

متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في القطاع الصحي
(دراسة مسحية على المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية)
نيروز مجيد حسن*

(الإيداع: 7 شباط 2021 ، القبول: 14 حزيران 2021)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع العملاء) في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية. أتتبع الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات التأنوية، والأولى من خلال استبانة تمّ تصميمها من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات المنشورة، وتمّ توزيعها على (174) مبحوث، استردت منها (170)، وكانت (165) استبانة صالحة للتّحليل، وتكوّن مجتمع البحث من كادر العاملين والعملاء في أقسام المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية (مدير المشفى، رؤساء أقسام، وموظّفين، وممرضين، ومرضى)، ومن ثمّ تمّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفّرة وذلك لتوصيف كل محور من محاور الدراسة. توصلت الدراسة إلى استمرارية العلاقة بين الموردين والمشافي الخاصة، وعدم قيام المشافي الخاصة في بناء علاقات شخصية طويلة الأمد مع العملاء، والحل المشترك للمشكلات الواقعة بين المشافي الخاصة والوسطاء والموزعين، وحل الشكاوى الواردة من العملاء.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة التوريد؛ العلاقة مع الموردين؛ العلاقة مع الوسطاء والموزعين؛ العلاقة مع العملاء.

* ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

Requirements for adopting supply chain management in the Health Sector (A survey study on Private Hospitals in Lattakia Governorate)

Nayroz Hasan*

(Received: 7 February 2021 , Accepted: 14 June 2021)

Abstract:

This study aimed to clarify the requirements for adopting a supply chain management (relationship with suppliers, relationship with brokers and distributors, relationship with customers) in special hospitals in Lattakia governorate.

The researcher followed the descriptive approach in her study, and a set of methods, including relying on secondary and primary data, through a questionnaire that was designed by familiarizing the researcher with the published literature, and it was distributed to (174) respondents, from which (170) were retrieved, and (165) questionnaires were suitable for analysis. The research community consisted of a cadre of employees and customers in the special hospitals departments in Lattakia governorate (hospital manager, department heads, employees, orderlies, and patients), and then the SPSS program was relied upon as a tool for analyzing the available data in order to characterize each of the study axes.

The results of the study found the continuity of the relationship between suppliers and private hospitals and the failure of private hospitals to establish long-term personal relationships with customers, and joint solution to problems existing between hospitals, mediators and distributors and solving complaints from customers.

Key words: Supply Chain Management; Relationship with Suppliers; Relationship with Brokers and Distributors; Relationship with Customers

*Master, Department of Business Administration, Faculty of economics, Tishreen university, Syria

1- المقدمة Introduction:

بعد التغيير السريع في بيئة الاعمال نتيجة التقدم التكنولوجي، وعولمة الاسواق وازدياد الطلب على منتجات جديدة، وتحسن القدرات الانتاجية للمنظمات، فإن المنظمات قد أدركت بشكل كبير بأن المواد والمدخلات من الموردين لها تأثير كبير في قدرتها على تلبية متطلبات عملائها.

وأن المنافسة الآن ليست قوية من خلال إدارتها لأعمالها فحسب، بل يجب أن ترتبط مع المنظمات جميعها في الأعلى (الموردين) وفي الأسفل (العملاء)، ومن هنا برز مفهوم سلسلة التوريد، والتي تضمن المحافظة على تدفق المواد الأولية والتي تتحول من خلال العمليات الإنتاجية إلى منتجات نهائية (سلع وخدمات)، إضافة إلى النواحي الداعمة كمصادر الطاقة، والآلات وغيرها من المواد الأخرى التي تشكل مصادر دعم وإسناد للعمليات الإنتاجية، وهذا بدوره ساعد المنظمات على خفض التكلفة وزيادة الاستجابة لطلبات العملاء، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، وتدعيم الوضع التنافسي في الاسواق التي تخدم بها المنظمات.

كما ان التغييرات تفرض إعادة تنظيم سلسلة التوريد من أجل التكيف مع المتطلبات المتزايدة للعملاء إذ يمكن تلخيص هذه الحالة بمتطلبات التحسين الثلاثي المتناقض من الأهداف لأي نظام انتاجي وهي الجودة وسهولة الحصول على المنتج والتكاليف، وليس من السهولة الحفاظ على توازن المعادلة التي يجب على المشافي الخاصة القيام بها، فمن جهة يجب عليها ان تقدم خدماتها بجودة عالية إلى المرضى، ومن جهة أخرى يستلزم الامر دراسة معمقة من أجل الوصول إلى الاهداف المنشودة عبر تطوير طرائق وأساليب إدارة سلسلة التوريد والتمويل للمنتجات المستهلكة لضبط النفقات المتزايدة، وصيانة البنى التحتية (المباني، المعدات) من خلال مكالمة الأوجه التنظيمية (الإدارة) وأوجه إدارة التدفقات والمخزون (العمليات اللوجستية) في هذا السياق تعمد المشافي الخاصة إلى إعادة تشكيل نشاطات تدفقاتها الداخلية (تخطيط، إنتاج، تحضير الطلبات، التوزيع إلى أقسام المشفى) وايضاً نشاطات تدفقاتها الخارجية (علاقتها مع الموردين، ومع الوسطاء والموزعين، ومع العملاء)؛ لذلك فإن غياب السياسة الصحية السليمة يحدث مجموعة متسلسلة من الاختناقات في مختلف حلقات سلسلة الانتاج المادي او الخدمي في المشافي الخاصة وتسبب زيادة في تكاليف المخزون.

