

أثر تحسين كفاءة سلسلة التوريد على الأداء المالي في الشركات الكبرى: دراسة حالة لشركات
الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية

إعداد

علي محمد عبدالله كرزي

إشراف

أ.د. الفيصل عبدالحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من علّمني معنى الصبر والإصرار، إلى من كانوا لي سندًا وعونًا في مسيرتي العلمية، إلى من لم يخلوا عليّ بالدعم والتشجيع...

إلى والديّ العزيزين، الذين غرسا فيّ حب العلم وسهرا على تعليمي، وكانت دعواتهما النور الذي أضاء دربي...

إلى أسرتي الكريمة، التي كانت لي الملاذ الآمن والدافع المستمر نحو النجاح...

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم، فكان لهم عظيم الأثر في تكويني العلمي والمهني...

إلى كل من كان له بصمة في هذه الرحلة، أهديك ثمرة جهودي، عرفانًا وتقديرًا لكل ما بذلتموه من أجلي.

شكرًا لكم.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي في الشركات الصناعية الكبرى. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من ١٠٠ مشارك من العاملين في مجال إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الكبرى، وذلك من خلال استبيان تم تصميمه لقياس مدى تأثير هذه الممارسات على الأداء المالي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. هناك تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٤) مع انحراف معياري (٠.٧٩).
٢. أكدت النتائج أن التكامل بين إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية يسهم بشكل كبير في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٩) مع انحراف معياري (٠.٧٤).
٣. أظهرت الدراسة أن أبرز التحديات تشمل مشكلات البنية التحتية التقنية، نقص الكوادر المؤهلة، والتحديات المالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٤) مع انحراف معياري (٠.٧٨). وبناءً على النتائج السابقة أوصت الباحثة بما يلي:
 ١. تعزيز مرونة سلسلة التوريد من خلال تحسين قدرات التنبؤ بالطلب وتطوير استراتيجيات تكيف سريعة مع تغيرات السوق لضمان تعزيز الربحية المالية.
 ٢. تبني تقنيات التحول الرقمي، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، لتحسين كفاءة سلسلة التوريد وتقليل التكاليف التشغيلية.
 ٣. تعزيز التعاون بين مختلف الإدارات، مثل المشتريات والإنتاج والتسويق، لضمان تدفق سلس للمعلومات، مما يسهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	ملخص الدراسة
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٩	المبحث الأول: سلسلة التوريد
١٧	المبحث الثاني: الأداء المالى
٢٢	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
٢٧	تمهيد
٢٧	نوع الدراسة
٢٧	منهج الدراسة
٢٨	مجتمع الدراسة
٢٨	عينة الدراسة
٢٨	أداة الدراسة
٣٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الدراسة
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها	
٣٥	تمهيد
٣٦	أولاً: الوصف الإحصائى لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
٣٩	ثانياً: الإجابة على أسئلة الدراسة
الفصل الخامس: أهم النتائج ومناقشتها والتوصيات والمقترحات	
٤٩	تمهيد
٤٩	أهم النتائج ومناقشتها
٥١	توصيات الدراسة
٥١	مقترحات الدراسة
قائمة المراجع	

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
١	تصنيف مقياس ليكرت الخماسي	٣٠
٢	معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة	٣١
٣	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	٣٢
٤	التوزيع التكراري لمتغير العمر	٣٦
٥	التوزيع التكراري لمتغير المستوى الوظيفي	٣٧
٦	التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة	٣٨
٧	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي	٣٩
٨	استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية	٤٢
٩	استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى عند تطبيق استراتيجيات تحسين كفاءة سلسلة التوريد، والحلول المقترحة لتجاوزها	٤٤

فهرس الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
١	توزيع عينة الدراسة بناء على متغير العمر	٣٦
٢	توزيع عينة الدراسة بناء على متغير المستوى الوظيفي	٣٧
٣	توزيع عينة الدراسة بناء على متغير سنوات الخبرة	٣٨

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

المقدمة

يشهد العالم ثورة علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، حيث تمثل العمليات الخاصة بسلسلة التوريد الإدارية عنصراً هاماً في كفاءة وفاعلية الشركات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه السلسلة على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل، وقد أصبحت سلاسل التوريد ظاهرة هامة، وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضاً تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة (البرازي، ٢٠١٢، ص ٢).

يعتبر الارتقاء بالأداء المالي للشركة هدف رئيسي لإدارة وتكامل سلسلة التوريد المورد - الشركة - العميل، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقق هدفين فرعيين ألا وهما تعظيم قيمة الشركة وتحقيق الكفاءة التشغيلية بها، ولتحقيق هذين الهدفين يجب أن تحرص الشركة على وضع أنظمة اتصال فعالة تسمح بتدفق المعلومات بين الشركة والعميل بما يمكنها من التعرف على حاجات العملاء والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك وضع أنظمة لتنفيذ ومتابعة تلك الحاجات والطلبات لحين تسليمها في المكان والوقت المحدد، ووضع نظام لإدارة التدفقات العكسية يهتم بمردودات المبيعات وكيفية التعامل

معها ومحاولة تدنيها إلى أدنى حد ممكن. كما يتم وضع نظام للرقابة على المخزون يسمح بالمواءمة بين طلبات العملاء والقدرة الإنتاجية للشركة ونظام اتصال فعال مع المورد بهدف توفير الكمية المناسبة من المواد الخام لتلبية طلبات العملاء، وتوفير نظم انتاجية تتسم بالمرونة للاستجابة لأية تقلبات في حاجات العملاء، كما يجب أن تحرص الشركة على التعامل مع الموردين والعملاء على أنهم شركاء في عملية تطوير المنتجات وليسوا مجرد مصدر لتوفير المواد الخام أو مستلم للمنتج النهائي، ويؤدي هذا التكامل في النهاية إلى تعظيم قيمة الشركة وتحقيق الكفاءة التشغيلية بما يؤدي إلى الارتقاء بأدائها المالي (المليجي، ٢٠٢١، ص ١٠١).

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت الشركات الكبرى، وخاصة في قطاع الصناعات التحويلية، تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية. وتُعد كفاءة سلسلة التوريد من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي لهذه الشركات، حيث يمكن من خلال تحسين ممارسات سلسلة التوريد، مثل الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، تبادل المعلومات بجودة عالية، والتعهد الفعّال، تحقيق استجابة أسرع لمتطلبات السوق وتقليل التكاليف التشغيلية. وقد أظهرت دراسة (البتانوني، ٢٠١٦، ص ٢٢١) أن التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية يسهم في تحسين الحصة السوقية للمؤسسات الصناعية، وزيادة ربحيتها عبر تقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر تحسين كفاءة سلسلة التوريد على الأداء المالي في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على قطاع الصناعات التحويلية، وذلك لفهم العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد

ومؤشرات الأداء المالي، ومدى مساهمة التكامل الفعّال في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لهذه الشركات في الأسواق المحلية والعالمية.

وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر تحسين كفاءة سلسلة التوريد على الأداء المالي في الشركات الصناعات التحويلية الكبرى في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة

١. ما مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركات الصناعية الكبرى؟
٢. كيف يساهم التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات؟
٣. ما التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية عند تطبيق استراتيجيات تحسين كفاءة سلسلة التوريد، وما الحلول المقترحة لتجاوزها؟

أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في:

تحديد أثر تحسين كفاءة سلسلة التوريد على الأداء المالي في شركات الصناعات التحويلية الكبرى في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

١. تحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركات الصناعية الكبرى.

٢. توضيح دور التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية.

٣. التعرف على التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية عند تطبيق استراتيجيات تحسين كفاءة سلسلة التوريد، واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه كفاءة سلسلة التوريد في تحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية الكبرى، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والضغط العالمية على القطاعات الإنتاجية. تسلط الدراسة الضوء على أهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد، مثل التكامل مع الموردين والعملاء وإدارة التكاليف الاستراتيجية، في تحقيق كفاءة تشغيلية تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الأرباح. كما تساهم في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين تحسين سلسلة التوريد والأداء المالي، مما يساعد الشركات على تبني استراتيجيات فعالة تعزز من استدامتها ونموها في السوق المحلي والدولي. علاوة على ذلك، توفر الدراسة نتائج وتوصيات علمية يمكن أن تساهم في دعم صناع القرار في قطاع الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحديد العوامل المؤثرة في كفاءة سلسلة التوريد والتحديات التي تواجهها، واقتراح الحلول المناسبة لتحسين أدائها. وأخيراً، تضيف هذه الدراسة قيمة معرفية للأدبيات العلمية، حيث تعزز من الفهم النظري والتطبيقي لممارسات سلسلة التوريد في بيئة اقتصادية تنافسية.

مصطلحات الدراسة

مفهوم سلسلة التوريد

يعرف (جوهري، ٢٠٢٤، ص ١٠٣٨) سلسلة التوريد على أنها استخدام ممارسات وتقنيات التمويل والحد من المخاطر لتحسين إدارة رأس المال والسيولة المستثمرة، وهي أيضا سلسلة من الأنشطة التي تنتقل فيها السلع المنتجات الخدمات من مقدم الخدمة إلى العميل النهائي.

كما تعرفها (قريشي، ٢٠٢٢، ص ٢٢٣) على انها مجموعة من الوحدات ثلاث وحدات فما فوق يجري بينها تدفق لسلع، خدمات تمويل و أو معلومات من المورد إلى المستهلك.

