

## تكامل سلاسل الإمداد وتعزيز الكفاءة التشغيلية في قطاع الصناعات والبناء بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أمجد فهد الظاهري

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

2025

## الإهداء

إلى من علمني أن العطاء جهد وتضحية وإخلاص، ومهد لي دروب العلم والمعرفة: إلى والدي العزيز فهد الظاهري، حفظه الله ورعاه.

وإلى من كانت دعواتها سري ونجاحي، وكنزاً لا ينفد من الحنان والتفهم: إلى والدتي الغالية فاطمة الظاهري، أطال الله في عمرها.

وإلى كل من زرع في نفسي طموحاً وهدفاً، وإلى كل طالب علم يسعى للمعرفة.

أهدي هذا الجهد المتواضع.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أقدم جزيل الشكر والامتنان لجامعة ميدأوشن (MidOcean University) وكلية الإدارة على إتاحة الفرصة لإنجاز هذا البحث.

كما يسرني أن أتوجه ببالغ الشكر والعرفان للسادة أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، على ما قدموه من علم غزير وتوجيهات سديدة وإرشادات علمية قيمة، كانت عوناً بعد الله في إتمام هذا البحث ووصوله إلى صورته المنهجية النهائية.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى إدارات وعينات الدراسة من المؤسسات الصناعية السعودية، التي تفضلت بتقديم البيانات والإجابات اللازمة للاستبانة، مما شكل الركيزة الأساسية للنتائج والتحليلات التطبيقية في هذا البحث.

وختاماً، الشكر موصول لكل من مد يد العون وساند في إنجاز هذه الدراسة، سائلاً المولى عز وجل أن يتقبل هذا الجهد.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل العلاقة السببية وتأثير تكامل سلاسل الإمداد ( Supply Chain Integration) - بأبعاده الثلاثة: التكامل مع الموردين، التكامل الداخلي للعمليات، والتكامل مع العملاء والموزعين - على تحسين ورفع الكفاءة التشغيلية في المؤسسات العاملة ضمن القطاع الصناعي الذي يخدم بشكل رئيسي قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية تمثلت المشكلة البحثية في تحديد مدى مساهمة ممارسات سلاسل الإمداد المتكاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين مؤشرات الأداء التشغيلي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات الميدانية عبر استبانة وزعت على عينة بلغت (260) من العاملين في المستويات الإدارية والتشغيلية في المؤسسات المستهدفة.

### أبرز النتائج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والدراسة الميدانية ما يلي:

1. الأثر الإيجابي القوي: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية وقوي جداً لتكامل سلاسل الإمداد بكافة أبعاده على مؤشرات الكفاءة التشغيلية.
2. تحسين مؤشرات الأداء: ساهم التكامل بشكل مباشر في تحسين محاور الأداء التشغيلي، حيث أكد المستجيبون أن هذه الممارسات أسهمت في خفض التكاليف التشغيلية، تقليص زمن دورة الطلب والتسليم، وتقليل الفاقد والهدر في الموارد والعمليات.
3. دور التكامل المعلوماتي: أثبت البحث أن التكامل المعلوماتي بين أطراف السلسلة هو المحرك الرئيسي لنجاح التكامل التشغيلي، حيث يتيح التبادل الفوري للبيانات التنبؤ الدقيق بالاحتياجات وتقليل مخزون الأمان.
4. أهمية التكامل الخارجي: أكدت النتائج على الأثر الإيجابي لتكامل الموردين في ضمان جودة وتدفق المواد الأساسية لقطاع البناء، وكذلك أثر التكامل مع العملاء (شركات المقاولات) في تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء من خلال تسريع التسليم.

### أهم التوصيات

بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بما يلي:

1. تبني استراتيجيات التكامل الشامل: ضرورة انتقال المؤسسات في قطاع البناء والصناعات المغذية له من العلاقات التقليدية إلى شراكات استراتيجية طويلة الأمد تقوم على الثقة والشفافية.
2. الاستثمار في التقنيات: حتمية الاستثمار في المنصات التقنية المشتركة وأنظمة تبادل البيانات (EDI) لضمان التدفق السريع والموثوق للمعلومات بين الشركاء.
3. التركيز على الكفاءة البيئية: ضرورة ربط ممارسات التكامل بتحقيق الكفاءة التشغيلية الخضراء، بما يدعم أهداف الاستدامة وخفض البصمة الكربونية لقطاع البناء في المملكة.

## فهرس المحتويات

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 2  | الإهداء                               |
| 3  | شكر وتقدير                            |
| 4  | الملخص                                |
| 5  | فهرس المحتويات                        |
| 7  | قائمة الجداول                         |
| 8  | قائمة الأشكال                         |
| 9  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |
| 9  | المقدمة                               |
| 10 | الأهمية البحثية:                      |
| 10 | أهداف الدراسة                         |
| 11 | المشكلة البحثية                       |
| 11 | تساؤلات الدراسة:                      |
| 12 | منهجية البحث:                         |
| 12 | فرضيات البحث:                         |
| 13 | حدود البحث:                           |
| 13 | الدراسات السابقة                      |
| 28 | الفصل الثاني: الإطار النظري           |
| 28 | المبحث الأول: سلاسل الإمداد والتوريد  |
| 28 | تعريف سلاسل الإمداد                   |
| 33 | الخدمات اللوجستية الخضراء             |
| 33 | تطور سلاسل الإمداد والتوريد           |
| 36 | الأنشطة اللوجستية والإمدادات          |
| 37 | مكونات سلسلة الإمدادات واللوجستيات    |
| 38 | التخطيط اللوجستي                      |
| 39 | أهمية اللوجستيات                      |
| 41 | تعريف إدارة سلاسل التوريد             |
| 43 | عناصر إدارة سلسلة التوريد واللوجستيات |
| 45 | أهداف اللوجستيات وسلاسل الإمداد       |

|     |                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------|
| 47  | سلاسل التوريد الرقمية .....                             |
| 49  | المبحث الثاني: الكفاءة التشغيلية .....                  |
| 49  | الكفاءة التشغيلية .....                                 |
| 49  | الفرق بين الكفاءة التشغيلية والفعالية .....             |
| 50  | أهمية الكفاءة التشغيلية .....                           |
| 50  | العوامل المؤثرة في الكفاءة التشغيلية .....              |
| 51  | الفصل الثالث: المنهجية.....                             |
| 52  | المنهج الكمي:.....                                      |
| 52  | المنهج الوصفي التحليلي:.....                            |
| 52  | مجتمع وعينة الدراسة:.....                               |
| 53  | صدق الأداة .....                                        |
| 53  | ثبات فقرات الاستبانة: .....                             |
| 53  | أدوات جمع البيانات .....                                |
| 54  | الفصل الرابع: تحليل النتائج .....                       |
| 55  | البيانات الديموغرافية .....                             |
| 56  | توزيع العينة .....                                      |
| 60  | المحور الأول: تكامل الموردين .....                      |
| 71  | المحور الثاني: تكامل العمليات الداخلية .....            |
| 82  | المحور الثالث: التكامل مع العملاء والموزعين .....       |
| 94  | المحور الرابع: الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر ..... |
| 106 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .....                   |
| 106 | النتائج العامة:.....                                    |
| 108 | التوصيات:.....                                          |
| 110 | قائمة المراجع .....                                     |
| 113 | الملاحق.....                                            |

## قائمة الجداول

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| 54  | جدول رقم 1-4 مقياس ليكرت |
| 55  | جدول رقم 2-4             |
| 56  | جدول رقم 3-4             |
| 58  | جدول رقم 4-4             |
| 59  | جدول رقم 5-4             |
| 60  | جدول رقم 6-4             |
| 62  | جدول رقم 7-4             |
| 63  | جدول رقم 8-4             |
| 65  | جدول رقم 9-4             |
| 66  | جدول رقم 10-4            |
| 68  | جدول رقم 11-4            |
| 70  | جدول رقم 12-4            |
| 71  | جدول رقم 13-4            |
| 73  | جدول رقم 14-4            |
| 75  | جدول رقم 15-4            |
| 76  | جدول رقم 16-4            |
| 78  | جدول رقم 17-4            |
| 79  | جدول رقم 18-4            |
| 81  | جدول رقم 19-4            |
| 82  | جدول رقم 20-4            |
| 84  | جدول رقم 21-4            |
| 85  | جدول رقم 22-4            |
| 87  | جدول رقم 23-4            |
| 89  | جدول رقم 24-3            |
| 91  | جدول رقم 25-4            |
| 92  | جدول رقم 26-4            |
| 94  | جدول رقم 27-4            |
| 95  | جدول رقم 28-4            |
| 97  | جدول رقم 29-4            |
| 98  | جدول رقم 30-4            |
| 100 | جدول رقم 31-4            |
| 101 | جدول رقم 32-4            |
| 103 | جدول رقم 33-4            |

## قائمة الأشكال

|     |                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------|
| 55  | شكل رقم 1-4 توزيع العينة حسب النوع .....            |
| 57  | شكل رقم 2-4 توزيع العينة حسب العمر .....            |
| 58  | شكل رقم 3-4 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي ..... |
| 59  | شكل رقم 4-4 توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة ..... |
| 61  | شكل رقم 5-4 .....                                   |
| 62  | شكل رقم 6-4 .....                                   |
| 64  | شكل رقم 7-4 .....                                   |
| 65  | شكل رقم 8-4 .....                                   |
| 67  | شكل رقم 9-4 .....                                   |
| 69  | شكل رقم 10-4 .....                                  |
| 71  | شكل رقم 11-4 .....                                  |
| 72  | شكل رقم 12-4 .....                                  |
| 74  | شكل رقم 13-4 .....                                  |
| 76  | شكل رقم 14-4 .....                                  |
| 77  | شكل رقم 15-4 .....                                  |
| 79  | شكل رقم 16-4 .....                                  |
| 80  | شكل رقم 17-4 .....                                  |
| 82  | شكل رقم 18-4 .....                                  |
| 83  | شكل رقم 19-4 .....                                  |
| 85  | شكل رقم 20-4 .....                                  |
| 86  | شكل رقم 21-4 .....                                  |
| 88  | شكل رقم 22-4 .....                                  |
| 89  | شكل رقم 23-4 .....                                  |
| 91  | شكل رقم 24-4 .....                                  |
| 92  | شكل رقم 25-4 .....                                  |
| 94  | شكل رقم 26-4 .....                                  |
| 96  | شكل رقم 27-4 .....                                  |
| 97  | شكل رقم 28-4 .....                                  |
| 99  | شكل رقم 29-4 .....                                  |
| 100 | شكل رقم 30-4 .....                                  |
| 102 | شكل رقم 31-4 .....                                  |
| 103 | شكل رقم 32-4 .....                                  |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

شهدت بيئة الأعمال في الأعوام الأخيرة تحولات جذرية انعكست في تصاعد حدة المنافسة، التسارع الملحوظ في الابتكار التقني، والنمو المستمر لتوقعات العملاء. هذه الظروف دفعت المؤسسات نحو البحث عن استراتيجيات كفؤة لا لتطوير أدائها فحسب، بل لتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة والدائمة لتغيرات السوق.

ويُعد مفهوم تكامل سلاسل الإمداد أحد أبرز الاستراتيجيات وأكثرها فعالية التي ظهرت في هذا السياق، كمدخل أساسي لتحقيق النجاعة التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي الكلي. تُعرّف سلسلة الإمداد بأنها شبكة مترابطة من الأنشطة والكيانات التي تشمل مراحل التوريد، التصنيع، التخزين، النقل، والتوزيع، وهدفها النهائي هو إيصال المنتجات والخدمات إلى المستهلك بكفاءة وفعالية عالية. ومع ازدياد تعقيد هذه السلاسل في مختلف المجالات بما في ذلك قطاع البناء والصناعات الثقيلة، سواء من حيث عدد الأطراف المشتركة أو تنوع العمليات، أصبح لزاماً التحول من النهج التقليدي المنعزل القائم على العمل الفردي إلى نمط تكاملي يضمن تنسيق المعلومات والجهود عبر جميع مراحل السلسلة، على الصعيدين الداخلي والخارجي.

يمثل تكامل سلاسل الإمداد عملية ربط وتوحيد للأنشطة بين كافة الفاعلين في السلسلة - من موردين، ومُصنّعين، وموزعين، ومقدمي خدمات - مما يؤدي إلى تبني رؤية موحدة، وانسياب أفضل للمعلومات، وتدفق أكثر فعالية للمواد والخدمات. ويتخذ هذا التكامل أشكالاً متنوعة، منها التكامل الأفقي بين المؤسسات المتماثلة، والتكامل الرأسي الذي يربط المراحل المتتالية في السلسلة، بالإضافة إلى التكامل التكنولوجي عبر تبادل الأنظمة والبيانات، والتكامل الاستراتيجي المؤسس على الشراكة وتوحيد الأهداف. وقد أظهرت الأبحاث والدراسات الحديثة أن تبني التكامل في سلاسل الإمداد يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات عن طريق تقليص التكاليف، اختصار زمن الدورة، رفع جودة المنتجات، تقوية العلاقات مع العملاء والموردين، وزيادة القدرة على التكيف مع الأزمات والاضطرابات.

لكن النجاح في تطبيق هذا المفهوم يستلزم توفر متطلبات أساسية، أهمها: بنية تحتية قوية لتقنية المعلومات، ثقافة مؤسسية داعمة للتعاون، وقيادة قادرة على قيادة التغيير، فضلاً عن بناء الثقة بين جميع الأطراف. وبالرغم من الوعي بأهمية التكامل، فإن العديد من المؤسسات، خاصة في البيئات النامية، ما زالت تواجه عقبات في تحقيقه، مثل ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، والافتقار إلى نظرة شاملة

للسلسلة، والاعتماد على أساليب قديمة في التعامل مع الشركاء. هذا الوضع يبرر الحاجة إلى دراسة علمية متعمقة تستهدف فهم العلاقة بين مستوى تكامل سلسلة الإمداد ومدى تأثيره على الكفاءة التشغيلية للمنظمة، واستكشاف مجالات التحسين ونقاط الضعف. وعليه، تبرز هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في مجال الإدارة الحديثة، حيث تسعى إلى تحليل أثر الأبعاد المختلفة لتكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي. كما تهدف إلى تحديد كيفية استخدام المؤسسات لهذا التكامل كأداة استراتيجية لرفع الإنتاجية، وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وبناء ميزة تنافسية مستدامة. وستقدم الدراسة كذلك توصيات عملية وعلمية لدعم متخذي القرار على المستويين اللوجستي والإداري في بناء سلاسل إمداد أكثر ترابطاً.

## الأهمية البحثية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

### 1- الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مساهمتها في إغناء الرصيد المعرفي والأكاديمي، حيث تركز على استكشاف العلاقة الجوهرية بين منهجيات إدارة سلاسل الإمداد والتوريد وبين تحقيق الارتقاء بالكفاءة ويُعتبر هذا الموضوع من المحاور الأساسية التشغيلية وخفض النفقات، وخاصة ضمن البيئة الصناعية والمُلحة في مجال الإدارة المعاصرة. كما أن هذا البحث يهدف إلى معالجة نقص بحثي موجود من خلال إلقاء الضوء على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الإمداد وكيفية انعكاسها على كل من الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات

### 2- الأهمية العملية

تنبثق الأهمية العملية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم إضاءات ومقترحات هادفة تُعين المنظمات على تطبيق ممارسات مستدامة في إدارة سلاسل الإمداد. هذا التطبيق يؤدي بشكل مباشر إلى الارتقاء بمستوى الكفاءة التشغيلية وتخفيض النفقات. فضلاً عن ذلك، يساهم البحث في مساندة عملية صنع القرار ضمن المؤسسات، وذلك من خلال توفير تحليلات وبيانات مُدعمة بأدلة علمية تبين الأسلوب الأمثل لتحسين سلاسل التوريد بطريقة تحقق التوازن المطلوب بين عناصر الجودة، التكلفة، والاستدامة.

## أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي تحليل وفحص الارتباط بين درجة تكامل سلاسل الإمداد وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى إنجاز الأهداف النوعية التالية:

تحديد تأثير مستوى التكامل مع الموردين على فاعلية الأداء التشغيلي للمنظمة  
توضيح الدور الذي يلعبه التكامل مع العملاء والموزعين في تطوير جودة الخدمات المقدمة ودعم  
الكفاءة التشغيلية  
تقدير الأثر الكلي الذي يُحدثه تكامل سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية ومسار التحسين  
المستمر في الأداء  
صياغة مجموعة من المقترحات التطبيقية التي تدعم تطوير خطط التكامل الاستراتيجية عبر السلسلة  
لزيادة كفاءة العمليات داخل المؤسسات

## المشكلة البحثية

يعتبر سلاسل الإمداد بمثابة عنصر أساسي لرفع مستوى الأداء التشغيلي للمنظمات، نظراً لما تشتمل  
وفي خضم . عليه من فعاليات متسلسلة تربط بين الموردين، العمليات الداخلية، العملاء، والموزعين  
التغيرات المتسارعة في محيط الأعمال، تجد المؤسسات صعوبة بالغة في إرساء تكامل فعال بين أجزاء  
وعلى . السلسلة المختلفة، وهو التكامل الذي يضمن لها تحسين الكفاءة التشغيلية والحد من هدر الموارد  
الرغم من الأهمية القصوى لهذا التكامل في الارتقاء بمستوى الأداء وتعزيز جودة الخدمات، فإن العديد  
من المؤسسات ما زالت تعاني من قصور في التنسيق بين الموردين، والأنشطة الداخلية، والعملاء  
والموزعين، الأمر الذي ينعكس سلباً على بلوغ الغايات التشغيلية المحددة

وعليه، تنطلق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس التالي

إلى أي مدى يؤثر تكامل سلاسل الإمداد بمكوناته المتنوعة في الارتقاء بالكفاءة التشغيلية للمؤسسات؟

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ما حجم الانعكاس الذي يحدثه التكامل مع الموردين على الفاعلية التشغيلية للمنظمة؟
- ما الدور الذي يلعبه الترابط وتنسيق العمليات الداخلية في تعزيز كفاءة الأداء التشغيلي؟
- ما مستوى مساهمة التكامل مع كل من العملاء والموزعين في الارتقاء بجودة الخدمات ودعم الكفاءة التشغيلية؟
- ما هي المحصلة الإجمالية لتأثير تكامل سلسلة الإمداد على الكفاءة التشغيلية وضمان التحسين المستمر للأداء المؤسسي؟

## منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي:

تم توظيف المنهج الوصفي بهدف مراجعة وتحليل كافة الأدبيات العلمية، والمؤلفات، والمصادر المتعلقة بموضوع البحث، وذلك للوصول إلى فهم معمق وكامل لمختلف أبعاد الظاهرة قيد الدراسة. يساعد هذا المنهج في توفير إطار نظري يتيح إجراء مقارنات بين النتائج المتنوعة وتفسيرها بأساليب متعددة، مع التركيز على تحليل وتفسير البيانات والمعلومات التي تم جمعها، مما يقود إلى تعميمات واستنتاجات منطقية تسهم في إثراء المعرفة وتعميق الإدراك بالأبعاد المختلفة للموضوع.

المنهج الكمي (التطبيقي):

بالنسبة للمنهج الكمي، فقد تم اختيار الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية الأولية. وقد صُممت هذه الاستبانة بعناية ودقة لتتوافق تماماً مع أهداف البحث وتغطي كافة جوانب الموضوع من خلال أسئلتها المنظمة. اختيرت الاستبانة كوسيلة للجمع لضمان الحصول على إجابات دقيقة يسهل إخضاعها للتحليل الإحصائي، مما يضمن استخلاص وتفسير النتائج بطريقة موضوعية قائمة على البيانات.

## فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل الموردين على الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.
- الفرضية الثانية: تكامل العمليات الداخلية يسهم إيجابياً في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.
- الفرضية الثالثة: للتكامل مع العملاء والموزعين أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمة ورفع الكفاءة التشغيلية.
- الفرضية الرابعة: لتكامل سلاسل الإمداد أثر إيجابي مباشر على الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر.

## حدود البحث:

- 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: ستتم الدراسة في العام الأكاديمي 2025/2024

## الدراسات السابقة

تحليل دراسة (العلي، 2025):

تناولت دراسة (أحمد العلي، 2025) التي حملت عنوان "تعزيز أداء سلسلة الإمداد والأداء التنظيمي من خلال ممارسات إدارة سلسلة الإمداد الرشيقة: دراسة على القطاع الصناعي السعودي"، العلاقة بين تطبيق ممارسات الرشاقة (Lean) في سلسلة الإمداد وبين النتائج المتحققة على كل من أداء السلسلة والأداء المؤسسي العام.

ركز العلي في دراسته على عينة ميدانية من شركة صناعية سعودية محددة (متمثلة في قسم تصنيع أجهزة التكيف بشركة الزامل)، حيث جرى جمع البيانات من الموظفين المعنيين باستخدام أداة الاستبيان. وبعد ذلك، أُخضعت هذه البيانات لتحليل إحصائي متعمق، استعان بأساليب (الارتباط، الانحدار، وتحليل التباين) من خلال برنامج SPSS، للتحقق من الفرضيات البحثية.

أظهرت النتائج بوضوح أن هناك تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية لتبني عمليات سلسلة الإمداد الرشيقة على كل من أداء السلسلة والأداء التنظيمي للشركة التي خضعت للدراسة. وبناءً على هذه الاستنتاجات، أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق تطبيق مبادئ الرشاقة ليشمل قطاعات صناعية سعودية أوسع، مع الإشارة إلى أهمية مراعاة عوامل مثل حجم الشركات، وطبيعة أنشطتها، والجوانب الثقافية التنظيمية عند التعميم.

تحليل دراسة (البلوي، 2025) سعت دراسة (حنان راشد البلوي، 2025)، التي حملت عنوان

"أثر الرقمنة الحديثة للعمليات اللوجستية على أداء سلاسل الإمداد: دراسة حالة شركة المراعي، المملكة العربية السعودية"، إلى تقييم تأثير تبني التقنيات الرقمية على العمليات اللوجستية الرئيسية (كالنقل، التخزين، والتسليم) وكيف انعكس ذلك على الأداء العام لإدارة سلاسل الإمداد في شركة المراعي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية من موظفي الشركة خلال عام 2024 باستخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية. وبعد ذلك، استخدم الباحث أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

في التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات. أسفرت النتائج عن تأكيد وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية، حيث بينت أن رقمنة كل من عمليات النقل والتخزين والتسليم تؤثر بشكل إيجابي ملموس على أداء سلسلة الإمداد. كما أوضحت التحليلات أن التحول الرقمي المشترك لهذه العمليات يفسر ما يقارب 33% من التغيرات الحاصلة في الأداء الكلي للإدارة. وأكدت النتائج أن هذا التوجه نحو الأنظمة الرقمية المتكاملة يساهم في زيادة مرونة السلاسل، خفض الهدر، تحسين انسياب المعلومات، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة. من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة مواصلة الاستثمار المستدام في رقمنة الأنشطة اللوجستية مع التأكيد على أهمية تكامل الأنظمة التقنية، إلى جانب تطوير وتدريب الكفاءات البشرية لضمان الاستفادة القصوى من عملية التحول الرقمي.

**تحليل دراسة (الجوهيمان وآخرون، 2022)** استهدفت دراسة (عبدالعزیز الجوهيمان وزملاؤه، 2022)، المعنونة بـ "تأثير استراتيجيات سلسلة الإمداد الرشيقة والسريعة والهجينة على الأداء المؤسسي في السعودية (دور وسيط لتكامل سلسلة الإمداد)"، فحص كيفية تأثير الاستراتيجيات المتبعة في سلاسل الإمداد (الرشاقة، المرونة، والجمع بينهما - أي الهجينة) على أداء الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية. كما قامت الدراسة بفحص تكامل سلسلة الإمداد واعتباره كمتغير وسيط في هذه العلاقة. طبقت الدراسة منهجاً كمياً، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على الموظفين العاملين في أقسام العمليات اللوجستية ضمن شركات صناعية سعودية، وتم تحليل الـ 110 استجابة المكتملة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أبرزت النتائج التحليلية أن استراتيجية سلسلة الإمداد السريعة (Agile) كان لها تأثير إيجابي واضح ومعنوي على أداء الشركات. كما توصلت الدراسة إلى اكتشاف جوهري وهو أن تكامل سلاسل الإمداد يلعب بالفعل دوراً وسيطاً في العلاقة بين كل من الاستراتيجيات الرشيقة والمرنة وبين الأداء العام للمؤسسة. دراسات سابقة: **تحليل دراسة (أحمد وعثمان، 2024)** جاءت دراسة (رحاب عبد المنعم أحمد ومحمود أحمد محمد حسن عثمان، 2024) بعنوان: "تأثير ممارسات الاستدامة في سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية للشركات: الدور الوسيط للتحول الرقمي"، بهدف قياس الانعكاسات المباشرة وغير المباشرة لممارسات الاستدامة المطبقة في سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية للشركات، مع تخصيص فحص للدور الوسيط للتحول الرقمي. اعتمد الباحثان على بيانات تم جمعها من خلال استبيان موجه إلى عينة كبيرة بلغت \$391\$ فرداً من العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية. ولدعم التحليل الإحصائي واختبار الفروض البحثية، تم استخدام البرامج الإحصائية SPSS V26 و Amos V26.

### كانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. التأكيد على القيمة المضافة للاستدامة: أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات الاستدامة المطبقة في سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية، مما يدعم ضرورة تبني هذه الاستراتيجيات لتعزيز الأداء.
2. الاستدامة كدافع للتحول الرقمي: كشفت الدراسة عن علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستدامة والتحول الرقمي، الأمر الذي يشير إلى أن التوجه نحو الاستدامة يحفز الشركات على إدخال التقنيات الحديثة.
3. الدور الفعال للتحول الرقمي: أكدت النتائج التأثير الإيجابي المباشر للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، حيث تسهم التقنيات والاستراتيجيات الرقمية المتقدمة في رفع مستوى الكفاءة العامة.
4. الدور الوسيط للتقنية: أظهرت التحليلات أن التحول الرقمي يؤدي دوراً وسيطاً في الربط بين ممارسات الاستدامة والكفاءة التشغيلية، مما يزيد من قوة التأثير الإيجابي للاستدامة عند وجود منصات رقمية فعالة.
5. دعم الفرض الأول (الشامل): أكدت النتائج بشكل شامل وجود تأثير إيجابي لممارسات الاستدامة بكافة أبعادها المبحوثة (اللوجستية، التكنولوجية، المالية، الاستراتيجية، البيئية، الاجتماعية، التنظيمية، والتعاونية) على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات.
6. تأثير الاستدامة على عناصر التحول الرقمي: أثبتت الدراسة أن الأبعاد المختلفة للاستدامة تؤثر إيجابياً على مكونات التحول الرقمي، بما في ذلك استراتيجية المنظمة، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية (الفرض الثاني).
7. منافع التحول الرقمي التفصيلية: أوضحت الدراسة أن استراتيجيات التحول الرقمي تدعم تحسين تجربة العملاء، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز فاعلية إدارة الموارد، وهو ما يتوافق مع نتائج أبحاث سابقة حول أنظمة ERP (الفرض الثالث).

8. الأهمية الاستراتيجية للتكامل الرقمي: شددت النتائج (الفرض الرابع) على وجود تأثير غير مباشر لاستدامة سلاسل الإمداد على الكفاءة التشغيلية عبر التحول الرقمي، مما يبرز أهمية بناء استراتيجيات رقمية متكاملة لتعزيز الفائدة من الممارسات المستدامة.

**تحليل دراسة (أسماء عبد الفتاح، 2023):** تخصصت دراسة (أسماء عبد الفتاح، 2023)، التي حملت عنوان "دور التحول الرقمي في تحسين القدرة التنافسية على العمليات التشغيلية في شركات الطيران - دراسة حالة: شركة مصر للطيران"، في تحليل دور التحول الرقمي ضمن بيئة قطاع الطيران المدني. تمحور الهدف الرئيس للدراسة حول تقييم طبيعة العلاقة وتأثيراتها المباشرة لأبعاد التحول الرقمي الرئيسية (والتي شملت البعد المادي، المؤسسي، والوظيفي) على متغيرين تابعين منفصلين. أولهما كان القدرة التنافسية بأبعادها (المرونة التنافسية، التميز التنافسي، وخفض التكلفة)، وثانيهما هو فاعلية العمليات التشغيلية للشركة. ولتحقيق أهدافها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الميدانية من العاملين في شركة مصر للطيران عبر توزيع استبيان باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث جُمع ما مجموعه \$380\$ استمارة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي. وبعد ذلك، تم استخدام برنامج SPSS V.25 لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لفحص الفرضيات المتعلقة بالتأثيرات المزدوجة للتحول الرقمي.

#### وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1. تأكيد الترابط الإيجابي: أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي المدروسة وبين جميع أبعاد القدرة التنافسية للشركة.

2. العلاقة بالعمليات التشغيلية: تبين وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية، وهو ما يثبت صحة فرضيتي الارتباط الأولى والثانية للدراسة.

3. إثبات الأثر المباشر: أكدت التحليلات الإحصائية على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للأبعاد المختلفة للتحول الرقمي على كل من القدرة التنافسية وفاعلية العمليات التشغيلية، مما قاد إلى قبول الفرضيتين الثالثة والرابعة.

4. دور التحول في تيسير العمليات: أشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً فعالاً في تيسير وتبسيط العمليات التشغيلية داخل شركة مصر للطيران، مما يزيد من سرعة الإنجاز.

5. تعزيز الموقف التنافسي: أوضحت الدراسة أن تطوير وتبني التكنولوجيا الرقمية يساهم بشكل مباشر في تعزيز الموقف التنافسي للشركة وتحسين قدرتها على المنافسة في السوق.

