

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستخدمة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

**نحو منظور إداري لتفاعل محددات سلاسل الإمداد**

د. خالد إبراهيم عطية - د. محمد محسوب عبد النبي

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

**مستخلص**

نظراً لأهمية التصدير للنمو الاقتصادي وبسبب قدرة الدول النامية على تصدير عدد محدود من السلع والخدمات، ومع تحرير التجارة الدولية وزيادة المنافسة أصبح البحث عن وسائل ترفع جودة المنتجات وتخفض التكلفة من الأهمية لاستمرار جهود تلك الدول في الحفاظ ورفع مستوى التصدير عوضاً عن الاحتفاظ بالعملاء المحليين أمام منتجين خارجيين أقل تكلفة وعلى كفاءة. ولتحقيق ذلك اتجهت المنشآت إلى إنشاء تكتلات اقتصادية سعياً للمنافسة والاستمرار في الأسواق وتحقيقاً للنمو، ومع نقص الكفاءات والنظريات الخاصة بسلاسل الإمداد ومحدداتها، خاصة مع زيادة ظروف عدم التأكيد وتزايد عمل المنشآت في القطاع الغير رسمي<sup>(1,2,4)</sup>، ظهرت الحاجة لمزيد من الدراسات. تقدم الورقة البحثية نموذج لوصف العلاقة بين محددات سلاسل الإمداد الأكثر أهمية وذلك في إطار إداري يتوافق مع توصيات الأمم المتحدة للتنمية المستدامة<sup>(3)</sup>. تلتى الورقة البحثية في أربعة أجزاء تبدأ بالمقدمة ثم عرض مفهوم وتطور سلاسل الإمداد، ثم أشكال التعاون والتكامل بين المنشآت المشتركة بسلسلة إمداد، ثم نعرض المحددات الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة سلاسل الإمداد، وتختتم الورقة بعرض نموذج علاقة تلك المحددات في شكل مجموعات عمل وعناصر الربط بينها.

**كلمات البحث:** سلاسل الإمداد، محددات سلاسل الإمداد، الثقة، التعاون، المخاطر.

**مقدمة**

أصبحت التكنولوجيا وقنوات التوزيع وتجارة التجزئة محركات أساسية للنمو والتنمية خاصة مع تنامي القطاع الخدمي والذي يستحوذ على ما يقرب من 80% من قوة العمل، واستمرار ارتفاع التجارة العالمية كنسبة من الدخل العالمي<sup>(4,5)</sup>، كما أصبحت القدرة على التفاعل في بيئات متعددة الثقافات من أهم العوامل للوصول لميزة تنافسية في بيئة تميزت بتكتلات إقليمية مثل الاتحاد الأوروبي والنافتا (NAFTA) والآسيان (ASEAN) والبركس (BRICs)<sup>(6)</sup>، وأصبحت المصانع حيث تتوفر المواد الأولية والأيدي العاملة الرخيصة مع زيادة عدد وقوة المؤسسات الدولية متعددة الجنسيات وتخفيض حواجز التجارة بين الدول. ومع تحرير التجارة الدولية وتحول الاقتصاد إلى ما يسمى "اقتصاد التخصص / لرأسري"<sup>(1)</sup>، وزيادة المنافسة، أصبح البحث عن وسائل ترفع جودة المنتجات وتخفض التكلفة من الأهمية لاستمرار جهود تلك الدول في الحفاظ ورفع مستوى التصدير عوضاً عن الاحتفاظ بالعملاء المحليين أمام منتجين خارجيين أقل تكلفة وأعلى كفاءة. وعلى الرغم

## المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات

### (مارلوج 4)

#### منظور التنمية المستخدمة للمشروعات العملاقة

29 – 31 مارس 2015

من اتساع سلاسل الإمداد وزيادة الأهتمام برفع فعاليتها ومراقبة أدائها<sup>(4,7,8,9,10)</sup> وزيادة دور النقل البحري فيها والذي ينقل أكثر من 80% من التجارة الدولية، أصبحت سلاسل الإمداد تتأثر بشكل متزايد بالأحداث الإقليمية والدولية، مثل تسونامي اليابان عام 2011 والذي أثر على صناعة السيارات دولياً. وأصبح تخفيض المخاطر وبناء التنافسية في مجال الأعمال يتم من خلال تنمية القدرات والقيمة المضافة بصورة

أكثر ملائمة من بناء قدرات تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف، وتحولت المنافسة من المنافسة بين المنشآت إلى المنافسة بين سلاسل التوريد على أساس الوقت والجودة<sup>(11,12)</sup>. ولقد زاد الأهتمام بسلاسل الإمداد مع تحول المنشآت من خطط توازن الطلب/العرض إلى سياسة أكثر صرامة تعتمد على معايير أداء مالي تنافسية تسمى التخطيط المتكامل للأعمال والتي تتطلب تنام الأنشطة وتحول التخطيط من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التشغيلي مع تحليل للبيانات والعمليات لإعطاء صورة دائمة عن التوجهات والفرص المستقبلية والقياس المستمر لرضا العملاء لتصحيح المسار، ومثال على ذلك شركة بروكتور اند جامل والتي جدول خطوط الإنتاج مرتين يومياً لتلائم مع التغييرات المطلوبة والتغيير الدائم للخطط<sup>(13)</sup>. وتتعدد أسباب تبنى المنشأة استراتيجيات سلاسل الإمداد فمنها الوصول إلى مميزات تنافسية<sup>(14)</sup> إلى تنمية قدرات الموردين وخفض التكلفة<sup>(15)</sup> والاستخدام الأمثل للموارد<sup>(16)</sup> وتحقيق المرونة في مراحل التشغيل والنقل والتوزيع ونظم المعلومات أو لمقابلة ظروف عدم التأكد أو لزيادة قدرات المنشأة لمجابهة الطلبات المتغيرة والمتزايدة<sup>(17)</sup>. وقد تبنى المنشأة استراتيجية سلاسل الإمداد لمشاركة الغير في المعلومات لتحقيق مزيداً من الإبداع في المنتج وعمليات التشغيل أو/و لإتباع خطوات الآخرين الذين يحققوا معدلات نمو أفضل أو لتجزئة عمليات التشغيل لأطراف أفضل في أدائها<sup>(18)</sup> أو لتجنب المخاطر سواء بتوزيع تلك المخاطر بين عدة أطراف أو لاستخدام الموارد المتاحة عند الأطراف الأخرى لتحقيق ميزة جماعية<sup>(19,20)</sup>. ويتنوع أداء ونتائج سلاسل التوريد في صورة وفورات مالية أو غير مالية<sup>(21,22)</sup> وتختلف معها محددات القياس فمنها انخفاض التكلفة للوحدة أو انخفاض الوحدات المعيبة أو المرتجعة أو خفض الوقت اللازم لتلبية الطلب أو الخدمة<sup>(14)</sup>، كما يمكن اعتبار صافي الأرباح ومعدل زيادة المبيعات، كمؤشرات للأداء المالي، ورضا العملاء كمؤشر غير مالي دلالات لمكاسب سلسلة التوريد<sup>(17)</sup>.

#### مفهوم وتطور سلاسل الإمداد

يعد مفهوم سلسلة الإمداد أكثر شيوعاً بين الباحثين عن مفهوم إدارة سلسلة الإمداد<sup>(23)</sup>، فالأولى هي كيان موجود ودائماً ما يشار إليها كقنوات توزيع بينما تلك الأخيرة تتطلب مجهود إداري صريح من المنشآت داخل سلسلة الإمداد. ركزت إدارة سلسلة الإمداد في البداية على إدارة اللوجستيات فحسب من أجل تحريك المواد بكفاءتها إدارة سلسلة الإمداد تركز على قيمة ورضا العملاء من أجل تحسين الميزة التنافسية والربحية وتعد إدارة اللوجستيات جزء منها<sup>(24,25)</sup>. وعلى الرغم من أنه يمكن التعبير عن إدارة اللوجستيات في أنها فلسفة متكاملة لإدارة التدفق الكلّي لقنوات التوزيع من الموردين إلى العملاء<sup>(26)</sup>، يمكن الإشارة إلى أن إدارة سلسلة الإمداد تتجاوز ذلك التعريف في أنها تهتم بتدفق القيمة عبر شبكة علاقات الإمداد

## المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات

(مارلوج 4)

### منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة

29 – 31 مارس 2015

والطلب من خلال التنسيق والتعاون والتكامل بين كافة الأنشطة والعمليات لتحقيق أهداف من ضمنها تعظيم الأرباح من خلال رفع الكفاءة ورضا العميل (27,28).

