

**تحليل لأهم المشكلات التي تمنع الشركات من تحقيق الملائمة في  
استراتيجية سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات الصناعية  
المدرجة بالبورصة المصرية**

**Analysis of the most important issues preventing  
companies from achieving fit in supply chain  
strategy Applying to industrial companies listed  
on the Egyptian Stock Exchange**

اسلام حنفي

مرشح للدكتوراه كلية النقل الدولي واللوجستيات - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري  
بالاسكندرية

محمد حسان

أستاذ - كلية النقل الدولي واللوجستيات - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري  
بالاسكندرية

سارة الجزار

أستاذ مساعد - كلية النقل الدولي واللوجستيات - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري  
بالاسكندرية

هبة المسماري

مدرس - كلية النقل الدولي واللوجستيات - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري  
بالاسكندرية

**الملخص**

تعرف "ملائمة استراتيجية سلسلة الإمداد" بأنها الاتساق الاستراتيجي الأمثل الذي يتحقق بين خصائص الطلب والعرض على المنتج من جهة وبين الخصائص والسمات المرتبطة بتصميم سلسلة الإمداد لهذا المنتج من جهة أخرى . هدفت الدراسة للخروج بأهم المشكلات والتحديات التي

تواجه الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية - مقسمة وفقاً للقطاعات الصناعية المختلفة - والتي تمنع هذه الشركات من اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد ، وذلك من خلال استعراض نتائج المقابلة الشخصية المتعمقة التي أجريت مع مجموعة الخبراء من رجال الصناعة. خلصت الدراسة إلى الخروج بأهم المشكلات والتحديات التي تواجه القطاعات الصناعية المختلفة في سبيل تحقيق الملائمة في استراتيجية سلسلة الإمداد الخاصة بالشركات التابعة لكل من القطاعات الصناعية المختلفة.

تتمثل قيمة الدراسة في أنها ستكون بمثابة دليل استرشادي لصانعي القرار داخل الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية من خلال إظهارها للمشكلات التي تواجه شركاتهم وتمنعهم من اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد ، مما يخلق الدافع لدى تلك الشركات للتعامل مع هذه المشكلات ومواجهتها لتحسين مستوى أداء سلاسل الإمداد وتعظيم العائد منها.

الكلمات الدالة : إدارة سلاسل الإمداد، ملائمة استراتيجية سلسلة الإمداد ، تحديات اختيار الاستراتيجية الملائمة .

## **Abstract**

"Supply Chain Strategic Fit" is defined as the optimal strategic consistency that is achieved between the demand and supply characteristics of a product, and the characteristics and features associated with the design of the supply chain for this product on the other hand. The study aimed to determine the important problems and challenges facing the industrial companies listed in the Egyptian Stock Exchange which prevent these companies from achieving "Supply Chain Strategic Fit" by depending on the interview results which conducted with an expert group of industrialists.

The results of the study are summarized in determining the problems and challenges facing the various industrial sectors in achieving "Supply Chain Strategic Fit".

The value of the study is that it will serve as a guide for decision-makers of the industrial companies listed in the Egyptian Stock Exchange by showing the problems facing their companies and preventing them from

achieving "Supply Chain Strategic Fit", thus creating the motivation for these companies to deal with these problems to improve the performance and maximize the return from their supply chains.

**Keywords: Supply Chain Management, Supply Chain Strategic Fit, Supply Chain Strategic Fit Challenges.**

## ١ . المقدمة

تواجه الشركات تحديات كبيرة لإرضاء وتلبية رغبات عملائها خاصة في ظل ظروف وطبيعة بيئة السوق المتغيرة التي نعيشها تلك الأيام ، وبالتالي نجد أن المنافسة قد انتقلت من نطاق الشركات الفردية إلى المنافسة بين سلاسل الإمداد الخاصة بتلك الشركات . وفي هذا السياق فإن إدارة سلاسل الإمداد تلعب دوراً حيوياً في الحفاظ على المكانة التنافسية للشركات في السوق من خلال تنظيم جميع الأنشطة التي تبدأ من المورد وصولاً للمستهلك النهائي بما يضمن كفاءة تنظيم تلك الأنشطة. تهتم إدارة سلاسل الإمداد بتنظيم ومتابعة سير العمل بداية من شراء المواد الخام مروراً بالتصنيع وصولاً للتوزيع وخدمة العملاء وعمليات المعالجة وإعادة المعالجة الخاصة بالمنتجات، لذا فإن كل سلسلة إمداد تهدف لتحسين مستوى الأداء للوصول وتلبية توقعات العملاء . وتعد ملائمة استراتيجية سلسلة الإمداد من أهم عوامل نجاح المنظمة ، حيث أن تحقيق الربط المناسب بين سلسلة الامداد من ناحية واستراتيجية الشركة من ناحية أخرى من شأنه أن يكسب الشركة ميزة تنافسية في السوق (Chopra and Meindl, 2016; Jagan, *et al.*, 2019)

في ضوء ذلك تهدف هذه الدراسة للخروج بأهم المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية - مقسمة وفقاً للقطاعات الصناعية المختلفة - والتي تمنع هذه الشركات من اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد ، وذلك من خلال استعراض نتائج المقابلة الشخصية المتعمقة التي أجريت مع مجموعة الخبراء من رجال الصناعة.