6. قصور في البنية الداعمة: لفتت الدراسة الانتباه إلى وجود نقص أو قصور في توفير البيئة الداخلية المناسبة التي تتوافق مع كافة التطورات والمتطلبات التي يفرضها التحول الرقمي المستمر.

#### كانت توصيات الدراسة كالتالي:

1. مواصلة تطوير الرقمنة: من الضروري أن تستمر شركة مصر للطيران في تعزيز وتطوير مبادرات ومشروعات الرقمنة، والتي ثبت أنها ذات أهمية تكميلية في تسهيل وفعالية الأنشطة التشغيلية.

2. تعزيز الاستثمار في التحول الرقمي: يجب زيادة المخصصات المالية الموجهة للاستثمار في التحول الرقمي، حيث يضمن ذلك سرعة توفير المعلومات للإدارة العليا، مما يدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ويحقق نجاحات على المدى الزمني الطويل.

3. بناء البيئة التمكينية المناسبة: لضمان الحصول على مزايا تنافسية بعيدة المدى، يجب إنشاء بيئة عمل فعالة ومستجيبة لمواكبة التطورات المستمرة في التكنولوجيا الرقمية، كونها تمكّن من اتخاذ قرارات مناسبة تخدم الاستراتيجية التشغيلية.

4. توسيع نطاق التطبيقات الرقمية: يتوجب تطبيق المزيد من الحلول والتطبيقات الرقمية المبتكرة لمساعدة القطاع الصناعي في تجاوز أي تأثيرات سلبية محتملة.

5. تفعيل شامل للتطبيقات مع التدريب: على الإدارة العليا إيلاء أقصى درجات الاهتمام لتفعيل تطبيقات التحول الرقمي في كافة الإدارات والوحدات التشغيلية بالشركة، مع وجوب ربط ذلك ببرامج تدريب مستمر تركز على النظم الإلكترونية والتكنولوجيا الرقمية لضمان توظيفها بكفاءة عالية.

6. تنمية المهارات الرقمية المتخصصة: ينبغي العمل على تطوير المهارات الرقمية المتقدمة للكوادر البشرية، كمهارات البرمجة وتحليل البيانات الضخمة، ومواكبة المهارات الناشئة المتعلقة بتكنولوجيا التعاملات الرقمية (مثل البلوكتشين).

7. المراجعة الهيكلية الدائمة: ضرورة إجراء عملية إعادة هيكلة تنظيمية للشركة، بهدف تمكينها من استيعاب والاستفادة القصوى من جميع التطورات والفرص التي يوفرها مسار التحول الرقمي.

تُعَدُّ دراسة (نايف محمد حمد حكيم وزملاؤه، 2023)، بعنوان: "دور الأتمتة والتحول الرقمي في تسريع العمليات التشغيلية بالجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية"، إطاراً بحثياً مهماً لفحص محددات تسريع العمليات التشغيلية من خلال تبني نظم الأتمتة والرقمنة في سياق القطاع غير الربحي. الهدف والمنهجية تمحور الهدف الأساسي للدراسة حول قياس قابلية العمليات التشغيلية للتسريع ضمن الجمعيات الأهلية كنتيجة لتوظيف الأتمتة والتحول الرقمي. وقد تم النظر في هذا التأثير ضمن سياق توفر مجموعة من العوامل التمكينية، أبرزها وجود استراتيجيات واضحة للتنفيذ، وتأمين الموارد، وتوفير التقنيات المناسبة، ودور الدعم الحكومي. كما اهتمت الدراسة بتقييم انعكاسات ذلك على جودة الخدمات المقدمة. اعتمد الباحثون على المنهجية الكمية، وتم جمع البيانات من خلال استجابات 268 فرداً من المعنيين العاملين في الجمعيات الأهلية بالمملكة.

النتائج والتوصيات: خلصت النتائج الرئيسية إلى تأكيد أهمية الدعم الخارجي والجاهزية الداخلية:

الدور المحوري للقطاع الحكومي: أثبتت الدراسة الأهمية القصوى للدعم الحكومي في تيسير تطبيق الأتمتة والتحول الرقمي، من خلال توفير البنية التحتية اللازمة، ودعم الاستدامة، وتبسيط الإجراءات الروتينية.

أهمية التأهيل والموارد: أكدت النتائج على ضرورة وجود خطط تدريب وتأهيل واضحة لضمان نجاح التحول، مع الاعتراف بأهمية توفير الموارد الكافية والبنية التحتية التكنولوجية كعناصر أساسية لنجاح عملية الرقمنة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة كالتالي:

مواصلة تطوير الرقمنة: ينبغي على الجمعيات الأهلية أن تستمر في تعزيز وتطوير مشروعات الرقمنة الخاصة بها، والتي ثبت أن لها دوراً تكميلياً في تسهيل ورفع كفاءة الأنشطة التشغيلية.

تعزيز الاستثمار في التحول الرقمي: يجب العمل على زيادة الاستثمار في عملية التحول الرقمي، حيث يساعد ذلك في تسريع توفير المعلومات الدقيقة للإدارة، مما يدعم اتخاذ القرارات السريعة ويساهم في تحقيق نجاحات طويلة الأمد.

توفير البيئة التمكينية للتقنية: من الضروري العمل على إنشاء بيئة فعالة ومناسبة لمواكبة كافة التطورات التي ترافق التكنولوجيا الرقمية، وذلك لتمكين الشركة من اتخاذ قرارات استراتيجية وتوفير مزايا تنافسية مستدامة.

توسيع نطاق التطبيقات الرقمية: يوصى بضرورة تطبيق المزيد من الحلول والتطبيقات الرقمية المتقدمة لمساعدة القطاع على تجاوز التحديات والتأثيرات السلبية المحتملة.

تفعيل شامل للرقمنة مع التدريب المستمر: يتوجب على الإدارة العليا إعطاء أهمية قصوى لتفعيل تطبيقات التحول الرقمي في جميع الأنشطة والإدارات، مع ضرورة تبني سياسة تدريب مستمر على النظم الإلكترونية والتكنولوجيا الرقمية لضمان الاستيعاب والتوظيف بكفاءة عالية في العمليات التشغيلية.

تنمية المهارات الرقمية المتقدمة: يجب تعزيز وتطوير المهارات الرقمية المتخصصة لدى الكوادر البشرية، كمهارات البرمجة وتحليل البيانات الضخمة، والعمل على مواكبة المهارات الناشئة المتعلقة بالتعاملات الرقمية.

المراجعة الهيكلية لدعم التحول: يجب إجراء عملية إعادة هيكلة تنظيمية للشركة بهدف تمكينها من الاستفادة والانتفاع الكلي من تطورات وعمليات التحول الرقمي.

### تحليل دراسة (خريسات، 2020)

تناولت دراسة (فداء عبد الحميد مفلح خريسات، 2020)، والمعنونة بـ "ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في أداء سلاسل التوريد: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة في شركات صناعة الأدوية في الأردن"، تحليل العلاقة الجوهرية بين جودة الممارسات الإدارية وكفاءة سلاسل التوريد.

#### الهدف والأبعاد المدروسة:

تمحور هدف الدراسة حول تحليل وتقييم مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على فاعلية أداء سلاسل التوريد ضمن شركات قطاع صناعة الأدوية في الأردن، مع السعي لاستكشاف الدور الوسيط الذي تضطلع به نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تقوية هذه العلاقة.

شمل الإطار النظري ستة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العمل الجماعي، إدارة العمليات، والمعلومات والتحليل. في المقابل،

جرى فحص أداء سلاسل التوريد من خلال خمسة مقاييس: المرونة، التكامل، الاستجابة للزبون، الكفاءة، وابتكار المنتج.

#### المنهجية والتحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على مجتمع بلغ 831 مديراً من مختلف المستويات الإدارية في الشركات الدوائية. وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث جرى تحليل 231 استبانة مكتملة وصالحة. واستُخدمت أساليب إحصائية متقدمة لمعالجة البيانات، شملت: الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وأسلوب تحليل المسار.

#### النتائج الرئيسية:

أسفرت التحليلات الإحصائية عن الاستنتاجات التالية:

تقييم المتوسطات: سُجل ارتفاع في مستويات المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء سلاسل التوريد، باستثناء بُعد كفاءة سلاسل التوريد الذي جاء بمستوى أهمية متوسط. كما سجل المتغير الوسيط، نظم تخطيط موارد المنظمة، مستوى أهمية مرتفعاً.

التأثير المباشر للجودة: كشفت الدراسة عن وجود تأثير إحصائي دال ومباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على كل من أداء سلاسل التوريد، بالإضافة إلى تأثيرها المباشر على نظم تخطيط موارد المنظمة.

تأثير الدور الوسيط لنظم ERP: ثبت وجود أثر لنظم تخطيط موارد المنظمة على أداء سلاسل التوريد. كما أكدت النتائج على التأثير الإحصائي لممارسات إدارة الجودة الشاملة مجتمعةً في أداء سلاسل التوريد من خلال نظم تخطيط موارد المنظمة كعامل وسيط.

#### التوصيات الصادرة عن الدراسة

بناءً على النتائج، قدمت الدراسة التوصيات التالية:

ضرورة تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية بالأردن، والعمل على تحسين أداء سلاسل التوريد، مع توسيع نطاق تطبيق نظم تخطيط موارد المنظمة.

أهمية تعزيز مشاركة العاملين، وتحسين التواصل المؤسسي، وتقوية التكامل بين مختلف الأطراف في سلسلة التوريد.

### حليل دراسة (تركي دهمان البرازي، 2012)

تُعَدُّ دراسة (تركي دهمان البرازي، 2012)، بعنوان "أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)"، إطاراً لفحص مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة الأداء في القطاع الصناعي الكويتي.

#### أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الوقوف على انعكاس إدارة سلسلة التوريد على فاعلية الأداء في الشركات الصناعية الكويتية المُقيدة في سوق الأوراق المالية.

استقصاء آراء المديرين في الإدارات العليا لتشخيص الجوانب الداعمة لإدارة سلسلة التوريد في الشركات، وتحديد المعوقات أو السلبات التي تحد من كفاءة هذه الإدارة.

تقييم مدى التوافق بين الواقع الفعلي لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية المدرجة في البورصة الكويتية وبين الإطار النظري والمفاهيم الأكاديمية في هذا المجال.

#### نتائج الدراسة والتحليل:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي بمستوى مرتفع لإدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الكويتية، وفقاً لتقييم المديرين في الإدارات العليا. وكشفت التحليلات عن تفاوت في ترتيب قوة تأثير أبعاد العلاقة الخارجية، حيث تصدر تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين المرتبة الأولى، يليه تأثير العلاقة مع الزبائن في المرتبة الثانية، وجاء تأثير العلاقة مع الموردين في المرتبة الأخيرة.

#### أثر العلاقة مع الوسطاء والموزعين (الأولوية الأولى)

أكدت النتائج على الأهمية البالغة للحل المشترك للمشكلات بين الشركة والوسطاء والموزعين، وضرورة المشاركة العادلة في النجاح والمكاسب، حيث يزيد هذا من حرص جميع الأطراف على توفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسبين. كما ثبت تأثير الشفافية العالية في المعلومات بين الطرفين،

وتطوير علاقات تعاون وعمل مشترك ذات أمد بعيد. ويشدد الباحث على أن الأداء المتميز لممارسات سلسلة التوريد يتناسب طردياً مع مستوى الاهتمام الذي توليه الإدارة للحفاظ على علاقات متينة مع الوسطاء والموزعين؛ فالثقة والالتزام والاهتمام المتبادل بالمصلحة هي العناصر الجوهرية لاستدامة الأداء الجيد للسلسلة.

#### أثر العلاقة مع الزبائن (الأولوية الثانية)

بينت الدراسة أهمية العلاقة مع الزبائن وتأثيرها على أداء الشركة، مركزة على أهمية بناء علاقات طويلة الأمد، وتوفير المعاملة الحسنة، إضافة إلى تقديم المنتجات بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية. كما نوهت إلى أهمية الروابط التي تضمن تقديم منتجات راقية ومتميزة تلبي حاجات ورغبات الزبون. ويوضح الباحث في تحليله أن التركيز على العلاقة طويلة الأمد مع الزبائن يُعد محورياً؛ نظراً لأنه يوفر ميزة تنافسية للشركات، كما أن الاحتفاظ بالزبون الحالي أكثر ربحية من استقطاب زبائن جدد. وهذا يعزز الاعتقاد بأن الزبائن الحاليين يجب أن يُنظر إليهم على أنهم أصول استراتيجية يجب حمايتها والمحافظة عليها في ظل المنافسة الشديدة.

#### أثر العلاقة مع الموردين (الأولوية الثالثة)

أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية تأثير استمرارية العلاقة بين المورد والشركة وضرورة أن تكون مبنية على الثقة والالتزام المتبادل لتحقيق أرباح ومنافع متبادلة على المدى البعيد. كما ثبت وجود تأثير لتوفير قنوات اتصال رسمية وغير رسمية ومشاركة المورد في أنشطة الشركة. ويرى الباحث أن إشاعة روح الثقة والتعاون مع الموردين يمكن أن تحقق فوائد اقتصادية، مثل الوفورات الناجمة عن قيام المورد بإنتاج كميات كبيرة نتيجة الارتباط بعدد محدد من الموردين (ما ينعكس إيجاباً على أسعار التوريد)، بالإضافة إلى تشجيع الموردين على تبني نشاط البحث والتطوير بمعدلات مرتفعة؛ فضلاً عن استفادة كل طرف من خبرات وقدرات الطرف الآخر. ويضيف الباحث أن نجاح المنظمة يتطلب بالضرورة التكامل والتنسيق بين وظائفها الداخلية المختلفة، ويشدد على ضرورة أن تتبوأ وظيفة الشراء الإدارية المستوى نفسه من الأهمية الذي تحتله الوظائف الأخرى في الشركة.

#### تحليل دراسة (عساف، 2015)

تُعتبر دراسة (محمد أحمد حسين عساف، 2015)، التي حملت عنوان "أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)"، إطاراً لفحص مدى مساهمة قدرات التكامل لسلسلة التوريد في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات.

## أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

استكشاف مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين) وأثره في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) ضمن مجموعة شركات قعوار .

بيان مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) وأثره في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) ضمن مجموعة شركات قعوار .

بيان التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الزبائن) وأثره في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) ضمن مجموعة شركات قعوار .

## نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج المتعلقة بمستويات التكامل المتحققة في قدرات سلسلة التوريد ومستويات الميزة التنافسية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة:

مستوى التكامل مع الموردين: تبين أن مستوى قدرات التكامل مع الموردين في مجموعة شركات قعوار جاء بتقدير متوسط.

مستوى التكامل مع الوسطاء والموزعين: كما تبين أن مستوى قدرات التكامل مع الوسطاء والموزعين في المجموعة ذاتها جاء بتقدير متوسط.

مستوى التكامل مع الزبائن: أظهرت النتائج أن مستوى قدرات التكامل مع الزبائن في مجموعة شركات قعوار كان بتقدير مرتفع.

مستوى تحقيق ميزة الجودة: تبين أن مستوى تحقيق ميزة الجودة في مجموعة شركات قعوار جاء بتقدير متوسط.

مستوى تحقيق ميزة المرونة: كما تبين أن مستوى تحقيق ميزة المرونة في المجموعة كان بتقدير متوسط.

مستوى تحقيق ميزة التكلفة: أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التكلفة في مجموعة شركات قعوار جاء بتقدير مرتفع.

مستوى تحقيق ميزة التسليم: أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التسليم في المجموعة كان بتقدير مرتفع.

### تحليل دراسة (عبد الرب، 2018)

تُعد دراسة (عمر محمد علي عبد الرب، 2018)، بعنوان "دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي"، محاولة لاستكشاف أثر الأبعاد المختلفة لإدارة سلسلة التوريد على كفاءة الأداء التشغيلي في بيئة التصنيع الدوائي باليمن.

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي من خلال فحص الأدوار المحددة التالية:

دور العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات.

دور العمليات الداخلية في تحسين أداء الشركات.

دور العلاقة مع الوسطاء في تحسين أداء الشركات.

دور العلاقة مع العملاء في تحسين أداء الشركات.

دور المشاركة في المعلومات في تحسين أداء الشركات.

إبراز أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي لها الدور الأكبر في تحسين الأداء

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

#### نتائج الدراسة والتحليل:

أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً لممارسات إدارة سلسلة التوريد بدرجة كبيرة في الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي، لكن مع تفاوت في الاهتمام والتطبيق بين الأبعاد المختلفة. كما أكدت الدراسة على وجود دور كبير لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء العام للشركات.

## 1. ترتيب الأبعاد حسب مستوى التطبيق والاهتمام

جاء ترتيب الأبعاد الخمسة في الشركات حسب مستوى التطبيق الفعلي على النحو التالي:

العلاقة مع العملاء: جاءت في المركز الأول من حيث اهتمام الشركات وتطبيقها. وتمثلت أكثر الممارسات تطبيقاً في تقديم منتجات تلبي الاحتياجات، وحل شكاوى العملاء بعناية، وبناء علاقات طويلة الأمد ومبنية على الثقة المتبادلة. بينما سجلت ممارسات تحديد التوقعات المستقبلية وقياس وتقييم رضا العملاء بشكل مستمر أقل اهتماماً.

العمليات الداخلية والعلاقة مع الموردين: جاء البُعدان في المركز الثاني باهتمام متساوٍ.

في العمليات الداخلية، تركز التطبيق على التنسيق المتميز بين الإدارات والعمل بروح الفريق وعقد الاجتماعات الدورية. في المقابل، سجلت ممارسات التنبؤ الدقيق بالطلب وتطبيق مبادئ التصنيع الرشيق أقل اهتماماً.

في العلاقة مع الموردين، تمثلت أكثر الممارسات تطبيقاً في اعتماد معيار الجودة في الاختيار، وامتلاك قاعدة بيانات لتصنيف الموردين، وبناء علاقات طويلة المدى وحل المشكلات بأسس واضحة. بينما سجلت ممارسات التعاون في مجال البحث والتطوير وامتلاك برامج تحسين مستمر تشمل الموردين أقل اهتماماً.

المشاركة في المعلومات: جاءت في المركز الثالث، حيث تركز التطبيق على امتلاك شبكات داخلية لتبادل المعلومات ونظم معلومات حديثة وجودة المعلومات المتبادلة. بينما سجلت ممارسات اعتماد نظام الطلب الآلي وتبادل المعلومات بوضوح وشفافية أقل اهتماماً.

العلاقة مع الوسطاء: جاءت في المركز الرابع والأخير من حيث اهتمام الشركات وتطبيقها. تركز التطبيق على حل المشكلات مع الوسطاء وبناء العلاقة على أساس الثقة والمنافع المتبادلة. بينما سجلت ممارسات بناء العلاقة على أساس التكامل والتنسيق الملائم للأنشطة المشتركة أقل اهتماماً، مما يشير إلى أن اهتمام الشركات بهذا البعد لا يعد كافياً.

## 2. ترتيب الأبعاد حسب تأثيرها على الأداء (الدور)

أظهرت الدراسة تباين ترتيب الأبعاد من حيث دورها الفعلي في تحسين الأداء مقارنة بمستوى تطبيقها، وكان الترتيب كالتالي:

العمليات الداخلية: جاءت في المركز الأول في التأثير على تحسين الأداء، وهو ما يتوافق مع اهتمام الشركات المتوسط بهذا البعد (المركز الثاني في التطبيق)، مشيراً إلى أن اهتمام الشركات بهذا البعد ممتاز.

العلاقة مع العملاء: جاءت في المركز الثاني في التأثير على تحسين الأداء، وهو ما يتوافق مع اهتمام الشركات العالي بهذا البعد (المركز الأول في التطبيق)، مشيراً إلى أن اهتمام الشركات بهذا البعد ممتاز.

المشاركة في المعلومات: جاءت في المركز الثالث في التأثير، بينما جاءت في المركز الرابع في التطبيق، مما يعني أن اهتمام الشركات بهذا البعد يعتبر أقل نسبياً من أهميته الفعلية.

العلاقة مع الموردين: جاءت في المركز الرابع في التأثير، بينما جاءت في المركز الثالث في التطبيق، مما يشير إلى أن اهتمام الشركات بهذا البعد متوسط نسبياً مقارنة بدوره.

العلاقة مع الوسطاء: جاءت في المركز الخامس والأخير في التأثير، وهو ما يتوافق مع اهتمام الشركات القليل بهذا البعد (المركز الرابع والأخير في التطبيق)، مما يؤكد عدم كفاية اهتمام الشركات بهذا البعد.

#### الخلاصة التحليلية:

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تلعب دوراً جوهرياً في تحسين أداء الشركات الدوائية اليمنية، خاصة من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة (أثر مالي في زيادة الربحية) وزيادة المرونة وسرعة التسليم (أثر تسويقي في زيادة رضا العملاء والحصة السوقية). كما أبرزت النتائج أهمية التركيز على العمليات الداخلية والعلاقة مع العملاء، والحاجة إلى زيادة الاهتمام بالمشاركة في المعلومات والعلاقة مع الوسطاء لسد الفجوة بين مستوى التطبيق والتأثير الفعلي على الأداء.

حليل دراسة (العجيلي، 2018) تُعالج دراسة (علي رياض علي العجيلي، 2018)، بعنوان "أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العاملة بقطاع غزة"، العلاقة السببية بين تكامل ممارسات سلسلة التوريد والنتائج التسويقية للمنظمات في قطاع حيوي. أهداف الدراسة سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: تحديد أثر التكامل بين ممارسات سلسلة التوريد (في أبعادها الثلاثة: التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع المستهلكين) على فاعلية الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية العاملة في قطاع غزة. التعرف على آراء المديرين في الإدارات العليا بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في ممارسات سلسلة التوريد. تقديم عرض وتحليل لأهم ممارسات سلسلة التوريد ودورها المحدد في دعم الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية. تقديم عرض

وتحليل للدراسات السابقة ذات الصلة بممارسات سلسلة التوريد وتأثيرها على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية. نتائج الدراسة والتحليل أكدت نتائج تحليل البيانات الميدانية وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين تكامل ممارسات سلسلة التوريد وأداء الشركات التسويقي، من وجهة نظر المديرين. ويعكس هذا التأثير أن ارتفاع مستوى تكامل ممارسات سلسلة التوريد يؤدي مباشرة إلى تعزيز الأداء التسويقي، ويترجم إلى زيادة في الأرباح والحصة السوقية. أبرز الاستنتاجات الإحصائية والمفاهيمية: قوة التبعية: أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل التحديد قيمة  $0.454\%$  وهذا يدل على أن ما نسبته  $45.45\%$  من التباين في المتغير التابع (الأداء التسويقي) يمكن تفسيره بواسطة تأثير المتغير المستقل (تكامل ممارسات سلسلة التوريد). التكامل مع الموردين: أفادت الدراسة بأن العلاقة مع الموردين تتسم بالثقة، والالتزام، والمصادقية، وأن الشركات تحرص على بناء علاقات طويلة الأجل معهم. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى قصور في تبادل المعلومات الضرورية؛ حيث لا يقدم الموردون للشركات معلومات كافية حول طبيعة المواد الخام، الأسعار، المنافسين، أو المنتجات الجديدة. التكامل مع الوسطاء والموزعين: أوضحت الدراسة وجود ثقة قوية وتقارب وتكامل كفؤ بين الشركات والوسطاء والموزعين. التكامل مع المستهلكين: أكدت الشركات على حرصها على مسح آراء المستهلكين وتحديد أذواقهم بهدف إشباعها، بالإضافة إلى العمل على كسب ولاء المستهلكين. لكن الدراسة بينت أن الشركات لا تسعى بالقدر الكافي لإيجاد روابط شخصية مع المستهلكين لخدمة أهدافها التسويقية بعيدة الأمد. نتائج الأداء التسويقي: تبين أن الشركات تعمل على زيادة الأرباح وجذب واستقطاب زبائن جدد، لكنها لا تركز على خفض تكاليف المنتجات أو تنويع الأسواق المستهدفة بالقدر المطلوب. الفروق الديموغرافية (التباين في التقديرات): المسمى الوظيفي: لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين فيما يخص محاور ممارسات سلسلة التوريد الكلية، ويعود ذلك إلى أن العينة تركزت على فئة المديرين والقياديين الذين يدركون أثر التكامل. ومع ذلك، ظهرت فروق في محور الربحية لصالح "المدير العام". العمر: ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في محوري التكامل مع الموردين والوسطاء والموزعين، لصالح الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 عاماً)، ويُعزى ذلك لخبرتهم الأكبر. وظهرت الفروق نفسها في محوري الربحية والحصة السوقية لصالح هذه الفئة العمرية. الخبرة: ظهرت فروق في محور التكامل مع المستهلكين، وكانت لصالح الأفراد ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، ويعزو الباحث ذلك لوجودهم في دوائر اتصال مباشر مع المستهلكين. وظهرت الفروق في محوري الربحية والحصة السوقية لصالح هذه الفئة الخبيرة أيضاً. المؤهل العلمي: ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات محاور التكامل مع المستهلكين ومحاور الأداء التسويقي لصالح حملة مؤهل الماجستير، لكونهم أكثر تخصصاً في مجالات الإدارة والتسويق. عمر الشركة وحجم رأس المال: ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الأداء التسويقي لصالح الشركات التي يتراوح عمرها بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، ولصالح شركات ذات أحجام رأس مال محددة، مما يشير إلى أن خبرة الشركة في السوق والتنافس الشديد يلعبان دوراً في زيادة قدرتها التسويقية

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: سلاسل الإمداد والتوريد

تعريف سلاسل الإمداد  
(حسين، 2019)

إن مفاهيم سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية تتسم بالتعدد في التعريفات المقدمة لها، شأنها شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية. فمن منظور إجرائي محدد، يمكن تعريف سلاسل الإمداد على أنها منظومة متكاملة من الأنشطة والممارسات المترابطة التي تنطلق من مرحلة تأمين المدخلات والمواد، مروراً بكافة العمليات الداخلية المعنية بتحويل هذه المدخلات إلى منتجات نهائية، وتختتم بإيصال المنتجات أو الخدمات إلى المستهلكين عبر شبكات وقنوات التوزيع المعتمدة.

من ناحية أخرى، يقدم منتدى سلسلة التوريد العالمية تعريفاً يركز على التكامل، حيث يعتبر سلاسل الإمداد تكاملاً لعمليات الأعمال الأساسية التي تتم بين الموردين الرئيسيين الذين يزودون بالمنتجات والخدمات والمعلومات اللازمة لتحقيق القيمة المضافة للعملاء. كما يمكن تعريفها كشبكة من الكيانات التجارية أو وحدات الأعمال المستقلة، تمتد من المورد الأول وحتى العميل النهائي، وتعمل وفقاً لآليات التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يسفر عن منافع متبادلة لكافة الأطراف المشاركة في السلسلة.

وبالإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى سلاسل الإمداد كمجموعة متكاملة من الإجراءات والعمليات التي تدعم الشركات وتعزز الممارسات التجارية، وتعمل على الربط بين البائعين والمشتريين في الأسواق. وتتميز هذه السلاسل بخصائصها الديناميكية، حيث يتدفق من خلالها كل من المعلومات، والمنتجات، والأموال عبر جميع مراحلها، لضمان تحقيق احتياجات العملاء وتطلعاتهم بالكفاءة المطلوبة.

من جانب آخر، تُعرّف الخدمات اللوجستية على أنها فن إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك. وتشمل هذه الإدارة مجال الصناعة والخدمات، وتتمحور حول عملية التنبؤ باحتياجات ورغبات العملاء وتدبير الموارد والقوى البشرية والتكنولوجيا. وتنقسم اللوجستيات إلى قسمين: اللوجستية الإدارية، وهي جزء من سلسلة توريد الموارد المعنية بالتخطيط والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك لإرضاء المستهلك؛ ولوجستية الإنتاج، المعنية بتوريد البضائع الأساسية للمصنع وتدفق الجودة لضمان استمرارية الإنتاج بالشكل الأمثل (حواء، 2013).

ويُشار إلى أن مفهوم اللوجستيك والإمدادات يرجع إلى العصور القديمة، إذ استُمد هذا المصطلح من الكلمة اليونانية (logos) التي تعني "النقل"، وكان استخدامه في البداية ضمن مفردات القوات المسلحة لتزويد القوات والتنظيم، ولإدارة الجبهات العسكرية، وتخزين المواد الغذائية، والتخطيط لخرائط الطرق، حيث كان مصطلحاً شمولياً لدعم القوات المسلحة. وقد شهد المفهوم تطوراً تاريخياً، حيث أُدخل في المجال الاقتصادي للشركات الصناعية في الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية عام (1945)، ثم استخدمته ألمانيا في الأدب الاقتصادي بعد ذلك، مانحة الأولوية لتدفق المواد، ووسائل الإنتاج، والسلع والمعلومات طبقاً لمتطلبات السوق وبأقل كلفة ممكنة (مرجان، 2014).

وفي حين تشمل إدارة سلسلة التوريد تخطيط وإدارة جميع الأنشطة المتعلقة بتحديد المصادر والمشتريات والتحويل وجميع أنشطة إدارة اللوجستيات، فإنها تشمل أيضاً التنسيق والتعاون مع الموردين والوسطاء ومقدمي الخدمات من أطراف ثالثة والعملاء، وتدمج إدارة العرض والطلب داخل الشركات وعبرها. ومن منظور آخر، فإن إدارة سلسلة التوريد هي وظيفة متكاملة بمسؤولية رئيسية عن ربط الوظائف التجارية الرئيسية والعمليات التجارية داخل الشركات وعبرها في نموذج أعمال متماسك وعالي الأداء. ويشمل هذا الدور جميع أنشطة إدارة الخدمات اللوجستية وكذلك عمليات التصنيع، ويدفع تنسيق العمليات والأنشطة مع وعبر وظائف التسويق والمبيعات وتصميم المنتجات والتمويل وتكنولوجيا المعلومات.

