

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة

الأزمات دراسة تطبيقية على الشركات البتروكيميائية

إعداد الطالب /

فؤاد مجدي العيدروس

إشراف /

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446



إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول
في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني
حتى صرت كبيرا

(أمي الغالية)، حفظها الله

إلى زوجتي الغالية و بناتي الحبيبات من كان لهنّ بالغ الأثر في كثير من
العقبات والصعاب. إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد
العون لي

أهدي إليكم هذا البحث

شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. فايز علي جراد

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) على كل من أبعاد نجاح مراحل إدارة الأزمات والتي تشمل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة) في الشركات البتروكيميائية ، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 220 مديرًا في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (الحبابي، 2024) التي أوضحت انخفاض مستوى التكامل اللوجستي للعاملين

بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة ضرورة العمل على الحفاظ على المستوى المتميز لتطبيق ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية من خلال الدورات والبرامج التكامل اللوجستية لتحقيق أفضل استفادة ممكنة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة اللوجستية – إدارة الأزمات – الشركات البتروكيميائية

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة
3.....	2.1 أهمية الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة
6.....	5.1 فروض الدراسة
7.....	6.1 الدراسات السابقة
14.....	7.1 الفجوة البحثية
15.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	9.1 المنهجية وطرق البحث
17.....	10.1 مصادر جمع البيانات

11.1 أدوات الدراسة:	18
12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:	18
13.1 حدود الدراسة:	18
الفصل الثاني: الإطار الثاني:	19
المبحث الأول: الإدارة اللوجستية الاستراتيجية:	19
1.1.2 مفهوم الإدارة اللوجستية الاستراتيجية:	20
2.1.2 أهمية الإدارة اللوجستية الاستراتيجية:	22
3.1.2 أهداف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية:	24
4.1.2 تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية:	26
5.1.2 تحديات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية:	29
6.1.2 ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية:	31
المبحث الثاني: إدارة الأزمات:	39
1.2.2 مراحل إدارة الأزمات:	39
المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:	39
المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:	41
المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار:	42
المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:	44
المؤسسة خلال الأزمة. (Musaddiq, 2023):	45
المرحلة الخامسة: التعلم:	46

48.....	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي.....
48.....	1.3 منهجية البحث:.....
48.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
48.....	3.3 الأساليب الإحصائية:.....
49.....	4.3 أداة الدراسة.....
49.....	5.3 صدق أداة الدراسة:.....
50.....	2 المحور الأول: ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية
52.....	2 المحور الثاني: إدارة الأزمات
53.....	6.3 ثبات أداة الدراسة:.....
54.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
54.....	1.4 خصائص عينة الدراسة.....
55.....	2.4 تحليل استمارة الاستبيان.....
55.....	2 المحور الأول: ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية
60.....	2 المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات
63.....	3.4 اختبار فروض الدراسة.....
67.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
67.....	1.5 استنتاجات الدراسة.....
68.....	2.5 التوصيات.....
70.....	ABSTRACT.....

71.....	المراجع:
71.....	أولاً: المراجع العربية.
73.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.
76.....	الملاحق.
77.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت	49
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	50
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	52
4.	جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ	53
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية	54
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط الاستراتيجي	55
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أنظمة الإدارة المتبعة	57
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكامل اللوجستي	58
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تخطيط التوزيع اللوجستي	59
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة الأزمات	61

63	جدول (11) تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على إدارة الأزمات	.11
63	جدول (12) تأثير استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات	.12
64	جدول (13) تأثير استراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة على إدارة الأزمات	.13
65	جدول (14) تأثير استراتيجيات التكامل اللوجستي على إدارة الأزمات	.14
65	جدول (15) تأثير استراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي على إدارة الأزمات	.15

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعد الإدارة اللوجستية الاستراتيجية عنصراً أساسياً في تحقيق كفاءة العمليات وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المتغيرة. تعتمد الإدارة اللوجستية على تطوير وتنفيذ استراتيجيات شاملة لتنظيم تدفق الموارد والمواد من نقاط الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك، بحيث تضمن تحقيق قيمة مضافة للعملاء وتقليل التكاليف التشغيلية للشركات. وتظهر أهمية الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بشكل خاص في القطاعات الصناعية المعقدة التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين جميع عناصر سلسلة التوريد لضمان الاستمرارية والكفاءة (Wasike، 2020).

كما تشمل الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على العديد من الأبعاد، مثل التخطيط الاستراتيجي، الذي يلعب دوراً حيوياً في التنبؤ باحتياجات السوق وتحديد الموارد المطلوبة مسبقاً، ويسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه مسار الشركة بفعالية، ما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها وتطوير عملياتها بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل (Paviko، 2021).

ويعتبر التكامل اللوجستي أيضاً جزءاً محورياً من الإدارة اللوجستية، حيث يهدف إلى تحسين التنسيق بين أنشطة مختلفة داخل المؤسسة وخارجها، ويمكن للشركات تحسين سرعة وكفاءة تسليم المنتجات، وتحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء، وذلك من خلال تعزيز تدفق المعلومات والتواصل بين الأطراف المعنية (Al Thani & Obeidat، 2020).

من ناحية أخرى، تمثل إدارة الأزمات أهمية كبيرة في الحفاظ على استمرارية الشركات وقدرتها على التكيف مع الأزمات غير المتوقعة. وتشمل إدارة الأزمات عدة مراحل رئيسية مثل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، حيث تقوم الشركات بمراقبة المتغيرات المحتملة التي قد تؤدي إلى وقوع الأزمات، مما يمكنها من اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للحد من آثار هذه الأزمات قبل وقوعها (Lopes، 2023).

وتشمل إدارة الأزمات أيضًا الاستعداد والوقاية، وهي مرحلة تتطلب من الشركات تطوير استراتيجيات وتدريبات متخصصة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات، وتوفير الموارد اللازمة للتكيف السريع مع هذه الأزمات. تساعد هذه المرحلة الشركات في تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف، مما يعزز من استمراريته في وجه التحديات (العليمات، 2023).

إضافة إلى ذلك، تأتي مرحلة احتواء الأضرار كإحدى المراحل الحاسمة في إدارة الأزمات، حيث تركز الشركات على تقليل الخسائر المحتملة وضمان عدم تفاقم الأزمة. تتطلب هذه المرحلة تخطيطًا دقيقًا وتنسيقًا عاليًا بين مختلف الإدارات لضمان السيطرة على الوضع وإعادة الأمور إلى نصابها بأقل تأثير ممكن على سير العمل (الحبابي، 2024).

وعند دمج الإدارة اللوجستية الاستراتيجية مع إدارة الأزمات، يمكن للشركات تحقيق توازن بين الاستعداد لمواجهة الأزمات والحفاظ على كفاءة العمليات اليومية، إذ أن الاستراتيجيات اللوجستية التي تشمل التخطيط والتكامل يمكن أن تعزز من قدرة الشركات على التصدي للأزمات من خلال التنبؤ بالأزمات وتخطيط الاستجابة لها بشكل فعال (Recreational & Pushak، 2023).

كما أن تكامل الإدارة اللوجستية مع إدارة الأزمات يتيح للشركات تبني حلول مرنة تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية الطارئة، وتتيح هذه الحلول للشركات تحسين الكفاءة التشغيلية والاستفادة من الموارد المتاحة بشكل أفضل خلال الأزمات، مما يزيد من قدرتها على البقاء والتكيف مع التقلبات (Al Thani & Obeidat، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، تساهم الإدارة المتكاملة بين اللوجستيات وإدارة الأزمات في خلق استراتيجيات ديناميكية تلبي احتياجات العملاء وتعزز القدرة التنافسية للشركات، حتى في الظروف الاقتصادية الصعبة. هذه الاستراتيجيات لا تحسن فقط من استمرارية الشركات، بل تدعم أيضًا أدائها وتساهم في تحقيق نجاح مستدام في بيئة عمل غير مستقرة (Wasike، 2020).

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات الصناعية، وخاصة شركات البتروكيميايات، تحديات اقتصادية متزايدة، وتغيرات سريعة في بيئة العمل، تؤثر بشكل مباشر على استمرارية عملياتها وكفاءة أدائها. ومع زيادة تعقيد البيئة الاقتصادية، تتعرض هذه الشركات لضغوط مستمرة تستدعي جاهزيتها لمواجهة الأزمات بفعالية وسرعة، بل أصبحت ضرورة حتمية لاستمرار هذه الشركات وضمان قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات والأزمات التي قد تطرأ.

رغم الأهمية المتزايدة للإدارة اللوجستية الاستراتيجية، إلا أن العديد من الشركات ما زالت تفتقر إلى تطبيق استراتيجيات متكاملة وفعالة في هذا المجال، وأظهرت الدراسات السابقة، مثل دراسة الحبابي (2024) ودراسة (Al Thani & Obeidat (2020)، أن هناك دورًا كبيرًا للإدارة الاستراتيجية، بما في ذلك الإدارة اللوجستية، في تحسين القدرة التنظيمية على مواجهة الأزمات وتعزيز الأداء المؤسسي.

وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في ضرورة دراسة تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، وتخطيط التوزيع اللوجستي) على نجاح إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، واستعادة النشاط) في الشركات البتروكيميائية. إن عدم كفاية البحث في هذا المجال يسلب الضوء على الحاجة لتطوير استراتيجيات لوجستية مرنة وديناميكية تتلاءم مع طبيعة قطاع البتروكيميايات وتساعد على التكيف مع الأزمات المفاجئة.

2.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تحليل تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على نجاح إدارة الأزمات في الشركات البتروكيميائية. وتتجلى أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين هما الأهمية العلمية والأهمية العملية:

✓ الأهمية العلمية

- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على إدارة الأزمات، مما يعزز من الفهم الأكاديمي للعلاقة بين هذه المتغيرات في سياق الشركات البتروكيميائية.
- تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية حول أثر الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في قطاعات صناعية مختلفة.
- تسلط الضوء على الأبعاد المتعددة للإدارة اللوجستية الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) وأثرها على مراحل إدارة الأزمات، مما يوفر إطارًا نظريًا شاملاً للباحثين والأكاديميين في هذا المجال.

✓ الأهمية العملية

- تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه صناع القرار في الشركات البتروكيميائية نحو تبني ممارسات فعالة في الإدارة اللوجستية الاستراتيجية لتعزيز قدرتهم على التعامل مع الأزمات بشكل فعال.
- تساعد هذه الدراسة الشركات البتروكيميائية على تحسين استراتيجياتها في إدارة الأزمات من خلال التركيز على الأبعاد المحددة للإدارة اللوجستية التي تؤثر بشكل مباشر على مراحل إدارة الأزمات.
- توفر الدراسة توصيات عملية لإدارة الأزمات، مما يعزز من قدرة الشركات على الاكتشاف المبكر للأزمات والاستعداد لها واحتواء أضرارها، إضافة إلى استعادة النشاط والتعلم من التجارب السابقة.
- تمكن الشركات من تطوير أنظمة لوجستية متكاملة ومرنة قادرة على الاستجابة بفعالية للأزمات، مما يساهم في الحفاظ على استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) على كل من أبعاد نجاح مراحل إدارة الأزمات والتي تشمل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر،

استعادة النشاط، التعلم من الأزمة) في الشركات البتروكيميائية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها ما يلي :

- تحليل أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) على (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) في الشركات البتروكيميائية.
- دراسة تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) على (الاستعداد والوقاية) في الشركات البتروكيميائية.
- تقييم دور ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) في (احتواء الضرر) أثناء الأزمات في الشركات البتروكيميائية.
- فحص تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) على (استعادة النشاط) بعد الأزمات في الشركات البتروكيميائية.
- تحديد أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) على (التعلم من الأزمات) في الشركات البتروكيميائية.

