



مجلة  
بحوث الشرق الأوسط  
مجلة علمية مُدكَّمة  
(مُعتمدة) شهرياً

العدد مائة واحد عشر  
( مايو 2025 )

السنة الخمسون  
تأسست عام 1974

يصدرها  
مركز بحوث  
الشرق الأوسط

الترقيم الدولي: (2536-9504)  
الترقيم على الإنترنت: (2735-5233)





الأراء الواردة داخل المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها وليست مسئولية مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية : ٢٤٣٣٠ / ٢٠١٦

التسجيل الدولي: (Issn :2536 - 9504)

التسجيل على الإنترنت: (Online Issn :2735 - 5233)



مجلة بحوث الشرق الأوسط

# مجلة علمية مُحكَّمة متخصصة في شؤون الشرق الأوسط

مجلة مُعتمدة من بنك المعرفة المصري



موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

[www.mercj.journals.ekb.eg](http://www.mercj.journals.ekb.eg)

- معتمدة من الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية (ARCI) . المتوافقة مع قاعدة بيانات كلاريفيت Clarivate الفرنسية.
- معتمدة من مؤسسة أرسيف (ARCIf) للاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية ومعامل التأثير المتوافقة مع المعايير العالمية.
- تنشر الأعداد تباعاً على موقع دار المنظومة.



العدد مائة واحد عشر ( مايو 2025 )

تصدر شهرياً

السنة الخمسون - تأسست عام 1974

المنشورة  
منشورة جامعة عين شمس  
Ain Shams University Press



مجلة بحوث الشرق الأوسط  
مجلة مُعتمدة) دورية علمية مُككّمة  
(اثنا عشر عددًا سنويًا)  
يصدرها مركز بحوث الشرق الأوسط  
والدراسات المستقبلية - جامعة عين شمس

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. غادة فاروق

نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

ورئيس مجلس إدارة المركز

رئيس التحرير د. حاتم العبد

مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

هيئة التحرير

أ.د. السيد عبد الخالق، وزير التعليم العالي الأسبق، مصر

أ.د. أحمد بهاء الدين خيرى، نائب وزير التعليم العالي الأسبق، مصر

أ.د. محمد حسام لطفي، جامعة بني سويف، مصر

أ.د. سعيد المصري، جامعة القاهرة، مصر

أ.د. سوزان القليني، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. ماهر جميل أبوخوات، عميد كلية الحقوق، جامعة كفر الشيخ، مصر

أ.د. أشرف مؤنس، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. حسام طنطاوي، عميد كلية الآثار، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. محمد إبراهيم الشافعي، وكيل كلية الحقوق، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. تامر عبد المنعم راضي، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. هاجر قلدیش، جامعة قرطاج، تونس

Prof. Petr MUZNY، جامعة جنيف، سويسرا

Prof. Gabrielle KAUFMANN-KOHLER، جامعة جنيف، سويسرا

Prof. Farah SAFI، جامعة كلير مون أوفيرني، فرنسا

إشراف إداري  
أ/ أماني جرجس  
أمين المركز

إشراف فني  
د/ أمل حسن  
رئيس وحدة التخطيط و المتابعة

سكرتارية التحرير

أ/مرقت حافظ مكتب المدير  
أ/ رائدا نوار قسم النشر  
أ/ شيماء بكر قسم النشر

تدقيق ومراجعة لغوية  
وحدة التدقيق اللغوي - كلية الآداب - جامعة عين شمس  
تصميم الغلاف أ/ أحمد محسن - مطبعة الجامعة

توجه: المرسلات (خاصةً بالمجلة) إلى: د. حاتم العبد، رئيس التحرير merc.director@asu.edu.eg

• وسائل التواصل:

البريد الإلكتروني لوحدة النشر: merc.pub@asu.edu.eg

جامعة عين شمس - شارع الخليفة المأمون - العباسية - القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.ب، 11566  
(وحدة النشر - وحدة الدعم الفني) موبائل / واتساب، 01555343797 (+2)

ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري، www.mercjournals.ekb.eg  
ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر

## الرؤية

السعي لتحقيق الريادة في النشر العلمي المتميز في المحتوى والمضمون والتأثير والمرجعية في مجالات منطقة الشرق الأوسط وأقطاره .

## الرسالة

نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة في مجالات الشرق الأوسط وأقطاره في مجالات اختصاص المجلة وفق المعايير والقواعد المهنية العالمية المعمول بها في المجالات المُحكَّمة دولياً.

## الأهداف

- نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة .
- إتاحة المجال أمام العلماء والباحثين في مجالات اختصاص المجلة في التاريخ والجغرافيا والسياسة والاقتصاد والاجتماع والقانون وعلم النفس واللغة العربية وآدابها واللغة الانجليزية وآدابها ، على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي .
- نشر أبحاث كبار الأساتذة وأبحاث الترقية للسادة الأساتذة المساعدين والسادة المدرسين بمختلف الجامعات المصرية والعربية والأجنبية .
- تشجيع ونشر مختلف البحوث المتعلقة بالدراسات المستقبلية والشرق الأوسط وأقطاره .
- الإسهام في تنمية مجتمع المعرفة في مجالات اختصاص المجلة من خلال نشر البحوث العلمية الرصينة والتميزة .



## مجلة بحوث الشرق الأوسط

### - رئيس التحرير د. حاتم العبد

#### - الهيئة الاستشارية المصرية وفقاً للترتيب الهجائي :

- أ.د. إبراهيم عبد المنعم سلامة أبو العلاء
- أ.د. أحمد الشربيني
- أ.د. أحمد رجب محمد علي رزق
- أ.د. السيد فليفل
- أ.د. إيمان محمد عبد المنعم عامر
- أ.د. أيمن هؤاد سيد
- أ.د. جمال شفيق أحمد عامر
- أ.د. حمدي عبد الرحمن
- أ.د. حنان كامل متوئي
- أ.د. صالح حسن المسلوت
- أ.د. عادل عبد الحافظ عثمان حمزة
- أ.د. عاصم الدسوقي
- أ.د. عبد الحميد شلبي
- أ.د. عفاف سيد صيره
- أ.د. عفيقي محمود إبراهيم
- أ.د. فتحي الشرقاوي
- أ.د. محمد الخزامي محمد عزيز
- أ.د. محمد السعيد أحمد
- لواء / محمد عبد المقصود
- أ.د. محمد مؤنس عوض
- أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر
- أ.د. مصطفى محمد البقداوي
- أ.د. نبيل السيد الطوخي
- أ.د. تهي عثمان عبد اللطيف عزمي
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة الإسكندرية - مصر
- عميد كلية الآداب السابق - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الآثار - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الدراسات الأفريقية العليا الأسبق - جامعة القاهرة - مصر
- أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر - كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر
- رئيس الجمعية المصرية للدراسات التاريخية - مصر
- كلية الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس - مصر
- عميد كلية الحقوق الأسبق - جامعة عين شمس - مصر
- (قائم بعمل) عميد كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- أستاذ التاريخ والحضارة - كلية اللغة العربية - فرع الزقازيق
- جامعة الأزهر - مصر
- وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة
- كلية الآداب - جامعة المنيا،
- ومقرر لجنة الترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات - مصر
- عميد كلية الآداب الأسبق - جامعة حلوان - مصر
- كلية اللغة العربية بالمنصورة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الآداب - جامعة بنها - مصر
- نائب رئيس جامعة عين شمس الأسبق - مصر
- عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الجلالة - مصر
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء - مصر
- كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان
- قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات ورئيس لجنة ترقية الأساتذة
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة المنيا - مصر
- كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر

- الهيئة الاستشارية العربية والدولية وفقاً للترتيب الهجائي :

- أ.د. إبراهيم خليل العلاف جامعة الموصل- العراق
- أ.د. إبراهيم محمد بن حمد المزيني كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- السعودية
- أ.د. أحمد الحسو جامعة مؤتة- الأردن
- أ.د. أحمد عمر الزيلعي جامعة الملك سعود- السعودية
- أ.د. عبد الله حميد العتابي الأمين العام لجمعية التاريخ والأثار التاريخية
- أ.د. عبد الله سعيد الغامدي كلية التربية للبنات - جامعة بغداد- العراق
- أ.د. فيصل عبد الله الكندري جامعة أم القرى - السعودية
- أ.د. مجدي فارح عضو مجلس كلية التاريخ، ومركز تحقيق التراث بمعهد المخطوطات
- أ.د. محمد بهجت قبيسي جامعة الكويت- الكويت
- أ.د. محمود صالح الكروي رئيس قسم الماجستير والدراسات العليا - جامعة تونس 1 - تونس
- أ.د. محمد بهجت قبيسي جامعة حلب- سوريا
- أ.د. محمود صالح الكروي كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد- العراق

- *Prof. Dr. Albrecht Fuess* Center for near and Middle Eastern Studies, University of Marburg, Germany
- *Prof. Dr. Andrew J. Smyth* Southern Connecticut State University, USA
- *Prof. Dr. Graham Loud* University Of Leeds, UK
- *Prof. Dr. Jeanne Dubino* Appalachian State University, North Carolina, USA
- *Prof. Dr. Thomas Asbridge* Queen Mary University of London, UK
- *Prof. Ulrike Freitag* Institute of Islamic Studies, Belil Frie University, Germany

## شروط النشر بالمجلة

- تُعنى المجلة بنشر البحوث المهمة بمجالات العلوم الإنسانية والأدبية ؛
- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين ويتم التحكيم إلكترونياً ؛
- تقبل البحوث باللغة العربية أو بإحدى اللغات الأجنبية، وترسل إلى موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ويرفق مع البحث ملف بيانات الباحث يحتوي على عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية واسم الباحث والتايتل والانتماء المؤسسي باللغتين العربية والإنجليزية، ورقم واتساب، وإيميل الباحث الذي تم التسجيل به على موقع المجلة ؛
- يشار إلى أن الهوامش والمراجع في نهاية البحث وليست أسفل الصفحة ؛
- يكتب الباحث ملخص باللغة العربية واللغة الإنجليزية للبحث صفحة واحدة فقط لكل ملخص ؛
- بالنسبة للبحث باللغة العربية يكتب على برنامج "word" ونمط الخط باللغة العربية "Simplified Arabic" وحجم الخط 14 ولا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطر والهوامش والمراجع خط Simplified Arabic حجم الخط 12 ؛
- بالنسبة للبحث باللغة الإنجليزية يكتب على برنامج word ونمط الخط Times New Roman وحجم الخط 13 ولا يزيد عدد الأسطر عن 25 سطر في الصفحة الواحدة والهوامش والمراجع خط Times New Roman حجم الخط 11 ؛
- (Paper) مقياس الورق (B5) 17.6 × 25 سم، (Margins) الهوامش 2.3 سم يمينًا ويسارًا، 2 سم أعلى وأسفل الصفحة، ليصبح مقياس البحث فعلي (الكلام) 21×13 سم. (Layout) والنسق: (Header) الرأس 1.25 سم، (Footer) تنبيل 2.5 سم ؛
- مواصفات الفقرة للبحث: بداية الفقرة First Line = 1.27 سم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 6pt) تباعد بعد الفقرة = (Opt)، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- مواصفات الفقرة للهوامش والمراجع: يوضع الرقم بين قوسين هلامي مثل: (1)، بداية الفقرة Hanging = 0.6 سم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 0.00، تباعد بعد الفقرة = 0.00، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- الجداول والأشكال: يتم وضع الجداول والأشكال إما في صفحات منفصلة أو وسط النص وفقًا لرؤية الباحث، على أن يكون عرض الجدول أو الشكل لا يزيد عن 13.5 سم بأي حال من الأحوال ؛
- يتم التحقق من صحة الإملاء على مسئولية الباحث لتفادي الأخطاء في المصطلحات الفنية ؛
- مدة التحكيم 15 يوم على الأكثر، مدة تعديل البحث بعد التحكيم 15 يوم على الأكثر ؛
- يخضع تسلسل نشر البحوث في أعداد المجلة حسب ما تراه هيئة التحرير من ضرورات علمية وفنية ؛
- المجلة غير ملزمة بإعادة البحوث إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر ؛
- تعبر البحوث عن آراء أصحابها وليس عن رأي رئيس التحرير وهيئة التحرير ؛
- رسوم التحكيم للمصريين 650 جنيه، ولغير المصريين 155 دولار ؛
- رسوم النشر لنصف الصفحة الواحدة للمصريين 25 جنيه، وغير المصريين 12 دولار ؛
- الباحث المصري يمدد الرسوم بالجنيه المصري (بالفيزا) بمقر المركز (المقيم بالقاهرة)، أو على حساب حكومي رقم: (9/450/80772/8) بنك مصر (المقيم خارج القاهرة) ؛
- الباحث غير المصري يسدد الرسوم بالدولار على حساب حكومي رقم: (EG71000100010000004082175917) (البنك العربي الأفريقي) ؛
- استلام إفادة قبول نشر البحث في خلال 15 يوم من تاريخ سداد رسوم النشر مع ضرورة رفع إيصالات السداد على موقع المجلة ؛
- **المراسلات:** توجه المراسلات الخاصة بالمجلة إلى: merc.director@asu.edu.eg
- السيد الدكتور/ مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية، ورئيس تحرير المجلة  
جامعة عين شمس - لعابسة - القاهرة - ج.م.ع (ص.ب 11566)  
للتواصل والاستفسار عن كل ما يخص الموقع: محمول / واتساب: 01555343797 (+2)  
وحدة النشر (merc.pub@asu.edu.eg)
- ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: [www.mercjournals.ekb.eg](http://www.mercjournals.ekb.eg)  
ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر.



## محتويات العدد

الصفحة	عنوان البحث	
<b>الدراسات القانونية</b>		
88-1	فتحى عبد الله إبراهيم	1 بحث ميداني حول الحماية الجنائية لأطفال الشوارع
142 - 87	أحمد زهير عبد الحكيم	2 أهمية التعليم والتعلم من خلال العمل في تكوين رأس المال البشري
<b>دراسات اللغة العربية</b>		
206-143	رياب حسن إبراهيم	3 التعبير الزمني بين سياقات اللغة المنطوقة واللغة المكتوبة - دراسة تطبيقية
<b>الدراسات الجغرافية</b>		
274 -207	أحمد محمد السيد	4 سلاسل توريد الجلود الطبيعية من مجازر محافظة القاهرة إلى مدينة الجلود بالروبيكي (دراسة في الجغرافية اللوجستية)
<b>الدراسات الاجتماعية</b>		
322 - 275	شيماء عبدالله	5 "قيم ومعايير الضبط الاجتماعي لدى الشباب الجامعي"
<b>دراسات علم النفس</b>		
386-323	نورا عادل محمد	6 "ديناميات استجابات عينة من مرضى الصداع المزمن على اختبار رسم الأسرة المتحركة دراسة كينكية"
<b>دراسات الدراما والنقد المسرحي</b>		
428- 387	رانيا عبد الرؤوف	7 التشكيل السيميولوجي للمرأة/ المكان/ التراث في مسرحية ذكر ولد عمران لنسرين نور
<b>دراسات المحاسبة والاقتصاد</b>		
508 - 429	محمد عبد الرحمن	8 "أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة لدعم الميزة التنافسية" دراسة ميدانية "
<b>دراسات اللغة الإنجليزية</b>		
42 - 1	Dalia Saad	8 Mind Presentation in Graphic Narrative: A Re-contextualization of Narrative Theory in Marjane Satrapi's <i>Persepolis</i>

# افتتاحية العدد 111

يسر مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية صدور عدد مائة وأحد عشر- مايو 2025 من مجلة المركز "مجلة بحوث الشرق الأوسط". هذه المجلة العريقة التي مر على صدورها حوالي 50 عامًا في خدمة البحث العلمي، ويصدر هذا العدد وهو يحمل بين دافتيه عدة دراسات متخصصة: (دراسات قانونية، دراسات اللغة العربية، دراسات اجتماعية، دراسات اقتصادية، دراسات لغوية) ويعد البحث العلمي Scientific Research حجر الزاوية والركيزة الأساسية في الارتقاء بالمجتمعات لكي تكون في مصاف الدول المتقدمة؛ ولذا تعتبر الجامعات أن البحث العلمي من أهم أولوياتها لكي تقود مسيرة التطوير والتحديث عن طريق البحث العلمي في المجالات كافة.

