

**استراتيجيات إدارة الأزمات و آثارها على سلاسل الإمداد لشركات
القطاع العام بالرياض - المملكة العربية السعودية**

**Crisis management strategies and their effects on supply chains for
public sector companies**

In Riyadh – Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالبة :

آلاء باسم عبدالله الحلبي

الرقم الجامعي:

(2021202241)

مشروع تخرج كلية الإدارة جامعة ميداووشن

إشراف :

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الاجارة – جامعة ميداووشن

الفصل الاول/ ٢٠٢٤م

اهداء

إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا
في سبيل إسعادي على الدوام أُمي الحبيبة) - نسير في دروب الحياة،
ويبقى من يسيطر على اذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب،
والأفعال الحسنة. فلم يبخل على طيلة حياته والدي العزيز) . إلى أصدقائي،
وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة
أقدم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

الشكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان عالم يعلم الحمد لله المنان الملك القدوس السلام مدير الليالي والأيام مصرف الشهور والأعوام قدر الأمور فأجراها على أحسن نظام الحمد ماشاء الله كان ومالم يشأ لم يكن الله على ما أنعم به على من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعانني على

إنجاز هذا العمل الذي احتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائي لهذه الرسالة اتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لـ دكتورة منى مصطفى على ما بذلته من وتوجيه من بداية جهد متواصل ونصح

مرحلة البحث حتى إتمام هذه الرسالة ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر نظل عاجزة عن إبقاء حقها فجزاها الله على خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتها كما اتقدم بأسمى عبارات الشكر التقدير إلى والدي

العزیزین الذی غرباً فی حب العلم من الصفر وقدماً فی كل غالي ونفيس وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الآن فلا أملك إلا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لمدير جامعة ميداوشن على هذه الرحلة الممتعة واخيراً والحمد لله رب العالمين باطناً وظاهراً، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته له وصحبه أجمعين والصلاة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	الاهداء
٢	الشكر والتقدير
٣	فهرس المحتويات
	الفصل الاول: الإطار العام
٥	مقدمة
٦	مشكلة الدراسة
٧	أهمية الدراسة
	الفصل الثاني : ادبيات الدراسة
٩	المبحث الأول: إدارة الأزمات
١٣	المبحث الثاني: أنواع الأزمات.
١٩	المبحث الثالث: سلاسل الامداد
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
٤٥	منهج الدراسة
٤٥	مجتمع الدراسة
٤٧	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
٦٢	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
٦٤	المراجع

الفصل الأول: الإطار العام

مقدمة:

العملية الإدارية أمر تحتاجه كل المنظمات، فما يميز المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية هو حسن كفاءة الإدارة وإستغلال الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة كفاءة. كما أن التطورات التكنولوجية أحدثت تطورات هائلة وما زالت تحدث تغييرات في العملية الإدارية. ولذلك أصبحت نظم الإدارة تجد نفسها أمام تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر وأزمات لا حدود لها.

بدأ الفكر الإداري في منتصف الستينات ، متناولاً المخاطر والأزمات التي تتعرض لها المنظمة؛ ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها (عبدالجمل ، ٢٠٢٠م ، ص ٢١).

لقد نشأ مصلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة ، مما أدى تفعيل دور المنظمات في مواجهة هذه المخاطر والأزمات، والظروف الطارئة كالأوبئة المستحدثة والزلازل والفيضانات والأزمات الداخلية في المنظمات (توني وستيفن، ٢٠١٠م، ص ٦٦) وتعيش المنظمات في معظم دول العالم أزمات حقيقية وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من منظمة أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها ورغم هذا التنوع والإختلاف فإنه لا بد من التسلم بأن طبيعة العملية الإدارية يمكن أن تضيق أبعاداً جديدة هذه المخاطر والأزمات ، وإن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم المخاطر والأزمات وزيادتها (قامر وطالب، ٢٠١٥م، ص ٢٥٩).

وتقرض تحديات ثورة المعلومات والتقديم التكنولوجي المذهل على جميع المنظمات وضع إستراتيجياتها العليا المنظمة لإدارة المخاطر والأزمات لمنعها أو للحد منها، لأن هذه المخاطر والأزمات تؤثر على سلاسل الإمداد التي تعمل على إمداد الشركة أو المنشأة بإحتياجاتها من مواد خام وقطع غيار ونقل وتخزين مما يؤدي تدني كفاءة وفاعلية مهام وأنشطة الإمداد، ولا تتمكن المنظمة من مجابهة حدة المنافسة القوية وتحسين الأداء ورفع الكفاءة والفعالية والعمل على إعادة هيكلة أنظمتها وإجراءاتها لتقديم خدماتها أو منتجاتها بأعلى جودة.

علماً بأن سلاسل الإمداد يتطلب عدد من العوامل الرئيسية لنجاح تطبيقه ووضع إستراتيجية لإدارة المخاطر والأزمات، لذا فإن التحكم في إستراتيجية المخاطر والأزمات يتطلب دراسة مراحلها والعوامل المؤثرة فيها، والتعرف على أسباب المخاطر والأزمة ومراحلها وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة.

وسوف يلقي الباحث الضوء على مفهوم إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات في المنظمات وسماتها وكيفية التعامل معها وما هي المشاكل والمعوقات التي تقف أمام المنظمات عند ممارسة

تطبيق إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات وتطبيق مفهوم إدارة الأزمة في إدارات المنظمات المختلفة.

مشكلة الدراسة:

لقد أدركت المنظمات أن الإستمرار في إستخدام الأساليب التقليدية في عمليات الشراء والتوريد والتعاقد والنقل والتخزين وإستخدام الأنظمة الإلكترونية، يؤدي تدني كفاءة فاعلية أنظمة الإمداد وتأخر متطلبات الإنتاج من المواد وقطع الغيار والعقود والخدمات الأخرى ، نظراً لعدم تفعيل إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات ، ولذلك أصبح من الضروري إستخدام الشركة لسلاسل الإمداد، وفي حال غياب التخطيط السليم وتوفر المعلومات وتدني أنظمة الإتصالات وعدم توفر المهارات القيادية ، وتكوين فريق العمل يؤدي إفتقاد تحديد متطلبات السلع والخدمات ، وآليات إستلامها وتخزينها وإصدارها والتخلص منها. ويرجع ذلك وجود خلل في التخطيط الجيد أو نقص عدم توفر المعلومات اللازمة مما ينعكس سلباً على إمداد المنظمات بإحتياجاتها من المواد، وعدم وصولها في التاريخ المحدد حسب المواصفات المطلوبة ويؤثر ذلك على قدرة الشركة التنافسية وتحقيق أهدافها.

ولذلك نجد سلاسل الإمدادات تعتبر من مكامن المخاطر في الشركة ، حيث أنها تركز دائماً على طموحات النمو للمدى الطويل إعتماًداً على قوة سلسلة الإمدادات في الشركة ؛ لأنها تلعب دوراً كبيراً الإتصال مع العملاء ومقدمي الخدمات اللوجستية، إن عدم فعالية إدارة المخاطر يؤدي عدم إستقرار وحدات إدارة المخزون في مركز التوزيع، مما ينعكس على مقدمي الخدمات اللوجستية في الشركة ونقص إمداداتها من المواد الخام وعدم مرونة البيئة التحتية لسلاسل الإمداد ونقص الكمية التي تحتاجها الشركة ، وعدم تحسين مستويات الخدمة، كما يؤثر على عدم كفاءة شبكة التوريد الممتدة التي تدعم تنفيذ السياسات اللازمة لحماية العملاء والموظفين، ولا تصبح سلاسل الإمداد أكثر كفاءة وإستجابة وموثوقية لتلبي إحتياجات الشركة من المواد والخدمات اللوجستية إلا بتفعيل أنظمة الإتصالات وتوفر المعلومات والمهارات القيادية خاصة وإن منظمات الأعمال إتجهت تطبيق أسلوب هندسة العمليات التجارية ، ولكن عدم وجود إدارة المخاطر والأزمات يؤدي إلى تطبيق سلاسل الإمداد بشكل مبتور وغياب الإلتزام القيادي ومقاومة التغيير من قبل العاملين ، وينعكس ذلك على إخفاق الشركات في إعادة هندسة العمليات التجارية بنجاح. خاصة وإن هذه الشركات تطمح لتحقيق رؤية ٢٠٢٥م التي تطمح من خلالها لأن تكون من الشركات العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: أي مدى تمثل إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات على سلاسل الإمداد وإعادة هندسة العمليات في الشركة؟

أهمية الدراسة

أ- الأهمية النظرية: إدارة المخاطر والأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتنوعت أسبابها، وأصبحت كل المنظمات بلا إستثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع مخاطر وأزمات حيث تتكبد الشركة خسائر فادحة.

- كونها تعالج موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري المعاصر " إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد " الذي يعد على قدر كبير من الأهمية، حيث أن إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات تؤثر مباشرة على إمداد الشركة بإحتياجاتها من المواد الخام وقطع الغيار وغيرها من إحتياجاتها التشغيلية.
- تسهم هذه الدراسة في تفعيل دور إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات المحتملة ومدى أهمية توفير معلومات وإتصالات جيدة، حيث تستطيع توفير معلومات مطلوبة في وقت الأزمة وما هو دور القيادة عند وقوع الأزمة.
- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تزويد المكتبة العربية بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم القيادات العليا في الشركة والمخططين والمسؤولين عن عمليات إتخاذ القرارات في الشركة.

ب- الأهمية العلمية

- التعرف على كيفية التعامل مع إدارة المخاطر والأزمات بفعالية عالية وكفاءة، وإستغلالها في تحقيق تدفقات الإمدادات للشركات ذات العلاقة سواء في مجال القطاعات البتروكيمياوية أو الغاز والنفط وغيرها من المنشآت ذات العلاقة التخصصية. وذلك بتوفير المعلومات الكافية والأنظمة والقوانين والكوادر المدربة ومشاركة الدروس المستفادة وأفضل الممارسات التطبيقية لمواجهة مثل تلك التحديات التي بدورها تدعم إستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات.
- إعتبار هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات الخاصة بإستراتيجيات المخاطر والأزمات وآثارها على سلاسل الإمداد وإعادة هندسة العمليات التجارية.
- لفت إنتباه مدراء الشركات للآثار السلبية لعدم تفعيل سلاسل الإمداد وإستراتيجية إدارة المخاطر والأزمات.
- الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في معالجة بعض سلبات تفعيل إدارة المخاطر على سلاسل
- الإمداد وإعادة الهندسة في المنظمات.
- إعتبار هذه الدراسة حافزاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.
- الإستفادة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة للباحثين.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الأزمات

المبحث الثاني: أنواع الأزمات.

المبحث الثالث: سلاسل الامداد

أولاً: الإطار النظري

تمهيد: يتميز عالمنا اليوم بتداخل وتسارع حضاري كبير في مختلف العلوم والمهن والصناعات والمعارف، وأصبحنا نتكلم عن عصر الإقتصاد المعرفي، تتناول فيه المعلومات كسلع فتارةً نسميه عصر المعلومات والاتصالات وتارةً نسميه عصر العولمة، وبالتالي هو عصر تطورت فيه وسائل الإتصال والتحكم ومعالجة المعلومات وإستراتيجية إدارة الازمات.

المبحث الأول: إدارة الأزمات

تعريف الأزمة: تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً "قديمًا" إصطلاحاً وإستخداماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقمحط وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزم الحمية والمأزم هو الضيق فيما يقصد بها في اللغة الإنجليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ. (المرعول، ٢٠١٤م، ص ١٥).

ويرتبط مفهوم الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً "جوهرياً" مفاجئاً " وتستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

الأزمة سياسياً وعسكرياً:

هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب، عند تأزم العلاقات بين الدول، إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة التوتر وضعف الثقة وعدم الإستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تسبب في نزاعات في الحاضر، وزرعاً لبذور الإنتقام في المستقبل بعد أن تنحل وتستبدل بعد إنتهاء الأزمة، والتحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وأثناء الأزمة.

الأزمة إدارياً:

هي موقف يواجه متخذ القرار، يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على إتجاهاته المستقبلية تتلاحق فيه الأحداث وتشابك الأسباب بالنتائج وتغذي بعضها الآخر " إنها موقف غير إعتيادي " يهدد الأعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها. (المرعول، ٢٠١٤م، ص ٢٠).

وهكذا تمثل الأزمة موقفاً غير إعتيادي وغير متوقعا؛ شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء وتمثل محنة ووقتاً عصيباً لصعوبة إتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض. إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير مما يجعلها مفهوماً معقداً وغنياً وجدلياً.

وتختلف الأزمة عن الكارثة ، بكونها تنشأ منها كما قد تسببها، وفي الوقت الذي ينظر فيه الطوارئ بأنها أحداث غير متوقعه ومحدودة، تحدث بشكل نظامي لذا يمكن التنبؤ بها وكذلك التدريب عليها. فيما تكون

الأزمة ذات طبيعة وحجم مختلفين، إذ تمثل إنذاراً للهيكل المألوفة التي تمنح النظام الإداري والاجتماعي القائم شرعيته وتحدد القيم الجوهرية التي يركز عليها، وكذلك وظيفة الأنظمة على فقدان الحياة مما يحتم التعامل الطارئ معها تحت كل ظروف من عدم التأكد العميق. بينما تنطوي الكارثة على فقدان الحياة والمعاناة والضرر الكبير والطويل الأمد للممتلكات والبنية التحتية، إنها الأزمة ذات النهاية التعيسة في حين يتأثر الفرق بين الكارثة والنكبة بالميول الثقافية، فالكارثة في بلد قد تردك على أنها نكبة في آخر، ومع ذلك توضع النكبة في النهاية الأبعد على مقياس يصف مستوى تهديد الأحداث وحجم نتائجها المحتملة. وتعرف النكبة على أنها الحدث الذي يمتلك الإحتمالية الأدنى للتحقيق، ولكن متى ما يحدث فإنه سيختلف إذا كان مفاجئاً وكبيراً جداً، ويبدو وكأنه منفصل عن الأحداث السابقة له وتتميز الأزمة بعدة خصائص أهمها الآتي:

- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة لما تحمله من تحديد خطير للوضع القائم.
- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها مما يمثل ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة وعواقب وخيمة تصل حد التدمير.
- أهمية إتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
- التشابك بين الأسباب وبين النتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي.
- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات وقلة المعرفة ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ بإتجاه حركة الأزمة مما يؤكد تشويشاً وغموضاً عالياً، وصعوبة في إتخاذ قرار وإختيار البديل الأفضل.
- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً.

أسباب الأزمة:

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق إستجابة صحيحة تتجلى في إتخاذ قرار فاعل وسريع ، ولكل أزمة نتائج وأسباب تنتج عنها أهمها: (ماهر، ٢٠٠٦م، ص ١١٨).

- أ- سوء الفهم: خطأ في إستقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلة أو تداخلها.
- ب- سوء التقدير: إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

- ج- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الإستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
- د- تعارض المصالح والأهداف: لإختلاف شخصية أو إهتمامات أو ميول أطراف الصراع ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.

هـ- الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو إنخفاض الدافعية.