4.1 تساؤلات الدراسة

✓ السؤال الرئيسي : ما هو أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات في الشركات البتروكيميائية ؟ ن وتنبق منه عدة أسئلة فرعية منها :

- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من مراحل إدارة الأزمات في الشركات البتروكيميائية؟
- كيف يؤثر تكامل الأنظمة اللوجستية في مرحلة الاستعداد والوقاية ضمن مراحل إدارة الأزمات في الشركات البتروكيميائية؟
- ما هو دور تخطيط التوزيع اللوجستي في مرحلة احتواء الضرر أثناء الأزمات في الشركات البتروكيميائية؟
- كيف تسهم أنظمة الإدارة المتبعة في مرحلة استعادة النشاط بعد الأزمة في الشركات البتروكيميائية؟
- ما هو تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في مرحلة التعلم من الأزمة في الشركات البتروكيميائية؟

5.1 فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H01):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) في نجاح مراحل إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط) من وجهة نظر العاملين في الشركات البتروكيميائية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من وجهة نظر العاملين في الشركات البتروكيميائية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها في مرحلة الاستعداد والوقاية من وجهة نظر العاملين في الشركات البتروكيميائية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها في مرحلة احتواء الضرر من وجهة نظر العاملين في الشركات البتروكيميائية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها في مرحلة استعادة النشاط من وجهة نظر العاملين في الشركات البتروكيميائية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها في مرحلة التعلم من الأزمة من وجهة نظر العاملين في الشركات البتروكيميائية.

6.1 الدراسات السابقة:

دراسة (Recreational& Pushak, 2023) 

(هدفت إلى التعرف على الجوانب المنهجية والاستراتيجية لإدارة سلسلة الإمداد بأبعادها (سلاسل الإمداد الكاملة، العوامل التكوينية للقيمة، الدعم المعلوماتي، الروابط التنظيمية) على نجاح الشركات في التكيف مع الظروف الاقتصادية الصعبة بأبعادها (التوسع الفعّال، الاستجابة السريعة للأزمات، التكيف مع تقلبات السوق).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمقارنة استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد وتحديد أفضل النماذج التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء تحت الظروف الاقتصادية المتأزمة. لم يتم تحديد عينة بحثية محددة ولكن ركزت على الشركات المتأثرة بالظروف الاقتصادية الصعبة، خاصة في القطاعات التي تتعرض لاضطرابات في سلاسل الإمداد بسبب التغيرات السوقية أو العمليات العسكرية.

توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أهمية اختيار استراتيجيات مرنة ومتكاملة في إدارة سلسلة الإمداد، حيث أوصت بتطوير خدمات لوجستية حديثة تتكيف مع التغيرات السريعة، وتحقيق توازنًا بين استقرار الربحية واستمرارية العمليات، مع ضرورة مراقبة الأداء بشكل مستمر لتحسين استجابة الشركات للأزمات.

هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة OOREDOO Q.S.C. (أوريدو)، قطر، مع التركيز على أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (استثمار القدرات الاستراتيجية، تحديد التوجه الاستراتيجي، تحسين وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ إشراف تنظيمي متوازن). أما أبعاد إدارة الأزمات فتضمنت (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من موظفي شركة أوريدو في قطر. وأظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا لممارسات القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها على إدارة الأزمات.

وأوصت الدراسة بضرورة تركيز شركة أوريدو على دراسة وتحليل بيئتها الداخلية لتعزيز نقاط القوة وتحديد مؤشرات وقوع الأزمات، مما يساعد على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، واتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من الأزمات وتخفيف آثارها السلبية.

هدفت إلى التعرف على التحسين التنظيمي الاستراتيجي لعمليات الأعمال بأبعاده (خفض التكاليف، الضغط الأفقي للعمليات، أتمتة الاتصالات) على الأداء الاقتصادي لشركات الخدمات اللوجستية بأبعاده (زيادة الإيرادات، تحسين كفاءة العمليات، تقليل تكاليف الخدمة) في ظل أزمة الاقتصاد.

اعتمدت الدراسة على تحليل الفجوة كمنهج لتحليل الأنشطة الرئيسية لشركات الخدمات اللوجستية، مع التركيز على تحديد المشكلات الرئيسية التي تعاني منها في الظروف الاقتصادية الحديثة. لم تذكر الدراسة تفاصيل محددة عن العينة، حيث ركزت على تحليل بيئة العمل في شركات الخدمات اللوجستية بشكل عام.

أظهرت النتائج أن استراتيجية النمو المحدود المتمثلة في خفض التكاليف عبر العمل عن بعد وتنظيم العمليات من خلال الأتمتة تحقق فاعلية كبيرة في ظل الأزمات الاقتصادية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذه الاستراتيجية لتقليل تكاليف التشغيل وتحسين كفاءة الخدمات اللوجستية، مما يساعد الشركات على مواجهة التحديات الاقتصادية بنجاح.

دراسة (Lopes,etal,2023) 🌈

هدفت إلى تقديم هيكل نموذج استراتيجي لإدارة الأزمات في سياق وخصائص كلية مجتمع برازيلية، مع التركيز على آليات التنسيق والتحكم كدعم نظري للمشكلة المطروحة. تناولت الدراسة أبعاد النموذج الاستراتيجي من خلال مراحل تكتيكية واستراتيجية تنظم ديناميكيات إدارة الأزمات بشكل منسق، واعتبرت إدارة الأزمات عملية مستمرة وليست مقتصرة على فترة معينة.

استخدمت الدراسة نظرية الأساس كاستراتيجية لمعالجة البيانات، مع تطبيق تحليل المحتوى لتفسير وتقديم النتائج، واعتمدت دراسة الحالة الواحدة كمنهج للبحث، مما أتاح فهمًا معمقًا لآليات إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة. لم تذكر تفاصيل محددة عن العينة؛ إذ ركزت على تحليل البيئة التنظيمية لكلية المجتمع البرازيلية.

أظهرت النتائج أن إدارة الأزمات الاستراتيجية تستند إلى عدة أسس، منها التفكير الاستراتيجي البراغماتي، الاستجابة السريعة، تبسيط الإجراءات، اتخاذ قرارات قابلة للتعديل، التشجيع على الإبداع والجرأة، والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نموذج ديناميكي لإدارة الأزمات يكون مرناً ومتكاملاً للتعامل بفعالية مع الأزمات في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Al-Olimat& Alkshali, 2023) 🌈

هدفت إلى التعرف على أثر الاستخبارات الاستراتيجية بأبعادها (استشراف المستقبل، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على أساليب إدارة الأزمات بأبعادها (أسلوب تغيير المسار، أسلوب احتواء الأزمة، أسلوب أزمة التفتت، تعبئة الاحتياطي) في جامعة آل البيت في الأردن.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي وصفي تحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستُخدمت استراتيجية المسح الشامل لتحليل استجابات 82 من المديرين ورؤساء الأقسام في الجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للاستخبارات الاستراتيجية على أساليب إدارة الأزمات، وبيّنت أن مستوى ممارسة الاستخبارات الاستراتيجية وتطبيق أساليب إدارة الأزمات كان معتدلاً. وأوصت الدراسة بزيادة التركيز على الاستخبارات الاستراتيجية لتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات، وتطوير أساليب إدارة الأزمات في الجامعة للتقليل من الأضرار المحتملة في حال حدوث أزمات متنوعة.

دراسة (الحبابي، 2024)

هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. ركزت الدراسة على دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الكفاءة من خلال تحديد نوع الأداء، قياس الأداء الاستراتيجي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان إدارة فعالة للأزمات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني وُزِعَ على المدراء ونوابهم ومدراء الأقسام في الشركات الصناعية الأردنية، حيث تم توزيع (235) استبياناً، واسترداد (201) استبيان صالح للتحليل الإحصائي. اعتمدت الدراسة على تحليل الإحصاء الوصفي، إلى جانب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للرقابة الاستراتيجية على تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، كما أكدت مساهمة كبيرة لكل من تحديد وقياس الأداء الفعلي، وتطبيق التدابير التصحيحية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بأهمية اعتماد التكنولوجيا الحديثة وأنظمة مراقبة البيانات لتعزيز الرقابة الاستراتيجية وتطوير خيارات متعددة لمواجهة الأزمات.

دراسة (السعيدة والساعد، 2020)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة اللوجستية على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغ مجتمع الدراسة 40 مستشفى في منطقة عمان.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها ان لإدارة اللوجستية بأبعادها (التوريد والتخزين والنقل) تؤثر على جودة الخدمات بأبعادها (جودة الرعاية الغذائية وجودة خدمات الطعام وجودة التثقيف الغذائي)، وجود أثر لإدارة اللوجستية على أبعاد المتغير المستقل كل على حدا. وأوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها بزيادة وعي مديري أقسام التغذية فيها بأهمية مراحل واتجاهات إدارة اللوجستية باعتبارها من أهم المفاهيم التي تؤدي إلى نمو ونضج المستشفيات في تحسين مستويات جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية، وضرورة التنسيق فيما بين هذه الأقسام إضافة إلى التنسيق مع أقسام المشتريات والتخزين.

دراسة (المصطفى، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة اللوجستية وخدماتها، ومعرفة مكونات الإدارة اللوجستية ومؤثراتها، وتوضيح مفهوم الصورة الذهنية ورضا العملاء، ومعرفة أثر الإدارة اللوجستية على رضا العملاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستبيان في جمع المعلومات، وطبقت على عينة متاحة قوامها (54) من العاملين في بعض الشركات السعودية لخدمة المعتمدين

وأكدت النتائج على أن شركات العمرة توفر مجموعة من الخدمات اللوجستية المتكاملة التي تحاول تحقيق رضا المعتمر وتحسين الصورة الذهنية للملكة العربية السعودية ودورها في تسهيل الخدمات لزوار بيت الله ، و خلصت الدراسة بأنه ينبغي على شركات العمرة إعادة النظر في التكاليف حتى تناسب جميع المعتمدين، الاستفادة من التطورات التكنولوجية وإدخالها في إدارة الشركات اللوجستية

دراسة (عبدالعزیز، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجيات اللوجستية في تحسين كفاءة الأداء بالشركات وتكونت عينة البحث من (385) من مديري شركات الصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss) ، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، توصل البحث إلى استنتاجات أهمها وجود علاقة بين المتغير المستقلة (الاستراتيجيات اللوجستية) والمتغير التابع (كفاءة الأداء)، بناءً على نتائج البحث وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بالخدمات اللوجستية واعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة من أجل تعزيز كفاءة الأداء في هذه الشركات، وضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي الشركات لزيادة الوعي والإدراك بأهمية العمليات اللوجستية وأثرها على كفاءة الأداء.

دراسة (لطيف وعبد، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية وتكونت عينة البحث من (200) عامل من مديراً شركات الاتصالات العراقية ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss)، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، توصل البحث على استنتاجات أهمها وجود علاقة بين المتغير المستقل (الإدارة اللوجستية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، بناءً على نتائج البحث أوصت الباحثة على ضرورة الاهتمام من قبل الإدارات بالخدمات اللوجستية واعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة من أجل تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في هذه الشركات، وضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي شركات الاتصالات العراقية لزيادة الوعي والإدراك بأهمية إدارة العمليات اللوجستية وأثرها على الميزة التنافسية.

دراسة (أحمد والشريدة، 2023)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الإدارة اللوجستية بأبعادها (التوريد البحري، التوزيع البحري) في تحسين الأداء الشامل للموانئ البحرية (الخدمات العامة المقدمة للسفن، الخدمات المقدمة عند الانتظار) لرفع الأداء الشامل للموانئ البحرية العراقية، حيث بلغت عينة الدراسة 327 وتم اختيارهم بطريقة (العينات العشوائية البسيطة).

وأظهرت النتائج أن هنالك تأثيراً إيجابياً للإدارة اللوجستية وأبعادها في تحسين الأداء الشامل للموانئ البحرية العراقية. نواتج علمية حيث يمكن الاستفادة من النتائج هذه الدراسة في تطوير أساليب وقدرات الشركة العامة للموانئ العراقية والذي سينعكس إيجابياً على تحسين الأداء الشامل للموانئ العراقية، لذلك يجب على الشركة العامة للموانئ العراقية الاهتمام المتزايد في هذا المجال وتحقيق أهدافها ورفع المستوى العام.

دراسة (العموش، 2021)

هدفت الدراسة تحديد أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع أغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الوظائف القيادية في أمانة عمان الكبرى ومناطق الأمانة و عددهم (189)، واعتمدت الدراسة استخدام أسلوب العينة القصدية باستخدام مقياس (Likert) الخماسي حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على (189) من أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (168) استبانة، تم استخدام برمجية (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. بيّنت النتائج أن أمانة عمان الكبرى تطبق كل من مفهوم نظم ذكاء الأعمال ومفهوم إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة نسبياً وأن نظم ذكاء الأعمال بجميع عناصرها لها أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، ودور الذكاء المنطقي في تحسين ذلك الأثر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكاً. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (383) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (315) استبانة. وأظهرت أهم نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء المنطقي يؤدي إلى تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.