كما تهدف مجلة بحوث الشرق الأوسط إلى نشر البحوث العلمية الرصينة والمبتكرة في مختلف مجالات الآداب والعلوم الإنسانية واللغات التي تخدم المعرفة الإنسانية، والمجلة تطبق معايير النشر العلمي المعتمدة من بنك المعرفة المصري وأكاديمية البحث العلمي، مما جعل الباحثين يتسابقون من كافة الجامعات المصرية ومن الجامعات العربية للنشر في المجلة.

وتحرص المجلة على انتقاء الأبحاث العلمية الجادة والرصينة والمبتكرة للنشر في المجلة كإضافة للمكتبة العلمية وتكون دائمًا في مقدمة المجالات العلمية المماثلة.

ولذا نعد بالاستمرارية من أجل مزيد من الإبداع والتميز العلمي.

والله من وراء القصد

رئيس التحرير

د. حاتم العبد

**دراسات**

**المحاسبة والاقتصاد**



[www.mercj.journals.ekb.eg](http://www.mercj.journals.ekb.eg)



**أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة**

**لدعم الميزة التنافسية**

**”دراسة ميدانية”**

**effect of the open book through mutual trust in creating  
competitive advantage**

**"Empirical study"**

**محمد عبد الرحمن على حسن**

مدرس محاسبة بكلية الاقتصاد والإدارة

جامعة ٤ أكتوبر

[Drmohamedabdo71@gmail.com](mailto:Drmohamedabdo71@gmail.com)

**محمد محمد عبد الفتاح حامد**

مدرس إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة

جامعة ٤ أكتوبر

[Mnaa1957@yahoo.com](mailto:Mnaa1957@yahoo.com)



[www.mercj.journals.ekb.eg](http://www.mercj.journals.ekb.eg)





## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة في دعم الميزة التنافسية، بالإضافة إلى بيان أثر الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة على بيانات تكلفة كأحد أبعاد السجلات المفتوحة على دعم الميزة التنافسية، إذ تعد السجلات المفتوحة مدخلا لإدارة التكلفة بين الشركات الأعضاء في سلسلة التوريد وأحد الأساليب المهمة للكشف عن بيانات التكلفة من خلال المشاركة في المعلومات مما يدعم القيمة النفعية لمعلومات التكاليف في مجال تدعيم عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق مزايا تنافسية الأعضاء من شبكة الأعمال تتمثل في بناء علاقات توريد طويلة الأجل، وتبادل المعلومات، وتخفيض التكاليف وتعظيم المشاركة في المنافع بما يسهم في تحسين الأداء، وكذلك تفعيل إدارة التكلفة من خلال بناء الثقة في علاقة المورد والمشتري من أجل تحسين ورقابة الأداء لدى الشركة الموردة وتعزيز الموقف التنافسي لسلسلة التوريد كلها، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة تضمن أن البيانات لن تستخدم للضرر بالأطراف المشاركة مما يحقق الميزة التنافسية لكليهما

## الكلمات المفتاحية

السجلات المفتوحة، الثقة المتبادلة، سلسلة التوريد، الميزة التنافسية، تكلفة، شبكة الأعمال، تبادل المعلومات، الأداء، بناء الثقة، علاقة المورد والمشتري.



## Abstract

The goal of the study was to determine how mutual trust and open books contribute to competitive advantage. Clarify the impact of the open book through mutual trust, which ensures disclosure as one of the open book accounting dimensions on competitive advantage. This achieves benefits for member businesses of the business network, such as establishing long-lasting supply relationships, sharing information, cutting costs, and maximizing participation in benefits, thereby enhancing performance. Building trust between suppliers and buyers activates cost management by enhancing supplier performance and the competitiveness of the supply chain as whole. The study established that open books and mutual trust ensure that the data won't be utilized to hurt the parties that gave it, giving contributors control over.

## Keyword

Open book - Mutual trust -Supply chain - Competitive advantage - costs - business network - sharing information - performance - building trust - the supplier-buyer relationship





## طبيعة المشكلة

تواجه منشآت الأعمال اليوم مجموعة من التحديات الناجمة عن زيادة حدة المنافسة، والتطورات التكنولوجية الجديدة في بيئة التصنيع الحديثة، مما تطلب من تلك المنشآت التفكير في طرق وأساليب جديدة تمكنها من خفض التكاليف وتحقيق مزايا تنافسية تستطيع الاستمرار في بيئة الأعمال الحديثة.

وقد اتجهت منشآت الأعمال حديثاً إلى تبادل العديد من المفاهيم والممارسات التي تمكنها من مواجهة المنافسة المتزايدة خلال العقدین الأخيرین، ومن أهم هذه الممارسات والمفاهيم مفهوم سلسلة التوريد، إذ تعرف سلسلة التوريد بأنها تكامل بين تدفقات المنتجات والمعلومات والأموال خلال مجموعة من الأطراف التي تأخذ شكل علاقات بين الموردين والمشتريين وصولاً إلى المستهلك النهائي.

لذا تعد الثقة الجيدة لسلسلة التوريد عاملاً رئيساً لنجاح المنشأة وتحقيق أهدافها وزيادة أرباحها واستمراريتها، ولكن هناك حاجة للشفافية عند الكشف عن بيانات التكاليف في ظل علاقات الشراكة حتى يتسنى لهم القيام بجهود خفض التكلفة خلال دورة حياة المنتج، مما تطلب استخدام تقنيات وأساليب حديثة تسهل وتنظم عملية الإفصاح عن بيانات التكلفة وتبادلها بين المورد والمشتري وهو ما يعرف بأسلوب السجلات المفتوحة.



تعد الثقة أحد عوامل نجاح علاقة الشراكة والتحالفات الإستراتيجية لما تحققة هذه الثقة من مزايا عديدة تتمثل في توفير البيئة التي تزيد من المنافع المتبادلة لجميع الأطراف وتسهيل العمل التعاوني لبناء فريق عمل لحل المشكلات، مما يزيد من كفاءة أداء المهام والجهود المشتركة في أنشطة البحوث والتطوير ويحقق مستوى أعلى من التكنولوجيا التي تزيد من تبادل المعلومات، مما يساعد على تخفيض مخاطر السلوك الانتهازي وزيادة ولاء الأطراف للعلاقة القائمة.

(Varoutsas & Scapens, 2015; Sadeghi & Jokar, 2014; Uddin, 2013; Hakansson & Lind, 2004)

وعلى الرغم من دور سلسلة التوريد في دعم الميزة التنافسية للمنشأة فإنه لا يوجد اتفاق على أسلوب معين لإدارة تكاليف سلسلة التوريد، مما يعوق عملية التحسين والتخفيض المرغوب في التكلفة، وقد أدى ذلك إلى استحداث طرق جديدة لإدارة التكلفة البنينة بين أطراف سلسلة التوريد وتنظيم علاقات التعاون بينهم وإبراز دور السجلات المحسبية المفتوحة في إدارة تكاليف سلسلة التوريد، وتوفير المعلومات التي تمكن من تنفيذ خطط التحسين وصولاً لهدف خفض التكلفة ودعم الميزة التنافسية لأطراف سلسلة التوريد.

وتكمن مشكلة البحث في دارسه أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على دعم الميزة التنافسية، وهذا يطرح بعض التساؤلات الآتية:

1- هل هناك أثر للثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة في خفض التكلفة ؟



2- هل هناك أثر للثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة في قيمة المعلومات؟

3- هل تؤدي الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة تؤدي إلى دعم الميزة التنافسية؟

### أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى اختبار صحة الفروض التي تحقق الأهداف الآتية:

1- تحديد أثر الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة في قيمة المعلومات

2- إيضاح أثر الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة على خفض التكلفة

3- دراسة أثر الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة على دعم الميزة التنافسية

### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في أنه يتناول موضوعاً مهماً تهتم به إدارات المنشآت المختلفة لتطوير الأساليب المستخدمة لمواكبة التغيرات السريعة لتقييم الأداء وتحقيق التحسن المستمر وكسب مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال ومن ثم دعم الميزة التنافسية.

وتظهر أهمية هذا البحث فيما يلي:

### أولاً: الأهمية العلمية

- يرجع اعتماد نجاح منشآت الأعمال على عدة عوامل أساسية منها: الجودة والسعر والوقت، الأمر الذي يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية لهذه المنشآت.



.. ندرة البحوث التي اهتمت بالثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة

### ثانياً: الأهمية العملية

في ظل التغيرات البيئية السريعة تتبع أهمية الدراسة العملية في أنها تنظيم وهيكله الممارسات العملية لسلسلة التوريد من خلال استخدام السجلات المفتوحة ودعم الميزة التنافسية للمشتري والمورد.

### متغيرات وفروض البحث



ولتحقيق أهداف البحث يمكن صياغة الفروض الآتية:

**الفرض الأول :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة وقيمة المعلومات.

**الفرض الثاني :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة وخفض التكاليف

**الفرض الثالث :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة ودعم الميزة التنافسية.



## منهج البحث

لتحقيق هدف البحث ومحاولة تحقيق فروضه استخدم الباحث:

المنهج الاستنباطي: يتمثل المنهج المستخدم للبحث في المنهج الاستنباطي في تناول إطار المفاهيم وذلك للوصول إلى ما يجب أن يكون عليه، كما استخدم المنهج الاستقرائي في اختبار الفروض عن طريق استقصاء مدى التحقق من أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة ودعم المزايا التنافسية.

## خطة البحث

في إطار محاولة الباحث تحقيق هدف البحث، وإثبات فروضه يمكن تنظيم البحث على النحو الآتي:

## إطار البحث

- 1- المبحث الأول: إطار الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة لسلسلة التوريد
- 2- المبحث الثاني: الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة لسلسلة التوريد ودعم الميزة التنافسية
- 3- المبحث الثالث: الدراسة الميدانية



## القسم الأول

### إطار الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة لسلسلة التوريد

#### تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال تحديات كثيرة من أهمها المنافسة الشديدة التي تحولت بين المنشآت إلى المنافسة بين سلاسل التوريد على مستوى الصناعة كلها للمنتج ومكوناته، إذ يسعى كل أعضاء سلسلة التوريد من خلال المعلومات المتبادلة بين السلسلة التوريد إلى خفض التكاليف والاستخدام المثل للموارد، بالإضافة إلى أن زيادة تداخل المصالح بين المنشأة وعملائها ومورديها، ربما يحقق أو يعظم الميزة التنافسية لجميع الأطراف ذات العلاقة بصناعة معينة كهدف نهائي يسعى جميع أطراف السلسلة إلى تحقيقه.

#### مفهوم السجلات المفتوحة:

تعرف السجلات المفتوحة بأنها كشف منظم ومناقشة لبيانات التكاليف بين الشركات المتعاونة في سلسلة التوريد، وأمر لا غنى عنه للكشف عن أي فرص لخفض التكلفة والتي تصبح ممكنة من خلال الجهود المشتركة لمختلف الشركات في إطار علاقات الشراكة بين الشركات الموردة والشركات المشتريّة.

(Moller, et, al., 2011)

وتعد أيضا أحد الأساليب المهمة للكشف عن بيانات التكلفة والتي يمكن من خلالها المشاركة في المعلومات، ومنها تفعيل إدارة التكلفة وبناء علاقات شراكة



أساسها الثقة فيما بين المشتري والمورد، وذلك من أجل تحسين الإدارة والرقابة على كل أطراف السلسلة، كما أنه ليس من المنطقي أن تقع مسئولية خفض التكلفة على المنتج فقط. وعرفت السجلات المفتوحة بأنها أسلوب يكشف من خلاله أحد الموردين عن هيكل تكاليفه إلى المشتري، لإثبات جدية التزامه بما يخدم الوضع التنافسي لكليهما من خلال خفض التكاليف المشتركة بينها وبالتالي التكلفة الكلية (Kulmala H. I., 2002, p701).

كما تعرف السجلات المفتوحة بأنها إستراتيجية تساعد على تعاون الأعضاء داخل شبكة الأعمال وتساعد بيانات التكاليف المفصح عنها في عملية تدفق المنتجات والخدمات بين الأعضاء داخل شبكة الأعمال (Alenius, et.,).

#### الشراكة لأطراف السجلات المفتوحة:

ينبغي توفر ثقافة الاتصال المفتوح بأمانة مما يدعم الثقة المطلوبة لمواصلة التعاون المشترك، إذ يتطلب أسلوب "السجلات المفتوحة" ثقة غير عادية بين الشركة وموردي الأجزاء أو مؤدى الوظائف، ولذلك فإن هناك العديد من الدراسات التي استنتجت أن الموردين سوف يقومون بالسماح للشركات بالدخول إلى بياناتهم فقط عندما توجد الثقة بأن هذه البيانات لن تستخدم في جلب الضرر.

( Agndal Henrek and Nilson, 2010, pp147-166)

ويركز تحقيق شراكة سلسلة التوريد على عدد من العناصر هي : تبادل المعلومات، تطابق الهدف، توافق القرار، المشاركة في التكاليف والمخاطر والمزايا،



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

تبادل الموارد، تبادل الاتصال، وإيجاد المعرفة المشتركة. ويجب أن تكون هذه العناصر مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض من أجل تحقيق المزايا التعاونية أو ما يعرف بالمزايا التنافسية المشتركة الناتجة عن المنافع الإستراتيجية من علاقة الشراكة داخل سلسلة التوريد والتي تفوق ما يحققه المنافسون في السوق، وتتضمن المزايا التعاونية كل كفاءة العمليات، المرونة، الجودة، الابتكار، والقدرة التفاوضية، والاستخدام الأمثل للموارد والتي تسهم في تحسين أداء كل شركة داخل سلسلة التوريد.

