

تكامل سلاسل الامداد وتحسين الكفاءة التشغيلية

إعداد الطالب/

أمجد فهد الظاهري

الرقم الجامعي/

251002858

إشراف/

فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في العقود الأخيرة، شهدت بيئة الأعمال تحولات عميقة تمثلت في ارتفاع مستوى التنافسية، وتسارع الابتكار التكنولوجي، وتزايد توقعات العملاء، مما دفع المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة والمستمرة لتغيرات السوق. ومن بين الاستراتيجيات الأكثر فاعلية التي برزت في هذا السياق، يبرز مفهوم تكامل سلاسل الإمداد كأحد المداخل الحديثة والمهمة لتحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسات.

تُعرف سلسلة الإمداد بأنها شبكة من الكيانات والأنشطة المتكاملة التي تشمل التوريد، التصنيع، التخزين، النقل، والتوزيع، وتهدف إلى إيصال المنتجات والخدمات إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفعالية. ومع ازدياد تعقيد هذه السلاسل، سواء من حيث عدد الأطراف أو تنوع العمليات، أصبح من الضروري الانتقال من النمط التقليدي القائم على العمل الفردي والمنعزل إلى نمط تكاملي يضمن تنسيق الجهود والمعلومات عبر جميع مراحل السلسلة، داخليًا وخارجيًا.

يمثل تكامل سلاسل الإمداد عملية ربط وتنسيق الأنشطة بين مختلف الفاعلين في السلسلة - من موردين ومصنعين وموزعين ومقدمي خدمات - بما يحقق رؤية موحدة، وانسيابًا أفضل للمعلومات، وتدفعًا أكثر كفاءة للمواد والخدمات. ويتخذ هذا التكامل أشكالًا متعددة، منها التكامل الأفقي بين المؤسسات المتشابهة، والتكامل الرأسي بين مراحل متتالية في السلسلة، والتكامل التكنولوجي عبر تبادل البيانات والأنظمة، وكذلك التكامل الاستراتيجي القائم على الشراكة وتوحيد الأهداف.

وقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن التكامل في سلاسل الإمداد يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال خفض التكاليف، وتقليل زمن الدورة، وتحسين جودة المنتجات، وتقوية العلاقات مع الموردين والعملاء، وزيادة مرونة الاستجابة للاضطرابات والأزمات. إلا أن تطبيق هذا المفهوم بنجاح يتطلب توفر مجموعة من العوامل، منها بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات، وثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة قادرة على تبني التغيير، إضافة إلى بناء الثقة بين الأطراف المختلفة.

وعلى الرغم من الوعي المتزايد بأهمية التكامل، إلا أن العديد من المؤسسات، خاصة في البيئات النامية، لا تزال تواجه تحديات في تحقيق هذا الهدف، مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، والافتقار إلى رؤية شاملة للسلسلة، واعتماد أساليب تقليدية في التعامل مع الموردين والموزعين. الأمر الذي يجعل من

الضروري إجراء دراسة علمية متعمقة لفهم العلاقة بين درجة التكامل في سلسلة الإمداد ومدى تأثيرها على الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، واستكشاف فرص التحسين ونقاط الضعف.

تأتي هذه الدراسة في هذا السياق لتسلط الضوء على أحد أكثر المواضيع أهمية في مجال الإدارة الحديثة، حيث تسعى إلى تحليل أثر تكامل سلاسل الإمداد بجوانبه المختلفة على الأداء التشغيلي، مع التركيز على كيف يمكن للمؤسسات أن توظف هذا التكامل كأداة استراتيجية لتعزيز إنتاجيتها، ورفع مستوى جودة خدماتها ومنتجاتها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تهدف إلى تقديم توصيات علمية وعملية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار على المستوى الإداري واللوجستي، في بناء سلاسل إمداد أكثر تكاملاً.

مشكلة الدراسة:

في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، أصبح تحقيق الكفاءة التشغيلية ضرورة استراتيجية لا مجرد خيار إداري. وفي سعيها لتحسين الأداء وخفض التكاليف وزيادة القدرة على تلبية متطلبات السوق، تُسلط المؤسسات الضوء على تكامل سلاسل التوريد كعنصر أساسي لتحقيق هذه الأهداف. وقد كشفت دراسات مختلفة عن أن تكامل عناصر سلسلة التوريد داخلياً بين مختلف الإدارات، وخارجياً مع الموردين والموزعين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة من خلال تنسيق أفضل، وتسهيل تدفق المعلومات، وتقليل الوقت والتكلفة. مع ذلك، يشير الواقع العملي إلى وجود تفاوت كبير في مدى استفادة المؤسسات من تكامل سلاسل التوريد. وتواجه العديد من المؤسسات عقبات تنظيمية وفنية تمنعها من تحقيق تكامل سلاسل التوريد بفعالية، مما ينعكس سلباً على أدائها. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط مباشرة بين درجة تكامل سلسلة التوريد ومستوى الكفاءة التشغيلية، لا سيما في السياقات العربية ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من السؤال الرئيسي للبحث، وهو: ما أثر تكامل سلاسل التوريد على تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات؟

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى التكامل في سلاسل التوريد (الداخلية والخارجية) في المؤسسات محل الدراسة؟
- كيف يُسهم تكامل العمليات بين الإدارات الداخلية في تحسين الكفاءة التشغيلية؟
- إلى أي مدى يؤثر التعاون والتنسيق مع الموردين والموزعين في خفض التكاليف وتحسين سير العمليات؟
- ما دور تكامل أنظمة المعلومات وتبادل البيانات في تسريع الاستجابة التشغيلية وتحقيق مرونة الأداء؟

- ما أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في تحقيق تكامل فعال لسلاسل التوريد؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

1- الأهمية العلمية

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد والتوريد من جهة، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف من جهة أخرى، لا سيما في القطاع الصناعي وبعد هذا الموضوع من القضايا المهمة في مجال الإدارة الحديثة، كما أن هذا البحث يسد فجوة بحثية قائمة من خلال تسليط الضوء على استراتيجيات إدارة الإمداد ومدى تأثيرها على الأداء المالي والتشغيلي.

2- الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذا البحث في توفير رؤى وتوصيات تساعد المؤسسات على تبني ممارسات مستدامة في إدارة سلاسل الإمداد، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف كما يساهم البحث في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، من خلال تقديم بيانات وتحليلات قائمة على أسس علمية حول كيفية تحسين سلاسل التوريد بطريقة تحقق التوازن بين الجودة والتكلفة والاستدامة.

أهداف الدراسة

- يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسلط الضوء على تأثير استدامة إدارة سلاسل الإمداد والتوريد على تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتشمل هذه الأهداف ما يلي:
1. تحليل أثر استدامة إدارة سلاسل الإمداد والتوريد على تقليل التكاليف التشغيلية في المؤسسات.
 2. تقييم مدى تأثير تبني استراتيجيات سلاسل الإمداد على تحسين الكفاءة التشغيلية.
 3. تحديد أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق الاستدامة في إدارة سلاسل الإمداد والتوريد في المؤسسات.
 4. استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق ممارسات إدارة الإمداد والتوريد، واقتراح حلول لتجاوزها.
 5. تقديم توصيات فعالة لدعم المؤسسات في تبني ممارسات سلاسل الإمداد، بما يحقق التوازن بين خفض التكاليف وتحسين الأداء التشغيلي.

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيانات وتحسين الأداء المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات تحليل البيانات ورفع الكفاءة التشغيلية.
2. يسهم تحليل البيانات في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة.
3. تمثل محدودية البنية التحتية التقنية والكوادر المؤهلة عائقًا أمام تحليل البيانات.

منهجية الدراسة:

سيتم الاعتماد على المنهج الكمي هو البحث الذي يهتم بجمع البيانات، من خلال استخدام أدوات قياس كمية، تطبق على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، حيث يتم الاستعانة باستخدام أساليب إحصائية وتحليلية للوصول إلى نتائج معينة، على ضوء فرضيات وأسئلة تم وضعها مسبقاً. كما سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي ويقصد به المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها. المنهج الوصفي أحد أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية، ومناهج البحث العلمي بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلق بالبحث، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات والمقترحات التي يسوقها الباحث لإنهاء الجدل الذي يتضمنه متن البحث، واستخدام منهج معين في البحث يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في سبيل الوصول إلى جميع المعلومات والبيانات التي تتعلق بظاهرة البحث

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الاستبانة، المصممة لقياس العلاقة بين درجة تكامل سلاسل الإمداد ومستوى الكفاءة التشغيلية في المؤسسات. وقد تم تطوير الاستبانة استناداً إلى

الدراسات النظرية السابقة والمراجعات الأدبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يضمن شمولها لأبعاد الظاهرتين المدروستين بشكل دقيق.

تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات العامة (الديموغرافية

2. محور تكامل سلاسل الإمداد

تحليل البيانات:

- سيتم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS
- صدق وثبات الأداة:
- سيتم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لتقدير مدى اتساق الإجابات الداخلية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمحور هذه الدراسة حول معرفة أثر تكامل سلاسل الإمداد على تحسين الكفاءة التشغيلية.

الحدود المكانية: سيتم دراسة بعض المؤسسات الصناعية السعودية.

الحدود الزمنية: ستنتم الدراسة في العام الأكاديمي 205/2024 بحيث سيتم جمع العينة في خلال شهري يوليو وأغسطس

الدراسات السابقة:

دراسة (رحاب عبد المنعم أحمد ومحمود أحمد محمد حسن عثمان، 2024)، بعنوان: (تأثير ممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية للشركات الدور الوسيط للتحويل الرقمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية)

يهدف هذا البحث إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية للشركات، مع التركيز على الدور الوسيط الذي يلعبه التحويل الرقمي. تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لعينة مكونة من 391 فردًا من العاملين في الشركات الصناعية المدرجة

كانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية، مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات الاستدامة لتعزيز الأداء التشغيلي.
2. كشفت الدراسة عن تأثير إيجابي معنوي لممارسات الاستدامة على التحول الرقمي، مما يشير إلى دور الاستدامة في تعزيز تبني التقنيات الحديثة داخل الشركات.
3. أكدت النتائج على التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة من خلال تبني استراتيجيات وتقنيات متقدمة.
4. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات الاستدامة والكفاءة التشغيلية، مما يعزز من التأثير الإيجابي للاستدامة على الأداء التشغيلي عند وجود تحول رقمي فعال.
5. فيما يتعلق بالفرض الأول، والذي يفترض وجود تأثير لممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد على أبعاد الكفاءة التشغيلية (الجاهزية التكنولوجية، قبول التكنولوجيا، توقع الجهد، التأثير الاجتماعي، والظروف الميسرة)، فقد أكدت النتائج على وجود تأثير إيجابي لهذه الممارسات بأبعادها المختلفة (اللوجستية، التكنولوجية، المالية، الاستراتيجية، البيئية، الاجتماعية، التنظيمية، والتعاونية) على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات.
6. بالنسبة للفرض الثاني، فقد أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي لممارسات الاستدامة على التحول الرقمي، حيث تؤثر الأبعاد المختلفة للاستدامة على عناصر التحول الرقمي مثل استراتيجية المنظمة، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية.
7. فيما يتعلق بالفرض الثالث، أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على الكفاءة التشغيلية، حيث تساهم استراتيجيات التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء، رفع كفاءة العمليات، وتعزيز فعالية إدارة الموارد، كما يدعم ذلك نتائج دراسات سابقة حول دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في تحسين الأداء التشغيلي.
8. أما الفرض الرابع، فقد أكدت النتائج على وجود تأثير غير مباشر لاستدامة سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي، مما يعزز من أهمية تطوير استراتيجيات رقمية متكاملة لتعزيز الاستفادة من ممارسات الاستدامة.