تتعدد أنواع ومستويات سلاسل الإمداد، فمن حيث درجة التعقيد نجد سلسلة إمداد مباشرة وسلسلة إمداد ممتدة وسلسلة إمداد نهائية، حيث تندرج السلسلة في عدد المشاركين من المورد الأصلي إلى العميل النهائي (29). ومن حيث درجة التعاون، نجد تعاون صفقات محددة وغالباً لمنتجات نهائية، إلى تعاون لإدارة أحداث ويكون عادة لمنتجات ترويجية، إلى تعاون للأحداث الرئيسية وفيها يتم تبادل المعلومات وتوحيد الخطط ثم يتطور التعاون إلى إدارة العمليات وإنتاج مبتكر وما تتضمنه من عمليات طلب وعرض وتنسيق للمهام والوظائف (30). كما يعد مدخل تكلفة الصفقات احد المداخل المفسرة للتعاون بين المنشآت حيث تتنوع من علاقة صفقات ذات طابع رسمي، إلى تحالف تكتيكي ي لبناء قاعدة من الثقة، ثم تحالف تشغيلي يتناول حجم الطلب وطاقة الإنتاج مع حل المشكلات المشتركة إلى تحالف الأعمال المحددة، ثم أكثرها ارتباطاً وهو التحالف الاستراتيجي والذي يهدف إلى بناء ثقة طويلة الأمد مع استخدام الموارد المشتركة (31). كما يعد قرار التصنيع أو الشراء مفسر لشكل من أشكال التعاون، حيث يعتمد على حجم الاستثمارات ودرجة التكيف مع التغييرات المطلوبة وتكلفة الرقابة الناتجة عن عدم التأكد ومخاطر السلوك الانتهازي (32)، وتمثل العلاقات التعاونية خيار بين قرار التصنيع أو الشراء حيث يساعد على تخفيض تكلفة الفرص البديلة والمراقبة عن طريق التكامل والثقة المتبادلة بما يحقق أفضل مصلحة لعلاقة الشراكة (27). ومن حيث درجة الثقة والسلوك الانتهازي، يمكن التمييز بين أربعة تصنيفات من العلاقات هي العلاقات المعتمدة على السوق والعلاقات الانتهازية والتعاقدات المتكررة والتعاقدات التعاونية ويتميز الأخير بوجود مستوى عال من الثقة والاعتماد المتبادل يساعدان على زيادة مرونة عملية تطور المنتج والاستخدام الجيد للأصول المشتركة بجانب خفض تكاليف الصفقات (33). ومع تباين شكل الشراكة والتعاون تتنوع مستويات التعاون الإداري من المستوى الاستراتيجي إلى التنفيذي وأقلها التعاون على المستوى التشغيلي المحدود (34). ومن خلال درجة وعناصر التكامل يمكن التمييز بين عدة أنواع من التحالفات، فمنها ما يتعلق بالمخزون وأساليب الرقابة عليه وأخري تتعلق بعمليات التشغيل ونظم المعلومات والاتصالات بين العملاء والموردين (35,36). وتعد تطبيقات التجارة الإلكترونية بما تحويه من ضوابط أمنية وقانونية للمعاملات (37) أمثلة على تحالفات نظم معلومات واتصالات ذات أبعاد تشغيلية ومخزنية.

### تعاون وتكامل شركاء سلسلة الإمداد

عندما تحتاج المنشأة للبحث خارج حدودها لإيجاد ما يلزمها من موارد وكفاءات، وما يتبعها من إعادة هندسة الأدوار والمسئوليات والهيكل التنظيمي لموائمة العلاقات البينية للمنشآت، يستلزم الأمر تطوير التكامل والتعاون أو التحسين البيني (38,39). مع اختلاف شكل ودرجة التحالف بين منشآت سلسلة الإمداد يتطلب التحسين البيني الاتفاق على الأهداف وتدفق المعرفة وإدارة الطلب ورغبات العملاء ومعايير الجودة خلال كافة مراحل تنفيذ الطلب ولا يتحدد التطور الناجح للتحسين البيئي تبعاً لتأثير كل عامل على حدا ولكن لكيفية التفاعل فيما بينهم، ومن أكثر العوامل تأثيراً على بعضها البعض وعلى التعاون بأسره الرؤي والأهداف المشتركة، البيئة المحيطة، والثقة (38,40). وتتطلب سلسلة الإمداد تكامل وتعاون كل المنشآت

# المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات

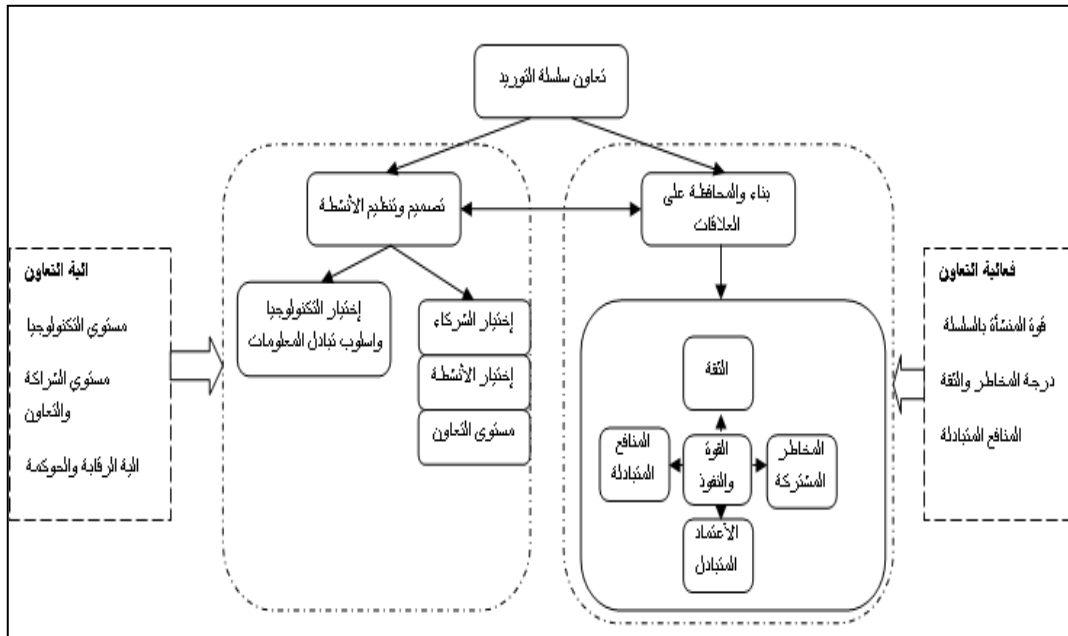
(مارلوج 4)

## منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة

29 – 31 مارس 2015

من أجل تحقيق أهداف شركاء السلسلة من أرباح وقيمة مضافة (41)، ويمتد التكامل إلى المنشآت المشاركة بالسلسلة بقدراتها الداخلية للمشاركة والتعاون وتحقيق الاهداف المشتركة (42). بحيث تؤدي وظائف مثل الرقابة إلى نجاح التخطيط المتبادل بدلاً من كونها وسيلة تؤثر سلباً على الثقة التعاقدية والنوايا الحسنة. ويختلف شكل ومستوى التكامل بين منشآت السلسلة ويمكن أن يتحدد بعوامل مثل قوة السيطرة بين الأعضاء، شدة المنافسة، مدى نضج الصناعة، طبيعة المنتجات، أو مشاركة المعلومات (21,43,44)، وحديثاً تحولت سلاسل الإمداد من العلاقات المبنية على شركات ذات سيادة، وتتميز العلاقات فيها بشكل هرمي وتظهر فروق القوة في شكل الحوافز والجزاءات بين شركاء السلسلة، إلى شكل من التعاون المشترك (45,46). وعندما لا تتناسب الفرص والظروف السوقية مع التسهيلات المتاحة يلجأ شركاء سلاسل الإمداد إلى العلاقات الغير رسمية لخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية (47).