(Caoand Zhang, 2011)

كما يتطلب تطبيق أسلوب السجلات المفتوحة وجود عقد بين طرفي الشراكة يستخدم كمرجع للمطالبة بما هو متوقع من الطرف الآخر وكمستند توجيهي، ويتضمن العقد موردا ماليا لتغطية التكاليف التي سيتم الإفصاح عنها، إذ إن وضوح العقد سيكون أصلا عند شرح قواعد التعاون بين الأفراد المبتدئين، بغض النظر كيف ستكون جودة العقد، لكن الثقة مطلوبة دوما من أجل وجود تعاون وثيق مثلما هو الأمر في الأعمال بين أطراف الشراكة. ( Ellstrom and Larsson , 2017)

وينطوي التكامل مع الشركة الموردة على مجموعة ممارسات تتمثل في التشارك مع الشركة الموردة، والتشارك في التصميم، وتقليل عدد مصادر التوريد، والتزام الشرك الموردة، والتشارك في المعلومات. ( Lin. 2009 ) من هنا، أصبح





الاتصال عاملاً أساسياً في تحقيق التكامل مع الشركة الموردة والتعاون وتطوير العلاقة الطويلة الأجل المبني على الثقة المتبادلة التي تعكس الكفاءة في حل المشكلات واتخاذ القرارات (Danese , et al , 2013)

إن من أهم فوائد الثقة المتبادلة تخفيض زمن دورة التشغيل من خلال سلسلة التوريد وزيادة الكفاءة الإنتاجية مما يعمل على تخفيض التكلفة الكلية، كما تدعم الثقة الشركات في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل سلاسل التوريد. (akansson, H., & Lind, J.,2004, pp51-27)

لتحسين الثقة بين المنشآت الموردة والمنشآت المشتريّة، وتجنب المخاطر المحتملة في نفس الوقت. (Kajuter , and Kulmala , 2005)

ويرى الباحثان مما سبق أن العلاقات القائمة على الثقة وتحقيق منافع متبادلة لأطرافها يمكن أن تكون وسيلة مناسبة للتغلب على السلوك الانتهازي الذي قد يوجد لدى أحد أطراف هذه العلاقة وخفض حالة عدم التأكد والمشاركة في إدارة التكلفة والتي قد تتعرض لها المنشأة أو أي طرف آخر مشارك في هذه العلاقة، كما أن الثقة بين أطراف العلاقة سوف تعمل على خفض الصراعات بينهم وخفض تكاليف التفاوض وحل مشكلات عدم التماثل بينهم، مما يزيد من قدرتهم على تحقيق التعاون والتفاعل بينهم ويساعد على تدعيم العلاقة وتنسيق الجهود المشتركة بينهم لخفض التكاليف لدى جميع الأطراف وبما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية.



## مفهوم سلسلة التوريد

يعد مفهوم إدارة سلسلة التوريد من أهم الاتجاهات التي تسعى إلى تحقيق التوافق مع متطلبات العولمة وتحقيق التنافسية للشركات، فقد اتجهت المنافسة من إطارها التنفيذي في شكل منافسة بين الشركات إلى شكل آخر أكثر قوة وهو المنافسة بين سلسلة التوريد بعضها البعض ومدى قدرة السلاسل على الاستجابة السريعة للمتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

وقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة بسلسلة التوريد، فالمنافسة لم تعد قاصرة على منشآت الأعمال بوصفها وحدات مستقلة فقط وإنما المنافسة أصبحت في إطار أكبر بين سلاسل التوريد وبعضها البعض، ويمكن تعريف سلسلة التوريد بأنها مصطلح لوصف مجموعة من الشركات التي ترتبط معا في شكل تتابعي في إنتاج سلعة ما واستهلاكها، على سبيل المثال شركة لتجهيز المادة الخام وبيعها للشركات الصناعية (سمير هلال، 2006)

تعرف سلسلة التوريد بأنها شبكة الكيانات التي تتدفق من خلالها المواد والمعلومات، وتشمل هذه الكيانات الموردين والمصنعين وتجار الجملة وتجار التجزئة والعملاء. (Madhani P.,2016,p.1) كما تعرف بأنها شبكة العلاقات بين الشركات والأنشطة والتنظيمات والتكنولوجيا التي تؤدي وظائف تدبير احتياجات العملاء من خدمات ومنتجات أو أموال أو معلومات في شكل تدفقات ما



قبل التصنيع أو ما بعد التصنيع من المصدر إلى العملاء. (بن سليمان، 2017، ص 350)

كما تعرف سلسلة التوريد بأنها تكامل الوظائف الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الشركات الموردة إلى الشركات المشتريّة بصورة يحصل منها الشركات المشتريّة وأطراف سلسلة التوريد على القيم المضافة (Sundram , et , al.,2011)

#### أهداف سلسلة التوريد وفوائدها

تتمثل أهداف سلسلة التوريد قصيرة الأجل في تعزيز الإنتاجية وخفض المخزون والوقت الذي يستغرقه التشغيل، بينما من ناحية أخرى، يتمثل الهدف طويل الأجل في زيادة حصة الشركات في السوق وتحقيق التكامل الخارجي لعملية سلسلة التوريد عاملاً فقد أصبح مجال (Madhani,P,2016,p.4)

وتعد سلسلة التوريد مجالاً إستراتيجياً رئيسياً لتحسين أداء الشركات والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق. ( Madhani,P,2016,p.4)

وبصفة عامة تتمثل أهداف سلسلة التوريد في: دعم المزايا التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي وتحقيق الربط بين احتياجات ورغبات العملاء وأنشطة سلسلة التوريد، وتوفير المنتجات أو الخدمات المناسبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب وبمستوى عالٍ من الجودة، وتخفيض التكاليف على طول سلسلة التوريد من خلال الإدارة الكفء لهذه التحالفات وتحسين العلاقات بين أعضاء



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

السلسلة، وحل مشكلة تضارب المصالح بين أعضاء سلسلة التوريد وإدارة تدفق المواد الأولية من خلال سلسلة التوريد لضمان وصولها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. ( الصغير، ص. 139 )

ويرتبط التكامل مع الشركة الموردة بعدد من الفوائد التي تعود على الشركة ومنها توفير الموارد والمقدرات التي تسهم في توقيت الدخول إلى السوق وخفض تكاليف الإنتاج وزيادة الإبداع ورفع مستوى الجودة ( Perols. et al. 2013 ) والتوجه نحو التكامل والتعاون بين أعضاء سلسلة التوريد يشير إلى المشاركة الشاملة في المعلومات (Melver. 2001)

كما يمكن أن تؤدي مشاركة معلومات المحاسبة الادارية إلى نتائج ايجابية بين أطراف الشراكة فيما يتعلق بالتعلم البيئي والتقسيم الأكثر فعالية للمهام بين المورد والمشتري من حيث التكلفة. (Ellstrom and Larsson , 2017)

ويمكن تحقيق التكامل وإنجاح سلسلة التوريد عن طريق حسن اختيار أعضاء سلسلة التوريد والبحث عن أفضل الطرق المتاحة لخفض التكاليف خلال أنشطة السلسلة، مع وضع حوافز تشجيعية للموردين في حالة خفض أسعار مبيعاتها للمنشأة، لأن نجاح المنشأة في تحقيق مركز تنافسي قوي في عصر الإنترنت يعتمد بشكل كبير على مدى قوة الارتباط والأداء المشترك بين أعضاء سلسلة التوريد مع ضرورة أن يتبنى مديرو الشركات هذه الرؤية ( الصغير، ص.143) فالمنافسة لم تعد بين الشركات ولكن بين سلاسل التوريد الكاملة. لذا



أصبحت سلسلة التوريد بعدًا مهمًا للشركات لإعطاء أقصى قدر من الاهتمام من أجل التفوق في بيئة تنافسية (Madhani P.,2016,p.1) وتزداد كفاءة سلسلة التوريد بتحسين وتحقيق أهداف سلسلة التوريد.

### أبعاد سلاسل التوريد

أظهرت العديد من الدراسات اهتماما كبيرا لدور تكامل واستجابة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات، من خلال تكامل وظائف الشركة الداخلية والخارجية وربطها بشكل فعال مع الشركات الموردة والشركة المشتريّة، وبقية أعضاء سلسلة التوريد. ( otchere, 2013 ) ويتمحور تكامل سلسلة التوريد حول ثلاثة أبعاد: التكامل الداخلي والتكامل الخارجي والتكامل الإستراتيجي. (Agndal, et , al., 2010, pp147-166)

وتسهم سلسلة التوريد في تحقيق درجة عالية من التعاون الإستراتيجي داخليا وخارجيا بين الشركاء وأعضاء سلسلة التوريد، لضمان التدفق الفعال للمنتجات والمعلومات والقرارات حتى تحقق أكبر منفعة ممكنة للعميل.

فالمهمة الرئيسية لإدارة سلسلة التوريد هي تخطيط ورقابة العمليات التجارية بدءا من موردي المواد الخام إلى المستهلك النهائي من أجل تعظيم القيمة للعميل، وتحقيق أداء مثالي من خلال سلسلة التوريد الكلية. (Wang et , al. , )

وتشمل سلسلة التوريد مجموعة أساسية من الأطراف تسمى أعضاء سلسلة التوريد وهم موردو المواد والاجزاء والمصنعين وموردو الخدمات اللوجستية



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

والموزعون في شكل تجار جملة وتجار تجزئة، كما تتضمن أبعاد سلسلة التوريد عمليات الشراء والتوريد والمناولة والتوزيع والتعبئة والتوزيع وخدمات المعلومات وتداولها (رشوان، 2020).

كما يوجد العديد من اتجاهات بحثية ركزت على قياس كفاءة سلسلة التوريد في ثلاث أبعاد أساسية لأداء سلسلة التوريد هي: زيادة رضا العملاء، وتخفيض التكلفة، وتحسين الاستجابة بين أطراف سلسلة التوريد (بن سليمان، 2017، ص. 351) وهناك من دراسات أضافت أبعاد أخرى ضرورية لقياس كفاءة سلسلة التوريد، هي الأداء السوقي للشركة متمثلاً في حجم الحصة السوقية والأداء المالي متمثلاً في الأرباح وحجم الإيرادات السنوية (حسين، 2019، ص. 453).

وحاولت دراسات أخرى في مجال أداء سلسلة التوريد تلخيص وتصنيف أبعاد الكفاءة في تصنيف عام من خلال مراجعة نظم الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع خلال آخر عشر سنوات، فقد صنفتها إلى أبعاد كمية وأخرى غير كمية وأبعاد معتمدة على التكلفة وأخرى غير معتمدة على التكلفة وأبعاد إستراتيجية وأخرى تشغيلية وأبعاد مالية وأخرى غير مالية (Ghosh et al, 2014).

وحددت دراسات أخرى أبعاد كفاءة سلسلة التوريد في أبعاد تفصيلية تغطي تخفيض تكلفة التصنيع، وتخفيض التكلفة الكلية، وتخفيض تكلفة المخزون، وزيادة الاستجابة لطلبات العملاء و زيادة مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتقليل معدلات



نفاذ المخزون وتحسين الحصة السوقية للمنشأة، وتحسين معدلات النمو وزيادة حجم المبيعات (Singhry,2015)

### سلاسل التوريد والقيمة

لقد ظهر مفهوم سلاسل التوريد لتنسيق الموارد وتحسين الأنشطة من خلال سلسلة القيمة للحصول على مزايا تنافسية، وهو مفهوم يدمج جميع الأطراف من خلال سلسلة القيمة في نظام واحد متكامل لا يقتصر الأمر على الأنشطة اللوجستية (مثل إدارة المخزون، والنقل، والتخزين، ومعالجة الطلبات) ولكن أيضا العمليات التجارية الأخرى مثل (إدارة علاقات العملاء، إدارة الطلب، تنفيذ الطلبات، والمشتريات، وتطوير المنتجات وتسويقها) كما يتبنى هذا المفهوم منهج متكامل لإدارة العمليات والعلاقات بين الأطراف المختلفة في سلاسل التوريد وتركز على العمليات داخل سلسلة التوريد (Madhani,P,2016,p.4).

كما عرف (حسين، 2019) سلسلة التوريد بأنها مجموعة من الأنشطة المضيفة للقيمة من خلال عدة شركات بهدف إشباع احتياجات المستهلك النهائي، وبطبيعة الحال يتطلب تحقيق الهدف السابق ضرورة تنسيق الأنشطة والعمليات اللوجستية داخل سلسلة التوريد بالاعتماد على المواد المعلوماتية بما تشمله من إمكانيات وقدرات تكنولوجيا وبشرية واتصالات، وتعد السجلات المفتوحة إستراتيجية تساعد على التعاون الشركاء داخل شبكة الأعمال، وتهدف إلى تحديد العمليات غير المضيفة للقيمة التي يمكن حذفها بدون أي تأثير سلبي في القيمة التي



يتسلمها العميل بل يساعد حذف تلك العمليات على زيادة رضاء العملاء. ( Cond and callen. 2006 ) ويمكن استخدام السجلات المفتوحة لتحديد المزيد من مواصفات المنتج التي تؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين جودة المنتج والتخلص من الأجزاء أو الأنشطة غير المرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن يعمل تبادل معلومات التكاليف كأساس لتحليل سلسلة القيمة، التي تساعد في اكتشاف تخفيضات التكلفة المحتملة من خلال جميع المنشآت المشاركة، كما أن لدى السجلات المفتوحة تأثيرًا إيجابيًا في التكاليف داخل المنشأة أيضا (Piontkowski, et al., 2015)

وتتحقق القيمة المضافة للمنتجات وتحسن كفاءة سلاسل التوريد من خلال القيام بتحسين العلاقة مع العملاء ومعرفة احتياجاتهم المتجددة، والتخطيط لإشباع رغباتهم وتحسين العلاقة مع الموردين لضمان تدفق مدخلات الإنتاج بالمواصفات الملائمة فيما يتعلق بالأسعار والجودة والكميات المطلوبة، فإن بناء العلاقات مع الموردين يعتمد على الثقة والتعاون والشفافية في تبادل المعلومات والخبرات لتحقيق منفعة متبادلة لأطراف سلسلة التوريد، ويرى الباحثان أنه ينبغي توفر ثقافة الاتصال المفتوح بأمانة مما يدعم الثقة المطلوبة لمواصلة التعاون المشترك، إذ يتطلب أسلوب "السجلات المفتوحة" ثقة غير عادية بين الشركة وموردي الأجزاء أو مؤدي الوظائف، ولذلك فإن هنالك العديد من الدراسات التي استنتجت أن الموردين سوف يقومون بالسماح للشركات بالدخول إلى بياناتهم فقط عندما توجد الثقة بأن هذه البيانات لن تستخدم في جلب الضرر .





## القسم الثاني

### الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة لسلسلة التوريد وخفض التكلفة

#### تمهيد:

أدى اتساع دائرة المنافسة وزيادة الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على مكونات المنتج بدلاً من تصنيعها داخلياً إلى تحول المنافسة من منافسة بين المنشآت وبعضها البعض إلى منافسة بين شبكات الأعمال، ومن ثم أصبح غير كافٍ أن تقتصر كل منشأة على إدارة تكاليفها من جانبها فقط، فقد يكون السبب في ارتفاع تكاليفها هو ارتفاع تكاليف الأطراف الخارجية التي تتعامل معها، وبالتالي كان لا بد من ظهور أداة جديدة تساعد المنشأة ومورديها وعملاءها على إيجاد طرق جديدة لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء وزيادة قدرتها التنافسية، وقد كانت هذه الأداة هي أسلوب إدارة التكلفة البيئية، وتعد السجلات المفتوحة إحدى الطرق المهمة للكشف عن بيانات التكلفة من خلال المشاركة في المعلومات، وكذلك تفعيل إدارة التكلفة من خلال الثقة في علاقة المشتري والمورد من أجل تحسين الأداء ورقابة الأداء لدى المورد.

#### إدارة التكلفة البيئية

اهتمت كثير من الدراسات خلال الآونة الأخيرة بتطوير العديد من الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة لدعم وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة، إلا أن أغلب الأساليب اقتصر تطبيقها على العمليات الداخلية في المنشأة ولم تأخذ في اعتبارها



العلاقات التعاونية أو البينية التي تسود بين المنشآت والتي يمكن أن تمثل فرصًا لخفض التكلفة وتعظيم العائد لجميع أطراف سلسلة الأعمال. وقد أشار (Cooper & Slagmulder, 2004; Bhimani et al., 2011) إلى أن التطورات السريعة في بيئة الإنتاج واتساع دائرة المنافسة وزيادة حدتها، بالإضافة إلى زيادة الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على مكونات المنتج بدلاً من تصنيعها داخليًا، قد أدى إلى ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات الخارجية لتحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على تحويل العلاقة بين أطرافها إلى علاقة تعاونية، والتركيز على العمليات والأنشطة المنتجة للقيمة لجميع الأطراف.