و- الإشاعات: إستخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى حدوث الأزمة بسبب إنعدام الحقائق لدى الجمهور أو تحبط المسؤولين.

ز- اليأس والإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.

ح- الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية وإستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.

ط- إنعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف والإستبداد أو عدم كفاءة الإدارة.

ي- الأزمات المتعددة: وهي للتمويه على أزمات أكبر.

وترتبط هذه الأسباب بخصائص الإدارة فيما يمكن أن تعزى الأزمة كذلك إلى خصائص تتصل بالشركة وبيئتها الداخلية أو عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة، فيما يعزى المنهج الإسلامي وتمثل أسباب الأزمة في الآتي :

البعد السليبي للأزمة:

وتنعكس من عوامل ذاتية تمثل ذنوباً ومعاصي، بعضها خفي وقد يرتبط بعلاقة الإنسان مع ذاته أو مع الغير أو مع الخالق عز وجل، والتي تكون سبباً أساسياً للأزمات التي تحيط بالإنسان وقد أشارت إليها آيات قرآنية وأحاديث شريفة لا حصر لها ومنها:

يقول الله تعالى " أَوَلَمَّْا أَصَابَتْكُمْ مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِّثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (١٦٥) ال عمران: ١٦٥ .

وقال سبحانه " مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنْ نَفْسِكَ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا وَكَفَىٰ بِاللَّهِ شَهِيدًا (٧٩) النساء: ٧٩ .

الفساد بشتى أنواعه يقول تعالى " إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا ۚ وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ (٣٣) المائدة : ٣٣ .

الكفر بأنعم الله قال تعالى " وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ (١١٢) النحل: ١١٢

الظلم هو السبب المباشر لإنهيار الكيانات الإجتماعية، سواء كانت منظمات أو مجتمعات ومن السنن الربانية إذ يقول الخالق سبحانه وتعالى:

" وَكَمْ قَصَمْنَا مِنْ قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنْشَأْنَا بَعْدَهَا قَوْمًا آخَرِينَ (١١) الأنبياء: ١١ .

البعد الإيجابي للأزمة:

ويمثل باختبار وإبتلاء المؤمن بالأزمات والحن المحصنة ويقول جل من قائل " أَحْسِبِ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (٢) وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ (٣) " العنكبوت: ٢-٣ .

مراحل الأزمة:

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة حيث ركزت بعض النماذج على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد ، مرحلة النمو ، مرحلة النضج ، مرحلة الانحسار، مرحلة الإختفاء) أو تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج (Arnold,1980) وهي كل من (مرحلة الصدمة، مرحلة إنكار الأزمة، مرحلة الإعتراف بالأزمة، مرحلة التكيف) أو المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة، مرحلة إخفاء الأزمة، ومرحلة تحليل الأزمة، ومرحلة الإنهيار التنظيمي) (الناجي، ٢٠١٢م، ص١٧٨).

أ-مرحلة ما قبل الأزمة:

وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة؛ وتشير بداياتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي:

أولاً: مرحلة إنعدام الأداء:

إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.

ثانياً: مرحلة الإنكار:

وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الإعتراف بها أو بخطورتها.

ثالثاً: مرحلة الخوف والغضب:

إذ يسيطر شعور الخوف والغضب وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة. تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقلة وممزقة داخلياً إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفاً، لا سيما وأن الألم يسلك مساراً يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة وإتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

ب-مرحلة الأزمة:

وهي مرحلة الالعودة للوضع السابق وتمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم أعلى نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان، تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الإنهيار، ويصاحب ذلك ضجة إعلامية. وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت الشركة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت وإتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية ولن يجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الإستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

ج-مرحلة ما بعد الأزمة:

تعرف بالمرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة، وعدم التأكد وفقدان الأمل ، ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول وإتخاذ إجراء فاعل، إذ تنتقل الشركة من مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع الإنتهاء يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

المبحث الثاني: أنواع الأزمات:

تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة أو معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي)، وعمق الأزمة (عمق جوهري وهيكلية التأثير، وغير عميقة وهامشية التأثير، أو شدة الأزمة) عنيفة جامحة وحادثة ضعيفة، أو الشمول والتأثير شاملة لجميع أجزاء المنظمة وأخرى تصيب جزء أو أجزاء محددة من المنظمة أو محور الأزمة (مادية أو معنوية، أو الأزمات البسيطة أو الحادة، أزمات جزئية أو عامة) أو مستوى الأزمة (على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمة)(ماهر، ٢٠٠٦م، ص ٣٠-٣٣).

وقد تبوب الأزمة على أنها داخلية أو خارجية أو حسب طبيعتها إقتصادية أو إدارية. أو أزمات طبيعية وأخرى من صنع الإنسان وإستخدامه للتقنية الحديثة.

وتعتمد التصنيفات السابقة الذكر على أساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة إستخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات وقد قدم (Gundel,2005) أنموذجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة وقسمها إلى أربع أنواع بإعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما: (الناجي ٢٠١٢م، ص ١٤-١٨).

١ - قابلية التنبؤ بالأزمة:

إذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفاً ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث. ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام فإن الحاجة إلى معيار ثاني للتصنيف يكون مهماً ومؤثراً.

٢- إمكانية التأثير في الأزمة:

إذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الإستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ وذلك عبر مواجهة أسباب الأزمة.

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة وفي الآتي إستعراض للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة:

أ- الأزمات التقليدية:

وتقع في المربع الأول من المصفوفة وتكون قابلة للتنبؤ وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة، ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب إستخدام الأنظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة مثل أزمات انفجارات المصانع الكيماوية، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الإجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية، وإن كانت كبيرة أحياناً جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن إدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع وذلك أن التدابير المضادة تكون محدودة ومختبره، كذلك إمكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الفريق المؤهل والتجهيزات الحديثة، إضافة إلى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية.

ب- الأزمات غير المتوقعة:

وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق إلا أنها حساسة للتأثير فيها، يحدث هذا النوع بسبب إستخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة؛ أو بسبب الأنظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر إلا أنه يمكن التأثير فيها، وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة، إلا أنه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الإستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة، وإعداد مدراء الطوارئ، وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل مع أهمية منح اللامركزية في إتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع.

ج- الأزمات العنيفة:

وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الأرضية، وحوادث الإزدحامات، والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطر والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفاً ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع. وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمة وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمة لا بد من تضافر الجهود المشتركة على الصعيد الخارجي بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة.

د- الأزمات الأساسية:

وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة لكونها تجمع بين غياب القدرة على التنبؤ وإمكانات التأثير المقيدة، مما يزودها بإحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية. وتظهر بشكل سريع ومفاجيء إلا أنها تستمر لفترات طويلة وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة ، وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه. ويكون الإستعداد والإستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفوءة، بسبب إستحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير للأزمات الأساسية، وخاصة الزمان والمكان، وإحتمالية الحدوث، والإجراءات المضادة المناسبة، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات. وتبقى الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي: الإعداد المنظم والتنظيم الأمني الفعال للتعامل مع درجة عالية من عدم التاكيد، وتشكيل المجموعات الخبيرة، وقد تشمل الإجراءات المضادة آثاراً قانونية غير مرغوب فيها تؤثر في حرية المواطنين (ماهر، ٢٠٠٦، ص ٨٦).

مفهوم إدارة الأزمات:

تبين أن هناك اختصاصاً أضيف إلى مجموعة الاختصاصات التي جرى العرف على أنها مهام الإدارة ، وهذا الاختصاص هو (إدارة الأزمات) وأنه يستوي مع بقية الاختصاصات مثل التخطيط والإشراف والرقابة والتجديد والتطوير وتمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما إلى ذلك. وسبق وأن عرضنا مصطلحات متقاربة مع إدارة المخاطر وإدارة الأزمات. ويعتبر الباحث (إدارة الأزمات) هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية، وإن هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات، وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الأزمة وصولاً إلى مكوناتها ومآلاتها وما يتوقع من آثارها وإن هذا التحليل لا بد وأن يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً، وهذا يتطلب توعية وثقافة على كل المستويات في كيفية إدارة الأزمات

والتغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها. (الرفاعي، ٢٠٠٣م، ص ١١٧).

يذهب خبراء إدارة الأزمات أنه توجد أربع نوعيات أو مجموعات رئيسية للأزمات إذا أمكن التعرف عليها أمكن الحيلولة دون وقوعها أو التخفيف من عواقبها أو الإستفادة منها وهي: (الرفاعي، ٢٠٠٣م، ص ١٧٣).

أ- البشر عندما يخطئون.

ب- الآلات عندما يختل أداؤها.

ج- الإلكترونيات عندما تضطرب وظائفها.

د- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها.

أ- أخطاء البشر:

يرتكز أساسها في عدد من السمات والممارسات الإنسانية التي تقع فيها جميعاً في وقت من الأوقات سواء بسبب: سوء التقدير أو عدم القدرة على التوقع وعدم السيطرة على النفس والطمع واليأس والعناد والمكابرة، أو بسبب نقاط الضعف البشري مثل الحب والكراهية أو حب السيطرة أو حب الثأر. ولهذا يرى خبراء الأزمات أن الحروب والأزمات السياسية وبعض جوانب الأزمات الاقتصادية تقع في نطاق هذه المجموعة من الأسباب حتى أحداث العنف والتطرف والإرهاب، إنما هي حقيقة ناتجة عن أخطاء البشرية لعل أبرزها هو خطأ التصور لموقف ما ليس طرفاً في النزاع مثل نوعاً من الخلل في التفكير غير مبرر، وقد شهد العالم موجات من صور العنف ابتداءً من إختطاف الطائرات وإستخدام وركابها وأطقمها كرهائن وإختلطت السياسة بالإقتصاد بالجريمة العادية .

ب - الآلات عندما يختل أداؤها:

عندما يختل أداؤها بسبب أزمة حقيقية تؤدي إلى خسائر بشرية كبيرة، كما في التسرب الإشعاعي من مفاعل تشيرنوبيل في الإتحاد السوفيتي السابق والذي بلغت الخسائر البشرية وحدها عدة آلاف ولا زالت مضاعفات التعرض للإشعاع من جانب الضحايا مستمرة إلى الآن. وكذلك تسرب سام خانق من أحد مصانع شركة (يونيون كاربايد) بالهند حيث كان ضحايا الساعات الأولى (١٢٠٠) قتل بخلاف الآثار البيئية التي ترتبت على هاتين الكارثتين.

ج- الإلكترونيات عندما تضطرب وظائفها:

إضافة إلى ما سببه التزايد والتوسع في إستخدام الكمبيوتر من الأخطار ليس على مستوى الأجهزة والمنشآت وإنما على مستوى الأفراد وأحياناً تصل إلى أمن الدولة.

د- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها:

وما يتعلق بالطبيعة عندما تغضب في هيئة زلازل وبراكين وأعاصير وفيضانات وسيول أو الوجه الآخر يتمثل في الجفاف والتصحر، وموجات الصقيع والحر والرطوبة الشديدة كلها تهدد الحياة على الأرض وعلى مستوى البشر والحيوان والنبات، وبالرغم من التقدم المذهل بالقدرة على التنبؤات المناخية والفلكية إلا أن العالم يظل عاجزاً أمام هذا النوع من الأزمات الذي يصعب إن لم يكن مستحيلاً السيطرة على أسبابها.

وإنما تتجه كلها وما يترتب عليها من أزمات والنجاح في إدارة هذا النوع من الأزمات في محاولة أن تكون الخسائر عند الحد الأدنى، وكلنا نعرف الدمار الهائل الذي سببه إعصار كاترينا وإعصار تسونامي في نهاية ٢٠٠٥ م، وأما الجانب الآخر يتعلق بالطبيعة عندما يعتدي عليها البشر فتلك قضية البيئة التي تشغل مساحة متزايدة من الاهتمام العالمي، وما ينشأ عنها من أزمات تهدد مستقبل وجود البشرية على كوكب الأرض الذي تسبب في خرابه، فثقب الأوزون وإنقراض مئات الأنواع من الحيوانات والنباتات والنتائج المدمرة للبيئة بسبب عوادم المحركات باختلاف أنواعها واستخدام المواد الكيماوية في كثير من المنتجات الصناعية، والتعامل الخاطئ والمدمر مع النفايات والفضلات المختلفة، كل هذه الإنجازات إعتداء على الطبيعة بسبب الإستهلاك المفرط وسوء الاستخدام لعناصر البيئة، وبدل أن نحافظ عليها كأمانة من أجل (الأجيال القادمة) نهددها ونبددها بسبب الإهمال وسوء التعامل مع البيئة وكل ذلك يترتب عنه إختلال في التوازن البيئي والنتيجة أزمات تهدد الحياة كلها بما فيها حياة البشر.

ويرى بعض خبراء الأزمات أن أخطاء البشر هي القاسم المشترك إن لم يكن في أسباب الأزمات فهي دائماً موجودة في النتائج. ويمكن أن نذكر هنا أهم نتائج الأزمات باختلاف أسبابها التي تتعرض لها دول العالم والذي يرجع إلى الأسلوب الإداري غير السليم لمواجهة أزمة من الأزمات (بحيث، ٢٠١٣ م، ص ٨٧).

- ١- حدوث العزلة أو النقد أو اللوم أو التعرض لعقوبات دولية كما حدث في العراق.
- ٢- إهتزاز الإستقرار السياسي والإقتصادي والإجتماعي والذي يتباين من دولة لأخرى.
- ٣- خطر الموت الذي يهدد حياة البشر.
- ٤- تشوهات الصورة العامة للدولة أو المنظمة وحتى الفرد (مثل تلوث البيئة أو أعمال العنف وعدم الإستقرار وتشويه صورة الغير لصالح الخصوم أو المنافسين).
- ٥- فقدان الولاء لمنتج معين أو الإنصراف عنه كلياً وآثاره الإقتصادية الضارة، كما في أزمة إنتشار مرض جنون البقر والخسائر الفادحة التي أصابت إقتصاديات دول أوروبية مثل بريطانيا، وما كان لأسلوب إدارتها من آثار بيئية على علاقات بريطانيا وما كان لأسلوب إدارتها من آثار بيئية على علاقات بريطانيا في المجموعة الأوروبية وكذلك أزمة مرض إنفلونزا الطيور.