وتتنوع محددات فعالية العلاقات البينية من محددات اجتماعية تتضمن الالتزام والثقة والاتصال، إلى محددات اقتصادية تتضمن الاعتماد المتبادل والأهداف المشتركة، مع اعتماد تحقق المزايا التنافسية في الشبكة على رضا العملاء (48,49). كما تم تفسير التعاون بسلسلة الإمداد بناء على آلهة التعاون وفعاليتها (50,51) كما هو موضح بشكل رقم (1)، حيث يعد كل من الاتصال وإدارة العلاقات مع الموردين والمشاركة في المخاطر محددات رئيسية في تحسين فعالية إدارة سلسلة الإمداد. كما يحتاج الشركاء إلى توفير قدر من الثقة والالتزام المتبادل مع مشاركة المعلومات والمعرفة (52)، وأحياناً يتوقف الالتزام بين الشركاء على شكل وحجم تكلفة الانسحاب من ذلك الالتزام (53). وتعد علاقة شركة تويوتا بمورديها نموذج فعال للتعاون ولتحسين أداء العمليات وتقوية الروابط والصلات (17,54). من ناحية أخرى، وعند النظر إلى العقبات التي تحد من فعالية علاقات سلاسل الإمداد، نجد أبرزها يتلخص في حوافز المشاركين بالسلسلة وتدفق المعلومات الخاصة بالتشغيل والطلب عوضاً عن اختلاف أساليب التشغيل والتسعير وقصور وسائل الاتصالات التي تقاوم العقبات السلوكية ومسارات التعلم وتعمق التناسق والتناغم بين كافة مراحل تلبية طلبات العملاء (55).



## المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات

(مارلوج 4)

### منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة

29 – 31 مارس 2015

الشكل رقم (1) إطار عام لتعاون سلسلة التوريد

وعلى الرغم من عدم اختلاف السلوك المهني بصفة عامة للمنشآت في المنطقة العربية عنها في الدول الغربية فيما يتعلق بشكل التمويل المال ي وأهداف المنشآت لتحقيق أقصى ربح ممكن<sup>(56)</sup>، وكذلك أهمية توازن علاقات العمل وحقوق العمالة مع متغيرات ومتطلبات السوق<sup>(57)</sup>، فإن الفروق الثقافية والاجتماعية تؤثر على سلوك الافراد والجماعات مع بعضهم البعض ومع الغير ، ويجب اخذ تلك الفروق في الحسبان عند تصميم آليات التعاون، حيث تظهر أهمية الاتصالات والروابط في الكيانات العربية أكثر منها في الكيانات الغربية لانخفاض أثر مفاهيم مثل تكامل العمليات وفرق العمل المشتركة وسياسة الباب المفتوح، كما تتميز المجتمعات العربية بأهمية مراعاة أثر الجماعات الغير رسمية والصدقة والثقة في العلاقات<sup>(58,59)</sup>.

ويظهر من العرض السابق أن التعاون مصطلح واسع يشترك في تفسيره عدة عناصر متداخلة و أنه يجب توضيحه في سياق سلسلة الإمداد، كما تؤثر الثقة على شدة ومستوى التعاون سواء كان تشغيلي أو تكتيكي أو استراتيجي، ويبني الاعتماد المتبادل على تقاسم المخاطر والأرباح. وعلى ذلك يمكن وصف آلية إدارة سلاسل الإمداد في أنها علاقات ديناميكية متداخلة تبدأ بالرؤية المشتركة تدعمها ثقة متبادلة لمواجهة مخاطر فعلية أو محتملة يتبعها تحديد لدرجة التكامل والتعاون وأسلوب حل المنازعات ثم يتم تدفق للمعلومات بين الشركاء وخاصة ما يتعلق بالطلب والموارد والإمكانيات، وتكمن أهمية البنية المعلوماتية ونظم الاتصالات في زيادة فعالية ومرونة تلك العلاقات. فيما يلي نقدم صورة أكثر تحليلاً لأبرز تلك العناصر في إطار فهم الإطار المتكامل للعلاقات البيئية.

### إطار الثقة والالتزام وحل المنازعات

الثقة في مجال الأعمال عامل أساسي لبناء التكامل والرؤية المشتركة وطورت منظمات الأعمال مؤشرات للثقة، مثلاً؛ سجل الموردين بالمنشأة يمثل مؤشر للثقة، كدليل على الرؤية المشتركة والتكامل الداخلي والخارجي وذلك بمراعاة الأبعاد الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وتلبية رغبات العملاء<sup>(60)</sup>. تمثل الثقة الأساس لمدخل إدارة العلاقات البيئية والتي تساعد على خفض التكلفة بفاعلية وبالتزامن مع تحسين الجودة والخصائص الوظيفية للمنتج<sup>(61)</sup>، ويتولد كل من الثقة والاعتماد بصورة رئيسية من خلال الاستقرار والتعاون والمنافع المتبادلة في العلاقات البيئية<sup>(62)</sup>، وعلى الرغم من أن الثقة تعد عامل أساسي ورئيسي لأداء سلسلة الإمداد وماتتطلبية من إدارة المخاطر فلأنه لا يوجد فهم واضح عن مفهوم الثقة لشركاء سلسلة الإمداد<sup>(63)</sup>. تعد الثقة اختيار شركاء سلسلة عندما يكون هناك مخاطر داخلية أو/و خارجية بالإضافة لمخاطر الشراكة ذاتها مثل تلك الناشئة من اختلاف إمكانيات الشركاء واقتصاديات التشغيل الخاصة بكل منهم، وتكون الثقة السائدة في حدود ما يقبله ويتحملة الشركاء<sup>(64)</sup>. وتمثل الانظمة والإجراءات السائدة لدي منشآت سلسلة سببا في خفض مخاطر العلاقة البيئية وبالتالي زيادة الثقة السائدة وعلى ذلك يجب على مديري المنشآت البيئية تقييم مخاطر سلسلة الإمداد وما

تتطلبه من ثقة عوضاً عن محاولة بناء الثقة دون تقييم لمخاطر العلاقات البيئية<sup>(65)</sup>. ويتطور التحالف بين المنشآت بتطور الثقة والالتزام، ويظهر ذلك من خلال إزالة الحواجز التنظيمية، مثل مشاركة وتدريب العاملين في المنشأة والموردين معا أو المشاركة في اعمال البحوث والتطوير أو تخصيص استثمارات محددة للموردين لمساعدتهم على انتاج مكونات مستحدثة مطلوبة. وتتعدد امثلة تلك العلاقات مثل علاقة شركة ايسوزو مع مورديها باقتصار تصنيع أوامر الشراء الجوهرية على الموردين الذين لديهم القدرة على الابتكار والتجديد، أو سياسة شركة نيسان مع مورديها بإعطاء أكثر الموردين مقدرة على الابتكار والتجديد نسبة من ارباح المنتج النهائي لمدة معينة.

وبالتزامن مع آليات بناء الثقة وإيجاد حلول للمشكلات بشكل مشترك بغية تحسين كفاءة أداء السلسلة، يجب تنسيق المهام والتدفقات المادية وغير المادية، وتقع مسؤولية التنسيق على عاتق المنشأة المركزية داخل السلسلة وهى تلك التى تقوم بتسيير اليات العلاقات البيئية، مع ملاحظة أن ممارسات المنشأة الداخلية تختلف عن تلك الخاصة بممارسات سلسلة الإمداد المشتركة بها<sup>(66)</sup> والذي تهدف لتقليص الفاقد وتجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتي توجد في مسار تدفق القيمة الاجمالية في سلسلة الإمداد.

من ناحية أخرى، تمثل النزاعات داخل وبين أعضاء سلاسل الإمداد حقيقة ناشئة عن اختلافات مثل الأولويات، المرونة المطلوبة، أسلوب إدارة العمل، خلل في أسلوب ووسائل الاتصال بين الأعضاء، شكل وتوقيت وكم التدفقات النقدية من إيرادات ومصروفات واحتياطيات وربما خطط الانفصال بين الاعضاء وما يرتبط بها من جزاءات. ويعد تصميم وبناء الأدوار والمهام المتوازنة بين أعضاء السلسلة وما تحتويه من سلطات ومسؤوليات والتزامات، الأسلوب الملائم لمقابلة العديد من النزاعات داخل السلسلة. ويفضل زيادة فعالية وسائل الاتصالات والإجراءات والنظم المكتوبة والتي يتم الرجوع إليها عند تجديد أو مراجعة الأدوار المختلفة<sup>(67)</sup>. وتتعدد استراتيجيات حل النزاعات حال حدوثها، حيث تتنوع بين التعاون للوصول إلى حلول تحقق هدف مشترك، أو الموائمة بالتنازل من البعض للوصول لمنطقة تفاهم، أو المنافسة حيث يفوز طرف ويخسر آخر، أو المعايشة بإعطاء الطرف الآخر ما يريد وأخيراً استراتيجية تجنب النزاع وأسبابه<sup>(68,69)</sup>. قد تنشأ نزاعات مع اطراف خارج اعضاء السلسلة ويجب وضع السياسات الملائمة لمواجهتها في حالة تحققها مثل تلك النزاعات المتعلقة بمصادر المواد الأولية مثل تلك التي واجهت شركة انتل العالمية في الكونغو والتي قامت ب إصدار وثيقة لمورديها عام 2013 لتوضيح سياستها في عدم استخدام مواد أولية من مصادر بها نزاعات اقليمية على حقوق التعدين والتنقيب.