وتعرفها الباحثة على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة التي تشمل تدفق المواد الخام، المنتجات، الخدمات، المعلومات، ورأس المال بين مختلف الأطراف الفاعلة في السلسلة، بدءًا من الموردين ومرورًا بالمنتجين والموزعين، وصولًا إلى المستهلك النهائي، بهدف تحقيق الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتعزيز القيمة المضافة للمؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء المالي وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

مفهوم الأداء المالي

يعرف (جردان، ٢٠٢١، ص ٣١٨) الأداء المالي بأنه الحالة المالية للمؤسسة خلال فترة معينة والذي يشمل جمع واستخدام الأموال المقاسة بعدة مؤشرات كنسبة كفاية رأس المال والسيولة والربحية والأداء المالي أيضا هو قدرة المؤسسة على إدارة مواردها والتحكم بها.

كما تعرفه (بديدة، ٢٠٢١، ص ٣٢) على أنه المفهوم الضيق لأداء الشركات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف ويعبر الأداء المالي على أداء الشركات، حيث أنه

الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية، وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

وتعرف الباحث على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق الاستقرار المالي والنمو المستدام من خلال الإدارة الفعالة للموارد المالية، وقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية باستخدام مؤشرات مالية مثل الربحية، السيولة، كفاءة استخدام الأصول، ومعدلات العائد على الاستثمار. كما يعكس الأداء المالي مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية، مما يساهم في تعزيز استدامتها وزيادة قيمتها السوقية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: سلسلة التوريد
- المبحث الثاني: الأداء المالي
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: سلسلة التوريد

مفهوم سلسلة التوريد

هي وسيلة تنظيمية تكاملية لإجراءات العمل من المزود الأصلي للمنتج وصولاً لتسليم المنتج النهائي إلى العملاء في سبيل إيصال المنتجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة (التبيني، ٢٠١٨، ص ١٠).

كما عرفها (منصور، ٢٠١٨، ص ١٥) على الأنشطة والعمليات التي تحدث داخل الشركة أو بين مجموعة من الشركات المتعلقة بتدفق المواد والبضائع والخدمات والمعلومات ذات قيمة مختلفة التي تربط علاقات العملاء مع الشركة وتنفيذ أوامر الشراء والعمليات من الموردين حتى عمليات الإنتاج والتوزيع وتنتهي مع المستهلك النهائي لتحقيق رغبة العملاء ومتطلباتهم لإمكانية الوصول إلى الميزة التنافسية.

تطور سلسلة التوريد

يحدد المجلس المهني لإدارة سلاسل التوريد التابع لجامعة كاليفورنيا أن سلسلة التوريد حققت مميزات رئيسية وقفزات ذات دلالة في الكفاءة وذلك بعد الحرب العالمية الثانية بفترة وجيزة ثم ارتفعت في نهاية القرن العشرين.

ففي بداية القرن العشرين كانت سلاسل التوريد هي سلاسل ورقية حيث هناك ارتباط خطى للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين، وقد تراوحت السلسلة من واحد أو اثنين إلى اثني عشر حلقة ونظام توريد مادي حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة بصورة كبيرة، ويرتبط

العاملين بالورق بصورة كبيرة على مستوى كل الحلقات معا، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق الاتصال بين المقدمة والنهاية السلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت.

وتمثلت وظيفة سلسلة التوريد الخطية في تحويل العميل - الطلب - إلى الوكيل حيث من الممكن أن يكون لديه عدم كفاية بالمخزون، حتى يمكنه تحقيق طلب العميل، ويحول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة، وتباعا ربما يكون لدى تاجر الجملة محدودية أو نقص في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضا، مع توافر الوقت اللازم فإن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن تاجر التجزئة وأخيراً إلى العميل، فهناك احتمالات لفقد الوقت والأموال بجانب مردودات المستهلكين.

هذه السلسلة الافتراضية بما كانت موجودة قبل وجود الحل عن طريق شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت"، وقد أصبح الشحن عبر الإنترنت (Cross - docking) ظاهرة منتشرة في صناعات وخدمات كثيرة، ومع الشحن عبر الإنترنت فإن المنتجات يتم شحنها من مصانع متعددة إلى مخازن الوكلاء المتعددة وذلك لإعادة تخزينها ونقلها مباشرة إلى نهاية الرحلة دون أن تظل في المخزن، وهذا من شأنه بلا شك أن يخفف من الوقت والأموال.

وبمعنى آخر فإن البضائع الواردة دون تخزينها بالمنشأة docking البضائع الواردة من المورد إلى المخزن وغير محملة على وسائل نقل المورد ولكنها محملة على شاحنات خارجية والذي به يتجنب تخزينها بالمخازن.

كما أن تطبيق الشحن عبر الإنترنت وكذلك التكنولوجيات المتقدمة الأخرى مثل وحدة حفظ المخزون (الحاوية والتي يتم فيها الفحص بدقة من خلال الأدوات الإلكترونية، حيث تستخدم مع الأجزاء

الأوتوماتيكية من سلسلة التوريد وتمكن وحدة حفظ المخزون من إتمام عملية التخزين الإلكتروني كما أنه تسهل من عمل إدارة المخزون داخل إطار الشحن عبر الإنترنت.

فالمجموعة الواحدة من شاحنات وحدات حفظ المخزون (الحاويات) تصل من عدة منتجين إلى الجانب الآخر من تسهيلات الشحن عبر الإنترنت - المحتويات غير محملة والتخزين وإعادة التوزيع يتم في دفعات أو شاحنات أصغر إلى شاحنات أكبر مسافرة للخارج ومنتظرة على الجانب الآخر من الشحن وكل ذلك يتم عبر الإنترنت، وعندما تكتمل العملية من حيث الوقت فإن شاحنات وحدات حفظ المخزون المسافرة للخارج Outbound SKU Trucks تترك مخازن التاجر أو التاجر، وسلسلة التوريد تتطور بسرعة حيث أصبحت أقل خطية وأقل اعتماداً على الورق والبشر (العجيلي، ٢٠١٨).

أهمية سلسلة التوريد

تتمثل أهمية الأسباب التي تجذب الشركات على تبني مفهوم سلسلة التوريد في النقاط التالية (المطيري، ٢٠١٦، ص ١١):

١. حاجة الشركات إلى تحسين عملياتها نظراً للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا وارتفاع مستويات المنافسة في الأسواق، تبنت العديد من الشركات الصناعية أساليب إدارية حديثة ومتقدمة في عمليات التصنيع مثل أسلوب الإنتاج المرن، وإدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين مستويات الجودة وتخفيض التكاليف الخاصة بالأعمال لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم تعظيم المنافع لصالح الزبائن والشركة.

٢. ازدياد الاعتماد على التوريد الخارجي اتجهت العديد من الشركات إلى زيادة مستويات شرائها من المواد والمكونات الأخرى من مصادر خارجية بدلا من إنتاجها داخليا، الأمر الذي ساهم في تحسين مستويات الأداء المرتبطة بها.
٣. ارتفاع حدة المنافسة وانفتاح الأسواق أدت الضغوط التنافسية وانفتاح الأسواق إلى سعي الشركات لزيادة التنوع في منتجاتها وطرح منتجات جديدة والذي انعكس على تقصير دورة حياة المنتج، الأمر الذي يؤكد أهمية أن تتبنى الشركات لاستراتيجية الاستجابة السريعة للضغوط التنافسية من خلال تخفيض أوقات الانتظار.
٤. حاجة الشركات إلى إدارة المخزون بكفاءة: تلعب إدارة المخزون دور رئيسي في نجاح أو فشل سلسلة التوريد، وذلك لأهمية حسن التنسيق في مستويات المخزون خلال سلسلة التوريد.
٥. زيادة الاهتمام بالتجارة الإلكترونية أدت الزيادة في انتشار عمليات التجارة الإلكترونية إلى إضافة أبعاد جديدة إلى العمليات المختلفة التي تقوم بها الشركات كالشراء والإنتاج والبيع الأمر الذي جعل الزبائن يتوقعون الحصول على متطلباتهم وحاجاتهم من السلع والخدمات في وقت أسرع، وكذلك تطوير أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع والمرونة في عمليات الإنتاج.

أبعاد سلسلة التوريد

تتمثل أبعاد سلسلة التوريد في (حسين، ٢٠١٦، ص ٣٢):

- أ. **شراكة المورد الاستراتيجية:** تعرف بأنها العلاقة طويلة الأجل أو الدائمة بين المنظمة ومورديها، بهدف رفع سوية القدرات الاستراتيجية والتشغيلية لطرفي العلاقة، وتحقيق منافع مستمرة، وذلك من خلال تعزيز التنسيق المشترك في العديد من المجالات مثل العمليات

التشغيلية والبحث والتطوير والإنتاج. وهي تحقق فائدة بين الشركاء تتمثل في التخطيط والعمل على حل المشكلات بينهم، كما أنها تساعد المنظمات في رفع الكفاءة مع عدد قليل محدود من الموردين الذين تم اختيارهم على أساس التكلفة فقط. إن الشراكة الاستراتيجية مع المورد من وجهة نظر نظرية الموارد بمثابة قدرة الشركة على تنسيق وتكامل الموارد.

ب. **علاقات العملاء:** وتعرف بأنها الممارسات المستخدمة بهدف إدارة شكاوى العملاء وبناء علاقات قوية معهم، وتحسين مستويات الرضا لديهم. وقد اعتبرت علاقات العملاء ممارسة رئيسية من ممارسات إدارة سلاسل التوريد، حيث أنها تؤثر في نجاح جهود وأداء إدارة سلسلة التوريد. وفي ظل المنافسة العالمية وتصميم المنتجات وفقاً لمتطلبات العملاء، فإن إدارة العلاقات مع الشركاء والعملاء تلعب دوراً مهماً في نجاح الشركات، مما يمكنهم من تقديم منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين، والمحافظة على ولاء العملاء، وتقديم قيمة مضافة مرتفعة للعملاء.

ت. **تشارك المعلومات:** إن تشارك المعلومات يشير إلى مدى التواصل ونشر المعلومات بين شركاء سلسلة التوريد بما يخص السوق والمنتج ومعلومات العملاء، وإلى إمكانية الوصول إلى البيانات الخاصة بين الشركاء بهدف مساعدتهم في متابعة مرور المنتجات والطلبات ضمن مختلف عمليات سلسلة التوريد.

