

## إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عنابة

#### Supply chain management and its impact on the effectiveness of college warehouse management. Empirical study at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Annaba

آمال خدامية\*<sup>1</sup>، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، amelkhedadmia@yahoo.fr

تاريخ قبول المقال: 2022/11/27

تاريخ إرسال المقال: 2022/08/10

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة سلاسل التوريد على فعالية تسيير المخازن في مؤسسات التعلم العالي و البحث العلمي، وقد تمّ اختيار عينة من الكليات وهي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عنابة ميدانا للدراسة من خلال توزيع استبيان على (50) إداري، وحلّ بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS 23 ومقاييس إحصائية متنوّعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تتوفر المؤسسة محل الدراسة على سلاسل توريد مقبولة، كما أوضحت النتائج أن المتغير المستقل والمتمثل في إدارة سلاسل التوريد يؤثر على المتغير التابع والمتمثل في تسيير المخازن. وخلصت أيضا إلى أن سلاسل التوريد الإلكترونية مكمل لإدارة سلاسل التوريد التقليدية في المؤسسة محل الدراسة

**الكلمات المفتاحية:** إدارة سلاسل التوريد، إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية، المخازن .

**Abstract:** The study aimed to analyze the impact of supply chain management on the effectiveness of warehouse management in institutions of higher learning and scientific research. It was analyzed by the statistical program SPSS 23 and various statistical measures, and the study reached several results, the main of them: The institution under study has acceptable supply chains, and the results showed that the independent variable represented in managing supply chains affects the dependent variable represented in the management of stores. It also concluded that electronic supply chains are a complement to the management of traditional supply chains in the organization under study.

**Key words :** supply chain management, electronic supply chain management, warehouses, higher education institution.

### المقدمة:

تسعى مؤسسات التعليم العالي بمختلف كلياتها إلى جودة خدماتها ليس فقط من ناحية التعليم أو البحث العلمي بل من خلال توفير جميع احتياجاتها المادية أيضا بالكمية المطلوبة وبالنوعية ذات الجودة وبالأسعار المناسبة وفي الوقت المحدد للأطراف المعنية بالمهام البيداغوجية والإدارية وفي المقابل نجد أنها مازالت تسيير على النمط التقليدي لسلاسل التوريد الذي يتسم بكثرة استخدام الوثائق ( كالفواتير، سند لأمر، الوثائق الخاصة بالصفقات العمومية... إلخ ) وغياب سلاسل التوريد الإلكترونية التي تعد أحد المنافذ المساعدة لهذه المؤسسات في الوقت المعاصر من مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، والتي تُكسبها أيضا القدرة على استمرارية وظائفها الإدارية والبيداغوجية بالشكل المطلوب في ظل الأزمات كأزمة كوفيد 19 مثلا التي إستدعت تقليل إستخدام كل ما هو ورقي وتعويضه بالوثائق الإلكترونية، فسلاسل التوريد الإلكترونية لها عدة مميزات مقارنة بسلاسل التوريد التقليدية تمكن تلك المؤسسات من تلبية جميع حاجات ورغبات عملائها ( رؤساء الأقسام الإداريين، الأساتذة، الفرق البيداغوجية، مخابر البحث )... بأقل تكلفة وجهد ووقت، و من هذا المنطق تبلورت إشكالية الدراسة كما يلي:

ما أثر إدارة سلاسل التوريد على فعالية تسيير المخازن بالمؤسسة محل الدراسة ؟  
وتتفرع إلى التساؤلات التالية:

✓ ما مدى كفاءة سلاسل التوريد التقليدية في المؤسسة محل الدراسة ؟

✓ هل توجد علاقة بين إدارة سلاسل التوريد التقليدية وفعالية تسيير المخازن في المؤسسة محل الدراسة؟

### فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية تتفرع إلى عدد من الفرضيات الفرعية وذلك كما يلي : لا تؤثر إدارة سلاسل التوريد على فعالية تسيير المخازن بالمؤسسة محل الدراسة؟

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين هما كالآتي:

✓ لا تتوفر المؤسسة محل الدراسة على سلاسل توريد مقبولة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

✓ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إدارة سلاسل التوريد وتسيير المخازن في المؤسسة محل الدراسة.

**أهداف الدراسة** تتمثل في:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ اختبار وجود علاقة بين سلاسل التوريد التقليدية وسلاسل التوريد الإلكترونية.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق سلاسل التوريد التقليدية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تحديد المعوقات التي تواجه استخدام سلاسل التوريد في المؤسسة محل الدراسة .

**منهج الدراسة :**

تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي عن طريق جمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر بالإضافة إلى تحليلها وتفسيرها للإلمام بالجوانب النظرية للدراسة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال إختبار الفرضيات وذلك بعد الاعتماد على الاستبيان للحصول على آراء ووجهات نظر العاملين بالمصالح الإدارية (إداريين و رؤساء أقسام ورؤساء مصالح إدارية) على مستوى مؤسسة جامعة باجي مختار عنابة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لمعالجتها وتحليل واستخلاص جملة من النتائج.

**المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة**

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات سواء في بيئة عملها الداخلية مثل ضرورة كفاءة المنظمة في إستخدام مواردها وامكانياتها المتاحة، وفي بيئة عملها الخارجية مثل ضغوط المنافسة الموجودة في الأسواق بين المؤسسات الإنتاجية أو جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الخدمية ما يستدعي إعادة النظر في طبيعة إدارة سلاسل توريدها و دورها في التسيير الفعال لمخازنها مما يضمن لها مواجهة أي أزمة قد تتعرض لها .

**المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المخازن**

يتم من خلال هذا المطلب عرض أهم التعاريف المتعلقة بإدارة المخازن، وأهدافها، كذلك مسؤوليات ومقومات نجاح إدارة المخازن.

**أولا : تعريف وأهداف إدارة المخازن:**

**1- تعريف إدارة المخازن:**

هناك العديد من التعاريف لإدارة المخازن للعديد من الباحثين في المجال، ويتم عرض أهمها كما يلي:

عرفت إدارة المخازن بأنها: " الإدارة المعنية بالإحتفاظ والمحافظة على المخزون وتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة إجراءات التخزين وكذلك صرف المخزون حسب الكميات والنوعيات المقررة للوحدات أو الأقسام أو الإدارات الطالبة والمستخدمة لمواد هذا المخزون" <sup>1</sup>. كما عرفت على أنها: " الإدارة التي تتناول مراقبة تخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات المطلوبة، كذلك استلام فحص المواد والسلع الواردة للمنظمة وتخزينها في أماكن ملائمة لحمايتها من الضياع والسرقة والتلف" <sup>2</sup>. ومن خلال ما تم عرضه من التعاريف العديدة التي لا يسمح المجال بذكرها، يمكن تقديم تعريف لإدارة المخازن مفاده كالاتي: "إدارة المخازن هي تلك الإدارة المعنية بمراقبة المخزون وترتيب إجراءات التخزين، لحماية مختلف الموجودات المخزونة من السرقة أو التلف".