وفي السياق ذاته، تقول إحدى التعريفات إن الهدف من إدارة سلسلة الإمدادات هو تحقيق الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة من خلال الجهود التعاونية على نطاق المنظومة بأكملها، حيث يتمثل دورها في

إنتاج منتجات تتوافق مع متطلبات العملاء. ويشمل نطاق إدارة سلسلة التوريد أنشطة الشركة على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، مع الأخذ 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 التي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال تسليم المنتجات التامة إلى العميل النهائي، ويشمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية، والقائمين على نظم الإمداد ومراكز التوزيع والموزعين وأي كيانات أخرى تمهد لقبول ورضاء العميل النهائي. وهي أيضاً وضع مداخل لتحقيق التكامل الكفء للموردين مع العملاء (بما في ذلك المخازن، التجار، تجار الجملة، التخزين والمنتجين)، حيث يتم إنتاج وتوزيع المنتجات بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمة ترضي المستهلك، أو هي العمليات التي تتم من أول المواد الخام وحتى التسويق النهائي للمنتج التام، محققة الصلة بين شركات كل من المورد والمستخدم. ويقترح هذا التعريف أن السلسلة تتعلق بالنظرية التي تعتمد بصورة أولية على طول التوزيع المادي والنقل باستخدام أساليب الديناميكية الصناعية (رفاعي، 2006).

يمكن النظر إلى اللوجستيات وسلاسل الإمدادات معاً على أنهما عملية الإدارة الاستراتيجية التي تشمل شراء ونقل وتخزين المواد الخام، والأجزاء، والمخزون النهائي عبر المنظمة وقنواتها التسويقية بطريقة تحقق الربحية. يتضمن هذا التوجه الإجراءات الحالية والمستقبلية من خلال التنفيذ الفعال لطلبات بأقل كلفة، وذلك عبر تنسيق تدفقات المواد والمعلومات التي تمتد من السوق، مروراً بالشركة وعملياتها، وما بعدها.

كما تُعرّف الخدمات اللوجستية تحديداً بأنها الوظيفة المسؤولة عن تدفق المواد من الموردين إلى المنظمة، وعبر العمليات الداخلية للمنظمة، ثم إلى العملاء (Anca, 2019). ونظراً لأن اللوجستيات تُفسر على أنها عملية مراقبة لتداول البضائع داخلياً وخارجياً، يمكن تحديد هدفها الرئيسي في تحقيق رضا العملاء.

واتصالاً بالتعريفات السابقة، تشمل إدارة سلسلة التوريد كافة الوظائف داخل وخارج الشركة التي تتيح لسلسلة القيمة إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات للعميل. ويدعو هذا المنظور إلى وجود حلقة مغلقة في

مصطلح (سلسلة القيمة) وعلاقته بسلسلة التوريد. إضافة إلى ذلك، يمكن تعريف سلسلة التوريد بأنها الوظائف التي تقع داخل الشركة وتضيف قيمة للمنتجات والخدمات التي تباعها المنظمة للعملاء، وتلك الوظائف اللازمة لتلقي المدفوعات من العملاء. كما يمكن تعريفها بأنها شبكة أعمال ذات كيان تجميعي مستقل أو شبه مستقل، مسؤولة عن أنشطة تدبير الاحتياجات والتصنيع والتوزيع بما يتوافق مع عائلة منتجات مرتبطة. ويمكن تعريفها أيضاً بأنها منظومة من المنتجات والمصانع المترابطة بشكل مباشر أو غير مباشر بقرارات تحديد المنتج، بحيث لا يكون هناك تداخل خارجي في الإنتاج، أو هي الكيانات المشمولة في تصميم المنتج والخدمة، وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها للعميل (رفاعي، 2006).

وبسبب التغيرات المستمرة في الأسواق، ساهمت العديد من البرامج والتقنيات والتكنولوجيات المرتبطة باللوجستيات بشكل مباشر أو غير مباشر في خفض مستويات المخزون وتحسين تنسيق تدفق المواد على طول السلاسل الإنتاجية، وذلك من خلال فهم مزايا العلاقات التعاونية مع الشركاء في التدفقات العليا والسفلى (الموردين والعملاء).

وتُعد إدارة اللوجستيات ذلك الجزء الحيوي من إدارة سلسلة التوريد الذي يتولى تخطيط وتنفيذ والتحكم في التدفق والتخزين الفعال للسلع، والخدمات، والمعلومات ذات الصلة بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك، بهدف تلبية متطلبات العملاء. ويشير نيلسون إلى أن مراقبة وتنسيق الأنشطة اللوجستية داخل الشركات وفيما بينها أمر ينطوي على صعوبة، ومن المتوقع أن تزداد هذه الصعوبات مع تزايد الاعتماد المتبادل بين الشركات، مما يؤدي إلى ظهور ديناميكيات متزايدة التعقيد.

التطور التاريخي للوجستيات (Anca, 2019)

أما عن التطور التاريخي للوجستيات فيتلخص في المراحل التالية:

أ- المرحلة الأولى (من المزرعة إلى السوق): بدأت حوالي عام 1900، وكان التركيز الأساسي فيها مقتصرًا على النقل والتوزيع. ب- المرحلة الثانية (التطوير العسكري): بدأت خلال الحرب العالمية الثانية، مما حفز تطوير وظائف رئيسية مثل النقل والتخزين وإدارة الجرد والتوزيع المادي، بسبب الاحتياجات التي ولدتها ظروف الحرب. ت- المرحلة الثالثة (نظام الأداء الكلي): بدأت حوالي عام 1960، حيث تحول التركيز الرئيسي إلى أداء النظام اللوجستي الكلي، بدلاً من أداء الوظائف المنفردة، وبدأت اللوجستيات تُدرّس كمجال اهتمام رئيسي للشركة. ث- المرحلة الرابعة (خدمة العملاء): بدأت في سبعينيات القرن الماضي، وكان التركيز الرئيسي للشركات حينها على خدمة العملاء ورضاهم. ج- المرحلة الخامسة (الاستراتيجية اللوجستية): بدأت خلال الثمانينيات، عندما اعتُبرت الاستراتيجية اللوجستية عنصراً حاسماً في الاستراتيجية الكلية للشركة، وظهرت مفاهيم ناشئة كإدارة سلسلة التوريد، واللوجستيات البيئية، واللوجستيات العكسية، وزاد الوعي بالعولمة، وكان لتكنولوجيا المعلومات تأثير كبير. ح- المرحلة السادسة (الإدارة المتكاملة لسلسلة التوريد): بدأت خلال التسعينيات، وأصبح من الضروري فيها النظر إلى توسيع العمليات اللوجستية لتشمل كافة الشركات المشاركة عبر سلاسل التوريد. خ- المرحلة السابعة (الإدارة الدولية لسلسلة الإمداد): بدأت حوالي عام 2000، مدفوعة بوجود تكنولوجيات معلومات ذات فعالية عالية مكنت من التنسيق العابر للحدود.

ويُلاحظ أن المنظمات غالباً ما تلجأ إلى تنفيذ الخدمات اللوجستية عبر طرف ثالث (PL3)، وتستند مبررات هذا اللجوء إلى مفهوم التفكك الرأسي (التوزيع على أكثر من مُنتج)، وهو عكس مفهوم التكامل الرأسي. يعتمد الأساس النظري لتقديم الخدمات اللوجستية عبر طرف ثالث على عدة عوامل، منها أن النشاط الأساسي للمنظمة ليس له علاقة باللوجستيات، وعدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية اللازمة لأداء الخدمات بالمستوى الدولي المطلوب، بالإضافة إلى عدم توفر الوقت الكافي لتطوير القدرات اللوجستية الداخلية، ودخول المنظمة لمجالات عمل جديدة تختلف احتياجاتها اللوجستية جذرياً عن الأعمال المعتادة، فضلاً عن دوافع الاندماج (مرجان، 2014). وعموماً، فإن تنفيذ الخدمات اللوجستية الخارجية (الطرف الثالث) يشمل ممارسة وظائف لوجستية متعددة، ويقوم بشكل أساسي على تنسيق جميع هذه الوظائف.

## الخدمات اللوجستية الخضراء

تزامنًا مع انتشار فكر التنمية المستدامة بدأت تنتشر أطروحات خاصة بدمج أهداف التنمية المستدامة مع سلاسل التوريد وقد عرفها العديد من الباحثين بأنها روابط مهمة تربط مدخلات المؤسسة بمخرجاتها وتضمنت التحديات التقليدية كالتكاليف، وضمان التسليم في الوقت المناسب، وتقليل أوقات التصميم المستدام للمنتجات للسماح برد فعل أفضل على تحديات أعمال ومع ذلك، فإن التكاليف البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتزايدة لهذه الشبكات والضغط الاستهلاكي المتزايد للمنتجات الصديقة للبيئة قد أدى بالعديد من المنظمات إلى النظر إلى استدامة سلسلة التوريد كمقياس جديد لإدارة الخدمات اللوجستية المربح، وينعكس هذا التحول من خلال فهم أن سلاسل التوريد المستدامة تعني سلاسل توريد مربحة. (الشمروخ، 2022)

وتقتصر العديد من الشركات على قياس استدامة عملياتها التجارية ولا يمكنها توسيع هذا التقييم ليشتمل مورديها وعمالها؛ وهذا يجعل تحديد التكاليف البيئية والاجتماعية الحقيقية أمرًا صعبًا للغاية. ومع ذلك، فقد تم إحراز تقدم كبير في تحديد استدامة سلسلة التوريد وأدوات قياس أداء متاحة والتي تمكن من تطوير وتنفيذ خطط عمل الاستدامة.

إن مدخل إدارة سلسلة التوريد المستدامة أو الخضراء يدمج التفكير البيئي في أنشطة سلسلة الإمداد وبالتالي فإن محاولة التخفيف من الأثر البيئي السلبي لسلسلة التوريد سوف يضيف قيمة للشركات الآخذة في هذا الاتجاه، ويمكن تعريف سلسلة التوريد المستدامة بأنها تدمج الأبعاد البيئية داخل شبكة سلسلة التوريد التقليدية والتي تتضمن أنشطة التوريد واللوجستيات والتصنيع والتوزيع والمرتجعات وإعادة التشغيل وإعادة التدوير كما تم تعريف سلسلة التوريد المستدامة بأنها عملية إدارة تدفق المواد الخام والمعلومات والأموال وكذلك التعاون بين المنظمات عبر سلسلة التوريد وذلك بهدف تحقي الأهداف الاقتصادية والبيئية والمجتمعية النابعة من متطلبات العملاء وأصحاب المصالح. (الشمروخ، 2022)

## تطور سلاسل الإمداد والتوريد

(رفاعي، 2006)

يوضح الباحث (رفاعي، 2006) أن سلسلة التوريد حققت قفزات نوعية ومزايا رئيسية في الكفاءة بعد فترة وجيزة من الحرب العالمية الثانية، وارتفعت وتيرتها مع نهاية القرن العشرين. وقد كان شكل سلسلة التوريد في بداية القرن العشرين يعتمد على نموذج "السلسلة الورقية"، الذي كان يتسم بوجود ارتباط خطي مباشر بين المنتجين، والمخازن، وتجار الجملة، وتجار التجزئة، وصولاً إلى المستهلكين.

### خصائص النظام الخطي التقليدي ومعوقاته

كانت هذه السلسلة تتراوح في مداها من حلقة أو اثنتين إلى اثنتي عشرة حلقة، وتميزت بنظام توريد مادي ذي طبيعة ضخمة في السلسلة الواحدة. وكانت كافة المراحل تعمل بشكل يعتمد بصورة كبيرة على المستندات الورقية، مما أدى إلى طبيعة خطية تحقق الاتصال بين بداية ونهاية السلسلة بطريقة غير منظمة ومستهلكة للوقت.

تمثلت الوظيفة الرئيسية لهذه السلسلة الخطية في تحويل طلب العميل إلى الوكيل، الذي قد يعاني من عدم كفاية في المخزون لتلبية الطلب الفوري. بالتالي، يحول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة، الذي قد يواجه أيضاً محدودية أو نقصاً في المخزون المتاح، ويقوم بتقديم طلب للموزع. ومع استغراق الوقت اللازم لعمليات الإنتاج والتوريد، تنتقل المنتجات التامة من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة، ثم إلى مخازن تاجر التجزئة، وأخيراً إلى العميل. وقد نتج عن هذه العملية احتمالات كبيرة لفقد الوقت والأموال، إضافة إلى ارتفاع معدل مردودات العملاء.

### التحول إلى نظام الشبكة والشحن عبر الإنترنت

كان هذا النموذج الافتراضي للسلسلة قائماً قبل ظهور الحلول التي وفرتها شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). ومع ظهور الشحن عبر الإنترنت، أصبحت هذه الممارسة ظاهرة واسعة الانتشار في مختلف الصناعات والخدمات.

في ظل نظام الشحن عبر الإنترنت، يتم شحن المنتجات من مصانع متعددة إلى مخازن الوكلاء المتعددة، وذلك لإعادة تخزينها ونقلها مباشرة إلى العميل النهائي دون أن تستقر لفترة طويلة في المخزن. وقد ساهم هذا التحول بشكل قاطع في خفض الوقت والتكاليف المرتبطة بعمليات التخزين والنقل.

كما أشار الباحث إلى أن تطبيق الشحن عبر الإنترنت، إلى جانب التكنولوجيات المتقدمة الأخرى مثل وحدة حفظ المخزون (SKU)، التي يتم فيها فحص المخزون بدقة بواسطة الأدوات الإلكترونية، ساهم في تعزيز كفاءة السلسلة. وتستخدم هذه التكنولوجيا بالتوازي مع الأجزاء المؤتمتة من سلسلة التوريد، مما

يمكن من إتمام عملية التخزين الإلكتروني ويسهل من عملية إدارة المخزون ضمن إطار الشحن الفعال عبر الإنترنت.

## الأنشطة اللوجستية والإمدادات

يمكن تعريف اللوجستيات وسلاسل الإمدادات معاً على أنهما عملية الإدارة الاستراتيجية التي تشمل شراء ونقل وتخزين المواد الخام، والأجزاء، والمخزون النهائي عبر المنظمة وقنواتها التسويقية بطريقة تحقق الربحية. يشير هذا التعريف إلى الإجراءات الحالية والمستقبلية التي تنفذ الطلبات بشكل فعال من حيث التكلفة، من خلال تنسيق تدفقات المواد والمعلومات التي تمتد من السوق، مروراً بالشركة وعملياتها، وما بعدها.

كما تُعرّف الخدمات اللوجستية تحديداً بأنها الوظيفة المسؤولة عن تدفق المواد من الموردين إلى المنظمة، وعبر العمليات الداخلية للمنظمة، ثم إلى العملاء (Anca, 2019). ونظراً لأن اللوجستيات يمكن تفسيرها على أنها عملية مراقبة لتداول البضائع داخل المنظمة وخارجها، يمكن تحديد الهدف الرئيسي لها في تحقيق رضا العملاء.

واتصالاً بالتعريفات السابقة، فإنها تشمل الوظائف التي تقع داخل وخارج الشركة وتسمح لسلسلة القيمة بإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات إلى العميل. ويدعو هذا التعريف إلى الربط بين مفهوم (سلسلة القيمة) وسلسلة التوريد في إطار حلقة متكاملة. وإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف سلسلة التوريد بأنها الوظائف التي تقع داخل الشركة وتضيف قيمة للمنتجات والخدمات التي تباعها المنظمة للعملاء 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 واحدة أو أكثر من عائلات المنتجات المرتبطة. ويمكن تعريفها أيضاً بأنها مجموعة من المنتجات والمصانع المترابطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة عبر قرارات تحديد المنتج، بحيث لا يكون هناك تداخل خارجي في الإنتاج، أو هي الكيانات المشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي (رفاعي، 2006).

وبسبب التحولات المستمرة في الأسواق، ساعدت العديد من البرامج والتقنيات والتكنولوجيات المرتبطة باللوجستيات في تخفيض مستويات المخزون وتحسين تنسيق تدفق المواد على طول السلاسل الإنتاجية من خلال فهم أهمية وفوائد هذه العلاقات التعاونية مع الأطراف المعنية في التدفقات العليا والسفلى (الموردين والعملاء).

وتُعد إدارة اللوجستيات ذلك الجزء من إدارة سلسلة التوريد الذي يختص بتخطيط وتنفيذ والتحكم 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، مع تزايد الاعتماد المتبادل بين الشركات المتفاعلة، وتوقع ظهور ديناميكيات متزايدة التعقيد.

#### أقسام الأنشطة اللوجستية والإمدادات (حواء، 2013)

تُصنّف الأنشطة اللوجستية وأنشطة الإمداد إلى فئات متعددة وفقاً لطبيعة العملية التي تغطيها:

أ- أنشطة لوجستية وإمدادية مرتبطة بعملية الشراء: وتتمثل في التنبؤ بمتطلبات الطلب، واختيار مصادر التوريد، ثم تحديد كميات وتوقيتات الشراء، إضافة إلى تحديد أسلوب ونوع التعبئة المناسب، وتعيين مواقع التسليم. ب- أنشطة لوجستية وإمدادية متعلقة بالنقل: وتشمل تحديد أنواع وأساليب ومعدات النقل المستخدمة، وتحديد حمولات وتكاليف النقل، وتعيين مواقع التخزين. ت- أنشطة لوجستية وإمدادية مرتبطة بعمليات التخزين: وتضم تحديد عدد وحجم المواقع المخصصة للتخزين، ووضع سياسات تخزين المواد سواء كانت مواد خاماً أم منتجات تامة. ث- أنشطة لوجستية وإمدادية متصلة بعملية المناولة: وتتضمن اختيار المعدات اللازمة، وتحديد الإجراءات المعيارية لتجهيز وتنفيذ الطلبات. ج- أنشطة لوجستية وإمدادية متصلة بتدفق المعلومات: وتشمل تجميع البيانات والمعلومات، وتحديد وسائل الاتصال المناسبة، واستغلال النتائج المستخلصة في عمليات التخطيط.

مكونات سلسلة الإمدادات واللوجستيات (ياسين، 2017)

تتألف سلسلة الإمدادات والخدمات اللوجستية من عناصر هيكلية أساسية:

أ- الموقع: تمثل شبكة المواقع التي تختارها الإدارة ركيزة لتحقيق نتائج إيجابية في المنظومة اللوجستية. يؤثر عدد المواقع وأحجامها وترتيبها الجغرافي مباشرة على قدرة المنظمة على خدمة عملائها، وكذلك على كفاءتها من حيث تكاليف الإنتاج، نظراً للارتباط الوثيق بين التوزيع الجغرافي للسوق ومصادر التجهيز. ب- النقل: يُشكل النقل حلقة الوصل المحورية بين الموقع ومصدر الإنتاج. وتظل إدارة النقل عاملاً حاسماً في المنظومة اللوجستية. يمكن للشركة استخدام إمكانياتها الذاتية (بالشراء أو التأجير)، أو يمكنها الاستعانة بخدمات نقل خارجية. وفي جميع الأحوال، يجب مراعاة عوامل التكلفة والسرعة والثبات في الخدمة. ت- التعبئة والتغليف: يشمل التغليف الأنشطة المتعلقة بتصميم وإنتاج غلاف السلعة وغرائقه، بالإضافة إلى وجود أغلفة مخصصة لعملية النقل تحمل تعليمات أو مطبوعات داخل العبوة. ث- نظم المعلومات: تساهم المعلومات في إظهار وضع الشركة كنظام متكامل، كما أن وظيفة التسويق تتطلب معلومات دقيقة حول المنظمة وإداراتها وأقسامها المختلفة. ج- التخزين: يُعتبر التخزين جزءاً بالغ الأهمية ضمن مكونات اللوجستيات، ويتداخل مع عمليات الحركة والتعبئة والتغليف. يتطلب الحجم الكبير للسلع والموارد تخزيناً وتغليفاً ذا طبيعة خاصة.

التخطيط اللوجستي (ياسين، 2017)

يُعد التخطيط اللوجستي أولى العمليات الإدارية، إذ يجنب التخطيط الفعال المؤسسة العديد من المشكلات المحتملة. ولذا، فهو يمثل المرحلة الحاسمة في اتخاذ القرارات وتحديد الخطط اللوجستية الضرورية. يتم تنفيذ هذا النوع من التخطيط ضمن ثلاثة مستويات رئيسية:

أ- التخطيط الاستراتيجي: يعتمد هذا المستوى على خطة التسويق وعلى التنبؤات طويلة الأجل، ويؤثر بشكل كبير على تحديد المواقع المثلى لوحدات الإنتاج والتوزيع. يتم صياغة الخطة الاستراتيجية بناءً على قدرة النظام اللوجستي على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات الداخلية وبين هذه الوحدات والعملاء. ب- التخطيط التكتيكي: يُحدد هذا التخطيط عادةً بمدة عام واحد، ويتضمن تحديد وتأمين الموارد اللوجستية اللازمة لتحقيق الأهداف السنوية للمؤسسة. ويشمل الاستخدام الأمثل للوسائل اللوجستية المتاحة واتخاذ الإجراءات لتكييف تلك الوسائل مع الاحتياجات. ت- التخطيط العملي (التشغيلي): يختص هذا المستوى بإدارة تخصيص الموارد بناءً على الطلبات الفردية، ويتم تنفيذه بشكل يومي. يتضمن وضع خطة العمليات المطلوبة، مثل تحديد تاريخ تسليم منتج معين في موقع محدد، ويتم تحقيق هذه الخطة من خلال توفير الوسائل الضرورية لذلك، كالشاحنات ومساحات التخزين وغيرها من المستلزمات.

#### أهمية اللوجستيات (فاتح، 2011)

لم يبرز الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال إلا عندما شهدت تكلفتها تضخماً ملحوظاً، وعندما أدركت الإدارة أن المسار نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح يبدأ بتحسين خدمة العملاء وخفض التكاليف. وتعود أهمية اللوجستيات إلى عدة أسباب رئيسية:

أ- اعتبارات التكلفة الباهظة: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية قصوى على المستوى الاقتصادي، خاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية. ب- امتداد خطوط الإمداد والتوزيع: أضحي الاتجاه نحو العولمة في القطاع الصناعي والتركيز على التسويق الدولي يعتمد بشكل كبير على كفاءة الأداء اللوجستي. لذا، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة، خاصة الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات الكبرى التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية، وذلك بسبب التكاليف المرتبطة بخطوط الإمداد والتوزيع الطويلة. ت- الأهمية الاستراتيجية للوجستيات: تبذل الشركات جهوداً كبيرة في إيجاد السبل التي تميز منتجاتها عن المنافسين. إن استراتيجية التمايز، لا سيما في جانب التكلفة (أسعار المنتجات)، تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء. فالشركات التي تتجح في تحقيق التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تنافسية مستدامة، مما يدعم توسعها في السوق ويزيد من حصتها السوقية وربحيتها. ث- إضافة قيمة جوهرية للعميل: إن أي سلعة أو خدمة لا تمتلك قيمة كبيرة ما لم تكن متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان الملائمين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة لتوفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها في التوقيت والموقع المناسبين، من خلال تجهيز الطلبات، وتوفير المعلومات، والتخزين والنقل، فإن ذلك يرفع من القيمة المضافة لهذه الخدمات بالنسبة للعملاء. ج- تزايد طلب العملاء على الاستجابة السريعة والمناسبة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع، وخدمات توصيل الطلبات للمنازل، وانتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة، خلق توقعات لدى العملاء بالحصول على احتياجاتهم في أقصر وقت. كما أن تطور نظم المعلومات، وعمليات التصنيع المؤتمتة، والمرونة في الإنتاج، ساعد المنظمات على تبني مفهوم الإنتاج والتسويق ذي الحجم الكبير. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبحت الأنشطة اللوجستية ذات أهمية خاصة، إذ تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء من خلال سرعة توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، وهو ما يعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.

التطور التاريخي للوجستيات (Anca, 2019)

لقد تمثل التطور التاريخي للوجستيات في المراحل المنهجية التالية:

أ- المرحلة الأولى (من المزرعة إلى السوق): بدأت هذه الحقبة تقريباً عام 1900، وكان التركيز الأساسي فيها منصّباً على وظيفتي النقل والتوزيع فقط. ب- المرحلة الثانية (التطوير الوظيفي): بدأت خلال حقبة الحرب العالمية الثانية، الأمر الذي حتم تطوير وتأكيّد وظائف مثل النقل، والتخزين، وإدارة الجرد، والتوزيع المادي، بسبب المتطلبات والاحتياجات الملحة التي أفرزتها ظروف الحرب. ت- المرحلة الثالثة (الأداء الكلي): بدأت هذه الفترة حوالي عام 1960، وتحول التركيز الرئيسي فيها إلى أداء النظام اللوجستي الكلي بدلاً من الاقتصار على أداء الوظائف الفردية، وبدأت الخدمات اللوجستية تُدرّس كأحد مجالات الاهتمام المؤسسي. ث- المرحلة الرابعة (خدمة العميل): بدأت عام 1970، عندما أصبح التركيز الرئيسي للشركة موجّهاً نحو خدمة العملاء وتحقيق رضاهم. ج- المرحلة الخامسة (الاستراتيجية اللوجستية): بدأت خلال الثمانينيات، وتم فيها اعتبار الاستراتيجية اللوجستية عنصراً حاسماً ضمن الاستراتيجية الكلية للشركة، وبدأت تظهر مفاهيم مستحدثة مثل إدارة سلسلة التوريد، واللوجستيات البيئية، واللوجستيات العكسية، وزاد الوعي بظاهرة العولمة، وكان لتكنولوجيا المعلومات والتوجهات الاستراتيجية تأثير كبير. ح- المرحلة السادسة (الإدارة المتكاملة لسلسلة التوريد): بدأت هذه المرحلة خلال التسعينيات، حيث أصبح من الضروري التوسع في العمليات اللوجستية لتشمل كافة الشركات المشاركة عبر سلاسل التوريد. خ- المرحلة السابعة (الإدارة الدولية لسلسلة الإمداد): بدأت هذه الفترة حوالي عام 2000، ونتجت عن توافر تكنولوجيات معلومات ذات كفاءة عالية أتاحت الإدارة العابرة للحدود.

وعادة ما تلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث (PL3)، وتستند مبررات هذا اللجوء إلى فكرة التفكير الرأسي. يعتمد الأساس النظري لتقديم الخدمات اللوجستية عبر طرف ثالث على عدة اعتبارات، منها أن النشاط الجوهرى للمنظمة لا يتعلق باللوجستيات، وعدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية اللازمة لأداء الخدمات بالمستوى الدولي المطلوب، فضلاً عن عدم توفر الوقت اللازم لتطوير القدرات الداخلية. كما يُلجأ إليه عند دخول المنظمة لميدان أعمال جديدة تختلف احتياجاتها اللوجستية اختلافاً جذرياً عن الاحتياجات المعتادة، إضافة إلى دوافع الاندماج. وعموماً، يعتبر تنفيذ الخدمات اللوجستية الخارجية (الطرف الثالث) ممارسة لوظائف لوجستية متعددة، ويقوم بشكل أساسي على تنسيق كل هذه الوظائف اللوجستية (مرجان، 2014).

## تعريف إدارة سلاسل التوريد

تحليل مفهوم إدارة سلسلة التوريد وعناصرها (رفاعي، 2006؛ حسين، 2019)

تُعد إدارة سلسلة التوريد مزيجاً من العلم والفن يهدف إلى تحقيق التحسينات في أسلوب حصول الشركة على المواد الخام الضرورية لعمليات الإنتاج أو لتقديم الخدمات، وصولاً إلى تسليم أو شحن المنتج النهائي إلى العملاء. ويتطلب ذلك توافر عدة عناصر حاسمة، مثل القوة، وارتفاع مستوى التزام الشركة تجاه الشؤون البيئية، والدعم الكامل من الإدارة العليا للمبادئ الأساسية لسلسلة التوريد.

متطلبات التكامل الإداري والبيئي:

تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية: يشمل ذلك جميع الأقسام المختلفة داخل الشركة التي تمكن من تحقيق قيمة مضافة من خلال التداخل مع الموردين، مثل أقسام التدبير (الشراء)، والبيئة، والتصنيع، والتسويق، والبحوث والتطوير، وأخيراً التوزيع.

دمج الشؤون البيئية: يتطلب دمج القضايا البيئية ضمن أنشطة إدارة وتصميم سلسلة التوريد الحالية، وكذلك في عمليات تدبير الاحتياجات والتوزيع. فضلاً عن ضرورة العمليات الفعالة التي تلزم الموردين بالاحتياجات البيئية المطلوبة.

التعريفات الإجرائية لإدارة سلسلة التوريد:

التنسيق المنهجي: في تعريف آخر، فإن إدارة سلسلة التوريد هي تنسيق منهجي للأساليب اللازمة لتخطيط وتنفيذ كل الخطوات في شبكة الأعمال، بدءاً من الحصول على المواد الخام من المورد وتحويلها إلى منتجات تامة، ثم إرسال المنتجات وتقديم الخدمات إلى العملاء. كما تشمل السلسلة مشاركة المعلومات، والتخطيط، وتنسيق الموارد، وتطبيق مقاييس الأداء الدولية.

القيمة المضافة والتكلفة: توضح نظرية إدارة سلسلة التوريد أنه لكي يكون المنتج النهائي أو الخدمة ذات ميزة تجارية للمنظمة، يجب أن تتضمن عملية خلق القيمة إضافة قيمة تفوق التكلفة. وتشتق هذه القيمة من سوق المستهلك، وتُترجم لاحقاً إلى عمليات أو أنشطة محددة ضمن سلسلة التوريد.