في هذا السياق فإن إدارة سلسلة التوريد تسمح بإنقاص استهلاك المواد وانقاص المخزون والتقليل من الهدر وتقديم أفضل متابعة للموارد الطبية، وذلك من أماكن انتاجها حتى أماكن استهلاكها ومتابعة ضبط نوعية الخدمات المقدمة للمرضى ايضاً، وهذا يستلزم توفر البيانات لصانعي السياسات بشكل دقيق حتى لا تحدث المشكلة في غياب البيانات أو حتى انعدامها.

2- مشكلة البحث Research Problem:

رغم الانجازات التي تحققت في المجال الصحي خلال العقود الماضية، مازالت سورية تواجه عدداً من المشكلات والتحديات الصحية البارزة مثل الارتفاع المطرد في تكاليف التداخلات العلاجية والتشخيصية والوقائية، وتنامي الاحتياجات وازدياد الطلب على الخدمات الصحية نتيجة النمو السكاني والتلوث البيئي، وتزايد انتشار الأمراض غير المعدية، وتنامي الأمراض المزمنة مثل امراض القلب والسرطان، وأيضاً مشكلة تزايد الفجوة بين الموارد وتكلفة الخدمات الصحية التي تعود إلى اسباب متعددة منها ارتفاع تكلفة تقديم الخدمات الصحية نتيجة ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الطبية والمواد التشخيصية والعلاجية، وزيادة مستوى توقعات المواطن السوري من الخدمات الصحية، وضعف موارد الدولة وانخفاض مستوى دخل الفرد والتضخم الاقتصادي وتدني مستوى الانفاق العام على الصحة في سورية مما يشكل أعباء ضخمة بالنسبة إلى استمرارية تأمين الخدمات الصحية وتمويلها في سورية.

انطلاقاً من تلك المشكلات وبناءً على المراجعة الأدبية للدراسات السابقة وعلى دراسة استطلاعية أولية لمجتمع البحث في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية، تمكنت الباحثة من تحديد مشكلة هذه الدراسة في تحديد متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد ودراسة أهم تلك المتطلبات وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما هي متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية؟

وبالتالي يمكن صياغة التساؤلات البحثية الفرعية الآتية:

- ما هي متطلبات تبني العلاقة مع الموردين في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية؟
- ما هي متطلبات تبني العلاقة مع الوسطاء والموزعين في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية؟
- ما هي متطلبات تبني العلاقة مع العملاء في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية؟

3- أهداف البحث Research Objectives:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

3-1 الهدف الرئيس: تحديد متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية.

3-2 الأهداف الفرعية تتمثل بـ:

- تحديد متطلبات تبني العلاقة مع الموردين في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية.
- تحديد متطلبات تبني العلاقة مع الوسطاء والموزعين في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية.
- تحديد متطلبات تبني العلاقة مع العملاء في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية.

4- أهمية البحث The importance of research:

تكمن أهمية البحث من خلال الآتي:

4-1 الأهمية النظرية:

بالرغم من أن العديد من الدراسات السابقة كانت قد درست إدارة سلسلة التوريد، إلا أن الباحثة لاحظت ندرة الدراسات التي تناولت دور هذه الإدارة في التأثير في القطاع الصحي، وخاصة في البيئة السورية، وبالتالي تبدو أهمية هذا البحث من خلال إلقاء الضوء على متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد متمثلة بـ: (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع العملاء) في المشافي الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية، حيث تعدّ إدارة سلسلة التوريد من أهمّ الإدارات التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة للمشافي الخاصة.

4-2 الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية للبحث من خلال الآتي:

- دراسة موضوع تطبيقي يهتم المؤسسات الصحية كافة بما فيها المشافي العامة والخاصة.
- تقديم مجموعة من المقترحات من شأنها تحسين واقع إدارة سلسلة التوريد وخفض الهدر في الموارد.
- توجيه التركيز والاهتمام إلى أهمية أخذ العلاقات مع الموردين والوسطاء والموزعين والعملاء في المشافي عند وضع الخطط والسياسات داخل المشافي.

5- الدراسات السابقة Literature Review: من خلال هذه المراجعة قامت الباحثة بالاطلاع على أهم الدراسات

والأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية وذلك بغية تقديم ملخص موجز عن تلك الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بغية الإفادة منها في دعم هذا البحث.

5-1 الدراسات العربية:

• دراسة (عبد الواحد، 2017) وهي بعنوان:

أثر سلسلة الإمداد على تسيير المخزون في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بوهران.

