

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

إعداد
علي محمد عبدالله كرزي

إشراف
أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد
أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي
1446هـ - 2025م

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

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

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

المقدمة

يشهد العالم ثورة علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، حيث تمثل العمليات الخاصة بسلسلة التوريد الإدارية عنصراً هاماً في كفاءة وفاعلية الشركات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه السلسلة على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل، وقد أصبحت سلاسل التوريد ظاهرة هامة، وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضاً تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة (البرازي، 2012، ص2).

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

يسمح بالمواءمة بين طلبات العملاء والقدرة الإنتاجية للشركة ونظام اتصال فعال مع المورد بهدف توفير الكمية المناسبة من المواد الخام لتلبية طلبات العملاء، وتوفير نظم انتاجية تتسم بالمرونة للاستجابة لأية تقلبات في حاجات العملاء، كما يجب أن تحرص الشركة على التعامل مع الموردين والعملاء على أنهم شركاء في عملية تطوير المنتجات وليسوا مجرد مصدر لتوفير المواد الخام أو مستلم للمنتج النهائي، ويؤدي هذا التكامل في النهاية إلى تعظيم قيمة الشركة وتحقيق الكفاءة التشغيلية بما يؤدي إلى الارتقاء بأدائها المالي (المليجي، 2021، ص101).

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت الشركات الكبرى، وخاصة في قطاع الصناعات التحويلية، تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية. وتُعد كفاءة سلسلة التوريد من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي لهذه الشركات، حيث يمكن من خلال تحسين ممارسات سلسلة التوريد، مثل الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، تبادل المعلومات بجودة عالية، والتعهد الفعّال، تحقيق استجابة أسرع لمتطلبات السوق وتقليل التكاليف التشغيلية. وقد أظهرت دراسة (البتانوني، 2016، ص221) أن التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية يسهم في تحسين الحصة السوقية للمؤسسات الصناعية، وزيادة ربحيتها عبر تقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر تحسين كفاءة سلسلة التوريد على الأداء المالي في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على قطاع الصناعات التحويلية، وذلك لفهم العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد ومؤشرات الأداء المالي، ومدى مساهمة التكامل الفعّال في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لهذه الشركات في الأسواق المحلية والعالمية.

وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

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

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة

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

أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في:

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

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركات الصناعية الكبرى.
2. توضيح دور التكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية في تحسين الربحية وتعزيز القدرة التنافسية.
3. التعرف على التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية عند تطبيق استراتيجيات تحسين كفاءة سلسلة التوريد، واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها.

أهمية الدراسة

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

مصطلحات الدراسة

مفهوم سلسلة التوريد

يعرف (جوهري، 2024، ص 1038) سلسلة التوريد على أنها استخدام ممارسات وتقنيات التمويل والحد من المخاطر لتحسين إدارة رأس المال والسيولة المستثمرة، وهي أيضا سلسلة من الأنشطة التي تنتقل فيها السلع المنتجات الخدمات من مقدم الخدمة إلى العميل النهائي.

كما تعرفها (قريشي، 2022، ص223) على انها مجموعة من الوحدات ثلاث وحدات فما فوق يجري بينها تدفق لسلع، خدمات تمويل و أو معلومات من المورد إلى المستهلك.

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

مفهوم الأداء المالي

يعرف (جردان، 2021، ص318) الأداء المالي بأنه الحالة المالية للمؤسسة خلال فترة معينة والذي يشمل جمع واستخدام الأموال المقاسة بعدة مؤشرات كنسبة كفاية رأس المال والسيولة والربحية والأداء المالي أيضا هو قدرة المؤسسة على إدارة مواردها والتحكم بها.

كما تعرفه (بديدة، 2021، ص32) على أنه المفهوم الضيق لأداء الشركات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف ويعبر الأداء المالي على أداء الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية،

وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

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

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

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

المبحث الأول: سلسلة التوريد

مفهوم سلسلة التوريد

هي وسيلة تنظيمية تكاملية لإجراءات العمل من المزود الأصلي للمنتج وصولاً لتسليم المنتج النهائي إلى العملاء في سبيل إيصال المنتجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة (التبيني، 2018، ص10).

كما عرفها (منصور، 2018، ص 15) على الأنشطة والعمليات التي تحدث داخل الشركة أو بين مجموعة من الشركات المتعلقة بتدفق المواد والبضائع والخدمات والمعلومات ذات قيمة مختلفة التي تربط علاقات العملاء مع الشركة وتنفيذ أوامر الشراء والعمليات من الموردين حتى عمليات الإنتاج والتوزيع وتنتهي مع المستهلك النهائي لتحقيق رغبة العملاء ومتطلباتهم لإمكانية الوصول إلى الميزة التنافسية.