قواعد مهمة في مجال الإعلام والاتصالات لإدارة الأزمات:

- عندما تصبح الأزمة هي نقطة تحول خطيرة وفترة غير مستقرة، نتيجة للظروف الغير طبيعية تشكل تهديداً خطيراً للشركات في حال حدوثها، ولذلك يبرز دور وسائل الإعلام والاتصالات بإتباع قواعد يمكن الإستفادة منها من الناحية الإعلامية والاتصالات وعلى مستوى الشركات كما يلي:
- القاعدة الأولى: لا تقلل من قيمة الضرر المحتمل الذي يمكن أن تسببه الأزمة وأحذر من تشعبها.
- القاعدة الثانية: لا تقلل من قيمة تأثير وسائل الإعلام في إنتشار الخبر.
- القاعدة الثالثة: يجب أن نكون مهئين ونتوقع (حدوث أزمة ما) ويعلم بهذه الخطة كافة المسؤولين التنفيذيين ووضع خطة معالجة أي (خطط طوارئ).
- القاعدة الرابعة: إقامة مركز إتصال مخول يكون المصدر الرئيسي للمعلومات ما دام تأثير الأزمة متواصلاً وهو المسؤول عن تزويد الصحافة بالمعلومات.
- القاعدة الخامسة: تحتاج إستمرارية الاتصالات بعد إصدار التصريح الأولى ويجرى التنسيق خارجياً وداخلياً وإعلام أقسام المنظمة بها كافة. (محسن، ٢٠١٥م، ص ١٠٤).
- القاعدة السادسة: لا نحاول فرض تعقيم على الأخبار فإنه غير مفيد ومن الأفضل تزويد وسائل الاعلام في الشركة بها.
- القاعدة السابعة: يجب أن تعلم أن وسائل الإعلام إذا لم تستطيع الحصول على المعلومات منك فإنها ستحصل عليها من مصدر آخر، ولذلك يجب أن نسارع في تأسيس مركز إعلامي كمصدر للمعلومات الرسمية.
- القاعدة الثامنة: التأكد من وضع الأزمة في السياق الصحيح وتهيئة المعلومات الدقيقة.
- القاعدة التاسعة: لا تكذب أبداً ولأن الثقة شيء مهم بينك وبين الجمهور وبين وسائل الإعلام وإنك بحاجة إلى النية الحسنة (Good will).
- إن إتباع هذه القواعد تحد من آثار الشائعات التي ترافق حدوث الأزمة أو الخطر والتي إذا لم يتم إكتشافها وإطفائها في الوقت المناسب، ستزداد تداعيات الأزمة السلبية على المنظمة خصوصاً وعلى المجتمع ككل عموماً.

المبحث الثالث: مدخل سلاسل التوريد

أولاً: مفهوم سلسلة التوريدات

شهد مفهوم سلسلة التوريد عدة تعاريف منها فيما يلي:

سلسلة التوريدات هي الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين للمستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات؛ وكلا التدفقين يتم في الإتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين. (الرفاعي، ٢٠٠٦م، ص ٤٦).

تعريف سلسلة التوريد:

عبارة عن شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات.

سلاسل التوريد: هي عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين؛ وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة. سلسلة التوريد: هي تتابع من المنظمات تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي. (البكري، ٢٠١٥م، ص ١٧٨)

تشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، مكاتب التجارة والتوكيلات. تشمل الوظائف والأنشطة: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم وأخيراً خدمة العميل. وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما:

- التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في إتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة).
- تحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في إتجاهين عبر السلسلة. (العزاوي، ٢٠٠٦م، ص ٧٥).

وتعرف سلسلة التوريد كذلك على أنها:

متتالية الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلة أو خدمة المستخدم النهائي، وهذا يتضمن إفتراضياً جميع مظاهر العمل مثل معالجة البيانات ، الإنتاج ، إدارة المخزون توريد المواد، التوزيع الشراء ، التخمين ، وخدمة الزبون ومجالات أخرى متعددة. وبذلك فإن سلسلة التوريد هي مجموعة تدفقات متمثلة في:

- تدفقات المواد.
- تدفقات مالية.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف سلسلة التوريد على أنها شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع، حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل تلك المواد من مواد نصف مصنعه "وسيطية" إلى منتجات تامة وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء، وتوجد سلاسل التوريد في كل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى.

أهداف سلسلة التوريد:

بصفة عامة تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى التقليل أو تخفيض التكاليف الكلية وتحسين الجودة الكلية، وتعظيم خدمة العميل وزيادة الربحية ويوجد عدة أهداف رئيسية لسلسلة التوريد تتمثل في التالي: (محمد شيخ ديب، ٢٠٠٤م، ص ٦٧).

- ١- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- ٢- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.
- ٣- تخفيض وقت دورة الإنتاج.
- ٤- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد، لذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.
- ٥- سلسلة التوريد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإن إدارة سلسلة التوريد الفعالة تمكن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة التوريد بالكامل من تملك المواد الأولية والمنتجات التصنيعية وتوزيع المنتجات الجاهزة للعميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لإتخاذ الاختيار الأفضل حول ما هية إحتياجات عملائك، وكيف يمكن مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

تطور سلسلة التوريد:

حققت سلسلة التوريد مميزات رئيسية وقفزات ذات دلالة في الكفاءة؛ وذلك بعد الحرب العالمية الثانية بفترة وجيزة ثم إرتفعت في نهاية القرن العشرين.

ففي بداية القرن العشرين كانت سلاسل التوريد ورقية حيث كان هناك إرتباط خطي للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين، وقد تراوح مدى السلسلة من واحد أو اثنين إلى إثني عشر حلقة ونظام توريد مادي، حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة بصورة كبيرة، ويرتبط العاملون بالورق بصورة كبيرة، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق الإتصال بين المقدمة والنهاية لسلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت. (درويش، ٢٠٠٥م، ص ٤٥).

وتمثلت وظيفة سلسلة التوريد الخطية في تحويل طلب العميل أو الوكيل حيث من الممكن أن يكون لديه عدم كفاية بالمخزون حتى يمكنه تحقيق طلب العميل، ويحول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة، وتباعاً ربما يكون لدى تاجر الجملة محدودية أو نقص في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضاً مع توافر

الوقت اللازم. إن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن تاجر التجزئة وأخيراً للعميل، ومن ثم فهناك احتمالات لفقد الوقت والأموال بجانب مردودات العملاء.
(Krajewski&Ritzman,2010,p234).

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

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

كما أن تطبيق الشحن عبر الإنترنت وكذلك التكنولوجيا المتقدمة الأخرى مثل وحدة حفظ المخزون (الحاوية) والتي يتم فيها الفحص بدقة من خلال الأدوات الإلكترونية، حيث تستخدم مع الأجزاء الأتوماتيكية من سلسلة التوريد وتمكن وحدة حفظ المخزون من إتمام عملية التخزين الإلكتروني، كما أنها تسهل من عمل إدارة المخزون داخل إطار الشحن عبر الإنترنت.

فالمجموعة الواحدة من شاحنات وحدات حفظ المخزون (الحاويات) تصل من عدة منتجين مع تسهيلات الشحن عبر الإنترنت. والتخزين وإعادة التخزين يتم في دفعات أو شحنات أصغر وشاحنات أكبر مسافرة للخارج ومنتظرة على الجانب الآخر من الشحن وكل ذلك يتم عبر الإنترنت، وعندما تكتمل العملية من حيث الوقت، فإن شاحنات وحدات حفظ المخزون المسافرة للخارج تترك مخازن التاجر أو التجار. سلسلة التوريد تتطور بسرعة حيث أصبحت أقل تكلفة ووقت وأقل اعتماداً على الورق والبشر. (بالو، ٢٠٠٦، ص ٦٣).

عناصر إدارة سلاسل التوريد

سلسلة التوريد وسلسلة القيمة والطلب:

يشار إلى سلاسل التوريد على أنها سلاسل القيمة الذي يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر السلسلة، وسلاسل القيمة هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة، كما أنها تتكون من عنصرين لكل منظمة هما:

عنصر التوريد وعنصر الطلب:

يبدأ عنصر التوريد مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة، يبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة. كما أن التنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريق لخلق القيمة والاستحواذ عليها عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، أيضاً عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة.

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد توجيه إداري حديث النشأة يركز على النظرة الشاملة في التسيير وعلى الرفع من مستوى الخدمة، ويعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى الأداء وذلك من خلال الاستغلال الجيد للمزايا التي توفرها النظرة الشاملة (حسان، ٢٠٠٩م، ص ٢٠٧).

أولاً: مفهوم إدارة سلسلة التوريد

هناك عدة تعاريف هي:

إدارة سلسلة التوريد: هي كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها للمستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات.

إدارة سلسلة التوريد: هي شبكة من المنظمات المترابطة بإتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات وخدمات.

تمثل إدارة سلسلة التوريد مزيجاً من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسهيلها أو شحنها إلى العملاء ، ويستلزم ذلك بعض العناصر مثل:

تكامل العمق عبر الإدارات الوظيفية ويشمل ذلك كل المجالات المختلفة داخل الشركة والتي تمكن من تحقيق قيمة من التداخل مع الموردين "مثل التدبير، البيئة، التصنيع، التسويق، البحوث والتطوير وأخيراً التوزيع".

دمج الشؤون البيئية داخل أنشطة إدارة وتصميم سلسلة التوريد الحالية وكذلك عمليات تدبير الإحتياجات والتوزيع. (Bill belt, 2008, p18-20).

وهي العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالإحتياجات البيئية اللازمة. ومصطلح "الإدارة" في سلسلة التوريد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتي تشمل تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة التوريد.

كما عرفت إدارة سلسلة التوريد: بأنها التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد وظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المنظمة، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العمل في تدفق المنتجات والخدمات وأخيراً المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العمل. (حسان، ٢٠٠٩م، ص ١٠٧).

ويوضح هذا التعريف تحدياً يقابل المسؤولين عن إدارة سلسلة التوريد في ضرورة تكامل ثلاث جهات نظر متنافسة:

- أداء سلسلة التوريد كإدارة لسلسلة التوريد الداخلية.
 - أداء سلسلة التوريد كالتركيز على المورد.
 - أداء سلسلة التوريد كإدارة شبكة الأعمال بالمنشآت والتي تشمل العمل بالإضافة للموردين.
- وما يلاحظ من خلال هذه التعاريف هو أن مفهوم إدارة سلسلة التوريد يعني القيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج ومن ثم الحرص على توزيع المنتجات بما يتماشى ورغبات العملاء، والأخذ بعين الاعتبار مرتجعات البضائع. هذا مع وجود نظام معلوماتي فعال يسمح بتحقيق فاعلية في أداء هذه الإدارة. أما أهم المصطلحات المرتبطة بسلسلة التوريد: إدارة المواد أو الإمدادات الداخلة والتوزيع المادي أو الإمدادات الخارجية وإمداد الأعمال.
- وتعد إدارة المواد مسؤولة عن تدفق وإنسياب المواد داخل الشركة (وهي عبارة عن مواد خام)؛ وخلال مراحل تصنيعها وحتى تصبح منتجات تامة الصنع (درويش وآخرون، ٢٠٠٥م، ص ١٣).
- ويشير التوزيع المادي إلى حركة المنتجات النهائية وذلك من خطوط الإنتاج إلى موقع المستهلكين أو الوسطاء وخلال السبعينات والثمانينات، أدركت الشركات فرص التوفير من دمج الإمدادات الداخلة (إدارة المواد) والإمدادات الخارجية (التوزيع المادي) مع بعض تحت مسمى إمدادات الأعمال (Revilla, 2010, P36-47) ليحدث بذلك التكامل الداخلي لتدفق المواد والمنتجات.

أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد:

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة، لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل.

وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نموذجية رياضية لمشكلات سلسلة التوريد. وعلى سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم العميل، وخلاصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد.

وتسمح الأمثلة بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي:

- تخفيض تكلفة التوريد.
- تحسين الربح الحدي للمنتج.
- زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات).
- عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد).

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة من مكان الشراء؛ ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولاً عنه. أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد، فالأمر يختلف ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي:

العملاء:

أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الإتصال بالعملاء والإستحواذ عليهم وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب؟ ومتى يرغب في ذلك؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

التكلفة:

يمكن أن تحفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء. وكل ذلك يؤدي تحقيق وفورات والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضاً أن الكميات السليمة تشحن للخارج، بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم إختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة. (رفاعي، ٢٠٠٦م، ص ٦٧).

القيمة السوقية:

أمثلة سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر، تقود القيمة السوقية وهي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، والإستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة. وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق ناتجاً عنها مبيعات مرتفعة. ونظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

التكاليف الرأسمالية:

في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع فإن

الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل. ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

الوفورات الرأسمالية:

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تزيد رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون لنقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للشركة.

كما تنبع أهمية سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم هناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

١. الحاجة إلى تحسين العمليات.
٢. رفع مستوى الشراء الخارجي.
٣. تخفيض تكاليف النقل.
٤. زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
٥. زيادة ضغوط المنافسة وإتساع مدى العولمة.
٦. تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

المبادئ السبعة والشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد:

أولاً: المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

تتحرك الكثير من الشركات بصورة فورية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء؛ وكذا الحاجة لنمو الربحية هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد، تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة وإستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى كسب رضا العميل، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا العملاء وتحقق نمواً كبيراً لأرباح الشركة.

وأن المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد تتمثل في الآتي: (رفاعي، ٢٠٠٦م، ص ١٢٥).

المبدأ الأول:

يقسم العملاء إلى مجموعات متميزة إعتماًداً على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المهمة كالتالي:

يعطى التقسيم التقليدي للعملاء مجموعات وفقاً للصناعة، والمنتج، وقناة التوزيع الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء. والتساؤل الآن هل

تستطيع الشركة تحقيق الفهم الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة لهم؟ الإجابة بالنفي.

ولكن تقسيم العملاء إلى شرائح وفقاً لإحتياجاتهم الخاصة، يمكن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها ويجعلها أكثر تكيفاً مع الشرائح المختلفة. وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية. واليوم يحتوي المنتج المتطور والمتقدم على كل أساليب التحليل المتقدمة مثل التحليل العنقودي، والتحليل العاملي لقياس المزايا المتعارضة، والتنبؤ بالهامش الحدي للربحية لكل شريحة.

فالمنتج المتطور هو الذي يتم فيه إجراء التحسينات الداخلية فيه ويتم عمل قواعد بيانات للمنتجات وتقسيمها وفقاً للمبيعات ووفقاً لإحتياجات العميل وتلبية أوامر التوريد وتستخدم معايير المحاسبة اللازمة والتي تدعم هذا التقسيم.

المبدأ الثاني:

إعداد شبكة نظم الإمداد وفقاً لإحتياجات الخدمة ووفقاً لربحية شرائح العملاء: تأخذ الشركات منهم التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظام الإمداد في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها وذلك لتحقيق معيار وحيد.

وقد تصمم شبكة نظم الإمداد لمقابلة متوسط إحتياجات الخدمة لكل العملاء، وقد تصمم من أجل إرضاء الإحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة.

والمنهج الأخير لتصميم شبكة نظم الإمداد يهدف إلى تميز إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق الإستخدام الفعال والكفاء للأصول، والملائم لعملاء الشركة ويستخدم في الكثير من الصناعات، وخصوصاً الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي، حيث يتم فيها إعداد أصول التوزيع لمقابلة إحتياجات نظم الإمداد للأفراد والتي تمثل المصدر الأكبر للتميز اللازم للمنتج أكثر من المنتجات الفعلية والتي قد تكون غير متميزة بصورة كبيرة.

المبدأ الثالث:

إدراك إشارات السوق وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد، محققاً دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد (حسان، ٢٠٠٩م، ص ٢٠٣).

التنبؤ هو إجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لديه إفتراضياته الخاصة، ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاصة، والتوجه الوظيفي لكثير من الشركات أحياناً تحدث فيه بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب لأن التنبؤ الذاتي المركز والمعتمد على الأقسام التجارية بالشركة، يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد.