7.1. الفجوة البحثية:

تركز الدراسة الحالية على تحليل أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) على نجاح مراحل إدارة الأزمات، وهي (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، واستعادة النشاط) من وجهة نظر العاملين في الشركات البتروكيميائية. يُظهر هذا التركيز اختلافاً جوهرياً عن العديد من الدراسات السابقة، إذ يشكل القطاع البتروكيميائي سياقاً فريداً وذي متطلبات خاصة؛ فهو يتسم بتحديات معقدة ومخاطر عالية تستدعي استراتيجيات فعّالة لإدارة الأزمات، بما يتجاوز الأطر العامة للإدارة اللوجستية التي ناقشتها الدراسات السابقة.

في سياق الدراسات السابقة، نجد أن العديد منها، مثل دراسة الحبابي (2024) و Al Thani & Obeidat (2020)، أكدت أهمية الاستراتيجيات المتقدمة وأثرها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي والاستجابة للأزمات. ومع ذلك، ركزت هذه الدراسات غالباً على القطاعات الخدمية أو التعليم العالي، دون التعمق في

القطاعات الصناعية الثقيلة مثل البتروكيميائيات. يُعد هذا الاختلاف في السياق الصناعي فجوة بحثية مهمة، إذ يتطلب القطاع البتروكيميائي نهجًا دقيقًا وتكامليًا لممارسات الإدارة اللوجستية من أجل التعامل مع الأزمات بفعالية.

من ناحية أخرى، يتشابه تصميم الدراسة الحالي مع العديد من الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير استراتيجيات الإدارة على الأزمات. على سبيل المثال، اعتمدت دراسات العليمات (2023) والعموش (2021) المنهج نفسه لدراسة دور الاستراتيجيات الإدارية في تحسين استجابة المؤسسات للأزمات. يشير هذا إلى اتساق اختيار المنهج المناسب لدراسة هذا النوع من المواضيع، ما يتيح للباحثين تحليلًا معمقًا ومقارنات دقيقة بين متغيرات الدراسة.

أخيرًا، تتميز الدراسة الحالية بتحديد مراحل إدارة الأزمات بأبعاد دقيقة تشمل استراتيجيات الإنذار المبكر والاستعداد واحتواء الضرر واستعادة النشاط، مما يعكس منهجية شاملة وفهمًا معمقًا للمراحل المختلفة التي تمر بها إدارة الأزمات. ورغم أن بعض الدراسات، مثل دراسة (Paviko، 2021)، تناولت استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل عام، إلا أن هذه الدراسة توضح تفصيلًا لهذه المراحل بما يلائم طبيعة القطاع البتروكيميائي.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

— الإدارة اللوجستية الاستراتيجية: تُعرف بأنها العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك النهائي، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق القيمة للمستهلكين. وتشمل أبعاد الإدارة اللوجستية الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، وتخطيط التوزيع اللوجستي (Paviko، 2021).

— التخطيط الاستراتيجي: يُعرف التخطيط الاستراتيجي في سياق الإدارة اللوجستية على أنه مجموعة من الخطط والأنشطة التي تركز على تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتحديد الموارد اللازمة

للوصول إلى الأداء الأمثل في ظل بيئات متغيرة ومعقدة. ويشمل التخطيط الاستراتيجي توقعات

الأعمال، وتقييم المخاطر، والتخطيط للموارد (Al Thani & Obeidat، 2020).

— **التكامل اللوجستي:** يشير إلى دمج الأنشطة اللوجستية المختلفة داخل المؤسسة أو بين المؤسسة

وأطراف خارجية مثل الموردين والموزعين لضمان تنسيق فاعل وتدفق سلس للمنتجات والمعلومات

عبر سلسلة التوريد، مما يعزز الأداء الكلي للمؤسسة (Wasike، 2020).

— **إدارة الأزمات:** هي عملية منتظمة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد لمواجهتها، والسيطرة

على تأثيراتها واستعادة النشاط التنظيمي بعد الأزمة، وتشمل مراحل متعددة مثل اكتشاف إشارات

الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، واستعادة النشاط (Lopes، 2023).

— **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** يُعتبر اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من العناصر الأساسية في إدارة

الأزمات، ويشير إلى القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل حدوثها واتخاذ التدابير الوقائية للتقليل

من آثارها الضارة. يتضمن هذا العنصر مراقبة مؤشرات الأداء والبيانات الخاصة بالبيئة المحيطة

للمؤسسة (العليمات، 2023).

— **الاستعداد والوقاية:** هو الإجراء الذي يهدف إلى تجهيز المؤسسة للتعامل مع الأزمات المتوقعة من خلال

وضع استراتيجيات وقائية وتدريب الموظفين وتوفير الموارد اللازمة لتقليل تأثير الأزمة قبل وقوعها

(الحبابي، 2024).

— **احتواء الضرر:** يشير احتواء الضرر إلى الخطوات التي تتخذها المؤسسة للحد من انتشار آثار الأزمة

وتقليل الخسائر على الشركة من خلال عمليات التحكم والتنسيق بين الأقسام المختلفة

(Recreational & Pushak، 2023).

— **استعادة النشاط:** يُعرّف على أنه المرحلة التي يتم فيها إعادة الأعمال إلى حالتها الطبيعية بعد الأزمة

من خلال إعادة بناء الأنظمة المتضررة وتحقيق استقرار العمليات وأنظمة الإدارة المتبعة بعد الأزمة

لتحقيق تحسين مستمر (Lopes، 2023).

9.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يتم استخدام هذا المنهج لوصف وتحليل المتغيرات المتعلقة بممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات. يساعد هذا المنهج في فهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية) والمتغير التابع (نجاح مراحل إدارة الأزمات).

10.1 مصادر جمع البيانات

■ المصادر الأولية

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية لجمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية. يتم تصميم الاستبيان بحيث يغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، ويهدف إلى جمع البيانات المباشرة من عينة الدراسة التي تشمل الموظفين والمديرين في الشركات البتروكيميائية. يتيح استخدام الاستبيان الحصول على آراء وتقييمات المشاركين حول تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على مراحل إدارة الأزمات، مما يعزز من دقة البيانات وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

■ المصادر الثانوية

بالإضافة إلى ذلك، تستعين الدراسة بالمصادر الثانوية، والتي تشمل الأدبيات السابقة، مثل الدراسات العلمية والكتب والمقالات المنشورة حول موضوع الإدارة اللوجستية وإدارة الأزمات. كما يتم الاستفادة من التقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الشركات البتروكيميائية أو الجهات المعنية، والتي تقدم رؤى إضافية تدعم تفسير النتائج وتوسيع المعرفة المتعلقة بالعوامل المؤثرة في إدارة الأزمات. تساعد هذه المصادر في توفير خلفية نظرية قوية وتدعم الإطار العام للدراسة، مما يساهم في إثراء التحليل وتقديم توصيات علمية مبنية على أسس موثوقة.

11.1 أدوات الدراسة:

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث سيتم تصميم الاستبيان بطريقة تغطي جميع أبعاد الإدارة اللوجستية الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) ومراحل إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة).

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- سيتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي يتم جمعها من الاستبيانات، مثل:
- تحليل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
 - التحليل الاستكشافي للتحقق من العلاقة بين المتغيرات وتحديد الاتجاهات العامة.
 - تحليل الانحدار لقياس تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على مراحل إدارة الأزمات.
 - اختبار الفرضيات باستخدام اختبارات مثل اختبار T وتحليل التباين (ANOVA) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرات.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : تركز هذه الدراسة على تحليل أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) على نجاح مراحل إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة) في الشركات البتروكيميائية.
- حدود مكانية: تُجرى هذه الدراسة في الشركات البتروكيميائية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: تشمل عينة الدراسة العاملين والمديرين في الإدارات اللوجستية وإدارة الأزمات داخل الشركات البتروكيميائية.

الفصل الثاني: الإطار الثاني

المبحث الأول: الإدارة اللوجستية الاستراتيجية

تعتبر الإدارة اللوجستية الاستراتيجية أحد أهم عناصر نجاح أي مؤسسة في سوق العمل، حيث تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة عمليات النقل والتخزين والتوزيع بشكل كفؤ وفعال وبتكلفة منخفضة. وتهدف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات وتحقيق أقصى قدر من الخدمات المقدمة من خلال تحسين العمليات اللوجستية وتحسين التعاون بين جميع أقسام المؤسسة، وتعتمد الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على استخدام التكنولوجيا والابتكار وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الصائبة والفعالة في إدارة سلسلة التوريد. (عيادة، 2021)

وتشمل الإدارة اللوجستية الاستراتيجية تحليل البيئة وتطوير استراتيجيات التوريد والتخزين والنقل وإدارة سلسلة الإمداد. وذلك لتحقيق توافق بين أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات العملاء بطريقة فعالة ومبتكرة، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المحيطة بالمؤسسة وتحديات سوق العمل، ويتطلب النجاح في تنفيذ الإدارة اللوجستية الاستراتيجية تعاوناً وثيقاً بين جميع أقسام المؤسسة، بما في ذلك التسويق والمبيعات والتصنيع والمالية، ويجب على الشركات الاستثمار في تطوير القدرات وتبني أنظمة متطورة لإدارة العمليات اللوجستية بهدف تحقيق تنسيق وتكامل أفضل بين مختلف أنشطتها، وتعتبر الإدارة اللوجستية الاستراتيجية عنصراً حاسماً في بناء تنافسية قوية وتحقيق النمو المستدام للمؤسسات. Elshawadfy, (2020)

ومن خلال تنسيق العمليات اللوجستية بشكل جيد يمكن تحقيق توفير في الوقت والجهد والموارد، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة ومربحة، وتعتبر الإدارة اللوجستية عنصراً أساسياً في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات، حيث تساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف الإجمالية، وتساعد الإدارة اللوجستية في تحليل البيانات وتحسين العمليات وتقديم الحلول الابتكارية لتحسين أداء المؤسسة. لذا يجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير استراتيجيات لوجستية فعالة تلي احتياجات متلقي

الخدمة وتحقق أهداف المؤسسة بنجاح، وتقوم المؤسسات بتوفير وسائل النقل الفعالة وإدارة المخزون وتخطيط الطرق والتوزيع الفعال للمنتجات والخدمات، وبالتالي تساهم الإدارة اللوجستية في تحقيق رضا متلقي الخدمة وبناء علاقات دائمة معهم، مما يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويساهم في تحقيق النمو. ومن المهم أيضاً أن تكون الإدارة اللوجستية متجاوبة مع التطورات التكنولوجية والتغيرات في السوق، لذا يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير البنية التحتية اللوجستية. (Nashat, 2022)

1.1.2 مفهوم الإدارة اللوجستية الاستراتيجية

تمثل الإدارة اللوجستية الاستراتيجية طريقة عمل أو خطة استراتيجية تهدف إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للتوريد اللوجستي في المؤسسة. وتتضمن هذه الأهداف تحسين كفاءة سلسلة التوريد، تقليل التكاليف، تحسين خدمة متلقي الخدمة، زيادة رضا متلقي الخدمة، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وتحقيق التنمية المستدامة. وتعتمد الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على تحليل البيانات والمعلومات، وتحديد الأولويات ووضع خطط عمل ملموسة لتحقيق هذه الأهداف بشكل كفؤ وفعال. وتعتبر الإدارة اللوجستية الاستراتيجية ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات في سوق العمل. (Rahahla, 2024)

ويمكن تعريف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأنها عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه سلاسل التوريد بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف التكتيكية والاستراتيجية للمؤسسة، بهدف تحسين كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين والتوزيع للمواد والمنتجات. ويشمل ذلك التعامل مع التحديات والمخاطر التي قد تواجهها المؤسسة في سلسلة التوريد وإيجاد الحلول الاستراتيجية المناسبة لتلك التحديات. (بهبول، 2024)

تشمل الإدارة اللوجستية الاستراتيجية مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تنفذها المؤسسة لضمان تقديم الخدمات أو المنتجات بشكل فعال لأكبر عدد ممكن من المتلقين. تشمل هذه الاستراتيجيات تخطيط النقل والتخزين والتوزيع بشكل مبتكر وفعال، وتحسين سلسلة التوريد بحيث تكون العمليات سلسلة ومتناسقة، وتحقيق تكاليف منخفضة وجودة عالية للخدمات أو المنتجات. وتعتمد الإدارة

اللوجستية الاستراتيجية على تحليل السوق واحتياجات متلقي الخدمة، وتحديد أفضل الطرق لتلبية هذه الاحتياجات بشكل مستدام وفعال. (Al-Maqbalia, 2024)

