

أهمية استخدام مؤشرات قياس أداء سلسلة التجهيز لتحقيق الكفاءة في الكف والجودة والمرونة والتسليم

دراسة تطبيقية في شركة انتاج الالبسة الجاهزة والتجارة العامة/بغداد

م. د. محمد سمير دهيرب الربيعي

Mohammed Sameer AL Robaaiy (PhD)

College Economic & Administration – AL Muthanna University

كلية الإدارة والاقتصاد-قسم المحاسبة / جامعة المثنى

dr.mohamedsm@mu.edu.iq

م. م. علي كريم محمد كبه

Ali Karim Mohammed Kuba

College Economic & Administration – AL Muthanna University

Email: alikuba2011@yahoo.com

كلية الإدارة والاقتصاد-قسم المحاسبة / جامعة المثنى

م. د. عقيل دخيل كريم الأعاجيبي

Aqeel Karim Dakheel

كلية الادارة والاقتصاد-قسم المحاسبة / جامعة المثنى

Aqeel.dakheel70@gmial.com

المخلص

يهدف البحث الى أهمية تزايد استخدام مؤشرات سلسلة التجهيز في البيئة الصناعية الحالية نظراً لما يتسم به عصرنا الحالي من ثورة تكنولوجية ومعلوماتية على جميع الأصعدة. ان استخدام تلك المؤشرات يساهم في تحسين الاداء اللوجستي للزبائن والشركة وذلك من خلال توفير معلومات تساعد المؤسسة على توفير حاجات ومتطلبات الزبائن بالسعر والجودة والتسليم المناسب والذي يحقق الاداء المؤسسي الافضل ذات الاستمرارية والديمومة في عصر يسوده التطور والمنافسة ومن هنا برزت مشكلة البحث في ان عدم استخدام لهذه المؤشرات سيؤدي الى فقدان الشركة (شركة انتاج الالبسة الجاهزة والتجارة العامة/بغداد) للكثير من المعلومات ذات النفع في مجال الوفورات في الكلفة والجودة والتسليم حيث تعد مرتكزات اساسية ومقومات هامة لأي شركة ذات اهداف وتطلعات

استراتيجية مستقبلية , ونظرا لظهور هذه المشكلة فقد اشارت فرضية البحث الى ضرورة استخدام مؤشرات سلسلة التجهيز وإظهار دورها في توفير رؤية مختلفة من المعلومات والتي تكمل احدها الاخرى من خلال التعاون والتنسيق الفعال بما يلبي حاجات ورغبات وتطلعات اطراف السلسلة والارتقاء بالعمل المؤسسي للشركة وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي كان اهمها ان نسب ومؤشرات سلسلة التجهيز التي ظهرت تبين انها جيدة وهذا يتأتى من نشاطها التجاري وليس الانتاجي وهو اساس وجود الشركة, وضرورة الاهتمام بطلبات الزبائن ودراسة اسباب عزوف الزبائن عن منتجات الشركة من خلال دراسة السوق وما هي متطلبات وحاجات الزبائن من السلع والبضائع في مجال الالبسة دون الاعتماد على نماذج وموديلات من الالبسة لا تناسب السوق وطلب الزبون .

الكلمات المفتاحية: Key word

(Supply chain) المؤشرات (Indicators), الكلفة والجودة والتسليم (Cost, Quality ,Delivery) ,

سلسلة التجهيز

المرونة (Flexibility), جاهزية المخزون (Availability inventory) .

The Importance of Using Indicators To Measure The Performance of the Processing Chain To Achieve Cost, Efficiency, Quality, Flexibility And Delivery

Applied study in the production of ready-made garments and general trade / Baghdad

Mohammed Sameer AL Robaaiy (PhD)

Ali Karim Mohammed Kuba

Aqeel Karim Dakheel (PhD)

ABSTRACT

The research aims at increasing the use of supply chain indicators in the current industrial environment due to the current technological and information revolution at all levels. The use of these indicators contributes to improving the logistic performance of customers and the company by providing information that helps the institution to provide the needs and requirements of customers with the price, quality and delivery appropriate, which achieves the best institutional performance of continuity and sustainability in an age of development and competition. The indicators will lead to the loss of the company (Ready Made Garments and General Trading Company / Baghdad) for a lot of useful information in the field of cost savings, quality and delivery, which are fundamental pillars and important elements of any company with strategic goals and aspirations In view of the emergence of this problem, the research hypothesis pointed to the need to use the indicators of the processing chain and to show its role in providing a different vision of information and complement each other through effective cooperation and coordination to meet the needs and wishes of the parties of the chain and improve the institutional work of the company. And the recommendations, which was the most important that the ratios and indicators of the series of equipment that emerged showed that it is good and this comes from the commercial activity and not the production is the basis of the existence of the company, and the need to pay attention to customers' requests and to study the reasons of reluctance of customers on the company's products through the study The market and what are the requirements and needs of customers of goods and goods in the field of clothing without relying on models and models of clothing does not suit the market and customer demand.

المقدمة

ان جوهر عمل الشركات الصناعية في الاسواق المحلية والإقليمية يتمثل في التركيز على حاجات ومتطلبات الزبون ,حيث يكمن رضا الزبون في ثلاث أوجه وهي التكاليف والجودة والتسليم فجميع الشركات الكفوة تسعى الى تحقيق تكاليف اقل وجودة أعلى واقصر فترة تسليم مقارنة بمنافسيها في الشركات التي تعمل في ذات السوق, من الطرق الهامة والتي تحقق ميزة تنافسية هي التوجه نحو استخدام مؤشرات سلسلة التجهيز, ان هذا التوجه يسمح للشركات الصناعية بترشيد التكاليف وتحسين الجودة والاهم من ذلك كله توفير افضل منتجات معروضة من ناحية الجمالية والشكل والمتانة وكذلك التسليم في الوقت المحدد بين الطرفين حيث ان توفر مؤشرات عن المواد المخزنة إضافة الى معدل اعادة ملئها هي بعض المؤشرات الرئيسة لقياس جودة خدمة الزبائن اللوجستية. ان الهدف من هذا البحث هو إظهار اهمية استخدام تلك المؤشرات في الشركات الصناعية لتزويد من كفاءة سلسلة التجهيز.حيث تمثل مؤشرات سلسلة التجهيز احدى الأساليب في تحقيق الاهداف المنشودة التي تسعى الشركات الى تحقيقها وذلك من خلال خلق بيئة مناسبة لتبادل المعلومات والسلع والخدمات بين الاطراف المستفيدة بما يحقق المنفعة لكل على حد سواء فهي تأخذ سمة الاسراع ووصول رغبات وتطلعات وحاجات الزبائن الى الشركة ومن ثم توجه الشركة نحو المجهزين بتوفير المعلومات عن تلك السلع المرغوبة والتي تحقق منفعة وربحية للشركة وإشباع حاجة الزبون التي يتطلع دائماً الى تحقيق منفعة من النواح الثلاث والتي هي السعر والجودة والتسليم وهذا يتحقق من خلال تبادل المعلومات عبر استخدام مؤشرات السلسلة, وقد قسم البحث الى اربعة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث اما الثاني تضمن الاسس الفكرية والجوانب النظرية لسلسلة التجهيز, وقد تضمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي لقياس مؤشرات التجهيز في الشركة عينة البحث, اما المبحث الرابع فتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثون.

المبحث الأول

أولاً: منهجية البحث

1-مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث الى ان عدم استخدام مؤشرات سلسلة التجهيز في الشركات الصناعية لا تؤدي لتحسين كفاءة سلسلة التجهيز بما يحقق للشركة والزبون وفورات في التكاليف والجودة والتسليم الامر الذي يؤدي الى تراكم المخزون في مستودعات الشركة مما يحمل الشركة زيادة تكاليف المخزون والتقاعد وتلك العمليات التشغيلية وضعف الاداء التسويقي وانكماش وتراجع المبيعات الارباح نتيجة عدم ترويج بضائعها مما يحقق خسائر متراكمة نتيجة لعدم توفر المعلومات التي تظهرها تلك المؤشرات.

2-فرضية البحث:

تتمثل فرضية البحث من خلال الاتي :-

تعمل مؤشرات سلسلة التجهيز على تحقيق معلومات حول الوفورات في الكلف والجودة والتسليم من خلال استخدام تلك المؤشرات التي توفر معلومات عبر الاتصال السريع والمباشر مع الزبائن ضمن هذه السلسلة الامر الذي يرتقي بالأداء المؤسسي للشركة على الصعيد الاقتصادي الذي يحقق النمو والاستقرار والديمومة وتعظيم الربحية .

3-اهمية البحث :

التعريف بسلسلة التجهيز ومؤشراتها والإطراف المعنية لهذه السلسلة وأهمية استخدامها ودورها في تنشيط دور السلسلة بما يحقق سرعة في الانجاز وبما يحقق تطلعاتها الحالية والمستقبلية وكذلك مواجهة الاطراف المنافسة لها

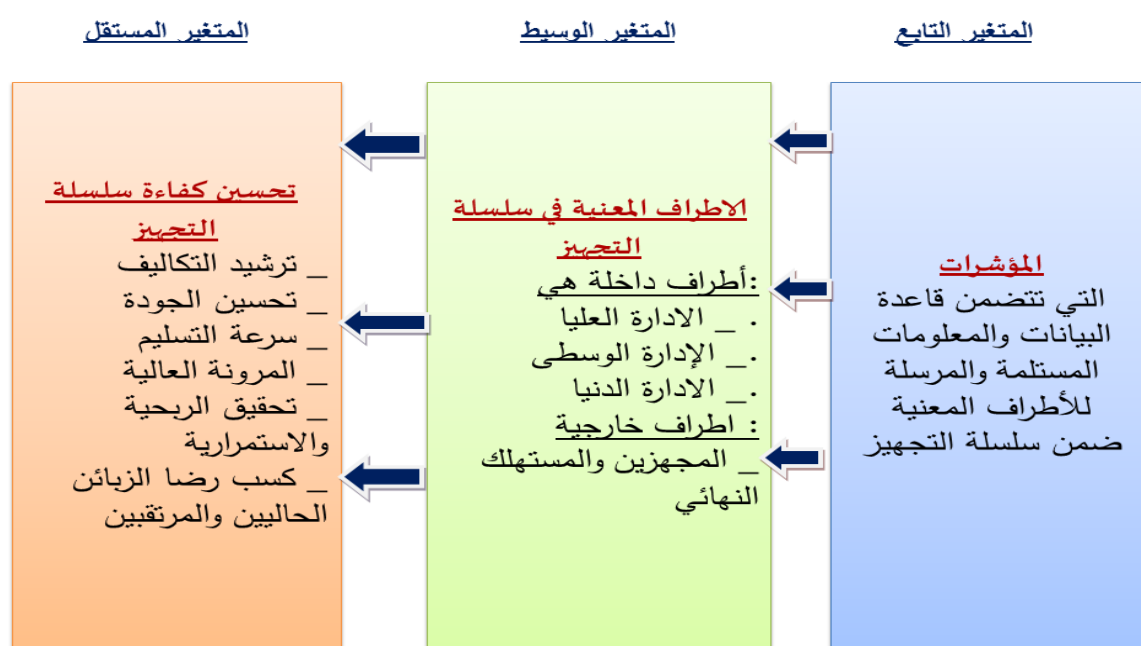
4-هدف البحث:

يهدف البحث الى تطبيق مؤشرات سلسلة التجهيز والتي توفر المعلومات حول العلاقة بين اطراف السلسلة بما يؤدي الى تحسين الاداء التشغيلي ومنهاج عمل لقياس اداء الشركة وتعزيز المقومات الاساسية المتمثلة بالكلف والجودة والتسليم باعتبارها المؤشر الهام الذي يقاس من خلالها الاداء المؤسسي من ناحية الكفاءة والفاعلية الاقتصادية .