وكانت توصيات الدراسة كالتالي:

1. إجراء دراسات تستكشف تأثير التحول الرقمي على مرونة سلاسل الإمداد في الصناعات الخدمية، وذلك لفهم كيفية تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية واللوجستية في هذه الصناعات.
2. دراسة دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم استدامة سلاسل الإمداد، مع التركيز على الابتكار التنظيمي كعامل وسيط، مما يساعد في تحديد آليات تحسين الاستدامة من خلال التكنولوجيا الحديثة.
3. تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح مبادرات الاستدامة في سلاسل الإمداد، مع فحص دور التحول الرقمي كعامل محفز لتعزيز هذه المبادرات وضمان استدامتها على المدى الطويل.
4. تقييم التفاعل بين الابتكارات التكنولوجية والسياسات الحكومية في دعم تبني التحول الرقمي وتعزيز الاستدامة في سلاسل الإمداد، بهدف تحديد السياسات الأكثر فاعلية لدعم الشركات في هذا المجال.
5. دراسة تأثير التحول الرقمي على تقليل المخاطر التشغيلية واللوجستية في سلاسل الإمداد، مع تحليل القدرات الديناميكية كمتغير وسيط، مما يساهم في تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة لإدارة المخاطر.
6. إجراء دراسة مقارنة بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص لاختبار مدى تأثير ممارسات الاستدامة والتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، وذلك لفهم الفروقات في تحديات وفرص التطبيق بين القطاعين.
7. تنفيذ دراسات مقارنة بين الأسواق الناشئة لاختبار تأثير ممارسات الاستدامة والتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، مما يساعد في التعرف على الاختلافات الثقافية والتنظيمية وتأثيرها على نجاح هذه الممارسات.

دراسة (فداء عبد الحميد مفلح خريسات، 2020)، بعنوان: (ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في أداء سلاسل التوريد: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة في شركات صناعة الأدوية في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء سلاسل التوريد في شركات صناعة الأدوية في الأردن، بالإضافة إلى استكشاف دور نظم تخطيط موارد المنظمة كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وقد اعتمدت الدراسة ستة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العمل الجماعي، إدارة العمليات، والمعلومات والتحليل، كما تناولت خمسة أبعاد لأداء سلاسل التوريد، شملت: المرونة، التكامل، الاستجابة للزبون، الكفاءة، وابتكار المنتج، في حين تم قياس نظم تخطيط موارد المنظمة من خلال مجموعة من التساؤلات الموجهة. شمل مجتمع الدراسة (831) مديرًا من مختلف المستويات الإدارية في الشركات المستهدفة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث وُزعت (280) استبانة، وأعيدت (231) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ما يمثل الحجم الفعلي للعينة. ولتحليل البيانات، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد، وتحليل المسار.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- 1- ارتفاع مستويات المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء سلاسل التوريد، باستثناء بُعد كفاءة سلاسل التوريد، الذي جاء بمستوى أهمية متوسط. كما كان المتغير الوسيط، نظم تخطيط موارد المنظمة، بمستوى أهمية مرتفع.
- 2- كشفت الدراسة عن وجود تأثير إحصائي دال لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء سلاسل التوريد، بالإضافة إلى تأثيرها على نظم تخطيط موارد المنظمة.
- 3- وجود أثر لنظم تخطيط موارد المنظمة على أداء سلاسل التوريد، إلى جانب التأثير الإحصائي لممارسات إدارة الجودة الشاملة مجتمعةً في أداء سلاسل التوريد من خلال نظم تخطيط موارد المنظمة كعامل وسيط.

وكانت توصيات الدراسة كالتالي:

- 1- تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية بالأردن، وتحسين أداء سلاسل التوريد، وتوسيع نطاق تطبيق نظم تخطيط موارد المنظمة.
- 2- أهمية تعزيز مشاركة العاملين، تحسين التواصل المؤسسي، تعزيز التكامل بين مختلف الأطراف في سلسلة التوريد.
- الاستثمار في تطوير القدرات البشرية، وتبني برمجيات متقدمة لإدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

دراسة (محمد أحمد حسين عساف، 2015) بعنوان " أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)"

- استكشاف مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة شركات قعوار.
- بيان مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة شركات قعوار.
- بيان التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الزبائن) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة شركات قعوار.

النتائج: -

- تبين أن مستوى قدرات التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة التحليل والدراسة متوسطة.

- كما تبين أن مستوى قدرات التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة التحليل والدراسة متوسطة.

- أظهرت النتائج أن مستوى قدرات التكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة التحليل والدراسة كانت مرتفعة.

- تبين أن مستوى تحقيق ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.

- كما تبين أن مستوى تحقيق ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.

- أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

- أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

دراسة (عمر محمد علي عبد الرب، 2018) بعنوان " دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي"

تهدف الدراسة إلي:

- التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي من خلال التعرف على:

- دور العلاقة مع ال موردين في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
- دور العمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
- دور العلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
- دور العلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
- دور المشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.
- إبراز أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي لها الدور الأكبر في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

- توضيح واقع تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي.

النتائج: -

أظهرت نتيجة الدراسة أن هناك تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد بدرجة كبيرة في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي وعلى النحو التالي:

- هناك تطبيق لبُعد العلاقة مع العملاء حيث يمكن القول أن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الأول مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الاطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات بُعد العلاقة مع العملاء يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البُعد هي بالترتيب حرص الشركات على تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء ثم قيام الشركات بحل شكاوى العملاء بعناية ثم قيام الشركات ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء ثم بناء العلاقات مع العملاء على أساس الثقة المتبادلة ثم اهتمام الشركات بآراء ومقترحات العملاء في تطوير المنتجات ثم يأتي في ذيل القائمة قيام الشركات بتحديد توقعات العملاء المستقبلية بشكل مستمر ثم قيام الشركات بعملية قياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر وهذا يعني قلة اهتمام الشركات بهاتين الممارسين نسبياً.