كما تم تعريف الادارة اللوجستية الاستراتيجية بأنها نهج شامل يهدف إلى تحسين أداء سلسلة التوريد بشكل عام. وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق لجميع عناصر سلسلة التوريد بما في ذلك المشتريات التخزين النقل والتوزيع. وتهدف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين هذه العناصر لضمان توفير المنتجات أو الخدمات بشكل فعال للعملاء والمستهلكين، وتعتمد الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على تحليل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتطبيق التكنولوجيا والابتكار لتحسين العمليات وتحقيق التكلفة الأمثل. لذلك يمكن اعتبار الإدارة اللوجستية الاستراتيجية كإطار عام يهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال إدارة سلسلة التوريد بشكل شامل وفعال. (عيادة، 2021)

تمثل الادارة اللوجستية الاستراتيجية الخيارات الاستراتيجية التي تمكن متخذ القرار من تحقيق الأهداف المتعلقة بالنقل والمناولة والتخزين، من خلال وضع استراتيجيات فعالة للنقل والتوزيع، وتحسين عمليات المناولة والتخزين، حيث يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وتحقيق توازن بين تكلفة الخدمة وجودة الخدمة، وتشمل الخيارات الاستراتيجية في الإدارة اللوجستية تحديد أفضل الطرق لتحسين عمليات النقل، مثل استخدام وسائل النقل الأكثر كفاءة وتحسين تخطيط الطرق. كما تشمل أيضًا تحديد أماكن التخزين الاستراتيجية وتحسين عمليات المناولة لتحقيق تدفق سلس للمنتجات. (العيدوي، 2020)

وتم تعريف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ الأنشطة اللوجستية بشكل استراتيجي، بهدف تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية وتلبية احتياجات متلقي الخدمة بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى مستوى من الجودة والسرعة. وتتضمن الإدارة اللوجستية الاستراتيجية تحليل العمليات وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحسين كفاءة سلسلة التوريد وضمان تدفق سلس للمواد والمنتجات من المورد إلى العميل. وتهدف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية إلى تحقيق

تكامل وتنسيق فعال بين مختلف العمليات اللوجستية لتحقيق التفوق التنافسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (Yassin, 2023)

ويمكن تعريف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية أيضاً بأنها القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة لمتغيرات الأسواق وتحديات سلسلة التوريد من خلال تحليل البيانات والمعلومات واستخدام التكنولوجيا والابتكار، وتسعى الإدارة اللوجستية الاستراتيجية إلى تحقيق توازن بين العرض والطلب وتلبية احتياجات متلقي الخدمة بسرعة وكفاءة، باعتبارها جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة، حيث تعتمد الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على تحليل البيانات والتوقعات وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتلبية احتياجات متلقي الخدمة بشكل سريع وفعال بالتالي تلعب الإدارة اللوجستية الاستراتيجية دوراً حيوياً في تحقيق التنافسية ونجاح المؤسسة في الأسواق المتنافسة. (نور الدين، 2019)

ويرى الباحث أن الإدارة اللوجستية الاستراتيجية تعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسات، حيث تهدف إلى تحقيق توازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية وتلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى مستوى من الجودة والسرعة. وتعتبر الإدارة اللوجستية الاستراتيجية ذات أهمية لعدة جوانب لأنها تؤدي دوراً حيوياً في نقل المواد وضمان تدفقها بشكل سلس وفعال من الموردين إلى متلقي الخدمة. ومن خلال تنظيم عمليات النقل بشكل استراتيجي، يمكن للمؤسسة تحقيق توفير في التكاليف وزيادة الكفاءة في عمليات النقل، إضافة إلى أنها تساهم في تنظيم عمليات التخزين وإدارة المخزون بشكل فعال مما يضمن توفر المواد في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة. وهذا يساهم في تقليل التكاليف الناتجة عن تخزين السلع وتحسين كفاءة سلسلة التوريد. (Elshawadfy, 2020)

2.1.2 أهمية الإدارة اللوجستية الاستراتيجية

تلعب الإدارة اللوجستية الاستراتيجية دوراً حيوياً في المؤسسات، حيث يتم توضيح أهمية الإدارة اللوجستية في تحقيق التنسيق الفعال لعمليات المؤسسات من خلال تنسيق العمليات اللوجستية بشكل جيد، حيث يمكن تحقيق توفير في الوقت والجهد والموارد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة. وتتضمن الإدارة اللوجستية أيضاً التعامل مع التحديات والمشكلات التي قد تواجه عمليات النقل والتخزين

والتوزيع، وتحديد الحلول المناسبة لها بالإضافة إلى ذلك، تلعب الإدارة اللوجستية دوراً حيوياً في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، وبناء علاقات قوية مع الشركاء والموردين من خلال تطبيق مبادئ الإدارة اللوجستية بشكل صحيح، ويمكن للمؤسسات تحقيق تفوق تنافسي وزيادة الرضا لمتلقي الخدمة، مما يساهم في نجاحها واستمراريتها. (Rahahla, 2024)

وتعتبر الإدارة اللوجستية الاستراتيجية جزءاً حيوياً من الإدارة حيث تساعد في تعزيز إدارة الأزمات للمؤسسة عبر تحسين سلاسل التوريد، ويمكن المؤسسة من تحقيق توازن بين أفضلية تلبية احتياجات متلقي الخدمة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة والتنافسية. كما تسهم الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في تقليل التكاليف وتحسين إدارة المخزون وتحديد أفضل المواقع للتخزين وللتوزيع. وبناءً على التحليل الشامل الذي يتم في إطار الإدارة اللوجستية الاستراتيجية يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بشأن إعادة التوريد والتسليم والشحن، بحيث يتم تحقيق الرضا التام للعملاء وتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة. ونظراً لأهمية الإدارة اللوجستية الاستراتيجية، ينصح بتبني أفضل الممارسات وتعزيز التكامل اللوجستي والتطوير المستمر في هذا المجال وذلك لضمان الحصول على ميزة تنافسية قوية ولتحقيق النجاح والاستدامة. (Nashat, 2022)

لأن تحقيق التوسع والتطور في الإدارة اللوجستية الاستراتيجية يعد أمراً ضرورياً وحاسماً للشركات والمؤسسات في العصر الحديث. لذا يجب التركيز على الأبحاث الحديثة والابتكارات في هذا المجال، بالإضافة إلى التحسين المستمر للعمليات وتكنولوجيا المعلومات والتواصل، وتعتبر الرقابة جزءاً أساسياً من الإدارة اللوجستية الاستراتيجية، ويجب أن تنفذ بصورة متكررة وفعالة لضمان استمرارية العمليات بأعلى مستوى من الفاعلية والكفاءة، بالإضافة إلى التحليل الدوري والشفاف للأداء والإشراف الجيد على جميع جوانب العمل المتعلقة بالإدارة اللوجستية الاستراتيجية يعدان أموراً لا غنى عنها لتحقيق النجاح الدائم والازدهار المستدام. وبناءً على النتائج التحليلية يمكن اتخاذ الإجراءات والتعديلات والقرارات اللازمة لتمكين المؤسسة من الاستمرار في تحقيق أقصى قدر من الجودة والكفاءة والتنافسية في سوق الأعمال المتنامي والمتطور. (لطيف، 2019)

3.1.2 أهداف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية

يعتبر تخفيض التكاليف أحد الأهداف الرئيسية للإدارة اللوجستية الاستراتيجية حيث تلعب الإدارة اللوجستية دوراً حيوياً في تحقيق هذا الهدف من خلال تنظيم العمليات اللوجستية بشكل فعال واستراتيجي. على سبيل المثال من خلال تحسين عمليات النقل وتحسين تخطيط الطرق، يمكن للمؤسسة تقليل تكاليف النقل وتحسين كفاءته. كما يمكن تحقيق توفير في التكاليف من خلال تنظيم عمليات التخزين وإدارة المخزون بشكل فعال، مما يساهم في تقليل التكاليف الناتجة عن تخزين السلع. ويمكن لتحسين كفاءة سلسلة التوريد بشكل عام أن يؤدي إلى تحقيق توفير في التكاليف وزيادة الكفاءة في عمليات الإنتاج والتسويق وان تحقيق التخفيض في التكاليف يمكن أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. (عيادة، 2021)

وتساهم الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في تقليل رأس المال المستثمر عندما يتم اختيار طريقة الامداد المباشر للعملاء. فمن خلال تنظيم العمليات اللوجستية بشكل فعال واستراتيجي، يمكن للشركة تقليل الحاجة إلى التخزين الكبير للمنتجات والمواد الخام، مما يقلل من رأس المال المستثمر في المخزون، وعند اختيار طريقة الامداد المباشر يتم تقليل الحاجة إلى تخزين المنتجات في المستودعات ومراكز التوزيع، حيث يتم شحن المنتجات مباشرة إلى متلقي الخدمة عند الطلب. هذا يساهم في تقليل التكاليف الناتجة عن تخزين المنتجات وإدارة المخزون أن طريقة الامداد المباشر تساهم في تحسين سرعة التسليم واستجابة المؤسسة لاحتياجات متلقي الخدمة، مما يعزز رضا متلقي الخدمة ويساهم في زيادة المبيعات بالتالي تحقيق هذا الهدف يمكن أن يساهم في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية وزيادة ربحية المؤسسة. Rahahla, (2024)

ان استخدام أسلوب الامداد الفوري هو أحد الأهداف الرئيسية للإدارة اللوجستية الاستراتيجية، وهذا الأسلوب يهدف إلى تحقيق تواجد المنتجات والمواد اللازمة في الوقت المناسب والكمية المناسبة، دون الحاجة إلى تخزين كبير للمخزون، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق انسجام أفضل بين عمليات الإنتاج والتوريد والتوزيع، ويتم تنسيق العمليات بشكل فعال لضمان توفر المنتجات في الوقت المحدد وبالكمية

المطلوبة لتلبية الاحتياجات. هذا يساهم في تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات متلقي الخدمة وتحسين جودة الخدمة. يمكن لهذا الأسلوب أيضاً أن يساهم في تقليل التكاليف الناتجة عن التأخير في التسليم وضياح الفرص. لذلك فإن تحقيق هذا الهدف يساهم في تعزيز كفاءة سلسلة التوريد وتحقيق توازن بين الكفاءة والتكلفة. (العيسوي، 2020)

وتتمكن المؤسسات من توفير المنتج في السوق في الوقت المحدد من خلال الإدارة اللوجستية الاستراتيجية، وهذا يعتبر جزءاً أساسياً من خلق المنفعة الزمانية للمنتجات، وتحقيق هذا الهدف يعني ضمان توفر المنتجات في الوقت المناسب لتلبية احتياجات متلقي الخدمة والسوق بشكل فعال، وتساعد الإدارة اللوجستية في تحسين رضا متلقي الخدمة وزيادة فرص البيع عندما يكون المنتج متاحاً في الوقت المناسب، ويمكن للمؤسسة تلبية احتياجات متلقي الخدمة بشكل فوري وبذلك تحقيق رضا متلقي الخدمة وبناء علاقات قوية معهم، أيضاً إن توفير المنتج في الوقت المحدد يمكن أن يساهم في تحقيق تفوق تنافسي للمؤسسة، حيث يمكنها من تلبية الطلبات بشكل أسرع من منافسيها وبالتالي تحقيق التفوق، كما أن ذلك يساهم في تقليل تكاليف التخزين وإدارة المخزون، مما يتسبب بتحقيق التوفير في التكاليف وزيادة الربحية. (Al-Maqbalia, 2024)

إن زيادة كفاءة النقل تعتبر أحد أهداف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات لتحسين أداء سلسلة التوريد من خلال تحسين عمليات النقل حيث يمكن للمؤسسات تحقيق العديد من الفوائد على سبيل المثال، يمكن لزيادة كفاءة النقل أن تساهم في تقليل التكاليف اللوجستية عن طريق تحسين استخدام النقل وتقليل تكاليف الوقود والصيانة، ويمكن لزيادة كفاءة النقل أن تؤدي إلى زيادة السرعة في توصيل المنتجات إلى متلقي الخدمة، مما يعزز تجربة متلقي الخدمة ويساهم في تحقيق رضاهم. كما يمكن أن تساهم زيادة كفاءة النقل في تحسين استجابة المؤسسة لاحتياجات السوق وتقليل وقت التسليم، وبشكل عام إن تحقيق زيادة في كفاءة النقل يعتبر جزءاً هاماً من الاستراتيجيات اللوجستية للمؤسسات، حيث يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام لسلسلة التوريد وتحقيق توازن بين الكفاءة والتكلفة. (بهلول، 2024)