وتبرز أهمية هذا التوجه في ضوء الاعتقاد بأن المنافسة في مجال الأعمال ستتحول مستقبلاً إلى منافسة بين شبكات الأعمال وليس بين المنشآت وبعضها البعض، بالإضافة إلى أن الركيزة التي يعتمد عليها بناء الميزة التنافسية يتمثل في القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف أطراف الشبكة لتوفير أقصى إشباع لاحتياجات العملاء بسرعة عالية وتكلفة منخفضة (Wu et al., 2014, Palma-Mendoza. et al., 2014)

وفقاً لـ (Hoffjan, 2011) فإن الهدف الأساسي من تطبيق محاسبة السجلات المفتوحة هو تنسيق جهود الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد للعمل وذلك لتحقيق انتظام وهيكلية عمليات التوريد، بالإضافة إلى توفير إطار علاقات المنشأة المشتركة وهي إدارة الأسعار بين الموردين -المشترين وتمثل في إدارة



عملية إعادة التفاوض على السعر والاتفاق حول قواعد تغيير السعر لاحقاً، والإدارة البيئية للتكلفة.

كما أضاف (Kwak & Gavirneni, 2011) أنه لا يمكن للمنشأة في الوقت الحالي أن تحقق مستوى تنافسي مستديم بالتركيز على أدائها الفردي فقط، بل يجب أن يكون تركيزها على سلسلة التوريد الخاصة بها ككل والقادرة على إشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة.

كما أدت الانعكاسات التي فرضتها بيئة الأعمال الحديثة دوراً مهماً في التوجه نحو تبنى مفهوم سلسلة التوريد العديد من المنشآت المشتركة في تقديم منتج معين بهدف دعم موقعها التنافسي وبما يقق أهدافها، وعلى أعضاء سلسلة التوريد المشاركة في هدف خفض التكاليف ومن أجل خفض الأسعار وتعزيز هامش الربح، ولكي يتمكن أعضاء سلسلة التوريد من إدارة التكلفة البيئية كان لا بد أن يتم تبنى مجموعة من الممارسات، وتشمل الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، وتبادل المعلومات والتدفق المستمر لها والاهتمام بجودة المعلومات المتبادلة.

( البتانوني، 2014 )

كما تساعد إدارة التكلفة البيئية على تخفيض درجة عدم تناظر المعلومات بين المشتري والمورد خاصة فيما يتعلق بالموارد الخارجية أو تحديد أو تغيير



المواصفات، فيتم إدارة التكلفة البينية عندما يسبب عدم تناظر المعلومات لدى المشتري إلى طلب مواصفات من المورد ربما لا يستطيع الأخير مقابلتها في ظل سعيه إلى تحقيق أرباح مقبولة (محمود عبد الفتاح، ٢٠١١).

ويرى الباحثان أن العلاقة التبادلية بين أعضاء سلسلة التوريد تمكن إدارة التكلفة البينية من تخفيض التكلفة لكل عضو من أعضاء السلسلة، وبالتالي تخفيض التكلفة الكلية للمنتج وتعظيم الربحية بكل عضو من أعضاء السلسلة مما يحقق ميزة تنافسية لأعضاء السلسلة.

#### مفهوم إدارة التكلفة البينية:

اكتسب مفهوم إدارة التكلفة البينية أهميته من تحول المنافسة بين المنشآت إلى المنافسة بين سلاسل التوريد على مستوى الصناعة كلها للمنتج ومكوناته، إذ يسعى كل أعضاء سلسلة التوريد من خلال إدارة التكلفة البينية إلى خفض التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى أن زيادة تداخل المصالح بين المنشأة وعملائها ومورديها أدت إلى زيادة الحاجة إلى آلية تأخذ في اعتبارها إدارة تكاليف البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة معاً، وبما يحقق أو يعظم الميزة التنافسية لجميع الأطراف ذات العلاقة بصناعة معينة كهدف نهائي يسعى جميع أطراف السلسلة لتحقيقه.

وتعد إدارة التكلفة البينية بمنزلة توسيع أو امتداد لمنظور إدارة التكاليف الداخلية خارج حدود المنشأة الواحدة، والهدف منها الوصول إلى الحد الأدنى



للتكلفة قياسًا بما يمكن أن تحققه إدارة التكلفة المتعلقة بكل طرف من أطراف التبادل، ويتم ذلك بإجراءات منسقة بين المشتري والموردين. ( Windolph & et al., 2012 )

وقد قدم كثير من الباحثين عدة تعريفات مختلفة للإدارة البيئية للتكلفة، فاهتم كل منهم بجانب معين يوضح طبيعة وخصائص الإدارة البيئية للتكلفة، فقد عرفت من زاوية الأهداف بأنها طريقة لإدارة التكاليف من خلال الجهود المشتركة بين المنشأة وعملائها ومورديها (Bastl, et al., 2010)

ومن ناحية أخرى، أشار (Fayard et al., 2012) إلى أن إدارة التكاليف البيئية تقوم على التكامل بين تحليل سلسلة القيمة البيئية وتحليل محركات التكلفة الداخلية، وذلك من خلال التركيز على إدارة التكاليف المرتبطة بالأنشطة التي تؤثر في المنشأة وشركائها.

ويعرفها باحث آخر (محمود عبد الفتاح، ٢٠١١) بأنها تعني التنسيق بين أنشطة وجهود المنشآت أعضاء سلسلة التوريد وتجاوز الحدود التنظيمية لها مما يؤدي إلى تحسين أداء السلسلة وتعظيم ربحيتها، ويبرر تحمل التكلفة البيئية في عمليات التبادل بين أعضائها ويحقق الموازنة بين هذه التكلفة والقيمة المتولدة عنها، وهو ما يكون له مردود إيجابي على جميع أعضاء السلسلة.



### إدارة التكلفة والثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة

إن عملية اختيار الموردين القادرين على الوفاء بالتزاماتهم تجاه المنشأة في موعدها وبمستوى الجودة المنفق عليه يساعد على توافر الثقة واستمرار العلاقات معهم، مما يتطلب ضرورة جمع البيانات والمعلومات الكافية عن كل الموردين الذين يمكنهم توفير الموارد المطلوبة وتحليل هذه المعلومات لاختيار أفضل مصادر التوريد، والتي يكون لديها القدرة والرغبة في التعاون مع المنشأة لتخفيض التكاليف البيئية وتحقيق منافع لكل أطراف العلاقة، ويرى كل من ( Agndal & Nilsson, 2008) أن التعاون بين مورد مع المنشأة في إجراءات إدارة التكلفة بهدف تدنية تكاليفهم لن يتحقق إلا إذا تأكد أن هناك عائداً يمكن أن يتحقق له نتيجة هذا التعاون سواء كان عائداً مادياً أو عائداً غير مادي مثل ضمان استقرار حجم مبيعاته للمنشأة على المدى الطويل.

ويرى ( Saeed et al., 2005; Suomala et al., 2010) أن إدارة التكلفة البيئية تعبر عن استجابة المحاسبة الإدارية للتطور الذي حدث في العديد من سلاسل التوريد، إذ تساعد المنشأة وعملاءها ومورديها على إيجاد طرق إضافية لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء وزيادة مقدرة المنشأة على خدمة العملاء في إطار الالتزام والثقة المتبادلة بينهم للكشف عن الفرص الإضافية لتحقيق وفر في التكلفة وتحسين الأداء.



إن نجاح إدارة تكاليف سلسلة التوريد يجب أن يتم في بيئة تعتمد على الثقة والتعاون بين جميع أعضاء السلسلة وفي ظل تدفق المعلومات عن تصميم المنتجات وتطويرها وجميع التكاليف المتعلقة بها، ولكي تتم إدارة تكاليف سلسلة التوريد بطريقة جيدة يجب دعمها ببعض المداخل المستحدثة التي تهدف إلى دعم علاقات الثقة والتعاون وزيادة الشفافية للمعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد وتعد السجلات المفتوحة أحد أهم الأساليب التي تساعد إدارة التكلفة. ( romano, 2012 )

وتعد إدارة التكلفة من المقومات الرئيسية التي تسعى المنشآت إلى استمرار نجاحها وتحقيق هدف النمو والبقاء ولتعزيز الميزة التنافسية، إذ إن خفض تكلفة المنتج النهائي يعد المطلب الرئيسي للعملاء، وتعرف ( الجندي، 2006 ) إدارة تكاليف إدارة سلسلة التوريد بأنها مدخل لتنسيق الأنشطة في سلسلة التوريد لتخفيض التكلفة الكلية للمنتج الذي يشترك أعضاء سلسلة التوريد في إنتاجه.

### أدوات الإدارة البيئية لخفض التكلفة

يتطلب نجاح أدوات الإدارة البيئية للتكلفة التعاون الكامل بين المورد والمشتري، وتعد علاقة التعاون الإستراتيجي بين المورد والمشتري هي البنية الأساسية لتطبيق أدوات الإدارة البيئية للتكلفة لأن العلاقة الإستراتيجية تتميز بطول فترتها بالإضافة إلى أنها تتميز بالاستثمارات المشتركة مما يولد المصلحة المشتركة لدى الطرفين لنجاح العلاقة الإستراتيجية وحماية هذه الاستثمارات، وتتميز تطبيق



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

الإدارة البيئية للتكلفة بزيادة الاعتماد المتبادل لطرفي العلاقة التعاونية إلى الحد الذي تزول معه الحدود التنظيمية خاصة في مجالات البحث والتطوير وتبادل الخبرات والعاملين وبيانات التكاليف، لذلك فإن البيئة التعاونية هي البيئة المناسبة لنجاح الأدوات الإدارية البيئية للتكلفة. (Elgibale &sofwat,2014)

وفي الوقت الذي أصبح فيه تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة سلسلة التوريد اقترانًا بتعزيز القيمة المسلمة للعميل، تزايد الاهتمام بتفعيل أدوات إدارة التكاليف البيئية فيما بين أعضاء السلسلة، والتي تشكل فيما بينها مدخلًا منظمًا لتنسيق أنشطة المنشأة الرئيسية مع شبكة الموردين والعملاء على امتداد سلسلة التوريد من خلال برامج متطورة لإدارة التكلفة تستند إلى الثقة المتبادلة ومشاركة المعلومات بهدف تدعيم المركز التنافسي، وتستهدف بالأساس إيجاد طرق لخفض التكلفة قائمة على الجهود المشتركة فيما بين أعضاء السلسلة (الجندي، 2007).

كما أن نتيجة الترابط فيما بين منشآت سلسلة التوريد، واعتماد بعضها على بعض تحقيق التميز والتنافسية غير المرتبطين بتنفيذ أنشطة بعينها من جانب أحد الطرفين، وقد تزايدت أهمية التنسيق فيما بين الأنشطة الرئيسية على امتداد السلسلة من خلال استغلال الروابط والعلاقات بغرض تخفيض التكلفة اقترانًا بتغيير المركز التنافسي لكل منشأة وللسلسلة التوريد بالكامل (عبد اللطيف، 2015)، فتخفيض التكلفة وتعزيز القدرة التنافسية وتوفير القيمة للعميل لم يعد مسئولية المنشأة





الرئيسية فقط، بل أصبح مسؤولية تضامنية لكل الأطراف المشتركة في تقديم المنتج النهائي. (chen, 2011, Boute et al, 2015)

وتسهم الإدارة البيئية للتكلفة في خفض التكاليف من خلال التنسيق والتعاون بين المورد والمشتري، إذ تعد من أكثر الأدوات تطور لخفض التكاليف بالتعاون مع الموردين ( de , faria, et al , 2013 )

### القسم الثالث

#### الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة لسلسلة التوريد ودعم الميزة التنافسية

##### تمهيد:

يعد التنافس من أهم سمات العصر الجديد والتي تحدد نجاح المنشآت أو فشلها، إذ يمكن تحقيق تلك الميزات التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنشآت. والميزة التنافسية يقصد بها ما تختص به مؤسسة دون غيرها، بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، إذ يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل، والسجلات المفتوحة هي التي تستخدم في مجموعة المنشآت التي تشترك في إنتاج منتج واحد أو تقديم خدمة واحدة (سلاسل التوريد) وهذا المفهوم يعتمد بصورة كبيرة على تبادل المعلومات بين أفراد السلسلة وذلك لأغراض خفض التكلفة ودعم الميزة التنافسية.



### كفاءة المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية لسلسلة التوريد

يمكن للمنشأة أن تولد الميزة التنافسية من خلال ما يتوفر لها من مصادر تساعد على إيجاد تلك الميزة، فيمكن أن تعتمد على ما توفره لها البيئة التسويقية الخارجية من فرص لاكتساب الميزة التنافسية، أو على ما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة مقارنة بالمنشآت المنافسة، وبصورة.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنشأة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (مصطفى، 2004) وفي تعريف آخر هي: "امتلاك المؤسسة موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل." (عبد الرحمن، حريز، 2014م، ص111)

وتقوم المعلومات بدور أساسي في إحداث التكامل بين العمليات اللوجستية التي تحدث بين أطراف سلسلة التوريد، إذ إن الاستخدام المتوافق للمعلومات يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق بين أطراف سلسلة التوريد، وترجع أهمية إحداث التكامل في العلاقة بين البائع والمشتري داخل سلسلة التوريد لأهمية إحداث التكامل بين عمليات الأعمال عن طريق سلسلة من الأنشطة اللوجستية داخل سلسلة التوريد.



بما يساعد على تحقيق نجاحات مالية وإستراتيجية في الأسواق خاصة الأسواق العالمية . (Deraman,et al,2012)

ولقد أوضحت دراسة (Deraman,et al,2012) دور المعلومات والاتصالات على أداء سلسلة التوريد، فقد بينت الدور والتأثير الإيجابي الذي تحققه نظم المعلومات والاتصالات المتوافقة على أداء سلسلة التوريد، كما أوضحت دراسة ( Kaliani S.,etal,2016 )

الأثر غير المباشر الذي تؤديه المعلومات على خلق وتقوية علاقات تكامل داخل سلسلة التوريد بما يسهم في تحقيق أعلى مستوى لأداء الشركة، وهذا أيضا ما أكدته دراسة ( Singhry,2015 ) فيما يتعلق بضرورة تحسين قدرات الشركات من خلال الاهتمام بدعم وتطوير قدرات المعلومات اللازمة لتحقيق تكامل الموردين والعملاء داخل سلسلة التوريد. كذلك اهتمت دراسة (فراج، 2019) بدراسة كيفية تحقيق الشفافية وضمان جودة المعلومات والاتصالات بين أطراف سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية، وأكدت دراسة ( Yao, et al,2009 ) ضرورة توفير معلومات حديثة قادرة على كسر الحواجز بين الموردين والمشتريين لضمان تحسين أداء أطراف سلسلة التوريد.

وقدمت أدبيات الفكر مدخل السجلات المفتوحة كأسلوب ملائم لسلسلة التوريد، وذلك للتغلب على مشكلة نقص معلومات التكاليف، وأسعار التوريد ما هي إلا تكاليف المواد الأولية لدى شركة المشتري، وهي تعكس تكاليف مكونات المنتج، إضافة إلى تكاليف عمليات التشغيل التي تمت لدى الشركات الموردة،



ويستخدم هذا المدخل كأداة وسيطة لرقابة وتسهيل مرونة الإنتاج وهيكل التكاليف لدى الشركات الموردة وإعادة، إذ يمد الشركة المشتري بمعلومات عن عمليات الإنتاج وهيكل التكاليف لدى الشركات الموردة وإعادة تصميم عمليات الإنتاج والتوزيع الخاصة بهم، كما تمكن الشركات الموردة من المشاركة في إعادة تصميم المنتج سواء لتحسين جودته أو وظائفه أو لتخفيض تكلفته ( عبيد الله، 2010 ) ويرى الباحثان أن الكشف عن بيانات التكاليف يحقق مزايا تنافسية للشركات الأعضاء في شبكة الأعمال تتمثل في بناء علاقات توريد طويلة الأجل، وتبادل المعلومات، وتخفيض التكاليف وتعظيم المشاركة في المنافع بما يسهم في تحسين الأداء.