- هناك تطبيق لبُعد العلاقة مع الموردين حيث يمكن القول إن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثاني مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الاطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات بُعد العلاقة مع الموردين يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البعد هي بالترتيب اعتماد الشركات معيار الجودة في اختيار الموردين، ثم امتلاك الشركات قاعدة بيانات لتصنيف الموردين، ثم بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين، ثم العمل على حل المشكلات مع الموردين على أسس واضحة، ثم قيام العلاقة مع الموردين على أساس الثقة المتبادلة، ثم التعامل مع الموردين على أساس المنفعة المتبادلة أو ما يسمى قاعدة الربح-الربح، ثم يأتي في ذيل القائمة التعاون بين الشركة والموردين في مجال البحث والتطوير، ثم امتلاك الشركات برامج تحسين مستمر يشمل الموردين وهذا يعني قلة اهتمام الشركات بهاتين الممارسين نسبياً.

- هناك تطبيق لبُعد العمليات الداخلية حيث يمكن القول إن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثاني أيضاً مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الاطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات بُعد العمليات الداخلية يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البُعد هي بالترتيب تعامل الإدارات والأقسام مع بعضها بعضاً بتنسيق متميز ثم عمل الإدارات والأقسام بروح الفريق الواحد ثم عقد الشركات اجتماعات دورية بين مختلف الإدارات ثم استخدام الشركات فرق عمل مشتركة لحل المشكلات بين الأقسام ثم قيام الشركات بتقييم مدى تحقيق الأهداف باستمرار ثم يأتي في ذيل القائمة امتلاك الشركات القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق ثم تطبيق الشركات لمبادئ التصنيع الرشيق وهذا يعني قلة اهتمام الشركات بهاتين.

- هناك تطبيق لبُعد المشاركة في المعلومات حيث يمكن القول إن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثالث مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الاطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات بُعد المشاركة في المعلومات يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البُعد هي بالترتيب امتلاك

الشركات شبكات داخلية لتبادل المعلومات، ثم امتلاك الشركات نظم معلومات حديثة يلبي كافة احتياجاتها، ثم حرص الشركات على جودة المعلومات المتبادلة، ثم امتلاك الشركات مواقع الكترونية محدثة خاصة بها، ثم مواكبة الشركات التطور في أنظمة المعلومات وتأمين الشركات للمعلومات الكافية للشركاء في الوقت المناسب، ثم يأتي في ذيل القائمة اعتماد الشركات على نظام الطلب الآلي من الموردين، ثم قيام الشركات بتبادل المعلومات مع الشركاء بوضوح وشفافية وهذا يعني قلة اهتمام الشركات بهاتين الممارسين.

- هناك تطبيق لبُعد العلاقة مع الوسطاء حيث يمكن القول إن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الرابع والأخير مقارنة ببقية الأبعاد في هذه الدراسة ومن خلال الاطلاع على مستوى تطبيق كل فقرة من فقرات العلاقة مع الوسطاء يتضح أن أكثر الممارسات تطبيقاً في هذا البُعد هي بالترتيب قيام الشركات بحل المشكلات التي قد تنشأ مع الوسطاء على أسس واضحة، ثم بناء العلاقة مع الوسطاء على أساس الثقة المتبادلة، ثم بناء العلاقة مع الوسطاء على أساس المنافع المتبادلة، ثم قيام الشركات ببناء علاقات طويلة الأمد مع الوسطاء، ثم يأتي في ذيل القائمة بناء العلاقة مع الوسطاء على أساس التكامل، ثم قيام الشركات بالتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة مع الوسطاء وهذا يعني قلة اهتمام الشركات بهاتين الممارسين.

- إن اهتمام الشركات بتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يقل نسبياً في بُعد العلاقة مع الوسطاء ثم في المشاركة في المعلومات مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث يأتيان في ذيل اهتمام الشركات بممارسات إدارة سلسلة التوريد.

يوجد دور لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمينية للتصنيع الدوائي وهذا يزيد من أهمية الحرص على تطبيق هذه الممارسات في هذه الشركات كونها تؤدي إلى تحسين الأداء، وهو الهدف المنشود لهذه الشركات خصوصاً أن هذا الأداء مرتبط بأداء العمليات وذلك من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة وكلاهما له أثر مالي في تقليل التكاليف والخسائر ومن ثم زيادة الربحية وكذا زيادة المرونة وسرعة التسليم واللذين لهما أثراً كبيراً على رضا العملاء مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية اللتان تعتبران أهداف طويلة المدى للأداء.

- يوجد دور كبير بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء حيث يأتي في المركز الأول وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثاني وهذا يعني أن اهتمام الشركات بهذا البُعد ممتاز.

- يوجد دور كبير لبُعد العلاقة مع العملاء في تحسين الأداء حيث يأتي في المركز الثاني وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الأول وهذا يعني أن اهتمام الشركات بهذا البُعد ممتاز.

- يوجد دور كبير لبُعد المشاركة في المعلومات في تحسين الأداء حيث يأتي في المركز الثالث وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الرابع وهذا يعني أن اهتمام الشركات بهذا البُعد يعتبر أقل نسبياً.

- يوجد دور كبير لبُعد العلاقة مع الموردين في تحسين الأداء، ولكنه أقل نسبياً حيث يأتي في المركز الرابع وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الثالث بدرجة متوسطة نسبياً.

- يوجد دور متوسط لبُعد العلاقة مع الوسطاء في تحسين الأداء حيث يأتي في المركز الخامس والأخير وبمقارنة مستوى تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد نلاحظ أن اهتمام الشركات بهذا البُعد يأتي في المركز الرابع والأخير وهذا يعني أنه لا يوجد اهتمام كافٍ من الشركات.

دراسة (علي رياض علي العجيلي، 2018) بعنوان " أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة"

تهدف الدراسة إلي: -

1. التعرف على أثر التكامل بين ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية العاملة في قطاع غزة.
2. التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف.
3. عرض وتحليل لأهم ممارسات سلسلة التوريد وأهميتها في الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية.
4. عرض وتحليل لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بممارسات سلسلة التوريد وتبيان دورها في الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية.