مشكلة الدراسة: تتضح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: كيف تؤثر أنشطة الإمداد في إدارة المخزون على مستوى المؤسسات الاستشفائية؟ وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

ما هو مفهوم الإمداد؟ وما هو الإمداد الصحي؟، ما هي أهمية الإمداد في المؤسسات محل الدراسة؟، ما هي مكونات الإمداد وتطبيقاته في المؤسسات محل الدراسة؟، هل يمكن التحكم في تكاليف الإمداد وإدارة المخزون؟، هل تؤثر نشاطات الإمداد على التخزين في المؤسسات محل الدراسة؟.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بالإمداد وإدارة المخزون، وإبراز دور الإمداد وأثره على إدارة المخزون، ومحاولة بيان أنشطة الإمداد في المؤسسة الصحية محل الدراسة.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما تم حساب التكاليف المرتبطة بالإمداد ومقارنتها مع التكاليف مع مؤسسة صحية أخرى.

بعض نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة أن سلسلة التوريد في المشفى تقوم بتوفير عمليات الإنتاج كالأطعام والغسيل والتعقيم، كما تقوم بعملية شراء المواد الطبية والصيدلانية والأجهزة، كما أن للإمداد علاقة وأثر على جودة الخدمة المقدمة من خلال أنشطته المتكاملة لتوفير متطلبات الخدمة في الوقت والمكان المناسبين مما يؤدي إلى تحسين أداء المشفى، كما أن للإمداد أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة لنشاط المؤسسة وهي التنبؤ بالطلب والتخطيط والشراء، إلى جانب إدارة المخزون وتوزيع المواد من أجل خدمة المريض، كما يوجد بعض الأنشطة الإنتاجية الأساسية في المؤسسة الصحية والتي تساعد على تقديم العمل الرئيسي للمشفى وتقديم أداء جيد.

• دراسة (جمال، 2018) بعنوان:

(سلسلة التوريد الداخلي كأداة للرفع من أداء المؤسسة في الجزائر)

مشكلة الدراسة: تتضح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

هل يمكن للمؤسسة من خلال الاهتمام أكثر بسلاسل التوريد من الرفع من أدائها؟ وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية: ما هو الإمداد؟ وما هي سلاسل التوريد الداخلي؟ وما هو الأداء؟.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان أهم المفاهيم المرتبطة بسلاسل التوريد الداخلي وأداء المؤسسة، وإبراز دور سلاسل التوريد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات الشخصية والملاحظات في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

أهم نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة عن ضرورة التنسيق مع الموردين والعملاء لتحديد التكنولوجيا المناسبة وتوفير البيئة الملائمة لتطبيقها، وتطوير العلاقات والتحالفات مع الموردين الذين يملكون الكفاءات الأساسية في مجالات تكنولوجيا المعلومات والعمليات والتسويق والتوزيع، وضرورة الاهتمام بتدفق المعلومات من داخل المنشأة وخارجها وخلال سلسلة التوريد الداخلية ومن خلال علاقة المنشأة بالموردين والعملاء مما يساعد على الرفع من أداء المؤسسة.

5-2 الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Arora & Gigras, 2018) وهي بعنوان:

Importance of Supply Chain Management in Healthcare of Third World Countries.

العنوان باللغة العربية: أهمية إدارة سلسلة التوريد في الرعاية الصحية في دول العالم الثالث.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في أن بعض المخاطر التي قد تحدث في الأداء الطبيعي للمشفى بسبب الافتقار إلى سلسلة التوريد المناسبة، حيث تكون الإدارة السليمة لسلسلة التوريد ضرورية؛ لأن أنشطة المشفى ترتبط ارتباطاً مباشراً بحياة المريض؛ لذلك فإن النشر الصحيح للمعلومات إلى الموظفين والأطباء والمرضى أمر بالغ الأهمية من أجل تحسين الرعاية الصحية، وهو ما لا يحدث بسبب نقص إدارة سلسلة التوريد.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان نقاط الضعف بين الإدارات واقتراح تدابير للحد منها، وتحديد المناطق الضعيفة لتحقيق نتائج صحية مستهدفة وزيادة الاستثمارات في الصحة العالمية.

منهجية الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة.

بعض نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة أن ميزات سلسلة التوريد الفعالة في الرعاية الصحية تتمثل في تحسين العمليات والاستخدام الفعال للموارد والموظفين الراضين والعلاج الفعال والمرضى السعداء، كما تضمن سلسلة التوريد الربط المناسب بين اقسام المشافي والعمليات من اجل زيادة الايرادات، وتضمن أيضاً توافر الدواء في الوقت المناسب، وتقليل إهدار المخزون من خلال إدارة مخزون صارمة تكون مجدية اقتصادياً، وتعظيم رعاية المرضى، والتنسيق في جميع الاقسام لتقليل الاخطاء البشرية، والأخطاء الدوائية وتقليل حالات الفشل والخسارة المالية بسبب خلل في المعدات والادوية منتهية الصلاحية، ويمكن تحقيق ذلك باستخدام التدابير الممكنة مثل دمج الأنظمة الفرعية، وتبسيط سير العمل واستخدام التقنيات الحديثة، وتحسين تكلفة المعدات والادوية عن طريق الطلب بالجملة أو في أجزاء حسب اتجاه الاستهلاك وتحسين إدارة البائعين عن طريق رقمنة جميع الاتصالات وتتبع الاستهلاك.