التكامل المؤتمت وتحقيق الأمثلية: تُعتبر إدارة سلسلة التوريد وجود التكامل المؤتمت للطلب من العملاء إلى الاحتياجات من الموردين عبر نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP). ويعتمد مصطلح "إدارة التوريد" على مفهوم إدارة النظم، حيث يسعى لتحقيق أمثلية عناصر التكاليف، والجودة، والخدمة. ويتحقق ذلك من خلال تكامل الأنشطة التشغيلية التالية: الشراء، النقل، التخزين، وتأكيد الجودة اللازمة لإدارة المخزون من المواد الواردة، وكذلك التوزيع الداخلي للموارد. هذه الأنشطة عادة ما تُجمع تحت مسمى إدارة المواد بالمنظمة.

إدارة ثنائية الاتجاه: تشمل إدارة سلسلة التوريد إدارة مبادرة تتحرك في اتجاهين لتتسق تدفقات السلع، والخدمات، والمعلومات، والتمويل، وذلك بدءاً من المواد الخام وحتى المستخدم أو المستهلك النهائي.

نطاق المنظمة الموجهة بسلسلة التوريد:

تُعد المنظمة الموجهة بسلسلة التوريد هي تلك التي تدرك القيمة الاستراتيجية لإدارة الأنشطة التشغيلية وتدفقها عبر السلسلة، ويمتد نطاقها عبر الحدود التنظيمية أو الوظيفية. وتشمل هذه الأنشطة ما يلي: الشراء، تدفق المواد، النقل الداخلي والخارجي، الاستلام، مناولة المواد، التخزين والتوزيع، إدارة ومراقبة المخزون، الطلب وتخطيط التوريد، تشغيل أمر الطلب، تخطيط وجدولة الإنتاج، الشحن، التشغيل، وأخيراً خدمة العميل.

عناصر إدارة سلسلة التوريد واللوجستيات (حسين، 2019)

تتألف إدارة سلسلة التوريد من خمسة عناصر رئيسية متكاملة تضمن فاعلية العملية:

أ- الخطة (Plan): هي الجزء الأساسي في الإدارة، إذ أن الهدف من تطبيق السلسلة هو تحقيق رضا العميل. لذا، يجب التخطيط لتوفير طلبات العملاء في الوقت والكمية المناسبة بأقل تكلفة وأعلى جودة. يتضمن التخطيط عنصرين أساسيين: طبيعة السلعة أو الخدمة (أي معرفة ما يرغب فيه العملاء)، والتنبؤ بالوقت والكمية المتوقعة لطلب العميل.

ب- المصدر (Source): يُعنى هذا العنصر بعملية اختيار الموردين لتوريد السلع والخدمات المطلوبة. ويتضمن تحديد السعر المناسب، وطرق الدفع للموردين، ونقل السلع، وعمليات الرقابة، وإدارة وتحسين العلاقات مع الموردين، وكذلك تصميم عمليات إدارة المخزون. ويشمل ذلك استلام السلع وفحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات ونقلها إلى مواقع الإنتاج. ويشمل أيضاً تقييم الموردين من خلال تقييم الجودة وأوقات التسليم والمرونة والأسعار والخدمات، وطرق إدارة وتطوير العلاقات معهم.

ت- التصنيع (Make): حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج، والفحص، والتعبئة، والإعداد للتسليم. وتُعتبر هذه الخطوة الأكثر أهمية في سلسلة التوريد؛ إذ يتم فيها قياس إنتاجية الموارد البشرية والآلية وقياس جودة المنتجات. وتتكون من عنصرين أساسيين: التصميم (يعني وضع مواصفات للمنتج وفقاً لرغبات العملاء ووقت التسليم المناسب لهم)، والتشغيل (وفيه يتم مراقبة الجودة وجدولة الإنتاج وتحديد مواقع التسهيلات).

ث- التسليم (Deliver): ويُطلق عليه أيضاً مصطلح الإمداد (Logistics)، ويقصد به أفضل الطرق لنقل وتخزين المواد، بدءاً من استلام طلبات العملاء وحتى توصيل المنتجات النهائية إليهم. ويتحقق ذلك عبر تطوير أعمال المخازن وأسطول النقل، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام النقدية من العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يجب الاهتمام ببعض النقاط الأخرى مثل تدفق المعلومات، والوقت، والخدمة، والتكلفة، والتكامل بين النظم الداخلية، والتكامل الخارجي مع المنظمات المشتركة في سلسلة التوريد. وتتطلب نظم الإمداد ثلاثة عناصر أساسية لكي تكون فعالة وهي:

1- الاستجابة السريعة لأول الأمر بدءاً من تلقي الأمر، مروراً بتسليم السلع، وحتى تسليم الفاتورة وتحصيل المقبوضات.

2- تجهيز الدفعة الإنتاجية من حيث التغليف والعلامة التجارية والتبئين والتعبئة، ثم التوكيد والتجهيز للشحن.

3- إكمال وعدم وجود نقص أو عناصر مرتجعة.

ج- المردودات (Return): ويعني ذلك وضع نظام فعال لاستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقي شكاوى العملاء بخصوص المنتجات والعمل على حل هذه الشكاوى.

### أهداف اللوجستيات وسلاسل الإمداد

(فاتح، 2011)

ينطوي المد اللوجستي على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:

أ- الجودة المناسبة: هي تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها وبصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة مثال متطلبات تصميم المنتج، عوامل الإنتاج، العوامل السوقية، ثم إضافة اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية.

ب- السعر المناسب: وهو قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه مثال تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة.

ت-الشرء بالكميات المناسبة: تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

ج-الشرء في الوقت المناسب: هو الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشرء.

ح-اختيار المورد المناسب: تتطلب هذه العملية تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

سلاسل التوريد الرقمية وأدواتها (رفاعي، 2006)

مع التطور التكنولوجي المتسارع، نشأت مفاهيم جديدة تمثلت في سلاسل التوريد والإمدادات الرقمية. لقد أتاح هذا التطور عدداً من الأدوات التقنية المتاحة للمنظمات والتي تُسهل من عمليات إدارة سلسلة التوريد. يمكن استعراض أهم هذه الأدوات الرئيسية كما يلي:

#### أ- الإنترنت (Internet)

شهدت شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) تطوراً كبيراً في عام 1997، ودخلت سوق المعاملات التجارية بقوة. يعود السبب في ذلك إلى أن استخدام الشبكة والمواقع المختلفة عليها قد ساعد في تحقيق التكامل بين العملاء والمنظمات، وأيضاً بين المنظمات والموردين. وقد نشأ الجزء المرئي من شبكة المعلومات الدولية في سياق التجارة الإلكترونية، التي مثلت قناة جديدة وفعالة من قنوات التجارة والتوزيع.

#### ب- التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Interchange – EDI)

خلال العقد الأخير، الذي تميز بظاهرة الاقتصاد الموحد، وتعاظم التكنولوجيا وقوى السوق، ظهرت عملية إعادة ابتكار استراتيجيات سلسلة التوريد. وتشمل القوى الدافعة لذلك عولمة الأعمال، وتأثير التنويع في المنتج، وزيادة تعقيد شبكات التوريد، واختصار دورات حياة المنتج. ولتحقيق الميزات التنافسية، تسعى الشركات إلى تحقيق التنسيق والتعاون الأكبر مع المشاركين في سلسلة التوريد فيما يُعرف بـ"تكامل سلسلة التوريد". ويساعد استخدام عملية التبادل الإلكتروني للبيانات المنظمات على توثيق التبادل الإلكتروني للأعمال، وتوفير الإجراءات النمطية الموحدة لتتبعها المنظمات فيما بينها وبين الموردين والعملاء.

#### ت- البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

توجد مجموعة من البرامج المتخصصة التي تدعم الإدارة الإلكترونية لسلسلة التوريد:

##### 1. برنامج تخطيط سلسلة التوريد (Supply Chain Planning – SCP)

يستخدم هذا البرنامج اللوغاريتمات والرياضيات للمساعدة في تحسين تدفق وكفاءة سلسلة التوريد، وكذلك تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن. ويعتمد هذا البرنامج بشكل أساسي على دقة المعلومات، حيث يجب تحديثها أولاً بأول لتشمل طلبات العملاء، وطاقات التصنيع، وقدرات التسليم للمنتجات.

##### 2. برنامج تخطيط موارد المنشأة (Enterprise Resource Planning – ERP)

يساعد هذا البرنامج المنظمات على تعظيم العوائد المحققة من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الثابتة اللازمة لعمليات التوريد، وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات. ويرتبط هذا البرنامج بتحديد أماكن الطلب، وأشكال الشحن، والتشغيل المرحلي للطاقة. كما أنه يشمل وظائف أخرى مثل التسويق، مراقبة المخزون، أوامر النقل، خدمات العميل، التمويل، والموارد البشرية.

### 3. برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع ( Distribution Requirements Planning - DRP)

يُعد هذا النظام ضرورياً لإدارة المخزون وتخطيط التوزيع، ويُعتبر امتداداً لمفهوم تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP). يقوم هذا النظام بتقسيم المخزون إلى مجموعات مختلفة من المخازن، ويبدأ عمله من خلال الطلب في نهاية قناة التوزيع ثم يعمل للخلف عبر نظام التخزين. ويهدف إلى تحقيق توقيت مرحلي لإحلال الجداول اللازمة لتحرك المخزون خلال شبكة التخزين أو المخازن. وتستخدمه الإدارة لتخطيط وتنسيق النقل، والتخزين، والعمالة، والمعدات، والتدفقات المالية.

### 4. برنامج تنفيذ سلسلة التوريد (Supply Chain Execution - SCE)

يقوم البرنامج التنفيذي لإدارة سلاسل التوريد بالتشغيل الأوتوماتيكي (الآتمة) للخطوات المختلفة للمكونات الخمسة لإدارة سلاسل التوريد. وبشكل مبسط، يتم تنفيذ ذلك إلكترونياً بدءاً من معالجة الطلبات في المصنع وحتى التواصل مع الموردين اللازمين لتوفير احتياجات التصنيع للمنتجات.

## المبحث الثاني: 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.

التعريف والمفهوم: عرّفها العزاوي (2019) 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.

الأداء الأمثل: يشير الزعبي (2017) إلى أنها تمثل "المستوى الذي تُدار فيه الموارد المتاحة بطريقة تحقق الأداء الأمثل دون التأثير سلباً على جودة المنتجات أو الخدمات". فهي بذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من الجودة، والسرعة، والتكلفة، والابتكار.

## الفرق بين الكفاءة التشغيلية والفعالية

يجب التمييز بين مفهومي الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness)، رغم ارتباطهما الوثيق بالأداء المؤسسي.

الكفاءة تشير إلى الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل، أي أنها تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات. يمكن تلخيصها في عبارة: "عمل الشيء بطريقة صحيحة"، وتحديدًا من حيث تقليل الهدر في الوقت والتكلفة.

الفعالية تعني مدى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، أي أنها تركز على النتائج النهائية. يمكن تلخيصها في عبارة: "عمل الشيء الصحيح".

وقد أوضح الرويلي (2018) أن المؤسسة قد تكون كفؤة في ترشيد استخدام الموارد، ولكنها قد تكون غير فعالة إذا كانت مخرجاتها لا تخدم أهدافها الاستراتيجية. وفي تأكيد لهذا التفريق، أشار Mintzberg (2009) إلى أن المؤسسات التي تسعى فقط للكفاءة دون الفعالية قد تُحقق وفورات على المدى القصير، لكنها تفشل في تحقيق الرؤية بعيدة المدى. لذا، يتطلب الأداء المؤسسي الفعال الجمع بين الكفاءة والفعالية في آن واحد.

### أهمية الكفاءة التشغيلية

تلعب الكفاءة التشغيلية دوراً أساسياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، وتقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة:

الاستجابة والميزة التنافسية: أشار حسين (2020) إلى أن المؤسسات ذات الكفاءة التشغيلية المرتفعة تتميز بقدرتها على الاستجابة السريعة لتقلبات السوق، وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل، وزيادة رضا العملاء.

تحسين الأداء التشغيلي: يؤكد Kotler و Keller (2016) أن الكفاءة تمكّن المؤسسات من تحسين سلسلة التوريد، وتقليل مدة إنجاز العمليات، وزيادة الإنتاجية، مما يعزز من استدامة الأداء المؤسسي. دعم التوسع: تُعد الكفاءة عاملاً حاسماً يُعتمد عليه في اتخاذ قرارات التوسع أو الدخول إلى أسواق جديدة.

### العوامل المؤثرة في الكفاءة التشغيلية

هناك عدة عوامل تنظيمية وتشغيلية تؤثر في مستوى الكفاءة التشغيلية للمؤسسة: الهيكل التنظيمي: يشير الضبياني (2018) إلى أن وضوح الأدوار وتقليل المستويات الإدارية يساهمان في تحسين تدفق العمليات.

الموارد البشرية: يؤكد العنزي (2019) على أن التدريب المستمر، والتحفيز، وبناء ثقافة تحسين الأداء، تؤثر بشكل مباشر في الكفاءة.

التكنولوجيا: يساهم استخدام الأدوات التكنولوجية والأنظمة الذكية في أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء. أساليب العمل: يرفع التنظيم الجيد، ومراقبة الجودة، و تبسيط الإجراءات الإدارية من كفاءة تنفيذ المهام (Porter, 1998).

### نماذج وأطر نظرية لدعم الكفاءة التشغيلية

اعتمدت المؤسسات الحديثة على عدة أطر ونماذج إدارية لتعزيز كفاءتها التشغيلية، من أبرزها: التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing): يهدف إلى تقليل الهدر وزيادة الكفاءة عبر تحسين تدفق العمل. ويوضح Womack و Jones (2003) أن هذا النموذج يعتمد على مفهوم القيمة من وجهة نظر العميل، ويسعى لحذف كل ما لا يضيف قيمة.

سيكس سيجما (Six Sigma): يركز هذا المنهج على تقليل العيوب وتحسين العمليات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة. يشير Pande وآخرون (2000) إلى أن هذا المنهج يهدف للوصول إلى مستوى عالٍ من الدقة (3.4 عيب لكل مليون عملية).

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM): تُعنى بتحسين الجودة على مستوى المؤسسة ككل. وقد أشار Deming (1986) إلى أن تحسين الجودة يؤدي مباشرة إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering – BPR): يُعيد تصميم العمليات الجذرية داخل المؤسسة لتحسين الأداء بشكل كبير. أكد Hammer و Champy (1993) أن هذا النموذج يُحدث تغييراً جذرياً وليس مجرد تحسينات تدريجية.

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC): طوره Kaplan و Norton (1996) لربط الأداء التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات أداء رئيسية.

## الفصل الثالث: المنهجية

### المنهج الكمي:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الكمي وهو 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.

### المنهج الوصفي التحليلي:

ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي 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.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، نظراً لما تمثله من دور محوري في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز الكفاءة التشغيلية ضمن بيئة الأعمال السعودية الحديثة. وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في عدد من هذه المؤسسات بهدف الحصول على بيانات تمثل مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية ذات الصلة بموضوع البحث.

تم توزيع عدد (320) استمارة استبانة على أفراد العينة، وقد تم استرجاع (260) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت حوالي 81.25%.

## صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين متخصصين في مجال الإدارة والإحصاء. وقد تم التوجه إلى المحكمين لإبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للجزء الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل جزء من أجزاء متغيرات البحث الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريًا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة البحث.

وتركزت توجيهات المحكمين على ضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة.

## ثبات فقرات الاستبانة:

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .863             | 32         |

لقد تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا لتحديد درجة ثبات الأداة حيث بلغت نتيجة الاختبار (86.3%) وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (60%) وبالتالي هي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعل الباحثون على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج.

## أدوات جمع البيانات

لأجل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث فقد تم الاعتماد في جمع المعلومات النظرية على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثل بالكتب والدراسات السابقة والأبحاث ومواقع الإنترنت والمجلات العلمية والمقالات المتعلقة بموضوع البحث مصادر ثانوية Secondary Sources أما الجانب الميداني فقد تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات مصادر أولية Primary Sources، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (1-2-3-4-5) غير موافق بشدة وبمدى استجابة (1-5) وبوسط حسابي قدره (3)

## الفصل الرابع: تحليل النتائج

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي Statistical Package for social sciences والذي يرمز له بالرمز SPSS

وقد تم تدريج العبارات على مقياس ليكرت الخماسي وذلك كما هو مبين في الآتي:

جدول رقم 4-1 مقياس ليكرت

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1          | 2     | 3     | 4         | 5              |

## البيانات الديموغرافية

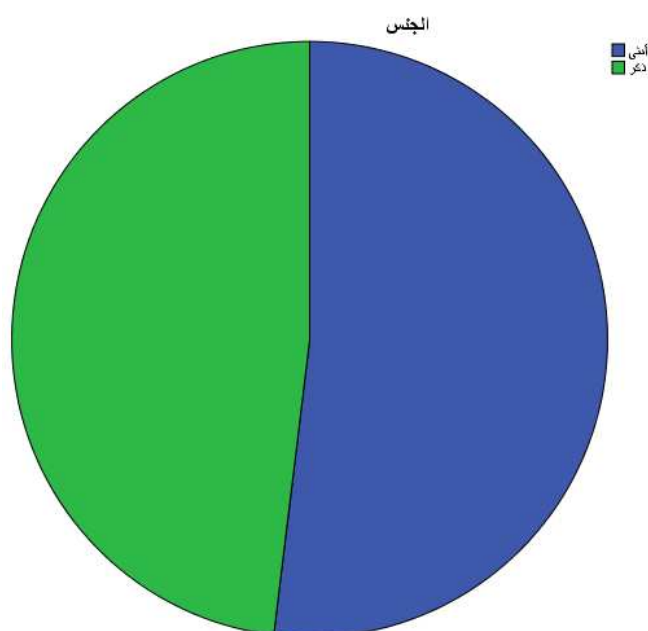
### 1. توزيع العينة حسب النوع

جدول رقم 2-4

| الجنس            |        |         |          |
|------------------|--------|---------|----------|
| النسبة التراكمية | النسبة | التكرار |          |
| 51.9             | 51.9   | 135     | أنثى     |
| 100              | 48.1   | 125     | ذكر      |
|                  | 100    | 260     | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 1-4 توزيع العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

بناءً على البيانات السابقة؛ فلقد بلغت نسبة الإناث في العينة 51.92%، في حين أنه قد بلغت نسبة الذكور في العينة 48.08%؛ ويتضح من ذلك أن غالبية العينة كانت من الإناث.

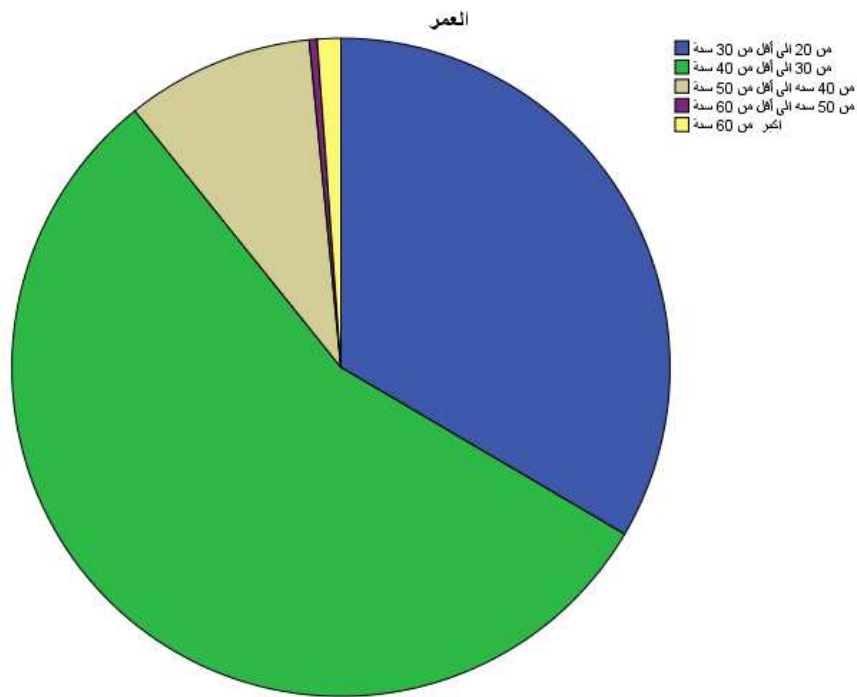
## 2. توزيع العينة حسب العمر

جدول رقم 3-4

| العمر            |        |         |                                |
|------------------|--------|---------|--------------------------------|
| النسبة التراكمية | النسبة | التكرار |                                |
| 33.5             | 33.5   | 87      | من 20 الى<br>أقل من 30 سنة     |
| 89.2             | 55.8   | 145     | من 30 الى<br>أقل من 40 سنة     |
| 98.5             | 9.2    | 24      | من 40 سنه<br>الى أقل من 50 سنة |
| 98.8             | 0.4    | 1       | من 50 سنه<br>الى أقل من 60 سنة |
| 100              | 1.2    | 3       | أكبر من 60<br>سنة              |
|                  | 100    | 260     | الإجمالي                       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-2 توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

بناءً على الجدول والشكل السابق؛ فإن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى أقل من 30 سنة 33.5%، ونسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة 55.8%، في حين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة حتى أقل من 50 سنة 9.2%، في حين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة بلغت 1.2%، وكانت نسبة الأفراد أكثر من 60 سنة 0.4%، ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة.

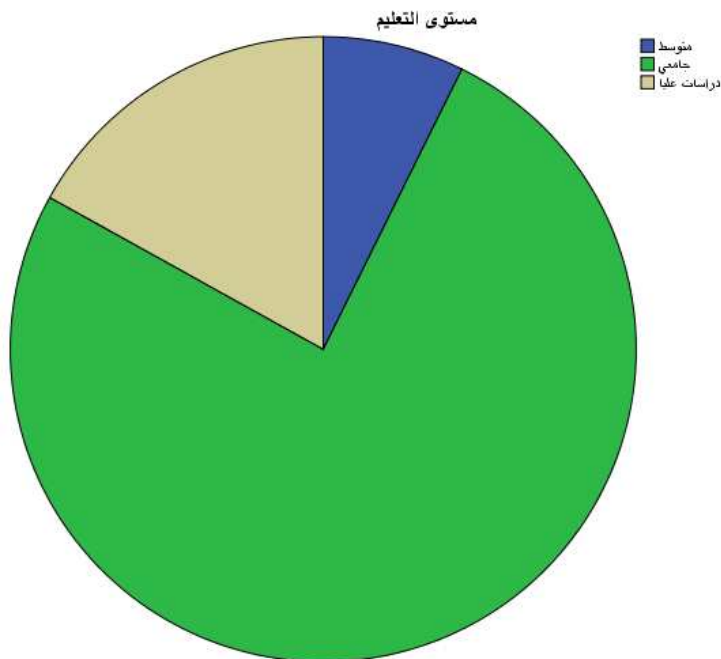
### 3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم 4-4

| مستوى التعليم    |        |         |             |
|------------------|--------|---------|-------------|
| النسبة التراكمية | النسبة | التكرار |             |
| 7.3              | 7.3    | 19      | متوسط       |
| 83.1             | 75.8   | 197     | جامعي       |
| 100              | 16.9   | 44      | دراسات عليا |
|                  | 100    | 260     | الإجمالي    |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 3-4 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

بناءً على الشكل السابق؛ إن نسبة الأفراد الحاصلين على مؤهل جامعي 75.8%، والأفراد الحاصلين على دراسات عليا بلغوا نسبة 16.9%، وبالتالي كانت أغلب العينة حاصلة على مؤهل جامعي.

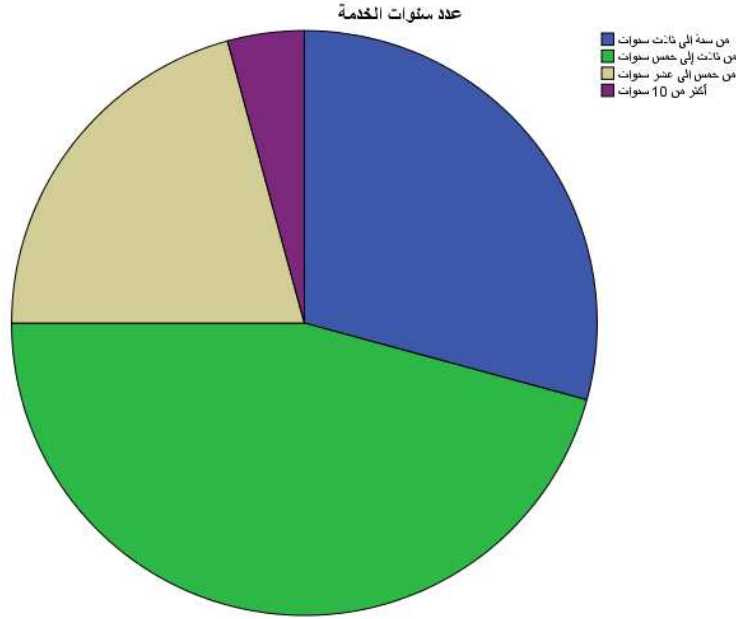
#### 4. توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول رقم 4-5

| عدد سنوات الخدمة |        |         |                          |
|------------------|--------|---------|--------------------------|
| النسبة التراكمية | النسبة | التكرار |                          |
| 29.2             | 29.2   | 76      | من سنة الى<br>ثلاث سنوات |
| 75               | 45.8   | 119     | من ثلاث إلى<br>خمس سنوات |
| 95.8             | 20.8   | 54      | من خمس الى<br>عشر سنوات  |
| 100              | 4.2    | 11      | أكثر من 10<br>سنوات      |
|                  | 100    | 260     | الإجمالي                 |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-4 توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

بناءً على الشكل السابق؛ بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من سنة إلى ثلاث سنوات 29.2%، بينما نسبة الأفراد الذين تراوحت عدد سنوات الخبرة لديهم من ثلاث إلى خمس سنوات 45.8%، ونسبة الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من خمس إلى عشر سنوات 20.8%، وكانت نسبة الأفراد الذين تراوحت عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات 4.2%.

### التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة

#### المحور الأول: تكامل الموردين

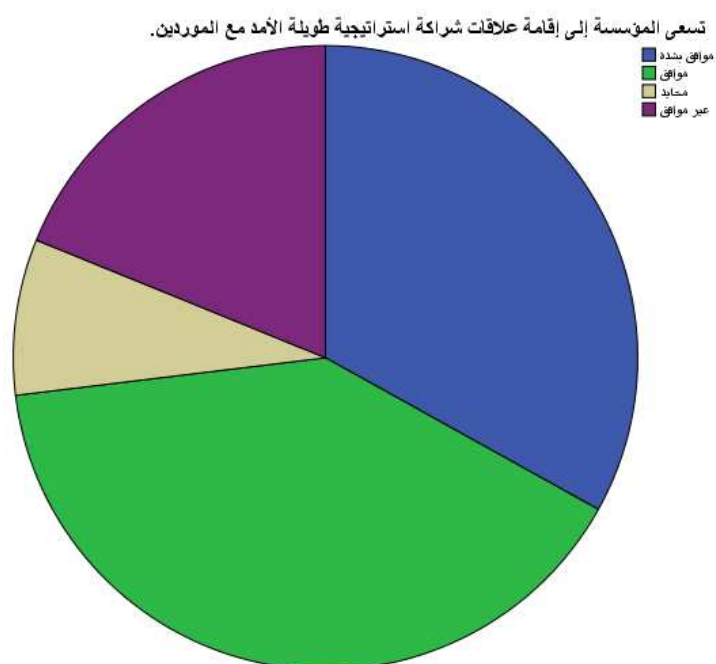
5. تسعى المؤسسة إلى إقامة علاقات شراكة استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين.

جدول رقم 4-6

| تسعى المؤسسة إلى إقامة علاقات شراكة استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين. |        |         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| النسبة التراكمية                                                        | النسبة | التكرار |            |
| 33.1                                                                    | 33.1   | 86      | موافق بشدة |
| 73.1                                                                    | 40.0   | 104     | موافق      |
| 81.2                                                                    | 8.1    | 21      | محايد      |
| 100.0                                                                   | 18.8   | 49      | غير موافق  |
|                                                                         | 100.0  | 260     | الإجمالي   |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-5



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 33.1% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تسعى المؤسسة إلى إقامة علاقات شراكة استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين." نسبة 40% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 8.1% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 18.8% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 73.1%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 18.8%.

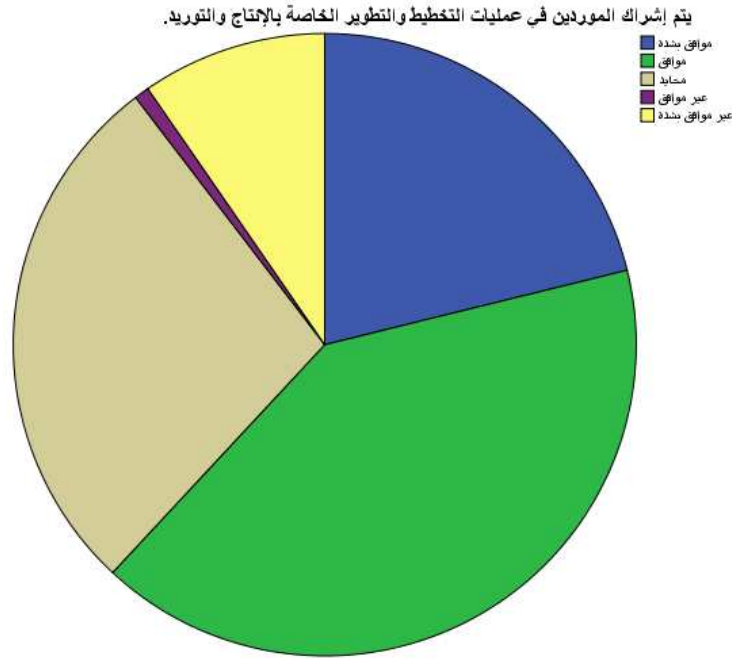
6. يتم إشراك الموردين في عمليات التخطيط والتطوير الخاصة بالإنتاج والتوريد.