### البنية المعلوماتية ونظم الاتصالات

تبادل المعلومات بين شركاء سلاسل الإمداد هو أساس التعاون والتكامل وبناء الثقة بينهم<sup>(47,70)</sup>، وتعد جودة المعلومات المتبادلة ودرجة المشاركة بالإضافة إلى ارتباطها بعمليات سلسلة الإمداد، عوامل أساسية لفعالية المشاركة. ويعد التحول في وسائل الاتصالات والمعلومات مرادف لتغيرات مجتمعية وبيئية، حيث ادي التطور التكنولوجي إلى الانتقال من تخزين واسترجاع المعلومات إلى بناء جسور التواصل والتفاعل والترابط والابداع، ومن الفردية إلى الاجتماعية، خاصة بعد ظهور الجيل الجديد من التطور التكنولوجي<sup>(71)</sup> وما يطلق عليه "web2.0" الذي أدى إلى ظهور مفهوم جديد للتواصل

## المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات

(مارلوج 4)

### منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة

29 – 31 مارس 2015

واعطى بعد تفاعلي للخدمات، مثل التعليم عن بعد (الإلكتروني) <sup>(72)</sup>. ويرى خبراء النظم أن تطور التكنولوجيا في مجال سلاسل الإمداد يشهد آفاق جديدة من حيث مزيد من القدرة على التحليل والتنبؤ ومد شبكات الإمداد وبناء قاعدة معرفية وخدمية لشبكات الإمداد مع التحسين المستمر لأداء الشبكات <sup>(73)</sup>. وتتعدد محاولات تشجيع تبادل المعلومات والمشاركة، فمنها ما يستخدم لقياس ومراقبة أداء سلاسل الإمداد و أخرى للمعايير البيئية والأخلاقية أو لتنسيق الجهود ومراجعة الأداء الإداري <sup>(74)</sup>.

ويوفر شكل وكثافة استخدام وسائل الاتصالات، مؤشر عن جاهزية البنية التحتية والسلوكيات المجتمعية للمشاركة بفعالية في سلاسل الإمداد. فطبقاً لتقرير حالة الإنترنت في أفريقيا <sup>(75)</sup>، يشهد استخدام الإنترنت للأهداف الاجتماعية والتواصل في أفريقيا ازدهاراً كبيراً وخاصة في مصر (عدد مستخدمي الإنترنت عام 2014 زاد عن 46 مليون بنسبة 53% من السكان) وجنوب أفريقيا والمغرب، وطبقاً لإحصائيات *emarketer* من المتوقع أن يزداد استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بنسبة 22.6% في الشرق الأوسط وأفريقيا. تلك المؤشرات تعطي دلالة على ملائمة البنية التحتية والاستعداد لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل والترابط.

### الموارد البشرية

بالتزامن مع التطور التكنولوجي يعد الفرد صاحب الدور الأبرز لنجاح التعاون والتكامل وبناء الثقة وذلك بتشجيع سلوكيات التعلم والتفاعل مع ثقافات مختلفة وتبادل الخبرات والمعرفة <sup>(52)</sup>. وتتنوع المهارات المطلوب توافرها في العامل البشري فمنها مؤهلات أساسية كالاقتصادية وبناء الثقة والتعاون كمهارات سلوكية، مع فهم كامل للأهداف والمهام المشتركة في إطار المعايير المتفق عليها، وأخرى تكميلية كمهارات التحليل وإدارة المخازن والنقل والتوزيع وتكاليف سلاسل الإمداد <sup>(76,77)</sup>.

### التدفق المعلوماتي لإدارة علاقات التعاون (الطلب، التكاليف)

في حالة توافر المعلومات بصورة كاملة فلا يوجد مخاطر تستلزم ثقة لمواجهةها، وفي حالة عدم توافر معلومات بصورة كاملة فلا يوجد أساس لبناء ثقة متبادلة، لذا فقدر من عدم التأكد مطلوب لبناء قدر من الثقة تتناسب معه لبناء علاقة متوازنة <sup>(65)</sup>. ويتداخل الأفراد أو المنشآت بعلاقات مشتركة عندما يزيد مستوى الثقة السائد، أو المتاح، عن مستوى الثقة الذي يحدده الفرد أو المنشأة <sup>(64)</sup> وكلما زادت علاقات تبادل المعلومات والمعرفة الإجرائية والفنية والإبداعية بين الشركاء، كلما أصبحت سلسلة الإمداد أكثر فاعلية، خاصة في البيئة ذات الطابع المتغير (الديناميكية) <sup>(78)</sup>. وفي إطار محددات المشاركة المادية داخل سلسلة التوريد <sup>(79)</sup>، تمثل المعلومات المتعلقة بالطلب والتكاليف محددات أساسية لتحقيق الربحية، لذا يمثل تدفق معلومات كافية عن الطلب ونقطة البيع لأعضاء السلسلة في الوقت المناسب مؤشر لخفض الحاجة للتنبؤ بالطلب وتخفيض وقت تلبية الطلبات، كما تعد المشاركة بالمعلومات الخاصة بالتكاليف بشكل مناسب وسيلة لقطع وترشيد التكلفة. ويتم تحقيق التدفق المعلوماتي لإدارة التكاليف بإدراك كل منشأة في الشبكة لتكاليفها (التدفق المالي) مع القدرة على

استخدام الموارد والابتكار خارج الحدود النمطية للتنظيم والأداء التشغيلي تمهيداً لتطبيق منهجية إدارة تكاليف سلسلة الإمداد واستراتيجيات إدارة التكلفة مع الموردين<sup>(80,81,82)</sup>، والتي تتنوع بين التكلفة المستهدفة وأسلوب مقايضة الوظيفة -السعر - الجودة ومباحثات إدارة التكلفة وأسلوب إدارة التكلفة المترامنة. ويتم الاعتماد على المنافع المتبادلة وحجم العمل كآلية تحفيز أساسية للمورد. وتعد حالة شركتي كوما تسو وتويوتا مثال لتوضيح علاقة السلسلة بالموردين كأعضاء بسلاسل الإمداد حيث خصصت الشركتان فريق تصميم مشترك للعمل عن كثب من أجل تطوير المنتج، كما أنهما استثمرتا في خطوط إنتاج معينه خصصت لاستخدام محدد من قبل المنشأة الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك كان تبادل المعلومات قضية رئيسية في العلاقة لدعم عملية التطوير حيث اشتركت الشركتان في قدر كبير من المعلومات حول المنتجات المستقبلية في مراحل مبكرة مما أتاح فرصة تطوير المنتجات والأساليب المستخدمة وفقاً للمصالح المشتركة<sup>(83)</sup>.

### الثقة وإدارة المخاطر

تتحدد ثقة المشاركين في العلاقات الاقتصادية بناء على قيام الأطراف المختلفة بأداء التزاماتها، وكلما ارتفعت درجة الثقة كلما انخفضت الحاجة إلى مزيد من القوانين والإجراءات المنظمة لتلك العلاقات. ويعد ارتفاع نسبة المنشآت التي تعمل في الاقتصاد الغير رسمى مؤشراً على انخفاض الثقة وانخفاض فعالية الأدوات الرسمية لتحفيز النشاط الاقتصادي<sup>(84)</sup>. وقد تم تعريف الثقة من عدة جوانب منها النفسية والاجتماعية والإدارية وهى بصورة مبسطة تعبر عن معتقدات ومفاهيم الفرد المبنية على مؤشرات موضوعية كالخبرة والتجارب، وأخرى شكلية مثل المعاينة أو الاسم التجاري والشهرة، أو مجتمعية مثل زى الطبيب أو رجل الشرطة، وتعد الثقة مؤشراً شخصياً عن مدى التزام الآخرين وقدراتهم بالوفاء بالالتزامات والتعهدات<sup>(85)</sup> وكلمة الآخرين قد تكون لسلعة أو تكنولوجيا أو معدات أو نظام إداري. وتندرج مراحل بناء الثقة<sup>(65,86)</sup> من ثقة حسابية إلى ثقة تنبؤية ثم تتطور إلى ثقة في الإمكانات والقدرة على الوفاء بالالتزامات، ثم تتطور إلى ثقة معلوماتية تنمو بتعدد التجارب المتبادلة ثم ثقة معرفية مبنية على أساس فهم متبادل لرغبات وحاجات كل طرف. ويحتاج شركاء سلسلة الإمداد إلى بذل جهود متبادلة لنشر مفهوم الثقة بينهم.