#### العلاقة بين معلومات السجلات المفتوحة وسلسلة التوريد

تعد السجلات المفتوحة من الأدوات المستخدمة في مجال المحاسبة الادارية المتعلقة بسلسلة التوريد وهي تعتمد بصفة أساسية على تبادل بيانات التكلفة الخاصة بعمليات كل شركة داخل سلسلة التوريد. ( Fliegner , 2015 ).

وتعد سلاسل الإمداد من المجالات البحثية التي جذبت اهتمام الممارسين والأكاديميين خلال العقدین الأخيرين ( Wang and Chan, 2010 )، وهي تركز على تحقيق الفعالية والكفاءة في تدفق كل من المعلومات والعناصر المادية تلبية لمتطلبات المستهلكين، وذلك بداية من مصدر توريد المواد الخام حتى استهلاك المنتج بواسطة المستهلك النهائي، ولا شك في أن الإدارة الرشيدة لهذه العملية



تتطلب بذل وتنسيق الجهود الجماعية بين مختلف أطراف سلاسل الإمداد، وهم موردو المواد الخام، والشركات المصنعة، والموزعون بمختلف أنواعهم، والمستهلكون النهائيون، سعياً لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة المتمثل في إشباع احتياجات المستهلكين وتلبية رغباتهم بأقل تكلفة ممكنة ( Li et al., 2009 ).

ولتحسين كفاءة سلسلة التوريد يجب ضمان استمرار تدفق المعلومات كما ونوعاً بين أطراف سلسلة التوريد وفيما بين أقسام وإدارات المنشأة الواحدة، إذ يسهم تبادل المعلومات ومشاركتها في تخفيض تكلفة المنتجات وتلبية احتياجات العملاء والتقليل من حالة عدم التأكد ويتحقق ذلك من خلال القيام بتخفيض وقت دوره حياه المنتج، تحسين إدارة المخزون ومن ثم تخفيض تكاليف الفاقد أو التالف، وتخفيض تكاليف إنتاج المنتجات من خلال تحسين التعاون مع الموردين وتنسيق الجهود داخل أقسام المنشأة وإداراتها، وهذا ما توصلت إليه دراسة ( Agndal & Nilsson, 2010 ) بأن الإفصاح عن المعلومات يدعم خفض التكاليف من خلال التطوير المشترك للمنتج، وأن حوافز الموردين للكشف عن معلومات وهيكل التكلفة توجه نحو المكاسب الملموسة في الأجلين الطويل والقصير في حالة تطبيق إستراتيجية الشراء الارتباطي.

لذا من الضروري أن توضح الشركة المشترية للشركة الموردة أن الكشف عن بيانات التكلفة من جانبها أمر ضروري لتحقيق المنافع المشتركة بين أطراف السلسلة، ويجب أن تدرك الشركات في سلسلة التوريد مدى دقة وإمكانية الاعتماد



على المعلومات الناتجة من الشركات الأخرى حتى يتسنى تبادل المعلومات المشتركة. (Lee , et , al).

كما أن نجاح سلسلة التوريد يتوقف على مدى حجم تبادل المعلومات المالية وغير المالية والتكامل بين أعضاء سلسلة التوريد (حسين، 2019، عبد الدايم، 2018)، ولذلك ظهر مفهوم تبني وتطبيق تبادل المعلومات الحديثة نظراً لقدرتها على بناء شبكة أطراف وعلاقات فعالة تسهم في زيادة الكفاءة وخفض التكلفة خاصة تكلفة المعاملات بين أطراف هذه الشبكة ChoonT. et (al, 2010)، (رشوان، 2020)، وقد تسهم المعلومات الحديثة في ذلك من خلال خصائصها المميزة بما يحقق أهداف إدارة سلسلة التوريد (التكلفة، الجودة، السرعة). ويرى الباحثان أن السجلات المفتوحة تتطلب تطبيق تعاون وثقة والتزام بين الشركات الأعضاء في شبكة الأعمال للكشف عن بيانات التكاليف.

### الثقة المتبادلة والميزة التنافسية

تساعد الثقة على التغلب على بعض الصعوبات المتبادلة داخل السلسلة مثل: تباين قوة الأعضاء، وتعارض المصالح والربحية الأقل لأحد الأطراف من خلال التأثير في المشاركة في المخاطرة والمنافع، وزيادة الاطمئنان وتطوير الروابط المشتركة، والمحافظة على الاستقرار على المدى الطويل في سلسلة التوريد وفتح قنوات الاتصال (Yeung , et , al., 2009).



وتعد الثقة أحد آليات دعم العمل التعاوني من خلال شبكات الأعمال، كما أنه مع تطور الأعمال فإن الثقة تعد عنصرًا أساسيًا لزيادة الاعتماد على المورد بالإضافة إلى الاعتماد على التطور التكنولوجي لدى المورد مع التركيز على الكفاءة الأساسية داخل الشركة لمواجهة التغيرات السريعة، إذ تتمثل أهمية الثقة في (Langfield-Smith, K., & Smith, D, 2003, pp281-307) تخفيض تكاليف المعاملات، وتزويد من الرضا عن علاقات التبادل لدي جميع الشركاء، وتهدف إلى زيادة نطاق الأنشطة المشتركة وزيادة تبادل المعلومات بين شركات سلسلة التوريد.

وقد تناولت دراسة ( Alenius, et al., 2016 ) الدراسة السجلات المفتوحة بوصفها أداة لإدارة الترابط عبر الحدود التنظيمية للشركة، ودور السجلات المفتوحة في إدارة العلاقات مع الشركات الموردة، وأشارت الدراسة إلى أن البحث عن ميزة تنافسية مستدامة هو الدافع الأساسي وراء علاقات الترابط والتكامل من خلال سلاسل التوريد، وأوضحت الدراسة أن نجاح الشركات يعتمد بصورة كبيرة على قدرتها على ضبط الأحداث خارج حدودها التنظيمية من خلال توسيع نطاق إدارة التكلفة، وبيئة التنافسية الجديدة تتطلب الاعتماد على أدوات جديدة لإدارة التكلفة، وأن السجلات المفتوحة تؤدي دورا رئيسيا في إنشاء وإدارة علاقات الشركات الموردة وتكشف عن المزيد من فرص التحسين لكل من الشركة الموردة والشركة المشتريّة، كما أن تصنيف العلاقات بين الشركات يكون وفقا لمستويات الترابط المختلفة من الشركات الموردة.



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

ولتحقيق الفاعلية في تنسيق الجهود الجماعية بين مختلف أطراف سلاسل الإمداد، فإن الأمر يتطلب تحقيق التكامل داخليا بين أنشطة وعمليات المنظمة من جانب، وخارجيا بين المنظمة ذاتها وكل من مورديها ومستهلكي منتجاتها من جانب آخر، خاصة في ضوء البيئة الديناميكية والمنافسة الشديدة التي يغلب عليها طابع العالمية التي تشهدها غالبية - إن لم يكن جميع - في الوقت الراهن (WongandBoon-itt, 2008)، وتبرز أهمية تحقيق هذا التكامل في ضوء الاعتقاد بأن المنافسة المستقبلية في مجال الأعمال ستكون بين شبكات سلاسل الإمداد وليس بين المنظمات وبعضها البعض (Wu et al., 2014; Min and Zhou, 2002)، بالإضافة إلى الاعتقاد بأن جوهر الميزات التنافسية في مجال إدارة سلاسل الإمداد يتمثل في القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف أطرافها). (Mendoza et al., 2014-Palma)

بالإضافة إلى الاعتقاد بأن جوهر بناء الميزات التنافسية في مجال إدارة سلاسل الإمداد يتمثل في القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف أطرافها). (Mendoza et al., 2014-Palma)

أما (Flynn et al.; 2010; Li et al., 2009; Zhao et al., 2008). فيعرفون تكامل سلاسل الإمداد على أنه قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين أنشطتها وعملياتها الداخلية والتعاون الإستراتيجي مع الأطراف الأخرى المكونة لسلسلة الإمداد الخاصة بها؛ بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة في تدفق





المنتجات، والمعلومات، والأموال، والقرارات؛ لتوفير أقصى إشباع لاحتياجات المستهلكين بسرعة عالية وتكلفة منخفضة. ويعرفه (Vijayasarathy 2010) (على أنه تبني واستخدام هياكل، وعمليات، وتقنيات، وممارسات تدعم العمل الجماعي التعاون بين أطراف سلسلة الإمداد التي يمكن من خلالها ضمان التدفق الدقيق في الوقت المناسب للمعلومات، والمواد، والمنتجات).

### القسم الرابع

#### الدراسة الميدانية واختبار الفروض

##### هدف الدراسة:

##### مجتمع الدراسة وعينتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف تأثير درجة الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في ظل وجود تعاون مشترك بين الأطراف، وبالتطبيق على عدد من الشركات الصناعية المصرية العاملة صناعة الأغذية، السيارات، الملابس. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية كبيرة، ومتوسطة الحجم لاستطلاع آرائها حول فروض البحث، ومن ثم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة.

##### مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في المنشآت العاملة في الصناعات الآتية: صناعة الأغذية وصناعة الملابس الجاهزة، وصناعة السيارات لما تتسم به هذه الصناعات



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

من ارتفاع نسبة استخدام الموارد وارتفاع نسبة العملاء التي تطلب تلك الصناعات والتي تهتم بسرعة الإنجاز فيها لتحقيق رغبات المستهلكين لديها مما يتطلب من تلك المنشآت ضرورة معرفة مستوى أدائها لتحقيق التنافس بينها وبين المنشآت المماثلة لها في الإنتاج.

### العينة:

شملت عينة الدراسة عدد 50 من السيارات، 60 من الأغذية، 85 من الملابس، ويعرض جدول رقم (2) توزيع العينة، وعدد الاستثمارات الصحيحة القابلة للقياس: 135 استمارة، وبنسبة استجابة 69.24%

### جدول رقم (1)

#### توزيع عينة الدراسة

الاستثمارات الصحيحة		الاستثمارات المُستبعدة		الاستثمارات الموزعة	فئات الدراسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد		
64%	32	36%	18	50	السيارات
63%	38	37%	22	60	الأغذية
76%	65	24%	20	85	الملابس
69.24%	135	30.76%	60	195	الإجمالي

أساليب التحليل الإحصائي:



تقوم عملية التحليل الإحصائي على تحليل وتقييم البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام استمارة الاستقصاء، و تم استخدام البرنامج الإحصائي: ( SPSS ) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة فروض الدراسة

**حساب معامل الارتباط ( ألفا )** تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لتقييم ثبات ومدى اعتمادية ومصداقية مجموعة نتائج الدراسة الميدانية وتعميم المخرجات وعدم وجود تحيز أو تحريف في النتائج.

### الإحصاء الوصفي.

**أولاً: معامل الثبات:** تم حساب معامل الثبات (معامل الاعتمادية) لأسئلة الاستقصاء وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، وباستعراض الجدول رقم (3) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، فقد تضمنت قائمة الاستقصاء خمسة أسئلة رئيسية وتضمن كل سؤال مجموعة من العناصر، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.7930). (0.9114)، وبالتالي يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج



ويوضح الجدول الآتي رقم (2) معامل الثبات

جدول رقم ( 2 )

معامل الثبات

معامل الثبات (Alpha)	البيان	السؤال	رمز المتغير
.8878	أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في اتخاذ القرار .	الأول	X1
.8344	أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في المعلومات التي توفرها من اجل تخطيط وتطوير المنتجات .	الثاني	X2
.8282	أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في المعلومات الخاصة بالتوريد من الموردين .	الثالث	X3
.7930	أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في التكاليف الكلية .	الرابع	X4
.9114	أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في الميزة التنافسية .	الخامس	Y1

\*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: الأهمية النسبية:-

يتم عرض الأهمية النسبية لعناصر كل سؤال من أسئلة الدراسة على النحو الآتي:



### جدول رقم ( 3 )

الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في اتخاذ القرار

رمز المتغير	المفهوم	الأهمية النسبية %		
		الملابس	السيارات	الأغذية
X1.1	1. توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة معلومات عن تخطيط الموارد.	88.32	84.36	84.32
X1.2	2. توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة المستخدم من كل مورد وبشكل أكثر دقة مما يساعد في تحليل تكلفة كل مورد	85.54	84.44	90.52
X1.3	3. توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة رؤية شاملة حول كيفية إدارة الموارد المتاحة.	81.46	78.76	82.1
X1.4	4. توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة الرقابة الفعالة مما يساعد في تحديد التكلفة.	91.38	88.84	87.88

يعرض الجدول (3) الأهمية النسبية أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة

في اتخاذ القرار

من وجهة نظر عينة الدراسة (الملابس - السيارات - الأغذية، المذكورة في الدراسة )، ويتضح من الجدول أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة عفيلى اتخاذ القرار

وهي كالتالي :-

من وجهة نظر الملابس :-



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

- توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة الرقابة الفعالة مما يساعد في تحديد التكلفة وذلك بأهمية نسبية قدرها 91.38 %
- توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة معلومات عن تخطيط الموارد وذلك بأهمية نسبية قدرها 88.32 % قياس المستخدم من كل مورد وبشكل أكثر دقة مما يساعد في تحليل تكلفة كل مورد لأداء الأنشطة بأهمية نسبية قدرها 85.54 %.

#### من وجهة نظر السيارات:-

- توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة الرقابة الفعالة مما يساعد في تحديد التكلفة بأهمية نسبية قدرها 88.84 %
- توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة المستخدم من كل مورد وبشكل أكثر دقة مما يساعد في تحليل تكلفة كل مورد بأهمية نسبية قدرها 84.44 %.
- توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة معلومات عن تخطيط الموارد بأهمية نسبية قدرها 84.36 %.

#### من وجهة نظر الأغذية:-

- توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة المستخدم من كل مورد وبشكل أكثر دقة مما يساعد في تحليل تكلفة كل مورد بأهمية نسبية قدرها 90.52 %.
- توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة الرقابة الفعالة مما يساعد في تحديد التكلفة بأهمية نسبية قدرها 87.88 %.
- توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة معلومات عن تخطيط الموارد بأهمية نسبية قدرها 84.32 %



#### جدول رقم ( 4 )

الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في المعلومات التي توفرها من أجل تخطيط وتطوير المنتجات

الأهمية النسبية %			العناصر	رمز المتغير
الأغذية	السيارات	الملابس		
82.10	88.14	88.62	1. تعمل المنشأة على جعل العملاء شركاء في سلسلة التوريد وتحقيق جودة اعلى وتحقيق رضاء العملاء.	X2.1
81.06	81.34	83.78	2. ترتبط المنشأة بالعملاء بعلاقة طويلة الأجل من خلال شبكة معلومات.	X2.2
80.52	86.26	79.38	3. يتمتع العملاء بمشاركة معلومات جيدة لمنتجات المنشأة.	X2.3
93.16	86.88	90.78	4. يشترك العملاء في مرحلة التصميم وتطوير المنتج.	X2.4
81.58	77.85	79.3	5. تمتلك المنشأة منظومة معلومات جيدة عن العملاء والموردين.	X2.5
82.12	76.32	80.32	6. يشترك العملاء والموردين في اعداد خطة الإنتاج.	X2.6

يعرض الجدول رقم ( 5 ) الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في

المعلومات التي توفرها من أجل تخطيط وتطوير المنتجات

من وجهة نظر عينة الدراسة (الملابس - السيارات- الأغذية، المذكورة في الدراسة )

ويتضح من الجدول ما يأتي:



من وجهة نظر الملابس: -

- يشترك العملاء في مرحلة التصميم وتطوير المنتج بأهمية نسبية قدرها 90.78 %.
- تعمل المنشأة على جعل العملاء شركاء في سلسلة التوريد وتحقيق جودة أعلى وتحقيق رضا العملاء بأهمية نسبية قدرها 88.62 %.
- ترتبط المنشأة بالعملاء بعلاقة طويلة الأجل من خلال شبكة معلومات بأهمية نسبية قدرها 83.78 %.
- يشترك العملاء والموردون في إعداد خطة الإنتاج بأهمية نسبية قدرها 80.32 %.