• دراسة (Kritchanchai et al, 2019) وهي بعنوان:

Healthcare Supply Chain Management: Macro and Micro Perspectives.

العنوان باللغة العربية: إدارة سلسلة التوريد للرعاية الصحية: المنظورات الكلية والمتناهية الصغر.

مشكلة الدراسة: تتضح مشكلة الدراسة في أن إدارة سلسلة التوريد تمثل التنسيق والتعاون بين لاعبي سلسلة التوريد من أجل تحقيق كفاءة النظام، إلا أن تنسيق العمل مع ربط العمليات في جميع انحاء السلسلة بالمواد والمعلومات التي تتدفق بسلاسة تمثل تحدياً لأصحاب المصلحة وخاصة في مجال الرعاية الصحية التي تضم العديد من الانظمة المعقدة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان العمليات في مواد سلسلة التوريد للرعاية الصحية وتدفق المعلومات عبر الإدارات على مستويين (المنظور الكلي والجزئي) في خمسة بلدان مختلفة.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المقابلات وزيارة الموقع وتحليل المستندات لجمع البيانات من خمسة بلدان، كما تم اجراء دراسة مقارنة بين المشافي الثانوية والمشافي الأولية في هذه البلدان.

بعض نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة ان كفاءة سلسلة التوريد للرعاية الصحية يمكن ان تتحقق على مستويين هما مستوى سلسلة التوريد ومستوى الشركة، كما ان الاهتمامات الرئيسية على كلا المستويين هي كفاءة العملية وسلامة المرضى، وبناءً على الدراسة التي أجريت على المشافي في تايلاند يتضح أن هناك هيكل للعقد والروابط وإدارة المعلومات وإدارة المواد، كما ان الأخذ بمفهوم سلسلة التوريد يؤدي إلى تعاون وثيق بين العقد والعمليات داخل المشافي مما يساهم في كفاءة العملية وسلامة المرضى.

ويبرز الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث محاولة دراسة متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية. وقد اختارت الباحثة دراسة العلاقة مع الموردين، والعلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع العملاء، ويعود السبب في اختيار الباحثة لهذه العلاقات إلى أهمية دورها في التأثير

في مستوى الأداء العام للمشافي بشكل عام باعتبارها مصدراً لتحقيق التميز بشكل خاص وأهم مؤشرات التنافسية للمشافي، حيث وجدت الباحثة العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي أولت الاهتمام لإدارة سلسلة التوريد وخاصة العلاقة مع العملاء فلها أهمية كبيرة من حيث تأثيرها في تحسين الصورة الذهنية للمشفى لدى العملاء والقدرة على حل المشكلات التي تواجه المشفى، أما فيما يخص العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء والموزعين فمن خلال إطلاع الباحثة على نتائج العديد من الدراسات السابقة حول هذه المحاور، فقد تبين لها مدى كفاءة هاتين العلاقتين ومدى أهمية دورهما في تسهيل العمليات داخل المشافي في البيئة التنافسية؛ لذلك سيكون هناك محاولة من قبل الباحثة لدراسة متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية.

6- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا تتوفر متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية.

وبالتالي يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد تبني للعلاقة مع الموردين كأحد متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية.
- لا يوجد تبني للعلاقة مع الوسطاء والموزعين كأحد متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية.
- لا يوجد تبني للعلاقة مع العملاء كأحد متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية.

7- منهجية البحث Research Methodology :

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية، والأولية من خلال استبانة تم تصميمها من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات المنشورة، وتم توزيعها على (174) مبحوث، استردت منها (170)، وكانت (165) استبانة صالحة للتحليل، وتكون مجتمع البحث من كادر العاملين في أقسام المشافي الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية (مدير المشفى، رؤساء أقسام، موظفين، ممرضين، ومرضى)، ومن ثم تم الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفرة وذلك لتوصيف كل محور من محاور الدراسة.

8- حدود البحث Research limits:

زمانية: فترة توزيع الاستبانة في شهر كانون الأول 2020،

ومكانية: المشافي الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية.

9- الإطار النظري للبحث:

9-1 مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

منذ ظهور مفهوم إدارة سلسلة التوريد في أوائل عام 1990 أصبحت المنظمات تهتم بهذا النوع من الأنظمة في توفير وتدبير احتياجاتها من المواد والإمدادات والأجزاء والاحتياجات والتجهيزات المختلفة، وكذلك في تحريك وتوزيع وإيصال منتجاتها وخدماتها إلى المستهلك النهائي

وفي البداية لا بد من تحديد مفهوم سلسلة التوريد حيث يرى (موسى، 2016، ص 23) انها تتابع لمراحل أو وظائف أو أنشطة تقوم بها منظمة واحدة، وقد تكون متصلة بصورة مباشرة او غير مباشرة وقد يكون الاتصال على النطاق الداخلي والخارجي عن طريق الوكلاء أو الموزعين وهذا التابع للمراحل لا يبدأ مع الموردين الرئيسيين فقط وإنما يكون مع العميل إلى عميل العميل وكذلك خدمة ما بعد البيع، كما تعرف بأنها سلسلة ديناميكية تتدفق فيها المعلومات والمواد والاموال والمعرفة بين الموردين والمستهلكين، والتي تمر عبر مراحل متعددة من عمليات انتاج وشراء ونقل وتخزين وتنظيم الطلبات حيث يتحول في كل مرحلة العميل إلى مورد حتى يصل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي (ارتيمية، 2006، ص 46)