جدول رقم 4-7

| يتم إشراك الموردين في عمليات التخطيط والتطوير الخاصة بالإنتاج والتوريد. |        |         |                |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                        | النسبة | التكرار |                |
| 21.2                                                                    | 21.2   | 55      | موافق بشدة     |
| 61.9                                                                    | 40.8   | 106     | موافق          |
| 89.6                                                                    | 27.7   | 72      | محايد          |
| 90.4                                                                    | .8     | 2       | غير موافق      |
| 100.0                                                                   | 9.6    | 25      | غير موافق بشدة |
|                                                                         | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-6



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الشكل أعلاه أن 21.2% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يتم إشراك الموردين في عمليات التخطيط والتطوير الخاصة بالإنتاج والتوريد." نسبة 40.8% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 27.7% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 0.8% غير موافقين على العبارة، و9.6% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 62%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10.4%.

7. تُجري المؤسسة تقييمات منتظمة لأداء الموردين لتحسين جودة الإمدادات.

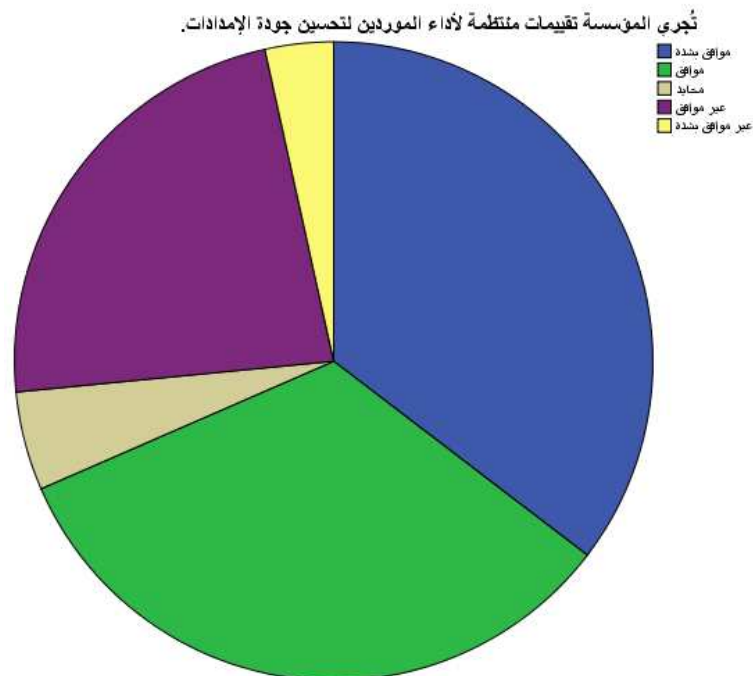
جدول رقم 4-8

| تُجري المؤسسة تقييمات منتظمة لأداء الموردين لتحسين جودة الإمدادات. |        |         |            |
|--------------------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| النسبة التراكمية                                                   | النسبة | التكرار |            |
| 35.4                                                               | 35.4   | 92      | موافق بشدة |
| 68.5                                                               | 33.1   | 86      | موافق      |
| 73.5                                                               | 5.0    | 13      | محايد      |

|       |       |     |                   |
|-------|-------|-----|-------------------|
| 96.5  | 23.1  | 60  | غير موافق         |
| 100.0 | 3.5   | 9   | غير موافق<br>بشدة |
|       | 100.0 | 260 | الإجمالي          |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-7



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 35.4% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تُجري المؤسسة تقييمات منتظمة لأداء الموردين لتحسين جودة الإمدادات." نسبة 33.1% من أفراد

العينة موافقون، يليهم نسبة 5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 23.1% غير موافقين على العبارة، و3.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 68.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 26.6%.

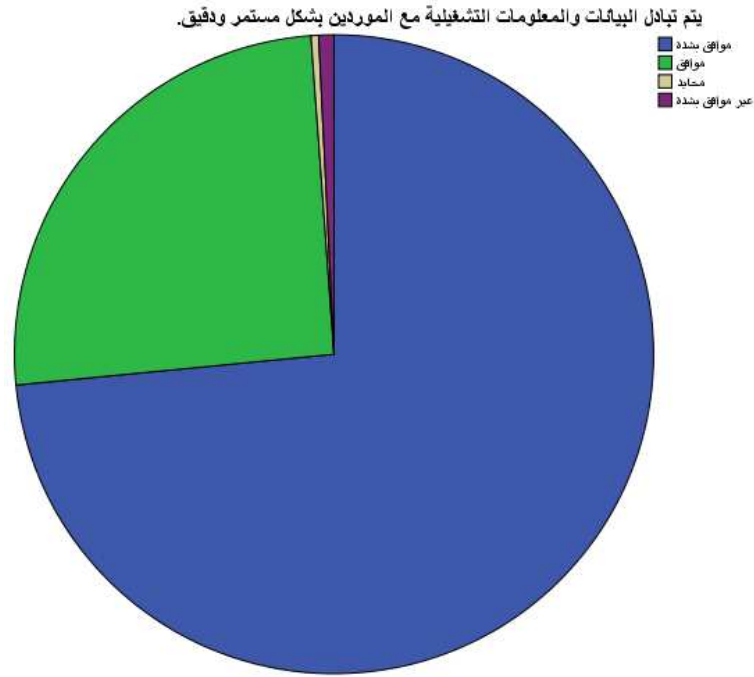
8. يتم تبادل البيانات والمعلومات التشغيلية مع الموردين بشكل مستمر ودقيق.

جدول رقم 4-9

| يتم تبادل البيانات والمعلومات التشغيلية مع الموردين بشكل مستمر ودقيق. |        |         |                   |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|---------|-------------------|
| النسبة التراكمية                                                      | النسبة | التكرار |                   |
| 73.5                                                                  | 73.5   | 191     | موافق بشدة        |
| 98.8                                                                  | 25.4   | 66      | موافق             |
| 99.2                                                                  | .4     | 1       | محايد             |
| 100.0                                                                 | .8     | 2       | غير موافق<br>بشدة |
|                                                                       | 100.0  | 260     | الإجمالي          |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-8



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 73.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يتم تبادل البيانات والمعلومات التشغيلية مع الموردين بشكل مستمر ودقيق." نسبة 25.4% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 0.4% من أفراد العينة محايدون، و0.8% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 98.9%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 0.8%.

9. تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لمتابعة أداء الموردين وتحليل نتائجهم.

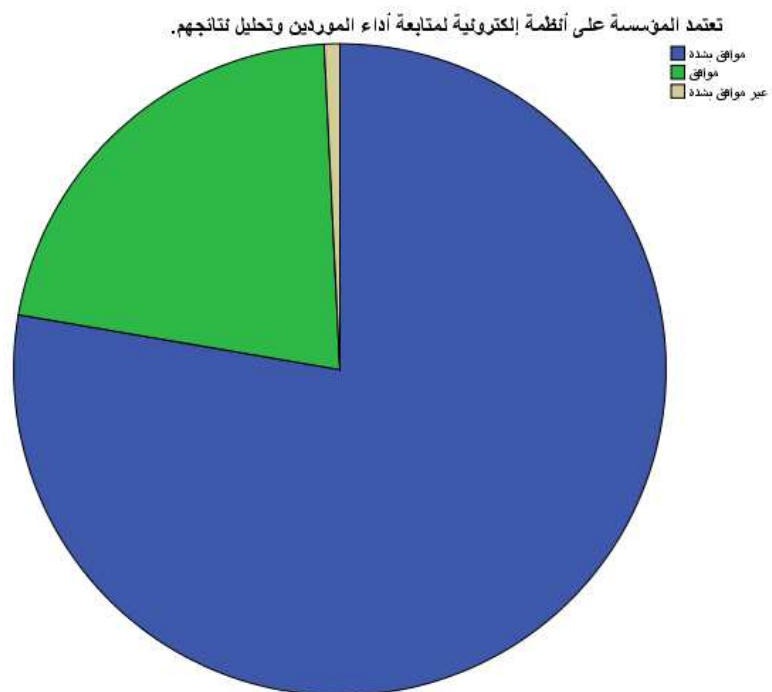
جدول رقم 4-10

| تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لمتابعة أداء الموردين وتحليل نتائجهم. |        |         |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-------------------|
| النسبة التراكمية                                                        | النسبة | التكرار |                   |
| 77.7                                                                    | 77.7   | 202     | موافق بشدة        |
| 99.2                                                                    | 21.5   | 56      | موافق             |
| 100.0                                                                   | .8     | 2       | غير موافق<br>بشدة |

|  |       |     |          |
|--|-------|-----|----------|
|  | 100.0 | 260 | الإجمالي |
|--|-------|-----|----------|

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-9



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 77.7% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لمتابعة أداء الموردين وتحليل نتائجهم." نسبة 21.5% من أفراد العينة موافقون، و0.8% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 99.2%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 0.8%.

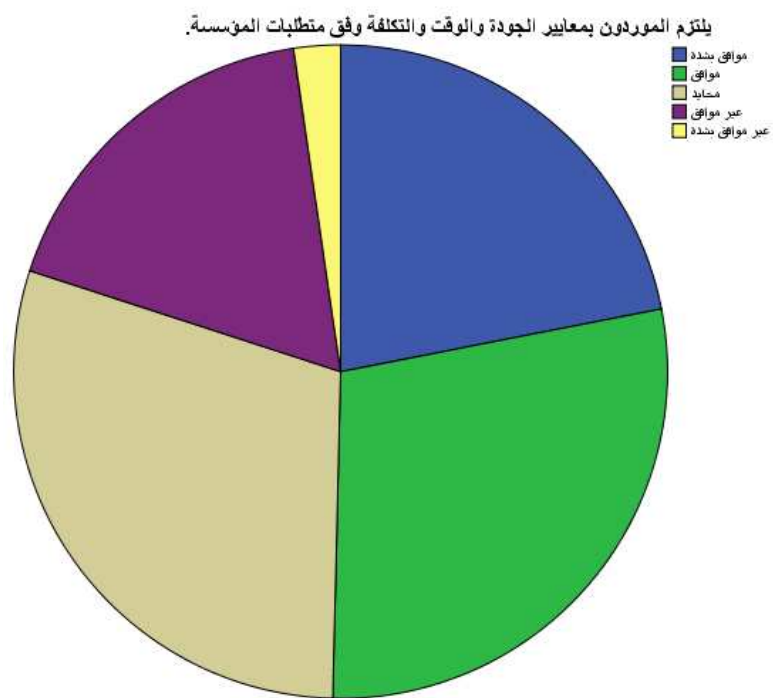
#### 10. يلتزم الموردون بمعايير الجودة والوقت والتكلفة وفق متطلبات المؤسسة.

جدول رقم 4-11

| يلتزم الموردون بمعايير الجودة والوقت والتكلفة وفق متطلبات المؤسسة. |        |         |                |
|--------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                   | النسبة | التكرار |                |
| 21.9                                                               | 21.9   | 57      | موافق بشدة     |
| 50.4                                                               | 28.5   | 74      | موافق          |
| 80.0                                                               | 29.6   | 77      | محايد          |
| 97.7                                                               | 17.7   | 46      | غير موافق      |
| 100.0                                                              | 2.3    | 6       | غير موافق بشدة |
|                                                                    | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-10



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 21.9% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يلتزم الموردون بمعايير الجودة والوقت والتكلفة وفق متطلبات المؤسسة." نسبة 28.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 29.6% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 17.7% غير موافقين على العبارة، و2.3% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 50.4%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 20%.

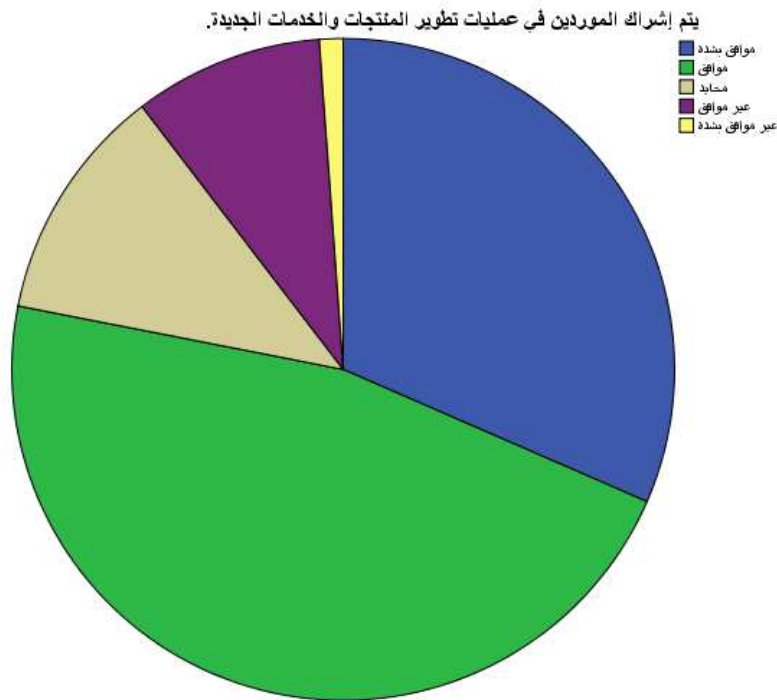
#### 11. يتم إشراك الموردين في عمليات تطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

جدول رقم 4-12

| يتم إشراك الموردين في عمليات تطوير المنتجات والخدمات الجديدة. |        |         |                |
|---------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                              | النسبة | التكرار |                |
| 31.5                                                          | 31.5   | 82      | موافق بشدة     |
| 78.1                                                          | 46.5   | 121     | موافق          |
| 89.6                                                          | 11.5   | 30      | محايد          |
| 98.8                                                          | 9.2    | 24      | غير موافق      |
| 100.0                                                         | 1.2    | 3       | غير موافق بشدة |
|                                                               | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-11



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 31.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يتم إشراك الموردين في عمليات تطوير المنتجات والخدمات الجديدة." نسبة 46.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 11.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 9.2% غير موافقين على العبارة، و1.2% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 78%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10.4%.

## المحور الثاني: تكامل العمليات الداخلية

12. يوجد تنسيق فعال بين إدارات المشتريات، والإنتاج، والمخازن، والتوزيع.

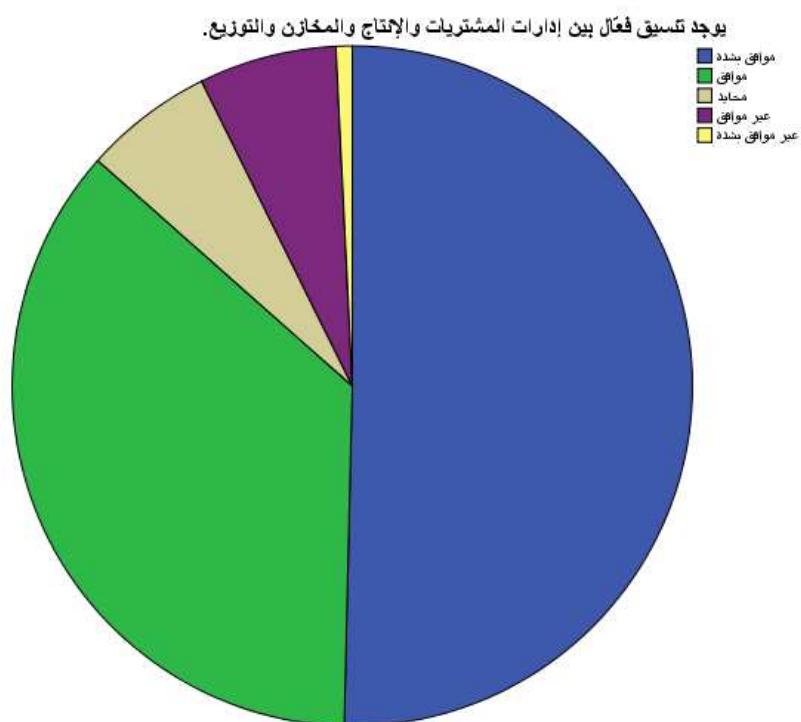
جدول رقم 4-13

| يوجد تنسيق فعال بين إدارات المشتريات، والإنتاج، والمخازن، والتوزيع. |        |         |  |
|---------------------------------------------------------------------|--------|---------|--|
| النسبة التراكمية                                                    | النسبة | التكرار |  |

|       |       |     |                |
|-------|-------|-----|----------------|
| 50.4  | 50.4  | 131 | موافق بشدة     |
| 86.5  | 36.2  | 94  | موافق          |
| 92.7  | 6.2   | 16  | محايد          |
| 99.2  | 6.5   | 17  | غير موافق      |
| 100.0 | .8    | 2   | غير موافق بشدة |
|       | 100.0 | 260 | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-12



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 50.4% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يوجد تنسيق فعال بين إدارات المشتريات، والإنتاج، والمخازن، والتوزيع." نسبة 36.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 6.2% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 6.5% غير موافقين على العبارة، و0.8% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 86.6%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.3%.

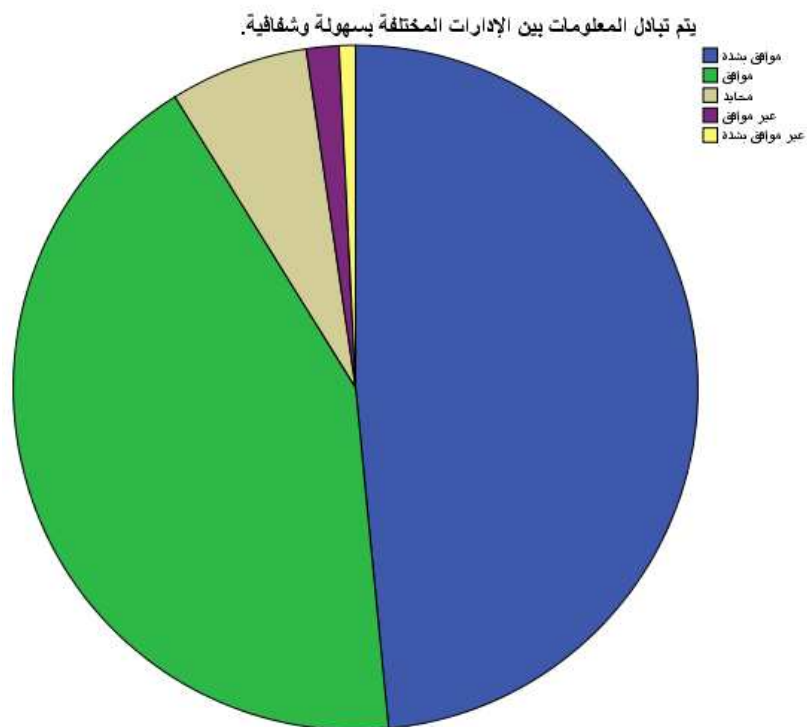
### 13. يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بسهولة وشفافية.

جدول رقم 4-14

| يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بسهولة وشفافية. |        |         |                |
|-----------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                          | النسبة | التكرار |                |
| 48.5                                                      | 48.5   | 126     | موافق بشدة     |
| 91.2                                                      | 42.7   | 111     | موافق          |
| 97.7                                                      | 6.5    | 17      | محايد          |
| 99.2                                                      | 1.5    | 4       | غير موافق      |
| 100.0                                                     | .8     | 2       | غير موافق بشدة |
|                                                           | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-13



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 48.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بسهولة وشفافية." نسبة 42.7% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 6.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 1.5% غير موافقين على العبارة، و0.8% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 91.2%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 2.3%.

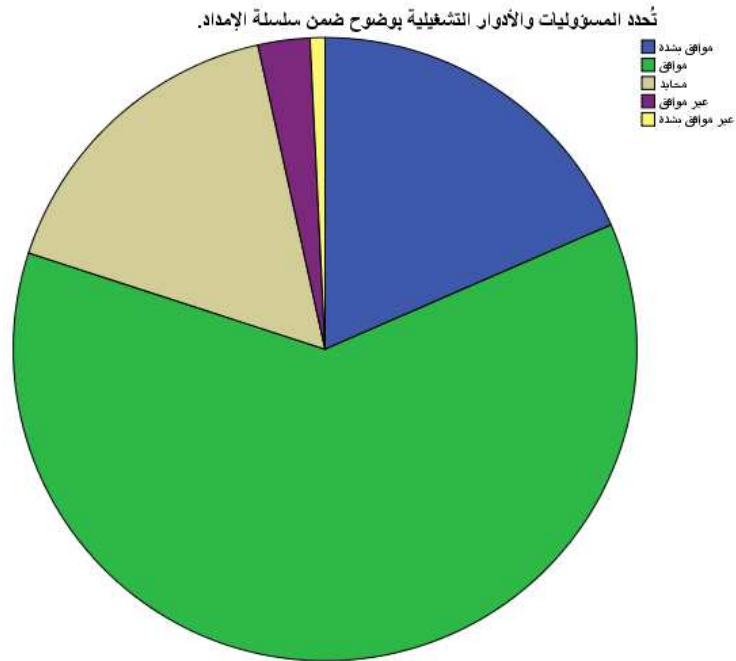
#### 14. تُحدد المسؤوليات والأدوار التشغيلية بوضوح ضمن سلسلة الإمداد.

جدول رقم 4-15

| تُحدد المسؤوليات والأدوار التشغيلية بوضوح ضمن سلسلة الإمداد. |        |         |                |
|--------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                             | النسبة | التكرار |                |
| 18.5                                                         | 18.5   | 48      | موافق بشدة     |
| 80.0                                                         | 61.5   | 160     | موافق          |
| 96.5                                                         | 16.5   | 43      | محايد          |
| 99.2                                                         | 2.7    | 7       | غير موافق      |
| 100.0                                                        | .8     | 2       | غير موافق بشدة |
|                                                              | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-14



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 18.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تُحدد المسؤوليات والأدوار التشغيلية بوضوح ضمن سلسلة الإمداد." نسبة 61.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 16.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 2.7% غير موافقين على العبارة، و0.8% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 80%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 3.5%.

#### 15. تُعد الخطط التشغيلية بالتنسيق بين الإدارات المختلفة.

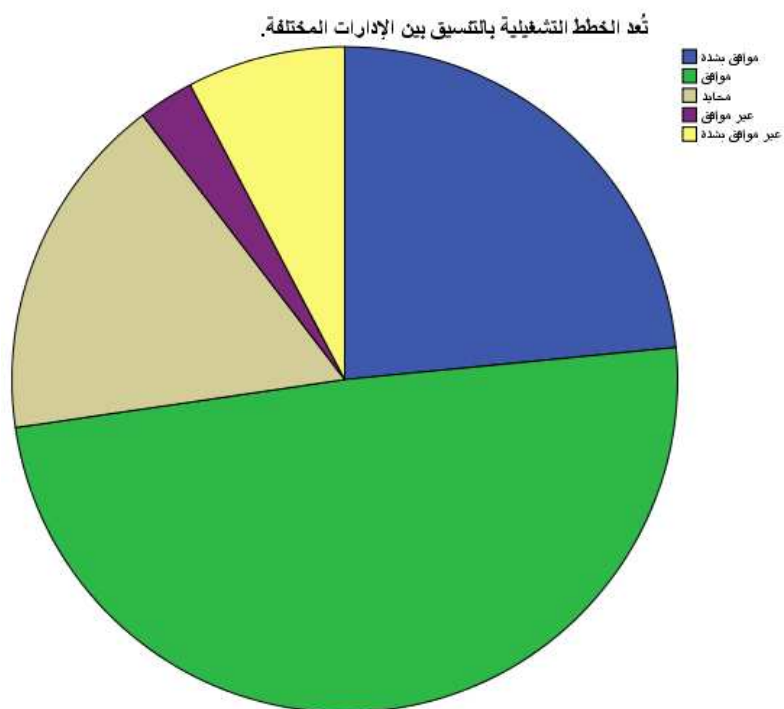
جدول رقم 4-16

| تُعد الخطط التشغيلية بالتنسيق بين الإدارات المختلفة. |        |         |            |
|------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| النسبة التراكمية                                     | النسبة | التكرار |            |
| 23.5                                                 | 23.5   | 61      | موافق بشدة |
| 72.7                                                 | 49.2   | 128     | موافق      |

|       |       |     |                   |
|-------|-------|-----|-------------------|
| 89.6  | 16.9  | 44  | محايد             |
| 92.3  | 2.7   | 7   | غير موافق         |
| 100.0 | 7.7   | 20  | غير موافق<br>بشدة |
|       | 100.0 | 260 | الإجمالي          |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-15



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 23.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تُعد الخطط التشغيلية بالتنسيق بين الإدارات المختلفة." نسبة 49.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 16.9% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 2.7% غير موافقين على العبارة، و7.7% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 72.7%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10.4%.

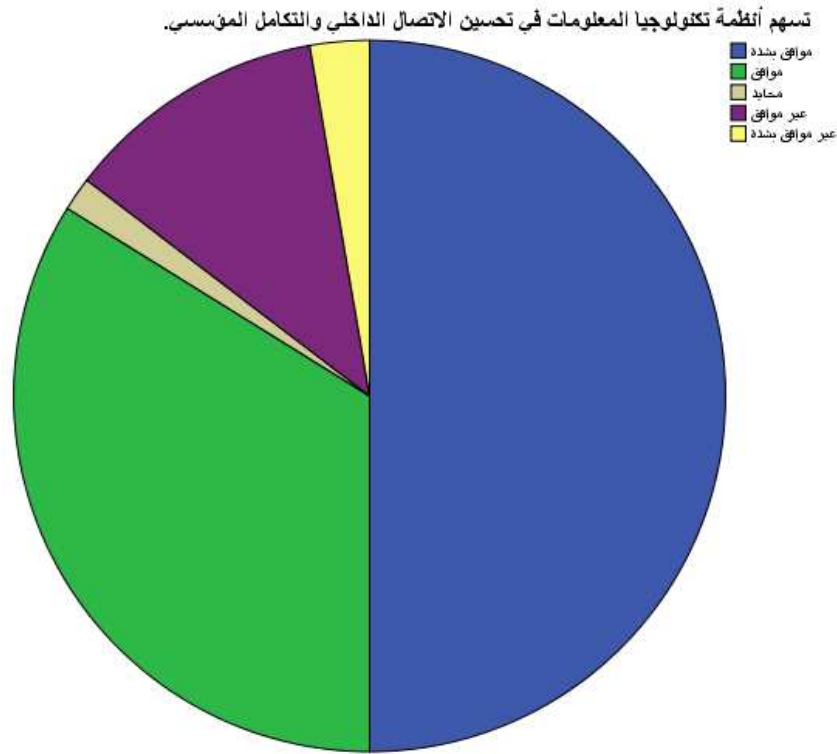
#### 16. تسهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي والتكامل المؤسسي.

جدول رقم 4-17

| تسهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي والتكامل المؤسسي. |        |         |                |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                          | النسبة | التكرار |                |
| 50.0                                                                      | 50.0   | 130     | موافق بشدة     |
| 83.8                                                                      | 33.8   | 88      | موافق          |
| 85.4                                                                      | 1.5    | 4       | محايد          |
| 97.3                                                                      | 11.9   | 31      | غير موافق      |
| 100.0                                                                     | 2.7    | 7       | غير موافق بشدة |
|                                                                           | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-16



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 50% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تسهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي والتكامل المؤسسي." نسبة 33.8% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 1.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 11.9% غير موافقين على العبارة، و 2.7% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 83.8%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 14.6%.

17. يوجد نظام موحد لإدارة تدفق المواد والمخزون داخل المؤسسة.

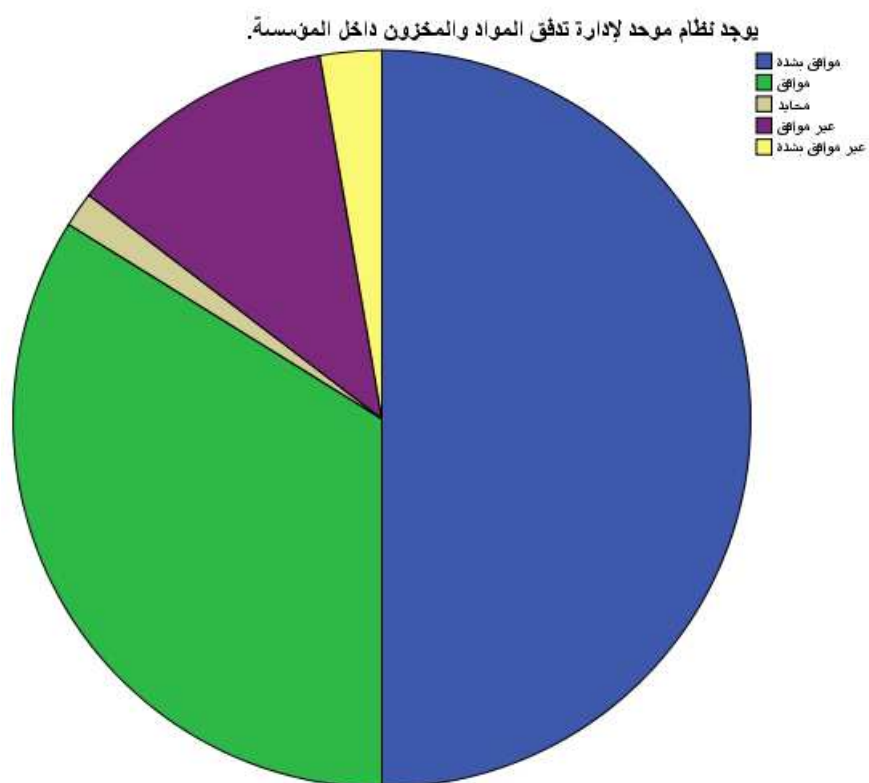
جدول رقم 4-18

| يوجد نظام موحد لإدارة تدفق المواد والمخزون داخل المؤسسة. |        |         |            |
|----------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| النسبة التراكمية                                         | النسبة | التكرار |            |
| 50.0                                                     | 50.0   | 130     | موافق بشدة |
| 83.8                                                     | 33.8   | 88      | موافق      |

|       |       |     |                |
|-------|-------|-----|----------------|
| 85.4  | 1.5   | 4   | محايد          |
| 97.3  | 11.9  | 31  | غير موافق      |
| 100.0 | 2.7   | 7   | غير موافق بشدة |
|       | 100.0 | 260 | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-17



**المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)**

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 50% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يوجد نظام موحد لإدارة تدفق المواد والمخزون داخل المؤسسة." نسبة 33.8% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 1.5% من أفراد العينة محايدون، بينما نسبة 11.9% غير موافقين ونسبة 2.7% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 83.8%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 14.6%.