من وجهة نظر السيارات:-

- يشترك العملاء في مرحلة التصميم وتطوير المنتج بأهمية نسبية قدرها 86.88 %.
- ترتبط المنشأة بالعملاء بعلاقة طويلة الأجل من خلال شبكة معلومات بأهمية نسبية قدرها 88.14 %.
- ترتبط المنشأة بالعملاء بعلاقة طويلة الأجل من خلال شبكة معلومات بأهمية نسبية قدرها 81.34 %.
- يتمتع العملاء بمشاركة معلومات جيدة لمنتجات المنشأة بأهمية نسبية قدرها 86.26 %.

من وجهة نظر الأغذية:-

- يشترك العملاء في مرحلة التصميم وتطوير المنتج بأهمية نسبية قدرها 93.16 %.
- تعمل المنشأة على جعل العملاء شركاء في سلسلة التوريد وتحقيق جودة أعلى وتحقيق رضا العملاء بأهمية نسبية قدرها 82.10 %.
- ترتبط المنشأة بالعملاء بعلاقة طويلة الأجل من خلال شبكة معلومات بأهمية نسبية قدرها 81.06 %.





- يشترك العملاء والموردون في اعداد خطة الإنتاج بأهمية نسبية قدرها 82.12 %.

### جدول رقم (5)

الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في المعلومات الخاصة بالتوريد

من الموردين

الأهمية النسبية %			العناصر	رمز المتغير
الأغذية	السيارات	الملابس		
82.72	91.26	85.24	1. السجلات المفتوحة توفر معلومات تفصيلية عن تخطيط محركات الأداء قبل واثاء الإنتاج وبعده.	X3.1
81.06	93.84	87.84	2. السجلات المفتوحة تهتم بالاستفادة بشكل أفضل من الموردين وجعلهم امتداد إستراتيجي.	X3.2
84.20	95.00	91.30	3. السجلات المفتوحة توفر معلومات عن مورديه لتدعيم الموقف التنافسي.	X3.3
84.20	91.88	91.08	4. الشراكة مع الموردين توفر معلومات كافية وملائمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.	X3.4
78.44	81.26	83.4	5. السجلات المفتوحة يساعد على تحسين معدل الأنشطة ووقت التصنيع.	X3.5
93.16	86.88	90.78	6. السجلات المفتوحة يتساعد على تخفيض وقت الانجاز والتوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية.	X3.6
87.38	88.14	89.86	7. السجلات المفتوحة تساعد على تحديد التكلفة للمنتجات من خلال تحديد الموردين الجيدين.	X3.7
81.06	81.18	87.16	8. يؤدي توفير المعلومات اللازمة لتحسين وتطوير القرارات التشغيلية.	X3.8
80.52	76.32	77.24	9. السجلات المفتوحة تساعد في تحديد قرارات الصنع أو الشراء بهدف تخفيض التكلفة في ظل المنافسة.	X3.9



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

80.00	78.02	76.62	10. السجلات المفتوحة يؤدي إلى تحليل هامش الربحية وتعرّف مقدار الإسهام الحقيقي لكل مورد.	X3.10
84.70	88.14	85.8	11. السجلات المفتوحة تساعد على تحديد كمية الإنتاج مما يساعد في ت قرار الشراء ام التصنيع.	X3.11

يعرض الجدول رقم (5) الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في المعلومات الخاصة بالتوريد من الموردين من وجهة نظر عينة الدراسة (الملابس - السيارات- الأغذية ، المذكورة في الدراسة ) ويتضح من الجدول ما يأتي:  
**من وجهة نظر الملابس:-**

- السجلات المفتوحة توفر معلومات عن مورديه لتدعيم الموقف التنافسي بأهمية نسبية قدرها 91.30 %.
- الشراكة مع الموردين توفر معلومات كافية وملائمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات بأهمية نسبية قدرها 91.08 %.
- السجلات المفتوحة تهتم بالاستفادة بشكل أفضل من الموردين وجعلهم امتداد إستراتيجي بأهمية نسبية قدرها 87.84 %.
- السجلات المفتوحة يساعد على تخفيض وقت الإنجاز والتوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية بأهمية نسبية قدرها 90.78 %.
- السجلات المفتوحة تساعد على تحديد التكلفة للمنتجات من خلال تحديد الموردين الجيدين بأهمية نسبية قدرها 89.86 %.
- يؤدي توفير المعلومات اللازمة لتحسين وتطوير القرارات التشغيلية بأهمية نسبية قدرها 87.16 %.



### من وجهة نظر السيارات:-

- السجلات المفتوحة توفر معلومات عن مورديه لتدعيم الموقف التنافسي بأهمية نسبية قدرها 95%.
- الشراكة مع الموردين توفر معلومات كافية وملائمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات بأهمية نسبية قدرها 91.88%.
- السجلات المفتوحة تهتم بالاستفادة بشكل أفضل من الموردين وجعلهم امتداد إستراتيجي بأهمية نسبية قدرها 93.84%.
- السجلات المفتوحة يتساعد على تخفيض وقت الإنجاز والتوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية بأهمية نسبية قدرها 86.88%.
- السجلات المفتوحة تساعد على تحديد التكلفة للمنتجات من خلال تحديد الموردين الجيدين بأهمية نسبية قدرها 88.14%.
- السجلات المفتوحة تساعد على تحديد كمية الإنتاج مما يساعد في ت قرار الشراء أو التصنيع بأهمية نسبية قدرها 88.14%.

### من وجهة نظر الأغذية:-

- السجلات المفتوحة توفر معلومات عن مورديه لتدعيم الموقف التنافسي بأهمية نسبية قدرها 84.20%.
- الشراكة مع الموردين توفر معلومات كافية وملائمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات بأهمية نسبية قدرها 84.20%.
- السجلات المفتوحة يتساعد على تخفيض وقت الإنجاز والتوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية بأهمية نسبية قدرها 93.16%.



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

- السجلات المفتوحة تساعد على تحديد التكلفة للمنتجات من خلال تحديد الموردين الجيدين بأهمية نسبية قدرها 87.38%.
  - السجلات المفتوحة تساعد على تحديد كمية الإنتاج مما يساعد في ت قرار الشراء أو التصنيع بأهمية نسبية قدرها 84.70%.
  - السجلات المفتوحة توفر معلومات تفصيلية عن تخطيط محركات الأداء قبل الإنتاج وفي أثناءه وبعده بأهمية نسبية قدرها 82.72%.
- كما تبين للباحث أن الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على التكاليف الكلية يمكن ايضاحها من خلال الجدول الآتي رقم (6)

### جدول رقم (6)

الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في التكاليف الكلية

الأهمية النسبية %			العناصر	رمز المتغير
الأغذية	السيارات	الملابس		
86.76	85.00	82.76	1. تعمل المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض تطوير وتخفيض التكلفة بشكل كبير.	X4.1
83.6	79.38	81.24	2. تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض توفير معلومات كافية وملائمة لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.	X4.2
93.16	86.88	90.78	3. تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء.	X4.3
86.92	86.34	83.40	4. تركز المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بهدف إمداد الإدارة بالمواد التي تفيد العملية الإنتاجية.	X4.4
81.58	77.58	75.64	5. تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتطوير نظم التكلفة وزيادة الربحية.	X4.5
80.00	91.26	85.76	6. تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة حتى يتم الاستعناء عن الموردين والتي لا تضيق قيمة للمنشأة.	X4.6
85.34	82.5	83.40	7. تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتقدير الربحية خلال المدى الزمن لدورة حياة المنتج.	X4.7



يعرض الجدول رقم (6) الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في التكاليف الكلية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة (الملابس - السيارات - الأغذية، المذكورة في الدراسة) **كما يأتي:-**

**من وجهة نظر الملابس:-**

- تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء بأهمية نسبية قدرها 90.78 %.
- تركز المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بهدف إمداد الإدارة بالمواد التي تفيد العملية الإنتاجية بأهمية نسبية قدرها 83.4 %.
- تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة حتى يتم الاستعناء عن الموردين والتي لا تضيف قيمة للمنشأة بأهمية نسبية قدرها 85.76 %.

**من وجهه نظر السيارات:-**

- تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء بأهمية نسبية قدرها 86.88 %.
- تركز المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بهدف امداد الإدارة بالمواد التي تفيد العملية الإنتاجية بأهمية نسبية قدرها 86.34 %.
- تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة حتى يتم الاستعناء عن الموردين والتي لا تضيف قيمة للمنشأة بأهمية نسبية قدرها 91.26 %.

**من وجهة نظر الأغذية:-**

- تعمل المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض تطوير وتخفيض التكلفة بشكل كبير بأهمية نسبية قدرها 86.76 %.



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

- تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء بأهمية نسبية قدرها 93.16 %.
- تركز المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بهدف إمداد الإدارة بالمواد التي تفيد العملية الإنتاجية بأهمية نسبية قدرها 86.92 %.

جدول رقم (7)

الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في الميزة التنافسية

الأهمية النسبية %			العناصر	رمز المتغير
الأغذية	السيارات	الملابس		
80.00	91.26	84.62	1. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في تدعيم الإستراتيجيات التنافسية.	y1.1
83.22	87.85	84.30	2. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة توفير المعلومات الملائمة للرقابة وتقييم الأداء.	y1.2
80.52	76.20	78.76	3. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى تحقيق البقاء والنمو في ظل الجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.	Y1.3
87.90	93.14	88.32	4. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى توفير معلومات ملائمة عن العملاء والمنافسين لتحقيق الإستراتيجيات التنافسية.	y1.4
83.24	81.86	83.08	5. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة لتحديد الإستراتيجيات الملائمة.	y1.5
82.10	74.36	78.82	6. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على تحسين قدرة المنشأة على إرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم في ظل التنافسية.	y1.6
82.72	85.08	90.76	7. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على اختيار التوجه الإستراتيجي الذي يحقق للمنشأة وضعا تنافسياً جيداً.	y1.7



80.52	76.32	78.76	8. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على دعم القدرة التنافسية في السوق والمساعدة على البقاء والاستمرار.	y1.8
81.58	85.00	85.76	9. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة لدعم الإدارة في رسم السياسات الإنتاجية المستقبلية والاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.	y1.9
81.58	76.24	78.76	10. الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة لاتخاذ القرارات المثلى فيما يتعلق بالإنجاز في تلبية احتياجات العملاء وذلك للاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد.	y1.10

يعرض الجدول رقم (7) الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في الميزة التنافسية من خلال وجهة نظر عينة الدراسة (الملابس - السيارات - الأغذية، المذكورة في الدراسة) **كالآتي:**

#### **من وجهة نظر الملابس:-**

- الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على اختيار التوجه الإستراتيجي الذي يحقق للمنشأة وضعًا تنافسيًا جيدًا بأهمية نسبية قدرها 90.76%.
- الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى توفير معلومات ملائمة عن العملاء والمنافسين لتحقيق الإستراتيجيات التنافسية بأهمية نسبية قدرها 88.32%.
- الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في تدعيم الإستراتيجيات التنافسية بأهمية نسبية قدرها 84.62%.

#### **من وجهة نظر السيارات:-**

- الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على اختيار التوجه الإستراتيجي الذي يحقق للمنشأة وضعًا تنافسيًا جيدًا بأهمية نسبية قدرها 85.08%.



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

- الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى توفير معلومات ملائمة عن العملاء والمنافسين لتحقيق الإستراتيجيات التنافسية بأهمية نسبية قدرها 93.14 %.
- الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في تدعيم الإستراتيجيات التنافسية بأهمية نسبية قدرها 91.26 %.

#### من وجهة نظر الأغذية:-

- الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى توفير معلومات ملائمة عن العملاء والمنافسين لتحقيق الإستراتيجيات التنافسية بأهمية نسبية قدرها 87.90 %.
- الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة توفير المعلومات الملائمة للرقابة وتقييم الأداء بأهمية نسبية قدرها 83.22 %.
- الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة لتحديد الإستراتيجيات الملائمة بأهمية نسبية قدرها 83.24 %

#### ثالثاً: - اختبارات الفروض:-

تم إختبار فروض الدراسة على النحو الآتي:

#### الفرض الأول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة وقيمة المعلومات ولاختبار هذا الفرض يتم الأخذ في الاعتبار ما يأتي:-

يعرض الجدول رقم (8) الإحصاء الوصفي لبيانات السؤال الثالث أثر الخصائص والمعلومات التي توفرها محاسبة الإنجاز في اتخاذ القرار في المنشأة التي يتضمَّنُها من وجهة





نظر عينة الدراسة (الملابس- السيارات- الأغذية المذكورة في الدراسة )، ويتضح من الجدول أن اهتمام الملابس بالسجلات المفتوحة يساعد على تخفيض وقت التوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.82، واهتمام السيارات بالسجلات المفتوحة يساعد على تخفيض وقت التوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية بمتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري 0.75، واهتمام الأغذية بالسجلات المفتوحة يساعد على تخفيض وقت التوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.82، واهتم السيارات تطبيق محاسبة الانجاز يساعد على الطاقة الفائضة مما يساعد في ترشيد قرار الشراء او التصنيع المديرين بمتوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0.56، كما يتضح أن اهتمام الملابس بتطبيق محاسبة الانجاز يساعد على الطاقة الفائضة مما يساعد في ترشيد قرار الشراء أو التصنيع المديرين بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.82 بمتوسط حسابي 4.29، وانحراف معياري 0.74، واهتمام الأغذية والملابس بتطبيق محاسبة الانجاز يساعد على الطاقة الفائضة مما يساعد في ترشيد قرار الشراء او التصنيع المديرين بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.82 بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.85.



جدول رقم (8)

الإحصاء الوصفي لبيانات السؤال الثالث

الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في المعلومات الخاصة

بالتوريد من الموردين

الأغذية		السيارات		الملابس		العوامل
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
.45	4.10	.49	4.12	.46	4.14	السجلات المفتوحة توفر معلومات تفصيلية عن تخطيط محركات الأداء قبل وأثناء الإنتاج وبعده.
.46	4.05	.56	4.06	.51	4.08	السجلات المفتوحة تهتم بالاستفادة بشكل أفضل من الموردين وجعلهم امتداد إستراتيجي.
.59	4.03	.64	3.81	.63	3.94	السجلات المفتوحة توفر معلومات عن مورديه لتدعيم الموقف التنافسي.
.40	4	.44	4.06	.41	4.05	الشراكة مع الموردين توفر معلومات كافية وملائمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.
.54	4.08	.55	4.22	.48	4.12	السجلات المفتوحة تساعد على تحسين معدل الأنشطة ووقت التصنيع.
.82	4.37	.75	4.34	.82	4.37	السجلات المفتوحة تساعد على تخفيض وقت التوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية.
.45	4.11	.49	4.13	.46	4.14	السجلات المفتوحة تساعد على تحديد التكلفة للمنتجات من خلال تحديد الموردين الجيدين.
.46	4.05	.56	4.06	.56	4.03	يؤدي توفير المعلومات اللازمة لتحسين القرارات التشغيلية وتطويرها.
.59	4.03	.65	3.81	.73	3.86	السجلات المفتوحة تساعد في تحديد قرارات الصنع أو الشراء بهدف تخفيض التكلفة في ظل المنافسة.
.40	4	.44	4.06	.70	3.83	السجلات المفتوحة تؤدي إلى تحليل هامش الربحية وتعرف مقدار الإسهام الحقيقي لكل مورد.



