالها في استثمارات أخرى .
٣- ترتيب المعمل

لغرض تطبيق متطلبات JIT ينبغي ترتيب المعمل بأسلوب يهدف الى تخفيض وقت الأعداد والتهيئة فضلا عن التخلص من الاختناقات بين مراحل الإنتاج ، فضلا عن أن معمل (٧) يحتوي على مساحات واسعة يمكن استغلالها لخرن المستلزمات السلعية الكافية لإنتاج (٣-٥) وجبات عمل في اليوم. وعليه يتم تخفيض زمن الأعداد والتهيئة والذي يعتبر زمن غير مضيف للقيمة ويتمثل وقت الأعداد بالأسلوب التقليدي كما يأتي :

أ- وقت نقل المستلزمات من المخزن الى العربات (٢.٥) دقيقة للقطعة .

ب- وقت نقل المستلزمات من العربات الى موقع العمل (٢.٥) دقيقة للقطعة .

^٢ من واقع سجلات الشركة
^٣ من واقع سجلات الشركة

أي سيتم إلغاء نشاط نقل وتحريك المواد الخام من المخازن الى المعمل الأمر الذي يؤدي الى تقليل فترة تقديم الأحذية الرجالية الى الزبون وبالتالي تخفيض التكاليف المرتبطة بها.

٤- رقابة الجودة

يتطلب نجاح عمل ال JIT توفر نظام لرقابة الجودة من توريد الخامات والمواد الأولية وصولا الى الإنتاج التام من الأحذية الرجالية لذلك ينبغي على الشركة العامة للصناعات الجلدية أبدأ المزيد من الاهتمام للرقابة على الجودة وللأسباب التالية :

- أ- أن المعمل (٧) حائز على شهادة الجودة (٩٠٠١) الأيزو .
 - ب- رغبة الشركة وبصورة حقيقية الى الوصول الى مستويات عالية من الجودة .
 - ج- أن نسبة التلف المسموح به خلال العملية الإنتاجية هي ١ % ، كما ويتم تصليح القطع التالفة أو المعيبة أنيا إذ لا تنقل الى المرحلة التالية إلا بعد التأكد من جودتها .
- ومن المشاكل التي تعاني منها الشركة هي الآتي :

١- تقادم بعض الآلات المستخدمة لكبس وجر الأحذية فضلا عن استعمال السكاكين والكترات في مرحلة الفصل وفي مرحلة الخياطة يتم استعمال المكائن التي تعتمد في تشغيلها كليا على الأيدي العاملة الأمر الذي سبب انخفاض في طاقتها التشغيلية على الرغم من قيام الشركة بشراء مكائن حقن مباشرة في سنة ٢٠١٥ حديثة وبتقنية عالية وذات طاقة إنتاجية عالية وب نوعية ممتازة من حيث الأداء وسرعة الإنجاز وتوفير قوالب حديدية لها وإرسال ملاكات فنية لغرض التدريب عليها خارج العراق .

٢- ازدياد عدد العاملين بسبب عودة المفصولين السياسيين إذ يحتوي معمل (٧) خط إنتاجي واحد متكامل كما ذكرنا وبطاقة (١٠٠) زوج في اليوم وعدد العاملين في المعمل (٥٤) عامل بضمنهم مدير المعمل . في حين بحسب آراء أصحاب الخبرة في المعمل يمكن الاعتماد على (٤٢) عامل بضمنهم مسئول المعمل أي يمكن تخفيض (١٠) عمال الأمر الذي يؤدي الى تخفيض التكاليف المرتبطة بهم والمتمثلة برواتب وأجور العاملين وكالآتي :

معدل أجر العامل (٤٥٠٠٠٠) * ١٠ عمال * ١٢ شهر = ٥٤٠٠٠٠٠٠ دينار

٤ أما في حالة قيام الشركة بشراء مكائن متطورة وبأتمتة وتقنية عالية للفصال والخياطة وللجر فأن مثل هكذا خطوط إنتاجية تعتمد في تشغيلها على الحواسيب فلا تكون هناك حاجة لتشغيل هكذا عدد من العمال ، إذ أن عدد العاملين سوف يكون وبحسب رأي المختصين (١٣) عامل ومدير فني موزعين على مراحل الإنتاج ويتناوبون فيما بينهم (٢ للفصال، ٤ للخياطة، ٧ للجر) . أي تخفيض (٤٠) عامل فيكون التخفيض في التكاليف كالآتي:

معدل أجر العامل (٤٥٠٠٠٠ دينار) * ٤٠ عامل * ١٢ شهر = ٢١٦٠٠٠٠٠٠ دينار

كما أن مثل هكذا خطوط إنتاجية متطورة تعمل بواسطة الروبورت لا تحتاج الى أدوات احتياطية فإذا حدث خلل تقوم بإعادة فرمته نفسها لأنها أجهزة ذكية متطورة وفي حالة الأعطال القوية وهذا نادرا ما يحدث فتقوم الشركة المصنعة بتصليحها (خدمات ما بعد البيع) الأمر الذي يؤدي الى الاستغناء عن مخزن

^٤https://www.youtube.com/watch?v=PtIJfFn_s6Q

^٥<https://watanialemarat008.wordpress.com>

الأدوات الاحتياطية وبذلك سوف يحقق وفر في التكاليف متمثل بالموارد التي يتم استنزافها على هذا النشاط وهي كالآتي :

جدول (٢) الموارد المرتبطة بمخزن الأدوات الاحتياطية لسنة ٢٠١٦

رقم الحساب	اسم الحساب	المبلغ / دينار
٣١	رواتب والأجور	41314663
٣٧	اندثار	111361
الإجمالي		41426024

المصدر : من واقع سجلات الشركة

ويمكن استغلال مباني المخازن التي لم تعد هناك ضرورة لاستخدامها كمخازن في شراء خط أنتاجي كامل لصناعة القوالب وتشغيل العمال الماهرين الذين تم تخفيضهم من باقي الأنشطة وتدريبهم للعمل عليه ومن خلال هذا الإجراء سوف تزيد ثقة العمال بالشركة وتكسب ولائهم لها لعدم الاستغناء عنهم. أن توفير هذه القوالب يؤدي الى تحقيق مرونة عالية للشركة فيما يخص بتغيير أذواق الزبون للموديلات فضلا عن إزالة عبأ كبير عن الشركة متمثل في توفير قوالب متنوعة تواكب التغيرات في أذواق الزبون والتي تكلف الشركة مبالغ كبيرة . جميع الشركات العالمية التي تقوم بصناعة الأحذية تمتلك خطوط إنتاجية لصناعة القوالب ومنها **شركة Steenwyk** وهي من بين الشركات الرائدة في مجال تصنيع الأحذية الشركة التخصصية لتقويم العظام ، **مصنع الخزنة** للصناعات الجلدية الإماراتي المتطور ، شركة **Horween Leather** العالمية للصناعات الجلدية ، وشركة **SLIC** الشركة السعودية للصناعات الجلدية التي كانت شراكة مع الشركة الأمريكية وأصبحت بعد ذلك سعودية بالكامل . كما أن شراء مثل هذه المكانن يؤدي الى تقليل وقت توريد الأحذية الى الزبون إذ أن قدرتها الإنتاجية هو إنتاج (٥) زوج من الأحذية لكل (٥) دقائق أي إنتاج (٦٠) زوج في الساعة . ووفقا لما سبق فإن جدول أوقات الأنشطة المرتبطة بنشاط الإنتاج بعد شراء الخطوط الإنتاجية المتطورة يكون كما في جدول (٣) :

جدول (٣) أوقات الأنشطة المرتبطة بنشاط الإنتاج (احتياجات غرض التكلفة) بالدقيقة من الأحذية الرجالية

النشاط	وحدة القياس	الوقت اللازم لتنفيذ الأحذية الرجالية الحالي / دقيقة	الوقت اللازم لتنفيذ الأحذية الرجالية في حالة شراء الخط الإنتاجي / دقيقة*
نقل وتحريك المواد الخام من المخازن الى المعمل	القطعة	5	0
فحص نوعية المواد الخام	دسم ^٢	1.5	0