ولتحقيق التميز في سلسلة التوريد فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية معتمداً على برمجيات تخطيط الطلب.

المبدأ الرابع:

تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد: يبنى المنتجين أهداف الإنتاج بصورة تقليدية اعتماداً على تقديرات إحصائية للطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والإحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في الإعتبار أخطاء التنبؤ ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام والتي غالباً ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة إحتياجات العميل.

بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدماً في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد خلال التصنيع، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب، والإحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية.

ذلك أنه في إستراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل يتجه المنتجون لمقابلة إحتياجات العميل الفردي بكفاءة؛ وهنا قد تنجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على إحتياجات التجميع من الموردين، ومما لا شك فيه أن تأجيل الإنتاج يؤجل تميز المنتج لدى العميل، وتعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق وحدات حفظ المخزون ، وكذلك إستراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأتوماتيكي.

المبدأ الخامس:

إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية التكلفة الكلية للمواد والخدمات: إذا كان المنتج ليس لديه رعاية للعلاقات الدافعة مع الموردين، لأن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة دون إعتبار لتلك العلاقات. ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والإقتناع به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد، يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية، والإمتداد المنطقي لذلك هو ترتيبات مشاركة الأرباح حيث يكافأ كل فرد يساهم في زيادة الربحية.

المبدأ السادس:

تطوير سلسلة التوريد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة في إتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتتفق مع إحتياجات العملاء والمنتجات والخدمات والمعلومات.

المبدأ السابع:

تبنى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول للمستخدم النهائي بكفاءة وفعالية:

معظم الشركات تنظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفياً ولكن مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنياً مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد، وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية التالية:

أولاً: يتم قياس مستوى الخدمة بشروط إكمال الأمر حتى يصل حيث تم الإتفاق، أي إكتماله وتسعيه والفاثورة السليمة وعدم تلف المحتويات، والأمر الكامل ليس فقط أن ترتبط سلسلة التوريد كـمقياس أداء متقدم يجب أن يحدث ولكن أيضاً نظرها للأداء من ناحية العميل أيضاً.

ثانياً: يحدد مدير سلسلة التوريد المتميزين الربحية الحقيقية للخدمة من توجيه نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية، وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة للحسابات، والمحاسبة التقليدية تتجه لعمل أقنعه للتكاليف الحقيقية للسلسلة، مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة لأي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة.

الشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد:

يجب أن تركز إستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد على علاقات الأعمال والتي تتصف بما يلي: (حسان، ٢٠٠٩م، ص ٢٢٠).

- الأجل الطويل.
- التعاون بطبيعته.
- إثبات أن النظام مفتوح بمعنى ضرورة مشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة.
- البحث عن نهاية لعلاقات المعاداة مع موردي المنتجات والخدمات.
- النظر إلى الهدف النهائي والذي يضمن أن يكون مدير سلسلة التوريد ليس مجرد خبير في متخصص وظيفياً، ولكنه مدير علاقات حيث يركز بصورة موضوعية على كل من العلاقات الداخلية والخارجية.
- السعي لإستغلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة وذلك لرفع المزايا التنافسية لكل أعضاء سلسلة التوريد والذي ينتج عنه تخفيض التوسطية، ويعني تخفيض واحد أو أكثر من خطوات سلسلة التوريد عن طريق إختصار واحد أو أكثر من الوسائل الوسيطة الداخلية.
- وإعتماداً على العنصر السابق يمكن أيضاً الإستفادة مما يعرف بالتكنولوجيا الثانية للمعلومات: حيث وحدت هذه التكنولوجيا عام ١٩٨٨ على مبدأ أن تخطيط التصنيع لا يمكن أن ينفذ بمفرده بصورة أسرع ولكنه يمكن أن يبنى على الأهداف الحقيقية للإعمال والظروف المحيطة بالمنشأة.
- ومنذ ذلك الوقت والتكنولوجيا الثانية للمعلومات تتطور بسرعة وبصورة متكاملة حيث طورت تكنولوجيا التخطيط الذكية من أجل جميع أوجه الإنتاج خاصة في التسليم والبيع للمنتجات والخدمات شاملة حلولاً تدعم التجارة الإلكترونية.

كما يلزم توافر بعض الشروط التفصيلية حتى تعمل إدارة سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية وهي:

١- رضا العميل:

يعتبر رضا العميل نتيجة نهائية مرغوبة لإستراتيجية إدارة سلسلة التوريد والقياس النموذجي لخدمة العميل هو قدرة الشركة على توصيل الأوامر في الوقت المناسب، أو قدرتها على توصيل المنتجات للعملاء في الوقت المتفق عليه "التسليم في الوقت المناسب" (الطائي، ٢٠٠٩م، ص ٧٨-٨٠).

٢- المخزون:

الكيانات الصناعية لديها مخزون من الخامات والمنتجات تحت التشغيل والمنتجات التامة بالإضافة إلى ذلك هناك غالباً مخازن أو مراكز توزيع بين المستويات المختلفة لسلسلة التوريد، ومما لا شك فيه أن المخزون هو تعطيل لرأس المال، علاوة على ذلك غالباً ما تبلغ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من ٢٠٪ إلى ٤٠٪ من قيمة المخزون ومن المرغوب فيه أيضاً تجنب ما يعرف بالمخزون الراكد.

٣- المرونة:

المرونة بصفة عامة هي القدرة على الإستجابة للتغيرات البيئية وفي حالة المنتج الذي يعتمد على عملية التصنيع؛ فإن المرونة هي القدرة على تغيير المخرجات وذلك إستجابة للتغيرات في الطلب وفي سلسلة التوريد فإن المرونة في كيان واحد من السلسلة تعتمد بدرجة كبيرة على الاماكن التي يفقد منها المخزون.

عناصر إدارة سلسلة التوريد:

تتمثل عناصر سلسلة التوريد في عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكمل لها والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد بالتفصيل وهي: (رفاعي، ٢٠٠٦ ص ٢١٥).

١- الخطة:

تعتبر الخطة هي الجزء الإستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة. والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصباً على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد، حتى توصف بالكفاءة وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء.

وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

أ- العملاء: أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.

ب- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

٢- المصدر:

هو عملية إختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين، وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات المجمع لإدارة المخزون من

المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من إستلام الشحنات والتأكد منها ونقلها كما أن تسهيلات الإنتاج تشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ-المخزون:

أي مقابلة إحتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الإحتفاظ بالمخزون.

ب-التقييم:

أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

٣-الصنع:

ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم. وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية وتضم عنصرين فرعيين هما:

أ-التصميم:

ويعني ذلك دمج العملاء وإحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

ب-التشغيل:

وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

٤-التسليم:

ويطلق على هذا المكون مصطلح (Logistics) أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية للعملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير وإستلام المقبوضات من العملاء. بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد، وهي تحرك المنتج، وتحرك المعلومات، والوقت والخدمة، والتكلفة، والتكامل داخلياً بين النظم المختلفة وخارجياً بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد.

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.
- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات مع الترميز.
- إكتمال ودقة الأوامر أي عدم وجود أوامر مرتجعه.

٥-المردودات:

ويتعلق ذلك بإستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء وتلقي الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة لهم والعمل على حلها.

أداء سلسلة التوريدات:

مراحل إختيار المورد المناسب والتدفقات في سلسلة التوريد

أولاً: مراحل إختيار المورد المناسب:

تتعدد مراحل إختيار المورد المناسب وتختلف من منشأة لأخرى ومن مادة لأخرى وفيما يلي بيان لأهم هذه المراحل: (العلي، ٢٠٠١، ص ١٢٣).

١- **المسح العام:** أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر لديهم إحتياجات المنشأة، ونحاول أن نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى المنشأة (خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من الموردين).

٢- **جمع المعلومات والبيانات:** فالغرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه بطريق المسح العام. وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات في الشركة من الكتالوجات ونشرات الموردين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين.

٣- **التفاوض:** ويعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الإتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم إحتياجات المنظمة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لإختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار والمواصفات التي ترغب فيها المنظمة ويستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.

٤- **التجربة:** حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المنظمة مدى صدقة ووفائه وقدراته في تلبية إحتياجاتها من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

٥- **التعاقد:** ويتم الإتفاق بين المورد والمنشأة المشتريّة على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الإلتزام بها.

٦- **التنفيذ:** أي تنفيذ العقد من قبل المورد.

ثانياً: التدفقات في سلسلة التوريد الداخلية والخارجية:

تتألف سلسلة التوريد الداخلية لشركة ما من تدفقات المواد، والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين بالعمل.

ويتم تصنيف التدفقات في سلسلة التوريد إلى ثلاثة أنماط:

١- تدفقات المواد:

وهي تدفقات تمثل حركة المواد اللازمة للإنتاج والتي تلعب دوراً مهماً في تخفيض مستويات المخزون مما يؤثر إيجابياً في التكاليف بتخفيضها.

٢- تدفق معلومات التصميم:

وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء للموردين وبالعكس من الموردين للعملاء وذلك من خلال إشترك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يساهم في تقييم أداء أعضاء سلسلة التوريد بما يوفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد مما يؤثر إيجاباً في جودة المنتج.

٣- تدفق المدفوعات النقدية:

وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء للموردين تمثل حركة المدفوعات النقدية ثنائياً للمواد الأولية.

مقاييس سلسلة التوريد:

توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد والتي تعكس مداخل مختلفة لقياس أداء سلسلة التوريد وتشمل المخزون، ورضا العميل، والموردين، إشباع الرغبات، الجودة، الوقت المناسب. (يوسف، ٢٠١٥م، ص ١٣٠).

أولاً: مقاييس المخزون Inventory Measures:

تبدأ معظم مقاييس المخزون بالجرد الفعلي للوحدات أو الأحجام أو الأوزان وبشكل عام فإن مقاييس المخزون قد قدمت بثلاث طرق وهي:

١ - معدل القيمة الإجمالية للمخزون:

وتمثل قيمة كل المواد التي تحتفظ بها المنظمة وتمثل بالكلفة وذلك ليشمل هذا المقياس كافة أنواع المخزون من مواد أولية وشبه مصنعه وتامة الصنع، وتهتم بالمعدل لأن هذه القيمة تمثل الإستثمار في المخزون خلال فترات زمنية. ولو افترضنا أن أحد التجار يحتفظ بنوعين من المواد (أ) و(ب) وإن قيمة الوحدة الواحدة من النوع الأول متدنية بينما الثانية عالية فإن:

$$\text{معدل القيمة الإجمالية للمخزون} = [\text{عدد الوحدات (أ)} \times \text{قيمة الوحدة (أ)}] + [\text{عدد الوحدات (ب)} \times \text{قيمة الوحدة (ب)}]$$

حيث تشير هذه القيمة إلى المبالغ المالية المجمدة في المخزون، وتساوي نسبة المخزون في المنظمات الصناعية ٢٥٪ بينما ترتفع هذه النسبة لدى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل ٧٥٪. وتستطيع الإدارة أن تحدد فيما إذا كان المخزون غالياً أم لا من خلال المقارنة التاريخية أو المقارنة مع الصناعة ذات العلاقة أو من خلال الأحكام التجارية.

٢- عدد الأسابيع (المدة) التي يغطي فيها المخزن الطلب:

ويمكن الحصول على هذا العدد من خلال استخدام المعادلة التالية:

معدل القيمة الاجمالية للمخزون

عدد الأسابيع =

تكلفة المبيعات الأسبوعية

٣- دوران المخزون ويحدد بالمعادلة التالية:

دوران المخزون = تكلفة المبيعات السنوية / معدل القيمة الإجمالية للمخزون.

ثانياً: مقاييس العمليات:

هناك ثلاثة مقاييس للعمليات تتعلق بسلسلة التوريد وهي العلاقات مع العملاء، وإشباع الطلبات، والعلاقات مع الموردين، ويعمل مديرو سلسلة التوريد على السيطرة على الأداء من خلال قياس التكلفة والوقت والجودة ويوضح الجدول التالي أمثلة للمقاييس العملية لهذه العمليات كالتالي:

العلاقات مع الموردين	مواجهة وإشباع الرغبات	العلاقات مع العملاء
*نسبة الطلبات أو الشحنات الواردة من الموردين في الوقت المحدد. *فترة الإنتظار. *نسبة المعيب في الشحنة. *مستويات المخزون من المواد المشتراه والأجزاء.	*نسبة الطلبات المشحونة بشكل غير كامل. *نسبة الطلبات التي شحنت في الوقت المناسب. *الوقت اللازم لإشباع الطلب *نسبة المردودات. *تكلفة الإنتاج ورضا العميل. *مستويات المخزون من مواد شبه مصنعه وتامة الصنع.	*النسبة من الطلبات التي أخذت وأعتمدت بشكل صحيح. *الوقت لإكمال الطلبية. *رضا العميل عن ذلك.

إستراتيجية وخطوات خلق سلسلة التوريد:

إستراتيجيات سلسلة التوريد:

كما تعرف إدارة سلسلة التوريد: "وهي خلق التكامل بين الأنشطة التي تتولى الحصول على المواد وتحويلها إلى منتجات وسيطة ثم منتجات نهائية، وتسليمها للعميل". وهذه الأنشطة تتضمن وظيفة الشراء بالإضافة إلى العديد من الأنشطة الأخرى ذات الأهمية بالعلاقة مع الموردين والموزعين. وبالنسبة للمفردات التي يجري شرائها فإن على المنظمة أن تختار إستراتيجية سلسلة التوريد المناسبة لها وبإستبعاد إستراتيجية التكامل الرأسي التي تقرر بموجبها المنظمة تصنيع المادة بدلاً من شرائها فإن إستراتيجيات سلسلة التوريد تتمثل في: (البدر وآخرون، ٢٠١٠م، ص ١٥٢).

١- إستراتيجية تعدد الموردين:

وهي من الإستراتيجيات القديمة والتقليدية حيث يقدم الموردين عروضهم إستجابة لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك، وعادة يتم إختيار المورد من قبل المنظمة على أساس السعر الأقل. أي إختيار المورد ذو العرض الأدنى سعراً. أو قد تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس، وتستخدم أساليب عديدة للمفاوضة في هذا المجال. ومن المهم لفت الإنتباه أن هذه الإستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين. وتهتم بأن يقدم المورد ما هو ضروري من الصيانة والخبرة بالإضافة إلى أهليته في جوانب التكلفة والتسليم لما سيقوم بتوريده.

٢- إستراتيجية المورد القلة:

لا تركز هذه الإستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها كالأسعار المنخفضة بل على إقامة علاقات طويلة الأمد، مع عدد قليل موثوق بهم من الموردين. ومن مزايا هذه الإستراتيجية ما يلي:

- تمكين الموردين نتيجة العلاقة طويلة الأمد من فهم أهداف المنظمة المشتري ورغبات العميل النهائي لها. وتقديم ما هو الأفضل للمنظمة المشتري.
- قد تخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشتري في تطبيق بعض النظم في الموعد وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية.
- إن العنصر المهم في هذه الإستراتيجية هي "الثقة والالتزام" وعند توثيق عرى "الثقة والالتزام" بين الطرفين من خلال الإتصالات الرسمية وغير الرسمية، قد يزيد ذلك ويقوي الشراكة بينهما. إلا أن من مخاطر هذه الإستراتيجية أن يصبح الطرفين أسيرين لبعضهما وتبرز المخاطرة الحقيقة عند حدوث تغيرات في الطلب.