## 2- أهداف إدارة المخازن:

تساهم إدارة المخازن في تقديم مجموعة من الخدمات للمنظمة بشكل عام وللإدارات المختلفة الموجودة في المنظمة وتشكل هذه الخدمات أهداف لإدارة المخازن والتي يمكن تحديدها بالآتي: <sup>3</sup>

- ✓ تقديم خدمة حيوية وفاعلة للإدارات المختلفة الموجودة في المنظمة ومن أهم الإدارات هي: إدارة الإنتاج، إدارة التشغيل، إدارة المشتريات، إدارة التسويق؛
- ✓ تأمين انسيابية متوازنة من المواد والأجزاء والمعدات والأدوات المختلفة من خلال استلام المواد المشتراة من المورد والاحتفاظ بها وحمايتها وصرفها إلى الإدارات المختلفة وحسب الحاجة؛
- ✓ تحقيق التوازن في تدفق المواد وإتخاذ الإجراءات والمهام الضرورية المرتبطة بما يلي: (المواد الداخلة إلى المخازن، المواد المخزونة في المخازن، المواد المصروفة من المخازن)؛

<sup>1</sup> الغدير أحمد، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 272.

<sup>2</sup> العبيدي رائد عبد الخالق و المشهداني خالد أحمد، إدارة مواد وسيطرة مخزنية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص. 11.

<sup>3</sup> الندوي عبد العزيز بدر، الإتجاهات المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 212-213.

- ✓ توفير ما تحتاج إليه المنظمة من مستلزمات الصيانة وقطع الغيار واللوازم المختلفة وبما يضمن عمل المنظمة واستمراره؛
- ✓ استقبال وإصدار السلع الجاهزة حسب الطلب، حيث يتم تسلمها من وحدات الإنتاج انتظاراً للتصدير وفقاً لطلبات العملاء؛
- ✓ التقليل من تقادم السلع كلما أمكن ذلك وسرعة إكتشاف المواد الراكدة ومحاولة التصرف بها<sup>1</sup>.

## ثانياً: مسؤوليات ومقومات نجاح إدارة المخازن

### 1- مسؤوليات إدارة المخازن:

من الطبيعي أن يكون هناك قدر من الاختلاف بين المنظمات بالنسبة لتنوع المسؤوليات التي تدخل في إطار إدارة المخازن وذلك بحسب الخطة العامة للتنظيم وتوزيع الاختصاصات بين الإدارات المختلفة في المنظمة. على أنه في جميع الأحوال لا بد أن يتناول دليل التنظيم شؤون التخزين والتنظيم الإداري للمخازن، وبيان حدود الإختصاصات والسلطات التي تعمل إدارة المخازن في إطارها.<sup>2</sup> ويمكن إجمال هذه المسؤوليات فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ إستلام المواد الداخلة إلى المخازن بعد فحصها والتأكد من جودتها وكمياتها.
- ✓ ترتيب المواد المختلفة في الأماكن المخصصة لها.
- ✓ توصيف المخزون وتنويجه وترميزه.
- ✓ صرف المخزون للإدارات المختلفة حسب الكميات المطلوبة.
- ✓ مراقبة المخزون للتأكد من المحافظة على الحدود التخزينية المثلى.
- ✓ إدامة سجلات إستلام وصرف المخزون والإحتفاظ بها.
- ✓ الجرد والمراجعة المستمرة للمخزون.
- ✓ المحافظة على الأصناف المخزونة لحمايتها من التلف والتقادم.

<sup>1</sup> زوليف مهدي حسن، (إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص. 146.

<sup>2</sup> زهير مصطفى، إدارة المشتريات والمخازن، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1976، ص. 392.

<sup>3</sup> العدوان محمد وآخرون، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث لإدارة المواد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص. 41.

✓ الإحتفاظ بمخلفات الإنتاج لحين التخلص منها.

## 2- مقومات نجاح إدارة المخازن:

وتكمن مقومات نجاح إدارة المخازن في ما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ الإختيار المناسب لموقع المخازن؛
- ✓ التخطيط للمساحة المخزنية بما يحقق؛
- التعرف على أماكن الأصناف؛
- سرعة وسهولة عمليات الصرف والإستلام؛
- المحافظة على الأصناف.
- ✓ الإستعانة بالقوى العاملة المناسبة بالمستودعات؛
- ✓ تخطيط ومراقبة الأصناف المخزونة؛
- ✓ إمساك السجلات المخزنية والبطاقات لضمان حسن سير العمل وضبط حركة المخزون؛
- ✓ المحافظة على الأصناف المخزونة من التلف والنّقاد؛
- ✓ إعداد نظام جيد لترميز وتصنيف الأصناف المخزونة؛
- ✓ إعداد نظام جيد للأمن والسلامة؛
- ✓ إعداد نظام جيد لجرد المستودعات؛
- ✓ تقليل الراكد من الأصناف والتخلص منه أولا بأول؛
- ✓ استخدام نظم حديثة بالمخازن مثال ذلك استخدام الكمبيوتر في أعمال المخازن.

## المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة سلاسل التوريد

يعتبر ميدان إدارة سلسلة التوريد من أهم التوجهات البحثية الحديثة التي إزداد الإهتمام بها لدى المؤسسات ومراكز البحث لما لها من تأثير على مختلف وظائف المؤسسة بدءا من مصدر المواد الأولية إلى غاية المستهلك النهائي، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى ماهية إدارة سلاسل التوريد من خلال تحديد مفهومها وأهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد، وعوامل نجاحها .

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين و حنفي عبد الغفار، إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص207.

## أولاً: ماهية إدارة سلسلة التوريد

### 1- مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

ظهرت العديد من التعاريف المختلفة لإدارة سلسلة التوريد وفيما يلي عرض لمضمون كل منها:  
عرفها (بيف بيمور) على أنها: "متتالية الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن إفتراضيا جميع مظاهر العمل التالية: معالجة المبيعات، الإنتاج، إدارة المخزون، توريد المواد، التوزيع، الشراء، التخمين، خدمة الزبون"<sup>1</sup>.  
وأشار (إسحاق محمود الشعار): على أنها جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق المنتجات والخدمات، والمعلومات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي"<sup>2</sup>.  
كما تعرف بأنها: "تكامل وإدارة المنظمات والأنشطة من خلال علاقات المنظمات المتعاونة، وكفاءة العمليات ومن خلال مستوى عال من تشارك المعلومات من أجل إيجاد أنظمة قيمة عالية الأداء"<sup>3</sup>.  
وفي موضع آخر عرفت إدارة سلاسل التوريد على أنها: " تكامل عمليات الأعمال من المستعمل النهائي إلى غاية الموردين الأصليين الذين يقدمون المنتجات، والخدمات والمعلومات التي تضيف القيمة للزبائن"<sup>4</sup>.