النتائج: -

استهدف منهج تحليل البيانات الميدانية إلى التحقق من وجود أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة وقد تبين من نتائج تحليل البيانات الميدانية للدراسة ما يلي:

أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية بين تكامل ممارسات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين - التكامل مع الوسطاء والموزعين - التكامل مع المستهلكين) والأداء التسويقي من وجهة نظر المدراء في الشركات الصناعية الغذائية في محافظات قطاع غزة وهذا يدل على أنه كلما كان في الشركة تكامل في ممارسات سلسلة التوريد كلما زاد أدائها التسويقي من الريح والحصة التسويقية.

بينت الدراسة ما يدل على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة وجود أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية حيث أن كلما زاد المتغير المستقل كلما زاد المتغير التابع ومعامل التحديد يساوي 0.454 مما يدل على أن ما نسبته 45.4، من التغير في المتغير التابع ناتج عن تأثير المتغير المستقل.

أوضحت الدراسة أن العلاقة بين الشركات والموردين تتسم بالثقة والالتزام والمصادقية وتعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأجل.

أوضحت الدراسة بأن الموردين لا يقدمون المعلومات اللازمة للشركات عن طبيعة المواد الخام والمنافسين والأسعار والمنتجات الجديدة.

أوضحت الدراسة بأن هناك ثقة قوية وتقارب وتكامل كفؤ بين الشركة والوسطاء والموزعين.

أوضحت الدراسة بأن الشركات تحرص على القيام بمسح لآراء المستهلكين والتعرف على أذواقهم وأهوائهم بغرض إشباعها كما تحرص الشركات على الحصول على ولاء المستهلكين دائما

بينت الدراسة أن الشركات لا تبحث عن على إيجاد روابط شخصية مع المستهلكين تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد.

أظهرت النتائج بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محاور ممارسات سلسلة التوريد الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة متقاربون باختلاف مسمياتهم الوظيفية ويعزو الباحث إلى أن أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة المدراء والقيادة للشركات والذين يدركون أثر تكامل سلسلة التوريد.

أظهرت النتائج توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محوري ممارسات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين والتكامل مع الوسطاء والموزعين) تعزى لمتغير العمر وكان الفرق لصالح لمن أعمارهم (40- أقل من 50) ويعزو الباحث ان المدراء بهذا العمر يكونوا أكثر خبرة.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محور ممارسات سلسلة التوريد (التكامل مع المستهلكين) تعزى لمتغير الخبرة» وكان الفرق لصالح لمن خبرتهم أقل من 5 سنوات ويعزو الباحث ان المدراء بهذه الخبرة يكونوا بدوائر لها علاقة بالتواصل مع المستهلكين وعلى دراية باحتياجات ومعاملة المستهلكين.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محور ممارسات سلسلة التوريد (التكامل مع المستهلكين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكان الفرق لصالح لحملة مؤهل الماجستير ويعزو الباحث ان حملة الماجستير هم أكثر تخصصا في مجالات إدارة الأعمال والتجارة والتسويق.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محور ممارسات سلسلة التوريد (التكامل مع المستهلكين) تعزى لمتغير عمر الشركة وكان الفرق لصالح (من 10-14 سنوات).

أوضحت الدراسة بأن الشركات تعمل على زيادة أرباح الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها.

بينت الدراسة أن الشركات لا تبحث تخفيض تكاليف منتجات الشركة.

أوضحت الدراسة بأن الشركات تعمل على جذب واستقطاب زبائن مستخدمين جدد لمنتجات الشركة.

بينت الدراسة أن الشركات لا تعمل على تنويع الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة.

أوضحت الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبناء علاقة متميزة مع الموردين على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية العاملة في قطاع غزة.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محور الربحية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكان الفرق لصالح (مدير عام).

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محوري الربحية والحصة التسويقية تعزى لمتغير العمر وكان الفرق لصالح (من 40 - 49 سنة).

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محوري الربحية والحصة التسويقية تعزى لمتغير الخبرة وكانت لصالح (3- أقل من 5 سنوات).

أظهرت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محاور الأداء التسويقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكان الفرق لصالح الماجستير.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محاور الأداء التسويقي تعزى لمتغير عمر الشركة» وكان الفرق لصالح من عمر الشركة (10- أقل من 15 سنة) ويعزو الباحث عمر الشركة وخبرتها في السوق تجعلها على دراية بالمستهلكين وأرباح الشركة وزيادة قدرتها في التسويق وخلق مستفيدين جدد.

أظهرت النتائج بأنه توجد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محاور الأداء التسويقي تعزى لمتغير حجم رأس المال. وكان الفرق لصالح لمن حجم رأس المال لشركاتهم (5,300,000 - أقل من 5,500,000) ويعزو الباحث بأن التنافس الشديد بين هذه الشركات ورغبتها في زيادة حصتها السوقية والربحية.

أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث في محاور الأداء التسويقي تعزى لمتغير عدد العاملين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعريف سلاسل الإمداد

(حسين، 2019)

هناك العديد من التعريفات لسلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية، شأنها شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية. فمن منظور معين، تُعرف سلاسل الإمداد على أنها مجموعة مترابطة من الأنشطة والممارسات التي تبدأ بالحصول على المدخلات، مروراً بالعمليات الداخلية التي تحول هذه المدخلات إلى منتجات نهائية، وتنتهي بإيصال المنتجات أو الخدمات إلى المستهلكين عبر شبكات التوزيع وقنوات التسويق.

من ناحية أخرى، يعرف منتدى سلسلة التوريد العالمية سلاسل الإمداد على أنها تكامل لعمليات الأعمال الأساسية بين الموردين الأساسيين الذين يوفرون المنتجات والخدمات والمعلومات التي تحقق قيمة مضافة للعملاء.