ونظراً لأن الثقة في مجال سلاسل الإمداد يشترك في تشكيلها عوامل عدة تتغير وتتشكل في إطار العلاقات بين الشركاء، يعد إلقاء الضوء على مخاطر سلاسل الإمداد مؤشراً غير مباشر للثقة المطلوب توافرها حيث تمثل المخاطر وأسلوب إدارتها موضوع رئيسي لفعالية سلاسل الإمداد ومفهومها الجديد الخاص بالاستدامة و الشفافية<sup>(87)</sup>. ويمكن تعريف المخاطر المرتبطة بشبكة الإمداد بتلك العوامل التي تؤثر على قدرة الشركاء في التشغيل أو/و توصيل المنتجات والخدمات للأسواق والعملاء<sup>(88)</sup>، أو انها قدرة المنشأة لفهم وإدارة المخاطر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بسلاسل الإمداد الخاصة بها<sup>(87)</sup>. وقد ظهرت مخاطر الإمداد مع توسع المنشآت لأعمالها سواء بجلب موارد أو توصيل خدمات و سلع مع المنشآت الأخرى أو الأسواق الإقليمية والدولية<sup>(89)</sup>، وقد ظهرت آثار تلك المخاطر خلال دراسة على 800 شركة في الفترة من عام 1989 حتى عام 2000، حيث انخفض تنامي المبيعات بمتوسط 7% مع ارتفاع التكلفة بنسبة 11% والمخزون بنسبة 14%<sup>(90)</sup>. وبالتزامن مع تطور سلاسل الإمداد تطورت الآليات والوسائل الإدارية والتأمينية لتخفيض المخاطر ومساعدة



## المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات

(مارلوج 4)

### منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة

29 – 31 مارس 2015

الإدارة لقياس وتحسين الأداء وإعداد الخطط البديلة والمساعدة في حالة تحقق الخطر، ومثال على توظيف الخطط البديلة وعقود التأمين لمجابهة الخطر هو ماتعرضت له شركة تويوتا لصناعة السيارات باليابان بعد زلزال عام 1995 وعدم قدرتها على الوفاء بعقود التوريد. وقد أهتمت بعض المؤسسات الدولية بالمساهمة لمجابهة مخاطر سلاسل الإمداد مثل منظمة الايزو العالمية (ISO) التي اصدرت مجموعات مثل ISO28000 و ISO9000 والتي تتعامل مع مخاطر اختلاف الإجراءات الإدارية ومخاطر الأرهاب والقرصنة لسلاسل الإمداد وتلك الإجراءات توافقت مع متطلبات منظمات أخرى مثل المنظمة البحرية الدولية (IMO). ونظراً لتنوع وتعدد المخاطر التي تؤثر على منشآت الأعمال بسلاسل الإمداد، يزداد الضغط على المنشآت المركزية بالسلسلة لتوفير وسائل حماية لها. وتتخصص أهم مصادر المخاطر فيما يلي<sup>(91)</sup>:

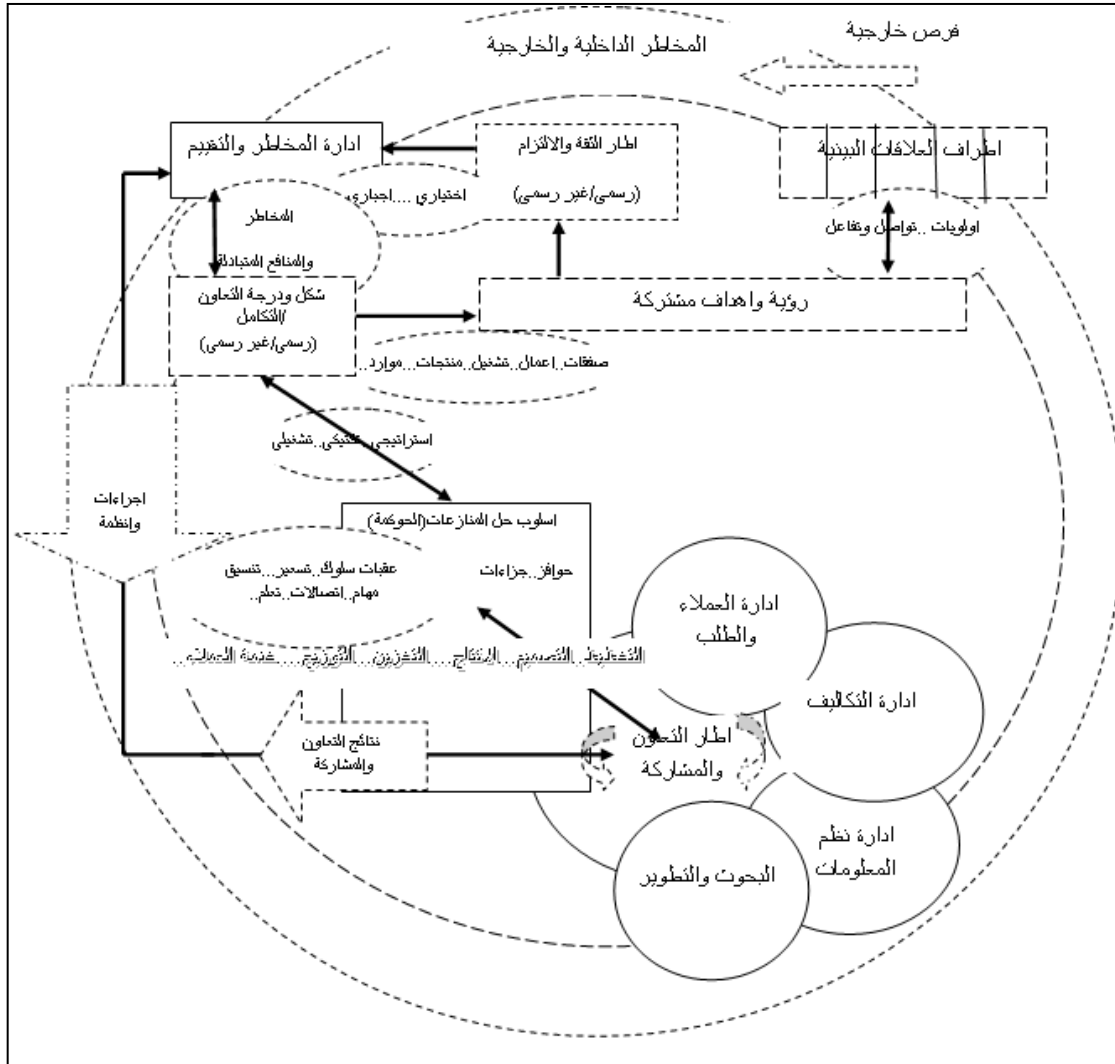
1. الأوضاع الاقتصادية والسياسية والمالية، وتشمل شكل الأسواق المالية ومصادقية المعاملات بها وتقييم المؤسسات الدولية لها وسياسات الضرائب والرسوم والخدمات الاجتماعية وقوانين العمل والرعاية الطبية والبطالة والتعليم والاسكان والغذاء والجريمة والتمييز ونظم الحوافز والعقوبات التي تشجع على إنشاء واستمرار سلاسل الإمداد وسلوكيات خلق القيمة. فمثلاً، العجز المال ي باليونان أدى إلى زيادة التضخم والضرائب وخفض الانفاق الحكوم ي مما أدى إلى اضطرابات اجتماعية وزيادة كبيرة في اسعار المدخلات والتشغيل.
2. الاعتبارات الاجتماعية والبيئية، مثل ثورات الربيع العرب ي واحتجاجات وول ستريت وشكل توزيع الثروات، وظاهرة الدفاء العالمية والتغيرات المناخية والبيئية واستنزاف الموارد الغير قابلة للتجدد. حيث قدم أخصاء ماكينزي عام 2007 أدلة على مدى ترابط الانبعاثات والتلوث البيئي مع سلاسل الإمداد وأن الاعتبارات البيئية لا يتم العمل على مواجهتها طبقاً ل 77% من المتخصصين، و أن هناك ضغوط متزايدة للمطالبة بتطبيق المعايير الدولية التي تهتم بالآثار البيئية ومعايير التنمية المستدامة ومراعاة دورة حياة المنتج في الإدارة والتكلفة والتقييم<sup>(74)</sup>. من ناحية أخرى، يزداد بالتوازي دور المراقبة المجتمعية، مثل سماح البرلمان الأوروبي ي في أبريل 2014 على نشر بيانات الشركات الكبرى فيما يتعلق بالتزامها بمعايير الاتحاد المتعلقة بحقوق العمال والفساد والاعتبارات والبيئية.
3. وفرة الطاقة وتطورات أسعارها، والتي تؤثر على مستوى التشغيل و أسعار النقل والتوزيع وتسعير المنتجات. ويمثل التطور التكنولوجي وتطوير بدائل وسائل الإنتاج والنقل والتوزيع حافز لتوسع أعمال سلاسل الإمداد، مثل ظهور طرق مختصرة بين الشرق والغرب بعد ذوبان الجليد بالقطب الشمالي.
4. مخاطر شبكة المعلومات الدولية : حيث تحتل مخاطر القرصنة الالكترونية وفيروسات الشبكات والإشاعات، المرتبة الرابعة من حيث درجة الخطورة على التجارة وسلاسل الإمداد<sup>(92)</sup>.
5. التقلبات الديموغرافية: وه ي المخاطر المرتبطة بزيادة السكان والتوازن بين أعداد الذكور والإناث وزيادة العمرية للسكان، وما يتبعها من عجز كفاءات وقوة عاملة وزيادة المخصص للرعاية الصحية والمعاشات وسلع وخدمات معينة، مع تحول مراكز التسوق من داخل المدن إلى اطرافها بتكلفة نقل متزايدة، بالإضافة إلى صعوبة التخزين والتحول إلى أشكال مبتكرة للتجارة والتي تتطلب وسائل توصيل فعالة للعملاء مثل التجارة الالكترونية.