وسوف يتم خلال هذه الورقة البحثية استعراض المفهوم النظري لملائمة استراتيجية سلسلة الإمداد والذي يتحقق من خلال اختيار الاستراتيجية الملائمة لطبيعة المنتج الذي تقدمه الشركة ، ثم التطرق إلى التحديات التي تواجه الشركات عند اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد وعرض هذه التحديات كما وردت بالدراسات والأدبيات السابقة ، ثم التعرف على منهجية الدراسة وتحديد

الآلية التي تم من خلالها اختيار مجموعة الخبراء من رجال الصناعة الذين تم إجراء المقابلة الشخصية المتعمقة معهم ، ثم عرض نتائج الدراسة التي تم فيها التعرف على المشكلات التي تواجه الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية عند اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة - مقسمة وفقاً للقطاعات الصناعية المختلفة - وإعادة صياغة هذه المشكلات من خلال ربطها بالدراسات والأدبيات السابقة وأخيراً استعراض توصيات الدراسة.

### ١.١ مشكلة الدراسة

يمكن للشركات أن تحقق أداءً جيداً بتحقيق التناسق والترابط بين عوامل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالشركة أو المؤسسة ، أو بمعنى آخر يمكن القول بأن هذه المعادلة تتحقق إذا نجحت الشركة في الوصول لمفهوم "ملائمة استراتيجية سلسلة الإمداد"، ولكن قد يواجه الشركة مجموعة من التحديات والمشكلات تمنعها من اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد. وبالتالي يمكن صياغة التساؤل البحثي على أنه "ما هي المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية عند اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد؟".

### ٢.١ أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أنها ستكون بمثابة دليل استرشادي للشركات الصناعية التي تواجه مشكلات تمنعها من تحديد واختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد ، وذلك من خلال عرض وتصنيف هذه المشكلات وفقاً للقطاعات الصناعية المختلفة لكي تتمكن الشركات الصناعية المدرجة تحت هذه القطاعات من التغلب عليها ومواجهتها لتحسين مستوى أداء سلاسل الإمداد وتعظيم العائد منها.

### ٣.١ فروض الدراسة

تتمثل فروض الدراسة في :

- أن هناك مشكلات وتحديات تواجه الشركات الصناعية - مقسمة وفقاً للقطاعات الصناعية المختلفة - وتمنعها من اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.
- تختلف المشكلات والتحديات - التي تمنع الشركات الصناعية من اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد - من قطاع صناعي إلى قطاع صناعي آخر.

#### ٤.١ أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في :

- إجراء مقابلة شخصية متعمقة مع مجموعة من الخبراء من رجال الصناعة - الممثلين للقطاعات الصناعية المختلفة - بهدف تحديد المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات الصناعية وتمنعها من اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.
- صياغة هذه المشكلات والتحديات وذلك بعد ربطها بالدراسات والأدبيات السابقة.

#### ٥.١ خطة الدراسة

تنقسم الدراسة إلى الأقسام التالية :

١. المقدمة كما سبق عرضها
٢. مفهوم ملائمة استراتيجية سلسلة الإمداد
٣. تحديات اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد
٤. منهجية الدراسة
٥. نتائج الدراسة
٦. توصيات الدراسة

#### ٢. مفهوم ملائمة استراتيجية سلسلة الإمداد

تم التعرف على مصطلح "ملائمة استراتيجية سلسلة الإمداد" بواسطة فيشر عام ١٩٩٧ ، حيث يمكن تعريفها على أنها "الاتساق الاستراتيجي الأمثل الذي يتحقق بين خصائص الطلب والعرض على المنتج من جهة (مثل القدرة على التنبؤ بحجم الطلب ، طول دورة حياة المنتج ، تنوع المنتجات ومتطلبات السوق الواجب توافرها في المنتج) وبين الخصائص والسمات المرتبطة بتصميم سلسلة الإمداد لهذا منتج من جهة أخرى (مثل استراتيجية المخزون ، استراتيجية تصميم المنتج ومعايير

اختيار المورد". ومن خلال تطوير وفهم تأثير ملائمة استراتيجية سلسلة الإمداد على أداء الشركات، فإن هذه الشركات ستصبح قادرة على تحديد المعايير وتصميم النماذج الخاصة بها والتي تضمن لها الوصول إلى شكل سلسلة الإمداد الأمثل (Stephan, et al., 2012).