### 2- أهمية إدارة سلسلة التوريد:

تكمن أهمية إدارة سلسلة التوريد فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة الآتية:

<sup>1</sup> قاسم عمر، إدارة شبكة التوريد، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 14، الجزائر، 2010، ص 64.

<sup>2</sup> الشعار إسحاق محمود، أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال إستجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 03، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2014، ص 491.

<sup>3</sup> محمد أوس، أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية -دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها- رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2017، ص 21.

<sup>4</sup> بولغب وليد، دور سلسلة التوريد في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي "SCS" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014، ص ص 07-08.

<sup>1</sup> عزو منير، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص ص 14-16.

✓ التعرف بإستمرار على الحاجات والرغبات لدى الزبائن، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات وأسباب التقلب في رغبات الزبائن واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم؛

✓ وجود نظم إتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المنظمة إلى الزبائن والعكس؛

✓ وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات الزبائن وتنفيذها داخل سلسلة التوريد تعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزبائنهم؛

✓ تنفيذ إدارة سلسلة التوريد يساعد على الإستجابة الفعالة نحو متطلبات عدم التأكد الخاصة بالسوق؛

✓ تنفيذ إدارة سلسلة التوريد يعد مطلب لا غنى عنه تجاه المسؤولية الإجتماعية للمنظمة.

✓ توفير المعرفة من خلال تنوع الطرق والعمليات والتقنيات والأنظمة التي يمكن إستخدامها في إدارة سلسلة التوريد مما يساعد على تحسين أداء سلسلة التوريد؛

✓ يساعد دراسة سلاسل التوريد الخاصة على تحديد مجالات التحسين المحتملة؛

✓ تقييم التغييرات وإجراء التنقيحات حسب الحاجة، وممارسة التحسين المستمر من خلال مراجعة الأداء الدوري وتحليل القيمة.

مما سبق يتضح أن أهمية سلسلة التوريد تتبع أساسا من الحاجة المتنامية للمنظمات نحو تلبية مختلف حاجيات ورغبات الزبائن مع ضمان الاستفادة القصوى من التطورات التكنولوجية لتلبية هذا الغرض في ظل بيئة تنافسية تجعل من المنظمة مجبرة على تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها للبقاء في السوق.

### 3- أهداف إدارة سلسلة التوريد:

هناك أهداف رئيسية لإدارة سلسلة التوريد تتمثل أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف؛
- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل؛
- تخفيض وقت دورة الإنتاج؛

<sup>1</sup> الرحمانى محمود سعيد، بن جدها توفيق، إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية للمؤسسة - دراسة حالة شركة فورتيل كوكاكولا SPA- مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلاني، الجزائر، 2019، ص ص 09-10.

- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد، لذا يكون هناك شعور بإيجابية حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العمل النهائي؛
- التركيز في إدارة سلسلة التوريد يكون على أمثلية النظام.

إدارة سلسلة التوريد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإن إدارة سلسلة التوريد الفعالة تمكن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة التوريد بالكامل من أن تملك المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى العميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لإتخاذ الإختيار الأفضل حول ماهية إحتياجات العملاء وكيف يمكنك مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة .

### ثانيا: هيكل إدارة سلسلة التوريد و عوامل نجاحها

حيث سيتم التطرق للمكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد، عوامل نجاحها.

#### 1-المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد:

يتضمن نظام إدارة سلسلة التوريد المكونات التالية:<sup>2</sup>

- اللوجستية (النقل): وتشمل عملية إنسياب وتحريك المواد والنقل داخل حدود المنظمة وخارج حدود المنظمة للعملاء وتحديد خطوط السير وجداول الحركة.
- التخطيط: وتشمل التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاوني بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
- إدارة علاقات الموردين: علاقة الشراكة الإستراتيجية مع الموردين تعني بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل لكي تستطيع المنظمة بالإشراك مع المورد وضع وتطوير الخطط من أجل تصميم المنتجات وتطويرها والإستجابة للتكنولوجيا الحديثة والمرونة في الإستجابة لطلبات الأسواق والعملاء كما تساهم علاقة المنظمة مع مورديها في حل المشكلات التي يواجهها أحدهما لأنها بكل تأكيد سوف تؤثر على الآخر.
- الشراء: وتشمل المشتريات المركزية والإتصال بالموردين وتقييم الموردين وتوفير المواد الإستراتيجية وتقليل عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن.

<sup>2</sup> حسين عمرو مصطفى، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 2019، ص ص 454 - 455.

- إدارة المخزون: وتشمل تحديد المناسب المخزنية وتخفيض حجم المخزون وإدارة الموجودات المخزنية.  
- طرق التصنيع: وتهدف إلى التوصل بطريقة مثلى للتكلفة المناسبة والجودة المناسبة والإنتاج بكميات تناسب حاجة العميل.

- إدارة الطلبات: وتشمل عملية البيع للعملاء وإستلام الأموال بالتنسيق مع الإدارة المالية.  
- الأنترنت الداعم لسلسلة التوريد والتكامل مع كامل السلسلة: ربط إدارة سلسلة التوريد بالعميل والتنسيق داخل المنظمة بين كافة الإدارات في كل المستويات وذلك بإستخدام الأنترنت وتفعيل التجارة الإلكترونية.  
- نظم المعلومات لإدارة سلسلة التوريد: إنشاء نظام معلومات يشمل كل ما يخص أطراف السلسلة من معلومات مع إمكانية دخول العملاء لنظام المعلومات لإدارة سلسلة التوريد.  
- إدارة علاقات العملاء:

وتشمل إدارة معلومات العملاء والعمليات التي تخص العملاء والمتعاملين معهم من العاملين وتهدف إلى إقامة علاقات شراكة إستراتيجية لزيادة وتحسين رضا العميل وإدارة علاقات العملاء هو عنصر مهم في إدارة سلسلة التوريد وهو حجر الزاوية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة فمن خلال العلاقات الإستراتيجية مع العميل، حيث يفضل العميل دائما أن يحصل على إحتياجاته من المنظمة التي تقيم علاقات جيدة معه وبالتالي تزيد مبيعاتها وتحقق المزيد من الأرباح والحصة السوقية من خلال التعرف على رغبات العملاء والعمل على تلبيةها بالإشتراك مع موردي المنظمة تستطيع المنظمة بمشاركة الموردين والعملاء أن تصل إلى الإبداع والتطوير وتحسين الجودة وخفض التكلفة وتحقيق المرونة وسرعة التسليم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.  
- المؤشرات والوسائل لإدارة وتحسين الأداء: وتشمل مراقبة ومتابعة العوامل الرئيسية المؤثرة على سلسلة التوريد والعمل على الوصول الأمثل لأداء سلسلة التوريد وهي عملية رقابية بالدرجة الأولى الهدف منها هو التقييم والتحسين وإزالة العوائق والعقبات أمام أداء أمثل لسلسلة التوريد.