4.29	.74	4.41	.56	4.24	.85	السجلات المفتوحة تساعد على تحديد كمية الإنتاج مما يساعد في قرار الشراء أو التصنيع.
------	-----	------	-----	------	-----	--

تم استخدام اختبار كروسكال والس أحد الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين ويعرض الجدول رقم (9) نتائج هذا الاختبار.

**جدول رقم (9) نتائج اختبار كروسكال والس**

المعنوية	P - Value	كروسكال والس Chi - Square	العوامل
غير معنوية	.939	.125	السجلات المفتوحة توفر معلومات تفصيلية عن تخطيط محركات الأداء قبل وأثناء الإنتاج وبعده
غير معنوية	.968	.064	السجلات المفتوحة تهتم بالاستفادة بشكل أفضل من الموردين وجعلهم امتداد إستراتيجي.
غير معنوية	.351	2.094	السجلات المفتوحة توفر معلومات عن مورديه لتدعيم الموقف التنافسي.
غير معنوية	.793	.464	الشراكة مع الموردين توفر معلومات كافية وملائمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.
غير معنوية	.897	.218	السجلات المفتوحة يساعد على تحسين معدل الأنشطة ووقت التصنيع.
غير معنوية	.9360	.145	السجلات المفتوحة يتساعد على تخفيض وقت التوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية.
غير معنوية	.939	.125	السجلات المفتوحة تساعد على تحديد التكلفة للمنتجات من خلال تحديد الموردين الجيدين.
غير معنوية	.959	.084	يؤدي توفير المعلومات اللازمة لتحسين القرارات التشغيلية وتطويرها.
غير معنوية	.347	2.117	السجلات المفتوحة تساعد في تحديد قرارات الصنع أو الشراء بهدف تخفيض التكلفة في ظل المنافسة.
غير معنوية	.198	3.238	السجلات المفتوحة تؤدي إلى تحليل هامش الربحية وتعرّف مقدار الإسهام الحقيقي لكل مورد.



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

غير معنوية	.835	.360	السجلات المفتوحة تساعد على تحديد كمية الإنتاج مما يساعد في قرار الشراء أو التصنيع.
------------	------	------	--

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) عدم معنوية جميع الأبعاد عند مستوى معنوية 5% إذ إن قيم P-value أكبر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة في أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في المعلومات الخاصة بالتوريد من الموردين ويتضح مما سبق صحة الفرض الأول بأن لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين فئات الدراسة.

### الفرض الثاني:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة وخفض التكاليف واختبار هذا الفرض يتم الأخذ في الاعتبار ما يأتي:-

يعرض الجدول رقم (10) الإحصاء الوصفي لبيانات السؤال الرابع: أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتضح من الجدول اهتمام الملابس بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء بمتوسط حسابي 4.18 وبانحراف معياري 0.61، واهتمام المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء بمتوسط حسابي 3.91 وبانحراف معياري 0.53، واهتمام الأغذية بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء بمتوسط حسابي 4.18 وبانحراف معياري 0.56، كما يتضح اهتمام الملابس بتحقيق سلسلة توريد جيدة بهدف إمداد الإدارة بالمواد التي تقيد العملية الإنتاجية بمتوسط حسابي 4.17، وبانحراف معياري 0.78، واهتمام السيارات بتحقيق سلسلة توريد جيدة بهدف إلى إمداد الإدارة بالمواد التي تقيد العملية الإنتاجية



بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.69، واهتمام بتحقيق سلسلة توريد جيدة يهدف إلى إمداد الإدارة بالمواد التي تقيد العملية الإنتاجية بمتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري 0.58 ، كما يتضح اهتمام الملابس بتحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض تطوير وتخفيض التكلفة بشكل كبير بمتوسط حسابي 4.14 ، وانحراف معياري 0.58، واهتمام السيارات بتحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض تطوير وتخفيض التكلفة بشكل كبير بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.44، واهتمام الأغذية بتحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض تطوير وتخفيض التكلفة بشكل كبير بمتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري 0.53.

### جدول رقم (10)

#### الإحصاء الوصفي لبيانات السؤال الرابع

#### الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في التكاليف الكلية

الأغذية		السيارات		الملابس		العوامل
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
.53	4.34	.44	4.25	.58	4.14	تعمل المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض تطوير وتخفيض التكلفة بشكل كبير.
.61	4.18	.54	3.97	.58	4.06	تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض توفير معلومات كافية وملامحة لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
.56	4.18	.53	3.91	.61	4.18	تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء.
.58	4.34	.69	4.31	.78	4.17	تركز المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بهدف إمداد الإدارة بالمواد التي تقيد العملية الإنتاجية.
.63	4.08	.71	3.88	.94	3.78	تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتطوير نظم التكلفة وزيادة الربحية.
.58	4.13	.51	3.84	.57	3.98	تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة حتى يتم الاستعناء عن الموردين والتي لا تضيف قيمة للمنشأة.



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

4.17	.57	4.13	.61	4.26	.55	تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتقدير الربحية خلال المدى الزمن لدورة حياة المنتج.
------	-----	------	-----	------	-----	---

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال والس ويعرض الجدول رقم (11) نتائج هذا الاختبار.

### جدول رقم (11)

#### نتائج اختبار كروسكال والس

المعنوية	P - Value	كروسكال والس Chi - Square	العوامل
غير معنوية	.208	3.141	تعمل المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض تطوير وتخفيض التكلفة بشكل كبير.
غير معنوية	.283	2.524	تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض توفير معلومات كافية وملائمة لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
غير معنوية	.062	5.576	تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء.
غير معنوية	.579	1.094	تركز المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بهدف إمداد الإدارة بالمواد التي تعيد العملية الإنتاجية.
غير معنوية	.302	2.395	تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتطوير نظم التكلفة وزيادة الربحية.
غير معنوية	.105	4.501	تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة حتى يتم الاستعناء عن الموردين والتي لا تضيف قيمة للمنشأة.
غير معنوية	.604	1.009	تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتقدير الربحية خلال المدى الزمن لدورة حياة المنتج.



ويتضح من نتائج الجدول رقم (11) عدم معنوية جميع الأبعاد عند مستوى معنوية 5% إذ إن قيم P-value أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول الأهمية النسبية لأثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في التكاليف الكلية، ويتضح مما سبق صحة الفرض الثاني.

### الفرض الثالث:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة ودعم الميزة التنافسية.

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (.sig)	معامل التحديد	المتغيرات المستقلة
.Sig	T	B					
0.000	5.824	.990	Constant				
0.000	6.565	.167	X4.3	X4.3	75.222 (0.000)	.779	الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة لدعم الميزة التنافسية
0.000	6.503	.176	X4.5	X4.5			
0.000	6.702	.172	X4.6	X4.6			
0.000	5.346	.146	X4.4	X4.4			
0.009	2.666	.064	X4.2	X4.2			
				X4.1			
.013	2.530	.067	X4.1	X4.1			

**ولاختبار هذا الفرض** تم استخدام أسلوب الانحدار المُتَدَرِّج حيث تم تحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع (متوسط آراء فئات الدراسة حول تحليل لقياس أثر



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في جودة المعلومات والتكلفة الكلية بما يحقق ميزة تنافسية، ويعرض الجدول رقم (12) تقديرات نماذج الانحدار المُتَدَرِّج.

### جدول رقم ( 12 )

#### نتائج نماذج الانحدار المتدرج

يتضح من الجدول معنوية نماذج الانحدار المقدره حيث أن قيمة  $F(75.222)$  لنموذج انحدار (Y1) المتغير التابع (ميزة تنافسية) على المتغير المستقل (الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة) والقيمة الإجمالية Sig هي (0.000) وكذلك يتضح معنوية معاملات الانحدار من خلال اختبار (t) والقيمة الإجمالية له، ويتضح من الجدول أن أهم التأثيرات التي تؤثر في المتغير التابع هي (X4.3، X4.5، X4.6، X4.4، X4.2، X4.1) وتفسر 0.779 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع Y1.





## من خلال التحليل الإحصائي للبيانات تم استنتاج صحة فروض الدراسة

### النتائج:

- تستند السجلات المفتوحة في نجاحها إلى مجموعة من العوامل تتمثل في الثقة بين المورد والمنشأة ومدى توفر البنية التحتية اللازمة لذلك وطول مدة التعاون بين الأطراف والمنافع والمزايا المتوقعة من تطبيقها بالإضافة إلى أهمية توازن القوى بين الشركاء.
- تضمن الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة أن البيانات لن تستخدم للضرر بالأطراف المشاركة وتؤدي إلى تجنب سوء الفهم بين الطرفين.
- تؤدي الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة إلى دعم القرارات المتعلقة بمشتريات مواد التعبئة والتغليف والتوريدات مما يعمل على خفض التكلفة المباشرة للمشتريات.
- تمكن الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة المشتري من التأكد من عدم مغالاة المورد في السعر مما يؤدي إلى خفض التكلفة للمشتري.
- تساعد الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة على وضع حدود للبيانات المفصح عنها مما يتيح للمورد التخطيط لعملية الإنتاج بشكل يضمن جودة المنتج النهائي.
- السجلات المفتوحة تساعد في تسهيل وتنظيم تبادل بيانات التكلفة بين أطراف سلسلة التوريد، مما يدعم الميزة التنافسية لشركاء سلسلة التوريد.



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

- السجلات المفتوحة أداة رقابة للأسعار والتكاليف؛ إذ يفيد تبادل المعلومات في تسهيل تفكيك المنتج بغرض توضيح العمليات والمكونات والتكاليف المشتركة بين المورد والمشتري، فرقابة الأسعار تعد نتيجة تابعة لتبادل المعلومات لأغراض إدارة التكلفة.

- تسهم السجلات المفتوحة في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الموردين الجيدين على توريد الموارد بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب وذلك نتيجة لتبادل المعلومات في كلا الاتجاهين من خلال سلسلة التوريد.

- تتأثر السجلات المفتوحة بعدة عوامل منه طبيعة المنافسة، فمن الممكن أن يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على إمكانية تبنيها، وحجم الموارد والامكانيات المتاحة لتطبيق السجلات المفتوحة والبيئة التي سيتم فيها التطبيق من حيث الوضع الاقتصادي وطبيعة المنتجات ودرجة الارتباط بين المنشأة والمورد وعدد الأطراف المشتركة في تطبيق السجلات المفتوحة.



## التوصيات:

- بناء الثقة بين الأعضاء في سلسلة التوريد، من خلال التوزيع العادل للمنافع المشتركة لأنه من أكثر العوامل الأساسية لبناء الثقة بالإضافة إلى شفافية التعاملات وتبادل الخبرات والاستشارات وبرامج التدريب المشتركة
- زيادة الاعتماد المتبادل؛ ففي البيئة الصناعية الحديثة التي تتصف بعدم التأكد يتحقق توازن بين الشركاء من خلال الاعتماد المتبادل الذي يسهم من خفض التعارض وعدم الرضا بين الشركاء.
- ضرورة اختيار الشركاء من الموردين بحرص بحيث يتم اختيار الشركات الموردة القادرة على المساعدة في تحقيق اهداف المنشأة، وبما يحقق المصالح المشتركة لضمان الاستمرارية والتركيز على الشركات الموردة والتي تسهم في توفير الموارد في الوقت المناسب وتحقيق التحسينات في التكلفة مع ضرورة تقديم الحوافز الملائمة لموردين.
- يجب توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية لدى كل من المورد والمشتري يكون له المقدرة على الإبداع والابتكار لتطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة.
- ضرورة تكوين فريق عمل مشترك يكون أعضاء من الموردين والمشتريين بغرض إدارة التكلفة وتطوير المنتجات وفق المعلومات التي يقدمها أسلوب السجلات المفتوحة
- ضرورة مراعاة مزيد من الدراسات للسجلات المفتوحة وتدريب المحاسبين لتطبيق ممارسات السجلات المفتوحة وتقنيات إدارة التكلفة الأخرى بين المنشأة ومورديها.



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

- ضرورة الحفاظ على العلاقة بين المورد والمشتري من خلال التعاون المشترك وإطالة فترة لعقد وحجم الأعمال المتبادلة وتبادل الخبرات والموارد البشرية وذلك للحد من السلوك الانتهازي للمشتري.

- ضرورة التوسع في تطبيق السجلات المفتوحة بين الشركات والقطاعات الصناعية والخدمية لما له من مزايا تضمن تحقيق الميزة التنافسية والحصول على المنتج أو الخدمة بأقل سعر وأعلى جودة.

- ضرورة الحفاظ على مرونة العلاقة التعاونية بين الشركاء وبالتالي نجاح السجلات المفتوحة ويتطلب اتخاذ مجموعة من التدابير منها تعديل المزايا والحوافز المقدمة للمورد بما يتناسب مع أدائه، ومراقبة تطور العلاقة من خلال المؤشرات المالية الخاصة بالمنتج، والمراجعة الدورية لنتائج العلاقة بناء على معايير محددة.

#### الدراسات المستقبلية

- دراسة أثر الثقة المتبادلة لاستخدام السجلات المفتوحة في مقاييس الأداء المالية وغير المالية في ظل البيئة الحديثة
- دراسة أثر الثقة المتبادلة لاستخدام السجلات المفتوحة في تخطيط الموارد في ظل إدارة التصنيع المرشد.



## مراجع البحث:

### المراجع العربية

1. إبراهيم، محمد عبد الفتاح ، (2010)، "إدارة التكلفة البينية في عمليات التبادل خلال سلسلة التوريد - مع دراسة تطبيقية" المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثالث، ص ص ٦٢ - ١.
2. أبو خشبة، محمد محمود، (2017)، "تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة في ظل تكامل سلسلة التوريد"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، مجلد 54.
3. الجندي، نهال احمد، (2006)، " تفعيل دور أساليب المحاسبة الإدارية في إدارة تكاليف سلسلة التوريد: منظومة مقترحة"، مجلة البحوث الإدارية، المجلة العلمية لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الرابع، ص 22-22.
4. البتانوني، علاء محمد، (2014)، " تأثير الترابط والتكامل لبن ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية " مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بنى سويف، كلية التجارة، ص 190 - 268 .