كما تُعرف أيضاً على أنها شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة، تمتد من المورد الأول إلى العميل النهائي، وتعمل بتنسيق وتعاون لتحقيق أهداف مشتركة، مما يؤدي إلى تحقيق منافع لجميع الأطراف المشاركة في السلسلة.

بالإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى سلاسل الإمداد على أنها مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات التي تدعم الشركات وتعزز الممارسات التجارية، حيث تربط بين البائعين والمشتريين في الأسواق. وتتميز هذه السلاسل بطبيعتها الديناميكية، حيث يشمل تدفق المعلومات والمنتجات والأموال جميع مراحلها، مما يضمن تحقيق احتياجات العملاء وتطلعاتهم بكفاءة.

ومن جانب آخر تُعرف على كونها فن إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك وتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتبدير الموارد والقوى البشرية والتكنولوجيا وتنقسم إلى اللوجستية الإدارية وهي جزء من سلسلة توريد الموارد والتي تقوم بالتخطيط والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها من بين نقطة الإنتاج حتى نقطة الاستهلاك من أجل إرضاء المستهلك، ومن جانب آخر لوجستية الإنتاج حيث

توريد البضائع الأساسية إلى المصنع وتدفق الجودة ويتضمن استمرارية الإنتاج بالشكل الأنسب. (حواء، 2013)

وعامة إن مفهوم اللوجستيك والإمدادات يعود إلى العصور القديمة حيث أخذ هذا المصطلح من الكلمة اليونانية logos ويعني "النقل"؛ وقد استعمل هذا المصطلح في مفردات القوات المسلحة لتزويد القوات والتنظيم ولإدارة الجبهات العسكرية في الجيش ولمرافق التخزين للمواد الغذائية والتخطيط لخرائط الطرق وهو مصطلح شمولي وهو لجمع المهام جميعاً ويهدف إلى دعم القوات المسلحة ويشمل النقل والتهيئة والتخزين. وقد تطور تاريخياً حتى أنه بعد الحرب العالمية الثانية عام (1945) أدخلت الولايات المتحدة الأمريكية المصطلح في الاقتصاد وإتاحته للشركات الصناعية، هذا إلى جانب وجود الركود الاقتصادي وزيادة المنافسة بين الشركات لجأت ألمانيا إلى استخدامه في الأدب القرن الماضي ومنحت الأولوية لتدفق المواد؛ وسائل الإنتاج؛ والسلع والمعلومات ذلك طبقاً لمتطلبات السوق وبأقل كلفة ممكنة. (مرجان، 2014) في حين تشمل إدارة سلسلة التوريد تخطيط وإدارة جميع الأنشطة المشاركة في تحديد المصادر والمشتريات والتحويل وجميع أنشطة إدارة اللوجستيات، كما أنه يشمل أيضاً التنسيق والتعاون الذين يمكن أن يكونوا موردين ووسطاء ومقدمي خدمات من أطراف ثالثة وعملاء، وتدمج إدارة سلسلة التوريد إدارة العرض والطلب داخل الشركات وعبرها. ومن جانب آخر إدارة سلسلة التوريد هي وظيفة متكاملة مع المسؤولية الرئيسية عن ربط الوظائف التجارية الرئيسية والعمليات التجارية داخل الشركات وعبرها في نموذج أعمال متماسك وعالي الأداء. ويشمل جميع أنشطة إدارة الخدمات اللوجستية وكذلك عمليات التصنيع، ويدفع تنسيق العمليات والأنشطة مع وعبر التسويق والمبيعات وتصميم المنتجات والتمويل وتكنولوجيا المعلومات.

وفي السياق ذاته تقول إحدى التعريفات بأن الهدف من إدارة سلسلة الإمدادات هو أن تكون كفؤة وفعالة من حيث التكلفة من خلال الجهود التعاونية على نطاق المنظومة بأسرها، كما أن دور إدارة سلسلة التوريد هو إنتاج منتجات تتوافق مع متطلبات العملاء ويشمل نطاق إدارة سلسلة التوريد أنشطة الشركة من المستوى الاستراتيجي عبر المستويين التكتيكي والتشغيلي، نظراً لأنه يأخذ في الاعتبار الاندماج الفعال للموردين والمصنعين وتجار الجملة ومقدمي الخدمات اللوجستية وتجار التجزئة والمستهلكين النهائيين. (Anca, 2019)

يمكن تعريف سلسلة التوريد بأنها حلقة الوصل للموارد والعمليات والتي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال توصيل أو تسليم المنتجات التامة إلى العميل النهائي، ويشمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية، والقائمين على نظم الإمداد ومراكز التوزيع الداخلية والموزعين وأي كينونات أخرى تمهد السبيل إلى قبول ورضاء العميل النهائي، إلى جانب كونها وضع مداخل لتحقيق التكامل الكفاء للموردين مع العملاء (والتي تتضمن المخازن، التجار، تجار الجملة، التخزين والمنتجين) حيث تنتج المنتجات وتوزع بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمة عن المستوى المرضى

لها، أو هي العمليات التي تتم من أول المواد الخام وحتى التسويق النهائي للمنتج التام محققه الصلة أو الربط بين شركات كل من المورد والمستخدم ويقترح هذا التعريف أن سلسلة التوريد تتعلق بالنظرية التي تعتمد بصورة أولية على طول التوزيع المادي والنقل مستخدمة أساليب الديناميكية الصناعية. (رفاعي، 2006)

في حين أنه يمكن تعريف اللوجستيات وسلاسل الإمدادات على أنها «عملية الإدارة الاستراتيجية لشراء ونقل وتخزين المواد والأجزاء والمخزون النهائي من خلال المنظمة وقنواتها التسويقية» بطريقة مربحة تشير إلى الإجراءات الحالية والمستقبلية وهذا من خلال تنفيذ الطلبات بشكل فعال من حيث التكلفة، من خلال تنسيق المواد وتدفقات المعلومات التي تمتد من السوق، من خلال الشركة وعملياتها وما بعدها. الخدمات اللوجستية على أنها «الوظيفة المسؤولة عن تدفق المواد من الموردين إلى المنظمة، من خلال العمليات داخل المنظمة، ثم إلى العملاء»؛ نظرًا لأن اللوجستيات يمكن تفسيرها على أنها عملية مراقبة تداول البضائع داخل المنظمة وخارجها، يمكن تحديد الهدف الرئيسي للوجستيات، على أنها تحقق رضا العملاء. (Anca, 2019)