كما أن تحقيق الجدولة الموضوعية والمناسبة لمواعيد التسليم هي أحد أهداف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية، حيث يهدف تحقيق الجدولة الموضوعية إلى ضمان تسليم المنتجات في الوقت المحدد للعملاء من خلال تنظيم فعال لعمليات النقل والتوزيع، وتحقيق هذا الهدف يمكن أن يساهم في العديد من الفوائد، مثل تعزيز رضا متلقي الخدمة وتحسين كفاءة العمليات اللوجستية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم في تقليل تكاليف النقل وزيادة الكفاءة العامة لسلسلة التوريد. وتحقيق الجدولة الموضوعية لمواعيد التسليم يعتبر عنصراً أساسياً في بناء سمعة قوية للمؤسسة وتعزيز تنافسيتها في السوق. (Yassin, 2023)

وتعتبر زيادة فعالية الرقابة هي أحد أهداف الإدارة اللوجستية الاستراتيجية ويتمثل الهدف في تعزيز الرقابة والإشراف على جميع جوانب العمليات اللوجستية، مثل إدارة المخزون النقل والتوزيع وتحقيق هذا الهدف يمكن أن يساهم في تحقيق العديد من الفوائد، منها زيادة الكفاءة وتحسين الأداء العام للعمليات اللوجستية. وتعزيز فعالية الرقابة يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتحقيق توازن في تكاليف العمليات ان تحقيق هذا الهدف يعتبر أمراً أساسياً في تحسين أداء سلسلة التوريد وتعزيز تنافسية المؤسسة. (Elshawadfy, 2020)

4.1.2 تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية

يعتبر تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية خطوة حاسمة لضمان نجاح العمليات اللوجستية في المؤسسة. ويمكن تقسيم عملية تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية إلى عدة خطوات تشمل:

1. تحديد الأهداف: تحديد الأهداف يعتبر خطوة أساسية في عملية تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية، حيث يساعد تحديد الأهداف في توجيه الجهود وتوجيه الاستراتيجية نحو تحقيق نتائج ملموسة وملبية لاحتياجات المؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف اللوجستية قابلة للقياس والتحقق، ويجب أن تكون متناسبة مع رؤية وأهداف المؤسسة بشكل عام حيث انه من خلال تحديد الأهداف بوضوح، يمكن للمؤسسة تحديد الاتجاه الصحيح للعمليات اللوجستية وضمان تنفيذ الاستراتيجية بنجاح. بالإضافة إلى ذلك يساعد تحديد الأهداف في تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بكفاءة وهو يساهم في تحفيز الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المحددة. في النهاية يمكن القول إن تحديد الأهداف بدقة ووضوح يعد

أساسياً لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية وضمان تحقيق النتائج المرجوة. Rahahla, (2024)

2. توجيه الفرق العاملة: توجيه الفرق العاملة يعتبر عنصراً حيوياً في عملية تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية، حيث يلعب الفريق العامل دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف وضمان نجاح الاستراتيجية. ويجب على المؤسسة توجيه وتدريب الفرق العاملة على الاستراتيجيات الجديدة، وضمان فهمهم الكامل لأهدافها وكيفية تنفيذها بكفاءة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التكامل اللوجستي المناسب وتوجيه الفرق بشكل واضح ومحدد بالإضافة إلى توفير الدعم والموارد اللازمة لضمان تنفيذ الاستراتيجية بنجاح. كما يجب تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي بين أفراد الفريق العامل، وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء ممكن بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز روح الفريق والتعاون بين أفراد الفريق العامل، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق الواحد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ويمكن القول إن توجيه الفرق العاملة بشكل فعال يعد أمراً حاسماً في نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية وضمان تحقيق الأهداف. (لطيف، 2019)

3. تخصيص الموارد: يعتبر تخصيص الموارد جزءاً أساسياً من عملية تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية بنجاح، ويجب على المؤسسات تخصيص الموارد بشكل ملائم وفعال لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتلبية احتياجات العمليات اللوجستية. وينبغي تحديد الموارد المالية والبشرية والتقنية بدقة وفقاً لاحتياجات كل عملية لوجستية، وضمان توفرها بشكل مستمر وفعال، ويجب أن تتم عملية تخصيص الموارد بناءً على تقدير دقيق للاحتياجات والتحديات المحتملة، ويجب أن تكون مرنة وقابلة للتعديل بما يتناسب مع التغيرات والظروف الخارجية. بالإضافة يجب أن تكون عملية تخصيص الموارد مرتبطة بشكل وثيق بأهداف المؤسسة واستراتيجيتها العامة، وأن تدعم تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال. كما ينبغي أن تتم عملية تخصيص الموارد بشكل شفاف ومنظم، وتوثيقها ومتابعتها بدقة لضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية. ويعتبر تخصيص الموارد عنصراً حاسماً في نجاح العمليات اللوجستية وضمان تحقيق الأداء المثالي وتحقيق النتائج بشكل مستمر. (نور الدين، 2019)

4. أنظمة الإدارة المتبعة: في سياق العمليات اللوجستية يعتبر أنظمة الإدارة المتبعة والمتابعة الدورية أمراً حيوياً لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين العمليات بشكل مستمر. ومن خلال إجراء تقييم دوري

لأداء العمليات اللوجستية، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة. ويجب أن يكون أنظمتها الإدارية المتبعة مبنياً على مؤشرات أداء قياسية وواضحة تعكس أهداف المؤسسة ومتطلبات السوق، ويجب أن يشمل جميع جوانب العمليات اللوجستية بدقة. وينبغي أن يتم تحليل البيانات والمعلومات المستمدة من عمليات التقييم بشكل دقيق واستخدامها لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وفعالة كما يجب أن تكون عمليات المتابعة مستمرة ومنظمة، ويجب أن تتضمن آليات للتدقيق ومراقبة الأداء بشكل مستمر لضمان استمرارية تحقيق الأهداف وتحسين الأداء. (Nashat, 2022)

5. التكيف والتحسين المستمر: التكيف والتحسين المستمر يعتبران جزءاً أساسياً في العمليات اللوجستية، حيث يساعدان على تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية. ومن خلال التكيف يمكن للمؤسسات التعامل بفعالية مع التحديات والتغيرات الخارجية، مثل التقلبات في السوق والتكنولوجيا والمتطلبات القانونية. ويتطلب التكيف القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومرونة في تغيير العمليات والاستراتيجيات لتلبية المتطلبات الجديدة. أما التحسين المستمر، فيعتمد على مفهوم تطوير العمليات والأداء بشكل مستمر، وتحسينها بناءً على التحليل والتقييم المستمر للأداء، ويساعد التحسين المستمر على تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وزيادة رضا متلقي الخدمة، ويجب أن تكون عمليات التحسين المستمر مدعومة بالابتكار والتطوير لتحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي بالتالي يمكن القول إن التكيف والتحسين المستمر يعتبران عنصرتين أساسيتين في تحقيق النجاح في مجال الإدارة اللوجستية وضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال. (بهلول، 2024)

ومما سبق يرى الباحث أن تنفيذ الاستراتيجيات اللوجستية يتطلب تنسيق وتنظيم عمليات متعددة لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية. ويبدأ هذا العمل بتحليل الاحتياجات وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال الاستراتيجية اللوجستية، ويتبع ذلك تخطيط دقيق للعمليات وتوزيع الموارد بشكل مناسب لضمان توافر المواد والموارد اللازمة في الوقت المناسب، وإن عملية تنفيذ الاستراتيجيات تشمل أيضاً إدارة المخزون، حيث يتم تحديد مستويات المخزون المثلى وضبطها بشكل دوري لتجنب أي نقص أو فائض في المواد، كما تشمل أيضاً عمليات تخطيط النقل والتوزيع، حيث يتم تنظيم وتنسيق عمليات النقل

من المستودعات بكفاءة لضمان تسليم المواد في الوقت المحدد. وبالتوازي مع ذلك يجب أن تتبع عمليات التنفيذ اللوجستي أساليب التقييم المستمرة لقياس الأداء وتحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ومن خلال تنفيذ هذه العمليات بكفاءة وتحسينها بشكل مستمر يمكن للمؤسسات تحقيق أداء متميز في المجال اللوجستي وضمان تحقيق النتائج المرجوة. Elshawadfy, (2020)

5.1.2 تحديات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية

تتعدد التحديات التي تواجه الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بحيث تختلف من مؤسسة الى أخرى ومن بيئة الى أخرى، حيث تبرز عدة تحديات لدى المؤسسات من ضمنها ما يأتي:

1. تعقيد سلاسل التوريد تعتبر تعقيدات سلاسل التوريد أحد التحديات الرئيسة التي تواجه المؤسسات في المجال اللوجستي، ومع تزايد التبادل التجاري العالمي وتعقيد العمليات التجارية تصبح إدارة سلاسل التوريد أكثر صعوبة وتعقيداً. ويتطلب تنسيق وإدارة سلاسل التوريد بكفاءة تنسيقاً دقيقاً وتعاوناً مستمراً بين مختلف الأطراف المعنية. وتتضمن هذه التحديات تنوعاً في الموردين والشركاء، وتعقيداً في إدارة العمليات والتواصل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك يجب مواجهة التحديات المتعلقة بتقلبات الطلب والسوق، وضمان التوازن بين العرض والطلب وتلبية احتياجات متلقي الخدمة بفعالية ويجب أيضاً التعامل مع زيادة تكاليف النقل والتخزين، والعمل على تحسين كفاءة العمليات اللوجستية لتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة. لذلك يتعين على المؤسسات تبني التكنولوجيا الحديثة والابتكارات في المجال اللوجستي لتعزيز الكفاءة وتحسين أداء سلاسل التوريد.

2. التغيرات في الطلب والسوق التغيرات السريعة في طبيعة السوق وتقلبات الطلب يمكن أن تؤدي إلى صعوبات في التنبؤ بالاحتياجات وتخطيط الإنتاج والتوزيع وتسبب هذه التغيرات في تعقيد العمليات اللوجستية وذلك يتطلب استجابة سريعة ومرنة من قبل المؤسسات. فعندما يحدث تغير في الطلب سواء بزيادة فجائية أو انخفاض مفاجئ، يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على تعديل سلاسل

التوريد بسرعة لتلبية هذه التغيرات. ويمكن أن يؤدي عدم الاستعداد لهذه التغيرات إلى فقدان متلقي الخدمة وتلف في الإنتاجية. ومن ناحية أخرى تتسبب التغيرات في السوق مثل تقلبات الأسعار والتوجهات الاستهلاكية في تحديات إضافية لإدارة سلاسل التوريد. ويجب على المؤسسات أن تكون على دراية بالاتجاهات السوقية وأن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات اللاحقة على سبيل المثال، إذا زادت الطلبات على منتج معين بشكل مفاجئ، يجب على المؤسسة زيادة إنتاجها وتوفير الموارد اللازمة لتلبية هذا الطلب. (Al-Maqbalia, 2024)

3. التكنولوجيا والابتكار التحديات في تبني التكنولوجيا الحديثة والابتكارات في المجال اللوجستي يمكن أن تكون مصدر قلق للمؤسسات التي ترغب في تحسين أدائها، وتبني التكنولوجيا الحديثة والابتكارات في المجال اللوجستي يمكن أن يكون تحدياً كبيراً للمؤسسات التي تسعى لتحسين أدائها وتحقيق التميز. وأحد التحديات الرئيسية هو التكلفة العالية لتبني التكنولوجيا الحديثة وتنفيذ الابتكارات في العمليات اللوجستية، وقد تكون الاستثمارات اللازمة لتحديث الأنظمة القائمة وتدريب الموظفين على الاستخدام الجديد باهظة، وقد تكون هناك صعوبات في توفير الموارد المالية اللازمة لهذه العمليات. (لطيف، 2019)

بالإضافة إلى ذلك، قد تواجه المؤسسات تحديات في تبني التكنولوجيا الحديثة بسبب المقاومة من العاملين داخل المؤسسة، وقد يكون هناك مقاومة للتغيير نتيجة لعدم فهم فوائد التكنولوجيا الجديدة أو الخوف من فقدان الوظيفة نتيجة لتطبيق التكنولوجيا الذكية. لذلك يجب على المؤسسات توجيه جهود التثقيف والتوعية للموظفين حول أهمية تبني التكنولوجيا الحديثة وفوائدها للمؤسسة ولهم شخصياً. (Rahahla, 2024)

علاوة على ذلك، تتطلب التكنولوجيا الحديثة والابتكارات في المجال اللوجستي تغييراً في عمليات المؤسسة وتكييف الهيكل التنظيمي، ويمكن أن يكون هذا التغيير صعباً ومعقداً، خاصة إذا كانت المؤسسة تعمل بنظام تقليدي. ويجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات تنظيمية جديدة وتوجيه جهود التكامل اللوجستي وتطوير المهارات لضمان انسجام العمليات اللوجستية مع التكنولوجيا الحديثة. (العيسوي، 2020)

4. التحكم في المخاطر تواجهه: المؤسسات تحديات كبيرة في التعامل مع المخاطر المحتملة في سلاسل التوريد، حيث يمكن أن تؤثر التأخيرات في الشحن وأزمات النقل بشكل كبير على أداء العمليات وتكاليف المؤسسة، وتأثير التأخيرات في الشحن يمكن أن يؤدي إلى تأخير في تسليم المنتجات للعملاء مما قد يتسبب في فقدان الثقة والرضا، وبالتالي فقدان متلقي الخدمة وتأثير سلبي على سمعة العلامة التجارية.