ث. **جودة التشارك في المعلومات:** وتتضمن سمات مختلفة تتعلق بالدقة والموضوعية، والملاءمة والاعتمادية في تبادل المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد والمعلومات المتبادلة بين أطرافها.

قدرات سلسلة التوريد

تشير قدرات سلسلة التوريد إلى المهارات المكتسبة من الخبرات السابقة وإدارة التدفقات المعلوماتية التي تم الوصول إليها من خلال عمليات الاستقصاء لرغبات العملاء بالاعتماد على آراء مجموعة من المختصين في المجال الذي تعمل به المنظمة والذي يتم توظيفه في تبادل المعلومات والاستجابة المباشرة للتغيرات في البيئة السوقية، تتمثل قدرات سلسلة التوريد فيما يلي (التبيني، ٢٠١٨، ص ١٥):

- القدرة على تبادل المعلومات وهي قدرة المنظمة على تبادل المعارف من خلال الاتصال مع الموردين والوسطاء والعملاء بطريقة فعالة وكفؤة.

- القدرة على الاستجابة لسلسلة التوريد وهي مدى استجابة أطراف الاتصال في مجال الإنتاج والتوزيع والتعاون فيما بينهم في ظل المتغيرات التي تطرأ على البيئة السوقية.

كما أن الطبيعة الديناميكية لقدرة سلسلة التوريد للمنظمة تسمح لها بتطوير وتجديد كفاياتها وتمكينها من الاستجابة للتحويلات في البيئة السوقية، خصوصاً في ظل تعقد الأسواق والذي يتطلب من المنظمة الاستجابة الفعالة من قبل كافة أطراف السلسلة.

مبادئ إدارة سلسلة التوريد

توجهت الكثير من الشركات في الزمن المعاصر نحو تحسين إدارتها لسلسلة التوريد والعمل على تحقيق التوازن بين طلبات الزبائن وتحقيق غاياتها والمتمثلة بالنمو والاستمرارية والربحية وتتمثل المبادئ الأساسية لإدارة سلسلة التوريد بسبعة مبادئ رئيسية هي (المطيري، ٢٠١٦، ص ١٨):

المبدأ الأول:

تصنيف الزبائن إلى مجموعات اعتماداً على المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها وتطوير سلسلة التوريد لخدمتهم، ومن خلال ذلك المبدأ تستطيع الشركة من تطوير منجاتها وخدماتها وتكيف نفسها مع تلك التصنيفات بما يحقق لها الربحية الأفضل.

المبدأ الثاني:

تطوير شبكة لنظم الإمداد تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المنتج أو الخدمة ووفقاً للتصنيفات الخاصة بالزبائن، ومن خلال هذا المبدأ تأخذ الشركات بعين الاعتبار تحقيق التناغم في تصميم نظم الإمداد في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها.

المبدأ الثالث:

فهم السوق، وتخطيط الطلب وإسقاطه على سلسلة التوريد، والتخصيص الأمثل للموارد.

المبدأ الرابع:

تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للزبون والتحول السريع عبر سلسلة التوريد، ويتحقق هذا المبدأ من خلال وضع أهداف الإنتاج اعتماداً على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات، مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء التنبؤ، ويكون لديهم معرفة بفترات التوريد في النظام والتي غالباً ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات المقابلة احتياجات ورغبات الزبون.

المبدأ الخامس:

إدارة مصادر التوريد للسلسلة استراتيجياً وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات الضرورية لإنتاج المنتجات.

المبدأ السادس

تطوير سلسلة التوريد باستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات.

المبدأ السابع:

تبنى قناة تربط بين مقاييس الأداء، لضمان الوصول إلى الزبون بكفاءة وفعالية. وعليه فإن فهم احتياجات الزبائن وتصنيفهم إلى مجموعات وفق لتلك الاحتياجات يتطلب وجود شبكة نظم معلومات فعالة وعلاقات طويلة أجل مع الموردين، مع فهم واقع السوق والمنافسة وعكس ذلك على العمليات بما يحقق خفض في التكلفة وجودة عالية في المنتجات من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: الأداء المالي

أخذ موضوع الأداء المالي أهمية شاسعة وكبيرة في جميع الشركات وبمختلف القطاعات، وذلك نتيجة للتحديات المختلفة التي تتعرض لها هذه الشركات، وهذا بدوره يؤكد على ضرورة معرفة الأداء المالي حيث تقوم مختلف أنواع الشركات بالتحليل للوصول إلى الأداء المالي لها والذي بناء عليه تقوم بتحديد نقاط قوتها وضعفها Strength & weakness points، وذلك بتصحيح نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وبناء خططها واستراتيجياتها.

مفهوم الأداء المالي

يمثل نظام يحتوي معلومات ملائمة وملمة بشكل صادق بحيث أن مدخلاته يجب أن تكون ذات كفاءة وفاعلية حتى تنعكس بذلك على مخرجاته التي تتمثل في إنجاز أهداف الشركة وتعمل على تقييم جميع أنشطتها خلال فترة زمنية معينة، كما يعتبر بأنه المحور الأساسي الذي يقوم بتحديد فيما إذا كانت الشركات تقوم بكتابة خطط واتخاذ قرارات استثمارية مناسبة تؤدي إلى نجاح الشركة أو غير ذلك، ويتم قياس ذلك من خلال المؤشرات المالية لتعكس الأداء المالي (المحاميد، ٢٠١٩، ص ٢٠).

العوامل المؤثرة على الأداء المالي

من أجل تعظيم الأداء المالي "كفاءة المنشأة" وما ينتج عنه من رفع في قيمة المنشأة السوقية، يتطلب الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وكفاءة التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المالي.

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمنشآت وبشكل متفاوت، تقسم هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين وهما (مصطفى، ٢٠٢٤، ص ٢٣):

العوامل الخارجية

ويقصد بها العوامل التي تؤثر على المنشأة من محيطها الخارجي، والتي يصعب التحكم بها، وعلى إدارة المنشأة التأقلم مع تلك العوامل، وتشمل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها.

العوامل الداخلية

وهي العوامل التي تقع في نطاق المنشأة وتستطيع التحكم بها وتغييرها وترتبط في اغلب الأحيان بالجوانب التنظيمية والإدارية.

أهمية الأداء المالي

يكتسب موضوع الأداء المالي أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو مالية، حيث تواجه الشركات بمختلف أنواعها وانتماءاتها القطاعية منافسة شديدة فيما بينها وذلك نتيجة العولمة السوق والانفتاح الاقتصادي وازدياد المنافسة بين الشركات، حيث أصبحت هذه الشركات تركز بشكل كبير على نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها بالإضافة لتعدد الأصناف التي تنتجها الشركة الواحدة لتلبية رغبات الزبائن. حيث أن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم تقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات. وبالتالي تبرز أهمية الأداء المالي من خلال ما يلي (الزعبي، ٢٠١٨، ص ٢٨):

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة الاقتصادية وطبيعته.
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.

- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
- المساعدة في فهم التفاهم المتفاعل بين البيانات المالية.

قياس الأداء المالي

ويتم القياس الأداء المالي مؤشرات هامة في الشركة، وهي: العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE). حيث أن العائد على الأصول يشير إلى نسبة صافي الدخل إلى إجمالي الأصول وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على تحسن في وضع الشركة من حيث كفاءتها في استخدامها للأصول من أجل تعظيم الأرباح.

أما فيما يتعلق بالعائد على حقوق الملكية، فإنها تدل على صافي الربح بعد الضريبة منقوصاً منه مقدار الأسهم المفضلة إلى إجمالي حقوق المساهمين والأخير مؤشر هام في الأداء المالي، يقيس مقدار الأرباح المتحققة كنسبة مئوية من حقوق المساهمين العاديين. وهي تدل أيضاً على كفاءة إدارة الشركة في توظيف الأموال التي تعود إلى المساهمين.

علماً أنه إذا قامت الشركة باختيار قرار توظيف مقدار مرتفع من الديون حسب المعايير في الصناعة، فإن العائد في حقوق الملكية سيكون مرتفعاً ويكون نتيجة لافتراض مخاطر مالية فادحة. ويعبر تقييم أداء الشركة المالي عن عملية قياس لتحقيق النتائج المنتظرة وذلك ضمن معايير يتم تحديدها مسبقاً (الوديان، ٢٠٢٤، ص ٢٤).

لمعرفة أثر هيكل الملكية على الأداء المالي للشركات وفقاً للمقاييس المحاسبية التقليدية يمكن استخدام العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) للشركات وذلك كما يلي (مسمح، ٢٠١٨):

العائد على الأصول (ROA):

يعتبر من المؤشرات التي تهتم بقياس مستوى استغلال الأصول في توليد الأرباح للشركة، ويعتبر العائد على الأصول مؤشراً لمقياس مدى ربحية الشركة بالنسبة لمجموع الأصول ويعتمد بهذا على حجم الصناعة والأصول المستخدمة في الإنتاج وبالتالي سهولة إجراء المقارنات بين الشركات.

العائد على حقوق الملكية (ROE):

من الأهداف الرئيسية للشركات هو تحقيق الدخل لحملة الأسهم العادية والمستثمرين وأحد أهم مقاييس النجاح للشركة، فهذا المؤشر يعمل على قياس كفاءة الشركة في استخدام وتمويل الأصول لتوليد الأرباح وبالتالي يعكس هذا المؤشر للمستثمر قدرة هذه الشركة على توليد الأرباح نتيجة ما قام به من ضخ استثمارات مالية فيها.