٣- إستراتيجية شبكات التحالف:

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة المشتري بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية وعند ذلك يصبح المورد جزءاً من تحالف للشركات وللعلاقة طويلة الأمد، التي يضمنها عضو التحالف المورد فإنه يعمل كشريك فيقدم الخبرة الفنية ومستوى مستقر من جودة الإنتاج. وإن أعضاء التحالف يمكن أن يكون لهم موردين بمستوى أدنى في السلسلة فهناك طبقة ثانية أو ثالثة من الموردين الذين يشكلون جزء من التحالف.

٤- إستراتيجية الشركات الافتراضية:

تتصف الشركات الافتراضية بنوع ما تورده لتقديم الخدمات وفقاً للطلب. وهي مرنة يمكنها تحريك حدودها التنظيمية بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلبي الطلبات المتغيرة في السوق؛ مثل هذه الشركات التي تعمل كمورد تقوم بتقديم خدمات متنوعة مثل توفير عمال، تصميم منتجات، تقديم خدمات، تقديم خدمات إستراتيجية، تصنيع منتج أو مكون أو جزء معين، تنظيم البحث والاختبارات السوقية، توزيع المنتجات، وغير ذلك. وقد تكون العلاقة مع مثل هذه الشركات قصيرة الأمد أو طويلة الأمد وقد تتضمن شراكة حقيقية أو تحالفات أو عقود توريد بسيطة فقط والميزة الأساسية لهذه الإستراتيجية توفير خبرات إدارية متخصصة وإستثمارات رأسمالية منخفضة، والمرونة والسرعة وينتج عن كل ذلك الكفاءة في الأعمال الإدارية. (حنفي، ٢٠٠٧م، ص ٩٧).

وبالتالي فإن إختيار الإستراتيجية للتوريد يعتمد على مدى توفر ذلك النوع من الموردين الذين تتطلبهم الإستراتيجية وعلى قدرات وإمكانات المنظمة ذاتها، وعلى طبيعة عمليات التوريد وأهميتها للمنظمة وقد تعتمد المنظمة إستراتيجيات مختلفة لتوريد مواد أو أجزاء مختلفة. ولخلق سلسلة توريد فعالة يتطلب مراحل رئيسة وهي كما يلي:

- ١- تطوير أهداف إستراتيجية وتكتيكية وهذه ستكون المرشد للعمليات التشغيلية.
- ٢- تكامل وتنسيق الأنشطة في القسم الداخلي من السلسلة وهذا يتطلب:
 - أ- التغلب على الحواجز المسببة بواسطة التفكير الإبداعي الذي يقود إلى حسن توظيف موارد الشركة.
 - ب- نقل البيانات وتنسيق الأنشطة.
 - ج- تنسيق الأنشطة مع الموردين والعملاء وهذا يتضمن عنونة قضايا التوريد والطلب.
 - د- تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة التوريد وهذا يتطلب نظام لتحويل البيانات عبر سلسلة التوريد والسماح للوصول إلى البيانات للذين يستخدمونها في العمليات التشغيلية.
 - هـ- الأخذ في الاعتبار الأمانات المتاحة لتشكيل شراكات إستراتيجية، الشراكات الإستراتيجية تحدث عند إثنيين أو أكثر من منظمات الأعمال التي تمتلك منتجات أو خدمات متكاملة،

وحصلت على فوائد إستراتيجية للآخرين الموافقين على الإنضمام، لذلك يمكن أن تتحقق
مزايا أو فوائد إستراتيجية، ونجد إحدى الطرق تحدث عندما يوافق المورد أن يمتلك المخزون
من أجل العميل، لذلك تخفيض تكاليف العمل من إمتلاك المخزون يحدث التغيير من أجل
موافقة العميل على تنسيق طويل المدى.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

دراسة (اليحيوي، ٢٠٠٦) بعنوان " إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قادة فرق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وإستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغت عينة الدراسة ٢٣٠ طالبة بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، وتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

حيث أظهرت الدراسة أن الأفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) ترى أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات:

١- التخطيط للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس إتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات والحد من آثارها.

٢- التنظيم للأزمات: حيث يجب على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة، التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوة بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة.

٣- التوجيه في الأزمات: حيث يتعين على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفعالية، وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقة على عاتقهم للتعامل مع الأزمة.

دراسة (عمرو، ٢٠١٩) بعنوان " دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على حل بعض مشكلات الإمداد، وتأثير تطبيقها على حل بعض المشكلات التسويقية. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة بالتطبيق على شركات تصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية على عدد (٣٠) شركة تتميز بتنوع منتجاتها وتم إختيار الشركة بطريقة العينة التحكومية وإشتمل مجتمع الدراسة على تصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية في مصر وتكونت عينة الدراسة من ٢٤٠ مفردة من سبعة فئات (مديري الإنتاج والتسويق والعلاقات العامة والموارد البشرية والتمويل والمشتريات والمخازن) تم إختيارهم بإستخدام العينة العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الأول الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وبعض مشكلات الإمداد التي تواجه بعض منظمات الأعمال لصناعة مستحضرات التجميل والعناية

الشخصية، وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى حل بعض مشكلات الإمداد من خلال إدارة العلاقات مع الموردين وهي أحد مكونات إدارة سلسلة الإمداد.

٢- تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثاني الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وبين حل بعض المشكلات المالية التي تواجه منظمات الأعمال، وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى حل بعض المشكلات المالية من خلال تحقيق العديد من الوفورات ، مثل خفض مستوى المخزون والإنتاج للطلب.

٣- تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثالث، الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وبين زيادة التنسيق بين الإدارات المختلفة للمنظمة، وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى زيادة التنسيق بين إدارات المنظمة كوحدة واحدة تمنع التضارب والتعارض.

التوصيات:

م	التوصية	مجال التطبيق	المدى الزمني	القائم بالتطبيق
١	تطبيق إدارة سلسلة الإمداد لحل بعض مشكلات الإمداد.	الشراء	بصفة مستمرة	إدارة المواد
٢	تطبيق إدارة سلسلة الإمداد لحل بعض المشكلات التسويقية.	التسويق	صفة مستمرة	إدارة التسويق
٣	تطبيق إدارة سلسلة الإمداد لحل بعض المشكلات المالية.	كل إدارات المنظمة	بصفة مستمرة	الإدارة العليا
٤	تطبيق إدارة سلسلة الإمداد لزيادة التنسيق بين إدارة المنظمة.	كل إدارات المنظمة	بصفة مستمرة	الإدارة العليا

ثانياً: الدراسات العربية

دراسة (انتظار جاسم، ٢٠١١) بعنوان "دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق - دراسة مقارنة".

وهدفت الدراسة لمعرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية العراقية من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات (وكيل وزارة - مدير عام - مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) الذين يعملون في المقار الرئيسية والمقار الفرعية، وبلغ عددهم في وزارة الصحة (٢٢٤) وفي وزارة الداخلية (١٩٧) وجرى إختيار عينة عشوائية قوامها (١٦١) من وزارة الصحة و (١٣٩) من وزارة الداخلية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

توصلت الدراسة إلى أن الإستعدادات لمواجهة الأزمة قبل وقوعها غير كافية وغير مناسبة لكلتا الوزارتين، أما الإستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنسب متوسطة، مما يعني أن الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية، بينما في مرحلة ما بعد الأزمة فالإستعدادات كانت سلبية في وزارة الصحة بينما أشارت الدراسة أنها كانت متوسطة في وزارة الداخلية.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية :

- أوصت الدراسة بتشجيع القيادات النقيابة لعقد دورات تخصص في القيادة وإدارة الأزمات وكيفية التصرف حيال الأزمة قبل وأثناء وقوعها.
- فتح القنوات مع العاملين الذين تمثلهم القيادات النقيابة من خلال لقاءات وإجتماعات دورية للإستماع لمطالبهم والإستئناس ببعض آرائهم.

دراسة طارق مفلح أبو حجير (٢٠١٤) بعنوان "القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات". وهدفت الدراسة للتعرف على ممارسة القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الإستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات وبلغ حجم المجتمع (٢٦٨٢) موظف بينما حجم العينة (٣٩١) مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كرمزة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات وإختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١- بينت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطاً، حيث أبدى المبحوثين عدم قبولهم للبيئة الإقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية، وهو ما يفسره الباحث بأنهما أكثر مصادر المخاطر والأزمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية.

٢- إتضح من خلال النتائج قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

٣- توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما إن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة ، وطمح عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

١ - الإهتمام برصد متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الإقتصادية، والبيئة السياسية والقانونية، إذ أنها وفقاً لنتائج الدراسة تمثل أكثر مصادر التهديدات الخارجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

٢ - العمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة بدءاً بالبناء التنظيمي، ثم موارد المنظمة وأخيراً الثقافة التنظيمية والتي تمثل نقاط قوة تركز عليها المؤسسة في مواجهة التهديدات الخارجية بدلاً من أن تكون نقاط ضعف ومصدراً للأزمات التنظيمية.

٣ - تعزيز مفهوم القيادة الإستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال عقد ندوات، ومؤتمرات متخصصة، وإعطاء المزيد من الإهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية.

٤ - التركيز على تطبيق القيادة الإستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقاً والأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات وهي:

* التعلم المستمر.

* تنمية وتطوير رأس المال البشري.

* تطبيق رقابة تنظيمية ومتوازنة.

* إتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات وهو ما يتمثل بالإهتمام بمراحلها كافة.

دراسة (سمير وآخرون، ٢٠٢٠) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
- أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
- وجود دور وأهمية مرتفعة جداً للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
- متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا جاء بدرجة مرتفعة جداً.
- إن دور التخطيط الإستراتيجي في الإكتشاف المبكر للأزمة في بلدية دورا جاء بدرجة مرتفعة.
- إن دور التخطيط الإستراتيجي في إحتواء الأضرار في بلدية دورا جاء بدرجة مرتفعة.

التوصيات :

بناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي:

- ١- التأكد على إشمال التخطيط الإستراتيجي في البلدية لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تحددها من خلال التحليل البيئي.
- ٢- العمل على تفعيل وسائل وطرق الإتصال الفعالة بين العاملين والإدارة في البلدية لما لذلك من دور في إحتواء الأزمة والتعامل معها بشكل أسرع.
- ٣- العمل على إشراك جميع العاملين في البلدية في التخطيط الإستراتيجي لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في البلدية.
- ٤- أن يتم عمل المزيد من الأبحاث والدراسات على دور المهارات التجارية للعاملين في البلدية على التعامل مع الأزمة .

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Zenica-Livia et al,2012)

بعنوان " تغيير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الإقتصادية في المنظمات".

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أدبيات ومفاهيم تغير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الإقتصادية، وقد طبقت على المنظمات الرومانية، حيث كان حجم العينة ٢٦٥ موظف أجابوا على نموذجي الإستقصاء، الأول صمم للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الإقتصادية، أما الثاني فصمم للتعرف على إجراءات منع السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الإقتصادية، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وبرنامج الرزمة الإحصائية (spss) في التوصل إلى نتائج في الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- بينت الدراسة أنه بحدوث الأزمات تبرز خمسة أسباب لإنعدام السلوك الأخلاقي من أهمها: تخفيض الأجور، فقدان المزايا والشعور بفقدان الوظائف مما يضع العاملين أمام ضغوط هائلة، فيصبح ذلك دافعاً لتحقيق أي مكاسب على حساب المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم.
- ب- توصلت الدراسة أن أهم الإجراءات لمنع السلوك غير الأخلاقي هو تدريب المديرين والعاملين وتطوير ثقافتهم خاصة في السنة الأولى من عضويتهم بالمنشأة لغرس المعايير الأخلاقية ومنع أي سلوك غير أخلاقي قد ينتج عن الأزمات الإقتصادية.

دراسة (Fredricka,2013)

بعنوان " عندما أنقذت الثقافة الموقف : ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات".

أهداف الدراسة:

تحدد هدف الدراسة في إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات، وذلك في إحدى منظمات الرعاية الصحية الأمريكية، حيث تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر بـ ٢٠٠ مليون دولار، وأغلقت للمرة الأولى منذ إنشائها قبل ٩٠ عام كما كان متوقع أن يستغرق تشغيلها من ١٨ إلى ٢٤ شهر، إلا أنها عادت للعمل خلال ٥ شهور فقط.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بينت الدراسة أن عدة عوامل وإجراءات لعبت دوراً في تشكل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قياسي جداً، أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الالتزام لعقود بتطوير القيادة، كما ظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة.

ب- توصلت الدراسة إلى أن العاملين (بسبب ثقافة المنظمة) أظهروا قدرات قائمة على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن كفريق عمل.

ج- من خلال التجربة التي كان لها الأثر في أن الثقافة التنظيمية كانت أبرز المتغيرات في المستشفى الإقليمي من تجاوز الأزمة بسرعة، كما أوصت بتعليم الدروس المستفادة لطلاب الماجستير المهني في إدارة الأعمال.

دراسة (Genti,2014)

بعنوان " نماذج الأعمال الإبداعية وإدارة الأزمات".

هدفت الدراسة إلى تقديم أساس منطقي حول الحاجة للإستثمار في نماذج الأعمال الإبداعية، وفقاً للأدبيات السابقة للمساعدة في إتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات.

وقد تم إستخدام الدراسة المقارنة لإثنين من الشركات الكبرى في ألبانيا وهما Abertis وMango حيث شركة Mango هي منشأة دولية تعمل في تصميم وصناعة الملابس والأحذية، بينما Abertis هي شركة متخصصة في إدارة البنية التحتية عبر شركات خاصة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بينت الحالتين أن التقدم التكنولوجي ومتغيرات أخرى مكنت من إبتكار نماذج أعمال جديدة في حين أن الشركات التي ركزت على الأسواق المحلية ونماذج الأعمال التقليدية سوف تؤدي بها إلى الفشل.

- ب- الإستنتاج الرئيسي هو بيان أن الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط ولكنه بسبب أن إدارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الإبداعية.
- ج- تبرز النتائج تغير في قواعد وأدوار إدارة الأزمات حيث تبين الدور الهام للأعمال الإبداعية في هذا المجال.

دراسة (M.Papadaki et al,2014)

بعنوان "العوامل الأساسية التي تعمل على زيادة فعالية إدارة مخاطر المشروعات / البرامج".

أهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة ضمن مشروع بحثي مستمر مع شركة (Rolls-Royce plc) التي تهدف إلى إستكشاف فعالية إدارة المخاطر في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة. إستخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلات الشخصية والإستقصاءات كأدوات في منهجية البحث، وذلك بهدف التعرف على العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروعات والبرامج. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك فرصة لتحسين إدارة المخاطر من خلال تطوير الوعي بالمخاطر في البرامج والمشروعات وأن العوامل المساهمة في ذلك هي:

- ١- دعم القيادة والإدارة العليا.
 - ٢- التعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المنظمة.
 - ٣- الدعم من مدير إدارة المخاطر.
 - ٤- توصيل وإستخدام بيانات إدارة المخاطر في صنع القرارات.
- ب- تساهم كل العوامل السابقة في زيادة فعالية عملية إدارة المخاطر في بيئة المنظمة من خلال خلق ثقافة الوعي بالمخاطر مما يزيد فرصة تحقيق الأهداف التنظيمية، والمساهمة الأهم هي لمدير المخاطر حيث يضمن جميع بيانات المخاطر وتحليلها وتقديمها للقيادة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

سوف يستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة والمنهج الوصفي يعتمد على وصف الظاهرة المراد البحث عنها وصفاً دقيقاً كما هي عليه في الواقع ثم تسجيل هذه الظاهرة وتحليلها لاستخلاص النتائج منها بهدف معالجته وحل المشكلة موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

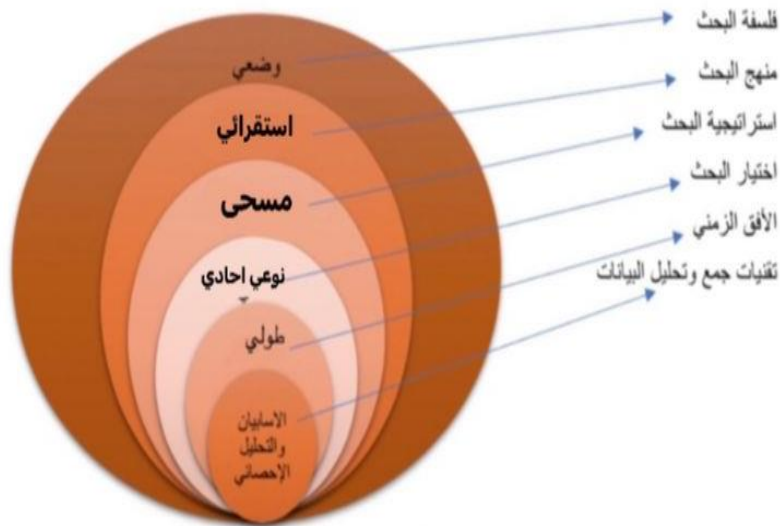
يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الموظفين بالمنظمات في الرياض الذين يطبقون الحكومة الإلكترونية وأنظمة المعلومات وعددهم ٨٠ موظف تقريباً سوف يتم تطبيق الدراسة على كامل

مجتمع الدراسة

أداة الدراسة:

تستخدم الباحثة الكتب والمراجع بالإضافة الى الاستبانة كاداة لجمع البيانات في هذه الدراسة

بصلة الباحث:



الفصل الرابع

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

صدق الاتساق الداخلي للإستبانة:

"يُعرف صدق الاتساق الداخلي بأنه مدى مقدرة الاستبيان على قياس ما صُمم من أجله" (Hair et al., 2006)، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١). صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الدلالة الإحصائية
١	.596**	0.000	٩	.559**	0.000
٢	.533**	0.000	١٠	.601**	0.000
٣	.608**	0.000	١١	.582**	0.000
٤	.690**	0.000	١٢	.634**	0.000
٥	.578**	0.000	١٣	.661**	0.000
٦	.459**	0.001	١٤	.608**	0.000
٧	.519**	0.000	١٥	.422**	0.002
٨	.506**	0.000			

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

من خلال الجدول السابق والذي يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة بطريقة معاملات بيرسون للارتباط، حيث تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبانة. نجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٤٢٢ – ٠,٦٩٠) وجميعها قيم موجبة تدرجت بين المتوسطة والمرتفعة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($> ٠,٠١$). وبالتالي فإن أداة الدراسة تتوفر فيها صدق الاتساق الداخلي وأن العبارات تقيس بالفعل ما وُضعت لأجله.

ثبات الاستبانة:

يعتبر الثبات من أهم الإختبارات الضرورية لجودة وموثوقية النتائج حيث أن الأداة المتصفة بالثبات تؤدي إلى نتائج متسقة وثابتة خلال الزمن تحت نفس الظروف (Kothari, 2004, p74)، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢). معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا والتجزئة النصفية

الطريقة	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا	سييرمان-براون	جوت-مان
التجزئة النصفية	النصف الأول	٠,٧٤٣	٠,٨١٦	٠,٨١١
	النصف الثاني	٠,٧٦٢		
معادلة كرونباخ-ألفا		٠,٨٥٠		

الجدول السابق يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقتي كرونباخ-ألfa والتجزئة النصفية (Split-Half). نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل بلغت (٠,٨٥٠). كما نجد أن طريقة التجزئة النصفية والتي يتم فيها تجزئة العبارات إلى قسمين فقد أظهرت أن معامل الثبات للجزء الأول المكون من ٨ عبارات بلغ (٠,٧٤٣) وللجزء الثاني المكون من ٧ عبارات بلغ (٠,٧٦٢)، كما نجد أن قيمة الثبات لسبيرمان-براون بلغت (٠,٨١٦) وجوت-مان بلغت (٠,٨١١). نلاحظ أن جميع معاملات الثبات بالطريقتين جاءت مرتفعة ومقبولة من الناحية العلمية. مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحثة مطمئنة لإجابات أفراد العينة على الاستبيان وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها.

الأساليب الإحصائية:

إستخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لإجراء العمليات الإحصائية، وذلك من خلال إستخدامها للمعالجات التالية:

١. الإحصاء الوصفي المتمثل في النسب والتكرارات لوصف المتغيرات الأولية لأفراد العينة.
٢. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبانة (الاتساق الداخلي).
٣. معامل كرونباخ -ألfa والتجزئة النصفية لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
٤. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل عبارات الاستبيان.

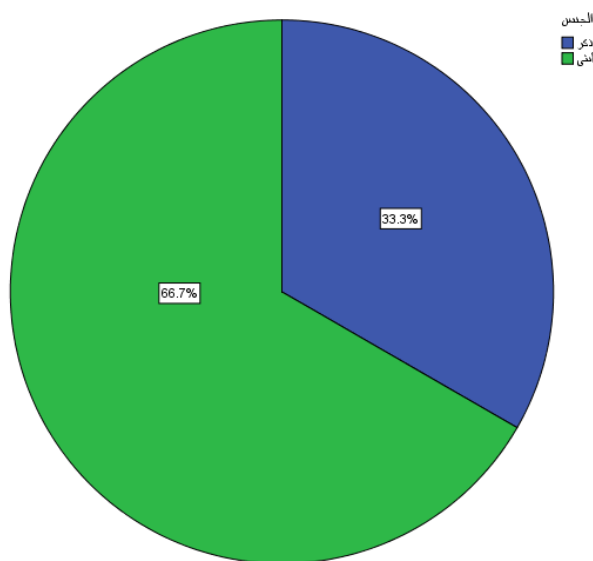
نتائج التحليل الإحصائي

أولاً: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (٣). توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

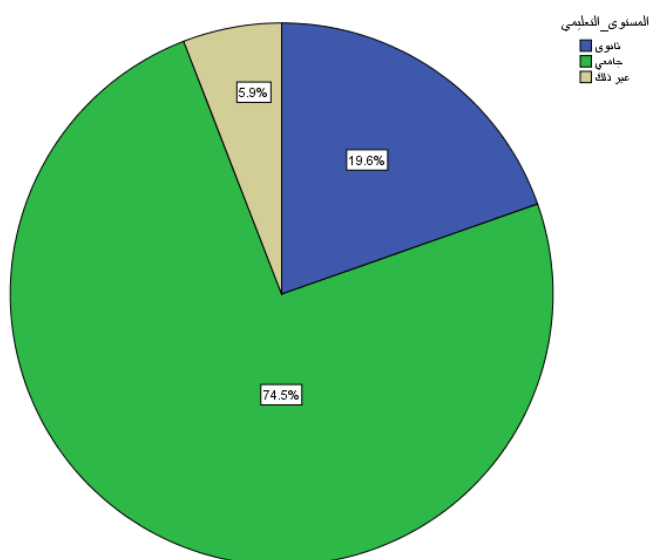
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	33.3
	أنثى	34	66.7
المستوى التعليمي	ثانوي	10	19.6
	جامعي	38	74.5
	غير ذلك	3	5.9
الحالة الإجتماعية	أعزب	32	62.7
	متزوج	19	37.3
المجموعة العمرية	30 سنة فما دون	40	78.4
	من 31 - 40 سنة	8	15.7
	من 41 - 50 سنة	3	5.9
المجموع الكلي		51	100.0%

بالنسبة للجنس، فإن غالبية أفراد العينة بنسبة ٦٦,٧ % هن إناث، في حين بلغت نسبة الذكور ٣٣,٣ %، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



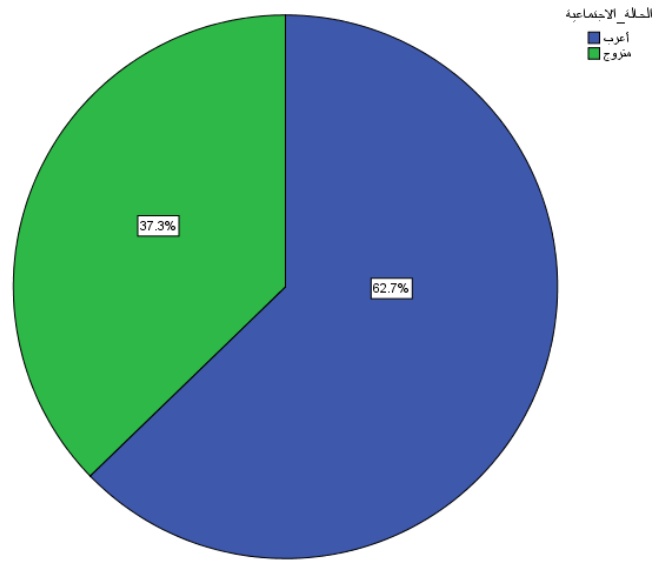
شكل رقم (١). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

بالنسبة للمستوى التعليمي، فيتضح أن غالبية أفراد العينة بنسبة ٧٤,٥ % مستواهم التعليمي (جامعي)، وأن نسبة ١٩,٦ % مستواهم التعليمي (ثانوي)، وأن نسبة ٥,٩ % غير ذلك. والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



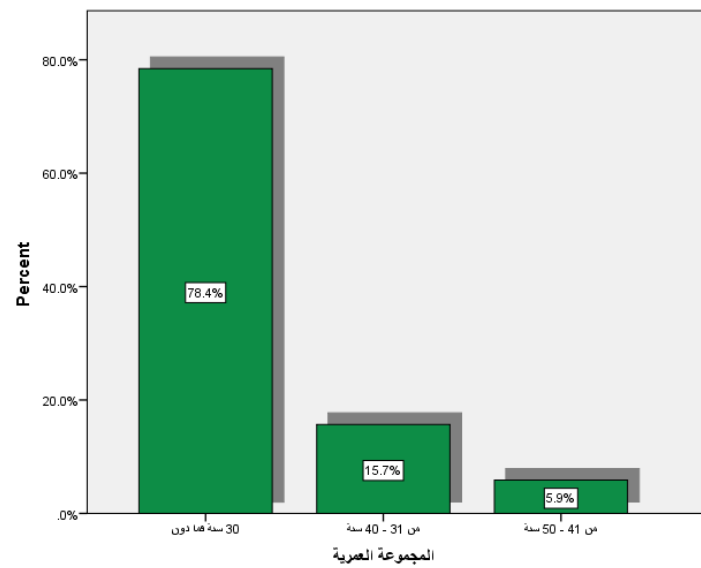
شكل رقم (٢). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

بالنسبة للحالة الاجتماعية، نجد أن غالبية أفراد العينة بنسبة ٦٢,٧ % حالتهم الاجتماعية (أعزب)، وأن نسبة ٣٧,٣ % حالتهم الاجتماعية (متزوج). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (٣). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

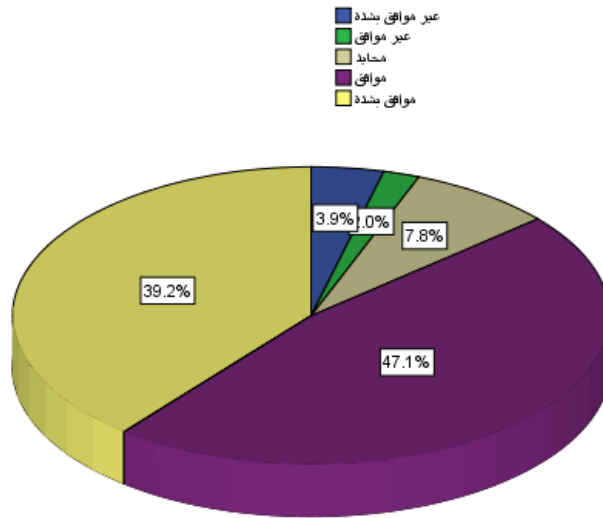
بالنسبة للمجموعة العمرية، فيتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة ٧٨,٤ % في المجموعة العمرية (٣٠ سنة فما دون)، وأن نسبة ١٥,٧ % في المجموعة العمرية (من ٣١ إلى ٤٠ سنة)، وأن نسبة ٥,٩ % في المجموعة العمرية (من ٤١ إلى ٥٠ سنة). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (٤). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المجموعة العمرية

ثانياً: نتائج تحليل عبارات الإستبيان

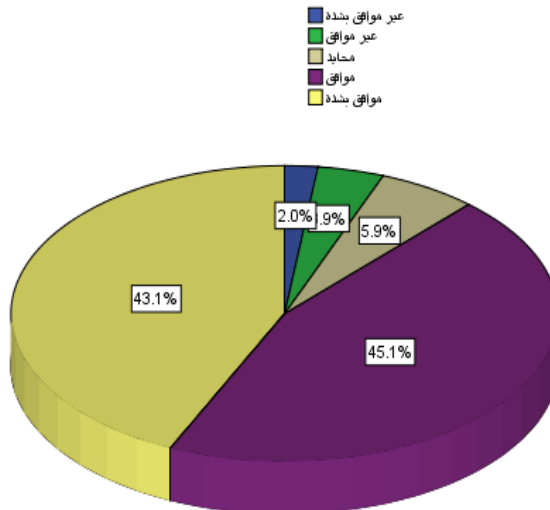
ساهمت عملية إثارة ملاحظات العاملين في التعرف على المؤشرات حدوث الأزمة



شكل رقم (٥). نتائج تحليل العبارة الأولى للإستبيان

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك ٢٤ من أفراد العينة بنسبة ٤٧,١ % يوافقون على أن عملية إثارة ملاحظات العاملين ساهمت في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة، وأن ٢٠ من أفراد العينة بنسبة ٣٩,٢ % يوافقون على ذلك، بينما هناك نسبة ٣,٩ % غير موافقين بشدة وأن نسبة ٢,٠ % غير موافقين.