0.5	4.5	القطعة	الفصل
0	5	ساعة العمل	التهئية والاعداد للمكانن
1.5	8	زوج	الخيطة
0	4	زوج	فحص نوعية الانتاج
0.25	3	زوج	نقل للمرحلة التالية
2	10	زوج	الجـر
0.75	4	زوج	الفرز والتعبئة والتغليف
5	45		إجمالي وقت الإنتاج

المصدر : أعداد الباحثان بالاعتماد على سؤال المختصين والفنيين وشعبة دراسات الوقت

* الوقت لكل ٥ زوج من الأحذية الرجالية أي أن الزوج الواحد يستغرق دقيقة واحدة لإنتاجه

غير أن الشركة سوف تتحمل تكاليف إضافية متمثلة بتكلفة شراء الخط الإنتاجي . إن شراء مثل هكذا معامل تكلف بحسب رأي المختصون والفنيين في المعمل مبلغ (٨٥٠٠٠٠٠٠٠٠) دينار ويتضمن هذا المبلغ تدريب العاملين ، نسبة الاندثار بحسب قانون اندثار الموجودات الثابتة هي (١٠ %) أي أن الاندثار السنوي يكون (٨٥٠٠٠٠٠٠٠) دينار . والجدول الآتي يوضح تكلفة إنتاج الأحذية الرجالية بعد استخدام JIT

جدول (٤) تكلفة إنتاج الأحذية الرجالية لسنة ٢٠١٦ بعد تطبيق JIT

أسم المورد	مبلغ المورد دينار	التخفيض دينار	الإضافات دينار	الصافي (تكلفة الإنتاج) دينار	الملاحظات
رواتب وأجور	٤٥٣٨٤١٥٠ ٧	٢٥٧٣١٤٦٦٣			التخفيض في عدد العاملين
مستلزمات سلعية	٩١٤٥٩١٨٨				
مستلزمات خدمية	٨٦٠٠٠٠٠	٥٥٧٩٦١٧٥			الأدوات الاحتياطية
الاندثار	١٣٢٧٩٥٨١	١٣٣٩٠٩٤٢	٨٥٠٠٠٠٠٠		تخفيض في أندثار مبنى مخزن الأدوات الاحتياطية والخط الإنتاجي الحالي وإضافة اندثار الخط الإنتاجي المتطور
الإجمالي	٥٦٧١٨٠٢٧ ٦	٣٢٦٥٠١٧٨ ٠	٨٥٠٠٠٠٠٠ ٠	٣٢٥٦٧٨٤٩ ٦	

المصدر : إعداد الباحثان

من الجدول السابق نلاحظ الآتي :-

- ١- إن الوفر الحاصل في التكاليف = $٥٦٧١٨٠٢٧٦ - ٣٢٥٦٧٨٤٩٦ = ٢٤١٥٠١٧٨٠$ دينار.
- ٢- تكلفة إنتاج الزوج الواحد من الحذاء الرجالي بعد تطبيق JIT يبلغ مقدار ($٣٢٥٦٧٨٤٩٦ \div ٣٠٠٠٠ = ١٠٨٥٥.٩٥$ دينار) ، نصيب الزوج الواحد من التكاليف الإدارية والتسويقية يبلغ مقدار (٦٠٠٠٠) دينار أي أن تكلفة المنتج بعد JIT يبلغ مقدار ($١٠٨٥٥.٩٥ + ٦٠٠٠٠ = ٧٠٨٥٥.٩٥$ دينار)

بعد تطبيق JIT على منتج الأحذية الرجالية والذي يصنع في معمل (٧) نتوصل الى الآتي :-