وإتصالًا بالتعريفات السابقة فإنها الوظائف التي تكون داخل وخارج الشركة والتي تسمح لسلسلة القيمة لإنتاج المنتج وتقديم الخدمات إلى العميل. ويدعو هذا التعريف إلى الحلقة المغلقة وذلك في مصطلح (سلسلة القيمة) وعلاقته بسلسلة التوريد، وإضافة إلى ذلك يمكن تعريف سلسلة التوريد بأنها الوظائف التي تقع داخل الشركة والتي تضيف قيمة للمنتجات والخدمات التي من خلالها تباع المنظمة إلى العملاء وتلك التي تكون من أجل تلقي مدفوعات العملاء، كما يمكن تعريفها بأنها شبكة أعمال ذات كيان أعمال مجمع ومستقل أو شبه مستقل، مسئول عن أنشطة تدبير الاحتياجات والتصنيع والتوزيع بالتوافق مع واحد أو أكثر من عائلات المنتجات المرتبطة. ويمكن تعريفها أيضا بأنها مجموعة من المنتجات والمصانع حيث تكون كلها مترابطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق قرارات تحديد المنتج بحيث لا يوجد منتج في السلسلة ينتج بواسطة مصنع من خارج نفس السلسلة، ولا يوجد مصنع ينتج منتجات تقع خارج نطاق السلسلة، ويمكن تعريفها بأنها كيانات موضوعية ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي. (رفاعي، 2006)

وبسبب الأسواق المتغيرة، ساعدت العديد من البرامج والتقنيات والتكنولوجيات التي كانت مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالوجستيات، في تخفيض المخزون وتحسين تنسيق تدفق المواد على طول السلاسل الإنتاجية من خلال فهم أهمية وفوائد هذه العلاقات التعاونية مع العلاقات من أعلى، وأسفل التدفق والموردين والعملاء.

وتعتبر إدارة اللوجستيات هي ذلك الجزء من إدارة سلسلة التوريد الذي يخطط وينفذ ويتحكم في التدفق والتخزين الفعال للسلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات العملاء، ويعتقد "نيلسون" أن مراقبة وتنسيق الأنشطة اللوجستية داخل الشركات وفيما

بينها ليس بالأمر السهل، ومن المتوقع أن تزداد الصعوبات، لأن الاعتماد المتبادل بين الشركات المتفاعلة يتزايد ويتوقع أن تظهر النظم ديناميات متزايدة التعقيد عندما تحدث تغيرات تزيد من التفاعلات بين العناصر، وتمثل التطور التاريخي للوجستيات فيما يلي:

أ- **المرحلة الأولى** من المزرعة إلى السوق وبدأت هذه الفترة حوالي عام 1900، وكان التركيز الرئيسي على النقل والتوزيع فقط.

ب- **المرحلة الثانية** بدأت هذه الفترة خلال الحرب العالمية الثانية، مما دفع إلى تطوير وظائف مثل النقل والتخزين، الجرد والتوزيع المادي بسبب الاحتياجات التي ولدتها الحرب.

ت- **المرحلة الثالثة** بدأت هذه الفترة حوالي عام 1960، وكان التركيز الرئيسي لهذه الفترة على أداء النظام الكلي، بدلاً من أداء الوظائف الفردية كما بدأت الخدمات اللوجستية في التدريس كمجال اهتمام للشركة.

ث- **المرحلة الرابعة** العصر بدأت عام 1970، عندما كان التركيز الرئيسي للشركة هو خدمة العملاء ورضاهم. (Anca, 2019)

ج- **المرحلة الخامسة** وهي مرحلة الاستراتيجية اللوجستية وقد بدأت هذه الفترة خلال الثمانينيات، عندما تم اعتبار الاستراتيجية اللوجستية عنصراً حاسماً في استراتيجية الشركة، وبدأت المفاهيم الناشئة مثل إدارة سلسلة التوريد، واللوجستيات البيئية، واللوجستيات العكسية، وزيادة الوعي بالعولمة، كما كان لمفاهيم مثل تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية تأثير كبير.

ح- **المرحلة السادسة** هي مرحلة الإدارة المتكاملة لسلسلة التوريد بدأت هذه الفترة خلال التسعينيات، كان من المهم النظر في توسيع العمليات اللوجستية لتشمل الشركات المشاركة عبر سلاسل التوريد.

خ- **المرحلة السابعة** هي مرحلة الإدارة الدولية لسلسلة الإمداد وبدأت هذه الفترة حوالي عام 2000، بسبب وجود تكنولوجيات معلومات فعالة بدرجة عالية. (Anca, 2019)

وعادة ما تلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ اللوجستيك من خلال طرف ثالث وقد جاءت مبررات اللجوء إلى طرف ثالث استناداً إلى فكرة التفكك الراسي (التوزيع على أكثر من منتج) وهي عملية عكسية للتكامل الراسي (منتج واحد لكل الأجزاء)، يعتمد الأساس النظري لتقديم الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث إلا إن البعض يرى أسباب أخرى أهمها أن يكون جوهر نشاط المنظمة ليس له علاقة باللوجستيك، إلى جانب عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية اللازمة كي يؤدي الخدمات بالمستوى المطلوب دولياً، فضلاً عن عدم توفر الوقت اللازم لتطوير قدرات المنظمة في هذا المجال، ودخول المنظمة لميدان أعمال جديدة تختلف احتياجاتها اللوجستية اختلافاً جذرياً عن الاحتياجات اللوجستية للأعمال التي اعتادت ممارستها فضلاً عن الاندماج. وعموماً يعتبر تنفيذ الخدمات اللوجستية الخارجية (الطرف الثالث) يمارس وظائف لوجستية متعددة ويقوم أساساً بتنسيق كل الوظائف اللوجستية. (مرجان، 2014)