أما أزمات النقل، مثل حوادث الشحن أو توقف النقل، يمكن أن يتسبب في تأخيرات كبيرة وتكاليف إضافية على المؤسسة. وقد تواجه المؤسسات تحديات في التعامل مع التغيرات في السياسات التجارية، مثل فرض رسوم جمركية جديدة أو تغييرات في اللوائح والقوانين التجارية، مما قد يؤثر على تكاليف الاستيراد والتصدير ويزيد من التعقيدات في العمليات اللوجستية. (بهلل، 2024)

ويرى الباحث أن المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في الإدارة اللوجستية الاستراتيجية، حيث تشمل هذه التحديات التعامل مع المخاطر المحتملة في سلاسل التوريد مثل التأخيرات في الشحن وأزمات النقل والتغيرات في السياسات التجارية ويتطلب التغلب على هذه التحديات تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر وتطوير خطط احتياطية للتعامل معها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات تعزيز التعاون مع شركاء سلاسل التوريد والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ونظم إدارة سلاسل التوريد المتقدمة لتحسين الشفافية وتعزيز التنسيق في العمليات اللوجستية وتقليل المخاطر المحتملة. (Yassin, 2023)

6.1.2 ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية

تشمل الإدارة اللوجستية الاستراتيجية عدة ممارسات تساهم في تحسين أداء سلاسل التوريد وتعزيز كفاءة المؤسسات. وتبدأ هذه الممارسات بالتخطيط الاستراتيجي الذي يشمل وضع أهداف واستراتيجيات لتحقيق أداء متميز في العمل اللوجستي. ثم يأتي دور أنظمة الإدارة المتبعة التي تسهل مراقبة وتنسيق العمليات اللوجستية بشكل كفؤ وفعال. (لطيف، 2019)

ويعتبر التكامل اللوجستي جزءاً أساسياً من الإدارة اللوجستية الاستراتيجية، حيث يهدف إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والأفراد داخل المؤسسة لضمان سلاسة تدفق العمليات وتحقيق أهداف اللوجستيات بكفاءة، أما التخطيط للتوزيع اللوجستي فيعتبر عنصراً حيوياً في الإدارة اللوجستية الاستراتيجية حيث يتم تصميم خطط توزيع فعالة لضمان وصول المنتجات إلى متلقي الخدمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. (Elshawadfy, 2020)

ويرى الباحث أنه توجد عدة مبررات لاختيار هذه الممارسات للإدارة اللوجستية الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات في تحديد أهدافها ووضع استراتيجيات لتحقيقها، مما يساهم في تحسين تخطيط وتنظيم العمليات اللوجستية. كما تعتبر أنظمة الإدارة المتبعة أساسية لرصد وتقييم أداء العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على بيانات دقيقة بشكل عام، اختيار هذه الممارسات يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة، ويحقق التحسين المستمر في الأداء اللوجستي مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة تنافسيتها، فضلاً عن انسجام هذه الممارسات مع طبيعة عمل الإدارة اللوجستية وعلى المستوى الاستراتيجي في القوات المسلحة الأردنية - الجيش العربي، وفيما يلي توضيحاً لهذه الممارسات. (نور الدين، 2019)

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية أساسية وحيوية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال المعقدة والتحديات المستمرة. ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف بشكل منهجي ومنظم. ويساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الاتجاه العام للمؤسسة وتنظيم جهودها واستثمار مواردها بشكل كفؤ وفعال. ويتم تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي بناءً على تحليل شامل للأهداف والبيئة الخارجية والقدرات الداخلية للمؤسسة، ويتم تطبيق أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل تحليل SWOT وتحليل PESTEL ومصفوفة بوستون وتحليل السوق لتحقيق إشراك شامل لجميع جوانب العملية. (Rahahla, 2024)

ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية حاسمة يقوم بها المدراء لتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وتطوير صورة مستقبلية واضحة للمؤسسة. حيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الأساسية لنجاح أي مؤسسة ويوفر إطاراً لاتخاذ القرارات الصحيحة وتحديد الأولويات مع تنسيق الجهود المختلفة. ويجب فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي والعناصر الأساسية له وعمليات التنفيذ والمتابعة المطلوبة. حيث يجب على المديرين أن يكونوا ملتزمين بعملية التخطيط الاستراتيجي وأن يكونوا قادرين على تقييم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل دقيق. كما يجب عليهم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. ويتطلب التخطيط الاستراتيجي تواجد رؤية قيادية قوية وقدرة على التخطيط للمستقبل بشكل استباقي ومنطقي.

(Nashat, 2022)

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بطريقة فعالة ومناسبة. فعن طريق وضع استراتيجية واضحة، يمكن للمنظمة تحديد الأولويات وتنظيم الجهود واستخدام الموارد بشكل أفضل. ويساعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً على توحيد رؤية وأهداف المنظمة وتحفيز الفريق على تحقيقها. بالإضافة إلى ذلك يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وبالتالي تحديد الفرص والتحديات التي قد تواجهها. كما يمكن لعملية التخطيط الاستراتيجي أن تساهم في تعزيز التواصل والتعاون بين أفراد الفريق وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة نحو تحقيق أهداف المؤسسة. (اليسوي، 2020)

ويساهم أيضاً التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التواصل والتنسيق بين أفراد المؤسسة، مما يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم. كما يمكن للتخطيط الاستراتيجي تحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه المؤسسة، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وتقديم توجيهات حول كيفية تحقيق التنمية والنمو المستدام.

(Al-Maqbalia, 2024)

ويتألف التخطيط الاستراتيجي من عدة عناصر أساسية. أحدها هو تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والذي يتضمن دراسة المعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسة وفرص التطوير المحتملة. كما تشمل العناصر وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، حيث يتم تعيين الأهداف الرئيسية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وأخيراً، تتضمن العناصر تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف المحددة وهذه الاستراتيجيات يجب أن تكون متناغمة مع رؤية وأهداف المؤسسة. ويجب أن يشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي جميع أفراد المؤسسة، من القيادات العليا إلى الموظفين العاديين لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح. كما يجب أن يتم مراجعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بانتظام لضمان استمرارية تحقيق الأهداف وتحسين الأداء. وبهذه الطريقة، يمكن للمؤسسة أن تبقى على الطريق الصحيح نحو تحقيق رؤيتها وتحقيق النجاح. (بهلل، 2024)

ثانياً: أنظمة الادارة المتبعة

أنظمة الادارة المتبعة هي الأساليب والإجراءات التي تستخدم في إدارة المؤسسات والمنظمات تشمل هذه الأنظمة مجموعة من السياسات والإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تعد أنظمة الإدارة المتبعة أداة أساسية لتنظيم العمل وتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد والعمليات اليومية للمؤسسة. وتعد أنظمة الادارة ضرورية للمؤسسات والمنظمات من أجل تحقيق النجاح والاستدامة. فهي تساعد على تنظيم العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتعزيز التواصل والتعاون بين أفراد الفريق. كما تساهم في تحسين كفاءة العملية التشغيلية وتقليل النفقات غير الضرورية وبفضل استخدام أنظمة الادارة المناسبة، يمكن للمؤسسات تحقيق الأهداف المحددة وتلبية احتياجات متلقي الخدمة والموظفين والمساهمين. (Yassin, 2023)

وتتضمن أنظمة الادارة المتبعة مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه عملية الإدارة في المؤسسات، من بين هذه المبادئ تحسين الجودة والكفاءة، وتحقيق الارتقاء المستمر، وتلبية احتياجات الموظفين ومتلقي الخدمة، وتشجيع الابتكار والإبداع وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة، والالتزام بالقوانين واللوائح القانونية. ويتوجب على المؤسسات اعتماد هذه المبادئ لضمان الاستدامة والنمو في البيئة

التنظيمية. وهناك العديد من أنواع أنظمة الإدارة المتبعة في المؤسسات على سبيل المثال نظام إدارة الجودة يهدف إلى ضمان تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية. ونظام إدارة البيئة يركز على حماية البيئة والتخلص من النفايات بشكل صحيح. ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية يهدف إلى ضمان سلامة وصحة الموظفين في مكان العمل ونظام إدارة المشروع يستخدم لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع بكفاءة وفعالية. ويعتمد اختيار النظام المناسب على احتياجات واهتمامات المؤسسة. (لطيف، 2019)

ويعتبر تحسين الجودة والكفاءة أحد أهم المبادئ في أنظمة الإدارة، ويتم ذلك عن طريق تحليل العمليات وتحديد العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء وتطوير استراتيجيات لمعالجة هذه العوامل. ويتطلب ذلك تقديم تدريب مستمر للموظفين لرفع مستوى المهارات وزيادة الكفاءة في أداء المهام. علاوة على ذلك، يجب على المؤسسة توجيه جهودها نحو تحقيق المعايير العالية للجودة وذلك من خلال اعتماد أفضل الممارسات وتطبيق تقنيات فحص الجودة ومراقبة الجودة الصارمة، وتحسين الجودة والكفاءة يسهم في زيادة رضا متلقي الخدمة وتحسين الأداء العام للمؤسسة. (Rahahla, 2024)

كما تعتبر أنظمة إدارة المخزون وتوفير المرونة من أهم محاور الإدارة المتبعة في المؤسسات، ففي عالم الأعمال الحديث تواجه المؤسسات تحديات متعددة تتطلب تحقيق التوازن بين الاحتفاظ بكميات كافية من المخزون لتلبية الطلب المتغير وتجنب فقدان فرص البيع، وبين تقليل التكاليف الناجمة عن التخزين الزائد والتجميع الغير فعال. كما أن توفير المرونة في إدارة المخزون يساعد المؤسسات على الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق وتحسين خدمة متلقي الخدمة، وهذا يلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والتفوق التنافسي في البيئة الاقتصادية الراهنة. (العيسوي، 2020)

وتعد أنظمة إدارة النقل ضرورية في العالم المعاصر لتحقيق التنمية المستدامة في قطاع النقل، يهدف هذا العمل إلى تقديم معلومات مفصلة حول أنظمة إدارة النقل الفعالة وأهميتها في تحسين كفاءة النقل وتقليل التكلفة وتحسين الأداء العام. (نور الدين، 2019)

وإن تطور التكنولوجيا الحديثة واستخدامها أصبح يلعب دوراً بارزاً في تحسين أداء ومراقبة إدارة الأنشطة والعمليات في المؤسسات، ويهدف استخدام الوسائل التكنولوجية في مراقبة الأنشطة والعمليات

إلى تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد وتنظيم العمل، وتساعد هذه الوسائل التكنولوجية على توفير خدمات متقدمة وسريعة للعملاء، وتحسين سير العمل والمتابعة الداخلية، وزيادة الرقابة والتحكم في العمليات. (عيادة، 2021)

كما أن أهمية التنسيق في إدارة أنظمة سلسلة الإمداد والمشتريات يلعب دوراً حاسماً في نجاح أنظمة الادارة المتبعة للمؤسسة، فإدارة سلسلة الإمداد والمشتريات تتطلب تنسيق دقيق بين جميع العناصر والنسيج الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويساهم التنسيق في تحقيق الفعالية والكفاءة من خلال تدفق المواد عبر سلسلة الإمداد، كما يمكنه تقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات بالإضافة يساعد التنسيق في تقليل المخاطر وتعزيز سرعة الاستجابة للاضطرابات والتغيرات في سلسلة الإمداد. Yassin, (2023)