- ١- أقل وقت تسليم للزبون إذ تم تخفيض وقت إنتاج الأحذية الرجالية من (٤٥ دقيقة / زوج) الى (١ دقيقة / زوج) في حالة استبدال الخط الإنتاجي الحالي بخط إنتاجي حديث ومتطور أي تحقيق قيمة جودة خدمة المنتج .
- ٢- جودة أعلى نتيجة استخدام تكنولوجيا متطورة ومواد ذات مواصفات عالية والاعتماد على موردين كفوئين ووفق طلب الزبون (قيمة جودة المنتج).
- ٣- كلفة أقل إذ أن كلفة الزوج الواحد من الحذاء الرجالي يبلغ مقدار (١٥٣٠٠٠ دينار) ، بينما بلغت الكلفة بعد تطبيق JIT مقدار (٧٠٨٥٥.٩٥) دينار أي أن مقدار التخفيض في التكلفة بلغ مقدار ($١٥٣٠٠٠ - ٧٠٨٥٥.٩٥ = ٨٢١٤٤.٠٥$ دينار) . إن هذا التخفيض كان نتيجة تخفيض عدد من الأنشطة الأمر الذي أدى الى تخفيض التكاليف المرتبطة بها والغير مضافة للقيمة على الرغم من تحمل الشركة تكاليف إضافية متمثلة بتكاليف الاندثار نتيجة شراء خط إنتاجي متطور الأمر الذي أدى الى تحقيق وفر في التكلفة مما يؤثر إيجابيا على كلفة إنتاج الأحذية وبالتالي يؤثر إيجابيا على سعر بيع المنتج أي تحقيق القيمة النقدية للزبون .
- ٤- أن تحقيق الأبعاد الثلاث لقيمة الزبون (أعلاه) يزيد من قدرة الشركة على منافسة المنتج المستورد والاحتفاظ بزبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وزيادة ولائهم للشركة الأمر الذي يؤدي الى تعزيز صورة الشركة في ذهن الزبون (قيمة المكانة الذهنية) .

بناء على ماسبق تم تحقيق فرضية البحث

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

٤- ١- الاستنتاجات

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات وهي كالآتي :-

- ١- يمثل تحقيق قيمة الزبون هدف ينبغي الوصول إليه كما أصبح من القضايا المهمة التي يتوقف عليها نجاح واستمرار الوحدات الاقتصادية ، إذ يقوم معظم الزبائن بتقييم المنتجات والخدمات استنادا الى أبعاد متعددة مثل جودة المنتج وسرعة التسليم ودعم ما بعد البيع والتكلفة وستنظر للوحدة الاقتصادية التي توفر أفضل مزيج من هذه الأبعاد بأنها توفر أعلى قيمة للزبون.

^٧ من واقع سجلات الشركة
^٨ من واقع سجلات الشركة

- ٢- إن إدارة سلسلة التوريد الفعالة هي نتاج تطور ال SCM ووسيلة موثوقة يمكن أن تؤمن إذ ما طبقت في شركة ما ميزة تنافسية وتحسن الأداء التنظيمي .
- ٣- أن تحقيق قيمة الزبون يتطلب تبني ممارسات إدارة سلسلة التوريد الفعالة والوصول بسلسلة توريد فعالة تحقق قيمة الزبون بأبعاده الأربعة (النقدية ، جودة المنتج ، جودة خدمة المنتج ، المكانة الذهنية)
- ٤- ضعف قدرة الشركة على بناء علاقات فاعلة مع الزبون والسعي للاحتفاظ بهم على المدى الطويل إذ إن بناء علاقات قوية مع الزبائن يمثل حجر الزاوية في التوجه التسويقي الحديث إذ أن الانتقال من فلسفة المنتج والمبيعات الى فلسفة تسويقية شاملة يعطي للوحدة الاقتصادية فرصة أفضل لتتفوق في المنافسة .
- ٥- يوفر JIT أمكانية استبعاد الأنشطة والتكاليف غير المضافة للقيم الأمر الذي يؤدي الى تقديم منتج بكلفة منخفضة وبأقل وقت تسليم من خلال تخفيض وقت توريده .
- ٦- تقادم العديد من الخطوط الإنتاجية في الشركة العامة للصناعات الجلدية وهو ما يعزى السبب إليه في حدوث صعوبات في تنفيذ الخطة الإنتاجية بالوقت المطلوب والذي يؤثر سلبا على سرعة ومرونة الاستجابة لطلب الزبون .
- ٧- التلكؤ في توفير المواد الأولية في الوقت المطلوب إذ تعتمد الشركة على تجار غير كفويين في تجهيز المواد الأولية والمستلزمات الضرورية للقيام بالإنتاج الأمر الذي يؤدي الى عدم تلبية رغبات الزبون في الوقت المناسب .