القيمة الدفترية الى القيمة السوقية (MV/BV)

يساعد فهم الفرق بين القيمة الدفترية والسوقية على تحليل المستثمر للوضع المالي للشركة قبل الاستثمار بها فحين يستثمر أي فرد في مجموعة من الأسهم أو في الشركة بأكملها فإنه يرغب في التأكد من كونه سعراً معقولاً.

العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تتمثل العوامل المؤثرة على الأداء المالي في (المحاميد، ٢٠١٩، ص ٢١):

١. **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي بحيث يساهم في تحقيق أهداف

الشركة ويسهل إنجاز وتنفيذ الأهداف، وذلك عن طريق توزيع المهام وتحديد الأدوار وتخصيص

الموارد على جميع المستويات داخل الشركة وهذا بدوره يسهل عملية اتخاذ القرارات.

٢. **المناخ التنظيمي:** يضمن المناخ التنظيمي الجيد أن يكون الأداء سليم وينعكس بصورة إيجابية وبشكل فعال وكفء على الجانب الإداري والمالي، ويسهل ويرشد من اتخاذ القرارات من خلال إعطاء صورة للأداء والدرجة تطبيق المعايير والتعليمات والقوانين في الأداء مما يسهل عمليات الرقابة.

٣. **التكنولوجيا:** تؤثر التكنولوجيا على الحصة السوقية واستمرارية الشركة، بحيث أنها تمثل تحدي للشركات، حيث يجب على الشركات مواكبتها كونها تمثل ضمان لإبقائها في دائرة المنافسة ويضمن استمراريته وكونها تعمل على تخفيض التكاليف وبذلك تضمن للشركة المحافظة على حصتها السوقية أو زيادة أرباحها وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

٤. **الحجم:** يتم تقسيم الشركات من حيث الحجم إلى شركات كبيرة أو صغيرة أو متوسطة، ويؤثر الحجم من جانبين أحدها إيجابي والآخر غير إيجابي، فالجانب الغير إيجابي يكون بانخفاض فعالية الأداء الناتج عن زيادة الحجم الذي يترتب عليه زيادة حجم الأنشطة وتعقيدها، أما الجانب الإيجابي فيتمثل بانخفاض تكلفة المعلومة الواحدة وذلك يكون نتيجة لزيادة عدد المهتمين بالشركة من محللين وغيرهم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

دراسة (مرسي، ٢٠٢٢)، بعنوان: "دور التكامل بين مدخل القياس المتوازن للأداء وسلسلة التوريد

البيئية بغرض ترشيد التكاليف: دراسة حالة":

تقترح هذه الدراسة إطار لترشيد التكاليف البيئية باستخدام التكامل بين مدخل القياس المتوازن للأداء (BSC) وإدارة سلسلة التوريد البيئية (ESCM)، التي تستخدم (ESCM) في قياس وتقييم العمليات المالية وغير المالية باستخدام أبعاد مدخل القياس المتوازن للأداء والتي تتمثل في بعد العملاء، بعد عمليات التشغيل الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد المالي، وتمثل ESCM مرحلة مهمة في سلسلة التوريد التقليدية والتي تقود إلى إعادة استخدام وتدوير الموارد المشاركة في كل من أنشطة المنبع والمصب، وبالتالي فإن تنفيذ وتفعيل سلسلة التوريد البيئية يساعد على ترشيد التكاليف البيئية، تكاليف الصفقات، النقل، والاستثمار في المخزون لتحقيق الاستدامة، ويعد ترشيد التكاليف البيئية هدف من الأهداف الاستراتيجية لإدارة سلسلة التوريد البيئية. والغرض الأساسي من هذه الدراسة هو تطبيق التكامل بين مدخل قياس الأداء المتوازن وسلسلة التوريد البيئية وأثرها على ترشيد التكاليف البيئية ودراسة الحالة على واحدة من أكبر سلاسل التوريد في صناعة الملابس في مصر. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن الاعتماد على سلسلة التوريد البيئية لترشيد التكاليف، كما تقدم الدراسة توصيات للمديرين القائمين بالقياس وتقييم سلسلة التوريد البيئية من خلال تطوير مدخل القياس المتوازن للإداء.

دراسة (المليجي، ٢٠٢١)، بعنوان: " التقييم المحاسبي لإدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي للشركة - دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المقيدة بالسوق المصرية للأوراق المالية" هدف البحث إلى تحديد أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي يمكنها دعم وتحسين الأداء المالي للشركات، ودراسة واختبار أثر تكامل سلسلة التوريد (المورد - الشركة - العميل) على تحسين كفاءة الأداء المالي للشركة من خلال دراسة حالة لشركة صناعية مصرية مدرجة في سوق الأوراق المالية. وفي ضوء ذلك، اتبعت الدراسة عدة مناهج لتحقيق أهداف البحث، وهي: المنهج الاستنتاجي الذي يعتمد على التفكير المنطقي، والذي اعتمد عليه البحث لتحديد طبيعة مشكلة البحث؛ والمنهج التاريخي الذي اعتمد عليه البحث لمعالجة الدراسات السابقة وتحليلها لتحديد أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركة؛ ودراسة الحدث التي تم الاعتماد عليها للتحقق من أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي لشركة صناعية مصرية مدرجة في سوق الأوراق المالية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن منهج إدارة سلسلة التوريد، كأحد المناهج الحديثة في المحاسبة الاستراتيجية، يعزز الأداء المالي للشركة من خلال تكامل العمليات الداخلية للشركة وربطها بالعمليات الخارجية لموردي الشركة وعملائها وأعضاء السلسلة الآخرين. ويؤدي تطبيق هذا المنهج إلى خفض التكاليف وتحسين الجودة وسرعة التسليم والمرونة وابتكار منتجات جديدة وزيادة الحصة السوقية، مما يعزز الأداء المالي للشركة ويزيد من قدرتها التنافسية. صعوبة التحديد الدقيق لأثر تطبيق هذا المنهج على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل نظرًا لقصر فترة التنفيذ وارتفاع تكلفة التنفيذ في السنوات الأولى، بالإضافة إلى انتشار فيروس كورونا. ضرورة ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للشركة بخططها التشغيلية قصيرة المدى. ضرورة بناء علاقات ثقة مع عملاء الشركة ومورديها لتبادل المعلومات فيما بينهم.

التأكيد على وجود أنظمة معلومات جيدة في الشركة لجمع البيانات المطلوبة وربطها معًا. وأوصت الدراسة بضرورة التوعية بعناصر تطبيق هذا المنهج داخل الشركات الصناعية لتعزيز الأداء المالي ودعم تنافسية الشركة، وضرورة الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين، وتكوين علاقات قوية مع العملاء، والاهتمام بتدفق المعلومات داخلياً وخارجياً وعلى طول سلسلة التوريد من خلال علاقة المنظمة بالموردين والعملاء بما يدعم احتياجات متخذي القرار، والتطوير المستمر لأنظمة المعلومات في الشركة، وتكرار إجراءات هذا البحث بعد فترة أطول من تطبيق هذا المنهج للتحقق من أثر التطبيق على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل.

دراسة (فرج، ٢٠٢٠)، بعنوان: "أثر سلاسل التوريد الإلكترونية على زيادة ربحية الشركات: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم أبعاد سلاسل التوريد الإلكترونية في شركات الأدوية محل الدراسة، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد لدى تلك الشركات، ومعرفة طبيعة العلاقة والأثر بين سلاسل التوريد الإلكترونية في زيادة الربحية في شركات الأدوية المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين سلاسل التوريد الإلكترونية وزيادة الربحية في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على توفير العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق سلاسل التوريد الإلكترونية من أجل زيادة الربحية في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.

دراسة (الكنفاني، ٢٠١٧)، بعنوان: "أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال مع دراسة ميدانية في القطاع الصناعي في ظل البيئة المصرية"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد (SCMP) (الشراكات الاستراتيجية مع الموردين، وإدارة علاقات العملاء، ومستوى تبادل المعلومات، وجودة المعلومات المتبادلة) على مؤشرات الأداء المالي (تشمل هذه المؤشرات العائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، والعائد على المبيعات، والعائد على حقوق الملكية، ودوران الأصول، ونسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى المبيعات، والربح الإجمالي، وإنتاجية الموظفين) لمنشآت الأعمال الصناعية في بيئة الأعمال المصرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على دراسة تحليلية للقوائم المالية لمنشآت العينة. وقد أجريت هذه الدراسة التحليلية من خلال حساب مؤشرات الأداء لفترة ثلاث سنوات قبل تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وثلاث سنوات أخرى بعد التطبيق. ثم تمت مقارنة متوسط قيمة كل مؤشر قبل التطبيق مع متوسط قيمة نفس المؤشر بعد التطبيق لكل منشأة من المنشآت قيد الدراسة - بلغ عدد المنشآت الخاضعة للدراسة ست منشآت - لتحديد مدى التحسن أو التدهور في كل من هذه المؤشرات. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات الشخصية شبه المنظمة مع بعض مديري الأقسام في المنشآت محل الدراسة، بالإضافة إلى توزيع قوائم استبيان لجمع كافة البيانات اللازمة لاختبار فرضية البحث. وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام المقاييس الوصفية، والتكرارات، والتكرارات النسبية، ومعامل ارتباط سبيرمان، وتحليل الانحدار. وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية، خلصت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لتطبيق هذه الممارسات على أي من مؤشرات الأداء المالي. إلا أن جميع المشاركين أشاروا إلى أهمية هذه الممارسات ودورها في تحسين الأداء التشغيلي (المتمثل في سرعة طرح المنتجات الجديدة، والابتكار، والمرونة، وخفض التكاليف) بدرجة كبيرة جدًا. لذا، من المرجح أن تؤثر هذه التحسينات في الأداء على الأداء المالي، ولكن بشكل غير مباشر.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- نوع الدراسة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يعد هذا الفصل من الأجزاء الأساسية في البحث العلمي، حيث يوضح المنهجية التي اعتمدتها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها البحثية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار منهجي واضح يحدد مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم توظيفها في تحليل البيانات. كما يتناول مبررات اختيار المنهجية المستخدمة ومدى مناسبتها لطبيعة الدراسة، وذلك لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس العلاقة بين تحسين كفاءة سلسلة التوريد والأداء المالي في شركات الصناعات التحويلية الكبرى في المملكة العربية السعودية.