وتتحقق الملائمة في استراتيجية سلسلة الإمداد من خلال اختيار الاستراتيجية الملائمة لطبيعة المنتج الذي تقدمه الشركة ، ويمكن التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات المختلفة لسلاسل الإمداد الأولى تسمى باستراتيجية الكفاءة والأخرى تسمى باستراتيجية الاستجابة . تقوم استراتيجية سلسلة الإمداد ذات الكفاءة على توفير المنتجات للمستهلكين بأقل تكلفة ممكنة ، وتتصف هذه المنتجات بأنها منتجات وظيفية ذات أحجام طلب مستقرة مثل أسواق الخضروات ، الأدوية والكتب التقليدية . وتعتمد استراتيجية سلسلة الإمداد ذات الاستجابة السريعة على الوصول إلى أقل وقت ممكن لتقديم الخدمة بداية من تقديم المستهلك لطلب الحصول على المنتج وصولاً باستلام المنتج بالفعل ، وتعتبر هذه الاستراتيجية هامة جداً للمنتجات ذات الطبيعة المبتكرة والتي تمتاز بقصر دورة الحياة ، ارتفاع هامش الربح والتغير المستمر في حجم وطبيعة الطلب (Fisher, 1997; Gregory, et al., 2015)

### ٣. تحديات اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد

من الممكن أن تظهر التحديات التي تواجه اختيار الاستراتيجية المثلى لسلسلة الإمداد نتيجة عدم التطابق بين ظروف عدم اليقين والاستراتيجية المختارة في تطبيق استراتيجيات سلسلة الإمداد. وبالتالي يجب التغلب على تلك التحديات لاختيار الاستراتيجية الصحيحة والتي تمكن من تحسين مستوى أداء سلسلة الإمداد ككل (fisher, 1997; Intaher and Johanna, 2011) ، ويمكن توضيح تلك التحديات في الآتي :

#### ١.٣ عدم التناسق عند اختيار الاستراتيجية المناسبة

توصلت دراسة (Intaher and Johanna, 2011) إلى أن التحديات تظهر في سلاسل الإمداد نتيجة عدم التناسق في تطبيق استراتيجيات سلاسل الإمداد ، وأن السبب الأساسي في المشكلات التي تواجه معظم سلاسل الإمداد هو عدم الترابط بين حالات عدم التأكد المختلفة واستراتيجيات

سلسلة الإمداد ويتوجب على مديري سلاسل الإمداد فهم الآلية التي من خلالها اختيار الاستراتيجية الصحيحة لسلسلة الإمداد لاشباع حاجات المستهلكين.

### ٢.٣ حجم المتجر والاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين

توصلت دراسة (Adeel, *et al.*, 2013) إلى عدة نتائج أهمها أن حجم المتجر له أهمية كبيرة في تحديد درجة كفاءة إدارة سلسلة الامداد ، فتزداد قدرة المتجر كبير الحجم على التنبؤ بحجم الطلب بشكل كفاء ، حيث أن الكفاءة في التنبؤ بحجم الطلب تمكن من الاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين في الوقت المناسب لتحقيق مستوى مرتفع من الرضا لدى المستهلك ، وبالتالي فإن المتاجر كبيرة الحجم تمتلك مستوى مرتفع من رضا المستهلكين مقارنة بالمتاجر صغيرة الحجم. واقترحت الدراسة ضرورة تحقيق التكامل بين طلب المستهلك من جهة وبين وظائف سلسلة الامداد من جهة أخرى للوصول لرضا المستهلك.

### ٣.٣ دور النقل ومخاطر التوريد في تحديد الاستراتيجية المثلى

توصلت دراسة (Madeleine, *et al.*, 2014) إلى أن استراتيجية سلسلة الإمداد لا يمكن تحديدها اعتماداً على خصائص المنتج فقط بل هناك عوامل أخرى يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد الاستراتيجية المثلى لسلسلة الإمداد ومنها (حالة النقل - مخاطر التوريد).

هدفت دراسة (Intaher and Johanna, 2011) إلى بيان التحديات التي تواجه إدارة سلاسل الإمداد في صناعة السيارات بجنوب إفريقيا ومنها التحديات المرتبطة بالنقل ومشكلات التوريد ، وكذلك اقتراح إطار معين لمساعدة المديرين في اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد الخاصة بشركاتهم . واعتمدت كذلك على استعراض الإطار النظري التحليلي المرتبط باستراتيجيات سلاسل الإمداد وكيفية اختيار الاستراتيجية المثلى.

### ٤.٣ حالات عدم التأكد التي تواجه سلاسل الإمداد

توصلت دراسة (S. Kamal and Jafar, 2014) إلى أنه في حالات عدم التأكد المرتفعة ، يكون من الضروري الاعتماد على سلاسل الإمداد ذات الاستجابة السريعة لتجنب خسارة العملاء ، حيث يترتب على حالات عدم التأكد انخفاض درجة الاستجابة الخاصة بسلسلة الإمداد ويتم جذب العملاء من جانب المنافسين ، وينخفض حجم المبيعات وينعكس ذلك بالخسارة على جميع أعضاء سلسلة الإمداد.