٤ - ٢- التوصيات

توصل الباحثان الى مجموعة من التوصيات وهي كالآتي :-

- ١- ينبغي على الشركة أن تبني سياسة خلق وتحسين قيمة الزبون من خلال تحقيق أبعاد قيمة الزبون والمتمثلة ب (القيمة النقدية ، قيمة جودة المنتج ، قيمة جودة خدمة المنتج ، قيمة المكانة الذهنية) .
- ٢- الحث على بناء علاقات فاعلة وبعيدة المدى مع الزبون مما لها الأثر الفاعل في الاحتفاظ بالزبائن القدماء واكتساب زبائن جدد كما يعطي للوحدة الاقتصادية فرصة أفضل لتتفوق في المنافسة .
- ٣- تبني ينبغي تبني ثقافة الإنتاج وفق طلب الزبون (السحب) بدلا من الإنتاج الواسع (الدفع) من خلال اعتماد تقنية (ممارسة) JIT مما لها الدور الفاعل في تخفيض المخزون الى أدنى حد ممكن وبما يتماشى مع الوضع الرهن الذي يعيشه وطننا .
- ٤- ينبغي على الشركة مواكبة التطورات والتقدم التكنولوجي فيما يتعلق بعمليات الإنتاج وذلك من خلال امتلاك خطوط إنتاجية متطورة تزيد من القدرة الإنتاجية للشركة .
- ٥- ضرورة إشراك الزبون في عملية تصميم المنتج مما له الأثر في تحقيق جودة المنتج من وجهة نظر الزبون وبالتالي كسب ولائه .
- ٦- استغلال مباني المخازن في شراء خط أنتاجي كامل لصناعة القوالب وتشغيل العمال الماهرين الذين تم تخفيضهم من باقي الأنشطة لعدم الحاجة إليهم وتدريبهم للعمل عليه إذ أن توفير هذه القوالب يؤدي الى تحقيق مرونة عالية للشركة فيما يخص بتغيير أنواع الزبون للموديلات فضلا عن إن هذا الإجراء يؤدي الى زيادة ثقة العمال بالشركة وتكسب ولائهم لها لعدم الاستغناء .
- ٧- ضرورة بناء شراكات إستراتيجية مع موردين كفويين موثوقين معول عليهم وبناء علاقات مستقرة وطويلة الأمد معهم لضمان جودة وانسيابية تدفق المواد الأولية والمستلزمات السلعية على طول سلسلة التوريد .

المصادر والمراجع العلمية

أولاً :- أ- الوثائق الرسمية :-

- ١- الشركة العامة للصناعات الجلدية ، تقارير الإنتاج والمبيعات لسنتي ٢٠١٥ و ٢٠١٦ .
- ٢- الشركة العامة للصناعات الجلدية ، تقارير السيطرة على الجودة ، لسنة ٢٠١٦ .
- ٣- الشركة العامة للصناعات الجلدية ، تقارير المؤشرات الكفوية لسنة ٢٠١٦ .
- ٤- الشركة العامة للصناعات الجلدية ، سجلات التكاليف لسنة ٢٠١٦ .
- ٥- الشركة العامة للصناعات الجلدية ، سجلات الرواتب والأجور، لسنة ٢٠١٦ .
- ٦- الشركة العامة للصناعات الجلدية ، سجل الملاكات لسنة ٢٠١٦ .
- ٧- الشركة العامة للصناعات الجلدية ، تقارير قسم التخطيط والمتابعة وشعبة دراسات الوقت لسنة ٢٠١٦ .

ب- الكتب والبحوث

- ١- سليمان خالد عبيدات ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثالثة ، سنة ٢٠١١ .