5-انموذج البحث :

اشتمل انموذج البحث على ثلاثة متغيرات تتمثل في المؤشرات وإطراف سلسلة التجهيز وتحسين كفاءة وأداء سلسلة التجهيز وكما في الشكل (1) الاتي :-

الشكل (1) أنموذج البحث



المصدر: اعداد الباحثون.

6- منهج وأسلوب البحث:

من اجل تحقيق اهداف البحث تم الاستعانة بالمنهج الاستقرائي لتغطية الجانب النظري وبالمنهج التجريبي للجانب العملي من خلال استخدام البيانات المالية لشركة انتاج الالبسة الجاهزة والتجارة العامة (مساهمة مختلطة)/بغداد.

7- وسائل جمع المعلومات:

من اجل الوصول الى اهداف البحث واثبات الفرضية تم الاستعانة بالاتي :-
 الجانب النظري : استعان الباحث بالكتب والمراجع والرسائل والأطاريح المنشورة والبحوث والدوريات وبمواقع الانترنت لتغطية ذلك .
 الجانب العملي : استعان الباحث بالبيانات المالية المنشورة في التقارير لشركة انتاج الالبسة الجاهزة والتجارة العامة (مساهمة مختلطة)/بغداد.

8- حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بالاتي :-
 الحدود المكانية : وتتمثل بالتقارير المالية الخاصة لشركة انتاج الالبسة الجاهزة والتجارة العامة (مساهمة مختلطة)/بغداد.
 الحدود الزمانية : تتمثل بالتقارير المالية الخاصة بعينة البحث للسنتين الماليتين (2016-2017).

ثانياً: الدراسات السابقة

1- دراسات عراقية :

أ- اسة اللامي والعامري (2008) :-

عنوان الدراسة (امكانية تطبيق مؤشرات سلسلة التوريد المتكاملة _ دراسة تحليلية في موقع بغداد للإنتاج الاحذية) .هدفت الدراسة الى تطبيق مقاييس اداء متغيرات سلسلة التجهيز في الموقع وتحديد مستوى التكامل العمودي الذي يستخدمه الموقع المبحوث وتأثيره فيه وبيان نوع العلاقة التي تستخدمها مع تجهيزها وجدواه , وتوصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج التي يمكن ان تسهم في الارتقاء بمستوى انتاج صناعات الاحذية بغية اداء كفوء وفاعل لسلسلة التجهيز .

ب- دراسة الرفيعي (2012) :-

عنوان الدراسة (عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين اداء العمليات) هدفت الدراسة الى تشخيص دور عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد المتمثلة في دعم الادارة العليا وإدارة علاقات الموردين وإدارة علاقات الزبائن وتكنولوجيا المعلومات وإدارة سلسلة القيمة وتصميم العملية في تحسين اداء العمليات بدلالة مزايا (الكلفة والجودة والمرونة) وتوصلت الدراسة الى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين عوامل نجاح (SCM) وأداء العمليات في المصنفي قيد الدراسة .

2- دراسات عربية :

أ- دراسة الشعار (2014)

عنوان الدراسة (اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية الاردنية) .

هدفت الدراسة الى بيان اثر التكامل لسلسلة التوريد من خلال الاستجابة للسلسلة وخلصت الدراسة الى ان التكامل للسلسلة (التكامل الاستراتيجي والتكامل الداخلي والتكامل الخارجي) يؤثر على الاداء والعرض التشغيلي لأداء السلسلة وأشارت النتائج الى ان استجابة سلسلة التوريد لا توسط اثر التكامل بين سلسلة التوريد والأداء التشغيلي . وأوصت بالعمل على رفع مستوى الثقة والصدق والالتزام والاهتمام لمصالح كل طرف من السلسلة اضافة الى العمل على تحسين مستوى الاستجابة للسلسلة للأسواق والتغيرات التي قد تطرأ على السوق من خلال اعادة هيكلة وتبسيط اجراءات العمل بالشركات .

ب- دراسة المناصير (2016)

عنوان الدراسة (اثر ممارسات سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي لدى الشركات الاردنية لخدمات الزيوت والمحروقات).

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي للشركات . وأشارت نتائج الدراسة الى وجود اثر ممارسات سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي حيث تبين ان العمليات الداخلية لها الاثر الاكبر ثم العلاقة مع المورد بينما تبين انه لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للعلاقة مع الزبائن في الاداء التشغيلي وأوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى عناصر سلسلة التوريد الثلاثة معاً وذلك لوجود علاقة قوية بينهم والاهتمام اكثر بممارسات العلاقة مع الزبائن , كما اوصت بأجراء دراسات مماثلة علة صناعات اخرى .

3- دراسات اجنبية :

أ- دراسة (Karin) (2014)

عنوان الدراسة (ادارة سلسلة التجهيز _ بعض القضايا والتحديات)

(Supply Chain Management – Some Issues and Challenges)

هدفت الدراسة الى فهم ادارة سلسلة التجهيز وكيف تؤدي الى تحسين اداء المؤسسات في بيئة تنافسية دولية , حيث توصلت الى ان تقييم اداء سلسلة التوريد يؤدي الى تحديد المشاكل التي تعاني منها والفرص الممكنة لفتحها , لذلك فإن القياس امر ضروري لفهم السلسلة ومراقبتها وتمكن مختلف الاطراف من معرفة ما هو مطلوب منها وهذا يؤدي بعده الى توفير القدرة على التعامل مع التحديات والتكيف مع المتغيرات في ظل تكامل الوظائف والأنشطة , وحسب الدراسة فان ذلك من شأنه ان يؤدي الى تحقيق رضا الزبائن وتحسين الانتاجية للوحدة الاقتصادية .

ب- دراسة (Skipworth et al) (2015):

عنوان الدراسة (انسجام سلسلة التجهيز لتحسين اداء الاعمال _ دراسة تجريبية)

(Supply Chain Alignment for Proved Business Performance on Empirical Study)

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين مستوى انسجام او توافق سلسلة التوريد والأداء التنظيمي , اجريت الدراسة على الشركات الصناعية البريطانية بعدد (151) مدير شركة , اعتمدت الدراسة على نوعين من انسجام سلسلة التوريد هما :

التوافق الخاص بجملة الاسهم والتوافق المرتبط بالزبائن وأظهرت النتائج وجود اثر مباشر فقط لتوافق الزبائن في الاداء التنظيمي للشركات وأظهرت ان دعم الادارة العليا يعد مؤثراً في توافق حملة الاسهم وتوافق العملاء على حد سواء وكذلك فان الهيكل التنظيمي ومشاركة المعلومات والنظم المتبعة في تقييم الاداء تؤثر في توافق حملة الاسهم كما ان سلوك العلاقات الداخلية يؤثر في توافق الزبائن , وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على استراتيجية

الاعمال من اجل تحفيز توافق حملة الاسهم والزبائن مع التأكيد على اهمية الدعم من الادارة العليا وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وتشجيع التخطيط المشترك بين الوحدات الاقتصادية وهل المشاكل والفهم المتبادل لمختلف الأنشطة .

ت- دراسة (Spine et al) 2015 :

عنوان الدراسة (اثر تطبيق ادارة سلسلة التجهيز في اداء المؤسسة)

(The Influence of Supply Chain Management in the Enterprise Performance)

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين ممارسات ادارة سلسلة التجهيز (ادارة الاداء وتخطيط الطلب والتنبؤ وتخطيط التجهيز وتخطيط المخزون وتخطيط التوزيع وتخطيط العمليات والمبيعات والتعاون مع الزبائن وتخطيط الانتاج والجدولة وتخطيط النقل وإدارة الطلبات. قامت الدراسة بجمع بيانات من (800) شركة تعمل في (13) قطاع وأظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات ادارة سلسلة التجهيز ذات اثر معنوي في التسليم في الوقت المناسب والدقة والتنبؤ وعدد ايان التخزين والكلف الكلية لأداره الخزين في الاداء التشغيلي .

اهم ما يميز هذا البحث:-

هو تطبيق مؤشرات سلسلة التجهيز تطبيقاً عملياً وليس الاعتماد على ما تظهره استمارات الاستبيان.

المبحث الثاني

الجانب النظري

الجوانب الفكرية والنظرية لأهمية سلسلة التجهيز ومؤشراتها للوحدة الاقتصادية

والزبون

تلعب سلسلة التجهيز دوراً كبيراً وهاماً في ديمومة وبقاء واستمرارية ونجاح المؤسسات، بغض النظر عن النشاط الذي تقوم به، إذ ان الاداء الذي تقوم به هذه السلسلة ينعكس سلباً او ايجاباً على كافة فعاليات المؤسسة فضلاً عن سمعتها التجارية او الصناعية او الخدمية فقد اضافة سلسلة التجهيز مسؤوليات جديدة على المجهزين وكذلك على ادارة المؤسسة من ناحية حصولها على المعلومات حول الزبائن والمجهزين والأسواق سواء المشتري منها المواد الخام والبضائع او التي تباع فيها السلع او الخدمات .