## 2- عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد:

تتمثل عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ دعم الإدارة العليا لمنهج إدارة سلسلة التوريد والعمل على تنفيذ كافة متطلباته وتوفير أدوات تنفيذه؛

<sup>1</sup> حسين عمرو مصطفى، مرجع سابق، ص ص 465 - 466.

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عنابة

- ✓ إدارة علاقات الموردين من خلال التعامل مع أفضل الموردين وتأهيلهم وتحسين وتطوير العلاقات معهم في إطار الثقة المتبادلة والصدق والوضوح وإقتسام المزايا والمخاطر والمشاركة في حل المشكلات والتدريب وتبادل المعلومات والتكنولوجيا؛
- ✓ إدارة سلسلة القيمة وإلغاء أي عملية أو حركة لا تضيف قيمة للمنتج أولا تتناسب مع متطلبات العملاء؛
- ✓ تصميم العملية ويقصد بها تدفق عمليات الإنتاج والتصنيع لتحويل الموارد إلى منتجات من خلال تحقيق التنسيق التام بين إدارات المنظمة مثل التسويق والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية ويتم تصميم العملية بشكل يضمن تحقيق حاجات ورغبات العملاء وبالطبع يرتبط تصميم العملية بالتكلفة وتوافر رأس المال والموارد المتاحة ومرونة تلك الموارد ومدى مشاركة العميل في تصميم العملية؛
- ✓ إدارة علاقات العملاء وتعميق ولاء العميل للمنظمة بحيث يفضل العميل الشراء من المنظمة باستمرار من خلال التعرف على حاجاته ورغباته وتنفيذها بالموصفات والسعر المناسبين والتسليم بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب ثم التعرف على شكاوي العملاء والعمل على حلها؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات والمعرفة لدعم جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها والحصول على المعلومات وتداولها بين شركاء سلسلة التوريد.

### المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية لإدارة سلاسل التوريد و التسيير الفعال للمخازن وتحديد العلاقة بينهما على الممارسات الميدانية، تم القيام بدراسة حالة عينة من مخازن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة، حيث تم توزيع الاستبان على رؤساء الأقسام والمصالح الإدارية المعنية بالتوريد واعتماد نتائجه.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تعد مخازن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير محل الدراسة مؤهلة بسبب طبيعتها الخدمية و لقدرة الإدارة على تبني كل ما هو جديد بالشكل الذي يساهم تقديم أفضل خدمة للأقسام العلمية

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

والبيداغوجية المساعدة على حل المشكلات التي تواجه العاملين، واتخاذ القرارات الآتية، وكذا يعد القطاع الذي تنتمي إليه مناسباً وقابلًا لتحليل وظيفة تسيير المخازن .

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة

##### أ-مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال تسيير المخزن، عمال الجرد، عمال الصيانة، الأفراد العاملين بمختلف الفروع الإدارية الأخرى،

ب-عينة الدراسة : حيث تم إختيار عينة عشوائية عرضية، وتم توزيع (50) إستمارة على أفراد العينة في ميدان الدراسة.

#### ثانياً: أداة الدراسة، صدقها وثباتها، وتوزيع أفراد عينة الدراسة

1-أداة الدراسة : لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة هامة للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة وانطلاقاً من ذلك تم تصميمه وتوزيعه على عينة عرضية، حيث تم توزيع 50 إستبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (45 إستبانة)، مع استبعاد 05 استمارات و الاعتماد على 40 استبيان فقط والجدول التالي يوضح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (01): عدد الإستمارات

عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات المستبعدة	عدد الإستمارات المعتمدة
50	45	5	40

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإستمارة.

تكشف البيانات الواردة في الجدول أعلاه عدد الإستمارات الموزعة هو (50)، حيث تم إسترجاع، (40) إستمارة من إجمالي عدد الإستمارات الموزعة، إلا أنه تم إستبعاد (05) إستمارات لعدم قابليتها للتحليل نظراً لعدم توافرها على الشروط المطلوبة وعدم إستكمال إجابتها من طرف المستجوبين، في حين شكل عدد الإستمارات المعتمدة بشكل نهائي (40) إستمارة قابلة للتحليل الإحصائي. وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة حيث تضمن المحور الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمحور الثاني: تضمن سلاسل التوريد (متغير مستقل) والمشكل من ( 18 عبارة) أما المحور الثالث: تناول تسيير المخازن (المتغير

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

التابع) والمشكل من (18 عبارة) وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (likertscale)، وقد تم مراعاة التدرج في المقياس المستخدم وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الإستمارة

وللحكم على مستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة تم القيام بالخطوات التالية:

- حساب المدى:

المدى = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس

وعليه المدى يساوي 05-01 = 04

- حساب طول الفئة:

طول الفئة = المدى / الحد الأعلى للمقياس

وعليه طول الفئة يساوي 05/04 = 0.80

- تحديد المجالات وذلك بإضافة طول الفئة إبتداء من الحد الأدنى للمقياس وصولا إلى الحد الأعلى له.

والجدول رقم (03) يوضح مجالات الوسط الحسابي ومستوى الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (03): مجالات الوسط الحسابي ومستوى الموافقة

مستوى الموافقة	مجالات الوسط الحسابي
منخفض جدا	[1.80 - 01]
منخفض	[2.60 - 1.80]
متوسط	[3.40 - 2.60]
مرتفع	[4.20 - 3.40]
مرتفع جدا	[5 - 4.20]

المصدر: أبو صالح محمد صبحي، عوض عدنان مخمد، مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام spss، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص ص 65-66.

## 2- صدق وثبات عينة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة إحتواء الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وتجنب الإبهام والغموض بحيث تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، وقد أتمدت الباحثة على الصدق الظاهري، والصدق البنائي للتحقق من صدق أداة الدراسة.

أ- الصدق الظاهري: للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على محكمين مختصين في مجال الدراسة، لإبداء آرائهم حول دقة صياغة ووضوح عبارتها، ما أدى إلى إضافة تعديلات من حذف، وإعادة صياغة لبعض العبارات في ضوء ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين إلى غاية تصميم الإستمارة في صورتها النهائية.