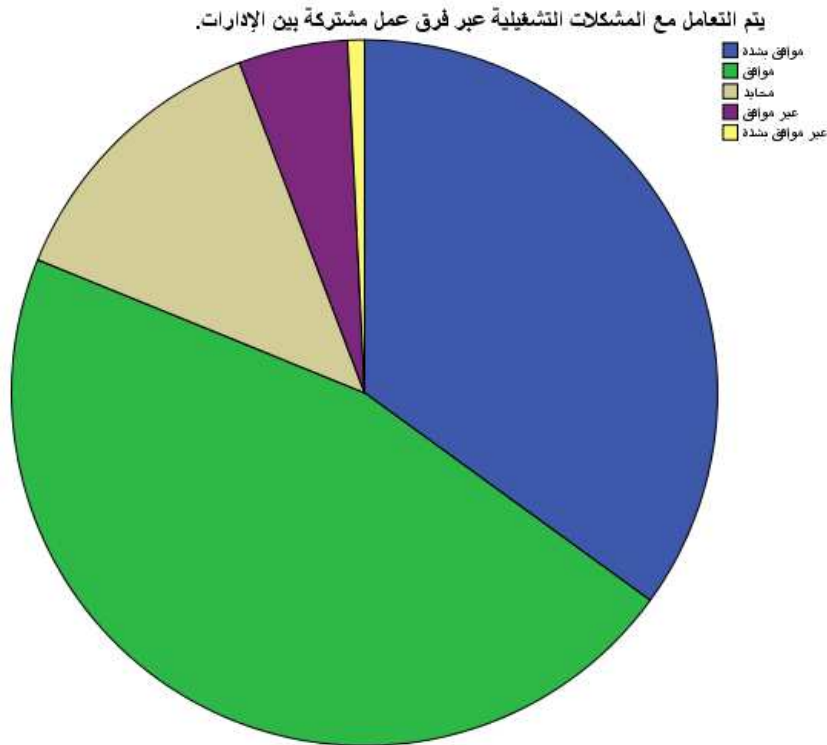
**18. يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية عبر فرق عمل مشتركة بين الإدارات.**

جدول رقم 4-19

| يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية عبر فرق عمل مشتركة بين الإدارات. |        |         |                |
|--------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                   | النسبة | التكرار |                |
| 35.0                                                               | 35.0   | 91      | موافق بشدة     |
| 81.2                                                               | 46.2   | 120     | موافق          |
| 94.2                                                               | 13.1   | 34      | محايد          |
| 99.2                                                               | 5.0    | 13      | غير موافق      |
| 100.0                                                              | .8     | 2       | غير موافق بشدة |
|                                                                    | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-18



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 35% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية عبر فرق عمل مشتركة بين الإدارات." نسبة 46.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 13.1% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5% غير موافقين على العبارة، و0.8% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 81.2%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 5.8%.

### المحور الثالث: التكامل مع العملاء والموزعين

19. تقييم المؤسسة علاقات تعاون طويلة المدى مع العملاء والموزعين.

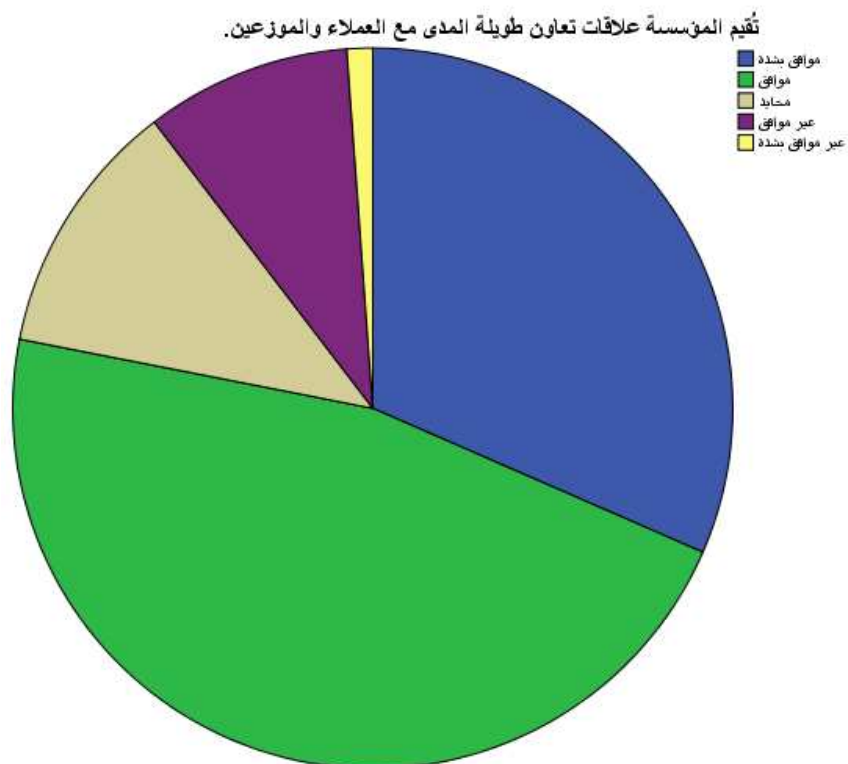
جدول رقم 4-20

| تقييم المؤسسة علاقات تعاون طويلة المدى مع العملاء والموزعين. |        |         |            |
|--------------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| النسبة التراكمية                                             | النسبة | التكرار |            |
| 31.5                                                         | 31.5   | 82      | موافق بشدة |

|       |       |     |                |
|-------|-------|-----|----------------|
| 78.1  | 46.5  | 121 | موافق          |
| 89.6  | 11.5  | 30  | محايد          |
| 98.8  | 9.2   | 24  | غير موافق      |
| 100.0 | 1.2   | 3   | غير موافق بشدة |
|       | 100.0 | 260 | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-19



**المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)**

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 31.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تقيم المؤسسة علاقات تعاون طويلة المدى مع العملاء والموزعين." نسبة 46.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 11.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 11.5% غير موافقين على العبارة، و 1.2% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 78%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.7%.

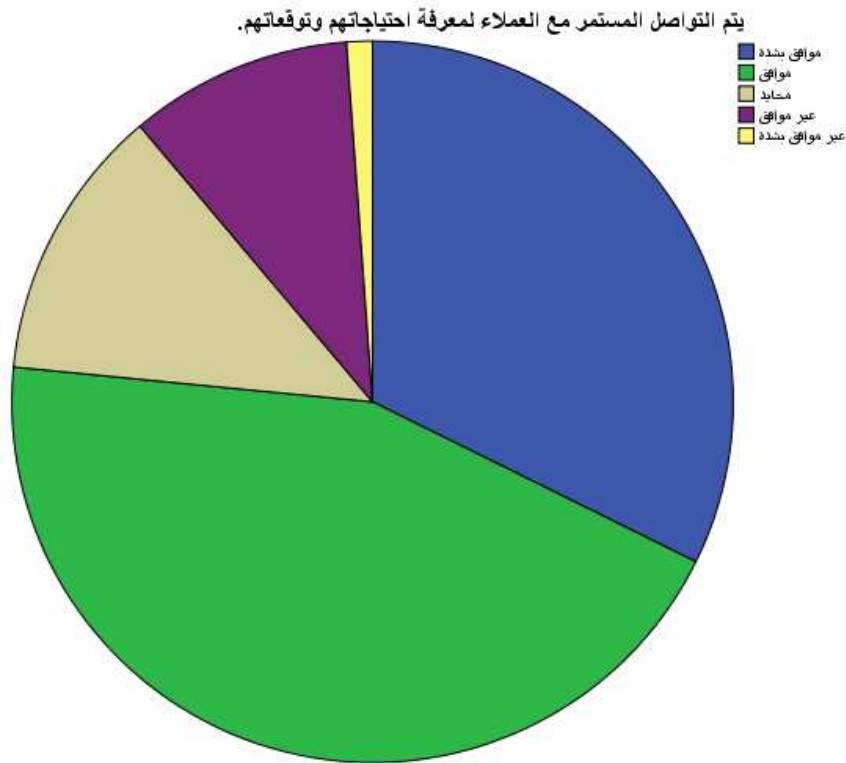
**20. يتم التواصل المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم.**

جدول رقم 4-21

| يتم التواصل المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم. |        |         |                |
|-------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                            | النسبة | التكرار |                |
| 32.3                                                        | 32.3   | 84      | موافق بشدة     |
| 76.5                                                        | 44.2   | 115     | موافق          |
| 88.8                                                        | 12.3   | 32      | محايد          |
| 98.8                                                        | 10.0   | 26      | غير موافق      |
| 100.0                                                       | 1.2    | 3       | غير موافق بشدة |
|                                                             | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-20



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 32.3% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تسهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي والتكامل المؤسسي." نسبة 44.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 12.3% من أفراد العينة محايدون، بينما نسبة 10% غير موافقين ونسبة 1.2% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 76.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 11.2%.

21. تُستخدم أنظمة إلكترونية لتتبع الطلبات وجدولة عمليات التسليم.

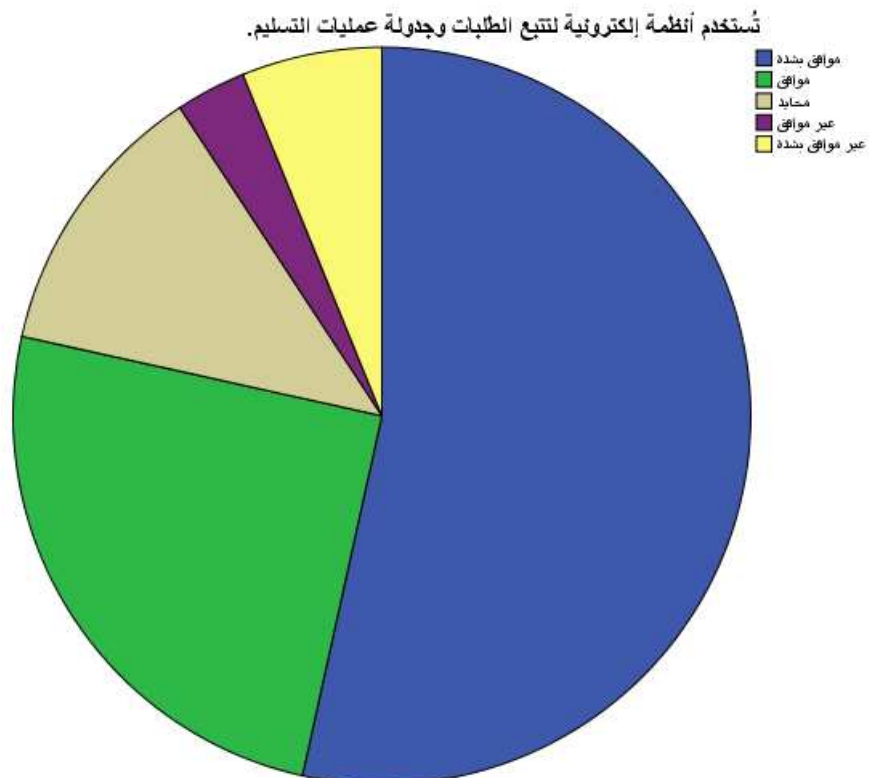
جدول رقم 4-22

| تُستخدم أنظمة إلكترونية لتتبع الطلبات وجدولة عمليات التسليم. |        |         |            |
|--------------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| النسبة التراكمية                                             | النسبة | التكرار |            |
| 53.5                                                         | 53.5   | 139     | موافق بشدة |
| 78.5                                                         | 25.0   | 65      | موافق      |

|       |       |     |                   |
|-------|-------|-----|-------------------|
| 90.8  | 12.3  | 32  | محايد             |
| 93.8  | 3.1   | 8   | غير موافق         |
| 100.0 | 6.2   | 16  | غير موافق<br>بشدة |
|       | 100.0 | 260 | الإجمالي          |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-21



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 53.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تستخدم أنظمة إلكترونية لتتبع الطلبات وجدولة عمليات التسليم." نسبة 25% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 12.3% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 3.1% غير موافقين على العبارة، و6.2% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 78.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 9.3%.

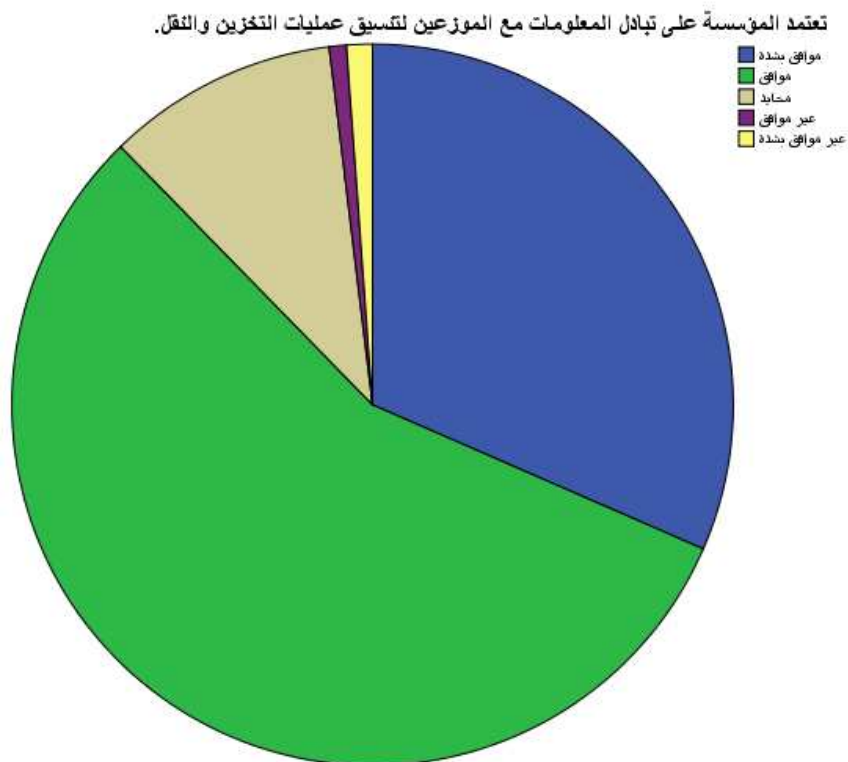
22. تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات مع الموزعين لتنسيق عمليات التخزين والنقل.

جدول رقم 4-23

| تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات مع الموزعين لتنسيق عمليات التخزين والنقل. |        |         |                |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                            | النسبة | التكرار |                |
| 31.5                                                                        | 31.5   | 82      | موافق بشدة     |
| 87.7                                                                        | 56.2   | 146     | موافق          |
| 98.1                                                                        | 10.4   | 27      | محايد          |
| 98.8                                                                        | .8     | 2       | غير موافق      |
| 100.0                                                                       | 1.2    | 3       | غير موافق بشدة |
|                                                                             | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-22



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 31.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات مع الموزعين لتنسيق عمليات التخزين والنقل". نسبة 56.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 10.4% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 0.8% غير موافقين على العبارة، و1.2% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامة على العبارة هي 87.7%، ونسبة عدم الموافقة عامة على العبارة هي 2%.

23. تسهم العلاقات التعاونية مع العملاء والموزعين في تعزيز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة.

جدول رقم 3-24

| تسهم العلاقات التعاونية مع العملاء والموزعين في تعزيز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة. |        |         |                |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                             | النسبة | التكرار |                |
| 23.5                                                                         | 23.5   | 61      | موافق بشدة     |
| 72.7                                                                         | 49.2   | 128     | موافق          |
| 90.4                                                                         | 17.7   | 46      | محايد          |
| 95.0                                                                         | 4.6    | 12      | غير موافق      |
| 100.0                                                                        | 5.0    | 13      | غير موافق بشدة |
|                                                                              | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-23



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 23.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تسهم العلاقات التعاونية مع العملاء والموزعين في تعزيز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة." نسبة 49.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 17.7% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 4.6% غير موافقين على العبارة، و5% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 72.7%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 9.6%.

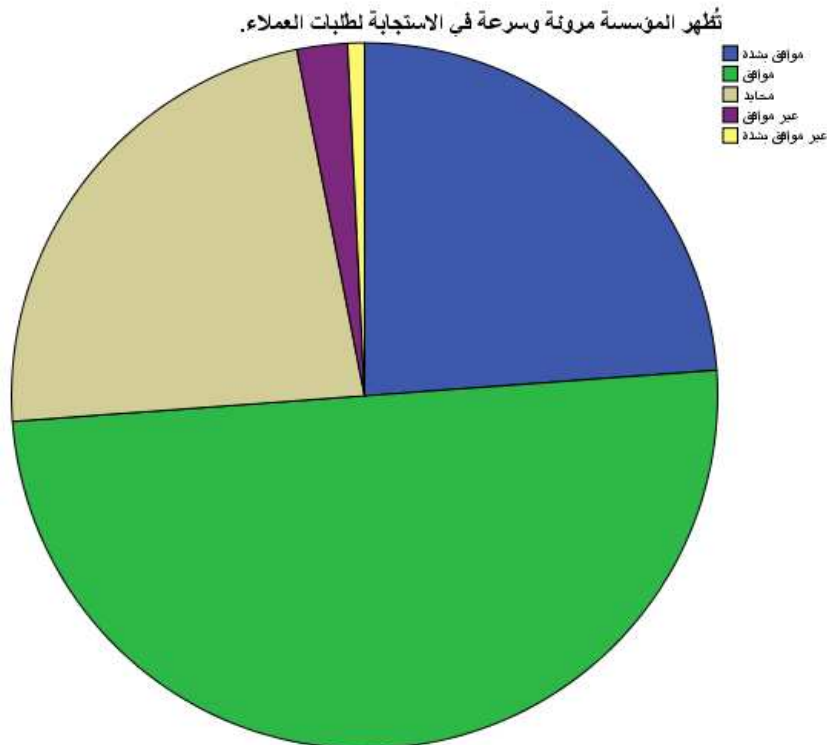
24. تظهر المؤسسة مرونة وسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.

جدول رقم 4-25

| تُظهر المؤسسة مرونة وسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء . |        |         |                |
|---------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                        | النسبة | التكرار |                |
| 23.8                                                    | 23.8   | 62      | موافق بشدة     |
| 73.8                                                    | 50.0   | 130     | موافق          |
| 96.9                                                    | 23.1   | 60      | محايد          |
| 99.2                                                    | 2.3    | 6       | غير موافق      |
| 100.0                                                   | .8     | 2       | غير موافق بشدة |
|                                                         | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-24



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 23.8% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تُظهر المؤسسة مرونة وسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء". نسبة 50% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 23.1% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 2.3% غير موافقين على العبارة، و0.8% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 73.1%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 3.1%.

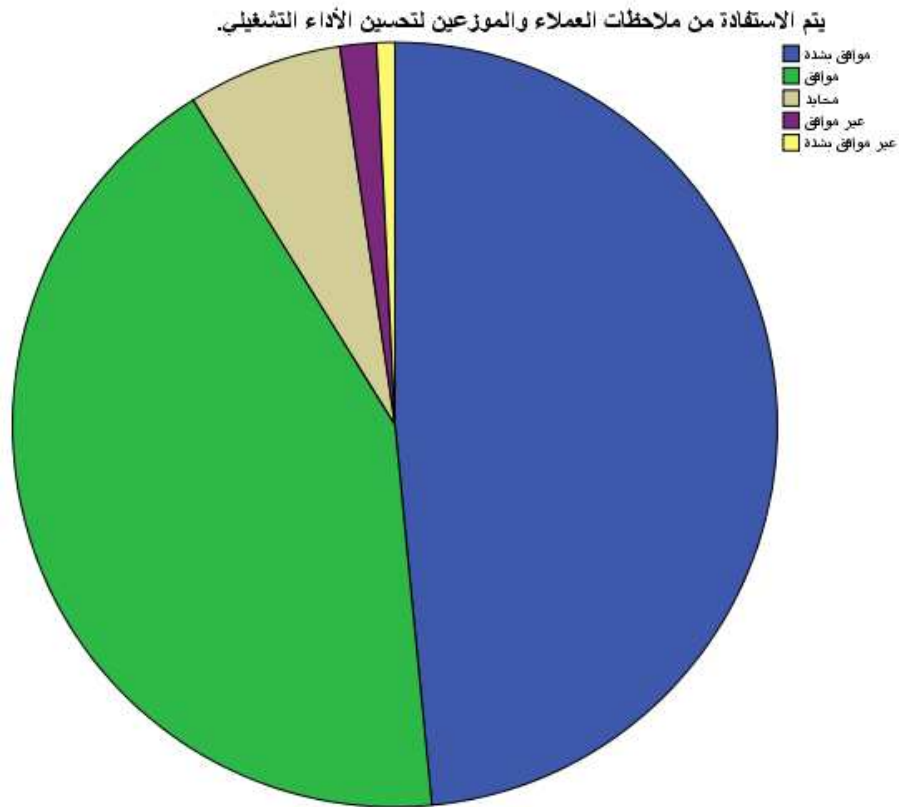
25. يتم الاستفادة من ملاحظات العملاء والموزعين لتحسين الأداء التشغيلي.

جدول رقم 4-26

| يتم الاستفادة من ملاحظات العملاء والموزعين لتحسين الأداء التشغيلي. |        |         |                |
|--------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                   | النسبة | التكرار |                |
| 48.5                                                               | 48.5   | 126     | موافق بشدة     |
| 91.2                                                               | 42.7   | 111     | موافق          |
| 97.7                                                               | 6.5    | 17      | محايد          |
| 99.2                                                               | 1.5    | 4       | غير موافق      |
| 100.0                                                              | .8     | 2       | غير موافق بشدة |
|                                                                    | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-25



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 48.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يتم الاستفادة من ملاحظات العملاء والموزعين لتحسين الأداء التشغيلي." نسبة 42.7% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 6.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 1.5% غير موافقين على العبارة، و0.8% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 91.2%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 2.3%.

المحور الرابع: الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر

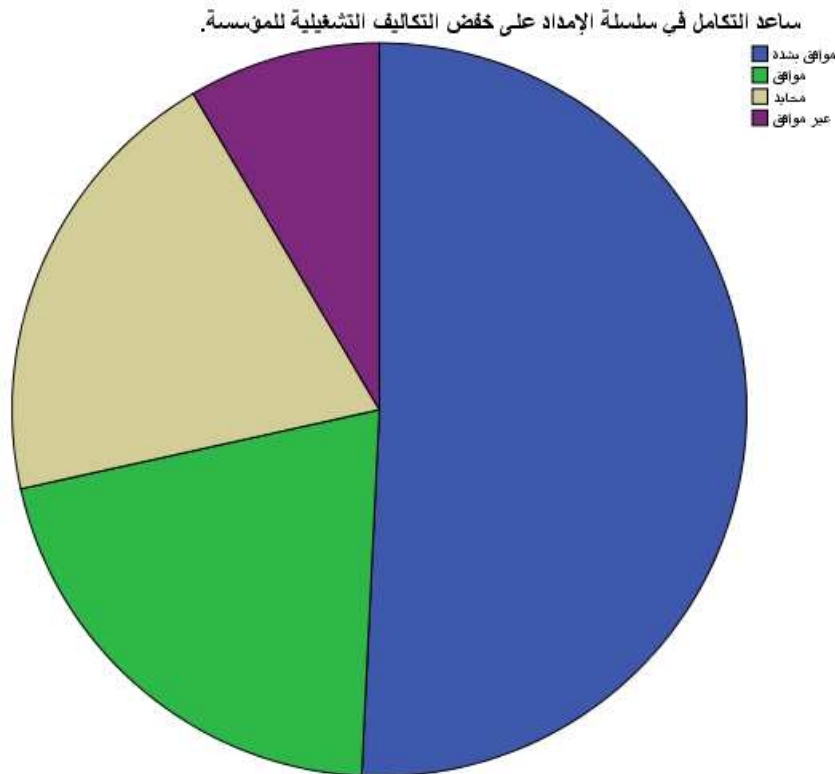
26. ساعد التكامل في سلسلة الإمداد على خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة.

جدول رقم 4-27

| ساعد التكامل في سلسلة الإمداد على خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة. |        |         |            |
|-------------------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| النسبة التراكمية                                                  | النسبة | التكرار |            |
| 50.8                                                              | 50.8   | 132     | موافق بشدة |
| 71.5                                                              | 20.8   | 54      | موافق      |
| 91.5                                                              | 20.0   | 52      | محايد      |
| 100.0                                                             | 8.5    | 22      | غير موافق  |
|                                                                   | 100.0  | 260     | الإجمالي   |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-26



**المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)**

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 50.8% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " ساعد التكامل في سلسلة الإمداد على خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة." نسبة 20.8% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 20% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 8.5% غير موافقين على العبارة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 71.6%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 8.5%.

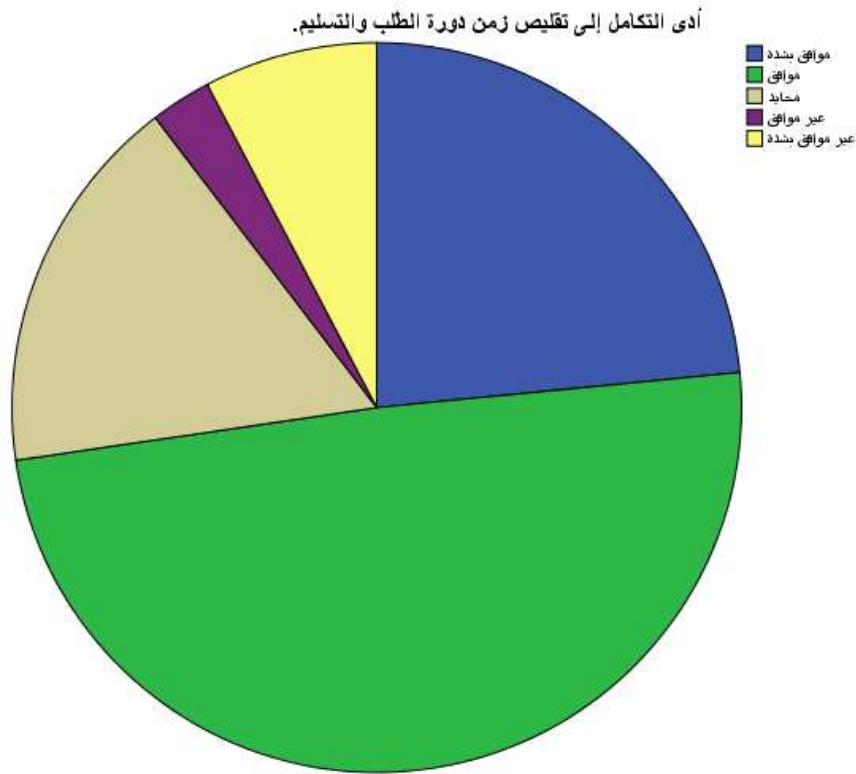
**27. أدى التكامل إلى تقليص زمن دورة الطلب والتسليم.**

**جدول رقم 4-28**

| أدى التكامل إلى تقليص زمن دورة الطلب والتسليم. |        |         |                |
|------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                               | النسبة | التكرار |                |
| 23.5                                           | 23.5   | 61      | موافق بشدة     |
| 72.7                                           | 49.2   | 128     | موافق          |
| 89.6                                           | 16.9   | 44      | محايد          |
| 92.3                                           | 2.7    | 7       | غير موافق      |
| 100.0                                          | 7.7    | 20      | غير موافق بشدة |
|                                                | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

**المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)**

شكل رقم 4-27



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 23.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " أدى التكامل إلى تقليص زمن دورة الطلب والتسليم." نسبة 49.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 16.9% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 2.7% غير موافقين على العبارة، و 7.7% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 72.7%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10.4%.