وهدف دراسة (S. Kamal and Jafar, 2014) لتقديم إطار منهجي يهدف إلى تحقيق الملائمة بين استراتيجيات سلاسل الامداد المختلفة لاختبار حالات عدم التأكد الأربعة (طلب المستهلك - وقت النقل - الطاقة الانتاجية - وقت التوريد) الناتجة عن اختيار الاستراتيجية التنافسية.

### ٥.٣ زيادة درجة انفتاح المستهلكين على الأسواق

هدفت دراسة (Adeel and Nain, 2013) إلى تحليل العلاقة بين تكامل وظائف سلسلة الامداد ورضا المستهلك وذلك من خلال التركيز على أهمية ملائمة استراتيجية سلسلة الامداد في الشركات العاملة بدولة باكستان ، حيث زادت درجة انفتاح المستهلكين على الأسواق فإذا لم يجد المستهلك المنتج أو السلعة التي يريدتها في أحد المتاجر فسوف يحصل عليه من متجر آخر أو من خلال الانترنت بالسعر المطلوب ، حيث أن طلب المستهلكين على المنتجات المختلفة أدى إلى زيادة التكلفة ومستوى التعقيد في تصميم سلاسل الامداد الخاصة بهذه المنتجات.

### ٤ . منهجية الدراسة

اعتمدت منهجية الدراسة على إجراء مقابلة شخصية متعمقة<sup>١</sup> مع مجموعة خبراء من رجال الصناعة (٢٠ خبير) من العاملين بشركات صناعية مقيدة بالبورصة المصرية للوقوف على أهم المشكلات

<sup>١</sup> هي أداة لجمع المعلومات تتضمن إجراء مقابلة شخصية مطولة ومعقدة مع مجموعة من الأفراد من أجل الإجابة على تساؤل بحثي معين ، وتستخدم في البحوث النوعية والتي تهدف عادة للخروج باجابات مفتوحة.



والتحديات التي تواجه هذه الشركات عند اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد ،  
وذلك من خلال الإجابة على التساؤل البحثي الآتي :

- ما هي المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية  
عند اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد ؟

#### ١.٤ آلية اختيار مجموعة الخبراء من رجال الصناعة

تم الاعتماد في تحديد مجموعة الخبراء من رجال الصناعة على سهولة الوصول لهؤلاء الخبراء  
وفي نفس الوقت أن يكونوا ممثلين لجميع القطاعات الصناعية وبالتالي للشركات المدرجة تحت  
هذه القطاعات من حيث طبيعة ومجال عمل تلك الشركات ، فتم التواصل مع مجموعة من الخبراء  
العاملين في مجالات : الأسمدة ، الصناعات الكيماوية ، السيراميك ، الأسمت ، الورق ، المنتجات  
والصناعات الغذائية ، المطاحن ، الحديد والصلب ، الصناعات المعدنية ، الصناعات الدوائية  
ومستحضراتها ، الالكترونيات وصناعة المنسوجات.

وتم مراعاة أن يكون الخبير من العاملين بشركة صناعية مقيدة بالبورصة المصرية باحدى القطاعات  
أو الإدارات التابعة لإدارة سلسلة الإمداد ( الإنتاج - المبيعات - المشتريات ) داخل الشركة ،  
وذلك لكي يكون لديه القدرة على الإلمام بحالة وطبيعة السوق الذي تعمل الشركة في إطاره.

تم التواصل مع (٢٠) خبير لاجراء المقابلة الشخصية المتعمقة وتم مراعاة الوزن النسبي لكل قطاع  
من القطاعات الصناعية - المدرجة شركاتها بالبورصة المصرية - ليكون نصيب كل قطاع من  
الخبراء الذين تم إجراء المقابلة الشخصية المتعمقة معهم كالتالي :

- أ- قطاع الصناعات الكيماوية والتشييد وأدوات البناء (٦ خبراء)
- ب- قطاع الالكترونيات والمعدات الكهربائية (١ خبير)
- ت- قطاع المشروبات والصناعات الغذائية (٦ خبراء)
- ث- قطاع الأخشاب والورق (١ خبير)
- ج- قطاع الصناعات المعدنية والتعدين (٢ خبراء)
- ح- قطاع المستحضرات الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية (٢ خبراء)
- خ- قطاع الملابس والمنسوجات (٢ خبراء)

## ٥. نتائج الدراسة

بعد أن تم إجراء المقابلة الشخصية المتعمقة مع مجموعة الخبراء من رجال الصناعة (٢٠ خبير) نتج عنها اتفاق هؤلاء الخبراء على أن هناك مجموعة من التحديات والعقبات التي تمنع الشركات الصناعية من تحديد واختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد ، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحديد تلك المشكلات وتصنيفها طبقاً للقطاعات الصناعية المختلفة لكي تعمل هذه القطاعات على تغطيتها وبالتالي تحسين مستوى أداء سلاسل الإمداد للشركات التابعة لها.