ب- الصدق البنائي: تم توزيع الإستمارة، والتأكد من صدقها باستخدام معامل بيرسون للإرتباط بين كل محور والعبارات التي تنتمي إليه. والنتائج موضحة في الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم(04): معامل الإرتباط بيرسون لمحاور الدراسة

المحاور	الفقرات	قيمة معامل بيرسون للإرتباط	مستوى الدلالة
إدارة سلاسل التوريد	X1	0.534	*0.000
	X2	0.354	*0.014
	X3	0.500	*0.004
	X4	0.329	*0.006
	X5	0.454	*0.002
	X6	0.564	*0.004
	X7	0.363	*0.010
	X8	0.407	*0.007
	X9	0.410	*0.009
	X10	0.314	*0.005
	X11	0.504	*0.002
	X12	0.335	*0.004

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

0.008*	0.342	X13	تسيير المخازن
0.003*	0.308	X14	
0.029*	0.345	X15	
0.004*	0.443	X16	
0.002*	0.336	X17	
0.000*	0.714	X18	
0.000*	0.870	Y1	
0.003*	0.361	Y2	
0.004*	0.395	Y3	
0.002*	0.478	Y4	
0.023*	0.460	Y5	
0.009*	0.529	Y6	
0.000*	0.534	Y7	
0.004*	0.430	Y8	
0.008*	0.598	Y9	
0.008*	0.474	Y10	
0.003*	0.403	Y11	
0.009*	0.501	Y12	
0.008*	0.325	Y13	
0.000*	0.413	Y14	
0.000*	0.573	Y15	
0.000*	0.412	Y16	
0.000*	0.591	Y17	
0.000*	0.559	Y18	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

\*\* غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha > 0.05$

يبين الجدول رقم (04) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمتغيرات المشكلة للإستثمار موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث يتضح أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية لجميع العبارات، كما ينحصر معامل الارتباط بين 0.308 و 0.559، وبذلك تعكس وجود ارتباط موجب طردي بين العبارات والمتغيرات المشكلة لها، وبذلك تعكس مدى صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه.

ج- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي نفس النتيجة إذا تكرر توزيعها عدة مرات على نفس الأفراد وقد تحقق الطلبة من ثبات أداة الدراسة بإستخدام طريقة معامل (Alpha Granbach) ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (05): ثبات أداة الدراسة

المحاور	الفقرات	معامل $\alpha$ كرونباخ	الثبات *
إدارة سلاسل التوريد	X1	0.859	0.926
	X2	0.851	0.922
	X3	0.858	0.926
	X4	0.852	0.923
	X5	0.852	0.923
	X6	0.854	0.924
	X7	0.861	0.927
	X8	0.855	0.924
	X9	0.859	0.926
	X10	0.849	0.921
	X11	0.872	0.933
	X12	0.857	0.925
	X13	0.856	0.925
	X14	0.853	0.923
	X15	0.854	0.924

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

0.919	0.845	X16	تسيير المخازن
0.928	0.863	X17	
0.927	0.860	X18	
0.927	0.861	Y1	
0.925	0.857	Y2	
0.925	0.857	Y3	
0.924	0.855	Y4	
0.923	0.853	Y5	
0.925	0.857	Y6	
0.923	0.853	Y7	
0.925	0.856	Y8	
0.924	0.855	Y9	
0.923	0.853	Y10	
0.924	0.855	Y11	
0.926	0.858	Y12	
0.927	0.860	Y13	
0.923	0.852	Y14	
0.923	0.853	Y15	
0.925	0.857	Y16	
0.925	0.857	Y17	
0.925	0.856	Y18	
<b>0.927</b>	<b>0.860</b>	<b>الكلية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

\* الثبات: الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ لكل عبارة من عبارات الإستمارة مرتفعة وتتراوح ما بين 0.845 و 0.872، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستمارة 0.860 وكذلك قيمة الثبات لكل عبارة من عبارات الإستمارة مرتفعة تتراوح ما بين 0.919 و 0.927، وقيمة الثبات لكل عبارات الإستمارة 0.927، وبما أن قيم الثبات أكبر من 0.70 فهي دلالة جيدة على أن الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالحة لقياس ما أعدت من أجله.

**3- تحليل خصائص العينة المبحوثة:** يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب (الجنس، الخبرة المهنية، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي)

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة.

النسبة المئوية (%)	العدد	العمر	النسبة المئوية (%)	العدد	الجنس
5.0	2	أقل من 30 سنة	37.5	15	ذكر
37.5	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة	62.5	25	أنثى
37.5	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة	النسبة المئوية (%)	العدد	المستوى التعليمي
20.0	8	من 50 سنة فأكثر			
		الخبرة المهنية	10.0	4	ثانوي
12.5	5	أقل من 5 سنوات	27.5	11	تكوين مهني
30.0	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	50.0	20	جامعي
32.5	13	من 10 إلى أقل من 15 سنة	12.5	5	دراسات عليا
25.0	10	من 15 سنة فأكثر	النسبة المئوية (%)	العدد	المنصب الوظيفي

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

15.0	6	عون تحكم
30.0	12	عون تنفيذ
40.0	16	إطار
15.0	6	أخرى

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 23

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (15) مفردة من أفراد العينة أي ما نسبته (37.5%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (25) مفردة من أفراد العينة أي ما نسبته (62.5%) ما يفسر تفوق فئة الإناث على الذكور.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر، فلقد سجلت أعلى نسبة في الفئتين العمريتين الثانية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) والثالثة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) لديهم خبرة بإعتبارهم يعملون منذ توظيفهم بالمؤسسة وبالتالي يفيدون المؤسسة أكثر بسبب خبرتهم ومعرفتهم بميدان العمل، ما يفسر كذلك أن المؤسسة تحتفظ بموظفيها، تليهما في المرتبة الثانية الفئة الرابعة (من 50 سنة فأكثر)، وهي فئة في طريق التقاعد لديهم الخبرة والتجربة الإدارية ما يكفي لنقلها إلى الفئات الشابة والأقل خبرة، تليها في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) وهي فئة شابة ما يعني أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الفئات الشبانية.

ووفقا لمتغير المنصب الوظيفي لعينة الدراسة، فلقد احتلت فئة أخرى أعلى نسبة (35.8%)، تليها فئة رئيس قسم بنسبة (30.8%) وفئة مدير بنسبة (10.3%)، أما المرتبة الأخيرة فكانت لصالح فئة نائب مدير بنسبة قدرت بـ (5.1%).

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، وحسب الجدول فإن أغلبية أفراد العينة جامعيين وذلك بنسبة (50%)، ثم يليها الأفراد ذوي التكوين المهني بنسبة (27.5%)، يليها الأفراد ذوي دراسات عليا وذلك بنسبة (12.5%)، أما المستوى الثانوي فنسبته (10%)، كما تدل النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تفتح المجال لحاملي الشهادات العليا للإستفادة من كفاءاتهم العلمية،

أما بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية فلقد بلغت أعلى نسبة للفئة الثالثة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (32.5%) إذ يتميزون بالخبرة والمهارة العالية، ثم تليها الفئة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (30%)، تليها الفئة [ من 15 سنة فأكثر] بنسبة (25%)، وأخيرا المستجوبين الذين تقل مدة عملهم عن (5)

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

سنوات) بنسبة (12.5%) ما يفسر أن أفراد العينة يملكون خبرة علمية في الميدان، بالتالي إجاباتهم تعكس الواقع العملي المدروس.

### المطلب الثاني: تحليل و تفسير النتائج

يعد الوسط الحسابي والانحراف المعياري من أهم مقاييس النزعة المركزية التي تصف آراء العينة المبحوثة واتجاهاتها، بالإضافة إلى مقاييس الإحصاء الاستدلالي التي ساعدتنا على اختبار معنوية النموذج واختبار الفرضيات وتفسير نتائجها.