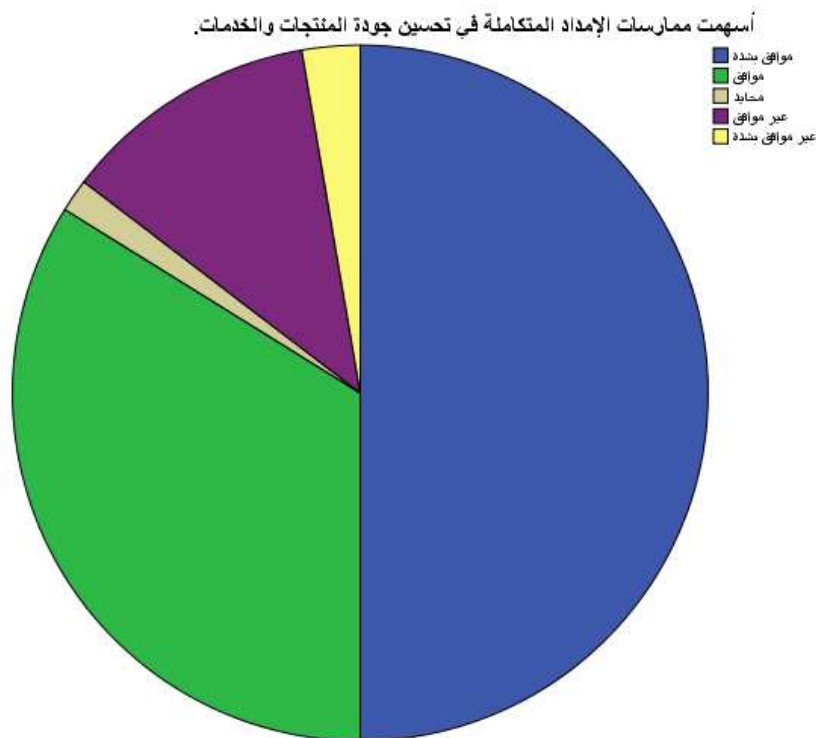
28. أسهمت ممارسات الإمداد المتكاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

جدول رقم 4-29

| أسهمت ممارسات الإمداد المتكاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات. |        |         |                |
|------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                 | النسبة | التكرار |                |
| 50.0                                                             | 50.0   | 130     | موافق بشدة     |
| 83.8                                                             | 33.8   | 88      | موافق          |
| 85.4                                                             | 1.5    | 4       | محايد          |
| 97.3                                                             | 11.9   | 31      | غير موافق      |
| 100.0                                                            | 2.7    | 7       | غير موافق بشدة |
|                                                                  | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-28



**المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)**

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 50% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "أسهمت ممارسات الإمداد المتكاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات". نسبة 33.8% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 1.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 11.9% غير موافقين على العبارة، و 2.7% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 83.8%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 14.6%.

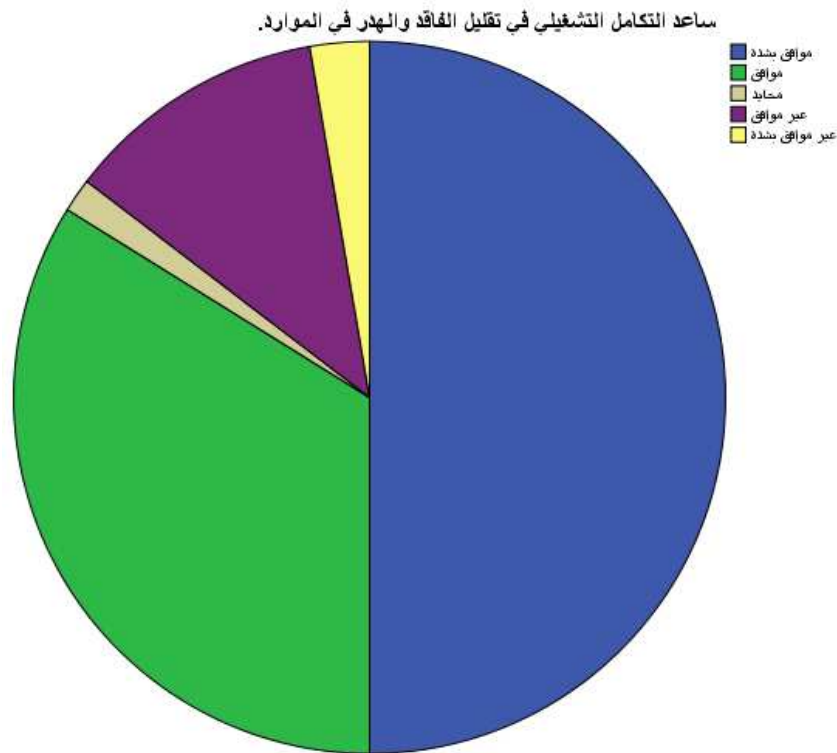
**29. ساعد التكامل التشغيلي في تقليل الفاقد والهدر في الموارد.**

جدول رقم 4-30

| ساعد التكامل التشغيلي في تقليل الفاقد والهدر في الموارد. |        |         |                |
|----------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                         | النسبة | التكرار |                |
| 50.0                                                     | 50.0   | 130     | موافق بشدة     |
| 83.8                                                     | 33.8   | 88      | موافق          |
| 85.4                                                     | 1.5    | 4       | محايد          |
| 97.3                                                     | 11.9   | 31      | غير موافق      |
| 100.0                                                    | 2.7    | 7       | غير موافق بشدة |
|                                                          | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

**المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)**

شكل رقم 4-29



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 50% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "ساعد التكامل التشغيلي في تقليل الفاقد والهدر في الموارد." نسبة 33.8% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 1.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 11.9% غير موافقين على العبارة، و2.7% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 83.8%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 14.6%.

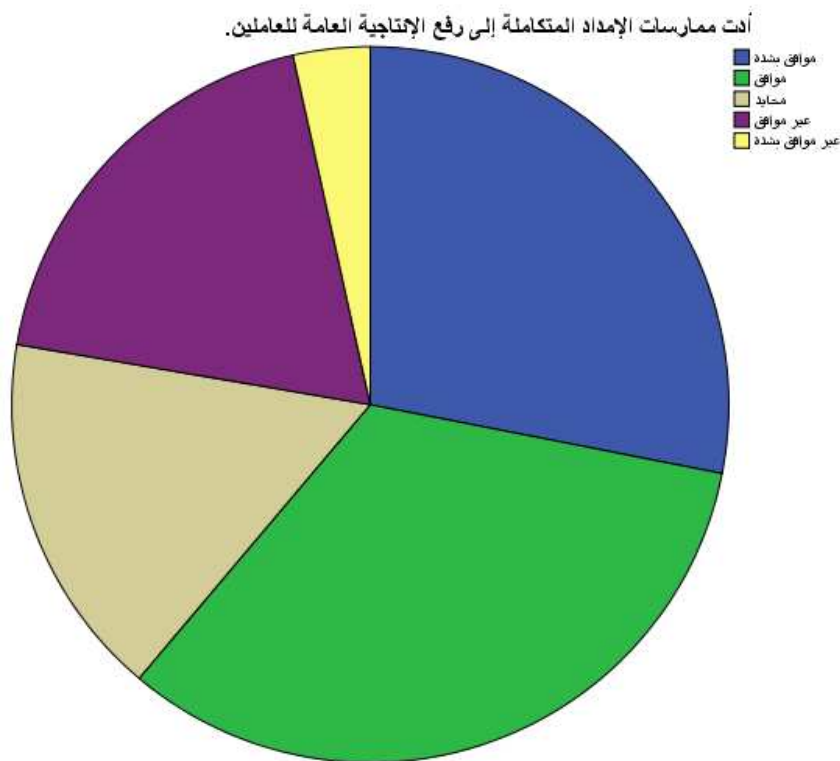
30. أدت ممارسات الإمداد المتكاملة إلى رفع الإنتاجية العامة للعاملين.

جدول رقم 4-31

| أدت ممارسات الإمداد المتكاملة إلى رفع الإنتاجية العامة للعاملين. |        |         |                |
|------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                 | النسبة | التكرار |                |
| 28.1                                                             | 28.1   | 73      | موافق بشدة     |
| 61.2                                                             | 33.1   | 86      | موافق          |
| 77.7                                                             | 16.5   | 43      | محايد          |
| 96.5                                                             | 18.8   | 49      | غير موافق      |
| 100.0                                                            | 3.5    | 9       | غير موافق بشدة |
|                                                                  | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-30



**المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)**

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 28.1% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " أدت ممارسات الإمداد المتكاملة إلى رفع الإنتاجية العامة للعاملين." نسبة 33.1% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 16.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 18.8% غير موافقين على العبارة، و3.5% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 61.2%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 22.3%.

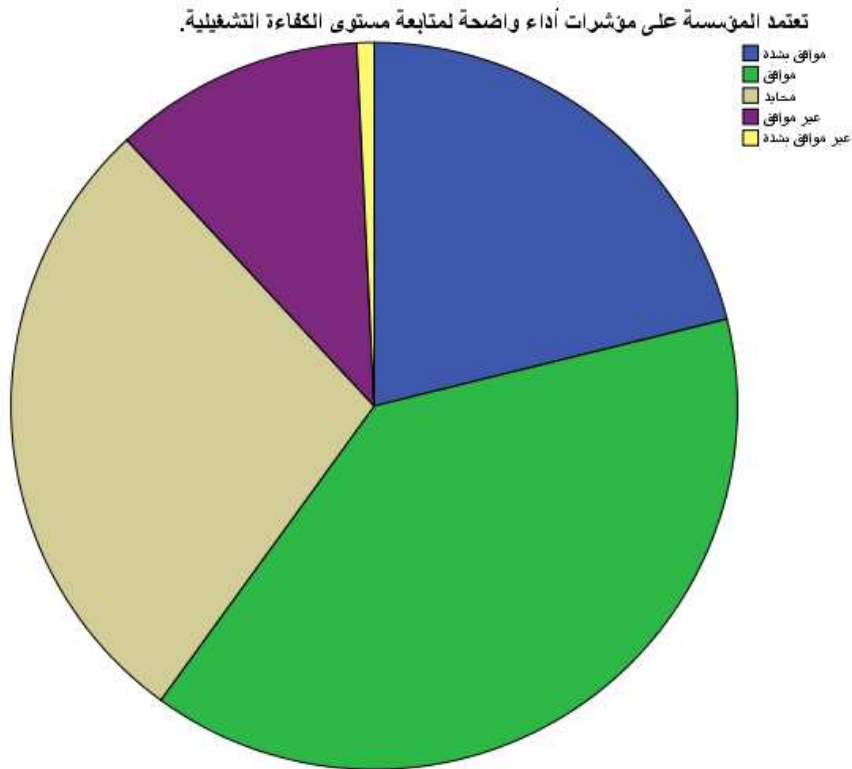
**31. تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة مستوى الكفاءة التشغيلية.**

**جدول رقم 4-32**

| تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة مستوى الكفاءة التشغيلية. |        |         |                |
|----------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                     | النسبة | التكرار |                |
| 21.2                                                                 | 21.2   | 55      | موافق بشدة     |
| 60.0                                                                 | 38.8   | 101     | موافق          |
| 88.1                                                                 | 28.1   | 73      | محايد          |
| 99.2                                                                 | 11.2   | 29      | غير موافق      |
| 100.0                                                                | .8     | 2       | غير موافق بشدة |
|                                                                      | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

**المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)**

شكل رقم 4-31



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 21.2% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة مستوى الكفاءة التشغيلية". نسبة 38.8% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 28.1% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 11.2% غير موافقين على العبارة، و0.8% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامة على العبارة هي 60 %، ونسبة عدم الموافقة عامة على العبارة هي 12%.

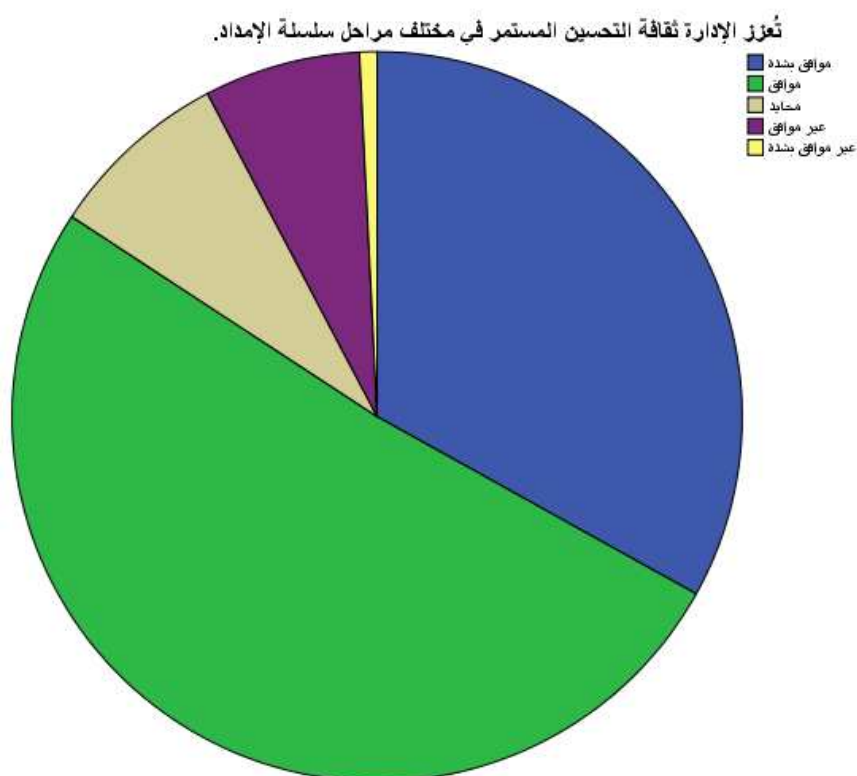
32. تُعزز الإدارة ثقافة التحسين المستمر في مختلف مراحل سلسلة الإمداد.

جدول رقم 4-33

| تُعزز الإدارة ثقافة التحسين المستمر في مختلف مراحل سلسلة الإمداد. |        |         |                |
|-------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------|
| النسبة التراكمية                                                  | النسبة | التكرار |                |
| 33.1                                                              | 33.1   | 86      | موافق بشدة     |
| 84.2                                                              | 51.2   | 133     | موافق          |
| 92.3                                                              | 8.1    | 21      | محايد          |
| 99.2                                                              | 6.9    | 18      | غير موافق      |
| 100.0                                                             | .8     | 2       | غير موافق بشدة |
|                                                                   | 100.0  | 260     | الإجمالي       |

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

شكل رقم 4-32



**المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)**

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 33.1% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تُعزز الإدارة ثقافة التحسين المستمر في مختلف مراحل سلسلة الإمداد." نسبة 51.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 8.1% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 6.9% غير موافقين على العبارة، و0.8% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 84.3%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.7%.

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بفرضيات البحث الأربع أن أغلب أفراد العينة أبدوا موافقة عالية على العبارات الواردة في محاور الاستبانة، مما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية تكامل سلاسل الإمداد في تعزيز الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر داخل المؤسسة. فقد تبين أن المؤسسة تسعى إلى إقامة علاقات شراكة استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين، وتشركهم في عمليات التخطيط والتطوير، كما تُجري تقييمات منتظمة لأدائهم وتعمل على تبادل البيانات والمعلومات التشغيلية معهم بشكل مستمر ودقيق، إضافة إلى اعتمادها على أنظمة إلكترونية لمتابعة وتحليل أداء الموردين، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي نصت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل الموردين على الكفاءة التشغيلية للمؤسسة. أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية، فقد أظهرت النتائج أن هناك درجة عالية من التكامل الداخلي بين الإدارات المختلفة، حيث يوجد تنسيق فعال بين إدارات المشتريات والإنتاج والمخازن والتوزيع، ويتم تبادل المعلومات بسهولة وشفافية، مع وضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات التشغيلية، كما تُعدّ الخطط التشغيلية بالتنسيق بين الإدارات، وتُسهّم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في دعم الاتصال الداخلي، مما يعزز التكامل المؤسسي ويدعم كفاءة العمليات.

وفيما يخص الفرضية الثالثة، فقد اتضح أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا بالتكامل مع العملاء والموزعين، من خلال إقامة علاقات تعاون طويلة المدى، والتواصل المستمر لمعرفة احتياجاتهم، واستخدام أنظمة إلكترونية لتتبع الطلبات وجدولة عمليات التسليم. كما تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات مع الموزعين لتنسيق عمليات التخزين والنقل، وتُظهر مرونة وسرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء، مما أسهم في تعزيز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة.

أما النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة فقد بينت أن تكامل سلاسل الإمداد ساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر، حيث أدى إلى خفض التكاليف التشغيلية وتقليص زمن دورة الطلب والتسليم، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل الفاقد والهدر في الموارد، بالإضافة إلى رفع مستوى الإنتاجية العامة للعاملين. كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة الكفاءة التشغيلية، وتعمل الإدارة على تعزيز ثقافة التحسين المستمر في مختلف مراحل سلسلة الإمداد، مما يؤكد فاعلية ممارسات التكامل في تحقيق الأداء المتميز والتحسين الدائم.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### النتائج العامة:

- من خلال ما سبق تم التوصل للنتائج التالية:
- أظهرت استجابات العينة أن تكامل الموردين له تأثير إيجابي واضح على الكفاءة التشغيلية. حيث أشار معظم المشاركين إلى أن التعاون الوثيق مع الموردين يحسن انتظام تدفق المواد ويقلل من فترات توقف الإنتاج بسبب نقص المخزون. كما لاحظ المستجيبون أن هذا التكامل يساهم في تحقيق تكاليف أقل من خلال إدارة أفضل للمخزون وخفض الهدر. وبالتالي، يعد تكامل الموردين أحد العوامل الأساسية التي ترفع مستوى الكفاءة التشغيلية.
- بينت نتائج الاستبيان أن تعزيز التكامل مع الموردين يؤثر بشكل ملحوظ على سرعة الاستجابة لطلبات الإنتاج. حيث سجل المشاركون تحسناً في قدرة الشركة على تلبية احتياجات السوق من حيث النوعية والكميات نتيجة لتكاتف الجهود مع الموردين الرئيسيين. وعلاوة على ذلك، أفاد المستجيبون أن الشفافية في تبادل المعلومات مع الموردين ساعدت في التقليل من تأخيرات التسليم وضمان تدفق سلس للمواد الخام. كل ذلك يعكس دور تكامل الموردين في رفع الأداء التشغيلي والكفاءة العامة.
- تشير البيانات المجمعة إلى أن تكامل العمليات الداخلية يلعب دوراً محورياً في تحسين الكفاءة التشغيلية. وأكد أغلب المشاركين أن التنسيق بين الإدارات الداخلية، مثل الإنتاج والمشتريات والمخازن، أدى إلى تقليص الوقت الضائع وزيادة فاعلية العمل. وذكر المشاركون أيضاً أن دمج الأنظمة والبرمجيات التشغيلية ساعد في تقليل الأخطاء الإدارية وتسريع عمليات صنع القرار. وهكذا، تؤكد آراء العينة أن تكامل العمليات الداخلية يعزز التنظيم ويساهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.
- أشار بعض المستجيبين إلى أن إدخال نظم معلومات متكاملة داخل المؤسسة حسن عملية تبادل المعلومات بين الأقسام. هذا التكامل التقني والإجرائي خلق وضوحاً أكبر في مهام العمل وحدد المسؤوليات بوضوح، ما أدى إلى تقليل الازدواجية وتعقيد العمليات. بالتالي، تؤكد النتائج الوصفية أن تتاعم العمليات الداخلية يساهم بصورة إيجابية في رفع الكفاءة التشغيلية عبر تبسيط الإجراءات التنظيمية وتوحيدها.
- لفتت النتائج النظر إلى أن التكامل مع العملاء يحمل أثراً ملموساً في جودة الخدمة المقدمة. فقد عبّر المشاركون عن أن إشراك العملاء في مراحل التخطيط وتنبؤ احتياجاتهم ساهم في تحسين ملائمة المخزون وتجنب الفائض. وعند ربط الخدمات اللوجستية بمتطلبات العملاء بدقة، تمكنت

- الشركات من خفض زمن التسليم وزيادة رضى العملاء. من هنا، يبدو جلياً أن تكامل قنوات التواصل مع العملاء يعزز جودة الخدمة ويترك انعكاسات إيجابية على الكفاءة العامة.
- كما أشارت إجابات العينة إلى أن التعاون مع الموزعين ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية عبر تحسين مستوى الخدمات اللوجستية. حيث أشار المستجيبون إلى أن وجود شبكة توزيع متكاملة يساهم في ضمان سرعة تدفق المنتجات إلى الأسواق وتقليل عمليات التخزين الزائد. وأفاد آخرون بأن هذا التعاون المستمر مع الموزعين حسن دقة تسليم المنتجات المطلوبة وأتاح ردود فعل فورية لتحسين العمليات، مما ساهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمة.
- تحت سقف الفرضيات، أعربت أغلبية المشاركين عن إيمانهم بأن تكامل سلسلة الإمداد هو محرك أساسي للتحسين المستمر. فوصف المستجيبون أن الروابط الوثيقة بين الموردين والعملاء والعمليات الداخلية خلقت حلقة تغذية راجعة تدعم التطوير الدوري. وقد أدت الملاحظات الواردة من مستويات متعددة في سلسلة الإمداد إلى تعديل الاستراتيجيات التشغيلية وتطوير عمليات أكثر مرونة. بالتالي، تؤكد النتائج الوصفية أن تبني نهج تكاملي في إدارة سلسلة الإمداد يبني أساساً للتحسين المستمر للكفاءة التشغيلية.
- شددت الردود كذلك على أن تكامل سلسلة الإمداد بمختلف مكوناتها يكفل استجابة أفضل للتغيرات الطارئة، مما يساهم في مرونة أكبر في العمليات. وبين المستجيبون أن منظومة الإدارة المتكاملة تسمح بالتعرف المبكر على المشكلات وإعادة توجيه الموارد بشكل فوري، الأمر الذي يحول دون تباطؤ الإنتاج. وبالتالي، تعني هذه المرونة التشغيلية العالية تحسين الأداء العام وتقليل الهدر الزمني والمالي وفقاً لآراء المستجيبين.
- أفادت التحليلات الوصفية أن التناغم في تبادل المعلومات عبر التكامل يعزز جودة اتخاذ القرار. فذكر المشاركون أن تعزيز الثقة في دقة البيانات المتاحة بينهم وبين أطراف سلسلة الإمداد خلق أرضية صلبة لتخطيط استراتيجي محكم. وهذا الأمر بدوره يعزز التوافق التنظيمي ويسرع تطبيق الأنشطة التي تحقق الفاعلية التشغيلية. بالتالي، يمكن القول إن التبادل المعلوماتي المنظم عبر التكامل يدعم عمليات التحسين المستمر في الأداء التشغيلي.
- كما لاحظ المشاركون أن تبني التكامل كان له أثر إيجابي في خفض التكاليف الشاملة وتحسين استغلال الموارد. فقد أشار البعض إلى تجارب عملية شهدت انخفاضاً في حجم الفاقد والازدواجية بعد توحيد جداول الإمداد والتنسيق الموحد بين جميع أطراف سلسلة التوريد. وهذا يدل على أن الدمج التشغيلي في عمليات سلسلة الإمداد يساهم في تقليل الهدر وتعظيم الإنتاجية. وبناءً على معطيات العينة، يبدو أن التكامل ليس فقط منطلقاً للتحسين وإنما عنصراً أساسياً في رفع الكفاءة التشغيلية والارتقاء بها باستمرار.

## التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها حتى الآن، يوصي الباحث المؤسسات السعودية بما يلي
- ينبغي على المؤسسات تعزيز التكامل مع الموردين من خلال إقامة شراكات استراتيجية طويلة الأمد، وتفعيل آليات التعاون الوثيق لضمان انتظام تدفق المواد وتقليل فترات توقف الإنتاج، مع التركيز على إدارة المخزون بفعالية وخفض الهدر لتعزيز الكفاءة التشغيلية.
- يُوصى بتطوير الشفافية في تبادل المعلومات مع الموردين لضمان استجابة أسرع لطلبات الإنتاج وتحسين قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات السوق من حيث النوعية والكميات، مما يساهم في رفع الأداء التشغيلي والكفاءة العامة.
- يتطلب تحسين الكفاءة التشغيلية تكامل العمليات الداخلية بين الإدارات المختلفة، بما في ذلك الإنتاج والمشتريات والمخازن، مع دمج الأنظمة والبرمجيات التشغيلية لتقليل الأخطاء الإدارية وتسريع عمليات صنع القرار وتعزيز التنظيم الداخلي.
- ينبغي اعتماد نظم معلومات متكاملة لدعم تبادل المعلومات بين الأقسام، حيث يساهم هذا التكامل التقني والإجرائي في وضوح المهام وتقليل الازدواجية وتعقيد العمليات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية عبر تبسيط الإجراءات وتوحيدها.
- يُستحسن تعزيز التكامل مع العملاء من خلال إشراكهم في مراحل التخطيط وتوقع احتياجاتهم واستخدام التحليلات لتنسيق المخزون والخدمات اللوجستية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء.
- يوصى بترسيخ التعاون المستمر مع الموزعين عبر تطوير شبكات توزيع متكاملة تضمن سرعة تدفق المنتجات وتقليل عمليات التخزين الزائد وتحسين دقة التسليم، وهو ما يرفع كفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمة.
- ينبغي تبني نهج تكاملي في إدارة سلسلة الإمداد يشمل الموردين والعملاء والعمليات الداخلية، بما يخلق حلقة تغذية راجعة تدعم التطوير الدوري وتطوير استراتيجيات أكثر مرونة للتحسين المستمر للكفاءة التشغيلية.
- يُوصى بتعزيز المرونة التشغيلية من خلال منظومة إدارة متكاملة تسمح بالكشف المبكر عن المشكلات وإعادة توجيه الموارد بسرعة، مما يقلل تباطؤ الإنتاج ويحسن الأداء العام ويحد من الهدر الزمني والمالي.

- ينبغي تنظيم تبادل المعلومات عبر سلسلة الإمداد لتعزيز جودة اتخاذ القرار، بما يعزز الثقة في دقة البيانات ويتيح وضع خطط استراتيجية محكمة وتطبيق الأنشطة بشكل أسرع وأكثر فاعلية.
- أخيراً، يُستحسن التركيز على الدمج التشغيلي لجميع مكونات سلسلة الإمداد بهدف خفض التكاليف وتحسين استغلال الموارد وتقليل الفاقد، حيث يعد التكامل عنصراً أساسياً ليس فقط للتحسين المستمر وإنما للارتقاء بالكفاءة التشغيلية بشكل مستدام.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة 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.
- أحمد، عبد الناصر محمد سيد، (2023)، الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 8، العدد 20، مصر.
- حسين، عبد الله، (2020)، استراتيجيات التميز التشغيلي في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 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.
- حكيم، نايف محمد حمد وآل حميد سلطان سعد والعنزي، خالد سويلم، (2023)، دور الأتمتة والتحول الرقمي في تسريع العمليات التشغيلية بالجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 60.
- 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.
- الرويلي، فهد، (2018)، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها. الرياض: دار الكتب الوطنية.
- الزعبي، ناصر، (2017)، مفاهيم حديثة في إدارة الأداء المؤسسي. عمان: دار المسيرة.
- الشمروخ، فيصل خالد مبارك، (2022)، دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي: " دراسة تطبيقية "، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 1، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- الضبياني، محمد، (2018)، تحسين الأداء المؤسسي من خلال الكفاءة التشغيلية. عمان: دار أسامة.

- عبد الفتاح، أسماء، (2023)، دور التحول الرقمي في تحسين القدرة التنافسية على العمليات التشغيلية في شركات الطيران - دراسة حالة: شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، كلية السياسة والفنادق، جامعة مطروح، المجلد 6، العدد 1، مصر.
- العزاوي، سعد، (2009)، إدارة العمليات والإنتاج. عمّان، دار اليازوري العلمية.
- العنزي، خالد، (2019)، التنمية المهنية وأثرها على الأداء التشغيلي. الكويت: دار صفاء.
- فاتح، حواس، (2011)، النقل والإمداد: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري NTR S - وحدة باتنة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-.
- الفتلاوي، ماجد جبار والبيدي، فرح علي، (2022)، انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 2، جامعة الكوفة، العراق.
- مرجان، مجبل رفيق، (2014)، تأثير كفاءة التنظيم لإدارة اللوجستيك المركزية في توفير التكاليف في قطاع الإسكان، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.
- مشعل، مروة وفيق، (2023)، الإثنوغرافيا التنظيمية واستدامة المؤسسات، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء المصري.
- ياسين، مظفر عبد اللطيف، (2017)، دور إدارة العمليات اللوجستية في تحقيق رضا الزبائن "دراسة حالة شركة أراكاس للخدمات الملاحية في مدينة اللاذقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.

### المراجع الأجنبية

- Anca, Vacar, (2019), Logistics and Supply Chain Management: An Overview, Studies in Business and Economics, Vol. 14, No.2.
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). The Six Sigma Way. McGraw-Hill.

- Porter, M. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. •
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press. •

## الملاحق

### الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " تكامل سلاسل الامداد وتحسين الكفاءة التشغيلية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ولما لسعادتكم من خبرة في هذا المجال، أرجو التكرم بتحكيم عبارات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم بما ترونه مناسباً، من حيث مدى وضوح الفقرة وسلامتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمجال التي نسبت إليه. علماً بأن الاستبانة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة موافق بشدة - بدرجة موافق - بدرجة محايد - بدرجة غير موافق - بدرجة غير موافق بشدة)؛ لتحقيق أهداف الدراسة.