## نموذج لعلاقة محددات سلاسل الإمداد في شكل أنشطة ومجموعات عمل

نظراً لتمييز شكل وعلاقات سلاسل الإمداد عن تلك الخاصة بالمنشأة الفردية، تم عرض ومناقشة أطر ومحددات العلاقات البيئية لإنشاء واستمرار سلاسل الإمداد مع ألقاء الضوء على أهم تلك المحددات لاستمرار سلسلة الإمداد ولتقديم قيمة مضافة للمنشأة والعملاء. وتتعرض آثار أهم المحددات والمخاطر المرتبطة بها في صورة أنشطة أو مجموعات إدارية داخل منشآت سلاسل الإمداد. ويوفر تواجد تلك الأنشطة وفعاليتها أداءها مؤشر لفعالية سلسلة الإمداد واستمرار أدائها، وتلك المجموعات هي:

- مجموعة إدارة المخاطر، وه ي تلك القائمة على استطلاع وتقييم الفرص والمخاطر من خلال شكل وحجم الطلب والمؤثرات الخارجية والداخلية وتراقب إطار المنشأة للثقة والالتزام. وتعمل تلك المجموعة على إزالة حواجز الاتصال والمعلومات مع المنشآت المماثلة، التي تتمتع بقدر مقبول من الثقة والالتزام، عند استشعار مخاطر أو عوائد مشتركة يمكن مواجهتها بالاصطفاف في سلاسل إمداد. ويتنوع الشكل الإداري لتلك المجموعة، فقد تكون مجموعات خارجية كالغرف التجارية والمؤسسات البحثية والاستشارية أو وحدات داخل المنشآت، مثل تلك الخاصة بالتسويق الاستراتيجي ومراجعة التكاليف داخل المنشآت.
  - مجموعة تنمية الموارد والإمكانيات، وه ي التي تعمل على مرونة تدفق وتوافق المعلومات، المعرفة، المواد، وقدرات الإنتاج والتخزين والتوزيع والتسويق. وتساهم تلك المجموعة بشكل مباشر في تحقيق القيمة المضافة لسلسلة الإمداد. وتعد المفاهيم والأسس الهندسية والفنية والتنمية البشرية جزء أساس ي من عمل تلك المجموعة. وقد أهتمت العديد من المنشآت بتطوير المفاهيم من إدارة الموارد (مثل إدارة شؤون العاملين، إدارة الحاسبات) إلى شؤون تنمية تلك الموارد والإمكانيات (شؤون تنمية الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية) والتي تتعدى مفهوم الإدارة الضيق إلى مفهوم اضافة القيمة والتطور المستمر مع التغييرات.
  - مجموعة حل المنازعات، وه ي تهتم بمراجعة فعالية الإجراءات والنظم التي تحكم العلاقات البيئية، كما تمثل سلسلة الإمداد ضد الغير عند حدوث نزاع. وتتولى تلك المجموعة تعديل إطار الثقة والالتزام بناء على التغذية المرتجعة من علاقات التعاون. ويتنوع ويتعدد تواجد تلك المجموعة في المنشآت، مثل الشؤون القانونية وشؤون تنمية الموارد البشرية ووحدات الرعاية الاجتماعية ومجلس الأمناء أو الإدارة ومراكز الحكومة.
- ويقدم شكل (2) نموذج لتفاعل تلك المجموعات ويوضح ديناميكية العلاقات فيما بينها. ويظهر بالنموذج أهمية الروابط بين مجموعات العمل وتمثل العناصر المحفزة لأدائها مع بعضها البعض. ويوص ي عند قياس فعالية أداء سلسلة الإمداد، بحث أنشطة تلك المجموعات ومد ي مساهمتها في نجاح أداء السلسلة، ويختلف وزن وأهمية مجموعات العمل وعناصر ربط الإطار تبعاً للمتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**



شكل (2) نموذج لإطار علاقات مجموعات عمل سلاسل الإمداد

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

---

## References

1. GACs, "Outlook on the Logistics & Supply Chain Industry, Global Agenda Council on Logistics & Supply Chains 2011-2012", [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_SCT\\_GAC\\_Outlook\\_LogisticsSupplyChainIndustry\\_IndustryAgenda\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_SCT_GAC_Outlook_LogisticsSupplyChainIndustry_IndustryAgenda_2012.pdf), 2012, accessed Jan.1,2015.
2. Syed Awais Ahmad tipu Kamel A. Fantazy, "supply chain strategy, Flexibility, and performance", The International Journal Of Logistics Management, Vol. 25, No. 2, 2014, pp. 399-416.
3. BSR, UNGC, "Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement", [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_UNGC\\_SupplyChainReport.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf), 2010, accessed Jan.1,2015.
4. UNIDO, "The Future of Manufacturing" [http://www3.weforum.org/docs/Media/GAC14/Future\\_of\\_Manufacturing\\_Driving\\_Capabilities.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Media/GAC14/Future_of_Manufacturing_Driving_Capabilities.pdf), 2014, accessed Jan.1,2015.
5. WEF, "Outlook on the Logistics & Supply Chain Industry 2013" [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GAC\\_LogisticsSupplyChainSystems\\_Outlook\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_LogisticsSupplyChainSystems_Outlook_2013.pdf), 2013, accessed Jan.1,2015.
6. J. Hurn Brian, "Response of managers to the challenges of globalization", Industrial and Commercial Training, Vol.45, No.6, 2013, pp.336-342.
7. WDR, "Risk and Opportunity: managing Risk for development", <http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources>, 2014, accessed Jan.1,2015.
8. OECD, "The Organization for Economic Co-operation and Development", <http://www.oecd.org/countries>, 2014, accessed Jan.8, 2015
9. GCI, "The Global Competitiveness Report 2014–2015", [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf), 2015, accessed Jan.8, 2015.
10. LPI, "The Logistics Performance Index and Its Indicators", <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Trade/LPI2014.pdf>, 2014, accessed Jan.8,2015.
11. Zokaei,K., "Value Chain Analysis", Issues In The Handbook Of Technology Management, Volume 2: Supply Chain Management, Marketing And Advertising, And Global Management , Edited By : Bidgoli , H , John Wiley & Sons Inc. ,New Jersey, 2010.
12. Janvier,A, "A New Introduction To Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective" International Business Research, , Vol.5, No.1, 2012, pp.194-207.
13. Supply Chain Digest, "supply chain planning: benchmark study", <http://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/2014-supply-chain-planning-benchmark-study.pdf>, 2014, accessed Jan.1,2015.
14. Harrison, A. and New, C., "The role of coherent supply chain strategy and performance in achieving competitive advantage: and international survey", The Journal of Operational Research Society, Vol.53, No.3, 2002, pp.263-271.