أدت عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل الشركة الى وجود تعاون بين إدارات الشركة للتغلب الأزمة



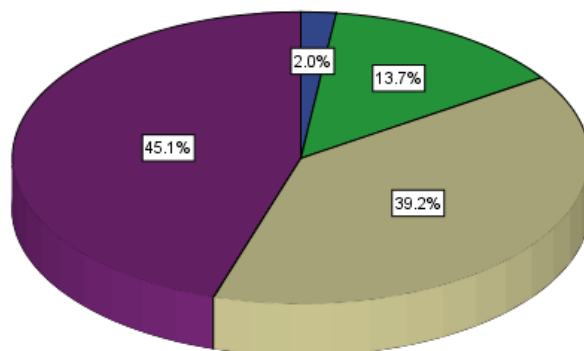
شكل رقم (٦). نتائج تحليل العبارة الثانية للإستبيان

يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك ٢٣ من أفراد العينة يشكلون نسبة ٤٥,١ % يوافقون على أن عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل الشركة أدت إلى وجود تعاون بين إدارات الشركة لتفادي الأزمة، وأن هناك

٢٢ مفردة بنسبة ٤٣,١ % يوافقون بشدة على ذلك، بينما هناك نسبة ٢,٠ % غير موافقين بشدة ونسبة ٣,٩ % غير موافقين على ذلك.

أدت عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة إلى تبني فكرة إبداعاً في التعامل مع الأزمة

غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة

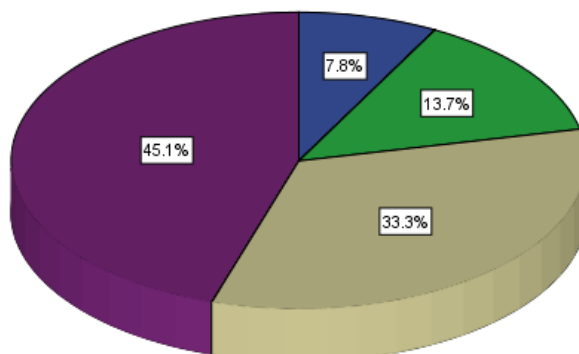


شكل رقم (٧). نتائج تحليل العبارة الثالثة للإستبيان

يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك ٢٣ من أفراد العينة يمثلون نسبة ٤٥,١ % يوافقون بشدة على أن عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة أدت إلى تبني فكرة إبداعياً في التعامل مع الأزمة، وأن هناك ٢٠ من أفراد العينة يشكلون نسبة ٣٩,٢ % يوافقون على ذلك، بينما هناك نسبة ٢,٠ % فقط لا يوافقون على ذلك.

أدت عملية تحليل الأزمة للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تفرقت بالأزمة

غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة

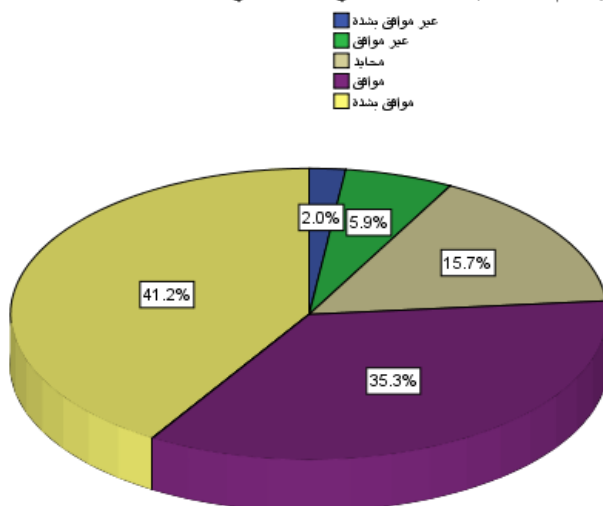


شكل رقم (٨). نتائج تحليل العبارة الرابعة للإستبيان

يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك ٢٣ مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة ٤٥,١ % يوافقون بشدة على أن عملية تحليل الأزمة للمحيط الخارجي أدت إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة، وأن

نسبة ٣٣,٣ % من العينة يوافقون على ذلك، وأن نسبة ١٣,٧ % محايدون في آرائهم، بينما هناك نسبة ٧,٨ % لا يوافقون على ذلك.

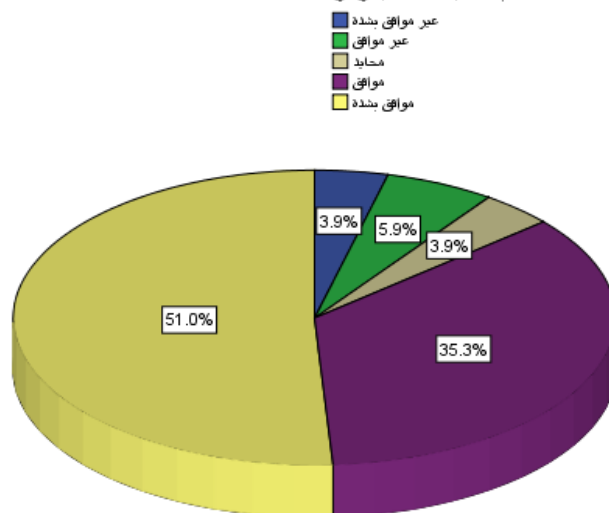
ساهم استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي لدى الشركة في التنبؤ بالآزمات



شكل رقم (٩). نتائج تحليل العبارة الخامسة للإستبيان

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك ٢١ من أفراد العينة يمثلون نسبة ٤١,٢ % يوافقون بشدة على أن استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي لدى الشركة ساهم في التنبؤ بالآزمات، وأن هناك ١٨ مفردة بنسبة ٣٥,٣ % يوافقون على ذلك، وأن نسبة ١٥,٧ % محايدون في آرائهم، بينما هناك نسبة ٥,٩ % غير موافقين ونسبة ٢,٠ % غير موافقين بشدة على ذلك.

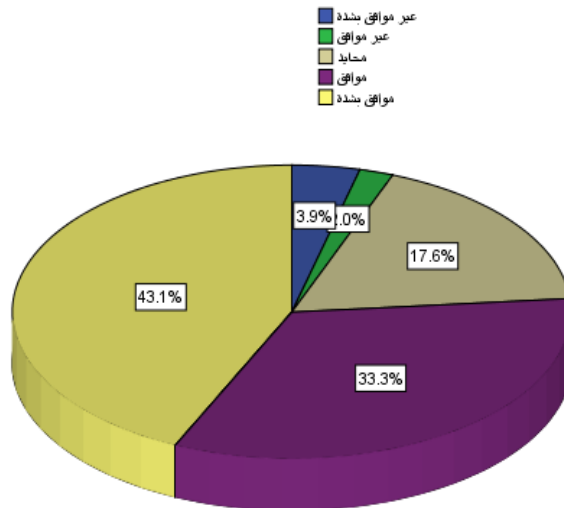
ساهم التخطيط الإستراتيجي في إدارة الآزمات



شكل رقم (١٠). نتائج تحليل العبارة السادسة للإستبيان

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك ٢٦ من أفراد العينة يشكلون نسبة ٥١,٠ % يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في إدارة الأزمات، وأن نسبة ٣٥,٣ % يوافقون على ذلك، بينما هناك ٥,٩ % غير موافقين ونسبة ٣,٩ % غير موافق بشدة على ذلك.

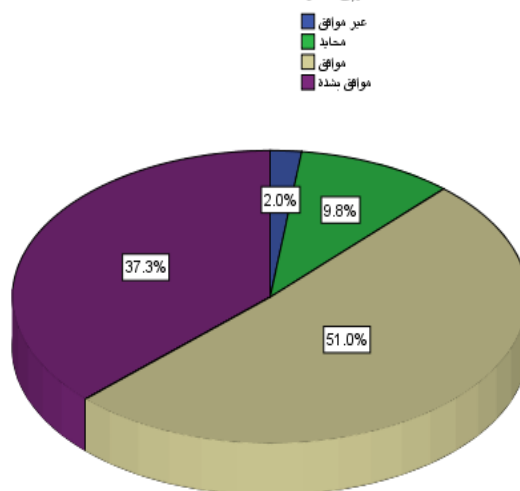
يساهم التخطيط الاستراتيجي في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة



شكل رقم (١١). نتائج تحليل العبارة السابعة للإستبيان

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك ٢٢ من أفراد العينة يمثلون نسبة ٤٣,١ % يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة، وأن نسبة ٣٣,٣ % يوافقون على ذلك، وأن نسبة ١٧,٦ % محايدون في آرائهم، بينما هناك ٣,٩ % من أفراد العينة لا يوافقون بشدة وأن نسبة ٢,٠ % غير موافقين.

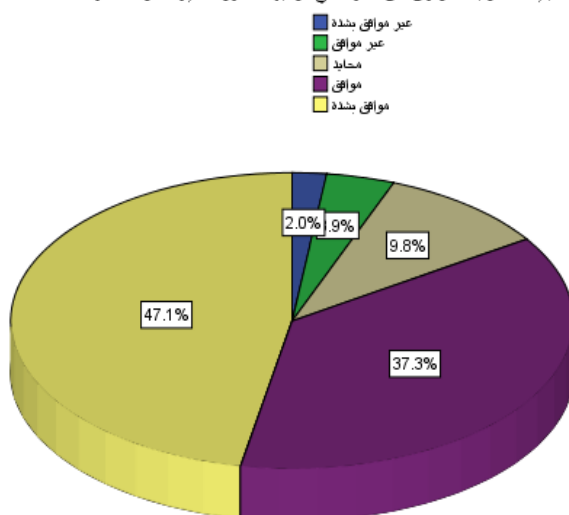
ساهمت عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت الى طريق مسدود



شكل رقم (١٢). نتائج تحليل العبارة الثامنة للإستبيان

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك ٢٦ من أفراد العينة يمثلون نسبة ٥١,٠ % يوافقون على أن عملية تحديد عدد من السيناريوهات ساهمت في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت الى طريق مسدود، وأن نسبة ٣٧,٣ % يوافقون بشدة على ذلك، وأن نسبة ٩,٨ % محايدون في آرائهم، بينما هناك ٢,٠ % فقط غير موافقين.

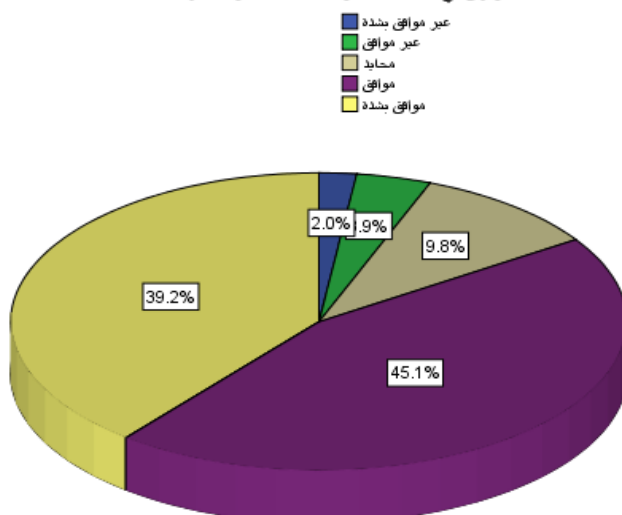
ساهمت الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ لدى الشركة في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات



شكل رقم (١٣). نتائج تحليل العبارة التاسعة للإستبيان

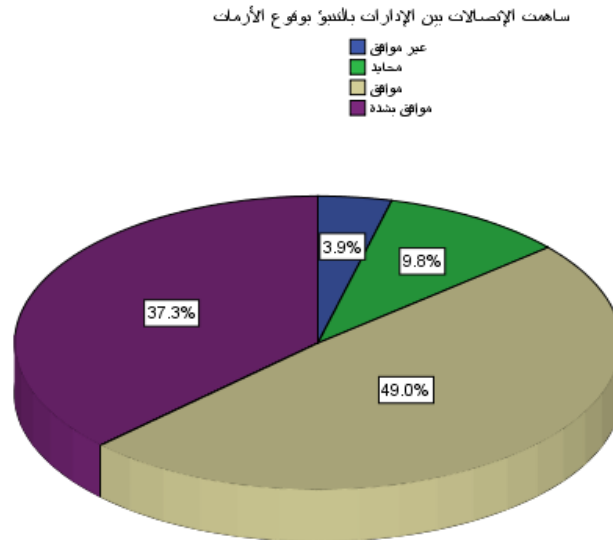
من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك ٢٤ مفردة من عينة الدراسة يشكلون نسبة ٤٧,١ % يوافقون بشدة على أن الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ ساهمت في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات، وأن هناك ١٩ مفردة بنسبة ٣٧,٣ % يوافقون على ذلك، وأن نسبة ٩,٨ % محايدون في آرائهم، بينما هناك ٣,٩ % غير موافقين وأن نسبة ٢,٠ % غير موافقين بشدة على ذلك.

ساهمت خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة



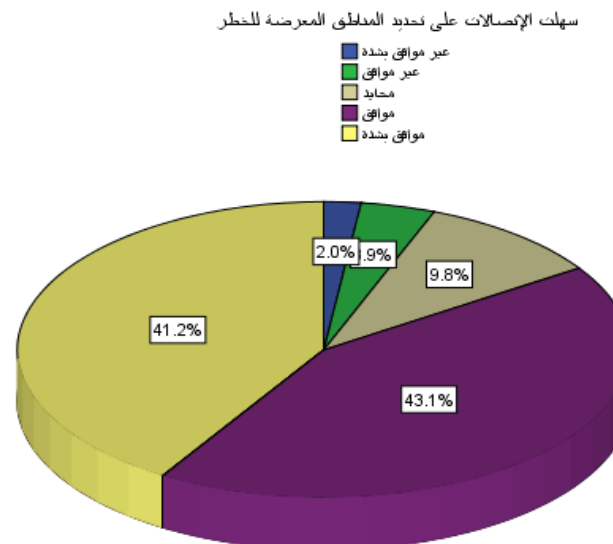
شكل رقم (١٤). نتائج تحليل العبارة العاشرة للإستبيان

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك ٢٣ من أفراد العينة بنسبة ٤٥,١ % يوافقون على أن خطط الطوارئ ساهمت في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة، وأن هناك ٢٠ مفردة بنسبة ٣٩,٢ % يوافقون بشدة على ذلك، وأن نسبة ٩,٨ % محايدون في آرائهم، بينما هناك ٣,٩ % غير موافقين ونسبة ٢,٠ % غير موافقين بشدة على ذلك.



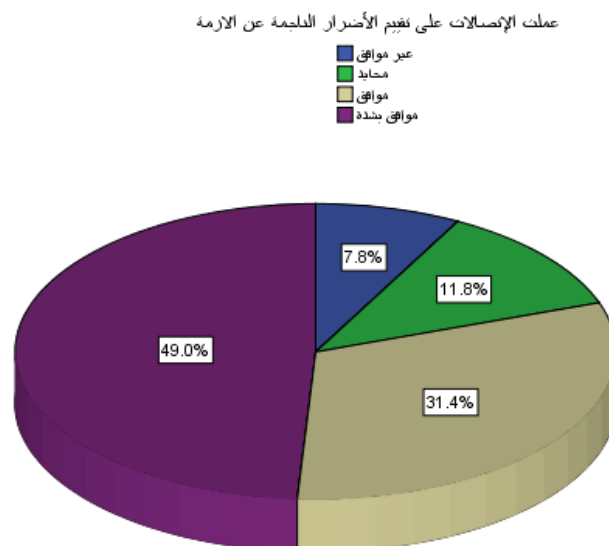
شكل رقم (١٥). نتائج تحليل العبارة الحادية عشر للإستبيان

من خلال الشكل السابق، يتضح أن هناك ٢٥ من أفراد العينة بنسبة ٤٩,٠ % يوافقون على أن الاتصالات بين الإدارات ساهمت في التنبؤ بوقوع الأزمات، وأن هناك ١٩ مفردة بنسبة ٣٧,٣ % يوافقون بشدة على ذلك، وأن نسبة ٩,٨ % محايدون في آرائهم، بينما هناك ٣,٩ % من أفراد العينة غير موافقين.