اولاً: نشأة سلسلة التجهيز

ظهر المصطلح لأول مرة عام 1989 ففي عام 1990 وضع المتخصصون والمهتمون ولأول مرة مصطلح سلسلة التجهيز وهو منطلق يفسر الاختلافات في المداخل التقليدية للانسيابية او تدفق المواد وما يرافقها من انسيابية في تدفق المعلومات عن الاجهزة . حيث تزايد الاهتمام بسلسلة التجهيز (SC) منذ اوائل تسعينات القرن الماضي، ورغم ذلك فان هذا المفهوم قد تم طرقة كفكرة في بداية الثمانينات حيث اشتق هذا المفهوم من الحقيقة

القائمة على وجود علاقات ارتباط بين المستويات في قنوات الارتباط من نقطة البدء الى نقطة الاستهلاك (Lamber,1998:38). حيث تشير نقطة البدء او الانطلاق في سلسلة التجهيز الى المجهزين او شركات التصنيع في حين ان نقطة الانتهاء او الاستهلاك تشير الى الزبائن او ما يطلق عليهم المستهلكين النهائيين. (Min & Mentzer, 2000: 51)

ثانياً: مفهوم وتعريف سلسلة التجهيز:

1. مفهوم سلسلة التجهيز:

ان سلسلة التجهيز تضم أنواعاً مختلفة من الارتباطات عبر قنوات المجهزين والمصنعين والزبائن او المستهلكين والمعلومات لذا فهي سلسلة تتابع بين هذه الجهات المختلفة (Suresh, 2003:4), وقد قدم (Stevenson) هذه المستويات في ثلاث فئات رئيسية هي (الاعتماد الزمني , والاعتماد العلائقي , الاعتماد الوظيفي) وثلاث فئات فرعية هي (أحادي الاتجاه , ثنائي الاتجاه - مباشرة / غير مباشرة , وثم الاتجاه العمودي / الأفقي) حيث يمكن النظر لسلسلة التجهيز كفلسفة تجارية تسعى الى دمج واتحاد الأنشطة التابعة والجهات الفاعلة والموارد بين المستويات المترابطة من نقطة الانطلاق الى نقطة الاستهلاك.

(Stevenson,2002:48)

2. تعريف سلسلة التجهيز :

-عرفت بأنها هيكل الوحدات داخل المؤسسة المشتركة ووكلاء المؤسسة وتجار الجملة والتجزئة الذين يتم من خلالها تسويق السلع او الخدمات, كما ويشير الاعتماد الى انه ارتباط او ترابط ما بين نقطة البدء ونقطة الانتهاء.

(Bowers & Closs,1996: 76)

- وعرفت بأنها شبكة من كيانات الاعمال المستقلة او شبه المستقلة, مسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تأمين الحاجات والتصنيع والتوزيع المتعلقة بمجموعه أو عائلة من المنتجات المترابطة. (Swaminath,1998:5)

- ويعرفها (Stevenson) بأنها تسلسل من المنظمات (تسهيلات ووظائفها وأنشطتها¹) المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة او خدمة وتبدأ بمجهزين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالزبون النهائي. (Stevenson, 2002: 55)

¹ تشمل التسهيلات : المخازن , المصانع , مراكز التشغيل , مراكز التوزيع , مكاتب التسويق. وتشمل الوظائف والأنشطة : التنبؤ , الشراء , إدارة المخزون , إدارة المعلومات , تأكيد الجودة , الجدولة , الإنتاج والتوزيع والتسليم وأخيراً خدمة الزبون .

- ويعرفها (Lambert et al) بشكل مختصر بأنها شبكة من الشركات او وحدات الاعمال المستقلة تمتد من المجهز الابتدائي الى الزبون النهائي.

(Lambert et al, 2005 : 76)

- وقد عرفت من قبل معهد المحاسبة الادارية (Institute Management Accounting) :- بأنها عملية تتفق المواد والمنتجات التامة من الموردين الى المستهلكين وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة .

لذا فسلسلة التجهيز هي تتابع وسلسلة من المجهزين والمخازن والعمليات والتوزيع.

(4 : 2003 , Suresh)

- وعرفت ايضا بأنها (ادارة الانسياب العلوي والانسياب السفلي لتدفقات اضافة القيمة للمواد والسلع النهائية والمعلومات المرتبطة بين المجهزين والوحدة الاقتصادية والبائعين والزبائن النهائيين) (Amstrong & Kotler , 2005: 354)

اما (Chase) فيعرفها بأنها :- عرض مدخل شامل لأداره تدفق المعلومات والمواد والخدمات من مجهزي المواد الخام من المصانع والمستودعات وصولاً الى الزبون النهائي (Chase , 2001 : 17) .

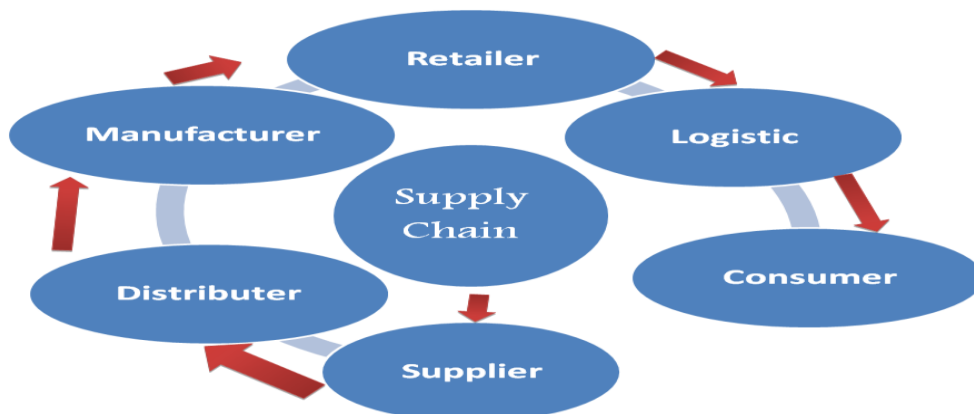
- وتعرف بأنها ((مجموعة الطرق والأساليب الهادفة الى تحقيق التكامل والترابط بين المجهزين , و التصنيع والمستودعات والمخازن لإنتاج السلع وتوزيعها بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب وبالوقت الملائم, وبقصد تخفيض الكلفة ضمن مستوى الخدمة المقدمة للزبون (Qrunfleh a Tarafdard,2013).

في حين عرف كلا" من (Laudone & Laudone) سلسلة التجهيز بأنها شبكة من الوسائل لتحصيل المواد وتحويل المواد الخام الى منتجات متوسطة ونهائية وتوزع المنتجات النهائية الى الزبائن, حيث انها تعطي الترابط بين أنشطة الشراء والتصنيع وتحويل المنتج وتجهيزه والعمل على توزيعه الى الزبائن.

(Laudone & Laudone, 2001 :53-54)

وكما موضح في الشكل (2) الاتي :

الشكل (2) الترابط بين أنشطة سلسلة التجهيز



المصدر: اعداد الباحثان

ويعرفها (Heizer , Render) بأنها :- هي الأنشطة التي تحصل على المواد والخدمات وتحولها الى منتجات بسيطة وتامة , ثم توزعها من خلال نظام التوزيع . (Heizer , Render, 2014: 468)

ويرى الباحثون بان سلسلة التجهيز هي :- سلسلة من الوظائف المرتبطة مع بعضها في عملية تجهيز المواد الى واحد او اكثر من الوحدات الاقتصادية التي تعمل على تصنيع السلع بشكلها النهائي وتوزيعها على المستهلكين . ان عملية ارتباط هذه الوحدات هو بهدف المشاركة في تبادل المعلومات والمواد والسلع عبر قنوات مختلفة يحكمها في ذلك علاقات العرض والطلب . ومن خلال قيام الوحدات الاقتصادية الموجودة في السلسلة يضمن المشاركة وتبادل المعلومات وتنسيق انشطتها الامر الذي يحسن من تدفق السلع / الخدمات من المجهز الى الزبون وكذلك تقليل المخزون والتكاليف الى الحد الادنى وكذلك التفاعل السريع مع المتغيرات التي تطرأ على الطلب ويتم ذلك عبر المعلومات التي تصل من خلال الاجهزة . وبهذا تلعب سلسلة التجهيز دوراً حيوياً داخل الوحدة الاقتصادية ويمكنها ان تمتد الى جميع قطاعات الصناعة الموجودة في الاقتصاد حيث تعد السلسلة وعلى نحو متزايد عاملاً تنافسياً في النجاح الاقتصادي .

ثالثاً : أهمية سلسلة التجهيز:-

تتبع أهمية سلسلة التجهيز من وجهة نظر الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال تبني الكثير من المؤسسات الناجحة في الدول الصناعية المتقدمة الاتجاهات الادارية الاتية :

- لإيجاد علاقة طويلة الاجل مع المجهز مبنية على المشاركة بين المجهزين والمنتجين في تصميم وتطوير المنتجات .
- لإيجاد قرارات هامة وتنسيق واتصال مستمر فيما بينهم فضلاً عن الارتباط بأفضل عدد من المجهزين.(العرفج , 2002 :156).

رابعاً : عناصر سلسلة التجهيز:

تتألف سلسلة التجهيز من ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل في الهياكل والعمليات والارتباطات / المعلومات بين الهياكل والعمليات , حيث ان الهياكل تشتمل على الوحدات الاقتصادية التي تكون متداخلة ومتفاعلة ضمن سلسلة التجهيز كالوحدة الاقتصادية ومجهزها وزبائنها او المراكز الهندسية والتصميم ومراكز التصنيع ومراكز الخدمات التصنيعية وقنوات التوزيع ومراكز التسويق . وتتضمن العمليات كل من تخطيط الطلب وتخطيط التجهيز والتنبؤات والموارد والمشتريات والخزن وعمليات التصنيع وخدمات الشحن والمستودعات وتعد الروابط اهم عنصر من عناصر سلسلة التجهيز والتي تتخذ صيغة المعلومات المشتركة والمتبادلة والاتصالات المستمرة والتي تتم عبر الاجهزة .

خامساً : أهداف سلسلة التجهيز:

ان سلسلة التجهيز الفعالة تؤدي العديد من المزايا التنافسية القصيرة والطويلة الامد حيث تتمثل المزايا القصيرة الامد بزيادة الانتاجية وتقليل المخزون والوقت وخفض كلفة النقل والخرن , في حين تتمثل المزايا طويلة الامد في تحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية ومن ثم المبيعات والربحية لكل طرف من السلسلة بهدف بناء سلسلة من المجهزين مع التركيز على كل من ترشيد التكاليف وتعظيم القيمة للمستهلك النهائي. (Kuei)

(889 : 2002 , & Madue)

وتقسم أنشطة سلسلة التجهيز على اقسام المحاسبة والمالية والتسويق ونظام المعلومات والتي تعد الهدف الرئيس لسلسلة التجهيز وذلك من خلال السيطرة على المخزون عبر تدفق المواد كما تسعى السلسلة الى تزامن وظائف الوحدة الاقتصادية مع وظائف تجهيزها لكي يتلائم تدفق المواد والخدمات مع حاجة الزبون (اللامي والعامري , 2011 : 41) .