تطور سلسلة التوريد

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

ففي بداية القرن العشرين كانت سلاسل التوريد هي سلاسل ورقية حيث هناك ارتباط خطي للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين، وقد تراوحت السلسلة من واحد أو اثنين إلى اثني عشر حلقة ونظام توريد مادي حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة بصورة كبيرة، ويرتبط العاملان بالورق بصورة كبيرة على مستوى كل الحلقات معاً، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق الاتصال بين المقدمة والنهاية السلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت.

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

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

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

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

فالمجموعة الواحدة من شاحنات وحدات حفظ المخزون (الحاويات) تصل من عدة منتجين إلى الجانب الآخر من تسهيلات الشحن عبر الإنترنت - المحتويات غير محملة والتخزين وإعادة التوزيع

يتم في دفعات أو شاحنات أصغر إلى شاحنات أكبر مسافرة للخارج ومنتظرة على الجانب الآخر من الشحن وكل ذلك يتم عبر الإنترنت، وعندما تكتمل العملية من حيث الوقت فإن شاحنات وحدات حفظ المخزون المسافرة للخارج Outbound SKU Trucks تترك مخازن التاجر أو التاجر، وسلسلة التوريد تتطور بسرعة حيث أصبحت أقل خطية وأقل اعتماداً على الورق والبشر (العجيلي، 2018).

أهمية سلسلة التوريد

تتمثل أهمية الأسباب التي تجذب الشركات على تبني مفهوم سلسلة التوريد في النقاط التالية (المطيري، 2016، ص11):

1. حاجة الشركات إلى تحسين عملياتها نظراً للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا وارتفاع مستويات المنافسة في الأسواق، تبنت العديد من الشركات الصناعية أساليب إدارية حديثة ومتقدمة في عمليات التصنيع مثل أسلوب الإنتاج المرن، وإدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين مستويات الجودة وتخفيض التكاليف الخاصة بالأعمال لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم تعظيم المنافع لصالح الزبائن والشركة.
2. ازدياد الاعتماد على التوريد الخارجي اتجهت العديد من الشركات إلى زيادة مستويات شرائها من المواد والمكونات الأخرى من مصادر خارجية بدلاً من إنتاجها داخلياً، الأمر الذي ساهم في تحسين مستويات الأداء المرتبطة بها.
3. ارتفاع حدة المنافسة وانفتاح الأسواق أدت الضغوط التنافسية وانفتاح الأسواق إلى سعي الشركات لزيادة التنوع في منتجاتها وطرح منتجات جديدة والذي انعكس على تقصير دورة حياة المنتج، الأمر الذي يؤكد أهمية أن تتبنى الشركات لاستراتيجية الاستجابة السريعة للضغوط التنافسية من خلال تخفيض أوقات الانتظار.

4. حاجة الشركات إلى إدارة المخزون بكفاءة: تلعب إدارة المخزون دور رئيسي في نجاح أو فشل سلسلة التوريد، وذلك لأهمية حسن التنسيق في مستويات المخزون خلال سلسلة التوريد.

5. زيادة الاهتمام بالتجارة الإلكترونية أدت الزيادة في انتشار عمليات التجارة الإلكترونية إلى إضافة أبعاد جديدة إلى العمليات المختلفة التي تقوم بها الشركات كالشراء والإنتاج والبيع الأمر الذي جعل الزبائن يتوقعون الحصول على متطلباتهم وحاجاتهم من السلع والخدمات في وقت أسرع، وكذلك تطوير أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع والمرونة في عمليات الإنتاج.

أبعاد سلسلة التوريد

تتمثل أبعاد سلسلة التوريد في (حسين، 2016، ص32):

أ. **شراكة المورد الاستراتيجية:** تعرف بأنها العلاقة طويلة الأجل أو الدائمة بين المنظمة ومورديها، بهدف رفع سوية القدرات الاستراتيجية والتشغيلية لطرفي العلاقة، وتحقيق منافع مستمرة، وذلك من خلال تعزيز التنسيق المشترك في العديد من المجالات مثل العمليات التشغيلية والبحث والتطوير والإنتاج. وهي تحقق فائدة بين الشركاء تتمثل في التخطيط والعمل على حل المشكلات بينهم، كما أنها تساعد المنظمات في رفع الكفاءة مع عدد قليل محدود من الموردين الذين تم اختيارهم على أساس التكلفة فقط. إن الشراكة الاستراتيجية مع المورد من وجهة نظر نظرية الموارد بمثابة قدرة الشركة على تنسيق وتكامل الموارد.