#### أولاً: تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري

1- تحليل آراء المبحوثين حول سلاسل التوريد: يمثل الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ومعامل الاختلاف .

الجدول رقم (07): الأوساط الحسابية ومعاملات الإختلاف النسبي لمحور إدارة سلاسل التوريد

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	معامل الإختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	سلاسل التوريد	الرقم
4	مرتفع	24.01	0.992	4.13	تتم عملية التوريد بشكل بسيط.	01
2	مرتفع جدا	23.61	0.992	4.20	يكون إختيار المورد بطريقة نزيهة وشفافة.	02
9	مرتفع	30.30	1.197	3.95	يتمتع مسير المخزون بكامل الصلاحيات بقبول أو رفض الواردات.	03
5	مرتفع	25.29	1.042	4.12	يتم الإعلان عن الصفقة أو الإستشارة في الجرائد بفرص متساوية للموردين.	04
12	مرتفع	35.26	1.259	3.57	تتمتع عملية التوريد في آجالها المحددة دون تأخير.	05
6	مرتفع	21.05	0.859	4.08	يتم تسجيل عمليات التوريد بشكل	06

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

					مباشر في السجلات.	
07	توثق جميع عمليات سلاسل التوريد ويتم تسجيلها بسجلات خاصة.	4.35	0.736	16.91	مرتفع جدا	1
08	يتم التنسيق بين الأمر بالصرف والأمانة العامة ورئيس مصلحة الوسائل العامة ومسير المخزون في الإتفاق على عملية سلاسل التوريد.	4.05	0.959	23.67	مرتفع	7
09	يتمتع المورد (المتعامل المتعاقد) الذي تم إختياره بالنزاهة والمصداقية والسمعة الحسنة.	3.85	1.001	24.12	مرتفع	10
10	تختصر سلاسل التوريد الإلكترونية يختصر الوقت والجهد والمسافات وتخفض التكاليف.	4.15	1.122	27.03	مرتفع	3
11	يمكن الإستغناء على سلاسل التوريد التقليدية واستبدالها بسلاسل التوريد الإلكترونية.	3.18	1.412	44.40	متوسط	17
12	يمكن أن يتم الاستعلام عن الفواتير الإلكترونية الغير مسدده بسهولة وأقل جهد.	4.03	0.891	22.10	مرتفع	8
13	يمكن أن تستخدم الفوترة الإلكترونية من أجل تخزين بيانات الشراء والموردين.	3.87	1.090	28.16	مرتفع	11
14	تبدى إدارة المخازن توجهها نحو الفوترة الإلكترونية في كل معاملاتها.	3.43	1.174	34.22	مرتفع	15
15	تستطيع إدارة المخازن ان تستخدم	3.50	1.155			

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

14	مرتفع	33.00			نظام الدفع الإلكتروني في اتمام عملية الشراء.
16	متوسط	40.24	1.320	3.28	تستعمل إدارة المخازن العطاءات الإلكترونية في عملها.
15	مرتفع	33.58	1.152	3.43	توجد إمكانية تعزيز الثقة باستلام وصولات الدفع المباشرة إلكترونيا.
13	مرتفع	33.71	1.197	3.55	تشجع إدارة المخازن على تفعيل خاصية الدفع الإلكتروني.
/	مرتفع	29.08	1.108	3.81	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

يتبين من خلال الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة حول مدى إدراكهم لمهام إدارة سلاسل التوريد مرتفعة انطلاقا من توثيق جميع عمليات سلاسل التوريد و تسجيلها بسجلات خاصة و كذلك إختيار المورد بطريقة نزيهة وشفافة. إلى غاية وصول السلعة او الخدمة إلى المستفيد النهائي ( إدارات ومصالح الكلية... الخ) مع تسجيل انطباع أن إدارة سلاسل التوريد تفتقد للتعامل الإلكتروني ( من دفع الكتروني، تسجيل الكتروني.... الخ ) و إبداء الرغبة في هذا التوجه نحو إدخال النمط الإلكتروني في ذلك من أجل أختصار الوقت والجهد والمسافات وتخفيض التكاليف. غير أن موافقتهم كانت متوسطة فيما يتعلق باستبدال إدارة سلاسل لتوريد التقليدية بإدارة سلاسل توريد الكترونية وتفضيلها كمكمل و ليس بديل .

## 2-تحليل آراء المبحوثين حول تسيير المخازن :

يبين الجدول الآتي النتائج المتعلقة بمحور تسيير المخازن كالتالي:

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

الجدول رقم(08): الأوساط الحسابية ومعاملات الإختلاف النسبية لمحور تسيير المخازن

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	معامل الإختلاف النسبي	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسيير المخازن	الرقم
9	مرتفع	32.93	1.235	3.75	يتمتع مسير المخزن بجميع الصلاحيات برفض أو قبول طلبية المورد.	01
5	مرتفع	29.21	1.154	3.95	يعمل مسير المخزن على تلبية الطلبية بسرعة.	02
1	مرتفع جدا	20.45	0.900	4.40	تلتزم المؤسسة بتوفير الكميات اللازمة التي تلي احتياجات الإدارات الأخرى.	03
8	مرتفع	27.11	1.025	3.78	تتم عمليات المدخلات والمخرجات بواسطة وثائق تثبت كل عملية.	04
9	مرتفع	29.44	1.104	3.75	تضمن مخازن المؤسسة الحفاظ على المخزون من التلف.	05
6	مرتفع	24.89	0.966	3.88	يتحمل مسير المخزن كل المسؤولية عن المخازن.	06
3	مرتفع	28.30	1.132	4.00	يكون هناك جرد للمخزونات بصفة دائمة لمعرفة أي نقص.	07
15	مرتفع	36.28	1.281	3.53	تتمتع مخازن مؤسستكم بالتهوية الكافية ومخارج متعددة لتقادي كل المخاطر.	08
11	مرتفع	25.08	0.933	3.72	تسمح مساحة المخازن بتنظيم المخزونات بشكل يسهل عملية إدخالها وإخراجها.	09
12	مرتفع	29.48	1.091	3.70	تحتوي المخازن على رفوف وكل رف عليه رمز لتسهيل عملية تأمين المخزن.	10
7	مرتفع	26.10	0.992	3.80	تتوفر إجراءات مسبقة لتقادي الحرائق والتلف ونهاية صلاحية المخزون.	11
2	مرتفع	20.90	0.874	4.18	يقوم مسير المخزن بتوصيل الطلبية في وقتها المناسب.	12