نوع الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث التطبيقية التي تهدف إلى دراسة العلاقة بين تحسين كفاءة سلسلة التوريد والأداء المالي في الشركات الكبرى، مع التركيز على قطاع الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية. كما تُعد دراسة تحليلية تهدف إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي، مما يساعد في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز كفاءة هذه الشركات.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدامه لوصف وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات حول ممارسات تحسين سلسلة التوريد ومدى تأثيرها على الأداء

المالي في الشركات الصناعية الكبرى. كما تم الاعتماد على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لقياس العلاقة بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الكبرى العاملة في قطاع الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه هذه الشركات في الاقتصاد الوطني، وأهمية كفاءة سلسلة التوريد في تعزيز أدائها المالي. يشمل المجتمع الشركات التي تعتمد بشكل كبير على استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد في عملياتها التشغيلية، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة العلاقة بين تحسين كفاءة سلسلة التوريد والأداء المالي.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من ١٠٠ فرد من الشركات الكبرى العاملة في قطاع الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية، بحيث تمثل هذه العينة مختلف الفئات والتخصصات داخل القطاع لضمان شمولية النتائج. وتم اختيار المشاركين من بين المدراء التنفيذيين، ومدراء سلاسل التوريد، والمسؤولين الماليين، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

أداة الدراسة

اعتمد الباحث في دراستها على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لكونها من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الوصفية والتحليلية، حيث تتيح جمع معلومات دقيقة من عينة الدراسة وتحليلها بأساليب إحصائية موثوقة.

تم تصميم الاستبانة من قبل الباحث بحيث تتناسب مع أهداف الدراسة وأسئلتها البحثية، وتتكون من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية: يحتوي هذا القسم على أربعة أسئلة تهدف إلى جمع معلومات حول خصائص المشاركين، مثل العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وذلك لفهم العوامل التي قد تؤثر على إجاباتهم وتحليل البيانات وفقًا لها.

القسم الثاني: المحاور الأساسية للاستبانة: يتضمن هذا القسم ثلاثة محاور رئيسية تعكس متغيرات الدراسة، وهي:

المحور الأول: مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركات الصناعية الكبرى، ويتناول ممارسات مثل الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، وتبادل المعلومات.

المحور الثاني: كيفية مساهمة التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات، مع التركيز على استراتيجيات مثل التكلفة المستهدفة، إدارة الجودة الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية عند تطبيق استراتيجيات تحسين كفاءة سلسلة التوريد، والحلول المقترحة لتجاوزها، من خلال تحليل العوامل التنظيمية، التقنية، والمالية التي قد تعيق تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

تصحيح أداة الدراسة

تم تصميم الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح للمشاركين التعبير عن مدى اتفاقهم أو اختلافهم مع العبارات المطروحة، مما يسهل تحليل البيانات واستخلاص استنتاجات واضحة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الجدول التالي يوضح تصنيف مقياس ليكرت الخماسي وسلم المقياس المستخدم:

جدول ١: تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط الحسابي	التصنيف
١	١.٨٠-١	غير موافق/ة بشدة
٢	٢.٦٠-١.٨١	غير موافق/ة
٣	٣.٤٠-٢.٦١	محايد/ة
٤	٤.٢٠-٣.٤١	موافق/ة
٥	٥-٤.٢١	موافق/ة بشدة

اختبار صدق أداة الدراسة

لضمان الصدق الظاهري لأداة الدراسة، اعتمد الباحث على آراء مجموعة من المحكمين والخبراء المتخصصين في المجال، حيث تم عرض الاستبانة عليهم بعد إعدادها، بهدف تقييم مدى ملاءمة محاورها وفقراتها لموضوع الدراسة، والتأكد من مدى ارتباطها بالأهداف البحثية. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات والمقترحات التي قدمها المحكمون، وأجرى الباحث التعديلات اللازمة على صياغة الفقرات وبنيتها، لضمان دقة الأداة ووضوحها للمشاركين. وبهذا الشكل، تم الوصول إلى الصيغة النهائية للاستبانة، بحيث تحقق أعلى مستويات الصدق في قياس متغيرات الدراسة.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يشير مفهوم صدق الاتساق الداخلي إلى مدى ترابط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تندرج تحته، مما يعكس مدى دقة الأداة في قياس المفاهيم المستهدفة. ولضمان ذلك، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة في المحور الرئيسي وبين الدرجة الكلية للمحور نفسه، مما يساعد في التأكد من اتساق العبارات مع المفهوم الذي تقيسه.

وبتحليل نتائج الارتباط، أظهرت القيم الاحتمالية لجميع العبارات في المحور الرئيسي أنها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية لمعاملات الارتباط. وبذلك، يمكن التأكيد على أن العبارات تقيس بدقة الموضوع المستهدف، مما يعزز من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة.

جدول ٢: معاملات الارتباط ل فقرات الاستبانة

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	.٦٢٩**	٠,٠٠٠	٨	.٧٣٩**	٠,٠٠٠	١٥	.٨٦٢**	٠,٠٠٠
٢	.٦٨٢**	٠,٠٠٠	٩	.٧٦٠**	٠,٠٠٠	١٦	.٨٧٧**	٠,٠٠٠
٣	.٦٣٩**	٠,٠٠٠	١٠	.٨٠٦**	٠,٠٠٠	١٧	.٨٢٦**	٠,٠٠٠
٤	.٦٤٩**	٠,٠٠٠	١١	.٨١٧**	٠,٠٠٠	١٨	.٨٨٧**	٠,٠٠٠
٥	.٥٨٤**	٠,٠٠٠	١٢	.٧٦١**	٠,٠٠٠	١٩	.٨٤٤**	٠,٠٠٠
٦	.٦٥٠**	٠,٠٠٠	١٣	.٨٧٣**	٠,٠٠٠	٢٠	.٨٥٥**	٠,٠٠٠
٧	.٨٢٨**	٠,٠٠٠	١٤	.٨٢١**	٠,٠٠٠	٢١	.٨٦٥**	٠,٠٠٠

ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبانة إلى قدرتها على تحقيق نفس النتائج عند إعادة توزيعها في ظل نفس الظروف والشروط، مما يعكس مدى استقرار قياسها لموضوع الدراسة. بمعنى آخر، فإن الاستبانة تُعتبر ثابتة إذا لم تشهد نتائجها تغيرات جوهرية عند تطبيقها على العينة نفسها في أوقات مختلفة.

ولقياس ثبات أداة الدراسة، استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ، الذي يعد من أكثر الأساليب شيوعًا لتحديد مدى اتساق الفقرات الداخلية للاستبانة. وقد أظهرت النتائج مستويات عالية من الثبات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ٣: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي	٧ عبارات	٠.٩٣٧
المحور الثاني: دور التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية	٧ عبارات	٠.٩٤٠
المحور الثالث: التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى عند تطبيق استراتيجيات تحسين كفاءة سلسلة التوريد، والحلول المقترحة لتجاوزها	٧ عبارات	٠.٩٣٨
معامل ألفا كرونباخ الكلي	٢١ عبارة	٠.٩٧٥

يشير الجدول إلى نتائج تحليل الثبات الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن جميع المحاور تمتلك قيمًا مرتفعة تتجاوز ٠.٩٣، مما يعكس مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين العبارات داخل كل محور. فقد بلغ معامل الثبات للمحور الأول ٠.٩٣٧، وللمحور الثاني ٠.٩٤٠، بينما سجل المحور الثالث ٠.٩٣٨، مما يدل على تقارب مستويات الثبات بين المحاور الثلاثة. أما بالنسبة للمعامل الكلي للاستبانة، فقد بلغ ٠.٩٧٥، وهو مستوى مرتفع جدًا، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها بدقة وموثوقية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إجراء التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في تفسير النتائج بدقة، وهي كما يلي:

١. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): تُستخدم هذه الطريقة لتحليل

توزيع استجابات أفراد العينة والتعرف على مدى انتشار كل استجابة.

٢. معاملات الارتباط (Correlation Coefficient): تم الاعتماد عليها للتحقق من مدى صدق

الاستبانة وثباتها، بالإضافة إلى قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة.

٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): يُستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة،

وضمن اتساق فقرات الاستبانة مع بعضها البعض.

٤. المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري: يهدف إلى تحديد متوسط استجابات أفراد

العينة على فقرات الاستبانة، مما يساعد في قياس الاتجاهات العامة للبيانات وتحليلها.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

- تمهيد
- أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- ثانياً: الإجابة على أسئلة الدراسة

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان الموزع على أفراد العينة. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة واضحة عن مدى تأثير تحسين كفاءة سلسلة التوريد على الأداء المالي في الشركات الكبرى ضمن قطاع الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية.

يبدأ الفصل بعرض الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية للمشاركين، مثل العمر، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، مما يساعد في فهم الخصائص العامة للعينة وتأثيرها على النتائج بعد ذلك، سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واختبار الفرضيات المطروحة، ثم مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة حول العلاقة بين كفاءة سلسلة التوريد والأداء المالي للشركات الصناعية الكبرى.