وبذلك بالإمكان تلخيص أهداف سلسلة التجهيز بما يأتي:-

1. تحسين الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية :

حيث يجب ان تتركز أنشطة التجهيز على قضايا المساهمة وإستراتيجية المؤسسة وان يحدد المدراء كيفية استثمار الفرص التي تظهر وذلك من خلال الاسهام في زيادة دخل الوحدة وإدارة موجوداتها فضلاً عن ترشيد كلفها

2. الاحتفاظ بمخزون أمن وبأدنى حد :

وذلك من اجل تخفيض الخسائر الناتجة عن الاحتفاظ بالمخزون حسب الطرق التقليدية للوقاية من انقطاع التجهيز لضمان التدفق غير المنقطع للمواد والمكونات من والى الوحدة الاقتصادية والتي تتطلب ادارة للتخزين مع الاحتفاظ به , وكذلك من اجل استثمار راس المال في مواقع اخرى عموماً ان تكلفة الاحتفاظ بالمخزون تتراوح بين (20% - 30%) من قيمته الكلية سنوياً

3. ايجاد مجهزين محتملين :

حيث يعتمد نجاح أنشطة التجهيز على مدى قابلية تلك الأنشطة على ربط قرارات التجهيز مع الاستراتيجية الاجمالية للوحدة الاقتصادية والعمل على الابقاء واختيار الموردين الاكثر ملائمة لطبيعة عمل الوحدة وذلك للحصول على افضل النتائج المرجوة بالأجل الطويل .

4. المعايير القياسية للمواد المشتراة لعمليات الانتاج :

يقصد المعايير القياسية وضع مواصفات او خصائص عامة للمواد المشتراة من المجهزين وللعمليات الانتاجية للوحدة الاقتصادية ولمنتجاتها او خدماتها وغالباً ما تؤدي المعايير القياسية الى اقل مخاطر في بيئة الاعمال والتي تعمل على خفض مخاطر المواد المشتراة بكميات كبيرة .

5. شراء القطع والمكونات بأقل كلفة ممكنة :

وذلك بقصد خفض التكاليف والعمل على تعزيز الانتاجية والربحية مع توفير المنتجات المباعة بأسعار تنافسية دون الاخلال بالجودة.

6. بناء علاقات داخلية متناغمة :

وذلك عبر التواصل الى التعاون الفاعل بين الاطراف المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية , فمن الضروري التقييد ببناء علاقات طيبة بين مجموعات التجهيز مثل المشتريات التصميم والإنتاج الخ. (جواد والشموط, 2008 : 63).

ويرى الباحثون ان سلسلة التجهيز هي مجموعة تدفقات متمثلة بتدفق المواد وتدفق الاموال وتدفق المعلومات , حيث ان سلسلة التجهيز توجه اداري معلوماتي يحقق النظرة الشمولية والمتكاملة لكل الاطراف المعنية وتوجه نحو رفع مستوى الاداء وتعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة والجودة والتسليم ومستوى الاداء من خلال الاستغلال الامثل للمزايا التي توفرها النظرة الشمولية في داخل الوحدة الاقتصادية وخارجها .

سادساً : فرص تكامل سلسلة التجهيز :

طالما ان سلسلة التجهيز تتعامل بدورة كاملة داخل وبين الوحدة الاقتصادية وغيرها , من المواد المستلمة من المجهزين الى المخازن ثم الى الانتاج ثم الى مستودعات الخزن ثم الى التوزيع وصولاً الى المستهلك النهائي الذي هو الزبون الحالي والمرقب , فان هناك فرص عديدة لتعزيز هذه السلسلة وكما يلي :

- التأخير / التأجيل : تأخير أية تحديات او عوائق عن المنتج طالما هي محتملة في عملية الانتاج .
- مسار التجميع : يؤجل التجميع النهائي للمنتج كذلك مسار التوزيع يمكن تجميعها .
- الشحن المباشر : شحن مباشر من المجهز الى المستهلك النهائي يكون افضل من شحن البائع وذلك لتجاوز كلفة ووقت اعادة الشحن .
- الطلبات / الشراء طويل الاجل : وذلك من خلال عقد صفقات / طلبات طويلة الاجل ومن مجهز واحد يتحمل كل تبعات تأخير وصول المواد الاولية .
- شراء بفاتورة واحدة : ويتم ذلك بطلب يضمن تخفيض عدد اوامر الشراء .
- التبادل الالكتروني للبيانات : ويتم ذلك من خلال بيانات قياسية مهيأة مسبقاً من خلال الاجهزة الحاسوبية التي تعمل على توفر البيانات والمعلومات الاولية .
- اشعارات الشحن : وهي اشعارات الشحن والتي تسلم مباشرة من البائع للمشتري .
- مشتريات اقل : طالما المجهز متفق معه مسبقاً على تجهيز الوحدة الاقتصادية بالمواد الاولية مباشرة الى الوحدة ليس هناك بالمواد الاولية مباشرة الى الوحدة ليس هناك مبرر لشراء كميات كبيرة من المشتريات .
- الشراء المعياري : تخفيض عدد الانواع من المواد والمكونات فان ذلك يساعد على تخفيض التكلفة .

سابعاً : استراتيجيات سلسلة التجهيز :-

ان لكل وحدة اقتصادية استراتيجية او استراتيجيات معينة تدير فيها سلسلة التجهيز:-

(Tan et al, 1998:225). (Christopher,1998 :405)

1- استراتيجية كثرة المجهزين : ان هذه الاستراتيجية تؤدي الى تضارب المجهزين بعضهم مع البعض الاخر بالرغم من وجود مداخل عديدة للتفاوض التي يمكن ان تستخدم مع هذه الاستراتيجية تكون علاقات مشاركة طويلة الامد والتي تعد مدخلا لثبات مسؤولية المجهز عن استمرارية التكنولوجيا الهامة والضرورية ومدى قابلية التنبؤ بنتيجة توفير المنتج بأقل كلفة وجودة عالية وتسليم بالموعد المحدد .

2- استراتيجية المجهزين القليلين: تقترح هذه الاستراتيجية على ان يكون المجهزين قليلين حيث يفضل هذا النوع من الاستراتيجية كونه يحقق على الامد القصير مزايا منها الكلفة المنخفضة حيث ان العلاقة بين المشتري والمرتبطة مع البائع بعقد طويل الامد يكون اسهل خاصة عندما يكون المجهز ذات سمعه جيدة حيث يؤدي هذا الامر الى ان يخلق حالة اقتصادية جيدة وهي اقتصاديات الحجم.

3- استراتيجية التكامل العمودي : تمتد عملية الشراء لتصبح متكاملة عمودياً وهذا يشير الى تطوير القدرة على انتاج سلع او خدمات اي الشراء سابقاً يماثل عملية الشراء الحالي لنفس المجهز دون تغيير باتفاقيات الشراء من ناحية السعر والجودة والفحص والتوصيل .

4- استراتيجية شبكات كيرتسو (Keiretsu Networks):- بموجب هذه الاستراتيجية وجد المصنعون اليابانيون حالة وسطية بين الشراء من موردين قليلين والتكامل العمودي , حيث يدعم هؤلاء المصنعون من خلال الدعم المالي او الملكية في الشركة او دعم قروض حيث يصبح المجهز جزءاً من كيان الوحدة الاقتصادية والمسمى بـ (كيرتسو) .(Keiretsu).

(Heizer & Render, 2014 :472).

5- استراتيجية سلسلة التجهيز الرشيفة: (Lean S.C. Strategy): تركز هذه الاستراتيجية على تدفق القيمة وإلغاء الضياع والفاقد والتأكيد على مستوى جدولة الانتاج (183 : 2000 , Mason & Towill) . فالغاية الرئيسة منها يكمن في تقليل او انهاء الفاقد والضياع والقيم غير المضيفة والمرتبطة بالوقت والعاملين والمكائن والمعدات ومساحة العمل والمخزون عبر سلسلة التجهيز

(Laosirihongthong & Towill , 2001). (Rahman & Sohal , 2010)

مما يمكن الوحدات الاقتصادية من تهيئة المنتجات ذات الجودة العالية والكلفة المنخفضة (Wee & Wu , 98 : 2009) . والذي يتناسب تطبيقها للبيئة المستقرة من ناحية التنبؤ بالطلب المستقبلي وقلة تنوع المنتجات وطول دورة حياة المنتج والتركيز على التكاليف بصورة رئيسة (Arlbjørn & Haas , 2011 : 278)

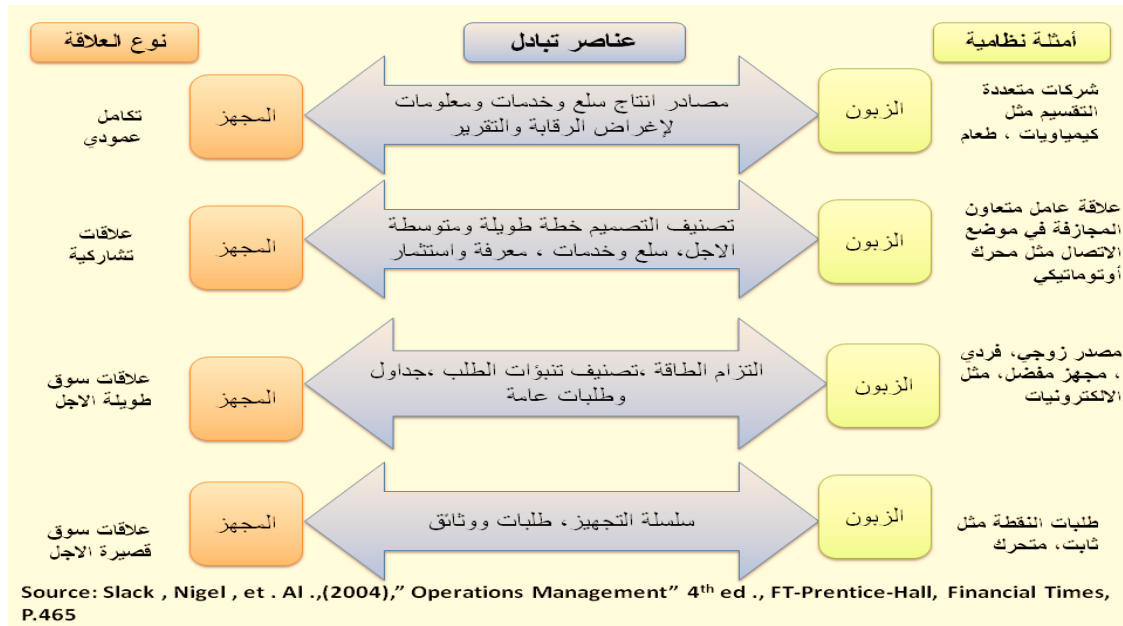
ثامناً : المتطلبات الضرورية لنجاح سلسلة التجهيز:

هناك العديد من العناصر للتنفيذ الناجح لسلسلة التجهيز وهي :