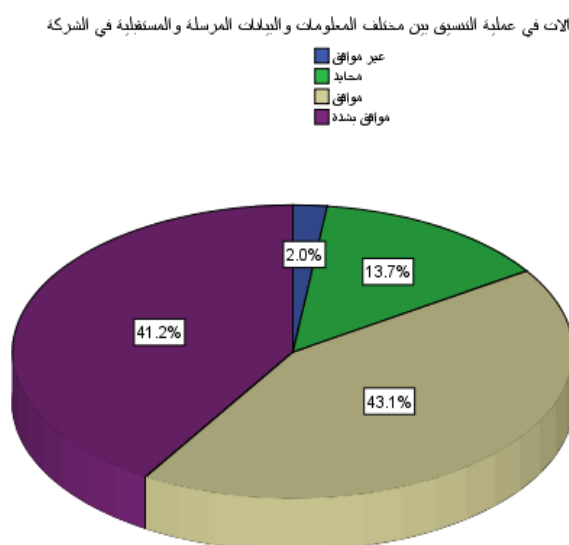
شكل رقم (١٦). نتائج تحليل العبارة الثانية عشر للإستبيان

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك ٢٢ من أفراد العينة بنسبة ٤٣,١ % يوافقون على أن الاتصالات سهلت تحديد المناطق المعرضة للخطر، وأن هناك ٢١ مفردة بنسبة ٤١,٢ % يوافقون بشدة على ذلك، وأن نسبة ٩,٨ % محايدون في آرائهم، بينما هناك ٣,٩ % غير موافقين ونسبة ٢,٠ % غير موافقين بشدة على ذلك.



شكل رقم (١٧). نتائج تحليل العبارة الثالثة عشر للإستبيان

من خلال الشكل البياني السابق يتضح أن هناك ٢٥ مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة ٤٩,٠ % يوافقون بشدة على أن الاتصالات عملت على تقييم الأضرار الناجمة عن الأزمة، وأن نسبة ٣١,٤ % يوافقون على ذلك، وأن هناك ١١,٨ % محايدون في آرائهم، بينما هناك ٧,٨ % غير موافقين على ذلك.

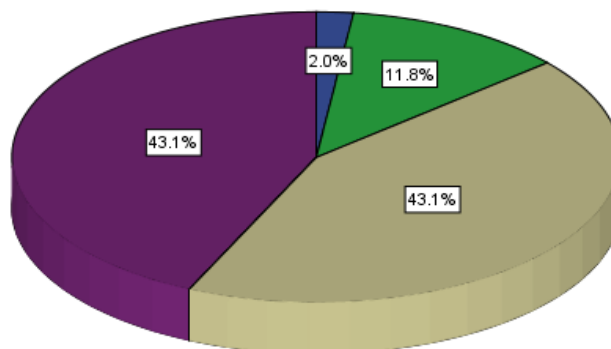


شكل رقم (١٨). نتائج تحليل العبارة الرابعة عشر للإستبيان

من خلال الشكل البياني السابق يتضح أن هناك ٢٢ من أفراد العينة بنسبة ٤٣,١ % يوافقون على أن الاتصالات ساهمت في عملية التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسله والمستقبلية في الشركة وأن هناك ٢١ مفردة يمثلون نسبة ٤١,٢ % يوافقون بشدة على ذلك، وأن هناك ٧ مفردات بنسبة ١٣,٧ % محايدون في آرائهم، بينما هناك ٢,٠ % غير موافقين على ذلك.

الاتصال ساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة الشركة عن الأخطار

غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة



شكل رقم (١٩). نتائج تحليل العبارة الخامسة عشر للإستبيان

من خلال الشكل البياني السابق يتضح أن هناك ٢٢ من أفراد العينة بنسبة ٤٣,١ % يوافقون بشدة على أن الاتصال ساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة الشركة عن الأخطار وأن هناك ٢٢ مفردة أيضاً يمثلون نسبة ٤٣,١ % يوافقون على ذلك، وأن هناك ٦ مفردات بنسبة ١١,٨ % محايدون في آرائهم، بينما هناك ٢,٠ % غير موافقين على ذلك.

جدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة الإستبيان

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٣	أدت عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة الى تبني فكرياً إبداعاً في التعامل مع الأزمة	4.27	0.78	موافق بشدة	١
١٥	الاتصال ساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة الشركة عن الأخطار	4.27	0.75	موافق بشدة	٢
٢	أدت عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل الشركة الى وجود تعاون بين إدارات الشركة لتفادي الأزمة	4.24	0.89	موافق بشدة	٣
٦	ساهم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات	4.24	1.05	موافق بشدة	٤

٨	ساهمت عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت الى طريق مسدود	4.24	0.71	موافق بشدة	٥
٩	ساهمت الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ لدى الشركة في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات	4.24	0.93	موافق بشدة	٦
١٤	ساهمت الاتصالات في عملية التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسل والمستقبلية في الشركة	4.24	0.76	موافق بشدة	٧
١٣	عملت الاتصالات على تقييم الأضرار الناجمة عن الأزمة	4.22	0.94	موافق بشدة	٨
١١	ساهمت الاتصالات بين الإدارات بالتنبؤ بوقوع الأزمات	4.20	0.78	موافق بشدة	٩
١٢	سهلت الاتصالات على تحديد المناطق المعرضة للخطر	4.18	0.91	موافق	١٠
١	ساهمت عملية إثارة ملاحظات العاملين في التعرف على المؤشرات حدوث الأزمة	4.16	0.95	موافق	١١
٤	أدت عملية تحليل الأزمة للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تآثرت بالأزمة	4.16	0.95	موافق	١٢
١٠	ساهمت خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة	4.16	0.90	موافق	١٣
٧	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة	4.10	1.02	موافق	١٤
٥	ساهم استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات	4.08	1.00	موافق	١٥
المتوسط الحسابي العام		4.21	0.89	موافق بشدة	

الجدول (٤) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات الإستبيان الذي يدرس إستراتيجيات إدارة الأزمات وآثارها على سلاسل الإمداد لشركات القطاع العام بالرياض، حيث قامت الباحثة مستخدمة برنامج (SPSS) بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على العبارات. بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٢١) ويقع ضمن الفئة الأولى (٤,٢٠ - ٥,٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى إستجابة (موافق بشدة)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي للمحور (٠,٨٩) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات الإستبيان، كما نجد أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (٤,٠٨) و (٤,٢٧) وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة من الموظفين في إدارة سلاسل الإمداد ومركز التحكم بإدارة الأزمات والكوارث في شركات القطاع العام يوافقون بشدة على إستراتيجيات إدارة الأزمات وآثارها على سلاسل الإمداد لشركات القطاع العام بالرياض.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً من العبارة ذات المتوسط الحسابي الأعلى إلى الأدنى، فنجد أن العبارتين (أدت عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة الى تبني فكرة إبداعا في التعامل

مع الأزمة) و (الإنصال ساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة الشركة عن الأخطار) حلنا في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢٧) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارات (أدت عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل الشركة الى وجود تعاون بين إدارات الشركة لتفادي الأزمة) و (ساهم التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات) و (ساهمت عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت الى طريق مسدود) و (ساهمت الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ لدى الشركة في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات) و (ساهمت الاتصالات في عملية التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسل والمستقبلية في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثامنة (عملت الإتصالات على تقييم الأضرار الناجمة عن الازمة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة التاسعة (ساهمت الإتصالات بين الإدارات بالتنبؤ بوقوع الأزمات) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠) ومستوى إستجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة العاشرة العبارة (سهلت الإتصالات على تحديد المناطق المعرضة للخطر) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨) ومستوى إستجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارات (ساهمت عملية إثارة ملاحظات العاملين في التعرف على المؤشرات حدوث الأزمة) و (أدت عملية تحليل الازمة للمحيط الخارجي الى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تآثرت بالازمة) و (ساهمت خطط الطوارئ في إعتداد خطة واضحة اثناء حدوث الازمة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٦) ومستوى إستجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عشر العبارة (يساهم التخطيط الاستراتيجي في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠) ومستوى إستجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عشر والأخيرة العبارة (ساهم إستخدام اسلوب تحليل SWOT الرباعي لدى الشركة في التنبؤ بالازمات) بأقل متوسط حسابي بلغ (٤,٠٨) ومستوى إستجابة (موافق).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر والأزمات ومراحلها وسلاسل الإمداد ودور القيادة العليا والاتصالات في التعامل مع المخاطر والأزمات ، وأثر سلاسل الإمداد على إدارة الشركة ، و دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل وقت إنجاز المعاملات للعملاء. وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وللوصول إلى أهداف الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- إن إثارة ملاحظات العاملين تساهم في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
- التخطيط الإستراتيجي يساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في إحتواء الأزمة.
- التخطيط الإستراتيجي يساهم في إدارة الأزمات.
- الاتصالات بين الإدارات تساهم بالتنبؤ بوقوع الأزمات وسهلت في تحديد المناطق المعرضة للخطر.
- المهارات القيادية تعمل على تحديد الأهداف وقت الأزمات.
- مهارات القيادة ساهمت على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات.
- تدريب فريق العمل أدى إلى التنبؤ بالأزمة.
- فريق العمل يقوم بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. ضرورة تحديد عدد من السيناريوهات للتدخل السريع لإحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.
٢. يجب أن يكون هناك خطط بديلة ، تساهم في مواجهة الظروف الطارئة الغير متوقعة للأزمات.

٣. ضرورة الإهتمام بتطوير الإتصالات وتجهيزها بالأجهزة الحديثة لتشارك في عمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسله والمستقبله.
٤. ضرورة الإهتمام بتدريب العاملين في الإتصالات بإستمرار للمساهمة في الحد من الأخطار.
٥. ضرورة الإهتمام بتوفير المهارات القيادية ، والمناخ الإداري الملائم القائم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة.
٦. ضرورة الإهتمام بالمهارات القيادية للمساهمة في تخطيط الوقت أثناء الأزمات.
٧. على إدارة فريق العمل التدخل في الأزمة بمهارة.
٨. ضرورة عدم التأثر بأحداث الأزمة التي تسبب الأثر النفسي والعاطفي.
٩. على الشركة التعامل مع عملائها بنفس المعايير المعتمدة.

إن النظام التقليدي القديم الذي كان متبعاً من قبل منظمات الأعمال كانت له العديد من السلبيات لأنه لا يواكب التطورات الحديث في التقنيات المتقدمة في الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، لذلك أصبح لزماً على الشركات ومنظمات الأعمال بإعتبارها أحد اعمدة الإقتصاد الوطني اللجوء إلى الإستفادة من سلاسل الإمداد التي توفر لهم الخدمات والمواد في الزمان والمكان المحددين وتحفظ لهم الوقت من الهدر وتعمل على تعزيز قدرة الشركة التنافسية محلياً وعالمياً.

وقد تناول الباحث إدارة الأزمات التي تعمل على توفير الدعم اللوجستي لسلاسل الإمداد ، ومفهوم الأزمة والتعامل مع مراحلها المختلفة في المنظمة، كما تم إلقاء الضوء على أهمية إدارة سلاسل الإمداد وعلاقتها بإدارة المخاطر والأزمات ، واخيراً تم إلقاء الضوء على إعادة هندسة العمليات وأهميتها لمنظمات الأعمال ومتطلباتها ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ، ومن خلال ذلك تبرز لنا أهمية إدارة المخاطر والأزمات وسلاسل الإمداد وإعادة هندسة العمليات باعتبارها تكمل بعضها بعضاً لتحقيق اهداف المنظمات وتعزز قدرتها التنافسية ..

المراجع

المراجع العربية:

١. بالو، رونالد انتش (٢٠٠٦) إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومراجعة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض: دار المريخ.
٢. بخيت، محمد حسين (٢٠١٣م) إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث سيكولوجيا الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
٣. البكري ثامر، طالب، أحمد، هادي (٢٠١٥م) إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
٤. حسان، محمد احمد (٢٠٠٩م) إدارة سلاسل التوريد والتوزيع ، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٥. حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٧م) إدارة المواد والامداد " المشتريات والمخازن " ، الدار الجامعية.
٦. رفاعي، ممدوح (٢٠٠٦م) إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مصر: جامعة عين شمس.
٧. العزاوي ، محمد عبدالوهاب (٢٠٠٦م) إدارة الانتاج والعمليات ، دار اليازوري ، عمان: الأردن.
٨. ماهر، أحمد (٢٠٠٦م) إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ،مصر: الاسكندرية .
٩. المرعول ، محمد عبدالله (٢٠١٤) الأزمات مفهوما واسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية ، ط١ ، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
١٠. يوسف ، دودين أحمد (٢٠١٥م) إدارة التسويق المعاصر ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.

مجلات:

١. درويش، محمد (٢٠٠٥م) الأساليب الحديثة في نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات ، القاهرة.
٢. الرفاعي، حسين (٢٠٠٣) إدارة الأزمات ، صحيفة التقوى ، العدد ١٢٩ ، عبر موقع الإنترنت www.attakwa.net.
٣. الرفاعي، ممدوح عبدالعزيز (٢٠٠٦م) أساسيات إدارة سلاسل التوريد ، مجلة إدارة الأعمال ، مصر: جمعية الأعمال العربية ، العدد ١١٤.
٤. العلي، عبدالستار محمد (٢٠٠١) الادارة الحديثة للمخازن والمشتريات ، إدارة سلسلة التوريد ، دار وائل للنشر ، عمان : الأردن.

الرسائل والأطروحات:

١. البدر، محمدالبدر والحسين (٢٠٠٩-٢٠١٠م) إدارة سلسلة التوريد : ماجستير إدارة أعمال، سوريا: جامعة دمشق.
٢. محمد شيخ ديب، صلاح(٢٠٠٤م) إستخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد ، مصر: رسالة دكتوراة ، جامعة عين شمس.
٣. محسن، محمد خليل محمد (٢٠١٥م)، دور وسائل الاعلام في إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه ، جامعة ام درمان الإسلامية ، ٢٠١٥.
٤. الناجي، فهد (٢٠١٢) أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ،دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير ،كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

المراجع الإنجليزية:

1. Revilla,Elena(2010) Prieto,Isable M & Prado,Beatriz Rodriguez
"Knowledge Strategists Relationship to Environmental Dynamism

and Complexity in Product Development " Knowledge and Process Management ,Vol.17 No.1

2. Krajewski,L &Ritzman, L(2010) Operations Management:Strategy and Analysis , Prentice–Hall,New York, NY