وكانت المشكلات التي تواجه القطاعات الصناعية المختلفة والناجمة عن المقابلة الشخصية المتعمقة كالتالي :

### ١.٥ مشكلات قطاع الصناعات الكيماوية والتشييد وأدوات البناء

تحديد الحجم الأمثل للإنتاج يعد من الأمور بالغة الخطورة التي تواجه شركات صناعة الأسمدة فقد ينتج عن التقدير الخاطئ إما نقص حاد في احتياجات المزارعين من الأسمدة أو فائض إنتاج يترتب عليه انخفاض في أرباح الشركات المنتجة . وعند تقدير الحجم المطلوب للإنتاج من الأسمدة تؤخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل المحددة لذلك وأهمها : حجم المساحة المخصصة لكل محصول ، المعدل الاقتصادي الأمثل للأسمدة المخصصة لكل محصول مع الوضع في الاعتبار الظروف الزراعية والمناخية الموجودة ، الدورات الزراعية والتوسع في أحجام المساحات الجديدة المستصلحة والتي تضاف إلى الرقعة الزراعية الحالية.

ومن أهم المشكلات التي تواجه صناعة الأسمدة في مصر أيضاً مشكلة ارتفاع أسعار الكهرباء والغاز الطبيعي واللذان يمثلان نسبة كبيرة من مدخلات صناعة الأسمدة مما يتسبب في رفع تكاليف الإنتاج بشكل كبير وبالتالي انخفاض هامش ربح شركات الأسمدة وضعف قدرتها على المنافسة.

وبالنسبة لشركات الصناعات الكيماوية والبتروكيماويات يعتمد إنتاج معظم هذه الشركات على وجه الخصوص بشكل كبير على الغاز الطبيعي والذي يرتفع سعره من آن لآخر خاصة بعد القرارات

المرتبطة بخفض دعم الطاقة ، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الانتاج بشكل كبير وبالتالي سعر المنتج النهائي.

أما صناعة السيراميك فتعد مشكلة الاستيراد من الخارج أهم المشكلات التي تواجه هذه الصناعة في مصر خاصة في ظل أن صناعة السيراميك في مصر تعد من الصناعات كثيفة الأيدي العاملة وبالتالي يكون ذلك في بعض الأحيان على حساب درجة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في هذه الصناعة .

وبالحديث عن صناعة الأسمنت في مصر فتتمثل المشكلات التي تواجه هذه الصناعة في وجود فجوة كبيرة بين الكمية المعروضة من الأسمنت المحلي والكمية المطلوبة منه محلياً ، حيث يفوق المعروض من الأسمنت المطلوب محلياً بكميات كبيرة جداً . ومن المفترض في حالة زيادة الكمية المعروضة سلعة ما الكمية المطلوبة محلياً منها أن يتم تصدير الكميات الفائضة للخارج إلا أن ارتفاع أسعار مدخلات انتاج مصانع الأسمنت والمتمثلة في الوقود والكهرباء ورسوم المحاجر يتسبب في ارتفاع سعر المنتج النهائي مما يصعب من تصديره للخارج خاصة في حالة وجود منتجات أخرى من أسواق أجنبية أقل سعراً.

## ٢.٥ مشكلات قطاع الالكترونيات والمعدات الكهربائية

يعتبر قصر عمر المنتجات وصعوبة تحديد أحجام وكميات طلب المستهلكين من أهم المشكلات التي تواجه قطاع الالكترونيات والمعدات الكهربائية في مصر . حيث أن قصر عمر معظم المنتجات خاصة في حالة التغير السريع في أذواق المستهلكين يدفع معظم الشركات إلى ضرورة مواكبة هذه التغيرات وإلا ستتضرر المبيعات بشكل كبير ، وينعكس ذلك على وجود تبذبات كبيرة في أحجام طلب المستهلكين مما يؤثر بالسلب على دقة تقدير الكمية المنتجة.

## ٣.٥ مشكلات قطاع الأخشاب والورق

يعتبر الاستيراد من الخارج بمثابة التحدي الأساسي الذي يواجه صناعة الورق في مصر ، وتفاقت هذه الأزمة حتى أصبحت أزمة تهدد الإنتاج المحلي. يقوم معظم التجار - وخاصة تجار التجزئة - باستيراد الورق من الخارج لما يمثله الورق المستورد من سعر منخفض وجودة أفضل من الجودة

التي يقدمها المورد المحلي ، وبالتالي وعلى الرغم من الطلب المحلي الكبير على الورق بأنواعه المختلفة إلا أن صناعة الورق داخل مصر تواجه صعوبة كبيرة في امتلاك ميزة تنافسية أو ميزة نسبية داخل سوق الورق .