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

---

15. Singh, R., Garg, S. and Deshmukh, S., "The competitiveness of SMSs in a globalized economy: observations from China and India", *Management Research Review*, Vol. 33, No.1, 2009, pp.54-65.
16. Closs, D.J., Speier, C. and Meacham, N., "Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply management", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.39, No.1, 2011, pp.101-116.
17. Fantazy, K., Kumar, V. and Kumar, U., "An empirical study of the relationships among strategy, Flexibility, and performance in the supply chain context", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.14, No.3, 2009, pp.643-666.
18. Katz, P., Pagell, D.J. and James, M.B., "Strategies of supply chain communities", *Supply chain management: An international Journal*, Vol.8, No.4, 2003, pp.291-302.
19. Vickery, S., Jayanth, J., Droge, C. and Calantone, R., "The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct vs. indirect relationships", *Journal of Operations Management*, Vol.21, No5, 2003, pp.523-539.
20. Lee, H., "Aligning supply chain strategies with product uncertainties", *California Management Review*, Vol.44, No.3, 2002, pp.105-119.
21. Langley, J., Coyle, J., Gibson, B., Novack, R., and Bardi, E., "Management Supply Chains : A Logistics Perspective", Cengage Learning, South-Western, 2008.
22. Scannel, V., Vickery, K., and Droge, L., "Upstream Supply Chain Management and Competitive Performance In The Automotive" *Journal Of Business Logistics*, Vol.21, No.1, 2000, pp. 23- 48.
23. Mentzer, J., Dewitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., and Zacharia, Z., "Defining Supply Chain Management" *Journal Of Business Logistics*, Vol.22, No. 2, 2001, pp.1-25.
24. Cooper, R., Lambert, D., and Pagh, J., "Supply Chain Management: More Than A New Name For Logistics" *The International Journal Of Logistics Management*, Vol. 8, No.1, 1997, pp. 1-14.
25. Christopher, M., "Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks" 3<sup>th</sup> Edition, Harlow, UK: FT Prentice Hall, 2005.
26. Halldorsson, A., Kotzab, H., Juliana, H., and Larsen, T., "Complementary Theories To Supply Chain Management" *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.12, No.4, 2007, pp. 284–296.
27. Crook, T., Giunipero, L., Reus, T., Handfield, R., and William, S., "Antecedents and Outcomes Of Supply Chain Effectiveness: An Exploratory Investigation" *Journal Of Managerial Issues*, Vol. 20, No. 2 , 2008, pp.161-177.
28. Abdulla, S., "Strategies For Competitive Advantage And Supply Chain Management: Synergy Opportunities" A Thesis Submitted in partial fulfillment of the Requirements of Texas A&M University for the Degree of Doctor of Philosophy, Texas A&M University, 2009.
29. Hugos, M., "Essentials of Supply Chain Management" 3<sup>th</sup> Edition John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2011.

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات  
(مارلوج 4)  
منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة  
29 – 31 مارس 2015**

---

30. Whipple,J., and Russell,D., "Building Supply Chain Collaboration: A Typology Of Collaborative Approaches" The International Journal Of Logistics Management ,Vol.18, No.2, 2007, pp. 174-196.
31. Fawcett,S., Magnan,G., and Mccarter,M., "Supply Chain Alliances: Rhetoric and Reality" Working Papers, [http://business.illinois.edu/working\\_papers/](http://business.illinois.edu/working_papers/), 2005, accessed June.13,2014.
32. Shaffer,K., "The Relationship Between Supply Chain Management Practices and Supply Chain Efficiency Indicators" A Thesis Submitted in partial fulfillment of the Requirements of The University Of Texas At El Paso for the Degree of Doctor Of Management, Maryland University, 2009.
33. Laaksonen,T., Pajunen,.K., and Kulmala H., "Co-Evolution Of Trust and Dependence In Customer–Supplier Relationships", Industrial Marketing Management, Vol.37, No.8, November 2008, Pp. 910-920.
34. Nabavi, M., " Integrating Information Resources In Supply Chains: A Simulation Analysis Of Delivery Performance and Resource Utilization" A Thesis Submitted in partial fulfillment of the Requirements of Nebraska University for the Degree of Doctor of Philosophy, Nebraska University, New Jersey, 2006.
35. Yan, H., and Cheng, E., "Benefits of Information Sharing with Supply Chain Partnerships" Industrial Management and data System, Vol.101, No.3, 2001, pp.114-119.
36. Suhaiza, A., and Premkumar, H., "Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies" Supply Chain Management: An International Journal, Vol.10, No.5, 2005, pp. 379–393.
37. Au,K., and Ho,D., " Electronic And Supply Chain Management: Value Adding Service For Clothing Manufactories" Integrated Manufacturing Systems, Vol.13, No.4 , 2002, pp.247-355.
38. Kaltoft,R., Boer,H., Chapman,R., Gertsen,F., and Nielsen,J., " Collaborative Improvement - Interplay But Not A Game" Creativity And Innovation Management ,Vol.15, No.4, 2006, pp.348-358.
39. Kushwaha, G., "Operational Performance through Supply Chain Management Practices" International Journal Of Business And Social Science, Vol.3, No.2, 2012, Pp. 222 – 232.
40. Dekker,H., "Value Chain Analysis In Inter Firm Relationships A Field Study" Management Accounting Research, Vol.14, 2003, pp.1-23.
41. Simatupang, T. M., & Sridharan, R., “An Integrative framework for supply chain collaboration”, International Journal of Logistics Management, Vol. 16, No. 2, 2005, pp. 257-274.
42. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X., “The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach” Journal of Operations Management, Vo l . 28, No. 1, 2010, pp. 58-71
43. Stadtler,H., and Kilger,C., "Supply Chain Management And Advanced Planning" 4<sup>th</sup> Edition, Springer 2008, London.
44. Bagchi,P., Ha,B., Larsen,T and Soerensen, L, " Supply Chain Integration: a European

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

---

- Survey" The International Journal Of Logistics Management, Vol.16, No.2, 2005, pp. 275-294.
45. Harland, C., Jurong, Z., Johnsen, T., and Lamming, R., "A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks", British Journal of Management, Vol. 15, No.1,2004, pp.1-22.
  46. Morgan, R., and Hunt, S., "The commitment-trust theory of relationship marketing", Journal of Marketing, Vol. 58, No.1, 1994, pp.20-38.
  47. Robert Ogulin Willem Selen Jalal Ashayeri, "Determinants of informal coordination in networked supply chains", Journal of Enterprise Information Management, Vol.25, No.4, 2012, pp.328-348.
  48. Thatte, A., "Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices" A Thesis Submitted in partial fulfillment of the Requirements of The University Of Toledo for the Degree of Doctor of Philosophy, The University Of Toledo, May2007.
  49. Mukherji, A., and Mukherji, J., "The Competitive Environment Of U.S. Firms: The Social and Economic Context Of Business On The Mexican Border " Competition Forum, Vol.5, No.1, 2007, pp. 104- 111.
  50. Matopoulos,A., Vlachopoulou,M., Manthou,V,m., and Manos,B., "A Conceptual Framework For Supply Chain Collaboration: Empirical Evidence From The Agri-Food Industry "Supply Chain Management: An International Journal , Vol.12, No.3, 2007, pp.177–186.
  51. Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B. and Ragatz, G. L., " Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective", Decision Sciences, Vol.29, No.3, 1998, pp. 553-577.
  52. Krishnapriva and baral Rupashree, "Supply chain integration-A competency Based perspective", International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC),Vol.5, No.3, 2014, pp.45-61.
  53. Sawhney, K.C., Spekman, r.E., and Kamauff, J.M., "Technological uncertainty, buyer preferences and supplier assurances: and examination of pacific rim purchasing arrangements", Journal of International Business Studies, Vol.30, No.2, 1999, pp.297-316.
  54. Dyer, H., and Hatch, W., "Using Supplier Networks To Learn Faster" Mit Sloan Management Review, Vol.45, No.3, Spring 2004, pp.57-63.
  55. Sunil, C., Peter, M., "Supply chain management: strategy, planning and operation", New Jersey, Pearson Education International, 2004.
  56. Chazi Abdelaziz; Soares Terra Paulo renato and Zanella Fernando Caputo, "theory versus practice: perspectives of Middle Eastern financial managers", European Business Review, Vol.22, No.2, 2010, pp.195-221.
  57. Michael Pollitt, "Freeing the slaves from our supply chains", Human Resource Management International Digest, Vol.22, No.7, 2014, pp.1-4.
  58. Greenberg Jerald and Baron Robert A., "Behavior in organizations", Prentice Hall, 8<sup>th</sup>