إدارة سلسلة الإمدادات والتوريد: -

تناولت العديد من الأطر النظرية مفهوم سلسلة التوريد من منطلقات ومنظورات مفاهيمية مختلفة عبرت عن آراء وفلسفات الباحثين ومطبيقاتها النظرية إذ عرفها (حسين، 2016) بأنها جميع الأنشطة والمعلومات التي يمر بها المنتج منذ مراحلها الأولى وصولاً إلى المستهلك النهائي عبر القنوات الصناعية وقنوات الاتصال ما بين المصنّع والعميل بالإضافة إلى شبكة التفاعلات التي أدت إلى إضافة قيمة للسلعة لنيل رضا العملاء.

عرفها (المناصير، 2016) بأنها مجموعة مترابطة من الأنشطة الخلاقة للقيمة تبدأ باستقبال المواد الأولية وتنتهي بتسليم المنتج للزبون النهائي وفي نفس السياق، عرفها (عساف، 2015) بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركات باستمرار من تدفق المواد والخدمات من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها والتي تساهم بشكل فاعل في زيادة جودة المنتجات والسلع وتحقيق رضا العميل وبالتالي تحقيق أسبقيات تنافسية بين الشركات المتنافسة.

كما عرفها (روايح، 2014) بأنها مجموعة النشاطات والعمليات التي تنظم وتدعم الإمداد وذلك ابتداء من المورد وصولاً إلى المستهلك الأخير بينما عرفها (البرازي، 2012) بأنها مصطلح يستخدم لوصف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وعرفها (جاسم، 2010) بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بدءاً باختيار مصادر التجهيز للمواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاءً بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا العميل.

تعريف الكفاءة

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة للمحاولة للوصول إلى صورة تقريبية، وقد تم تعريفها من قبل الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR على أنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط. ("هاملي، 2010)

تعريف P. Zarifian الكفاءة هي "اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه." (بوزيد، 2012)

تعريف Shoemaker et Amit الكفاءات على أنها " قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد ويضيفون أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة ترتكز على المعلومات، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة ". (بوزيد، 2012)

وعرف آخرون الكفاءة على أنها " حسن الاستفادة من الموارد، الإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين. " (بوزيد، 2012)

كما عرفها آخرون بأنها " سمة (أساسية) ضمنية في المدير ترتبط سببا بالأداء المرتفع في الوظيفة".

بينما حاول آخرون تحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة، حيث تم تعريفها على أنها " هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ويقابله للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي في العمل)

كما أشار Caird على تحديد "يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل، الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين". (بوزيد، 2012)

الكفاءة التشغيلية

تُعد الكفاءة التشغيلية من المفاهيم الجوهرية في إدارة الأعمال الحديثة، حيث تعكس قدرة المؤسسة على استخدام مواردها (البشرية، المالية، التكنولوجية) بكفاءة، لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة بأقل التكاليف. وقد عرّف العزاوي (2019) الكفاءة التشغيلية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف التشغيلية بأقل قدر ممكن من الهدر في الوقت والمال والموارد". وهي تعكس العلاقة بين المدخلات والمخرجات داخل العمليات، بحيث تسعى المؤسسة إلى تعظيم النتائج مع تقليل التكاليف والفاقد.

وفي هذا السياق، يشير الزعبي (2017) إلى أن الكفاءة التشغيلية تمثل "المستوى الذي تُدار فيه الموارد المتاحة بطريقة تحقق الأداء الأمثل دون التأثير سلبًا على جودة المنتجات أو الخدمات". فهي بذلك ترتبط ارتباطًا وثيقًا بكل من الجودة، والسرعة، والتكلفة، والابتكار.

المراجع:

المراجع العربية:

- أحمد، رحاب عبد المنعم وعثمان، محمود أحمد محمد حسن، (2024)، تأثير ممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية للشركات الدور الوسيط للتحويل الرقمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 3، العدد 11.
- البرازي تركي دهمان (2012)، " أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)"، جامعة الشرق الأوسط
- جاسم، ماجد جودة (2011)، "استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية
- حسين، عمرو مصطفى محمد، (2019)، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 1، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- حواء، فهد إبراهيم جورج، (2013)، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن: دراسة حالة على شركة باسيفيك إنترناشونال لاينز - الأردن، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خريسات، فداء عبد الحميد مفلح، (2020)، ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في أداء سلاسل التوريد: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة في شركات صناعة الأدوية في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006)، إدارة سلاسل التوريد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- روابح، عبد الله (2014)، "تسيير سلاسل الإمداد وأثره على أداء الشركات النفطية (دراسة حالة شركة TGCTP مشروع الدبداب)، جامعة قاصدي مرباح
- الزعبي، ن. (2017). مفاهيم حديثة في إدارة الأداء المؤسسي. عمان: دار المسيرة.
- عبد الرب، عمر محمد علي (2018)، " دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي"، مجلة الجامعة اليمنية
- العجيلي، علي رياض علي (2018)، " أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة"، الجامعة الإسلامية (غزة)
- العزاوي، س. (2019). إدارة العمليات والإنتاج. عمان: دار اليازوري العلمية.
- عساف، محمد أحمد حسين (2015)، "أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة شركات قعوار"، جامعة الشرق الأوسط
- مرجان، مجبل رفيق، (2014)، تأثير كفاءة التنظيم لإدارة اللوجستك المركزية في توفير التكاليف في قطاع الإسكان، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.

– المناصير، حمزة فضيل(2016)، "أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات"، جامعة الشرق الأوسط

المراجع الأجنبية:

- Anca, Vacar, (2019), Logistics and Supply Chain Management: An Overview, Studies in Business and Economics, Vol. 14, No.2.