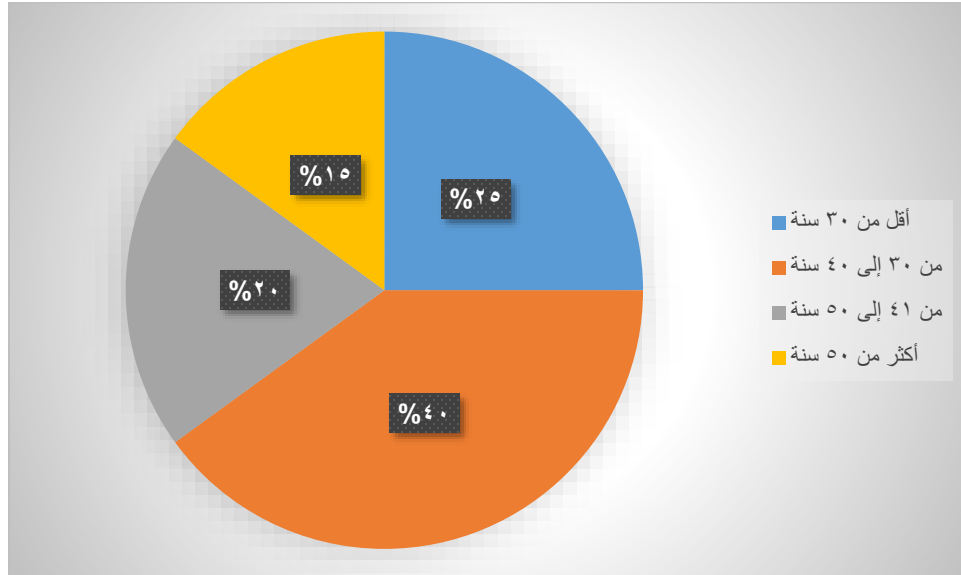
أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

١. متغير العمر

جدول ٤: التوزيع التكراري لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من ٣٠ سنة	٢٥	٢٥%
من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٤٠	٤٠%
من ٤١ إلى ٥٠ سنة	٢٠	٢٠%
أكثر من ٥٠ سنة	١٥	١٥%
الإجمالي	١٠٠	١٠٠%

يوضح الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي الفئة بين ٣٠ إلى ٤٠ سنة بنسبة ٤٠٪، تليها الفئة أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٢٥٪. وهذا يشير إلى أن أغلبية المشاركين في الدراسة هم من الفئات العمرية الشابة إلى المتوسطة، مما قد يعكس تأثير هذه الفئات في صنع القرار في إدارة سلسلة التوريد. أما الفئات الأكبر عمراً (٤١ سنة فأكثر) فتمثل ٣٥٪ من العينة، مما يشير إلى وجود مشاركة جيدة من ذوي الخبرة الطويلة في المجال.



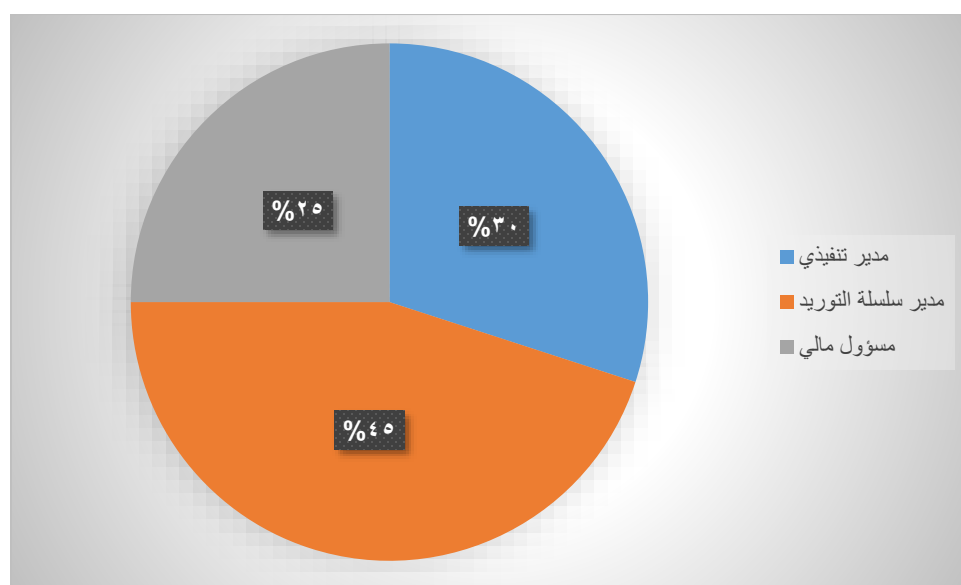
شكل ١: توزيع عينة الدراسة بناء على متغير العمر

٢. المستوى الوظيفي

جدول ٥: التوزيع التكراري لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير تنفيذي	٣٠	٣٠%
مدير سلسلة التوريد	٤٥	٤٥%
مسؤول مالي	٢٥	٢٥%
الإجمالي	١٠٠	١٠٠%

يظهر الجدول أن النسبة الأكبر من المشاركين هم مديرو سلسلة التوريد بنسبة ٤٥٪، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة التي تتناول تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي. يليهم المديرون التنفيذيون بنسبة ٣٠٪، مما يعكس وجهة نظر القادة الإداريين في تأثير كفاءة سلسلة التوريد على الشركات. بينما يمثل المسؤولون الماليون نسبة ٢٥٪، وهي نسبة مهمة نظرًا لدورهم في تقييم الأداء المالي الناتج عن تحسين كفاءة سلسلة التوريد.



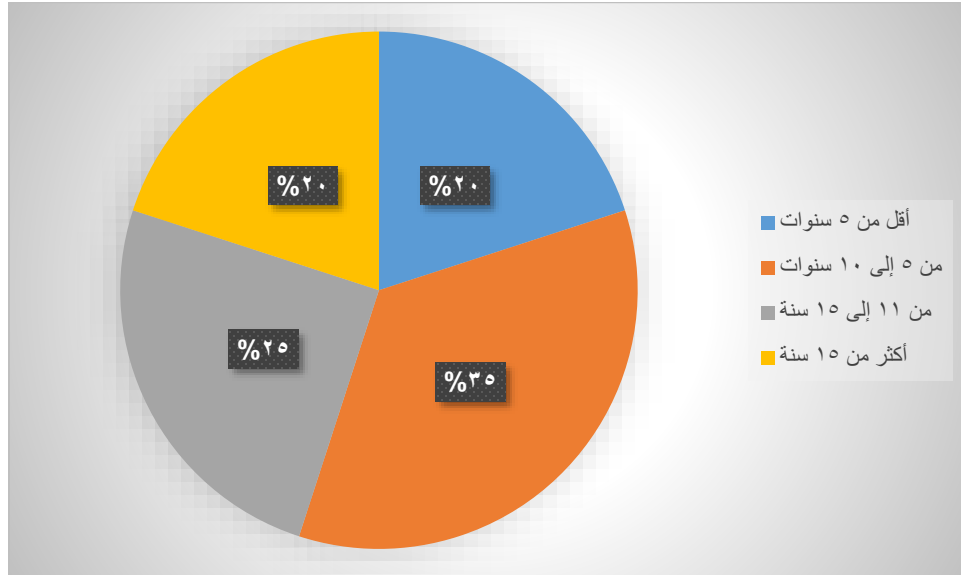
شكل ٢: توزيع عينة الدراسة بناء على متغير المستوى الوظيفي

٣. سنوات الخبرة

جدول ٦: التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من ٥ سنوات	٢٠	٢٠٪
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٣٥٪
من ١١ إلى ١٥ سنة	٢٥	٢٥٪
أكثر من ١٥ سنة	٢٠	٢٠٪
الإجمالي	١٠٠	١٠٠٪

يوضح الجدول أن ٣٥٪ من أفراد العينة لديهم خبرة بين ٥ و ١٠ سنوات، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم مستوى جيد من الخبرة العملية في مجال إدارة سلسلة التوريد. بينما يشكل ذوو الخبرة بين ١١ إلى ١٥ سنة نسبة ٢٥٪، مما يعكس وجود مستوى متقدم من الخبرة في العينة. أما المشاركون أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٥ سنة فتمثل كل فئة منهم ٢٠٪ من العينة، مما يدل على وجود توازن بين الخبرات الحديثة والقديمة في الدراسة، وهو أمر مهم لفهم الفروق في وجهات النظر بناءً على الخبرة العملية.



شكل ٣: توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

ثانيًا: الإجابة على أسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي؟

للإجابة على السؤال الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٧: استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
١	تساهم الشراكة الاستراتيجية مع الموردين في تحسين الأداء المالي للشركة.	٣,٧٧	٠,٩٧	٤	موافق/ة
٢	تؤدي جودة العلاقات مع العملاء إلى زيادة الإيرادات وتحقيق نمو مالي مستدام.	٣,٧٣	٠,٩٢	٥	موافق/ة
٣	يؤثر مستوى تبادل المعلومات بين الأطراف في سلسلة التوريد على تقليل التكاليف التشغيلية.	٣,٧٣	١,٠١	٦	موافق/ة
٤	تساعد الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد في تعزيز الكفاءة المالية للشركة.	٣,٧١	٠,٩٥	٧	موافق/ة
٥	يساهم تحسين إدارة المخزون في تحقيق استقرار مالي وتقليل الهدر.	٣,٩١	٠,٩٤	٣	موافق/ة
٦	تؤثر سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق على الربحية المالية للشركة.	٤,٠٥	٠,٨٥	١	موافق/ة
٧	توفر سلسلة التوريد الفعالة ميزة تنافسية تساهم في تحقيق أداء مالي قوي.	٤,٠١	٠,٨٧	٢	موافق/ة
المتوسط العام		٣,٨٤	٠,٧٩	موافق/ة	

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع العبارات حصلت على متوسطات حسابية تشير إلى موافقة أفراد

العينة على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي. حيث بلغ المتوسط العام لجميع

العبارات (٣.٨٤) مع انحراف معياري قدره (٠.٧٩)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تحسين إدارة

سلسلة التوريد لتحقيق استقرار مالي وتعزيز الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية الكبرى.