#### ٤.٥ مشكلات قطاع المشروبات والصناعات الغذائية

يتمثل التحدي الكبير الذي يواجه الصناعات الغذائية في مصر وخاصة السلع الاستهلاكية سريعة التلف في أن المستهلك المصري أصبح منفتحاً بشكل كبير على الأسواق ، مما خلق رغبة لدى المستهلك للتحويل من المنتجات عالية الجودة إلى المنتجات ذات العلامات التجارية الأقل في الجودة والدفع والمحرك الأساسي وراء ذلك هو الانخفاض في سعر هذه المنتجات. ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن سوق السلع الاستهلاكية - وبخاصة الصناعات الغذائية - يعتمد بشكل أساسي على مشتريات الطبقة الوسطى ذات مستويات الدخل المتوسطة مما يجعل المنتجات الغذائية أكثر حساسية وعرضة لتقلبات السعر ، مما يمثل دافع لدى الشركات التي تعمل في هذا المجال إلى محاولة إيجاد التوازن تكلفة انتاج السلعة وجودتها مع الحفاظ على سعر مناسب للمنتج النهائي.

#### ٥.٥ مشكلات قطاع الصناعات المعدنية والتعدين

تمثل التحدي الذي يواجه الصناعات المعدنية في استمرار فرض رسوم حماية مؤقتة أو دائمة على الواردات من المواد الخام والسلع الوسيطة وبخاصة خام الحديد وذلك ضمن اجراءات الدولة في مكافحة الاغراق ، مما ترتب عليه ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج بشكل كبير وبالتالي قيام العديد من الشركات باتخاذ قرارات خاصة بارجاء الخطط التوسعية وتأجيل التسليم للعديد من العقود.

#### ٦.٥ مشكلات قطاع المستحضرات الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية

يمتاز السوق المصري بارتفاع عدد السكان إلى جانب التركيبة السكانية المناسبة إلا أنه على الرغم من ذلك تعاني كل من مصانع الأدوية والالكترونيات من ارتفاع أسعار مدخلات الانتاج المستوردة والتي هي عرضة بشكل كبير لتقلبات الأسعار العالمية ، بالإضافة إلى سيطرة الشركات الأجنبية

على كل من سوق الأدوية والالكترونيات في مصر بشكل كبير مما أدى إلى اتساع نطاق سوق الأدوية والالكترونيات وتوافر البدائل بشكل كبير أمام المستهلك المحلي.

## ٧.٥ مشكلات قطاع الملابس والمنسوجات

تتمثل أهم التحديات التي تواجه صناعة المنسوجات في مصر التقادم التكنولوجي للآلات والمعدات المستخدمة مما يمثل عائق كبير أمام تلك المصانع في تحديد واختيار الهدف الصحيح والأمثل لسلسلة الإمداد وذلك في محاولتها لمواكبة ظروف الطلب على المنتج ، بالإضافة إلى قلة أعداد العمالة الماهرة والمدربة وارتفاع أسعار المواد الخام والأولية مما يتسبب في النهاية في ارتفاع أسعار المنتجات النهائية وعدم قدرتها على منافسة المنتجات المستوردة.

والجدول الآتي يوضح حصراً بالمشكلات - التي تمنع الشركات من اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد - الناتجة عن المقابلة الشخصية المتعمقة مع مجموعة الخبراء من رجال الصناعة وصياغة كل منها بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة (fisher, 1997; Intaher and Johanna, 2011; Adeel, et al., 2013; Madeleine, et al., 2014; S. Kamal and Jafar, 2014)

جدول (١) : حصر بالمشكلات الناجمة عن المقابلة الشخصية المتعمقة وصياغتها بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

القطاعات الصناعية	طبيعة المشكلات	صياغة المشكلات بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة
قطاع الصناعات الكيماوية والتشييد وأدوات البناء	تحديد الحجم الأمثل للإنتاج	حالة عدم التأكد التي تواجه الشركة من حيث تحديد الطاقة الانتاجية المثلى والمطلوبة للإنتاج والتي تمثل تحدي أمام الشركة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.
	ارتفاع أسعار مدخلات الانتاج من وقود وكهرباء وغاز طبيعي	مخاطر التوريد التي تواجه الشركة والتي تحول دون اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.
	التوسع في الاستيراد من الخارج	زيادة درجة انفتاح مستهلكي الشركة على الأسواق وبالتالي زيادة قدرتهم على الحصول على السلعة بأكثر من طريقة - مما يمثل صعوبة في تحديد حجم الطلب بشكل كفاء- مما يمثل تحدي أمام الشركة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.