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

5. حسين، عمرو مصطفى، ( 2019 )، " دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال"،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الاول، ص.451-500.
6. عبد اللطيف، محمد محمد يس، (2015)، " أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وأدوات التكلفة البيئية في تعزيز المزايا التنافسية لسلسلة التوريد دراسة استطلاعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 235 - 308.
7. رشوان، أحمد عبد العال، (2020)، " تأثير درجة الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد واستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي الدور الوسيط للتعاون المشترك بين أطراف إدارة سلسلة التوريد دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، المجلد 57، العدد الثالث، يوليو.
8. هلال، سمير رياض، (2006)، "المحاسبة الإدارية مدخل معاصر" كليه التجارة جامعه طنطا غير منشور
9. فودة، شوقي السيد، (2007)، "إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الإستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة"، القاهرة: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد44، العدد1، ص: 12 - 50.
10. مصطفى، احمد السيد، ( 2004 )، " التعير كمدخل لتعزيز القوى التنافسية للمنظمات"، عالم الكتب، ص ص:102-103



11. مصطفى، ناصر فراج، (2020)، "منهج مقترح للمحاسبة والافصاح عن العملات المشفرة وفق نموذج الأعمال في إطار تكنولوجيا سلاسل الكتل وتحت مظلة المعايير الدولية للتقارير المالية IFRS دراسة استطلاعية للسوق المصري، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مجلد 2، العدد 2.
12. عبيد الله، فايزة، (2010)، " أثر خصائص الشركة على تطبيق أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة كأحد أساليب المحاسبة الادارية، مع دراسة استطلاعية في الشركات المصرية"، مجلة المحاسبة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد 76، ص: 237-286.

13. حريز، هشام؛ عبدالرحمن، بوشمال، (2014)، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

### المراجع الأجنبية

1. Alenius, E., Lind, J., & Stromston, T., (2016), " the role of open book accounting in a supplier network: Creating and manging intrrependenes across company boundaries " Industrial Marketing Management, P P: 195 – 206.
2. -Agndal, H. & Nilsson, U., (2008), "Supply chain decision-making supported by an open books policy", International Journal of Production Economics, No. 116, pp.154 –.761
3. Agndal Henrek and Nilson ULF, (2010), Different Open Book Accounting Practices For Different Purchasing Strategies, Management Accounting Research, Vol 21, No.3.
4. -Bhimani, A. et al., (2011), "Interorganizational cost management in Brazilian context", Cost Management, Vol. 25, No. 6, pp. 5 –.61



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

5. -Boute, R., et al., (2015) , " Cost management in the supply chain an integrated Approach-part 2" " cost management , Jon, fab., Vol.29, No.1, PP.40-46.
6. Cao, M., & Zhang, Q., (2011), "Supply Chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance " Journal of Operations Management, Vpl.29,No.3, P P:163-180.
7. Chen , X., (2011)," the Implementation Fromework – organizational cost management in supply chain ", International conference on management science Engineering , rame, Italy, PP.256-262.
8. Coad, F., & Cullen, J., (2006), " "Inter- organizational cost management: Towards an revolutionary perspective", management Accounting Research, P P : 342-396.
9. Cooper, R., and R. Slagmuldeer, (2004), "Interorganizational cost management and relational context", Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, No. 1, pp. 1 – 26.
- 10.Danese ,l , (2013)," the impact of supply chain integration on responsiveness: the moderating effect of using an international supplier network" , transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, P P : 125-140.
- 11.Deraman R. Salleh , Beksin A. M. ,Alashwal A. M. , Abdullahi B. C. , Abdullah A.A. , (2012), " the roles of information and communication technology (ICT) Systems in construction supply chain management and barriers to their implementation ",African Journal of business management 6(7).
- 12.De faria, A., et al., ( 2013)," The adaption of inter organizational cost management in a vehicle assembly plant in the greater region of ABC", Review of business management, Vol.15,No.49,PP.617-638.





- 13.-Elgibale, M., et al., ( 2014)," Cost Information Exchange with other supply chain – woeld of compoter science and information", Technology Journal (WCSIT), Vol.11,no.1, PP.1-12.
- 14.Ellstrom, d., Larsson, M., H., (2017), " Dynamic and static pricing in open-book accounting", Qualitative Research in Accounting &Management, vol. 14 Issue:1, P P : 21-37.
- 15.Fabian Sander, Semeijin Janjaap and dominik m., ( 2018), "The acceptance of blockchain technology in traceability and transparency", british food journal ,Vol.120 ,No. 9, ,PP.2066-2079.
- 16.Fliegner, w., (2015), " Management accounting techniques for supply chain Management " , Research in Logistics & Production, Vol. 5 , P P : 327-336.
- 17.Fayrad, D., et al., (2012), “The effect of Internal cost management, Information Systems Integration, and Absorptive Capacity on Interorganizational Cost Management in supply chains”, Accounting, Oeganzations and Society, pp. 168 –.781
- 18.Flynn, B., Huo, B., Zhao, X., (2010), "The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach", Journal of Operations Management, Vol.28,No. (1)P P: 58-71.
- 19.Ghosh A., Das S. & Deshpande A., (2014),” Effect of responsiveness and process integration in Supply chain coordination”, IUP Journal of Supply chain management, 11(1).
- 20.Hakansson, H., & Lind, J., (2004), Accounting and network coordination, Accounting, Organizations and Society, No. 29,P P: 27-51.
- 21.Hoffjan, A., Luhrs, S., Kolburg, A.,( 2011), " Cost transparencyin supply chains": Demystification of the cooperation tenet, Available at: <http://ssrn>, , pp. 230-251



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن علي حسن

22. Kajueter, P., Kulmata, L., (2005), " Open-Book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures", Management Accounting Research, P P: 179-204.
23. Kaliani Sundram V. Chandran V. G. & Awais Bhatti M. , (2016) ,” Supply chain practices and performance : the indirect effects of Supply chain integration. Benchmarking “, An international Journal ,23(6), pp.1445-1471.
24. Kwak, J & Gavirneni, S., (2011), “Retailer policy uncertainty reduction and supply chain performance”, International journal of Production Economics, Vol. 132, pp.271 –.872
25. Lee, B., Kim, P., Hong, K., & Lee, I., (2010), " Evaluating Antecedents and on Sequences of supply chain activities: an integrative perspective ", International Journal of Production Research, vol. 48, No. 3, P P:657-682.
26. Langfield-Smith, K., & Smith, D., (2003), Management control and trust in outsourcing relationships, Management Accounting Research, No. 14, P P:281-307.
27. Li, G., Yang, H., Sun, L., Sohal, A., (2009), " The impact of IT implementation on supply chain integration and performance", International Journal of Production Economics, Vol.120, No. (1):P P: 125-.831.
28. Lin, J., (2009) " Supplier integration and time\_ based capabilities an empirical study" , Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers ,P P : 215 – 227.
29. Mclver, R., (2001) , " Lean supply: the design and cost reduction dimensions", European Journal of Purchasing and Supply Management, P P : 227-242.
30. Moller, K., Windolph, M., & Isbruch, f., (2011), " Theeffect of relational factors on open-book accounting



- and inter- organizational cost management in buyer-supplier partnerships" Journal of Purchasing and supply management, P P: 121-131.
31. Palma-Mendoza, J., Neailey, K., Roy, R., (2014), "Business process re-design methodology to support supply chain integration", International Journal of Information Management, Vol. 34, No. (2), P P: 167-176.
  32. Perols, J., Zimmiermann, C. & Kortmann, s., (2013), On the relationship between supplier integration and time-to market", Journal of Operations Management ,P P: 153-167.
  33. Piontkowski, J., O., Hoffjan, A., Lachmann, M., Schuchardt, L., D., (2015), "determinants of the implementation and Long-term Use of interorganizational cost management tools-An Experimental Investigation" In performance Measurement and Management control: Global Issues. Published online: ,P P:223-246.
  34. Romeno, P., et al.,(2012), " A frame work for open book accounting implementation in buyer – supplier dyads", International Journal of Production Economice, vol.131, No.1, PP.63-83.
  35. Saeed, K. A., M. K. Malhotra., and V. Grover, (2005), "Examining the Impact of interorganizational Systems on Process Efficiency and Sourcing Leverage in BuyerSupplier Dyads", Decision Sciences, Vol. 36, no. 3, pp. 365 – 396.
  36. Singhry H. B., (2015), " Effect of Supply chain Technology ,Supply chain Collaboration and innovation capability on supply chain performance of manufacturing companies ,Journal of business studies ,quarterly ,7(2),.
  37. Suomala, P., Lahikainen, T. & Paranko, J., (2010), "Open book accounting in practice – exploring the faces of



محمد محمد عبد الفتاح حامد

محمد عبد الرحمن على حسن

- openness", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 7, no. 1, pp. 71 – 96.
38. Sundram, V., Ibrahim, A., & Govindaraju, v., (2011) " Supply Chain Management Praetices in the Electronics Industry in Malaysia: Consequences for supply chain performance", *Benchmarking: An Interational Journal*, Vol. 18, Iss. 6, P P: 834-855.
39. Sadeghi L. & Jokar, I., (2014), "Identification and classification of open book accounting dimensions by considering inter-organizational cost management: A case study of petrochemical companies listed in Tehran stock exchange", *Management Science Letters*, Vol. 4, pp. 203–295.
40. Uddin, M. B, (2013), "Techniques of interorganizational cost management: a review essay", *journal of statistics and management systems*, vol. 16, pp. 95 – 99.
41. Varoutsas, E. & Scapens, R. W., (2015), "The governance of inter-organizational relationships during different supply chain maturity phases", *Industrial Marketing Management*, Vol. 46, pp. 68 – 82
42. Wang, B., Childerhouse, P., Kang, Y., Huo, B., Mathrani, S., (2016), " Enabler of supply chain integration Interpersonal and interorganizational relationship perspectives" *Industrial Management & Data sytems*, vol, 116, Iss.4, P P: 838-855.
43. windolph & et al , (2012), " open – book accounting reason for failure of inter – firm cooperation ? " *managemting accounting research* ,Vol.23,No.1, PP: 46-60.
44. Wong, C., Boon-itt, S., (2008), "The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the Thai automotive



- industry", International Journal of Production Economics, Vol. 115, No. (2), P P: 400-410.
- 45.-Wu, I., Chuang, C., Hsu, C., (2014), " Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective", International Journal of Production Economics, Vol. 148 (February), P P: 122-132.
46. Yao Y. , Dresner , M. & Palmer J. W., (2009) " Impact of boundary Spanning information Technology and position in chain on firm performance , Journal of supply chain management , 45(4), pp.3-16.
- 47.-Yeung, H., selen, W., Zhang, M., & Huo, B., (2009), " The effects of trust and coercive power on supplier integration " International Journal of Production Economics, P P: 66-78.
48. Zhao, X., Huo, B., Flynn, B., Yeung, J., (2008), "The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain", Journal of Operations Management, Vol. 26, No. (3) P P: 368-388.



ملحق: قائمة الاستقصاء

جامعة 6 أكتوبر

كلية الاقتصاد والإدارة

قائمة استقصاء

السيد الأستاذ / .....

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحثان بإعداد دراسة بعنوان "أثر الثقة المتبادلة للسجلات المفتوحة دعم الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية" إذ تؤثر السجلات المفتوحة في المنشآت في ظل بيئة التصنيع الحديثة.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة قائمة الاستقصاء وإعطائها اهتمامكم لما

لها من تأثير في نتائج الدراسة

أشكر لسيادتكم صدق وحُسن تعاونكم،،،



**السؤال الأول:** أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في اتخاذ القرار ؟

بيان					
موافق جدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا	
					توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة معلومات عن تخطيط الموارد.
					توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة المستخدم من كل مورد وبشكل أكثر دقة مما يساعد في تحليل تكلفة كل مورد
					توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة رؤية شاملة حول كيفية إدارة الموارد المتاحة.
					توفير الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة الرقابة الفعالة مما يساعد في تحديد التكلفة.

**السؤال الثاني:** أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في المعلومات التي توفرها من أجل تخطيط

**المنتجات وتطويرها ؟**

بيان					
موافق جدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا	
					تعمل المنشأة على جعل العملاء شركاء في سلسلة التوريد وتحقيق جودة أعلى وتحقيق رضا العملاء.
					ترتبط المنشأة بالعملاء بعلاقة طويلة الأجل من خلال شبكة معلومات
					يتمتع العملاء بمشاركة معلومات جيدة لمنتجات المنشأة.
					يشارك العملاء في مرحلة التصميم وتطوير المنتج.
					تمتلك المنشأة منظومة معلومات جيدة عن العملاء والموردين.
					يشارك العملاء والموردين في إعداد خطة الإنتاج.



السؤال الثالث: أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في المعلومات الخاصة بالتوريد

من الموردين ؟

بيان					
موافق جدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا	
					السجلات المفتوحة توفر معلومات تفصيلية عن تخطيط محركات الأداء قبل وأثناء الإنتاج وبعده.
					السجلات المفتوحة تهتم بالاستفادة بشكل أفضل من الموردين وجعلهم امتداد إستراتيجي.
					السجلات المفتوحة توفر معلومات عن مورديه لتدعيم الموقف التنافسي.
					الشراكة مع الموردين توفر معلومات كافية وملائمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.
					السجلات المفتوحة تساعد على تحسين معدل الأنشطة ووقت التصنيع.
					السجلات المفتوحة يتساعد على تخفيض وقت الإنجاز والتوريد والإنتاج وبالتالي تقليل التكلفة وزيادة الربحية.
					السجلات المفتوحة تساعد على تحديد التكلفة للمنتجات من خلال تحديد الموردين الجيدين.
					يؤدي توفير المعلومات اللازمة لتحسين وتطوير القرارات التشغيلية.
					السجلات المفتوحة تساعد في تحديد قرارات الصنع أو الشراء بهدف تخفيض التكلفة في ظل المنافسة.
					السجلات المفتوحة يؤدي إلى تحليل هامش الربحية وتعرف مقدار الإسهام الحقيقي لكل مورد.
					السجلات المفتوحة تساعد على تحديد كمية الإنتاج مما يساعد في قرار الشراء أو التصنيع.





السؤال الرابع: أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في التكاليف الكلية؟

بيان					
غير موافق جدا	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق جدا	
					تعمل المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض تطوير وتخفيض التكلفة بشكل كبير .
					تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة بغرض توفير معلومات كافية وملئمة لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء .
					تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتتبع تكاليف الأنشطة ومحركات الأداء .
					تركز المنشأة على تحقيق سلسلة توريد جيدة بهدف إمداد الإدارة بالمواد التي تفيد العملية الإنتاجية .
					تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتطوير نظم التكلفة وزيادة الربحية .
					تقوم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة حتى يتم الاستغناء عن الموردين والتي لا تضيف قيمة للمنشأة .
					تهتم المنشأة بتحقيق سلسلة توريد جيدة لتقدير الربحية خلال المدى الزمن لدورة حياة المنتج .



السؤال الخامس: أثر الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في الميزة التنافسية؟

غير موافق جداً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق جداً	بيان
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة في تدعيم الإستراتيجيات التنافسية.
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة توفير المعلومات الملائمة للرقابة وتقييم الأداء.
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى تحقيق البقاء والنمو في ظل الجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى توفير معلومات ملائمة عن العملاء والمنافسين لتحقيق الإستراتيجيات التنافسية.
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة لتحديد الإستراتيجيات الملائمة.
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على تحسين قدرة المنشأة على إرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم في ظل التنافسية.
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على اختيار التوجه الإستراتيجي الذي يحقق للمنشأة وضعاً تنافسياً جيداً.
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة على دعم القدرة التنافسية في السوق والمساعدة على البقاء والاستمرار.
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة لدعم الإدارة في رسم السياسات الإنتاجية المستقبلية والاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
					الثقة المتبادلة لأطراف السجلات المفتوحة لاتخاذ القرارات المثلى فيما يتعلق بالإنتاج في تلبية احتياجات العملاء وذلك للاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد.



# Middle East Research Journal

Refereed Scientific Journal  
(Accredited) Monthly



Issued by  
Middle East  
Research Center

Vol. 111  
May 2025

Fifty year  
Founded in 1974



Issn: 2536 - 9504  
Online Issn: 2735 - 5233