ثالثاً: التكامل اللوجستي

التكامل اللوجستي بين وظائف المؤسسة هو عملية حيوية لنجاح أي مؤسسة فهو يهدف إلى توحيد وتنسيق جميع جوانب العمل الداخلية من خلال تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة، ويساعد التكامل اللوجستي على تحسين تدفق المعلومات وتوجيهها بشكل فعال، كما يقوم بتقليل التكرار والتشتت في الأعمال المكررة. وبالتالي يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك يساهم التكامل اللوجستي بين وظائف المؤسسة في تعزيز الاتصال والتنسيق بين العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتنمية البيئة التنظيمية الصحية والمستدامة. (بهلل، 2024)

ويعني التكامل اللوجستي توحيد ودمج جميع جوانب العمل الداخلية للمؤسسة للعمل كجبهة واحدة، ويتطلب ذلك التنسيق والتعاون بين الأقسام والفرق المختلفة لضمان تدفق سلس للمعلومات والموارد وتحقيق الأهداف المشتركة، ويشمل التكامل اللوجستي العديد من العوامل مثل التواصل الجيد، وتبادل المعلومات، والتنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة، وتحديد المسؤوليات والواجبات وتحقيق التوافق فيما بينها وفقاً لأهداف المؤسسة. (Rahahla, 2024)

ويترب على التكامل اللوجستي العديد من الفوائد الجوهرية، فعندما يتم تحقيق التكامل الفعال، يتيح للمؤسسة الاستفادة من توافر المعلومات والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة. كما يعزز التكامل اللوجستي تقاسم المعرفة والخبرة بين الأقسام، مما يساعد على تعزيز الابتكار والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، يقلل التكامل اللوجستي من التكرار والتشتت في العمليات، وبالتالي يساعد في توفير الوقت والجهد وتحسين الكفاءة التشغيلية والاقتصادية للمؤسسة، والتكامل اللوجستي بين وظائف المؤسسة يعزز التنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل متناسق. كما يعمل التكامل اللوجستي على تعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. لذلك يجب على المؤسسات الاستثمار في تعزيز التكامل اللوجستي بين أقسامها وتشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف الفرق والأقسام. (Nashat, 2022)

وعلى الرغم من أهمية التكامل اللوجستي، فإنه يواجه العديد من التحديات. أحد التحديات الرئيسية هو نقص التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة والذي يمكن أن يؤدي إلى تباعد وعزلة بين العاملين في المؤسسة. ويمكن أن يكون التكامل اللوجستي تحدياً بسبب اختلاف الثقافات والقيم والأهداف بين الأقسام المختلفة. كما أن التحكم في تحديات التكامل اللوجستي يعتمد على القدرة على التعامل مع التغيير وتحقيق التوافق بين الأهداف المختلفة واحتياجات المؤسسة بشكل فعال. وتحقيق التكامل اللوجستي بين وظائف المؤسسة يتطلب أيضاً تعزيز التواصل وبناء الثقة بين الأقسام المختلفة. ويجب أن يكون هناك روح العمل الجماعي والتعاون التجاوز التحديات وتحقيق الأهداف المشتركة بالتالي يجب على القادة في المؤسسة أن يكونوا على استعداد لتعزيز التواصل والتنسيق بين الأقسام، وتعزيز ثقافة التعاون والتفاهم المتبادل من خلال التركيز على بناء علاقات قوية ومستدامة بين الفرق المختلفة. Al-Maqbalia, (2024)

رابعاً: تخطيط التوزيع اللوجستي

يعتمد التخطيط للتوزيع اللوجستي على تحديد الاحتياجات الخاصة بخطة التوزيع الفعالة، حيث يتم تحليل حجم ونوع السلع المراد توزيعها وكذلك تحديد المناطق المستهدفة، وتحديد المتطلبات اللوجستية

والتحولات المتوقعة في سلسلة الإمداد. ومن خلال تحديد الاحتياجات بدقة يمكننا تصميم خطة توزيع شاملة ومناسبة لمواجهة التحديات المستقبلية ووضع خطوات واضحة لتنفيذ الخطة وتخصيص الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية التوزيع، كذلك مراقبة وتقييم أداء العملية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين العملية بشكل مستمر. (نور الدين، 2019)

كما يتطلب وضع خطة التوزيع تنسيقاً مع الفرق المعنية بالعمل اللوجستي لضمان تنفيذ سلس وفعال للخطة، وتقديم التقارير الدورية وعرض البيانات والتحليلات. (لطيف، 2019)

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

1.2.2 مراحل إدارة الأزمات

إدارة الأزمات عملية حيوية وضرورية جداً للتعامل مع الأحداث الطارئة والتصدي بفعالية للتحديات التي تواجهها، ويتمحور هذا العمل حول مجموعة من الإجراءات والخطط والتدابير التي تستهدف تحليل المخاطر التي قد تواجهها والوقاية منها، وتقليل الأضرار التي يمكن أن تحدث، واحتواء الآثار السلبية والعودة إلى النشاط العادي بأقصر وقت ممكن. وفي هذه المرحلة نحتاج أيضاً إلى تطوير الاستراتيجيات اللازمة وتدريب الفرق المختصة لدينا وتأمين الموارد اللازمة لمواجهة المشكلات المحتملة التي قد تواجه المنظمات. (خليف، 2019)

ويعد تطبيق إدارة الأزمات بمراحلها ضرورياً جداً لتحقيق الاستجابة الفعالة والحد من حدة الآثار السلبية للأحداث الطارئة التي قد تطرأ علينا، وفيما يلي توضيحاً لهذه المراحل، والتي تمثل الأبعاد التي تم اختيارها في الدراسة الحالية، وهي:

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

تعتبر أهمية اكتشاف إشارات الإنذار المبكر جوهرية لعدة أسباب، فعندما يتم اكتشاف إشارة تشير إلى اقتراب حدث غير مرغوب فيه أو مشكلة قد تحدث، يمكن اتخاذ إجراءات سريعة للتصدي لها وتجنب الأضرار الناجمة عنها. وقد تشمل هذه الإجراءات التدخل الفوري لإصلاح المعدات، أو تفعيل نظام إنذار لتنبيه العاملين، أو اتخاذ إجراءات للمحافظة على سلامة الناس والممتلكات. بالإضافة إلى ذلك يمكن لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر أن تساعد على توفير الوقت والمال عن طريق تجنب حدوث أعطال كبيرة أو خسائر ضخمة في المعدات أو العمليات الصناعية. (Al-Tanaib, 2020)

ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر هي أحد مراحل إدارة الأزمات التي تعتبر حاسمة للتصدي للمخاطر والتهديدات المحتملة قبل أن تتفاقم وتتحوّل إلى أزمات كبيرة، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه المرحلة

في تحديد العلامات والدلائل المبكرة التي تشير إلى احتمالية حدوث أزمة معينة، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية المناسبة قبل فوات الأوان. (Musaddiq, 2023)

ويعتمد نجاح هذه المرحلة على وجود آليات فعالة لجمع المعلومات وتحليلها بدقة، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين الجهات المعنية والمختصين في مجال إدارة الأزمات. ويجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة لتقييم الأوضاع وتحديد السيناريوهات المحتملة، وذلك لضمان استعداد الجهات المعنية للتعامل مع أي طارئ بفعالية وكفاءة، من الضروري أن تكون هناك آليات للتواصل السريع والفعال بين جميع الأطراف المعنية، سواء داخل الحكومة أو بين القطاع العام والخاص، بهدف تبادل المعلومات واتخاذ القرارات السريعة والصحيحة. كما يجب تحديد المسؤوليات والاختصاصات بوضوح، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها في حال اكتشاف أي إشارة تنذر بوقوع أزمة. (Al-Jarrah, 2021)

ويجب على الجهات المعنية بإدارة الأزمات أن تولي اهتماما كبيرا لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتخصيص الوقت والجهود اللازمة لضمان فعالية هذه المرحلة. وينبغي أن تكون هناك استراتيجيات وخطط محكمة لرصد العلامات المبكرة وتحليلها بدقة، بالإضافة إلى تدريب الكوادر والفرق المعنية بالتعامل مع هذه الإشارات واتخاذ الإجراءات الضرورية. (بن خيرة، 2022)

علاوة على ذلك، يجب أن تكون هناك آليات لتقييم فعالية استجابة الجهات المعنية وتحليل الأداء بعد حدوث الأزمة، بهدف تحسين العمليات وتعزيز القدرة على التصدي للأزمات المستقبلية. ويجب أن تكون هناك أيضا توجيهات واضحة للتعامل مع البيانات والمعلومات الواردة، وضمان دقة وموثوقية هذه البيانات لاتخاذ القرارات الصحيحة. (أفريقز، 2020)

مما سبق يتضح أن مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر تعتبر حجر الزاوية في عملية إدارة الأزمات، وتتطلب تخطيطا وتنفيذا دقيقين لضمان الاستعداد الكامل والاستجابة الفعالة لأي تهديد محتمل، وإذا تم تنفيذ هذه المرحلة بنجاح، فإن الجهات المعنية ستكون قادرة على تقليل تأثير الأزمات وتحقيق نتائج إيجابية في التصدي لها. كما يجب أن تكون مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر مدمجة تماما في استراتيجية إدارة الأزمات الشاملة، ويجب أن تكون هناك آليات للتقييم المستمر والتحسين المستمر

لهذه العملية، ولتحقيق النجاح في هذا المجال يجب على المؤسسات والهيئات الحكومية أن تركز الاهتمام والموارد اللازمة لتعزيز هذا الجانب المهم. (Abdulrahman, 2023)

المرحلة الثانية الاستعداد والوقاية

الاستعداد والوقاية هما عنصران أساسيان في إدارة الأزمات، ويعتبر الاستعداد مرحلة حاسمة تهدف إلى تجهيز المؤسسات والمجتمعات للتعامل مع الأزمات المحتملة بكفاءة وفعالية، ويشمل الاستعداد وضع الخطط والإجراءات الواجب اتخاذها في حالات الطوارئ، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتدريب الكوادر البشرية على كيفية التصرف في حالات الأزمات. (Musaddiq, 2023)

أما الوقاية فتهدف إلى تقليل المخاطر والتهديدات المحتملة التي قد تواجه المؤسسات والمجتمعات من خلال التحليل الدقيق للسيناريوهات المحتملة وتطوير استراتيجيات للتصدي لهذه التحديات، وتشمل الوقاية أيضاً تطوير القدرات والمهارات الضرورية للتعامل مع الأزمات، وضمان توفر الموارد اللازمة لتحقيق الاستعداد الكامل لمواجهة أي تحدي يطرأ. (Al-Jarrah, 2021)

ومرحلة الاستعداد والوقاية هي جزء أساسي من إدارة الأزمات، حيث تهدف إلى تقليل التأثيرات السلبية للأزمات المحتملة على المؤسسات والمجتمعات، ويعتمد النجاح في هذه المرحلة على التخطيط الاستراتيجي الجيد والتحليل الدقيق للمخاطر والتهديدات المحتملة، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للتصدي لهذه التحديات. (Al-Tanaib, 2020)

وتشمل مرحلة الاستعداد والوقاية أيضاً التكامل اللوجستي والتأهيل للكوادر البشرية وضمان توفر الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات بفعالية. كما تتضمن هذه المرحلة تطوير الخطط الطارئة وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة حدوث الأزمات بالإضافة إلى إجراء تقييم دوري لضمان جاهزية المؤسسة للتعامل مع أي سيناريو محتمل. (خليفة، 2019)

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب النجاح في هذه المرحلة التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومة القطاع الخاص والمجتمع المدني، لضمان استجابة سريعة وفعالة للأزمات المحتملة.