<p>حالة عدم التأكد التي تواجه الشركة من حيث طلب المستهلك (الكمية – النوعية) والتي تمثل تحدي أمام الشركة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.</p>	<p>وجود فجوة كبيرة بين الكمية المعروضة من المنتج والكمية المطلوبة محلياً</p>	
<p>حالة عدم التناسق (بين ظروف الطلب على المنتج والهدف العام لسلسلة الإمداد) والتي تتسبب في عدم اختيار الاستراتيجية المثلى لسلسلة الإمداد.</p>		
<p>زيادة درجة انفتاح مستهلكي الشركة على الأسواق وبالتالي زيادة قدرتهم على الحصول على السلعة بأكثر من طريقة – مما يمثل صعوبة في تحديد حجم الطلب بشكل كفاء- مما يمثل تحدي أمام الشركة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.</p>	<p>قصر عمر المنتجات نتيجة التغير السريع في أذواق المستهلكين</p>	<p>قطاع الالكترونيات والمعدات الكهربائية</p>
<p>حالة عدم التأكد التي تواجه الشركة من حيث طلب المستهلك (الكمية – النوعية) والتي تمثل تحدي أمام الشركة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.</p>	<p>صعوبة تحديد أحجام وكميات طلب المستهلكين</p>	
<p>حالة عدم التأكد التي تواجه الشركة من حيث تحديد الطاقة الانتاجية المثلى والمطلوبة للإنتاج والتي تمثل تحدي أمام الشركة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.</p>	<p>انخفاض دقة تقدير الكمية المنتجة</p>	
<p>زيادة درجة انفتاح مستهلكي الشركة على الأسواق وبالتالي زيادة قدرتهم على الحصول على السلعة بأكثر من طريقة – مما يمثل صعوبة في تحديد حجم الطلب بشكل كفاء- مما يمثل تحدي أمام الشركة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.</p>	<p>انفتاح المستهلك على الأسواق مما خلق لديه رغبة للتحويل من المنتجات العالية الجودة إلى المنتجات ذات العلامة التجارية الأقل في الجودة</p>	<p>قطاع المشروبات والصناعات الغذائية</p>
<p>مشكلات النقل التي تواجه الشركة والتي تمثل عائق كبير في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.</p>	<p>خسارة معظم الشركات أسواق عديدة بسبب محدودية حجم أسطول السيارات المملوك للشركة أو المتعاقد عليه</p>	
<p>زيادة درجة انفتاح مستهلكي الشركة على الأسواق وبالتالي زيادة قدرتهم على الحصول على السلعة بأكثر من طريقة – مما يمثل صعوبة في تحديد حجم الطلب بشكل</p>	<p>التوسع في الاستيراد من الخارج ووجود العديد من البدائل أمام المستهلك</p>	<p>قطاع الأخشاب والورق</p>

كفاء- مما يمثل تحدي أمام الشركة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.		
مخاطر التوريد التي تواجه الشركة والتي تحول دون اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.	فرض رسوم حماية مؤقتة أو دائمة على الواردات من المواد الخام والسلع الوسيطة مما أدى لارتفاع أسعار مدخلات الانتاج	قطاع الصناعات المعدنية والتعدين
مخاطر التوريد التي تواجه الشركة والتي تحول دون اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.	ارتفاع أسعار مدخلات الانتاج المستوردة والتي هي عرضة بشكل كبير لتقلبات الأسعار العالمية	قطاع المستحضرات الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية
صغر حجم الشركة والذي يمنعها من التنبؤ بحجم الطلب بشكل كفاء مما يتسبب في عدم اختيار الاستراتيجية المثلى لسلسلة الإمداد.	سيطرة الشركات الأجنبية على سوق الأدوية في مصر بشكل كبير.	
زيادة درجة انفتاح مستهلكي الشركة على الأسواق وبالتالي زيادة قدرتهم على الحصول على السلعة بأكثر من طريقة - مما يمثل صعوبة في تحديد حجم الطلب بشكل كفاء- مما يمثل تحدي أمام الشركة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.	اتساع نطاق سوق الأدوية وتوافر البدائل بشكل كبير أمام المستهلك المحلي.	
حالة عدم التناسق (بين ظروف الطلب على المنتج والهدف العام لسلسلة الإمداد) والتي تتسبب في عدم اختيار الاستراتيجية المثلى لسلسلة الإمداد.	التقادم التكنولوجي للآلات والمعدات المستخدمة مما يمثل عائق كبير أمام تلك المصانع في تحديد واختيار الهدف الصحيح والأمثل لسلسلة الإمداد	قطاع الملابس والمنسوجات
مخاطر التوريد التي تواجه الشركة والتي تحول دون اختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.	قلة أعداد العمالة الماهرة والمدربة وارتفاع أسعار المواد الخام والأولية	

المصدر : إعداد الباحث

## ٦. توصيات الدراسة

في ضوء ما سبق فقد اعتمدت الدراسة على إجراء مقابلة شخصية متعمقة مع مجموعة خبراء من رجال الصناعة لتحديد المشكلات والعقبات التي تمنع الشركات الصناعية من اختيار وتحديد الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية ، وبالتالي يمكن التوصيه بأن تعمل الدراسات المستقبلية (Future Studies) على اقتراح نموذج معين واختباره من خلال إجراء دراسة تطبيقية تجريبية (Empirical Study) على

مجموعة من الشركات العاملة داخل دولة ما أو في نطاق منطقة جغرافية معينة (خلال عام مالي معين) لتحديد العلاقة التي تربط بين تحقيق الشركات للملائمة في استراتيجية سلسلة الإمداد وأثر ذلك على مستوى أداء سلاسل الإمداد الخاص بهذه الشركات وذلك في حالة نجاح تلك الشركات في تحديد وعلاج المشكلات التي تحول بينها وبين تحديد واختيار الاستراتيجية الملائمة لسلسلة الإمداد.