شاكرين ومقدرين لكم كريم تعاونكم،،

## البيانات الأولية:

### 1. الجنس

( ) ذكر

( ) أنثى

### 2.العمر

1. من 20 الى أقل من 30 سنة

2. من 30 الى أقل من 40 سنة

3. من 40 سنه الى أقل من 50 سنة

4. من 50 سنه الى أقل من 60 سنة

5. اكبر من 60 سنة

### 3.عدد سنوات الخبرة

( ) أقل من سنة

( ) من سنة الى ثلاث سنوات

( ) من ثلاث إلى خمس سنوات

( ) من خمس الى عشر سنوات

( ) أكثر من 10 سنوات

### 4. مستوى التعليم

( ) متوسط

( ) جامعي

( ) دراسات عليا

## البيانات الأساسية:

| م | الاسئلة                                                                 |            |       |       |           |
|---|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|
|   |                                                                         | بشدة موافق | موافق | محايد | غير موافق |
| 1 | تسعى المؤسسة إلى إقامة علاقات شراكة استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين. |            |       |       |           |
| 2 | يتم إشراك الموردين في عمليات التخطيط والتطوير الخاصة بالإنتاج والتوريد. |            |       |       |           |
| 3 | تُجري المؤسسة تقييمات منتظمة لأداء الموردين لتحسين جودة الإمدادات.      |            |       |       |           |
| 4 | يتم تبادل البيانات والمعلومات التشغيلية مع الموردين بشكل مستمر ودقيق.   |            |       |       |           |
| 5 | تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لمتابعة أداء الموردين وتحليل نتائجهم. |            |       |       |           |
| 6 | يلتزم الموردون بمعايير الجودة والوقت والتكلفة وفق متطلبات المؤسسة.      |            |       |       |           |
| 7 | يتم إشراك الموردين في عمليات تطوير المنتجات والخدمات الجديدة.           |            |       |       |           |
| 8 | يوجد تنسيق فعال بين إدارات المشتريات والإنتاج والمخازن والتوزيع.        |            |       |       |           |

|  |  |  |  |  |                                                                              |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بسهولة وشفافية.                    | 9  |
|  |  |  |  |  | تُحدد المسؤوليات والأدوار التشغيلية بوضوح ضمن سلسلة الإمداد.                 | 10 |
|  |  |  |  |  | تُعد الخطط التشغيلية بالتنسيق بين الإدارات المختلفة.                         | 11 |
|  |  |  |  |  | تسهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي والتكامل المؤسسي.    | 12 |
|  |  |  |  |  | يوجد نظام موحد لإدارة تدفق المواد والمخزون داخل المؤسسة.                     | 13 |
|  |  |  |  |  | يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية عبر فرق عمل مشتركة بين الإدارات.           | 14 |
|  |  |  |  |  | تُقيم المؤسسة علاقات تعاون طويلة المدى مع العملاء والموزعين.                 | 15 |
|  |  |  |  |  | يتم التواصل المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم.                  | 16 |
|  |  |  |  |  | تُستخدم أنظمة إلكترونية لتتبع الطلبات وجدولة عمليات التسليم.                 | 17 |
|  |  |  |  |  | تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات مع الموزعين لتنسيق عمليات التخزين والنقل.  | 18 |
|  |  |  |  |  | تسهم العلاقات التعاونية مع العملاء والموزعين في تعزيز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة. | 19 |
|  |  |  |  |  | تُظهر المؤسسة مرونة وسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.                       | 20 |

|  |  |  |  |  |                                                                      |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يتم الاستفادة من ملاحظات العملاء والموزعين لتحسين الأداء التشغيلي.   | 21 |
|  |  |  |  |  | ساعد التكامل في سلسلة الإمداد على خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة.    | 22 |
|  |  |  |  |  | أدى التكامل إلى تقليص زمن دورة الطلب والتسليم.                       | 23 |
|  |  |  |  |  | أسهمت ممارسات الإمداد المتكاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات.     | 24 |
|  |  |  |  |  | ساعد التكامل التشغيلي في تقليل الفاقد والهدر في الموارد.             | 25 |
|  |  |  |  |  | أدت ممارسات الإمداد المتكاملة إلى رفع الإنتاجية العامة للعاملين.     | 26 |
|  |  |  |  |  | تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة مستوى الكفاءة التشغيلية. | 27 |
|  |  |  |  |  | تُعزز الإدارة ثقافة التحسين المستمر في مختلف مراحل سلسلة الإمداد.    | 28 |

#### تعديلات إضافية:

.....

.....

.....

انتهت الأسئلة

شاكرين لكم تعاونكم،،

## Frequencies

### Notes

|                        |                           |                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Input                  | Output Created            | 26-OCT-2025 14:45:53                                                                                                                                                                                         |
|                        | Comments                  |                                                                                                                                                                                                              |
|                        | Active Dataset            | DataSet1                                                                                                                                                                                                     |
|                        | Filter                    | <none>                                                                                                                                                                                                       |
|                        | Weight                    | <none>                                                                                                                                                                                                       |
| Missing Value Handling | Split File                | <none>                                                                                                                                                                                                       |
|                        | N of Rows in Working Data | 260                                                                                                                                                                                                          |
|                        | File                      |                                                                                                                                                                                                              |
|                        | Definition of Missing     | User-defined missing values are treated as missing.                                                                                                                                                          |
|                        | Cases Used                | Statistics are based on all cases with valid data.                                                                                                                                                           |
| Resources              | Syntax                    | FREQUENCIES<br>VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6<br>Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14<br>Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21<br>Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28<br>Q29 Q30 Q31 Q32<br><br>/PIECHART PERCENT<br><br>/ORDER=ANALYSIS. |
|                        | Processor Time            | 00:00:04.53                                                                                                                                                                                                  |
|                        | Elapsed Time              | 00:00:05.21                                                                                                                                                                                                  |
|                        |                           |                                                                                                                                                                                                              |
|                        |                           |                                                                                                                                                                                                              |
|                        |                           |                                                                                                                                                                                                              |

[DataSet1]

### Statistics

|        | ال  | الع | م            | عدد          | تسعى                                                               | يتم إشراك                                                     |
|--------|-----|-----|--------------|--------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|        | جنس | مر  | ستوى التعليم | سنوات الخدمة | المؤسسة إلى إقامة علاقات شراكة استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين. | الموردين في عمليات التخطيط الخاصة بالتطوير بالإنتاج والتوريد. |
| V      | 2   | 2   | 26           | 260          | 260                                                                | 260                                                           |
| alid   | 60  | 60  | 0            |              |                                                                    |                                                               |
| M      | 0   | 0   | 0            | 0            | 0                                                                  | 0                                                             |
| issing |     |     |              |              |                                                                    |                                                               |

### Statistics

|        | تجري                                                         | يتم تبادل                                                   | تعتمد                                                             | يلتزم                                                        | يتم إشراك                                           |
|--------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|        | المؤسسة تقييمات منتظمة لأداء الموردين لتحسين جودة الإمدادات. | البيانات والمعلومات التشغيلية مع الموردين بشكل مستمر ودقيق. | المؤسسة على أنظمة إلكترونية لمراقبة أداء الموردين وتحليل نتائجهم. | الموردون بمعايير الجودة والوقت والتكلفة وفق متطلبات المؤسسة. | الموردين في عمليات تطوير المنتجات والخدمات الجديدة. |
| V      | 260                                                          | 260                                                         | 260                                                               | 260                                                          | 260                                                 |
| alid   |                                                              |                                                             |                                                                   |                                                              |                                                     |
| M      | 0                                                            | 0                                                           | 0                                                                 | 0                                                            | 0                                                   |
| issing |                                                              |                                                             |                                                                   |                                                              |                                                     |

### Statistics

|        | يوجد تنسيق                                                       | يتم تبادل                                       | تحدد                                                   | تعد الخطط                                 | تسهم أنظمة                                                     |
|--------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|        | يوجد تنسيق فعال بين إدارات المشتريات والإنتاج والمخازن والتوزيع. | المعلومات بين الإدارات المختلفة بسهولة وشفافية. | المسؤوليات والأدوار التشغيلية بوضوح ضمن سلسلة الإمداد. | التشغيلية بالتنسيق بين الإدارات المختلفة. | تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي والتكامل المؤسسي. |
| V      | 260                                                              | 260                                             | 260                                                    | 260                                       | 260                                                            |
| alid   |                                                                  |                                                 |                                                        |                                           |                                                                |
| M      | 0                                                                | 0                                               | 0                                                      | 0                                         | 0                                                              |
| issing |                                                                  |                                                 |                                                        |                                           |                                                                |

### Statistics

|        |                                                                |                                                             |                                                              |                                                                    |                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|        | يُستخدم أنظمة إلكترونية لمتابعة الطلبات وجدولة عمليات التسليم. | يتم التواصل المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم. | تُقيم المؤسسة علاقات تعاون طويلة المدى مع العملاء والموزعين. | يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية عبر فرق عمل مشتركة بين الإدارات. | يوجد نظام موحد لإدارة تدفق المواد والمخزون داخل المؤسسة. |
| V      | 260                                                            | 260                                                         | 260                                                          | 260                                                                | 260                                                      |
| alid   |                                                                |                                                             |                                                              |                                                                    |                                                          |
| M      | 0                                                              | 0                                                           | 0                                                            | 0                                                                  | 0                                                        |
| issing |                                                                |                                                             |                                                              |                                                                    |                                                          |

#### Statistics

|        |                                                                   |                                                                    |                                                        |                                                                              |                                                                             |
|--------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|        | ساعد التكامل في سلسلة الإمداد على خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة. | يتم الاستفادة من ملاحظات العملاء والموزعين لتحسين الأداء التشغيلي. | تُظهر المؤسسة مرونة وسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء. | تسهم العلاقات التعاونية مع العملاء والموزعين في تعزيز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة. | تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات مع الموزعين لتنسيق عمليات التخزين والنقل. |
| V      | 260                                                               | 260                                                                | 260                                                    | 260                                                                          | 260                                                                         |
| alid   |                                                                   |                                                                    |                                                        |                                                                              |                                                                             |
| M      | 0                                                                 | 0                                                                  | 0                                                      | 0                                                                            | 0                                                                           |
| issing |                                                                   |                                                                    |                                                        |                                                                              |                                                                             |

#### Statistics

|        |                                                                      |                                                                  |                                                          |                                                                  |                                                |
|--------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|        | تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة مستوى الكفاءة التشغيلية. | أدت ممارسات الإمداد المتكاملة إلى رفع الإنتاجية العامة للعاملين. | ساعد التكامل التشغيلي في تقليل الفاقد والهدر في الموارد. | أسهمت ممارسات الإمداد المتكاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات. | أدى التكامل إلى تقليص زمن دورة الطلب والتسليم. |
| V      | 260                                                                  | 260                                                              | 260                                                      | 260                                                              | 260                                            |
| alid   |                                                                      |                                                                  |                                                          |                                                                  |                                                |
| M      | 0                                                                    | 0                                                                | 0                                                        | 0                                                                | 0                                              |
| issing |                                                                      |                                                                  |                                                          |                                                                  |                                                |

#### Statistics

|  |                                                                   |
|--|-------------------------------------------------------------------|
|  | تُعزز الإدارة ثقافة التحسين المستمر في مختلف مراحل سلسلة الإمداد. |
|--|-------------------------------------------------------------------|

|   |         |     |
|---|---------|-----|
| N | Valid   | 260 |
|   | Missing | 0   |

## Frequency Table

الجنس

|      | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| نثى  | 135           | 51.9        | 51.9             | 51.9                   |
| كر   | 125           | 48.1        | 48.1             | 100.0                  |
| otal | 260           | 100.0       | 100.0            |                        |

العمر

|                                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| من 20 الى أقل من 30<br>سنة     | 87            | 33.5        | 33.5             | 33.5                   |
| من 30 الى أقل من 40<br>سنة     | 145           | 55.8        | 55.8             | 89.2                   |
| من 40 سنه الى أقل من 50<br>سنة | 24            | 9.2         | 9.2              | 98.5                   |
| من 50 سنه الى أقل من 60<br>سنة | 1             | .4          | .4               | 98.8                   |
| اكبر من 60 سنة                 | 3             | 1.2         | 1.2              | 100.0                  |
| Total                          | 260           | 100.0       | 100.0            |                        |

مستوى التعليم

|                         | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| م<br>توسط               | 19            | 7.3         | 7.3              | 7.3                    |
| جا<br>معي               | 19            | 75.8        | 83.1             | 83.1                   |
| اليد<br>د<br>راسات عليا | 44            | 16.9        | 100.0            | 100.0                  |
| T<br>otal               | 26            | 100.0       | 100.0            | 100.0                  |

عدد سنوات الخدمة

|                          | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|--------------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| من سنة الى ثلاث<br>سنوات | 76            | 29.2        | 29.2             | 29.2                   |
| من ثلاث إلى<br>خمس سنوات | 11            | 45.8        | 75.0             | 75.0                   |
| من خمس الى<br>عشر سنوات  | 54            | 20.8        | 95.8             | 95.8                   |
| أكثر من 10<br>سنوات      | 11            | 4.2         | 100.0            | 100.0                  |
| Total                    | 26            | 100.0       | 100.0            | 100.0                  |

تسعى المؤسسة إلى إقامة علاقات شراكة استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين.

|  | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|--|---------------|-------------|------------------|------------------------|
|--|---------------|-------------|------------------|------------------------|

|                |    |    |      |       |       |
|----------------|----|----|------|-------|-------|
| م<br>وافق بشدة | 86 | 3  | 3.1  | 33.1  | 33.1  |
| م<br>وافق      | 10 | 4  | 0.0  | 40.0  | 73.1  |
| م<br>حايد      | 21 | 8. | 1    | 8.1   | 81.2  |
| غ<br>ير موافق  | 49 | 1  | 8.8  | 18.8  | 100.0 |
| T<br>otal      | 26 | 1  | 00.0 | 100.0 |       |

يتم إشراك الموردين في عمليات التخطيط والتطوير الخاصة بالإنتاج والتوريد.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 55            | 2           | 21.2             | 21.2                   |
| مواف<br>ق         | 10            | 4           | 40.8             | 61.9                   |
| محاي<br>د         | 72            | 2           | 27.7             | 89.6                   |
| alid<br>غير موافق | 2             | .8          | .8               | 90.4                   |
| غير موافق بشدة    | 25            | 9.          | 9.6              | 100.0                  |
| Tot<br>al         | 26            | 1           | 100.0            |                        |

تُجري المؤسسة تقييمات منتظمة لأداء الموردين لتحسين جودة الإمدادات.

|  | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|--|---------------|-------------|------------------|------------------------|
|--|---------------|-------------|------------------|------------------------|

|            |    |      |     |       |       |
|------------|----|------|-----|-------|-------|
| مواف       | 92 | 3    | 5.4 | 35.4  | 35.4  |
| ق بشدة     |    |      |     |       |       |
| مواف       | 86 | 3    | 3.1 | 33.1  | 68.5  |
| ق          |    |      |     |       |       |
| محايد      | 13 | 5.   | 0   | 5.0   | 73.5  |
| alid       |    |      |     |       |       |
| غير        | 60 | 2    | 3.1 | 23.1  | 96.5  |
| موافق      |    |      |     |       |       |
| غير        | 9  | 3.   | 5   | 3.5   | 100.0 |
| موافق بشدة |    |      |     |       |       |
| Tot        | 26 | 1    |     | 100.0 |       |
| al         | 0  | 00.0 |     |       |       |

يتم تبادل البيانات والمعلومات التشغيلية مع الموردين بشكل مستمر ودقيق.

|            | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف       | 19            | 7           | 73.5             | 73.5                   |
| ق بشدة     | 1             | 3.5         |                  |                        |
| مواف       | 66            | 2           | 25.4             | 98.8                   |
| ق          |               | 5.4         |                  |                        |
| محايد      | 1             | .4          | .4               | 99.2                   |
| alid       |               |             |                  |                        |
| غير        | 2             | .8          | .8               | 100.0                  |
| موافق بشدة |               |             |                  |                        |
| Tot        | 26            | 1           | 100.0            |                        |
| al         | 0             | 00.0        |                  |                        |

تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لمتابعة أداء الموردين وتحليل نتائجهم.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 20            | 77.7        | 77.7             | 77.7                   |
| مواف<br>ق         | 56            | 21.5        | 21.5             | 99.2                   |
| غير<br>موافق بشدة | 2             | .8          | .8               | 100.0                  |
| Tot<br>al         | 26            | 100.0       | 100.0            |                        |

يلتزم الموردون بمعايير الجودة والوقت والتكلفة وفق متطلبات المؤسسة.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 57            | 21.9        | 21.9             | 21.9                   |
| مواف<br>ق         | 74            | 28.5        | 28.5             | 50.4                   |
| محايد             | 77            | 29.6        | 29.6             | 80.0                   |
| غير<br>موافق      | 46            | 17.7        | 17.7             | 97.7                   |
| غير<br>موافق بشدة | 6             | 2.3         | 2.3              | 100.0                  |
| Tot<br>al         | 26            | 100.0       | 100.0            |                        |

يتم إشراك الموردين في عمليات تطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

|                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|----------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| موافق بشدة     | 82            | 31.5        | 31.5             | 31.5                   |
| موافق          | 12            | 46.5        | 46.5             | 78.1                   |
| محايد          | 30            | 11.5        | 11.5             | 89.6                   |
| غير موافق      | 24            | 9.2         | 9.2              | 98.8                   |
| غير موافق بشدة | 3             | 1.2         | 1.2              | 100.0                  |
| Tot<br>al      | 260           | 100.0       | 100.0            |                        |

يوجد تنسيق فعال بين إدارات المشتريات والإنتاج والمخازن والتوزيع.

|                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|----------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| موافق بشدة     | 13            | 50.4        | 50.4             | 50.4                   |
| موافق          | 94            | 36.2        | 36.2             | 86.5                   |
| محايد          | 16            | 6.2         | 6.2              | 92.7                   |
| غير موافق      | 17            | 6.5         | 6.5              | 99.2                   |
| غير موافق بشدة | 2             | .8          | .8               | 100.0                  |
| Tot<br>al      | 260           | 100.0       | 100.0            |                        |

يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بسهولة وشفافية.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 12            | 4<br>8.5    | 48.5             | 48.5                   |
| مواف<br>ق         | 11            | 4<br>2.7    | 42.7             | 91.2                   |
| محايد             | 17            | 6.<br>5     | 6.5              | 97.7                   |
| غير<br>موافق      | 4             | 1.<br>5     | 1.5              | 99.2                   |
| غير<br>موافق بشدة | 2             | .8          | .8               | 100.0                  |
| Tot<br>al         | 26            | 1<br>00.0   | 100.0            |                        |

تحدد المسؤوليات والأدوار التشغيلية بوضوح ضمن سلسلة الإمداد.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 48            | 1<br>8.5    | 18.5             | 18.5                   |
| مواف<br>ق         | 16            | 6<br>1.5    | 61.5             | 80.0                   |
| محايد             | 43            | 1<br>6.5    | 16.5             | 96.5                   |
| غير<br>موافق      | 7             | 2.<br>7     | 2.7              | 99.2                   |
| غير<br>موافق بشدة | 2             | .8          | .8               | 100.0                  |
| Tot<br>al         | 26            | 1<br>00.0   | 100.0            |                        |

تُعد الخطط التشغيلية بالتنسيق بين الإدارات المختلفة.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 61            | 23.5        | 23.5             | 23.5                   |
| مواف<br>ق         | 12            | 49.2        | 49.2             | 72.7                   |
| محايد             | 44            | 16.9        | 16.9             | 89.6                   |
| غير<br>موافق      | 7             | 2.7         | 2.7              | 92.3                   |
| غير<br>موافق بشدة | 20            | 7.7         | 7.7              | 100.0                  |
| Tot<br>al         | 260           | 100.0       | 100.0            |                        |

تسهم أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي والتكامل المؤسسي.

|                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|----------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة | 130           | 50.0        | 50.0             | 50.0                   |
| مواف<br>ق      | 88            | 33.8        | 33.8             | 83.8                   |
| محايد          | 4             | 1.5         | 1.5              | 85.4                   |
| غير<br>موافق   | 31            | 11.9        | 11.9             | 97.3                   |

|                |    |       |       |
|----------------|----|-------|-------|
| غير موافق بشدة | 7  | 2.7   | 100.0 |
| Tot al         | 26 | 100.0 |       |

يوجد نظام موحد لإدارة تدفق المواد والمخزون داخل المؤسسة.

|                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|----------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| موافق بشدة     | 13            | 50.0        | 50.0             | 50.0                   |
| موافق          | 88            | 33.8        | 33.8             | 83.8                   |
| محايد          | 4             | 1.5         | 1.5              | 85.4                   |
| غير موافق      | 31            | 11.9        | 11.9             | 97.3                   |
| غير موافق بشدة | 7             | 2.7         | 2.7              | 100.0                  |
| Tot al         | 26            | 100.0       | 100.0            |                        |

يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية عبر فرق عمل مشتركة بين الإدارات.

|            | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| موافق بشدة | 91            | 35.0        | 35.0             | 35.0                   |
| موافق      | 12            | 46.2        | 46.2             | 81.2                   |

|                |    |    |      |       |       |
|----------------|----|----|------|-------|-------|
| محايد          | 34 | 1  | 3.1  | 13.1  | 94.2  |
| غير موافق      | 13 | 5. | 0    | 5.0   | 99.2  |
| غير موافق بشدة | 2  | .8 |      | .8    | 100.0 |
| Tot al         | 26 | 1  | 00.0 | 100.0 |       |

تُقيم المؤسسة علاقات تعاون طويلة المدى مع العملاء والموزعين.

|                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|----------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| موافق بشدة     | 82            | 3           | 31.5             | 31.5                   |
| موافق          | 12            | 4           | 46.5             | 78.1                   |
| محايد          | 30            | 1           | 11.5             | 89.6                   |
| غير موافق      | 24            | 9.          | 9.2              | 98.8                   |
| غير موافق بشدة | 3             | 1.          | 1.2              | 100.0                  |
| Tot al         | 26            | 1           | 100.0            |                        |

يتم التواصل المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم.

|  | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|--|---------------|-------------|------------------|------------------------|
|--|---------------|-------------|------------------|------------------------|

|            |    |    |      |       |       |
|------------|----|----|------|-------|-------|
| مواف       | 84 | 3  | 2.3  | 32.3  | 32.3  |
| ق بشدة     |    |    |      |       |       |
| مواف       | 11 | 4  | 4.2  | 44.2  | 76.5  |
| ق          |    | 5  |      |       |       |
| محايد      | 32 | 1  | 2.3  | 12.3  | 88.8  |
| غير        |    |    |      |       |       |
| موافق      | 26 | 1  | 0.0  | 10.0  | 98.8  |
| غير        |    |    |      |       |       |
| موافق بشدة | 3  | 1. | 2    | 1.2   | 100.0 |
| Tot        | 26 | 1  |      | 100.0 |       |
| al         |    | 0  | 00.0 |       |       |

تستخدم أنظمة إلكترونية لتتبع الطلبات وجدولة عمليات التسليم.

|            | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف       | 13            | 5           | 53.5             | 53.5                   |
| ق بشدة     | 9             | 3.5         |                  |                        |
| مواف       | 65            | 2           | 25.0             | 78.5                   |
| ق          |               | 5.0         |                  |                        |
| محايد      | 32            | 1           | 12.3             | 90.8                   |
| غير        |               | 2.3         |                  |                        |
| موافق      | 8             | 3.          | 3.1              | 93.8                   |
| غير        |               | 1           |                  |                        |
| موافق بشدة | 16            | 6.          | 6.2              | 100.0                  |
| Tot        | 26            | 1           | 100.0            |                        |
| al         |               | 0           |                  |                        |

تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات مع الموزعين لتنسيق عمليات التخزين والنقل.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 82            | 31.5        | 31.5             | 31.5                   |
| مواف<br>ق         | 14            | 56.2        | 56.2             | 87.7                   |
| محايد             | 27            | 10.4        | 10.4             | 98.1                   |
| غير<br>موافق      | 2             | .8          | .8               | 98.8                   |
| غير<br>موافق بشدة | 3             | 1.2         | 1.2              | 100.0                  |
| Tot<br>al         | 260           | 100.0       | 100.0            |                        |

تسهم العلاقات التعاونية مع العملاء والموزعين في تعزيز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 61            | 23.5        | 23.5             | 23.5                   |
| مواف<br>ق         | 128           | 49.2        | 49.2             | 72.7                   |
| محايد             | 46            | 17.7        | 17.7             | 90.4                   |
| غير<br>موافق      | 12            | 4.6         | 4.6              | 95.0                   |
| غير<br>موافق بشدة | 13            | 5.0         | 5.0              | 100.0                  |
| Tot<br>al         | 260           | 100.0       | 100.0            |                        |

تُظهر المؤسسة مرونة وسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 62            | 23.8        | 23.8             | 23.8                   |
| مواف<br>ق         | 130           | 50.0        | 73.8             | 73.8                   |
| محايد             | 60            | 23.1        | 96.9             | 96.9                   |
| غير<br>موافق      | 6             | 2.3         | 99.2             | 99.2                   |
| غير<br>موافق بشدة | 2             | .8          | 100.0            | 100.0                  |
| Tot<br>al         | 260           | 100.0       | 100.0            |                        |

يتم الاستفادة من ملاحظات العملاء والموزعين لتحسين الأداء التشغيلي.

|                   | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة    | 126           | 48.5        | 48.5             | 48.5                   |
| مواف<br>ق         | 111           | 42.7        | 91.2             | 91.2                   |
| محايد             | 17            | 6.5         | 97.7             | 97.7                   |
| غير<br>موافق      | 4             | 1.5         | 99.2             | 99.2                   |
| غير<br>موافق بشدة | 2             | .8          | 100.0            | 100.0                  |

|     |    |      |       |  |
|-----|----|------|-------|--|
| Tot | 26 | 1    | 100.0 |  |
| al  | 0  | 00.0 |       |  |

ساعد التكامل في سلسلة الإمداد على خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة.

|                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|----------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| م<br>وافق بشدة | 13            | 50.8        | 50.8             | 50.8                   |
| م<br>وافق      | 54            | 20.8        | 20.8             | 71.5                   |
| م<br>حايد      | 52            | 20.0        | 20.0             | 91.5                   |
| غ<br>ير موافق  | 22            | 8.5         | 8.5              | 100.0                  |
| T<br>otal      | 26            | 100.0       | 100.0            |                        |

أدى التكامل إلى تقليص زمن دورة الطلب والتسليم.

|                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|----------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف<br>ق بشدة | 61            | 23.5        | 23.5             | 23.5                   |
| مواف<br>ق      | 12            | 49.2        | 49.2             | 72.7                   |
| alid<br>محاييد | 44            | 16.9        | 16.9             | 89.6                   |
| غير<br>موافق   | 7             | 2.7         | 2.7              | 92.3                   |

|                |    |       |       |
|----------------|----|-------|-------|
| غير موافق بشدة | 20 | 7.7   | 100.0 |
| Tot al         | 26 | 100.0 |       |

أسهمت ممارسات الإمداد المتكاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

|                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|----------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| موافق بشدة     | 13            | 50.0        | 50.0             | 50.0                   |
| موافق          | 88            | 33.8        | 33.8             | 83.8                   |
| محايد          | 4             | 1.5         | 1.5              | 85.4                   |
| غير موافق      | 31            | 11.9        | 11.9             | 97.3                   |
| غير موافق بشدة | 7             | 2.7         | 2.7              | 100.0                  |
| Tot al         | 26            | 100.0       | 100.0            |                        |

ساعد التكامل التشغيلي في تقليل الفاقد والهدر في الموارد.

|            | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| موافق بشدة | 13            | 50.0        | 50.0             | 50.0                   |
| موافق      | 88            | 33.8        | 33.8             | 83.8                   |

|                |    |       |       |
|----------------|----|-------|-------|
| محاييد         | 4  | 1.5   | 85.4  |
| غير موافق      | 31 | 11.9  | 97.3  |
| غير موافق بشدة | 7  | 2.7   | 100.0 |
| Tot al         | 26 | 100.0 |       |

أدت ممارسات الإمداد المتكاملة إلى رفع الإنتاجية العامة للعاملين.

|                | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|----------------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| موافق بشدة     | 73            | 28.1        | 28.1             | 28.1                   |
| موافق          | 86            | 33.1        | 33.1             | 61.2                   |
| محاييد         | 43            | 16.5        | 16.5             | 77.7                   |
| غير موافق      | 49            | 18.8        | 18.8             | 96.5                   |
| غير موافق بشدة | 9             | 3.5         | 3.5              | 100.0                  |
| Tot al         | 260           | 100.0       | 100.0            |                        |

تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة مستوى الكفاءة التشغيلية.

|  | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|--|---------------|-------------|------------------|------------------------|
|--|---------------|-------------|------------------|------------------------|

|           |    |     |       |       |
|-----------|----|-----|-------|-------|
| مواف      | 55 | 2   | 21.2  | 21.2  |
| ق بشدة    |    | 1.2 |       |       |
| مواف      | 10 | 3   | 38.8  | 60.0  |
| ق         |    | 8.8 |       |       |
| محاي      | 73 | 2   | 28.1  | 88.1  |
|           |    | 8.1 |       |       |
| غير       | 29 | 1   | 11.2  | 99.2  |
| مواف      |    | 1.2 |       |       |
| غير       | 2  | .8  | .8    | 100.0 |
| مواف بشدة |    |     |       |       |
| Tot       | 26 | 1   | 100.0 |       |
| al        |    | 0   | 00.0  |       |

تُعزز الإدارة ثقافة التحسين المستمر في مختلف مراحل سلسلة الإمداد.

|           | Fre<br>quency | P<br>ercent | Valid<br>Percent | Cumul<br>ative Percent |
|-----------|---------------|-------------|------------------|------------------------|
| مواف      | 86            | 3           | 33.1             | 33.1                   |
| ق بشدة    |               | 3.1         |                  |                        |
| مواف      | 13            | 5           | 51.2             | 84.2                   |
| ق         |               | 1.2         |                  |                        |
| محاي      | 21            | 8.          | 8.1              | 92.3                   |
|           |               | 1           |                  |                        |
| غير       | 18            | 6.          | 6.9              | 99.2                   |
| مواف      |               | 9           |                  |                        |
| غير       | 2             | .8          | .8               | 100.0                  |
| مواف بشدة |               |             |                  |                        |
| Tot       | 26            | 1           | 100.0            |                        |
| al        |               | 0           | 00.0             |                        |