- 1- **الثقة :** وهي العنصر الرئيسي في العلاقة الناجحة بين البائعين والزبائن فبدونها لا تكون العوامل الأخرى ذات أهمية , حيث تمنح الثقة البائعين إقامة علاقة طيبة مع الزبائن والتي يمكن ان تطبق بناء على التعامل فيما بينهم كذلك تساهم في تطوير وتحسين منتجات جديدة .
 - 2- **بناء علاقات طويلة الامد :** اذ انها ضرورية لتطوير علاقة طويلة والتي تتوسع لتشمل رؤية استراتيجية مستقبلية وكذلك تشمل علاقة واتفاقات دائمة ومستمرة وبناء حيث تشير على تجدد ذاتي وتثال الرضا والموافقة من جميع الاطراف .
 - 3- **المشاركة بالمعلومات :** اذ تتطلب سلسلة التجهيز الناجحة المشاركة بالمعلومات بين البائعين والزبائن وهذه المعلومات تتضمن كل شيء حول المنتج من مواصفات وتخطيط وجدولة الطاقة وصولاً الى قاعدة بيانات احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية .
 - 4- **تعزيز قدرات الوحدة الاقتصادية :** عندما تدخل الوحدة الاقتصادية في علاقات طويلة الامد مع البائعين فأنها تستفيد منها بشكل افضل من الناحية الوظيفية وتقوي وتعزز ادائها . (Herbert et al, 2011: 231-) (245) .
- وقد سبقهم في ذلك (Mentzer et al, 2001: 1-5) . فقد اشار الى سبعة أنشطة رئيسة في سلسلة التجهيز وهي :
- السلوك المتكامل .
 - المشاركة بالمعلومات .
 - المشاركة بالمخاطر والعوائد .
 - التنسيق والتعاون .
 - تكامل العمليات في الوحدة الاقتصادية .
 - التركيز على تقديم خدمة للزبون .
 - بناء علاقات طويلة الامد مع الموردين والشركاء .

ويوضح الشكل (3) أدناه العلاقات المتبادلة بين المجهز والزبون وكالاتي:

الشكل (3) العلاقات المتبادلة بين المجهز والزبون



وبذلك يتضح ضرورة المتطلبات التي تؤكد تكامل اطراف سلسلة التجهيز فتكامل المشاركة بالمعلومات والعمليات والعوائد والمخاطر، فأنها تؤدي بالنهاية الى ادامة واستمرارية العلاقة مع الاطراف المعنية من الموردين وشركاء وزبائن وهذا كله يؤدي الى سلوك متكامل .

تاسعاً: مؤشرات قياس اداء سلسلة التجهيز:

هناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس كفاءة سلسلة التجهيز والتي سوف يتم تطبيقها في الجانب الميداني وهي :

1- كلف الانتاج تتضمن :

الكلف المباشرة = كلفة المواد الاولية + الاجور المباشرة

الكلف غير المباشرة = التكاليف الصناعية غير المباشرة (مواد غير مباشرة + واجور غير مباشرة + صيانه + اندثارات + كهرباء وماء + الخ ...)

كلف الانتاج = الكلف الرأسمالية + الكلف الصناعية / التشغيلية

كلف المنتجات الاجمالية = كلف الانتاج + الكلف الادارية + الكلف التسويقية

(Schroeder, 1995 :44)

2- قيمة المخزون الاجمالية = كلف المخزون اول المدة + المشتريات _ كلف المواد المستعملة في الانتاج

(مباشرة وغير مباشرة) = كلف مخزون اخر المدة . (Krajewski & Ritzman, 2005:416)

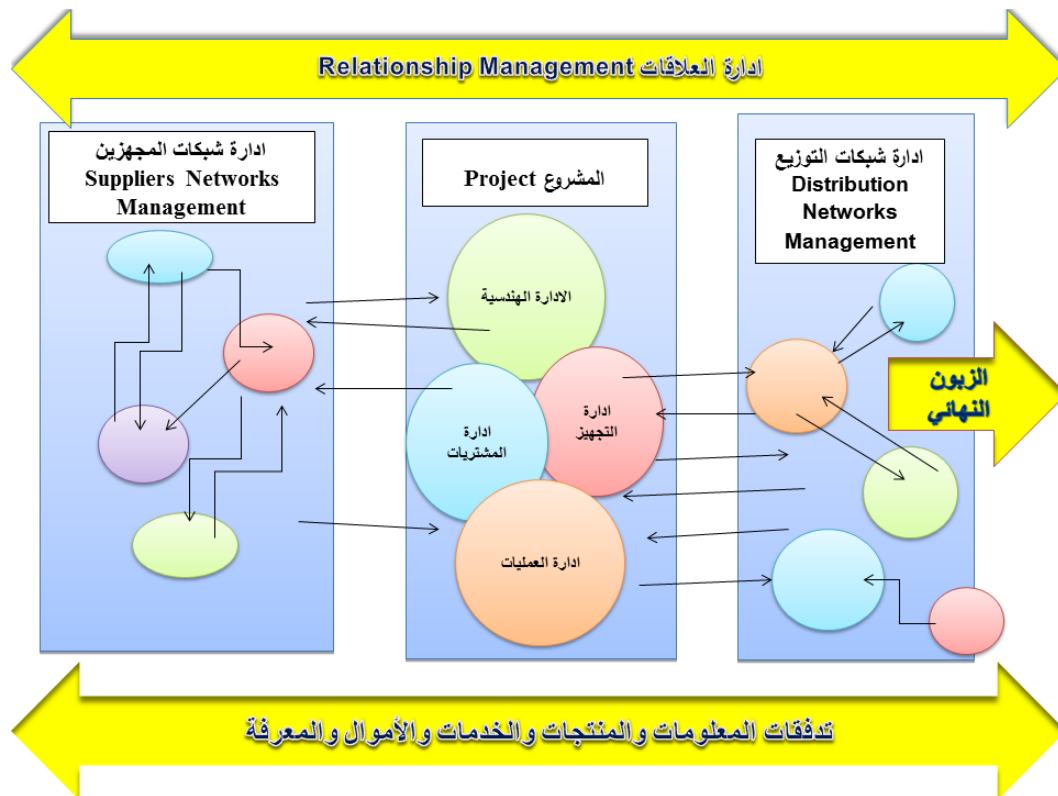
- 3- دوران قيمة المخزون = المبيعات السنوية (بالكلفة) / متوسط قيمة المخزون الاجمالية
متوسط قيمة المخزون الاجمالي = اول المدة + اخر المدة / 2 (Krajewski & Ritzman, 2005:417)
(نسبة الجودة = كمية الانتاج الجيد / كمية الانتاج الكلي $\times 100\%$)
(Howell & Soucy, 1997: 30)
- 4- نسبة التوزيع (التسليم) = عدد الطلبات / الوحدات المنجزة / عدد الطلبات / او الوحدات الاجمالية
(Heizer & Render, 2014 : 489)
- 5- نسبة الاستثمار في المخزون = اجمالي الاستثمار في المخزون / اجمالي الموجودات $\times 100\%$
والتي تحدد كنسبة 7% كحد جيد)
- 6- تحديد معدل دوران المخزون .
دوران المخزون = كلفة البضاعة المباعة / الاستثمار بالمخزون (تحدد بـ 20 مرة).
- 7- تحديد اسابيع التجهيز والتي تقاس بعدد الاسابيع (تحدد بـ 2.6 كحد جيد).
اسابيع التجهيز (مخزون تام) = الاستثمار في المخزون / كلفة البضاعة المباعة اسبوعياً
(Heizer & Render, 2014 : 485_487)
- ويتم تحديد اجمالي الاستثمار في المخزون كما يلي :
- المخزون اخر المدة = مخزون المواد الخام + مخزون تحت الصنع + مخزون الانتاج التام .
ويتم تحديد اسابيع التجهيز كما يلي :
- اسابيع التجهيز = الاستثمار في المخزون / (كلفة البضاعة المباعة سنوياً / 52 اسبوع)
ويتم تحديد معدل دوران المخزون كما يلي :
- دوران المخزون = كلفة البضاعة المباعة / الاستثمار بالمخزون
ان النسب العالمية لمعدل دوران المخزون هي :
- الشركات الصناعية = 15 %
المستودعات = 34 %
المطاعم = 2,9 %
اسواق التجزئة = 27 %
(Heizer & Render, 2014 : 486)

عاشراً : ادارة علاقات سلسلة التجهيز

تعد العمليات التقليدية التي تشملها سلسلة التجهيز أحد المصادر الرئيسية التي تهتم بالكيفية التي تدار بها هذه العلاقات وتمتاز سلسلة التجهيز عموماً بتنشعب علاقاتها المتبادلة عبر الاشراف بين الاطراف المشاركة من خلال هذه السلسلة فضلاً عن نوعها اذ يمكن ان تقسم الى علاقات زبائن وعلاقات مجهزين وعلاقات داخل الوحدة الاقتصادية (Sanders et al ,2001: 40)

(Kotler & Armstrong ,2005: 98) حيث تهدف سلسلة التجهيز من وجهة نظر (Koch ,2005: 115) الى تحسين الطرق والأساليب التي تحصل بموجبها الوحدات الاقتصادية على مدخلات الانتاج اللازمة لصناعة السلع او تقديم الخدمات للزبائن او المستهلك النهائي عن طريق عناصر وإطراف اساسية للسلسلة؛ وتتعامل سلسلة التجهيز مع التدفقات المتنوعة للمواد الاولية والمنتجات والخدمات والمعلومات المستلمة من الزبائن وكذلك عملياتها المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية بشكل متواصل ومتلاحق عن المنشأ وصولاً الى الزبون حيث يعد كسب رضاه هدف الوحدة الاقتصادية . ان علاقة سلسلة التجهيز تتضمن حلقة من العلاقات والتصرفات والأفعال التي تعمل على تحريك ونقل المواد الخام والأموال والمنتجات من مصادرها مروراً بعمليات الوحدة الاقتصادية وصولاً الى المستهلك . اذ تتضمن تلك العلاقات على روابط محددة بدقة تتلخص بتبادل المعلومات بشفافية ودقة ووجود ثقة متبادلة وتكوين رؤية مشتركة عبر تلك الروابط والتي تشكل استراتيجيات تعاون وشراكة تحالف (Monczka, 2005: 8). ويوضح الشكل (4) أدناه العلاقات المتبادلة بين المجهز والزبون وكالاتي :