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

5	مرتفع	28.05	1.108	3.95	يعطل تأخير الطلبة عمل الإدارات الأخرى.	13
16	مرتفع	26.68	0.934	3.50	تلبى كل الإحتياجات المكتوبة في أمر التوريد لطالبيها.	14
14	مرتفع	26.07	0.931	3.57	يوجد تناسق بين تسيير المخازن والإدارات الأخرى.	15
10	مرتفع	21.87	0.816	3.73	تمتلك إدارة المخازن الثقة بين جميع الأطراف.	16
13	مرتفع	23.57	0.844	3.58	تنظم إدارة المخازن خطة رقابية لتقييم الأداء.	17
4	مرتفع	18.46	0.733	3.97	تسعى إدارة المخازن إلى توزيع الأدوار على موظفيها بما يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم.	18
/	مرتفع	26.29	1.002	3.81	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الوسط الحسابي العام لمحور تسيير المخازن بلغ (3.81) وبمستوى موافقة مرتفع، وبلغ معامل الإختلاف النسبي (26.29%) ما يدل على أن التشتت ضعيف أي تقارب في وجهات النظر لأفراد العينة و مدى إدراكهم للتسيير الفعال للمخازن، إذ حظيت الفقرة الثالثة بأعلى متوسط حسابي حيث تلتزم المؤسسة بتوفير الكميات اللازمة التي تلبى احتياجات الإدارات الأخرى. تليها الفقرة الثانية عشر من خلال التزام مسير المخزن بتوصيل الطلبة في وقتها المناسب. مع تأكيد أن تلبية كل الإحتياجات المكتوبة في أمر التوريد لطالبيها. ما يدل على أن الطابع التقليدي ( الورقي ) هو الغالب في تسيير المخازن .

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المطلب إختبار الفرضيات الرئيسية التي تقوم عليها الدراسة، بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية العدمية  $H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة سلاسل التوريد و التسيير الفعال للمخازن في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

**الفرضية البديلة  $H_1$**  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة سلاسل التوريد و التسيير الفعال للمخازن في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) سنستعمل اختبار فيشر F الذي يختبر المعنوية للنموذج، وجدول ANOVA التالي يبين تحليل الانحدار للمتغيرين:

جدول رقم ( 09 ) :تحليل تباين الانحدار ANOVA

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.184	1	0.184	/	5.239	0.000
داخل المجموعات	21.309	38	0.561	عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )		
التباين الكلي	21.494	39	/			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

\*\* غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha > 0.05$

بعد إجراء تباين الانحدار ANOVA التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة (F) الجدولية (D) والتي

تقدر ب: **0.184** عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) ودرجات حرية ( 1 و 38 ) وبما أن  $\text{sig} = 0.000$

أقل من مستوى المعنوية  $0.05$  المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة سلاسل التوريد التقليدية و التسيير الفعال للمخازن في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة سلاسل التوريد التقليدية و التسيير الفعال للمخازن في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ومنه النموذج الكلي المقدر معنوي ومنه الفرضية مرفوضة.

**ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار  $T-test$ ، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من  
 $3=5/5+4+3+2+1$ .

### الجدول رقم (10): نتائج اختبار *T-Test* للمحور الأول

الرمز	المحور الأول إدارة سلاسل التوريد	قيمة المعيار = 3	
		قيمة T	درجات الحرية
X <sub>1</sub>	تتم عملية التوريد بشكل بسيط.	7.173	39
X <sub>2</sub>	يكون إختيار المورد بطريقة نزيهة وشفافة.	7.649	39
X <sub>3</sub>	يتمتع مسير المخزون بكامل الصلاحيات بقبول أو رفض الواردات.	5.019	39
X <sub>4</sub>	يتم الإعلان عن الصفقة أو الإستشارة في الجرائد بفرص متساوية للموردين.	6.826	39
X <sub>5</sub>	تتمع عملية التوريد في آجالها المحددة دون تأخير.	.8906	39
X <sub>6</sub>	يتم تسجيل عمليات التوريد بشكل مباشر في السجلات.	7.915	39
X <sub>7</sub>	توثق جميع عمليات سلاسل التوريد ويتم تسجيلها بسجلات خاصة.	11.60	39
X <sub>8</sub>	يتم التنسيق بين الأمر بالصرف والأمانة العامة ورئيس مصلحة الوسائل العامة ومسير المخزون في الإتفاق على عملية سلاسل التوريد.	6.922	39
X <sub>9</sub>	يتمتع المورد (المتعامل المتعاقد) الذي تم إختياره بالنزاهة والمصداقية والسمعة الحسنة.	5.369	39
X <sub>10</sub>	تختصر سلاسل التوريد الإلكترونية يختصر الوقت	6.482	39

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

			والجهد والمسافات وتخفض التكاليف.	
.438	39	.784	يمكن الإستغناء على سلاسل التوريد التقليدية واستبدالها بسلاسل التوريد الإلكترونية.	X <sub>11</sub>
.000	39	7.274	يمكن أن يتم الاستعلام عن الفواتير الإلكترونية الغير مسدده بسهولة وأقل جهد.	X <sub>12</sub>
.000	39	5.075	يمكن أن تستخدم الفوترة الإلكترونية من أجل تخزين بيانات الشراء والموردين.	X <sub>13</sub>
.028	39	2.289	تبدي إدارة المخازن توجهها نحو الفوترة الإلكترونية في كل معاملاتها.	X <sub>14</sub>
.009	39	2.739	تستطيع إدارة المخازن ان تستخدم نظام الدفع الالكتروني في اتمام عملية الشراء.	X <sub>15</sub>
.195	39	1.317	تستعمل إدارة المخازن العطاءات الإلكترونية في عملها.	X <sub>16</sub>
.025	39	2.333	توجد إمكانية تعزيز الثقة باستلام وصولات الدفع المباشرة إلكترونيا.	X <sub>17</sub>
.006	39	2.905	تشجع إدارة المخازن على تفعيل خاصية الدفع الإلكتروني.	X <sub>18</sub>

المصدر: مخرجات برمجية SPSS 23. \* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل

توضح النتائج في الجدول أعلاه، أن قيمة الوسط الحسابي لكل من العبارات 18 أكبر من درجة الحياد (3)، كما بلغت قيمة T للعبارات التسعة على التوالي (7.173)، (7.649)، (5.019)، (6.890)، (6.890)، (7.915)، (11.608)، (6.922)، (5.369)، (4.223)، (5.129)، (5.089)، (6.120)، (5.390)، (4.665)، (7.608)، (3.702)، (5.039) وهي قيم مرتفعة، تقابلها مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فرق المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على سلاسل توريد مقبولة عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α).