**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

---

- edition, 2003.
59. Cateora, Philip R., and Ghouri, Pervez N., "International Marketing", McGraw-Hill, European Edition, 1999.
  60. TIGE, "Trust and Integrity in the global Economy", TIGE conference, Caux, Switzerland, [http://caux.iofc.org/sites/all/files/Caux\\_TIGE\\_2014\\_report.pdf](http://caux.iofc.org/sites/all/files/Caux_TIGE_2014_report.pdf), 5-10 July 2014, accessed Jan.8,2015.
  61. Kocoglu,I., İmamoglu,S., and Ince,H., "Inter-Organizational Relationships In Enhancing Information Sharing: The Role Of Trust And Commitment " The Business Review, Cambridge , Vol. 18 , No. 2 , 2011, pp. 115-123.
  62. Cooper,R., and Slagmulder,R., "Supply Chain Development For The Lean Enterprise Interorganizational Cost Management" Productivity Press Inc., 1999.
  63. Arnott, D.C., "Trust-current thinking and future research", European Journal of marketing, Vol.41, No.9/10, 2007, pp.981-7.
  64. Tan, Y.H. and Thoen, W., "Toward a generic model of trust for electronic commerce", International Journal of Electronic Commerce, Vol.5, No.2, 2001, pp.61-74.
  65. Mohamed Laeequddin B.S. Sahay Vinita Sahay Kareem Abdul Waheed, "Trust building in supply chain partners relationship: an integrated conceptual model", journal of Management Development, Vol.31, Iss.6, 2012, pp.550-564.
  66. Rivera, L., Wan, H., Chen, F.F., and Lee, W., "Beyond Partnerships: The Power of Lean Supply Chains," Trends in Supply Chain Design and Management: Technologies and Methodologies (Eds: H. Jung, et al., ISBN: 1846286069), Springer, Surrey, UK, 2007, pp.241-268.
  67. Segal, J. & Smith, M., "Conflict Resolution Skills: Building the Skills That Can Turn Conflicts into Opportunities", Help guide [org.,http://www.helpguide.org/articles/relationships/conflict-resolution skills.htm](http://www.helpguide.org/articles/relationships/conflict-resolution-skills.htm), 2014, accessed Jan.1,2015.
  68. Dontigney, Eric," Five Conflict Management Strategies ", Chron.com.Texas. <http://faudzil.blogspot.com/2013/10/management-skills-5-conflict-management.html>, 2013, accessed Jan.1,2015.
  69. McNamara, C., "Types of Managerial Actions That Cause Workplace Conflicts", <http://managementhelp.org/interpersonal/conflict.htm>, 2013, accessed Jan.1,2015.
  70. Klein, R., & Rai, A., "Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships", MIS Quarterly, Vol . 33, No. 4, 2009, pp. 735-762.
  71. Holmberg, S., "A systems perspective on supply chain measurements", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 30, No. 10, 2000, pp. 847-868.
  72. Grosseck, G., "To use or not to use Web 2.0 in higher education?", Procedia: Social and Behavioral Sciences, Vol.1, No.1, 2009, pp.478-82.
  73. Patricia Dreghorn, "Three technology procurement trends for 2015" <http://www.supplymanagement.com/blog/2014/12/three-technology-procurement-trends-for-2015#sthash.VE9Fjz57.dpuf>., 2014, accessed Jan.1,2015.



**المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات**  
**(مارلوج 4)**  
**منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة**  
**29 – 31 مارس 2015**

---

74. UNEP, " Sustainable Public Procurement: A Global review",  
[http://www.unep.org/resourceefficiency/Portals/24147/SPP\\_Full\\_Report\\_Dec2013\\_v2%20NEW%20\(2\).pdf](http://www.unep.org/resourceefficiency/Portals/24147/SPP_Full_Report_Dec2013_v2%20NEW%20(2).pdf), 2014, accessed Jan.1,2015.
75. Internet world Stats, "Africa internet Facebook usage and population statistics",  
[www.internetworldstats.com/africa.htm](http://www.internetworldstats.com/africa.htm), 2014, accessed Jan.1,2015.
76. Rahman, S. U., & Yang, L., "Skills requirements for logistics managers in China", IIMB Management Review, Vol . 21, No. 2, 2009, pp. 140-148.
77. Heyns, G., & Luke, R., "Skills requirements in the supply chain industry in South Africa", Journal of Transport and Supply Chain Management, Vo l . 6, No. 1, 2012, pp. 107- 125.
78. Knoppen, D., Christiaanse, E., and Huysman, M., "Supply chain relationships: exploring the linkage between inter-organizational adaptation and learning", Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.16, No.3, 2010, pp.195-205.
79. 79 Cooper,R., and Slagmulder,R., "Inter organizational Cost Management And Relational Context " Accounting ,Organizations and Society , Vol.29, No.1,2004, pp 1-26.
80. Agndal,H., and Nilsson,U., "Supply Chain Decision-Making Supported By An Open Books Policy" International Journal Of Production Economics, Vol.116, No.1, 2008, pp. 154-167.
81. Lalonde,B., and Pohlen,T., "Issues In Supply Chain Costing" The International Journal Of Logistics Management, Vol. 7 No. 1, 1996, pp.1-11.
82. Boer,H., Gertsen,F., MKaltoft,R., Mandm Nielsen,J., " Factors Affecting The Development Of Collaborative Improvement With Strategic Suppliers" Production Planning and Control :The Management Of Operations ,Vol.16 , No.4, 2005, pp.1-12.
83. Kraus, K. and J. Lind "Management control in inter-organizational relationships", in T., Hopper, D., Northcott and R., Scapens (eds.), Issues in Management Accounting, Harlow: Prentice Hall, 2007.
84. Aghion Philippe; algan yann; Cahuc Pierre and Shleifer Andrei, " Regulation and Distrust", The Quarterly Journal of Economics, August, 2010, pp. 1015-1049.
85. McAllister, D.J., "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", Academy of Management review, Vol.38, No.1, 1995, pp.24-59.
86. Sheppard, B. and Sherman, D., "The grammars of trust: a model and general implications", Academy of Management Review, Vol.23, No.3, 1998, pp.422-37.
87. Carter, D.S.Rogers, "A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 38, No. 5, 2008, pp.360-387.
88. Manuj, I., and mentzer, J.T., "Global supply chain risk management strategies", International Journal of Physical distribution & Logistics Management, Vol.38, No.3, 2008, pp.192-223.

المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات  
(مارلوج 4)  
منظور التنمية المستدامة للمشروعات العملاقة  
2015 – 29 مارس 2015

---

89. Jonathan Wright and Daniella Datskovska, “New perspectives on global risk”, Logistics Management, May 2012, 2012, pp. 42-44.
90. FMGlobal, “The new supply chain challenge: Risk Management in a global economy”, <http://www.fmglobal.com/pdfs/ChainSupply.pdf> (accessed 8Jan. 2015).
91. SCRLC, " Emerging Risks in the Supply Chain", [http://www.scrlc.com/articles/Emerging\\_Risks2013\\_feb\\_v10.pdf](http://www.scrlc.com/articles/Emerging_Risks2013_feb_v10.pdf), 2013, accessed Jan.1,2015.
92. Deloitte and Forbes Insight, 2012 "Aftershock: Adjusting to the New World of Risk Management" [http://www.forbes.com/forbesinsights/risk\\_management\\_2012/#sthash.TsziK3NB.dpuf](http://www.forbes.com/forbesinsights/risk_management_2012/#sthash.TsziK3NB.dpuf), 2012, accessed Jan.1,2015.