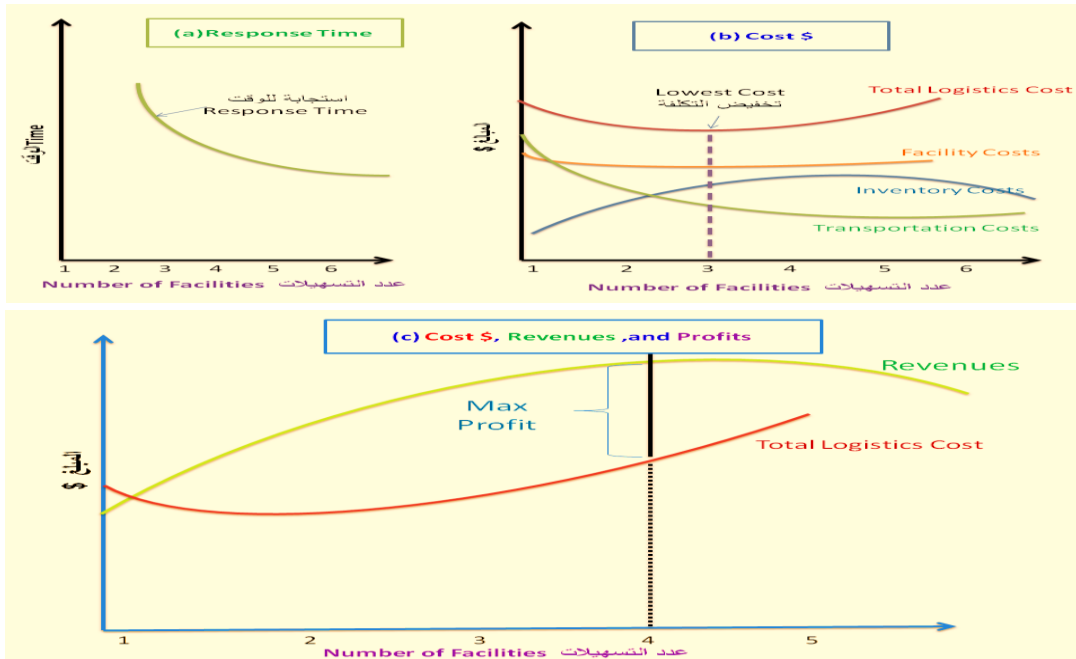
شكل(4) ادارة علاقات سلسلة التجهيز الكفوة



Source: Klemencic E.,(2006)" Management of Supply Chain Case of Danfoss District Heating Business Area. Master Degree Thesis , Ljubljana University Faculty of Economics,(P:177)

ويرى الباحثون ان فلسفة سلسلة التجهيز تتعلق باتجاهات الوحدة الاقتصادية نحو ترابط وتكامل السلسلة, اذ قد تمنح هذه الفلسفة الوحدة الاقتصادية الميزة التنافسية نحو التكلفة والجودة والتسليم والإبداع لتكوين رؤية واضحة لعمليات الوحدة كجزء من الهيكل الكلي لها وللأطراف المشاركة عن طريق تفاعل هذه الاطراف داخل هذه الشبكة وبذلك فان فلسفة سلسلة التجهيز يمكن ان تشكل حجر الزاوية لقرارات الاعمال والعمليات الداخلية والروابط المتداخلة والمعلومات المتناقلة وحيث تصب جميعها في مصلحة الوحدة الاقتصادية والزيون على حد سواء . ويوضح الشكل(5) ثلاث حالات من المزايا التنافسية المتحققة نتيجة عدد التسهيلات في شبكة التوزيع للوحدة الاقتصادية من ناحية الكلفة الاقل والاستجابة في التسليم والإيراد والربحية وكما يأتي:-

الشكل(5) المزايا التنافسية المتحققة من عدد التسهيلات في شبكة التوزيع



Source:(Heizer , J, Render, B," Operations Management–Sustainability and Supply Chain Management " 11th ed,2014,p483)

يشير الشكل(5) أعلاه إلى السؤال الواجب طرحه وهو ما مقدار التسهيلات (تشمل: المخازن , المصانع , مراكز التشغيل , مراكز التوزيع , مكاتب التسويق)الواجب فتحها من قبل الشركة في الموقع الجغرافي المحدد من قبل الوحدة الاقتصادية ان الشكل(5/a) تشير المؤشرات إلى زيادة عدد التسهيلات حيث ان زيادتها يدل عموماً على

سرعة الاستجابة وتحقيق زيادة لرضا الزبون. أما عن جانب الكلفة فان هناك ثلاث انواع من الدعم اللوجستي تخص التكاليف كما في الشكل (b/5), حيث تبين تكاليف المخزون, تكاليف النقل, وتكاليف التسهيل هذه المجموعة من التكاليف يطلق عليها الكلفة الاجمالية للدعم اللوجستي (Total Logistics Costs), حيث يشير القوس هيوطاً في البداية ثم يبدأ بالصعود نحو الاعلى ليشير إلى ارتفاع التكاليف عند التسهيل رقم/3 .

ان هذا المثال المحدد يظهر بأن أجمالي تكاليف الدعم اللوجستي تبدأ بالانخفاض مع بداية التسهيلات الثلاث اما عند ظهور الايرادات في الشكل (c/5), فإنه يلاحظ بأن الربح يظهر بالتزايد مع زيادة مقادير الايرادات إلى ان يصل إلى أقصى مقدار لها وهو عند الرقم/4 من التسهيلات في حين الشكل (b/5), اذ يظهر ان أوطى نقطة للتكاليف هي عند الرقم/3 من التسهيلات بعد هذه النقطة تبدأ تكاليف التسهيلات بالتزايد إلى ان تصل إلى مستوى اربعة 4 كحد اقصى بسبب ان الزيادة في الايرادات أعلى من الزيادة في تكاليف التسهيلات.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

تطبيق قياس مؤشرات سلسلة التجهيز

أولاً: نبذة مختصرة عن الشركة عينة البحث:

تأسست شركة انتاج الالبسة الجاهزة والتجارة العامة بغداد / المحمودية (مساهمة مختلطة) عام 1976 وبدأ العمل عام 1981 في بغداد وهي مسجلة في وزارة التجارة - دائرة مسجل الشركات المساهمة ومراعاة لتعليمات النظام المحاسبي الموحد للشركات رقم (1) لعام 1981 وفي عام 2009, فقد تم اضافة الى أسمها (تجارة عامة) ولا يوجد اي فروع اخرى لها, وهدفها تشجيع استثمار مدخرات المواطنين ومساهماتهم جنباً الى جنب مع القطاع العام في حقل التنمية في مجالات انتاج مختلف انواع الالبسة الرجالية والنسائية والولادية معتمدة على الاساليب الحديثة والموديلات والاستخدام الامثل لعملية الانتاج وبمواصفات قياسية معتمدة وقد قامت الشركة بإضافة نشاط التجارة العامة لنشاطها الرئيس , ويبلغ مقدار راس المال الاسمي والمدفوع بالكامل (1593300) ألف دينار (مليار وخمسمائة وثلاثة وتسعون مليون وثلاثمائة ألف دينار مقسم الى (1593300) ألف سهم) مليار وخمسمائة وثلاثة وتسعون مليون

وثلاثمائة ألف) دينار وتبلغ مساهمة القطاع الحكومي نسبة (64%) من اسهم الشركة البالغ (1593300) ألف سهم .

ثانياً: قياس مؤشرات سلسلة التجهيز :

أ- احتساب كلف الإنتاج وكلف المشتريات من البضائع الجاهزة والنتائج التي تظهرها تلك الكلف جدول (1) وكما يأتي :

المبلغ / دينار	تفاصيل الكلف
161,022,386	كلف الإنتاج
483,611,98	كلف الخدمات الانتاجية
246,918,253	كلف الخدمات الادارية والتمويلية
148,131,28	كلف تسويقية
471,114,965	اجمالي كلف المنتجات

ب- الكلف الرأسمالية (شراء موجودات ثابتة) = 6215000 دينار .

ت- اجمالي كلف المشتريات (منتج تام) = 60,698,252,25 دينار

ان الجانب الاكبر من نشاط الشركة خلال سنة 2017 كان نشاطاً تجارياً من خلال قيامها بشراء بضائع من السوق المحلي وإعادة بيعها مقابل الحصول على هامش ربح يتراوح بين (5% - 10%) وهذا الامر يؤثر عدم ممارسة الشركة لنشاطها الانتاجي والذي يعد من اهداف الشركة الرئيسية . كذلك يمكن ملاحظة ان الكلف الرأسمالية والخاصة بشراء موجودات ثابتة تمثل كلف منخفضة وهذا يشير الى عدم ممارسة الشركة لنشاطها الانتاجي, فقط النشاط التجاري .

من خلال دراسة مصروفات النشاط الجاري لسنة 2017 لوحظ ارتفاع في هذه المصاريف بمقدار 4238750 الف دينار اي بنسبة زيادة 184% عن السنة 2016 وذلك للأسباب التالية :

- 1- ارتفاع كلف مشتريات بضائع بغرض البيع بمقدار 4183307 الف دينار وبنسبة 222% عن السنة 2016 نتيجة ارتفاع اوامر التجهيز من السلع والبضائع الى الجهات العسكرية كتجهيزات عسكرية .
- 2- ارتفاع كلف المستلزمات السلعية بمقدار 64779 الف دينار وبنسبة 89% عن السنة 2016 وقد تركز هذا الارتفاع في كلف (خدمات الصيانة والدعاية والطبع والضيافة والسفر والايقاد وكلف خدمية اخرى) .
- 3- انخفاض كلف الاجور بمقدار 9785 الف دينار وبنسبة 3% عن السنة 2016 بسبب منح منتسبي الشركة نصف راتب وليس راتب كامل كمكافئة العيد .

د- نسبة الجودة : كمية الانتاج الجيد / كمية الانتاج الكلي $\times 100\%$.

هـ - الخطط ونتائج تنفيذها :

أولاً- خطط الانتاج :-

يبين الجدول (2) ادناه الخطة الانتاجية للشركة للسنة موضوع التقرير ونتائج تنفيذها ونسب التغيير في الانتاج مقارنة بالسنة السابقة:-

اسم المنتج	وحدة القياس	الطاقات التصميمية	الطاقات المتاحة	الانتاج المخطط	الانتاج المتحقق		نسبة الطاقات المتاحة الى الطاقات التصميمية (2 ÷ 1)	نسبة التغيير في الانتاج عن السنة السابقة (4 ÷ 5)
					2016	2017		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
قميص	عدد	306176	72517	2000	-	-	24	صفر
دشداشة	عدد	61235	14504	500	-	-	24	صفر
بدلة عمل	عدد	91853	21755	500	-	-	24	صفر
بدلة عسكرية	عدد	91853	21755	-	-	-	24	صفر
متفرقة	عدد	61235	14504	2000	-	-	24	صفر

وقد تبين ومن خلال مقارنة الخطة الانتاجية مع الطاقات التصميمية والمتاحة والإنتاج الفعلي تمكنا من تشخيص عدد من المؤشرات السلبية دون ان يتم وضع الحلول لها بهدف تطوير انتاج الشركة حيث تؤثر الاتي :-

1- مازالت الشركة تعتمد طاقات متاحة منخفضة مقارنة بالطاقات التصميمية ونسبة (24%) لجميع منتجات الشركة .