تحليل ترتيب العبارات حسب الأهمية

سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق كأعلى عامل تأثيراً

حصلت العبارة "تؤثر سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق على الربحية المالية للشركة" على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٨٥)، مما يشير إلى أن المشاركين يدركون أهمية المرونة في التكيف مع تغيرات السوق لضمان زيادة الإيرادات والحفاظ على التنافسية.

أهمية كفاءة سلسلة التوريد في تحقيق الأداء المالي القوي

جاءت العبارة "توفر سلسلة التوريد الفعالة ميزة تنافسية تسهم في تحقيق أداء مالي قوي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٧)، مما يعكس أهمية التخطيط الفعال لسلسلة التوريد في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية.

تحسين إدارة المخزون واستقراره المالي

احتلت العبارة "يساهم تحسين إدارة المخزون في تحقيق استقرار مالي وتقليل الهدر" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٩١)، مما يدل على أن الإدارة الجيدة للمخزون تلعب دوراً أساسياً في تقليل الفاقد وتحسين الأداء المالي.

الشراكة الاستراتيجية مع الموردين وتأثيرها المالي

حصلت العبارة "تساهم الشراكة الاستراتيجية مع الموردين في تحسين الأداء المالي للشركة" على متوسط حسابي (٣.٧٧)، مما يشير إلى أن بناء علاقات قوية مع الموردين يساهم في تحسين العمليات وتقليل التكاليف.

جودة العلاقات مع العملاء وزيادة الإيرادات

حصلت العبارة "تؤدي جودة العلاقات مع العملاء إلى زيادة الإيرادات وتحقيق نمو مالي مستدام" على متوسط حسابي (٣.٧٣)، مما يعكس أهمية الحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء لضمان الاستمرارية المالية.

تبادل المعلومات وتقليل التكاليف التشغيلية

حصلت العبارة "يؤثر مستوى تبادل المعلومات بين الأطراف في سلسلة التوريد على تقليل التكاليف التشغيلية" على نفس المتوسط الحسابي (٣.٧٣)، مما يدل على أن تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف في سلسلة التوريد يعزز من كفاءة العمليات ويقلل الهدر المالي.

الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد وأثرها المالي

جاءت العبارة "تساعد الممارسات الداخلية الخالية من الفاقد في تعزيز الكفاءة المالية للشركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧١)، مما قد يعكس وجود تحديات في تطبيق هذا النوع من الممارسات بشكل فعال داخل الشركات.

نتائج السؤال الثاني: ما دور التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية

في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية؟

للإجابة على السؤال الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٨: استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف

الاستراتيجية في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
٨	يساهم التكامل بين سلسلة التوريد وإدارة التكاليف في تحسين ربحية الشركة.	٣,٨٠	٠,٩٣	٧	موافق/ة
٩	يؤثر استخدام أساليب التكلفة المستهدفة على تحسين الكفاءة المالية للشركة.	٤,٠٧	٠,٨٤	٣	موافق/ة
١٠	تدعم إدارة الجودة الشاملة الأداء المالي من خلال تحسين المنتجات وتقليل العيوب.	٤,١٢	٠,٨١	١	موافق/ة
١١	يساهم تطبيق الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الأرباح.	٤,١٠	٠,٨٠	٢	موافق/ة
١٢	يعزز تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة الأداء المالي للشركة.	٣,٩٨	٠,٨٦	٤	موافق/ة
١٣	يساعد التعاون بين الموردين والشركة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.	٣,٨٨	٠,٨٩	٦	موافق/ة
١٤	يساهم التخطيط الاستراتيجي المتكامل لسلسلة التوريد في تحقيق نمو مالي مستدام.	٣,٩٥	٠,٨٧	٥	موافق/ة
المتوسط العام		٣,٩٩	٠,٧٤	موافق/ة	

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع العبارات حصلت على متوسطات حسابية تشير إلى موافقة أفراد العينة على دور التكامل بين إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٣.٩٩) مع انحراف معياري قدره (٠.٧٤)، مما يعكس إجماع المشاركين على أهمية هذا التكامل في تحقيق أداء مالي قوي للشركات الصناعية الكبرى.

تحليل ترتيب العبارات حسب الأهمية

إدارة الجودة الشاملة كأعلى عامل تأثيراً

حصلت العبارة "تدعم إدارة الجودة الشاملة الأداء المالي من خلال تحسين المنتجات وتقليل العيوب" على أعلى متوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف معياري (٠.٨١)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن

تحسين الجودة له تأثير مباشر وإيجابي على الأداء المالي من خلال تقليل التكاليف وتحسين سمعة الشركة في السوق.

الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وتأثيره الإيجابي

جاءت العبارة "يساهم تطبيق الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الأرباح" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٨٠)، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية تحسين تدفق العمليات وتقليل الفاقد في تحقيق مكاسب مالية.

أثر أساليب التكلفة المستهدفة على الكفاءة المالية

احتلت العبارة "يؤثر استخدام أساليب التكلفة المستهدفة على تحسين الكفاءة المالية للشركة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، مما يبرز دور التخطيط المالي الدقيق في تحسين الربحية وتقليل التكاليف غير الضرورية.

تكامل البيانات وتحسين الأداء المالي

حصلت العبارة "يعزز تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة الأداء المالي للشركة" على متوسط حسابي (٣.٩٨)، مما يؤكد أن تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة يساعد في اتخاذ قرارات مالية أكثر كفاءة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي المتكامل

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة "يساهم التخطيط الاستراتيجي المتكامل لسلسلة التوريد في تحقيق نمو مالي مستدام" (٣.٩٥)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة لإدارة سلسلة التوريد وتحقيق استقرار مالي طويل الأمد.

التعاون مع الموردين وكفاءة الموارد المالية

حصلت العبارة "يساعد التعاون بين الموردين والشركة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية" على متوسط حسابي (٣.٨٨)، مما يشير إلى أن التنسيق مع الموردين يساهم في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.

التكامل بين سلسلة التوريد وإدارة التكاليف وتحسين الربحية

بالرغم من أهميته، حصلت العبارة "يساهم التكامل بين سلسلة التوريد وإدارة التكاليف في تحسين ربحية الشركة" على أقل متوسط حسابي (٣.٨٠)، مما قد يعكس تفاوتاً في وجهات النظر حول مدى تأثير هذا التكامل مقارنة بالعوامل الأخرى كالجودة والإنتاج في الوقت المحدد.

نتائج السؤال الثالث: ما هي التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى عند تطبيق استراتيجيات

تحسين كفاءة سلسلة التوريد، والحلول المقترحة لتجاوزها؟

للإجابة على السؤال الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٩: استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى عند تطبيق

استراتيجيات تحسين كفاءة سلسلة التوريد، والحلول المقترحة لتجاوزها

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
١٥	تواجه الشركات الصناعية تحديات تنظيمية عند تنفيذ استراتيجيات تحسين سلسلة التوريد.	٣,٨٧	٠,٩١	٤	موافق/ة
١٦	تعد مشكلات البنية التحتية التقنية من العوائق الرئيسية أمام تحسين كفاءة سلسلة التوريد.	٣,٩٨	٠,٨٢	٢	موافق/ة
١٧	يؤثر نقص الكوادر المؤهلة في إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركة.	٣,٩٤	٠,٨٤	٣	موافق/ة
١٨	يساهم الاستثمار في التقنيات الحديثة في التغلب على تحديات سلسلة التوريد.	٤,٠١	٠,٨٢	١	موافق/ة

١٩	تعيق التحديات المالية بعض الشركات عن تطبيق استراتيجيات تحسين سلسلة التوريد بكفاءة.	٣,٦٨	١,٠٧	٦	موافق/ة
٢٠	يساعد تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة في التغلب على العقبات التنظيمية.	٣,٧٢	٠,٩٨	٥	موافق/ة
٢١	يمكن لحلول التحول الرقمي أن تساهم في تحسين كفاءة سلسلة التوريد وتعزيز الأداء المالي.	٣,٦٥	٠,٩٦	٧	موافق/ة
المتوسط العام		٣,٨٤	٠,٧٨	موافق/ة	

تعكس نتائج الجدول إدراك المشاركين لأهمية التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى عند تطبيق استراتيجيات تحسين كفاءة سلسلة التوريد، إضافة إلى الحلول المقترحة لتجاوزها. حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات العينة (٣.٨٤) مع انحراف معياري (٠.٧٨)، مما يشير إلى اتفاق المشاركين على أن هذه التحديات تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي والتشغيلي للشركات، وأن إيجاد حلول مبتكرة يمكن أن يساعد في تحسين كفاءة سلسلة التوريد.

تحليل ترتيب العبارات حسب الأهمية

الاستثمار في التقنيات الحديثة كأبرز الحلول المقترحة

حصلت العبارة "يساهم الاستثمار في التقنيات الحديثة في التغلب على تحديات سلسلة التوريد" على أعلى متوسط حسابي (٤.٠١) مع انحراف معياري (٠.٨٢)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن التكنولوجيا الحديثة مثل الأتمتة والتحليلات المتقدمة يمكن أن تساعد في تحسين كفاءة العمليات وتقليل المشكلات التشغيلية.

مشكلات البنية التحتية التقنية كعائق رئيسي

جاءت العبارة "تعد مشكلات البنية التحتية التقنية من العوائق الرئيسية أمام تحسين كفاءة سلسلة التوريد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، مما يعكس أهمية تطوير الأنظمة التقنية والبنية التحتية الرقمية لضمان تنفيذ استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد بكفاءة.

نقص الكوادر المؤهلة وتأثيره على الأداء المالي

حصلت العبارة "يؤثر نقص الكوادر المؤهلة في إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركة" على متوسط حسابي (٣.٩٤)، مما يشير إلى أن الافتقار إلى المتخصصين ذوي الخبرة يعد تحدياً أساسياً يمكن أن يؤثر على القدرة التنافسية للشركات الصناعية.