ب. **علاقات العملاء:** وتعرف بأنها الممارسات المستخدمة بهدف إدارة شكاوى العملاء وبناء علاقات قوية معهم، وتحسين مستويات الرضا لديهم. وقد اعتبرت علاقات العملاء ممارسة

رئيسة من ممارسات إدارة سلاسل التوريد، حيث أنها تؤثر في نجاح جهود وأداء إدارة سلسلة التوريد. وفي ظل المنافسة العالمية وتصميم المنتجات وفقاً لمتطلبات العملاء، فإن إدارة العلاقات مع الشركاء والعملاء تلعب دوراً مهماً في نجاح الشركات، مما يمكنهم من تقديم منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين، والمحافظة على ولاء العملاء، وتقديم قيمة مضافة مرتفعة للعملاء.

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

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

قدرات سلسلة التوريد

تشير قدرات سلسلة التوريد إلى المهارات المكتسبة من الخبرات السابقة وإدارة التدفقات المعلوماتية التي تم الوصول إليها من خلال عمليات الاستقصاء لرغبات العملاء بالاعتماد على آراء مجموعة من المختصين في المجال الذي تعمل به المنظمة والذي يتم توظيفه في تبادل المعلومات والاستجابة المباشرة للتغيرات في البيئة السوقية، تتمثل قدرات سلسلة التوريد فيما يلي (التبيني، 2018، ص15):

- القدرة على تبادل المعلومات وهي قدرة المنظمة على تبادل المعارف من خلال الاتصال مع الموردين والوسطاء والعملاء بطريقة فعالة وكفؤة.
- القدرة على الاستجابة لسلسلة التوريد وهي مدى استجابة أطراف الاتصال في مجال الإنتاج والتوزيع والتعاون فيما بينهم في ظل المتغيرات التي تطرأ على البيئة السوقية.
- كما أن الطبيعة الديناميكية لقدرة سلسلة التوريد للمنظمة تسمح لها بتطوير وتجديد كفاياتها وتمكينها من الاستجابة للتحويلات في البيئة السوقية، خصوصاً في ظل تعقد الأسواق والذي يتطلب من المنظمة الاستجابة الفعالة من قبل كافة أطراف السلسلة.

مبادئ إدارة سلسلة التوريد

توجهت الكثير من الشركات في الزمن المعاصر نحو تحسين إدارتها لسلسلة التوريد والعمل على تحقيق التوازن بين طلبات الزبائن وتحقيق غاياتها والمتمثلة بالنمو والاستمرارية والربحية وتتمثل المبادئ الأساسية لإدارة سلسلة التوريد بسبعة مبادئ رئيسية هي (المطيري، 2016، ص18):

المبدأ الأول:

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

المبدأ الثاني:

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

المبدأ الثالث:

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

المبدأ الرابع:

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

المبدأ الخامس:

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

المبدأ السادس

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

المبدأ السابع:

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

المبحث الثاني: الأداء المالي

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

مفهوم الأداء المالي

يمثل نظام يحتوي معلومات ملائمة وملمة بشكل صادق بحيث أن مدخلاته يجب أن تكون ذات كفاءة وفاعلية حتى تنعكس بذلك على مخرجاته التي تتمثل في إنجاز أهداف الشركة وتعمل على تقييم جميع أنشطتها خلال فترة زمنية معينة، كما يعتبر بأنه المحور الأساسي الذي يقوم بتحديد فيما إذا كانت الشركات تقوم بكتابة خطط واتخاذ قرارات استثمارية مناسبة تؤدي إلى نجاح الشركة أو غير ذلك، ويتم قياس ذلك من خلال المؤشرات المالية لتعكس الأداء المالي (المحاميد، 2019، ص20).

العوامل المؤثرة على الأداء المالي

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

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمنشآت وبشكل متفاوت، تقسم هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين وهما (مصطفى، 2024، ص23):

العوامل الخارجية

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

العوامل الداخلية

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

أهمية الأداء المالي

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

أهمية الأداء المالي من خلال ما يلي (الزعبي، 2018، ص28):

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة الاقتصادية وطبيعته.
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.
- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
- المساعدة في فهم التفاهم المتفاعل بين البيانات المالية.

قياس الأداء المالي

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

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

علماً أنه إذا قامت الشركة باختيار قرار توظيف مقدار مرتفع من الديون حسب المعايير في الصناعة، فإن العائد على حقوق الملكية سيكون مرتفعاً ويكون نتيجة لافتراض مخاطر مالية فادحة. ويعبر تقييم أداء الشركة المالي عن عملية قياس لتحقيق النتائج المنتظرة وذلك ضمن معايير يتم تحديدها مسبقاً (الوديان، 2024، ص24).