2- لم تقم الشركة بالإنتاج ولكافة منتجاتها وللسنة الثانية على التوالي على الرغم من وجود تخطيط لأغلب منتجات الشركة .

3- عدم تخطيط لمنتج بدلة عسكرية رغم وجود طاقة متاحة والبالغة (21755) وحدة، الا ان الشركة قامت بشرائها من السوق المحلية لتغطية طلبات الشرطة الاتحادية عليها .

وقد بينت الشركة ان اسباب ذلك هو عدم ورود اي طلب على منتجات الشركة علما ان الشركة قد قامت بشراء بدلة عسكرية من الاسواق المحلية لتلبية طلبات الشرطة الاتحادية .

ثانياً: خطة المبيعات :

يوضح الجدول (3) ادناه خطة مبيعات الشركة للسنة 2017 ونتائج تنفيذها مقارنة مبيعات السنة الحالية مع السنة 2016 .

اسم المنتج	وحدة القياس	المبيعات المخططة لسنة 2017	المبيعات الفعلية لسنة 2017	المبيعات الفعلية لسنة 2016	نسبة تنفيذ خطة مبيعات السنة 2017 (2÷1) %	التغير في مبيعات السنة الحالية عن السنة السابقة (2÷3) %	نسبة التغير في المبيعات (3:2) %
		(1)	(2)	(3)			
القميص	عدد	3000	4860	7561	162	(2701)	(26)
البيجاما	عدد	100	91	113	91	(22)	(19)
الدشداشة	عدد	2000	129	129	6		
بدلة عمل	عدد	3000	108	6854	4	(6746)	(98)
بدلة عسكرية	عدد	3000	14230	27233	474	(13003)	(48)
متفرقة	عدد	26500	123374	34861	466	88513	254

من خلال دراسة بيانات الجدول اعلاه تم استخلاص المؤشرات التالية :-

1- ارتفاع نسبة مبيعات الشركة عما هو مخطط لها للمنتجات (قميص , بدلة عسكرية , متفرقة) حيث بلغت كما يأتي:- (162%, 474%, 466%) على التوالي نتيجة المتاجرة بتلك المواد باستثناء منتجي (الدشداشة , بدلة عمل) فكانت نسب تنفيذها (6%, 4%) وقد بررت الادارة اسباب هذا التدني في تحقيق خطتها لذهين المنتجين لكونها من منتجات الشركة ومبيعاتها يكون حسب الطلب وتوفر الامكانية لذلك .

2- من خلال مقارنة مبيعات السنة الحالية مع السنة السابقة لوحظ التفاوت الكبير في نسب المبيعات المتحققة لمنتجات الشركة وانخفاض مبيعاتها من كافة منتجاتها (القميص , البيجاما , بدلة عمل , بدلة عسكرية) وينسب بلغت كما يأتي:-

(36% , 19% , 98% , 48%) على التوالي فيما عدا (المتفرقة) فقد ارتفعت بنسبة بلغت (254%) عن السنة السابقة وقد بررت الشركة اسباب ذلك بإجابتها المؤرخة في 2018/3/5 وذلك لقلة طلبات الشراء وعزوف دوائر الدولة والموظفين عن الشراء من الشركة .

و - نسبة دوران قيمة المخزون = المبيعات السنوية (بالكلفة) / متوسط قيمة المخزون الاجمالية

نسبة دوران قيمة المخزون = 6069825225 / 213711645 دينار = 28.4%

واستناداً الى النسبة العالمية لمعدل دوران المخزون هي 15% للشركات الصناعية وقد حققت الشركة بنسبة اعلى وهي 28.4% وتعد نسبة جيدة .

ز - نسبة الاستثمار في المخزون = اجمالي الاستثمار في المخزون / اجمالي الموجودات = 213711645 دينار / 25189072 دينار (قيمة دفترية = 8.5 %) وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة العالمية 7% كحد جيد

يحدد اهالي الاستثمار في المخزون كما يلي :- اجمالي المخزون = مخزون المواد الخام + مخزون تحت الصنع + مخزون الانتاج التام + مخزون البضائع بغرض البيع + الادوات الاحتياطية + التعبئة والتغليف + المتنوعات

$$= 59066756 \text{ دينار} + 3632250 + 150051062 + 961577 = 213711645 \text{ دينار}$$

ح - مدة التجهيز = الاستثمار في المخزون / (كلفة البضاعة المباعة / 52 اسبوع)
 $= 213711645 / (6069825225 / 52 \text{ اسبوع}) = 116727408 / 21711645 = 108 \text{ اسبوع}$
 اي ان التجهيز يتم بمعدل اسبوع وخمسة ايام او بمعدل كل 12 يوم .

ت - مؤشرات اخرى :

أظهرت نتيجة النشاط الجاري للشركة (النشاط التشغيلي) فائضاً مقداره (162957) الف دينار بارتفاع بنسبة (275%) من عجز السنة السابقة البالغ (93283) الف دينار ليصبح فائضاً في النتيجة النهائية للنشاط بمقدار (162092) الف دينار مقابل فائض تحقق في السنة السابقة مقداره (7802) الف دينار ومن خلال دراسة وتحليل نتائج النشاط تم استخلاص المؤشرات التالية :-

اولاً- ان الجانب الاكبر من نشاط الشركة خلال السنة موضوع التقرير كان نشاطاً تجارياً من خلال قيامها شراء البضائع من السوق المحلي وإعادة بيعها مقابل هامش ربح تراوح بين (5% - 10%) الامر الذي يؤثر عدم ممارسة الشركة لنشاطها الانتاجي كهدف من اهداف الشركة الواردة في قانون تأسيسها .

ثانياً- ارتفاع اجمالي ايرادات النشاط الجاري للسنة الحالية بمقدار (4486588) الف دينار وبنسبة (203%) عن السنة السابقة بسبب ما يأتي :-

1- انخفاض ايراد نشاط الانتاج السلعي والتي تمثل صافي مبيعات الشركة من منتجاتها المختلفة بمقدار (13459) الف دينار وبنسبة (93%) عن السنة السابقة بسبب انخفاض عدد طلبات التجهيز المقدمة من دوائر الدولة للسنة الحالية .

2- ارتفاع ايراد النشاط التجاري (صافي مبيعات بضائع بغرض البيع) بمقدار (4521990) الف دينار وبنسبة (220%) عن السنة السابقة بسبب تجهيز بعض الجهات الحكومية بتجهيزات عسكرية .

3- انخفاض ايراد النشاط الخدمي بمقدار (21411) الف دينار وبنسبة (15%) عن السنة السابقة نتيجة عدم تجديد بعض عقود ايجار مخازن الشركة .

ثالثاً: اثبات او نفي فرضية البحث:

نوع الفرضية	ايضاح تفصيلي	الفرضية
اثبات الفرضية	تبين ومن خلال الجانب التطبيقي العملي وما اظهرته مؤشرات ومعايير استخدام سلسلة التجهيز ان مؤشرات السلسلة قد بينت حساب كلف الانتاج وكلف المشتريات والكلف الرأسمالية, ان الشركة قد فقدت جميع نشاطها الانتاجي ويرجع سبب ذلك الى عدم تصنيع منتجات تنافس المنتجات المعروضة بالسوق بسبب الكلف العالية لمنتجات الشركة ورداءة جودة منتجها الامر الذي ادى الى ان تتخلى الشركة عن نشاطها الانتاجي والالتجاء الى النشاط التجاري الذي يضيف هامش ربح يتراوح بين 5% - 10% . وقد يرجع سبب هذا الى ان القطاع الحكومي يمتلك 64% من اسهم الشركة والذي يقيد القرارات الاستثمارية بسبب اعتبارات سياسية والاجتماعية وغيرها. وفيما يلي توضيح لزيادة او انخفاض الكلف التي اظهرتها نتائج البحث وكما يأتي:- - انخفاض الكلف الانتاجية والكلف الرأسمالية بسبب عدم مباشرة الشركة لنشاطها الانتاجي الذي تخلت عنه. -ارتفاع كلف المشتريات البضائع بغرض البيع, اذ اصبح النشاط التجاري هو نشاط الشركة الرئيس. - ارتفاع كلف المستلزمات السلعية. -ارتفاع كلف الاجور وبنسبة 3% . -نسب الجودة = صفر بسبب عدم وجود انتاج. -انخفاض في الطاقات الانتاجية الفعلية عن الطاقات التصميمية والمتاحة والمخططة. -انخفاض في مبيعات السنة 2017 عن سنة 2016 بنسب انخفاض عالية جداً. وكما اظهره الجدول (3) في متن البحث. -ارتفاع نسبة دوران المخزون (28%) عن النسبة العالمية (15%) وهو مؤشر جيد. -نسبة الاستثمار بلغت (8.5%) وهي اعلى من النسبة العالمية (7%) وهو مؤشر جيد.	تعمل مؤشرات سلسلة التجهيز على تحقيق معلومات حول الوفورات في الكلف والجودة والتسليم من خلال استخدام تلك المؤشرات التي توفر معلومات عبر الاتصال السريع والمباشر مع الزبائن ضمن هذه السلسلة الامر الذي يرتقي بالأداء المؤسسي للشركة على الصعيد الاقتصادي الذي يحقق النمو والاستقرار والديمومة وتعظيم الربحية.

	- مؤشرات مدة التجهيز جيداً جداً إذ تراوحت مدتها كل 12 يوم. -ارتفاع اجمالي ايرادات الشركة وبنسبة (203%)، ونتج هذا الارتفاع بسبب نسب متفاوتة من مختلف الإيرادات. وكما أظهرتها المؤشرات الأخرى. ويبين البحث أهميته عبر اظهار جملة من المؤشرات التي أظهرتها سلسلة التجهيز ذات الأهمية في اتخاذ قرارات صائبة حول نشاط الشركة المستقبلي.	
--	---	--

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تعد سلسلة التجهيز دورة من الاجراءات ابتداء من شراء المواد الأولية وصولاً الى تسليم المنتج الى زبون عبر سلسلة متكاملة من السلع والبضائع والمعلومات التي تتداول بين اطراف السلسلة الا ان ذلك لم يتحقق في بناء السلسلة في الشركة عينة البحث وذلك لعدم قيام الشركة بأهم هدف من اهدافها وهو انتاج الالبسة الجاهزة بل اعتمد على شراء السلع والبضائع بمختلف انواعها بشكل جاهز دون انتاجها مما افقد سلسلة التجهيز أهميتها وفائدتها بالنسبة للشركة .
- 2- لم تقم الشركة بصرف مبالغ على تكاليف البحث والتطوير وهذا يشير الى عدم انتهاز الشركة لسياسة التحسين المستمر في تطوير مكانها ومواقع الانتاج وتطوير قدرات العاملين .
- 3- عدم الدقة عند وضع خطط المبيعات وكما اظهره الجدول (3) في متن البحث .
- 4- ان نسب ومؤشرات سلسلة التجهيز التي ظهرت تبين انها جيدة وهذا يتأتى من نشاطها التجاري وليس الانتاجي .
- 5- انخفاض ايراد الانتاج السلعي لسنة 2017 والذي يمثل صافي مبيعات الشركة بنسبة 93% عن السنة السابقة 2016 بسبب انخفاض عدد طلبات التجهيز وخاصة المقدمة من دوائر الدولة . كذلك انخفاض ايراد النشاط الخدمي بنسبة 15% عن السنة 2016 وذلك نتيجة عدم تجديد بعض عقود ايجار مخازن الشركة .
- 6- لم تراعي الشركة الأهمية الكافية عند اعداد الخطة الانتاجية وبما يتلائم مع امكانيات الشركة وإعادة دراسة طاقاتها عند وضع الخطط الانتاجية والاستفادة من الطاقات المتاحة قدر الامكان ومراعاة ضرورة الطلب على منتجاتها عند وضع الخطط الانتاجية ودراسة اسباب عزوف الزبائن عن شراء منتجات الشركة .