وأوردت الباحثة بعض آراء الباحثين التي تناولت مفهوم إدارة سلسلة التوريد والتي جميعها تصب في منحى واحد، حيث استخدم مفهوم إدارة سلسلة التوريد لوصف إدارة تدفق المواد والمعلومات والأموال من خلال جميع العناصر المكونة للسلسلة، بدءاً بالمورد وانتهاءً بالمستهلك، ويتضمن ذلك جميع خدمات ما بعد البيع، ويعتمد اعتماداً أساسياً على التكامل والتنسيق والتعاون بين عناصر السلسلة جميعها (الحواجرة و آخرون، 2011، ص 8).

والهمة الرئيسة لإدارة سلسلة التوريد هي تخطيط ورقابة العمليات التجارية بدءاً من موردي المواد الخام إلى المستهلك النهائي من أجل تحقيق القيمة المضافة للمستهلك، وتحقيق أداء مثالي من خلال سلسلة التوريد الكلية (Wang et al, 2016, p: 838

وحسب دراسة (الكنعاني & العلي، 2009) فإن سلسلة التوريد تشمل التكامل في عمليات الإدارات وحتى المستخدمين النهائيين، سواء أكانت سلع أو خدمات، بالإضافة إلى المعلومات والتي تشكل القيمة المضافة للزبائن. ومما سبق يتضح أن المنظمات تستخدم نظم سلسلة التوريد لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بهدف كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة سلعها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها.

9-2 العلاقة مع الموردين:

تمر عملية اختيار الموردين بثلاث مراحل هي: (Power & Simpson, 2005, p: 207)

1- تقييم الموردين: لا توجد آلية أو طريقة وحيدة مفضلة لاختيار وتقييم الموردين؛ لذلك تعد عملية تقييم الموردين من أهم جوانب وأبعاد بناء العلاقات معهم، وتهدف عملية التقييم إلى اكتشاف الموردين المحترفين أو ذوي الإمكانيات والقدرات المتميزة الذين سيتعامل معهم المنظمة مستقبلاً ليصبحوا مورديها الرئيسيين وتحتاج هذه العملية لتطوير جملة من المعايير لأنه إذا لم يتم اختيار الموردين للمواد الخام أو المكونات والخدمات بالاعتماد على أسس علمية معيارية فإن ذلك سيتسبب بمشكلات عديدة للمنظمة أهمها الخروج من الأسواق مستقبلاً.

2- تطوير الموردين: يتعلق هذا الجانب بمدى قدرة المورد على التكامل مع الأنشطة المختلفة للمنظمة إذ أنه عند اكتشاف أن مثل هذا المورد يمتلك القدرات والمتطلبات للاستمرار معه من خلال علاقات مستقبلية للتوريد كمتطلبات الجودة والتوصيل وسياسات التوريد والتدريب وتبادل المعلومات فإن المنظمة ستعمل على تطوير العلاقة مع ذلك المورد من خلال الأساليب المختلفة وضمن قدراتها المتاحة لتعمل على تكامل هذا المورد مع أنشطتها المختلفة.

3- المفاوضات: تعد المفاوضات مرحلة أخيرة في عملية اختيار الموردين للتعامل معهم، وتعتمد المفاوضات على الاستراتيجيات التي تمارسها المنظمة كمدخل لبدء وتطوير العلاقة المستقبلية مع الموردين والتي عادة تأخذ شكلين هما: الأسعار المعتمدة على السوق والأسعار المعتمدة على التكلفة (Heizer & Render, 2009, p: 442). كما أن عملية التفاوض تمتلك أبعاد واسعة مثل مستويات الجودة وحجم العقود والتكاليف والتغليب وشروط الدفعات وأوقات إنجاز مختلف العمليات الخاصة بسلسلة التوريد وحماية الملكية الفكرية ومعرفة المصادر المطلوبة لتطوير العلاقات والالتزام بالطاقات والكفالات والمسؤولية في التوريد (Herland et al, 2005, p:416)

وترى الباحثة أن العلاقة مع الموردين تعني التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وأن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة المدى بين الشركة والمورد جوانب أساسية هي الاستمرارية، والالتزام والاتجاه طويل المدى

9-3 العلاقة مع الوسطاء والموزعين:

تعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة، والتنسيق الملائم للأنشطة والحل المشترك للمشكلات والتعلم المشترك، والمشاركة في النجاح والمكتسبات، إضافة إلى المخاطر، وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية (Kim, 2004, p: 38) كما يشير هذا المصطلح إلى العملية التي تحدد كيفية تفاعل المنظمة مع وسطائها وموزعيها لتحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى تصميم سياسات الشراء، بحيث تشكل إدارة ديناميكية تشمل مجموعة من الممارسات التجارية والمعلوماتية التعاونية بين المنظمة ومورديها بوصفها جزء من إدارة سلسلة التوريد (Mettler & Rohner, 2009, p: 58-59) ، وتعد العلاقة بين المورد والمشتري الأساس الذي يحدد أعضاء سلسلة التوريد، فالعلاقات المبنية على تنافس المصالح وعدم الثقة لا تقود إلى بناء سلسلة توريد تقوم على أساس التعاون، إنما يكون هناك مجموعة من الموردين الذين يتنافسون مع بعضهم البعض للحصول على منافع على حساب بعضهم البعض، أما العلاقة المبنية على الثقة فإنها تشكل الأساس السليم في بناء سلسلة توريد ذات كفاءة في إدارة التكاليف سعياً نحو تخفيضها (كتلو، 2006، ص 53-55)

9-4 العلاقة مع الزبائن:

هي جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركات؛ بغرض إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب العملاء، والعمل على علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتقديم منتجات مميزة من أجل إسعادهم (الرفاعي، 2006، ص 24)، ويلاحظ على هذا التعريف أنه ينظر إلى إدارة العلاقات مع العملاء على أنها مجرد اتصالات من جانب المنظمة لفهم سلوك العميل (سليمان، 2010، ص 61) ، وتعرف بأنها ثقافة باتجاه العملاء يتم من خلالها انشاء استراتيجيات للحصول على الربحية المتأتية من العملاء وتعزيزها والاحتفاظ بهم وتحقيق المنافع المتبادلة لكل من المنظمة والعميل. (Rababah, 2011, p: 22)

وتوفر عملية إدارة علاقات العملاء هيكل لكيفية تطوير العلاقة مع العملاء والحفاظ عليها، خاصة كبار عملاء المنظمة، مما يسهل من تلبية مختلف احتياجاتهم على اختلاف شرائحهم، كما تساعد إدارة علاقات العملاء في تحسين عمليات المنظمة عبر التخلص من الأنشطة التي ليس لها قيمة بالإضافة إلى تقديم تقارير الاداء لقياس ربحية العملاء (Croxton et al, 2001, p: 15)، كما تسمح إدارة العلاقات مع العملاء بالحصول على أفضل المعلومات عن قيم العملاء، والسلوكيات والحاجات والتفضيلات، وهذا من شأنه أن يساهم في تحديد العملاء المحتملين والكشف عن ملامح العملاء الرئيسيين وتوقع حاجتهم والتنبؤ بسلوكياتهم.(البكري & طالب، 2015، ص 37)

10- النتائج والمناقشة:

10-1 مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين (المدير ورؤساء الأقسام والموظفين والممرضين) والعملاء (المرضى) في عدد من المشافي الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية والتي شملت خمسة مشافي خاصة وهي كالاتي (مشفى المركزي، مشفى القدسي، مشفى اسامة هارون، مشفى الرازي، مشفى السوري).

10-2 أداة الدراسة :

بغية تحديد متطلبات تطبيق إدارة سلسلة التوريد لجأت الباحثة إلى إجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم استبانة موجهة إلى العاملين والعملاء، وقد تم توزيع (174) استبانة على أفراد العينة وكان عدد الاستبانات المستردة (170) بينما تم رفض (5) استبانات غير صالحة للتحليل، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات؛ فكانت الاستبانات الصالحة للدراسة والتي أدخلتها في التحليل هي 165 استبان، وقد قامت الباحثة بسحب العينة بطريقة عشوائية .

كما قد قامت الباحثة:

أولاً: بتصميم استبانة لجمع بيانات حول متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية، وهي عبارة عن 20 عبارة، حيث تم عرضها وتحكيمها من قبل لجنة التحكيم. وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابلت كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس حيث استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234-246)، حيث تم حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة.

الجدول رقم (1): عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة

Case Processing Summary			
الجدول (2) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة			
		N	%
Cases	Valid	651	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	651	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية يساوي 0.707 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	20

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

10-3 معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة: كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
العلاقة مع الموردين	0.655	6
العلاقة مع الوسطاء والموزعين	0.821	6
العلاقة مع العملاء	0.768	8

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

وجدت الباحثة من خلال الجدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول وجيد للبيانات وصلاحيته للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

4-10 مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قامت الباحثة بدراسة علاقة أطراف عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247 - 248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$. وبذلك تكون الباحثة قد تأكّدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

5-10 حساب الإحصائيات الوصفية لكل محور من محاور الاستبانة واختبار الفرضيات:

المحور الأول تبني العلاقة مع الموردين: قامت الباحثة بحساب الاحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات محور العلاقة مع الموردين وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث يظهر من خلال الجدول (4) ما يلي:
الجدول رقم(4): الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات العلاقة مع الموردين

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	sig
تشارك المورد والمشفى في الرؤية المستقبلية والعمل معاً	165	3.82	.609	.000
مشاركة المورد للمشفى في انشطتها المختلفة	165	3.74	.550	.000
استمرارية العلاقة والالتزام بعلاقة بعيدة الامد بين المورد والمشفى	165	3.77	.774	.000
تبادل المشفى مع الموردين المعلومات بشفافية ووضوح	165	3.46	.834	.000
مصداقية الموردين لما يتم توريده، والالتزام بعمليات توريد مرنة	165	2.66	.654	.000
الحصول على ارباح ومنافع متبادلة بين كلا الطرفين على المدى البعيد	165	3.63	.524	.000
المتوسط العام	165	3.513	.70	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

– إن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.66 والذي يبيّن انه لا يوجد مصداقية لدى الموردين لما يتم توريده، ولا يوجد التزام بعمليات توريد مرنة وفق إجابات العينة.

– وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع بنود المحور الأول 3.513، وهو يقابل درجة الاجابة موافق، وهو أكبر من متوسط المقياس بفرق معنوي، وبما أن احتمال الدلالة ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة الخاص بتبني العلاقات مع الموردين والوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي فإنه يوجد تبني للعلاقة مع الموردين كأحد متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.

المحور الثاني تبني العلاقة مع الوسطاء والموزعين: كما قامت الباحثة بحساب الاحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات محور العلاقة مع الوسطاء والموزعين وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث يظهر من خلال الجدول (5) ما يلي:

الجدول (5) الإحصائيات الوصفية الخاصة بعبارات العلاقة مع الوسطاء والموزعين

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	sig
توفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المشفى والوسطاء والموزعين	165	3.87	.465	.000
حرص المشفى والوسطاء والموزعين على توفير خدماتها في الوقت والمكان المناسبين	165	3.70	.534	.000
الحل المشترك للمشكلات الواقعة بين المشفى والوسطاء والموزعين	165	3.53	.624	.000
المشاركة في النجاح والمكتسبات بين المشفى والوسطاء والموزعين	165	3.63	.733	.000
التكامل الكفاء والتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين المشفى والوسطاء والموزعين	165	2.97	.420	.000
التقارب والثقة العالية المتبادلة بين المشفى والوسطاء والموزعين	165	3.84	.523	.000
المتوسط العام	165	3.59	.79	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

- إن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.97 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبين أنه لا يوجد تكامل كفاء وتنسيق ملائم للأنشطة المشتركة بين المشفى والوسطاء والموزعين وفق اجابات افراد العينة.

- وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع بنود المحور الثالث 3.59، وهو يقابل درجة الاجابة موافق، وهو أكبر من متوسط المقياس بفرق معنوي، وبما أن احتمال الدلالة ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة الخاص بتبني العلاقات مع الوسطاء والموزعين والوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي فإنه يوجد تبني للعلاقة مع الوسطاء والموزعين كأحد متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.

المحور الثالث تبني العلاقة مع العملاء: تم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس العلاقة مع العملاء، فكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (6): الإحصائيات الوصفية الخاصة بعبارات العلاقة مع العملاء

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	sig
العمل على تحسين رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الامد معهم	165	2.81	.483	.000
المعاملة الحسنة للعملاء من جانب العملاء	165	2.80	.486	.000
تقديم خدمات صحية مميزة لإشباع حاجات ورغبات العملاء	165	3.93	.325	.000
إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب العملاء	165	3.71	.516	.000
الحرص على ايجاد روابط شخصية مع العملاء تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد	165	3.10	.578	.000
قيام المشفى بتقديم خدماتها الصحية بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية	165	3.76	.531	.000
الحرص على اخبار العملاء وإعلامهم عن الخدمات الصحية المميزة	165	3.43	1.024	.000
الحرص على الحصول على ولاء العملاء	165	3.80	.539	.000
المتوسط العام	165	3.418	.69	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

– يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور العلاقة مع العملاء، إن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.80 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبين بأنه لا يتم تقديم المعاملة الحسنة للعملاء من قبل المشافي الخاصة وفق إجابات أفراد العينة.

– وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع بنود المحور الثالث 3.418، وهو يقابل درجة الاجابة موافق، وهو أكبر من متوسط المقياس بفرق معنوي، وبما أن احتمال الدلالة ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات أفراد العينة الخاص بتبني العلاقات مع العملاء والوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي فإنه يوجد تبني للعلاقة مع العملاء كأحد متطلبات تبني إدارة سلسلة التوريد في المشافي الخاصة في محافظة اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.

11- النتائج:

- استمرارية العلاقة والالتزام بعلاقة بعيدة الامد بين الموردين والمشافي الخاصة، إلا ان المشافي الخاصة لا تقوم ببناء علاقات شخصية طويلة الامد مع العملاء.
- ان تكامل سلسلة التوريد والاستمرارية والنجاح يعتمد بشكل اساسي على قوة العلاقة مع الموردين على المدى الطويل، حيث كلما كانت العلاقة مع الموردين متينة وطويلة الاجل كلما زاد تكامل سلسلة التوريد، كما ان استخدام الهيكل القوي في العلاقة بين كل من الموردين والوسطاء والموزعين في عملية نقل المعلومات يجعل تقديم الخدمة للعميل اسرع واكثر فعالية.

- اشار المعنيون على المشافي الخاصة إلى قيام المشافي محل الدراسة بتقديم خدماتها الصحية بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية، إدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب العملاء .
- مشاركة المورد والمشافي محل الدراسة في الرؤية المستقبلية والعمل معاً، والتكامل الكفاء والتسيق الملائم للأنشطة المشتركة و للمشكلات الواقعة بين المشافي الخاصة والوسطاء والموزعين، وحل الشكاوى الواردة من جانب العملاء .