لمعرفة أثر هيكل الملكية على الأداء المالي للشركات وفقاً للمقاييس المحاسبية التقليدية يمكن استخدام العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) للشركات وذلك كما يلي (مسمح، 2018):

العائد على الأصول (ROA):

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

العائد على حقوق الملكية (ROE):

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

القيمة الدفترية الي القيمة السوقية (MV/BV)

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

العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تتمثل العوامل المؤثرة على الأداء المالي في (المحاميد، 2019، ص21):

1. **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي بحيث يسهم في تحقيق أهداف

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

وتخصيص الموارد على جميع المستويات داخل الشركة وهذا بدوره يسهل عملية اتخاذ

القرارات.

2. **المناخ التنظيمي:** يضمن المناخ التنظيمي الجيد أن يكون الأداء سليم وينعكس بصورة

إيجابية وبشكل فعال وكفاء على الجانب الإداري والمالي، ويسهل ويرشد من اتخاذ القرارات

من خلال إعطاء صورة للأداء والدرجة تطبيق المعايير والتعليمات والقوانين في الأداء مما

يسهل عمليات الرقابة.

3. **التكنولوجيا:** تؤثر التكنولوجيا على الحصة السوقية واستمرارية الشركة، بحيث أنها تمثل

تحدي للشركات، حيث يجب على الشركات مواكبتها كونها تمثل ضمان لإبقائها في دائرة

المنافسة ويضمن استمراريته وكونها تعمل على تخفيض التكاليف وبذلك تضمن للشركة

المحافظة على حصتها السوقية أو زيادة أرباحها وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

4. **الحجم:** يتم تقسيم الشركات من حيث الحجم إلى شركات كبيرة أو صغيرة أو متوسطة،

ويؤثر الحجم من جانبيين أحدها إيجابي والآخر غير إيجابي، فالجانب الغير إيجابي يكون

بانخفاض فعالية الأداء الناتج عن زيادة الحجم الذي يترتب عليه زيادة حجم الأنشطة

وتعقيدها، أما الجانب الإيجابي فيتمثل بانخفاض تكلفة المعلومة الواحدة وذلك يكون نتيجة

لزيادة عدد المهتمين بالشركة من محللين وغيرهم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

دراسة (مرسي، 2022)، بعنوان: "دور التكامل بين مدخل القياس المتوازن للأداء وسلسلة

التوريد البيئية بغرض ترشيد التكاليف: دراسة حالة":

تقترح هذه الدراسة إطار لترشيد التكاليف البيئية باستخدام التكامل بين مدخل القياس المتوازن للأداء

(BSC) وإدارة سلسلة التوريد البيئية (ESCM)، التي تستخدم (ESCM) في قياس وتقييم العمليات المالية

وغير المالية باستخدام أبعاد مدخل القياس المتوازن للأداء والتي تتمثل في بعد العملاء، بعد

عمليات التشغيل الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد المالي، وتمثل ESCM مرحلة مهمة في سلسلة

التوريد التقليدية والتي تقود إلى إعادة استخدام وتدوير الموارد المشاركة في كل من أنشطة المنبع

والمصب، وبالتالي فإن تنفيذ وتفعيل سلسلة التوريد البيئية يساعد على ترشيد التكاليف البيئية،

تكاليف الصفقات، النقل، والاستثمار في المخزون لتحقيق الاستدامة، ويعد ترشيد التكاليف البيئية

هدف من الأهداف الاستراتيجية لإدارة سلسلة التوريد البيئية. والغرض الأساسي من هذه الدراسة

هو تطبيق التكامل بين مدخل قياس الأداء المتوازن وسلسلة التوريد البيئية وأثرها على ترشيد

التكاليف البيئية ودراسة الحالة على واحدة من أكبر سلاسل التوريد في صناعة الملابس في مصر.

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن الاعتماد على سلسلة التوريد البيئية لترشيد التكاليف، كما

تقدم الدراسة توصيات للمديرين القائمين بالقياس وتقييم سلسلة التوريد البيئية من خلال تطوير

مدخل القياس المتوازن للأداء.

دراسة (المليجي، 2021)، بعنوان: " التقييم المحاسبي لإدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي للشركة - دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المقيدة بالسوق المصرية للأوراق المالية"

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

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

دراسة (فرج، 2020)، بعنوان: "أثر سلاسل التوريد الإلكترونية على زيادة ربحية الشركات: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية"

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

دراسة (الكنفاني، 2017)، بعنوان: "أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مؤشرات الأداء المالي لمنشآت الأعمال مع دراسة ميدانية في القطاع الصناعي في ظل البيئة المصرية"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد (SCMP) (الشراكات الاستراتيجية مع الموردين، وإدارة علاقات العملاء، ومستوى تبادل المعلومات، وجودة المعلومات المتبادلة) على مؤشرات الأداء المالي (تشمل هذه المؤشرات العائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، والعائد

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