التحديات التنظيمية وتأثيرها على تنفيذ الاستراتيجيات

جاءت العبارة "تواجه الشركات الصناعية تحديات تنظيمية عند تنفيذ استراتيجيات تحسين سلسلة التوريد" بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، مما يشير إلى أن الإجراءات البيروقراطية وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يمكن أن يعيق تنفيذ استراتيجيات التحسين بفعالية.

التكامل بين الإدارات كحل لمواجهة العقبات التنظيمية

حصلت العبارة "يساعد تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة في التغلب على العقبات التنظيمية" على متوسط حسابي (٣.٧٢)، مما يعكس أهمية التعاون بين الإدارات المختلفة لضمان نجاح استراتيجيات تحسين سلسلة التوريد.

التحديات المالية كعامل معيق للتطوير

جاءت العبارة "تعيق التحديات المالية بعض الشركات عن تطبيق استراتيجيات تحسين سلسلة التوريد بكفاءة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، مما يدل على أن العوائق المالية قد تمنع بعض الشركات من تبني تقنيات جديدة أو تطوير عملياتها الداخلية.

دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة سلسلة التوريد

حصلت العبارة "يمكن لحلول التحول الرقمي أن تساهم في تحسين كفاءة سلسلة التوريد وتعزيز الأداء المالي" على أدنى متوسط حسابي (٣.٦٥)، مما يشير إلى أن المشاركين يقرون بأهمية التحول الرقمي لكنه قد يكون أقل تأثيرًا مقارنة بالتحديات الأخرى.

الفصل الخامس

أهم النتائج ومناقشتها والتوصيات والمقترحات

- تمهيد
- أهم النتائج ومناقشتها
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

أهم النتائج ومناقشتها والتوصيات والمقترحات

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة استنادًا إلى التحليل الإحصائي واستجابات أفراد العينة، وذلك من خلال مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة وتفسير دلالاتها العملية. كما يتناول الفصل التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتعزيز الأداء المالي والتنافسي للشركات الصناعية، إلى جانب المقترحات التي يمكن أن تكون محاور لدراسات مستقبلية لمعالجة القضايا ذات الصلة وتقديم حلول مبتكرة للتحديات المطروحة.

أهم النتائج ومناقشتها

١. تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي

تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الأداء المالي للشركات الصناعية الكبرى، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات المشاركين (٣.٨٤)، مما يعكس موافقتهم على تأثير هذه الممارسات. وقد كانت سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق هي العامل الأكثر تأثيرًا بمتوسط حسابي (٤.٠٥)، مما يشير إلى أن التكيف السريع مع التغيرات السوقية يعزز الربحية المالية. كما أن وجود سلسلة توريد فعالة يسهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي للشركة.

٢. دور التكامل بين إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية في تحسين الربحية

أظهرت النتائج أن التكامل بين هذين الجانبين يؤثر بشكل إيجابي على الربحية والقدرة التنافسية، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات المشاركين (٣.٩٩). وجاءت إدارة الجودة الشاملة كأكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء المالي بمتوسط (٤.١٢)، مما يعكس أهمية تحسين جودة المنتجات وتقليل العيوب. كما تبين أن الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الأرباح، وهو ما يدعم فعالية استراتيجيات إدارة التكاليف في تحسين كفاءة العمليات وتحقيق مكاسب مالية مستدامة.

٣. التحديات التي تواجه الشركات الصناعية عند تحسين كفاءة سلسلة التوريد والحلول

المقترحة

أظهرت النتائج أن الشركات تواجه تحديات تنظيمية وتقنية ومالية تؤثر على قدرتها على تنفيذ استراتيجيات تحسين سلسلة التوريد بكفاءة، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات المشاركين (٣.٨٤). وقد اعتبر الاستثمار في التقنيات الحديثة الحل الأكثر فاعلية في التغلب على هذه التحديات، بمتوسط حسابي (٤.٠١)، مما يشير إلى أهمية تبني الأتمتة والأنظمة الذكية لتحسين كفاءة العمليات. كما كانت مشكلات البنية التحتية التقنية من أبرز العوائق التي تواجه الشركات، حيث بلغ متوسطها (٣.٩٨)، مما يعكس الحاجة إلى تطوير الأنظمة التكنولوجية لضمان تنفيذ استراتيجيات التحسين بسلاسة. بالإضافة إلى ذلك، كان نقص الكوادر المؤهلة من التحديات الرئيسية، مما يشير إلى ضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم وتحسين الأداء المالي.

تعكس هذه النتائج أهمية تطبيق استراتيجيات متكاملة لإدارة سلسلة التوريد وتحقيق الكفاءة التشغيلية، حيث يتضح أن الاستجابة السريعة للسوق والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يلعبان دوراً محورياً في

تحقيق استقرار مالي طويل الأمد. كما تؤكد النتائج ضرورة تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة وتعزيز العلاقات مع الموردين والعملاء لضمان نجاح استراتيجيات إدارة التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وأخيراً، تبين أن الشركات بحاجة إلى تجاوز التحديات التنظيمية والتقنية والمالية من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والاعتماد على الحلول الرقمية لتعزيز الأداء المالي وتحقيق أهداف النمو.

توصيات الدراسة

١. توصي الدراسة بضرورة تعزيز مرونة سلسلة التوريد من خلال تحسين قدرات التنبؤ بالطلب وتطوير استراتيجيات تكيف سريعة مع تغيرات السوق لضمان تعزيز الربحية المالية.
٢. توصي الدراسة بتبني تقنيات التحول الرقمي، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، لتحسين كفاءة سلسلة التوريد وتقليل التكاليف التشغيلية.
٣. من الضروري تعزيز التعاون بين مختلف الإدارات، مثل المشتريات والإنتاج والتسويق، لضمان تدفق سلس للمعلومات، مما يساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

مقترحات الدراسة

١. إجراء دراسات مستقبلية حول تأثير التحول الرقمي على إدارة سلسلة التوريد
٢. تحليل تأثير الأزمات الاقتصادية على كفاءة سلسلة التوريد
٣. دراسة تأثير الاستدامة البيئية على كفاءة سلسلة التوريد
٤. مقارنة بين أساليب إدارة التكاليف الاستراتيجية في القطاعات المختلفة

قائمة المراجع

احمد فرج. (٢٠٢٠). أثر سلاسل التوريد الإلكترونية على زيادة ربحية الشركات: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*

والبيئية، ١١٧٢٥ - ١٧٤٣.

أحمد منصور. (٢٠١٨). أثر رشاقة نظم سلسلة التوريد على أداء الشركات اللوجستية الأردنية. الأردن: جامعة عمان العربية.

أسماء سعيد محمد الكنفاني. (٢٠١٧). أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال مع دراسة ميدانية في القطاع الصناعي في ظل البيئة المصرية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، ٣١٥-٣٥٧.

أمانى المليجي. (٢٠٢١). التقييم المحاسبي لإدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي للشركة - دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المقيدة بالسوق المصرية للأوراق المالية. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، ٩٤ - ١٢٣.

أنس حسين. (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان. عمان: جامعة الشرق الأوسط.

باسل مسموح. (٢٠١٨). أثر هيكل الملكية على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين: دراسة تطبيقية. غزة: الجامعة الإسلامية.

تركي البرازي. (٢٠١٢). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة. عمان: جامعة الشرق الأوسط.

حسن التينيني. (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الزراعية في الأردن. الأردن: جامعة آل البيت.

حورية بديدة. (٢٠٢١). أثر الاندماج على الأداء المالي للشركات: شركة الدار العقارية نموذجا. مجلة

إيليزا للبحوث والدراسات المركز الجامعي المقاوم الشيخ آمود بن مختار إيليزي، ٢٩ - ٤٩.

حياة قريشي. (٢٠٢٢). تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد: دراسة استكشافية لمؤشرات تقييم الأداء. جامعة

محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢١٩ - ٢٣٨.

عبد الله المطيري. (٢٠١٦). أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية. الأردن:

جامعة آل البيت.

عبد الله جردان. (٢٠٢١). دور الالتزام بمعايير الخصائص للتدقيق الداخلي على الأداء المالي

للشركات المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة رماح للبحوث والدراسات مركز البحث وتطوير

الموارد البشرية - رماح، ٣١٥ - ٣٢٨.

علاء البتانوني. (٢٠١٦). تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف

الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية. مجلة المحاسبة والمراجعة

جامعة دمنهور، ٢٢١-٢٩٧.

علي الزعبي. (٢٠١٨). أثر محاسبة المسؤولية على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية المدرجة

في سوق عمان المالي. الزعبي: جامعة آل البيت.

علي العجيلي. (٢٠١٨). أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات

الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية .

عمرو محمد مصطفى. (٢٠٢٤). العوامل المؤثرة على تقييم الأداء المالي للشركات التجارية: دراسة

حالة شركة الفاخرة التجارية. الأردن: جامعة فيلادلفيا.

نادر جوهري. (٢٠٢٤). تأثير تكنولوجيا سلسلة الكتل على سلسلة التوريد: دراسة ميدانية على البنوك

التجارية في القاهرة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس*، ١٠٣٥ - ١٠٦٢.

نوره المحاميد. (٢٠١٩). أثر إدارة الأرباح المحاسبية في الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية.

عمان: جامعة عمان العربية.

هبة مرسي. (٢٠٢٢). دور التكامل بين مدخل القياس المتوازن للأداء وسلسلة التوريد البيئية بغرض

ترشيد التكاليف: دراسة حالة. *جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة*،

٢٤٩ - ٢٧٠.

يزيد الوديان. (٢٠٢٤). أثر الرفع المالي على الأداء المالي وربحية السهم للشركات الصناعية المدرجة

في بورصة عمان. عمان: جامعة عمان الأهلية.