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية العدمية  $H_0$ : "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة سلاسل التوريد وتسيير المخازن في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة سلاسل التوريد وتسيير المخازن في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (11): معاملات الارتباط

المستقل	التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل قيمة فيشر (F)	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
إدارة سلاسل التوريد	تسيير المخازن	0.603	0.363	5.239	0.000*	الرفض

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

\*\* غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha > 0.05$

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.603$ ) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين المتغيرين طبيعة سلاسل التوريد التقليدية والتسيير الفعال للمخازن في المؤسسة كما أن معامل التحديد (معامل التفسير) ( $R^2$ ) بلغ **0.363** مما يعني أن 36.3% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع التسيير الفعال للمخازن يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل طبيعة إدارة سلاسل التوريد وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع كما أن معامل فيشر (F) يساوي (5.239)، ومستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، حيث من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط معنوي وارتباط خطي وأن هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل (36.3%) مما يجب رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة إدارة سلاسل التوريد والتسيير الفعال للمخازن عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة إدارة سلاسل التوريد والتسيير الفعال للمخازن عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يمكن إدراج أو التعبير عن العلاقة بين طبيعة سلاسل التوريد و أداء المخازن :

$$Y=3,48+0.99 x+\varepsilon$$

### الخاتمة :

من خلال الاستطلاع الميداني الذي قمنا به تبين أن المؤسسة محل الدراسة تواجه تغيرات سريعة في مخازنها بسبب طبيعة نشاطها من جهة و لطبيعة إدارة سلاسل التوريد التي تتماشى مع هذه التغيرات ففي مجمل ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة من مفاهيم حول إدارة سلاسل التوريد و إدارة المخازن و تسليط الضوء عليهما بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير برزت أهمية الاهتمام بإدارة سلاسل التوريد الإلكترونية، كونها تعد من المواضيع الإدارية المهمة أيضا، لما لها من دور فعال في تحسين تسيير المخازن و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كما يلي:

- ✓ تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث بلغ 0.860 بمعامل صدق يقدر بـ0.927 وبالتالي فهي تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل لأغراض الدراسة.
- ✓ معظم أفراد العينة موافقون بمستوى موافقة مرتفعة حول محور طبيعة سلاسل التوريد، وذلك بوسط حسابي قيمته 3.81.
- ✓ معظم أفراد العينة موافقون بمستوى موافقة مرتفعة حول محور أداء المخازن، وذلك بوسط حسابي قيمته 3.81.
- ✓ تأكيد أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة على توفر سلاسل توريد تقليدية مقبولة؛
- ✓ تسعى إدارة سلاسل التوريد إلى التخفيض من التكاليف مع المحافظة على جودة المنتج والخدمة الجيدة للعملاء بتظافر جميع الأنشطة لتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و بالتالي تخفيض المخزون السريع التلف و تسليم احتياجات الأقسام في الآجال المحددة من فعالية إدارة المخازن و الأداء الجيد لسلسلة التوريد ؛
- ✓ هناك علاقة تفاعلية بين المؤسسة ومورديها ؛

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

✓ تؤثر إدارة سلاسل التوريد في فعالية تسيير المخازن بالرغم من أن النموذج الغالب لسلاسل التوريد هو النموذج التقليدي الذي يغلب عليه كثرة الفواتير و الوثائق مما يجعل مستوى أداء المخازن مرتبط بهذا النموذج بالرغم من وجود الرغبة في الانتقال إلى النموذج الإلكتروني و الاحتفاظ فقط ببعض العمليات ذات الطابع التقليدي ؛

✓ تأكيد أفراد العينة على أن مخازن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الضرورية للانتقال إلى سلاسل التوريد الإلكترونية في المخازن بالرغم من توفرها على وسائل تقليدية؛

✓ يوجد علاقة طردية بين طبيعة إدارة سلاسل التوريد و فعالية تسيير المخازن حيث كلما كان النموذج أكثر تطورا يكون أداء المخازن أكثر فعالية ؛

✓ ضرورة قيام المؤسسة محل الدراسة بدورات تكوينية وتدريبية بشكل دوري لعمال المخازن، وذلك لضمان تحسن أدائهم.

✓ إهتمام المؤسسة محل الدراسة بسلاسل التوريد التقليدية بالرغم من الأداء المقبول لإدارة سلاسل التوريد إلا أنها تفتقد لمناهج الإدارة الحديثة ؛

✓ ضرورة تبني المؤسسة محل الدراسة لسلاسل التوريد الإلكترونية كونها مكملة لسلاسل التوريد التقليدية و كذلك لاحتواء المخازن على بعض الموارد البشرية التي تجيد تقنية الإعلام الآلي ؛

✓ تمتع المؤسسة محل الدراسة بالمصداقية و النزاهة و شفافية العمل في إطار أخلاقيات المهنة؛

✓ حركية الوسائل و الأدوات المستعملة في البيداغوجيا و كثرة الطلب عليها من طرف الأقسام البيداغوجية.

#### التوصيات :

✓ مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا من خلال اقتناء الوسائل و التجهيزات الحديثة لما لها من دور كبير في تحسين تسيير مخازن المؤسسة ؛

✓ استقطاب عمال أكثر كفاءة من أجل التسيير الأمثل ؛

✓ إعادة هيكلة المخازن بالتجهيزات الضرورية من إنارة، طلاء و رفوف،..... إلخ؛

- ✓ تكثيف البرامج التدريبية لعمال المخازن بما و يتماشى مع البيئة الخارجية وما يحدث فيها من تطورات ؛
- ✓ التغلب على العقبات التي تنشأ عن التفكير الوظيفي و التي تؤدي إلى محاولة تحقيق الأمثلية الفرعية للنظام أكثر من تحقيق أمثلية النظام ككل ؛
- ✓ الأخذ في الاعتبار إمكانيات تشكيل المشاركة الإستراتيجية بين جميع مكونات سلسلة التوريد ؛
- ✓ ضرورة إدخال متغير إدارة المعرفة و الابتكار كأحد المتغيرات الوسيطة نظرا للدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تبني وتطبيق التكنولوجيا ؛
- ✓ ضرورة العمل على تعزيز مستوى استدامة مرونة سلسلة التوريد من خلال التشارك و التحالف بين أعضاء سلسلة التوريد و توظيف تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا التوريد ليتسنى تحقيق درجة عالية من المرونة.

#### قائمة المصادر و المراجع:

##### أولاً: الكتب

- أبو صالح محمد صبحي، عوض عدنان مخمد، مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام spss، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010 .
- زهير مصطفى، إدارة المشتريات والمخازن، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1976 .
- زوليف مهدي حسن، (إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- عبد الباقي صلاح الدين و حنفي عبد الغفار، إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001 .
- العبيدي رائد عبد الخالق و المشهداني خالد أحمد، إدارة مواد وسيطرة مخزنية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

- العدوان محمد وآخرون، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث لإدارة المواد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- الغدير أحمد، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- النداوي عبد العزيز بدر، الإتجاهات المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .

#### ثانيا: الرسائل و المذكرات:

- بولغب وليد، دور سلسلة التوريد في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي "SCS" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014.
- الرحمانى محمود سعيد، بن جده توفيق، إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها بالإستراتيجية التسويقية للمؤسسة - دراسة حالة شركة فورتيال كوكاكولا SPA- مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني، الجزائر، 2019 .
- عزو منير، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- محمد أوس، أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية -دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها- رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2017.

#### ثالثا : المقالات

- حسين عمرو مصطفى، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 2019.

إدارة سلاسل التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عناية

- الشعار إسحاق محمود، أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال إستجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 03، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2014 .
- قاسم عمر، إدارة شبكة التوريد، مجلة الدراسات الإقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات التعليمية، العدد 14، الجزائر، 2010.