12- المقترحات:

- ضرورة التوزيع الامثل للموارد الصحية بين الجهات المختلفة بما يتفق مع دورها وحجم الاستخدام فيها بهدف ضبط الانفاق وتقييمه بشكله الكلي.
- ضرورة توحيد المعايير والمؤشرات والمواصفات القياسية للخدمات الصحية من خلال تعزيز التنسيق والتكامل بين جميع الجهات المقدمة للخدمات الصحية.
- ضرورة تخفيف العبء عن مركز المحافظة بإعادة توزيع الكفاءات الطبية والاجهزة والمعدات الطبية التقنية العالية على المشافي ضمن خطة مدروسة، وعدم حصرها في المشافي الخاصة في مركز المحافظة.
- السعي إلى مواكبة التطور في البيئة المحيطة بالمشافي الخاصة واعادة تشكيل سياساتها وتوفير المواد والتجهيزات الطبية للمستفيدين بصورة سليمة وبكفاءة عالية وبالجودة المطلوبة من خلال ضبط النفقات التي تشكل معضلة كبيرة تواجه القطاع الصحي السوري.
- ضرورة ان يكون هناك شرط لإجراء مراجعة داخلية منتظمة بالإضافة إلى تدقيق طرف ثالث (السجلات الطبية الالكترونية) مع امان تكنولوجيا المعلومات والتحكم في الوصول، واتخاذ الاجراءات التصحيحية وفقاً لاحتياجات العمليات.

المراجع:

1. اريتمة، هاني جزاع (2006). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد: دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الاردني، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ص 46.
2. البكري، ثامر؛ طالب، احمد هادي (2015). إدارة علاقات الزبائن والاداء التسويقي، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان: الاردن، ص 37.
3. جمال، فارس (2018). سلسلة التوريد الداخلي كأداة للرفع من أداء المؤسسة في الجزائر. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم: الجزائر.
4. الحواجرة، كامل؛ الزيود، حسين؛ الحوري، سليمان؛ شلاش، عنبر (2011). اثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الاقسام: دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 557-576، ص 8.
5. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006). أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، (114)، ص 24.
6. سليمان، هشام سيد (2010). إدارة العلاقات مع الزبائن وعلاقتها بالأداء التسويقي. مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، المجلد 22 (3)، ص 61.

7. عبد الواحد، هني (2017). اثر سلسلة الإمداد على تسيير المخزون في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بوهزان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

8. غدير، باسم غدير. تحليل البيانات المتقدم باستخدام *IBM SPSS Statistics*، الطبعة الأولى، سورية، حلب، 2012.

9. كتلو، حسن رضوان (2006). إدارة تكاليف سلسلة التوريد لدعم القدرات التنافسية مدخل استراتيجي مقترح: دراسة تطبيقية في الجمهورية العربية السورية، اطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص 53-55.

10. الكنعاني، خليل ابراهيم، و العلي، عبدالستار محمد (2009). إدارة سلاسل التوريد دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الاردن.

11. موسى، سماح شهبور البيلي (2016). استخدام أساليب إدارة التكلفة بهدف تعزيز القيمة لسلسلة التوريد في قطاع الصناعات الغذائية: دراسة نظرية تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، ص 23.

1. Arora, M; Gigras, Y (2018). Importance of Supply Chain Management in Healthcare of Third World Countries. International Journal Of Supply and Operations Management, Vol 5: 101-106.
2. Croxton, K L; Dastugue, S J; Douglas, L M; Rogers, D S (2001). The Supply Chain Management Processes, The International Journal of Logistics Management, Vol 12. Emerald Group Publishing, West Yorkshire, England, P 15.
3. Heizer, J; Render, B (2009). Principles of Operations Management, 4th ed, Prentice Hall.
4. Herland, C; Johnson, T; Laming, R; Zhang (2005). An Initial Classification of Supply Chain Networks, International Journal of Operation & Production Management, Vol 20 (6), p: 675-691.
5. Kim, S, M (2004). An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry, Unpublished PhD. Dissertation, The University of Nebraska, p 38.
6. Kritchanhai, D; Krichanchai, S; Hoer, S; Tan, A (2019). Healthcare Supply Chain Management: Macro and Micro Perspectives. Scientific Journal of Logistics, Vol 15 (4), 531-544.

7. Mettler, T; Rohner, P (2009). Supplier Relationship Management: A Case Study in the Context of Health Care, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Vol 4, p 58–59.
8. Power, S, D; Simpson, D (2005). Greening the automotive supply chain a relationship perspective, Unpublished Doctoral dissertation, University of Melbourne, Australia, p 207.
9. Rababah, K (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre–implementation Plan of CRM System, International Journal of e– Education, e– Business, e– Management and e– Learning, Vol 1 (1), International Academy Publishing, San Bernardino, California, USA, p 22.
10. Wang, B; Childerhouse, P; Kang, Y; Huo, B; Mathrani, S (2016). Enablers of supply chain integration interpersonal and interorganizational relationship perspectives, Industrial Management & Data Systems, Vol 116, p 838.