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة قيام الشركة بمعرفة الاسباب والمعوقات التي طالت دون قيام الشركة بإنتاج الالبسة الجاهزة (الرجالية والنسائية والولادية) خلال فترات التوقف من سنة 2014 , حيث اعتمدت فقط على المتاجرة في الالبسة الجاهزة والتي يتم شرائها من الاسواق المحلية (تجار التجزئة) وبيعها في معارض الشركة . حيث بينت الشركة انها لم تقم بأي عملية استيراد او تصدير خلال السنة 2017 .
- 2- من الاهمية قيام الشركة بتطوير نشاطها وخاصة في مجال الانتاج من خلال الاتفاق على تكاليف البحث والتطوير والتكاليف الرأسمالية المتمثلة بإدامة موجوداتها الثابتة من مكائن ومعدات وأجهزة وتطوير لقدرات مهارات العاملين لديها .
- 3- يحبز مراعاة الدقة عند وضع خطة المبيعات وملائمتها مع امكانيات الشركة وتفعيل دور النشاط الانتاجي لها وتحسينه لمواكبة المنافسة في السوق المحلية .
- 4- يفضل الاهتمام المتزايد لنشاط الشركة بقصد تغطية العجز المتراكم في حساباتها المالية.
- 5- الاهتمام بطلبات الزبائن ودراسة اسباب عزوف الزبائن عن منتجات الشركة من خلال دراسة السوق وما هي متطلبات واحتياجات الزبائن من السلع والبضائع في مجال الالبسة دون الاعتماد على نماذج وموديلات من الالبسة لا تناسب السوق وطلب الزبون .
- 6- يوصي الباحثون بإعطاء الخطة الانتاجية الاهمية الكافية والجادة عند اعدادها ودراسة طاقات الشركة بما يتلائم مع امكانياتها قدر الامكان .

المصادر:-**أولاً: المصادر العربية :**

- 1- العرفج , عبد المحسن حسين, (2002) "العلاقة بين الموردين والمنتجين _ دراسة تطبيقية على بعض الصناعات في السعودية", مجلة الاداري , العدد (88) , سلطنة عمان . مسقط .
- 2- العلي , عبد الستار محمد , (2000) " ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي " , ط1 , دار وائل للنشر , عمان , الاردن
- 3- اللامي , غسان قاسم , والعامري , عامر عبد اللطيف , (2008) " امكانية تطبيق مؤشرات سلسلة التجهيز المتكاملة _ دراسة تحليلية في موقع بغداد للإنتاج الاحذية " , اطروحة دكتوراه منشورة , كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
- 4- ابو زيد , محمد خير , (2104) "العلاقة السببية بين الاسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد واثرها في الاداء المؤسسي _ دراسة تطبيقية" , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , المجلد (10) , العدد (4) . كلية الاعمال , جامعة البلقاء التطبيقية . عمان , الاردن .

- 5- الرفيعي , علي عبود , (2010) " عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين اداء العمليات _ دراسة حالة في مصفى النفط في النجف" , مجلة كلية الادارة والاقتصاد , جامعة الكوفة , المجلد (3) العدد (12) .
- 6- عزوز , منير وبرحومة , عبد الحميد (2018) "اثر فعالية ادارة سلسلة التوريد على اداء العمليات الانتاجية في المؤسسات الصناعية _ دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية" , اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف / المسيلة , الجزائر
- 7- المناصير , حمزة فضيل محمد , (2016) "اثر ممارسات سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي لدى الشركات الاردنية كخدمات الزيوت والمحروقات" , رسالة ماجستير , كلية الاعمال , جامعة الشرق الاوسط , عمان , الاردن
- 8- الشعار , اسحق محمود (2014) "اثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية الاردنية كبيرة ومتوسطة الحجم : دراسة ميدانية" . المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , 10 (3) , 488 _ 509 .
- 9- العلي عبد الستار محمد والكنعاني خليل ابراهيم (2009) "ادارة سلسلة التوريد" , دار الميسرة للنشر والتوزيع , ط 1 , 2009 .
- 10- جواد, شوقي ناجي , والشموط محمد سالم (2008) " ادارة سلسلة التوريد علاقات الموردين مدخل اداري" , اثراء للنشر والتوزيع, الاردن.
- 11- اللامي , غسان قاسم داوود , والعامري , عامر عبد اللطيف (2011) "ادارة سلسلة التجهيز : منظور استراتيجي" , دار الوراق , عمان.
- 12- مصطفى زهير , "ادارة المشتريات والمخازن" , منشورات دار النهضة العربية , بيروت .
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون , "ادارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية" , منشورات الدار الجامعة الاسكندرية ,
- 14- عبد الفتاح ,محمد سعيد, "ادارة المشتريات والمخازن" , المكتب العربي الحديث , الاسكندرية .
- 15- الطعانية , محمد . "الحكومة الالكترونية : مدخل معاصر لتحديث وتطوير الادارة العامة في الاردن" , المؤتمر العلمي الاول للإدارة العامة , جامعة مؤتة , الكرك , الاردن 20 _ 22 نيسان 2004 .

ثانياً- المصادر الأجنبية :

- 1- Abdullah A.B.; Obeidat ,B,Y,& Aqqad ,N.O, (2014) "The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan : the Moderating Effect of competitive Intensity . International Business Research ,7(3). p 13.
- 2- Alescandre , K. Samii, (2001) . "Strategies Logistic – Supply Chain Management ", Paris .
- 3- Arlbjørn , J S – Freytag , P & de Haas , H , (2011) “ Service supply chain management : A survey of lean application in the municipal sector “ International Journal of physical Distribution and logistics Management , I issue (41) , No (3).
- 4- Attia, A. (2015) . "Testing the effect of marketing strategy alignment and triple –A supply chain on performance in Egypt . Euro Med journal of Business ,10 (2) ,163– 180.
- 5- Bu yu “ko zkan Necati Aras Nigar Demircan C, and Aybek Korugan 2010 Exploring reverse supply chain management practices in Turkey supply chain management An . International journal 15/1 pp 43–54.
- 6- Chase, R., (2001)," Operations Management for Competitive Advantage" inc. McGraw Hill.
- 7- Davis Mark M. , (2003) , " Operations management for competitive advantaged " ,4” ed McGraw– Hill, Irwin .
- 8- Heizer , J & Render , B ,. (2014) “ Operations Management .sustainability and Supply chain Management , 11th Edition .
- 9- Heizer . j, anf Render 1999. Principles of Operations management 3.upper Saddle River New jersey. ed. Prentice Hill .
- 10- Herbert ,K , Christoph ,T . David, B. Grant & Leigh ,S,(2011)" Antecedents for the adoption and execution of Supply chain management , supply chain management: An international journal 16/4 231–245.
- 11- Gagne . M & Discenza . R . (1993) . " New Product Costing Japanese style the CPA journal , VoL .63, No 5 , (May) 63–71 .

- 12- kaei , C. H. & Madne , C. N. , (2002) “ Developing supply chain strategies Based on the survey of supply chain Quality and Technology management “ International journal of Quality & Reliability management Vol . (19) NO.(7).
- 13- klemencic E. (2006) “ Management of supply chain case of Danfoss District heating Business Area , Masters degree thesis Ljubljana University faculty of Economies .
- 14- Koch, K. supply chain centre the ABCS of supply chain management Available at: [www. Supply chain – management . org](http://www.Supply-chain-management.org).
- 15- Kotler , P . & Armstrong G, (2005),” Marketing – an Interdiction “7th Ed person prentice Hall.
- 16- Krajwski ,I & Ritzman, I. 1999 , Operation Management Strategy and Analysis . 5 Ed Addison Wesley New york .
- 17- Krajewski I...i& Ritzman, I. 2005 , Operation Management processes and Value chains. 7th person, prenicc– Hall,
- 18- Ismail Erol and Meltem Nurtanis , Veliog Lu. Abant I zzet Funda Sivrikaya S, Gu. Ic . in,(2010)Exploring reverse .
- 19- Laudon K . & laudon H. 2001 management information system Managing the digital Ed, prentice Hill international . fir 6.
- 20- Mentzer et. At. 2001 , " Defining Supply chain management" , journal of Business Logistics" , Vol. 22. No. 2.
- 21- Russell ,R. and Tylor , III. Bernard W, (2000).” Operations Management “3rd ed prentice Hill, inc upper Saddle River New jersey.
- 22- Premaratne Samaranayake (2005)” A conceptual framework for supply chain management a structural integration supply chain management : An international journal 10/ 1 pp 47–59.
- 23- Schroeder Boger G..(1985) ,” Operations Management , Decision marketing in the Operation Function “ 3rd ed., New york McGraw– Hill com .
- 24- Skipworth H.; Godsell, J.; Wong ,W.; Saghiri, S.; & Julien ,D(2015) ,’Supply Chain alignment for improved business performance an empirical study. Supply Chain Management : An International Journal ,20(5), 511–533.

- 25- Slack ,Nigel,... (2004)," Operations Management" 4th , ed prentice Hall Financial Times .
- 26- Spina, D, Di Serio , L .C . ; Brito , L.A.L, ; & Duarte , A.L.D.C.M. (2015) . The Influence of Supply Chine management practices in the Enterprise performance . American of Management ,/ 15 (2), 55.
- 27- Stevenson and Hans Baath,(2008)" Supply Chain Management ethics : conceptual framework and illustration chain management ". An information journal 13/6 pp 398-405.
- 28- Suresh H,(2003)," E-Enabled Supply Chain Management PSG institute of management peela – medu combatore, India .
- 29- Tan ,K , (1998)," Supply Chain Strategies , Supply Information system management , New york.