## المراجع

- Adeel Ashfaq and Miss. Nain Tara Sarfaraz Raja. (2013). the necessity of establishing a strategic fit between consumer demand and supply chain. IOSR Journal of Business and Management. Volume 8, Issue 1.
- Andreas Wieland. (2012). Selecting the Right Supply Chain Based on Risks. Journal of Manufacturing Technology Management. Vol.24 No.5.
- Chopra, S. and Meindl, P. (2016). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 6<sup>th</sup> Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- David Gligor. (2017). Re-Examining Supply Chain Fit: An Assessment of Moderating Factors. Journal of Business Logistics/Volume 38, Issue 4.
- Dawei Lu. (2011). Fundamentals of Supply Chain Management. Dawei Lu & Ventus Publishing APS, ISBN 978-87-7681-798-5.
- Ebenezer Adaku, Samuel Famiyeh, Constance Anderson and Kwasi Amoako-Gyampah. (2016). Supply chain practices and firm performance: Evidence from some selected commercial banks in Ghana.
- Fisher, M. L. (1997). What is the Right Supply Chain for Your Product? Harvard Business Review, 75 (2), pp.105-116.
- Gregory Harris, Paul Compton and Phillip Farrington. (2015). an Exploration of Fisher's Framework for the Alignment of Supply Chain Strategy with Product Characteristics. Engineering Management Journal.
- Intaher M. Ambe and Johanna A. Badenhorst-Weiss. (2011). an Automotive Supply Chain Model for a Demand-Driven Environment. Journal of Transport and Supply Chain Management. Vol. 5, No. 1.
- Intaher Marcus AMBE. (2010). Agile Supply Chain: Strategy for Competitive Advantage. Journal of Global Strategic Management | V. 4 | N. 1.
- Jagan Mohan Reddy. K, Neelakanteswara Roa. A and Krishnnand. L. (2019). A review on supply chain performance measurement systems. 14<sup>th</sup> Global Congress on Manufacturing and Management (GCMM).proceeding Manufacturing 30(2019)40-47.



- Lo, S.M. and Power, D. (2010). An empirical investigation of the relationship between product nature and supply chain strategy. *Supply Chain Management: an International Journal*, 15 (2), 139-153.26.
- Madeleine Baras, Annika Brunberg and Robin von Haartman. (2014). a supply chain strategy for an innovative commodity producer: Testing the applicability of established theoretical models. 21<sup>st</sup> EurOMA Conference, Palermo, Italy, 20-25 June 2014.
- Michael H. Hugos. (2018). *Essentials of Supply Chain Management*, 4th Edition. Wiley; (February 22, 2018).
- Miklós Pakurár , Hossam Haddad , János Nagy , József Popp ,and Judit Oláh. (2019). the Impact of Supply Chain Integration and Internal Control on Financial Performance in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability* 2019, 11, 1248; doi:10.3390/su11051248.
- Mohammed Ali Wahdan and Mohamed Ashraf Emam. (2017). the Impact of Supply Chain Management on Financial Performance and Responsibility Accounting: Agribusiness Case from Egypt. *Accounting and Finance Research*. Vol. 6, No. 2.
- Pan Theo Grosse-Ruyken. (2009). *SUPPLY CHAIN FIT: Constituents and Performance Outcomes*. Dissertation. WHU – Otto Beisheim School of Management
- Philipp Wetzel and Erik Hofmann. (2019). Supply chain finance, financial constraints and corporate performance: An explorative network analysis and future research agenda. *International Journal of Production Economics* 216 (2019) 364–383.
- S. Kamal Chaharsooghi and Jafar Heydari. (2014). Strategic Fit in Supply Chain Management: A Coordination Perspective. DOI: 10.5772/14801.
- Saba Arshad and Waqar Akbar. (2014). Impact of Supply Chain Operations on Financial Performance: Evidence from 5 Big Cement Companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online). Vol.6, No.31.
- Selldin, E. and Olhager, J. (2007). Linking products with supply chains: Testing Fisher's Model. *Supply Chain Management: An International Journal*. 12 (1), 42–51.
- Seock-Jin Hong and Hossein Najmi. (2020). The Relationships between Supply Chain Capability and Shareholder Value Using Financial Performance Indicators. *Sustainability* 2020, 12, 3130; doi:10.3390/su12083130.
- Simchi-Levi, D., Simchi-Levi, E. and Kaminsky, P. (2000). *Designing and managing supply chain*. McGraw-Hill Higher Education.
- Stephan M. Wagner, Pan Theo Grosse-Ruyken, and Feryal Erhun. (2012). the link between supply chain fit and financial performance of the firm. *Journal of Operations Management*. Volume 30, Issue 4. Pages 340-353.

- Vachon, S., Halley, A. and Beaulieu, M. (2009). Aligning competitive priorities in the supply chain: The role of Interactions with Suppliers, *International Journal of Operations & Production Management*. V. 29 No. 4, pp. 322-3