ثانياً :- المصادر الأجنبية :-

- 1- Addis &Holbrook,(2001)"On the Conceptual link between Mass Customization and Experiential"Journal of Consumer Behavior Vol.i No .i,pp50-60.
- 2- Robert Boute and Werner Bruggeman , " Cost Management in the Supply Chain: an integrated approach ",2013 , Ann Vereecke (ann.vereecke@vlerick.com),2013
- 3- Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1998), Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value, Harvard Business School Press, Boston .
- 4- Chin O.; L. Fang; H Yu, and D. Yen (2010). A Structural Model of Supply Chain Management on Firm Performance. International Journal of Management. 38 (3): 192-223 .
- 5- Donlon JP., " Maximizing value in the supply chain", Chief Executive 1996;117:54–63.
- 6- David Elg and Marcus Gustafsson , " Creating customer value", A case study at Stilexo, 2008 .
- 7- Ghatebi, M., E. Ramezani, and M. A. E. Shiraz. 2013. "Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Manufacturing Companies of Khuzestan Province." Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business 5 (6): 269–274.
- 8- Heizer, Jay & Render, Barry, Operations Management, 12thed, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2017.

- 9- Horengren, C. Datar, S. Foster ,G. "Cost Accounting a managerial Emphasis"14th edition, Pearson Education, Inc. New Jersey, USA.2012 .
- 10-Hamister, J. (2012). Supply Chain Management Practices in Small Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 40 (6): 427-450.
- 11-Gunasekaran A, Patel C, Tirtiroglu E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations and Production Management* 2001;21(1/2):71–87.
- 12-Mob0erg CR, Cutler BD, Gross A, Speh TW. Identifying antecedents of information exchange within supplychains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 2002;32(9):755–70.
- 13-Niknia, B. (2007). Customer Relationship Management (CRM).<http://www.manufacturing.net/magazine/logistics/pointpgs/webex.hm>.
- 14-Naumann E.(2004) OPCit PP: 1-8 .
- 15-Feldmann M, Müller S. An incentive scheme for true information providing in supplychains. *OMEGA* 2003;31(2):63–73.
- 16-Krajewski ,Lee J.&Ritzman,LarryP."Operations Management-Processes and Value Chains";10thed, Prentice-Hall,U.S.A,2013 .
- 17-Kauffman, R. and T., Crimi (1998). Supply Chain Cost Reduction Strategies. 83rd Annual International Conference Proceedings. Available online at: <http://joaoportasio-dissertacao.googlecode.com>.
- 18-Kenyon G. and M. J. Meixell (2011). Success Factors and Cost Management Strategies for Logistics Outsourcing. *Journal of Management and Marketing Research*.7: 1-17.
- 19-Nicholas B., and S. Amrik (2004). Outsourcing in Australia. *International ,Journal of Operations & Production Management*. 24(7): 688-700 .
- 20-Stanley E. Fawcett , Gregory M. Magnan and Matthew W. McCarter, "Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management , An International Journal, Volume 13, · Number 1. · 2008 · 35–48 .
- 21-SuhongLia, Bhanu Ragu-Nathanb, T.S. Ragu-Nathanb, S. SubbaRaob , The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance , the international journal of management seince , 2004 .

- 22-Tan KC, Lyman SB, Wisner JD. Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations and Production Management* 2002;22(6):614–31.
- 23-Tan KC, Lyman SB, Wisner JD. Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations and Production Management* 2002;22(6):614–31.
- 24-Tan, K.C., Kannan, V. and Handfield, R.B. (1998), "Supply chain management: supplier performance and firm performance", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 2-9.
- 25-Tayles Mike & Jamal ,NorizaMohd-" The Direct Effect Of Supply Chain Management Practices For Management Accounting And Supply Chain Performance" *Proceedings of 23rd International Business Research Conference* 18 - 20 November, 2013.
- 26-Van Hoek RI, Voss RI, Commandeur HR. Restructuring European supplychainbyimplementing postponement strategies. *Long Range Planning* 2000 ;32(5):505–18.