ويجب أن تكون مرحلة الاستعداد والوقاية جزءاً أساسياً من استراتيجية الأمن الوطني والتنمية المستدامة، لضمان الحفاظ على الاستقرار والأمن العام. (بن خيرة، 2022)

والتخطيط الجيد لمرحلة الاستعداد والوقاية يعتبر أمراً حيوياً لضمان استعداد المؤسسات والمجتمعات لمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية، ويتطلب هذا التخطيط الجيد وضع استراتيجيات محكمة وخطط عمل محددة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للتعامل مع الأزمات المحتملة على سبيل المثال، يجب أن يشمل التخطيط الجيد المرحلة الاستعداد والوقاية تحليلاً دقيقاً للمخاطر المحتملة وتحديد نقاط الضعف في النظام، بحيث يمكن اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة لتقليل هذه المخاطر. كما ينبغي تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتدريب الكوادر البشرية على الإجراءات الواجب اتخاذها في حالات الطوارئ. (محمدي، 2022)

كما يجب أن يتضمن التخطيط الجيد لمرحلة الاستعداد والوقاية تخصيص الموارد اللازمة وضمان توفرها في الوقت المناسب، بحيث يكون هناك استعداد كامل لمواجهة أي تحدي يطرأ. وبهذه الطريقة يمكن للمؤسسات والمجتمعات تحقيق الاستقرار والاستدامة والتكيف الفعال مع الظروف القاسية التي قد تواجهها. (Shanaa, 2019)

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار

مرحلة احتواء الأضرار هي إحدى المراحل الأساسية في إدارة الأزمات في المؤسسات. يتم في هذه المرحلة التعامل مع الأضرار وتقليل انتشارها وتفاقمها. ويجب على المؤسسات أن تكون مستعدة لهذه المرحلة من خلال وضع استراتيجيات وخطط للتعامل مع الأضرار الناجمة عن الأزمة المحددة، وتتميز هذه المرحلة بأهميتها البالغة، حيث يمكن لعدم الاستجابة الفعالة والسريعة للأضرار أن تؤدي إلى تفاقم الأزمة وانتشارها وتكبد المزيد من التكاليف والآثار السلبية على المؤسسة وأفرادها، وتحتاج المؤسسات في هذه المرحلة إلى اتخاذ إجراءات فورية لاحتواء الأضرار ومنع تفاقمها. يمكن أن تشمل هذه الإجراءات العزل المبكر للأضرار، والتحكم في انتشارها من خلال استخدام تقنيات وسائل الإعلام والاتصال الفعالة، بالإضافة إلى تقديم المساعدة اللازمة للأفراد المتأثرين بالأضرار. (أفريقز، 2020)

وعلى المؤسسات أيضاً أن تضع خططاً استباقية للتعامل مع الأضرار المحتملة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، ويتطلب ذلك تحليل المخاطر وتحديد نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتطوير استراتيجيات لمواجهة تلك الأضرار بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك ينبغي على المؤسسات أن تضمن تدريب فرق الطوارئ والاستجابة الخاصة بها على كيفية التعامل مع الأضرار واحتوائها، ويجب أن تتوفر الموارد اللازمة والمعدات للتدخل الفعال، وأن تكون هناك خطط احتياطية لضمان استمرارية عمليات الاحتواء والتعامل مع الأضرار. (Al-Jarrah, 2021)

ويعد تحديد الأضرار خطوة أساسية في مرحلة احتواء الأضرار، حيث يتضمن هذا التحديد تحليل وتقييم الأضرار المحتملة التي تنجم عن الأزمة، وتحديد الأولويات في التعامل معها، ويتم ذلك من خلال دراسة جميع جوانب الأزمة وتأثيرها على المؤسسة بما في ذلك الأضرار المادية والبشرية والمالية والسلبيات الأخرى، ويعتمد تحديد الأضرار على تحليل متان يستند إلى المعلومات والبيانات المتاحة، ويساعد في وضع خطة فعالة لمعالجة الأضرار وتخفيف تأثيرها، ويعتبر تحديد الأضرار خطوة حاسمة وحيوية في ضوء تعقيد الأزمات المحتملة، إذ يتطلب تحليل وتقييم تلك الأضرار بشكل دقيق من أجل ضمان وضع استراتيجية فعالة للتعامل مع تلك الأضرار. (Al-Tanaib, 2020)

وهذا يتطلب استخدام المعلومات والبيانات المتاحة بطريقة علمية للتمكن من التعامل معها بأفضل طريقة ممكنة، بالإضافة تحديد الأضرار وتحديد الأولويات والتركيز على التحديات الرئيسية. وبفضل هذا التحليل يمكن للمسؤولين اتخاذ قرارات تساعد بإحتواء الأضرار وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها بأسرع وقت ممكن وبأفضل طريقة. وعلى هذا الأساس، يقوم تحديد الأضرار بتعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات والحفاظ على استدامة المنظمة في وجه المتغيرات السلبية المحتملة. (بن خيرة، 2022)

ويهدف تقييم الأضرار إلى تحديد حجم ومدى الأثر الذي تسبب فيه الأضرار على المؤسسة بشكل عام، ويُعتبر هذا التقييم من الخطوات الأساسية التي يجب اتخاذها لفهم تأثير الأضرار وتقييمها بشكل كاف. ولتحقيق ذلك يتم تحليل المزيد من المعلومات المتاحة وتقييم التأثير الفعلي للأضرار على مختلف جوانب العمل في المؤسسة، ويتضمن ذلك تحليل تأثير الأضرار على الأعمال الحالية والمشاريع المستقبلية،

بالإضافة إلى تقييم تأثيرها على متلقي الخدمة والموارد وسمعة المؤسسة. ومن خلال تحليل الأضرار بدقة وتحديد حجمها بشكل محدد، يمكن للمؤسسة تنفيذ التدابير الضرورية للتعامل مع الأثر السلبي للأضرار ومنع تفاقم الوضع القائم. وبناءً على ذلك يتم وضع خطط لإعادة التأهيل وإعادة بناء المنظمة بعد وقوع الأضرار الناجمة عن أي أزمة تؤثر عليها. إن تقييم الأضرار وتحليلها بدقة وفعالية بعد أمراً بالغ الأهمية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح، وذلك لأنه من خلال فهم الأثر الفعلي للأضرار وتحليلها بدقة، يمكن للمؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الأثر السلبي والحفاظ على استقرارها واستدامتها في وجه أي تحديات أو أزمات محتملة. وعليه فإن الاهتمام بتقييم الأضرار وإعادة التأهيل يجب أن يكون من ضمن أولويات المؤسسة وخططها الاستراتيجية العامة. (Abdulrahman, 2023)

وتشمل استراتيجيات احتواء الأضرار جملة كبيرة من الإجراءات التي يتم اتخاذها للحد من تأثير الكوارث على المؤسسات ومنع امتدادها، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى الحفاظ على استقرار عمليات المؤسسات وضمان استمراريتها رغم وجود الأضرار وتأثيرها، ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجيات تحليلاً دقيقاً للأضرار المحتملة وتقييم المخاطر بعناية وتحديد الإجراءات الملائمة للتعامل معها بفعالية. وتشمل هذه الاستراتيجيات أيضاً تطوير خطة الاستجابة العاجلة للأزمات وتنفيذ الإجراءات الوقائية المناسبة وتعزيز التنسيق بين الفرق العاملة وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ويجب أن تتضمن استراتيجيات احتواء الأضرار إجراءات لاستعادة العمليات الحيوية وتأمين التمويل اللازم لذلك بصورة عامة يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات مرنة ومتكاملة ومبنية على خبرات سابقة للتعامل مع الكوارث وتحدياتها. (أفريقز، 2020)

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

مرحلة استعادة النشاط في إدارة الأزمات تعد أحد المراحل الحاسمة والضرورية في عملية التعامل مع الأزمات. وتهدف هذه المرحلة إلى استعادة النشاط المتأثر بالأزمة وإعادة بناء العمليات الضرورية لاستئناف الأعمال بشكل فعال، وتحظى مرحلة استعادة النشاط بأهمية كبيرة لأنها تساهم في استعادة

الثقة لدى العاملين ومتلقي الخدمة والمجتمع المتأثر بالأزمة. وفي هذا السياق تحتاج إدارة الأزمات إلى وضع خطط واضحة وعملية لمعالجة التحديات والمشاكل التي قد تظهر خلال هذه المرحلة. (خليف، 2019)

وفي بداية مرحلة استعادة النشاط، يجب على الإدارة وضع خطة شاملة للعمليات الضرورية والتحركات المطلوبة لتخفيف أثر الأزمة واستئناف الأعمال بشكل طبيعي، ويتضمن هذا التصور أيضاً تحديد التحديات المتوقعة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. على سبيل المثال قد يتعين على المديرين تقييم التأثير المحتمل للأزمة على هيكل المؤسسة وتحليل نقاط الضعف ووضع خطط لتعزيزها. بالإضافة إلى ذلك يجب تقييم الضرر الناجم عن الأزمة وتطبيق استراتيجيات وحلول فعالة للتغلب عليها. وبعد وضع الخطط والتصورات اللازمة يتعين على الإدارة القيام بالتنفيذ واتخاذ الإجراءات العملية لاستعادة النشاط. (Al-Tanaib, 2020)

ويجب التعاون مع الفرق والموظفين المعنيين لضمان استئناف العمل بشكل فعال، وقد يتطلب هذا توفير الموارد اللازمة وتنظيم التكامل اللوجستيات والتوجهات المطلوبة ويجب أيضاً إجراء تحليل للأداء ومراقبته لضمان تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة. وتعد التحديات التي قد تواجه مرحلة استعادة النشاط أمراً لا يمكن تجاهله، فمن الممكن أن يواجه الفريق تحديات مثل التأثير النفسي الناجم عن الأزمة، وتعقيدات التواصل والتنسيق واحتمالية حدوث مشاكل في السلسلة التوريدية أو الإنتاج. (Shanaa, 2019)

ويجب أن تكون الإدارة على استعداد لمواجهة هذه التحديات واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها بفعالية، ويعتبر التواصل الجيد وبناء فرق العمل أمراً مهماً للنجاح في هذه المرحلة. بشكل عام يمكن استغلال مرحلة استعادة النشاط في تعزيز الأداء وتحقيق التفوق من خلال الاستفادة من التحديات والتجارب التي مرت بها

المؤسسة خلال الأزمة. (Musaddiq, 2023)

إن مرحلة استعادة النشاط في إدارة الأزمات لها دور حاسم في استعادة الاستقرار والنمو بعد حدوث الأزمة، ومن خلال وضع خطط واضحة واتخاذ الإجراءات اللازمة، يمكن للمؤسسات النجاح في هذه

المرحلة الحرجة، ويجب أن تستغل هذه المرحلة للتعليم والتحسين المستمر والاستفادة من الفرص الجديدة التي قد تنشأ عن الأزمة. بذلك يمكن للمؤسسات أن تعزز أدائها وتحقق التفوق في ظل التحديات المستمرة. (أفريقز، 2020)

المرحلة الخامسة: التعلم

مرحلة التعلم تعتبر واحدة من المراحل الأساسية في إدارة الأزمات، حيث يتم في هذه المرحلة تحليل وتقييم الأزمة بشكل دقيق ومنهجي بهدف استخلاص الدروس المستفادة وتعزيز قدرات المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية واتخاذ القرارات الأفضل. وتتطلب مرحلة التعلم في إدارة الأزمات تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة وتحليلها بشكل دقيق لتحديد أفضل الممارسات وتجنب الأخطاء المكررة وتحقيق تطور منهجي وشامل في القدرات. وبفضل هذه المرحلة، يتم تعزيز تفهم العاملين في المؤسسة لطبيعة الأزمة وتنمية مهاراتهم في التعامل معها بكفاءة وفعالية للارتقاء بأداء المؤسسة ومواجهة التحديات المستقبلية بثقة وتفوق. (Abdulrahman, 2023)

وعلاوة على ذلك، يجب أيضاً توفير بيئة تعليمية مستدامة ومحفزة لفريق إدارة الأزمات، حيث ينبغي أن يتوفر للفريق الموارد اللازمة والتكامل اللوجستي المناسب، حيث يتم توفير ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير المهارات الفنية والقيادية. بالإضافة إلى ذلك يجب إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية التعلم وتبادل المعرفة والتجارب، مما يساعد على تكوين مجتمع تعليمي قوي ومتجانس. أيضاً يجب أن نولي اهتماماً خاصاً للتكنولوجيا والابتكار في مرحلة التعلم في إدارة الأزمات، حيث يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتعزيز قدرات التحليل والتنبؤ. ومن خلال الابتكار يمكننا اكتشاف أساليب جديدة وفريدة للتعامل مع الأزمات وتحسين الاستجابة السريعة والفعالة، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن مرحلة التعلم يجب أن تشمل تقييم الخطط والإجراءات التي تم اتخاذها خلال الأزمة، ويجب أن نقوم بتحليل النتائج وتحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة واتخاذ التدابير اللازمة لتحسينها. (Tanaib, 2020)

وتكمن أهمية مرحلة التعلم في إدارة الأزمات في دورها الحاسم في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات. ففي هذه المرحلة يتم تحليل الأزمة بعمق وتقييم الاستجابة السابقة للأزمات للتعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، كما يتعلم المشاركون من الأخطاء السابقة والتحديات لضمان عدم تكرارها في المستقبل. وبواسطة التعلم من الأزمات السابقة، يتم تعزيز التوعية وتحسين القرارات وبناء القدرات، مما يسهم في تعزيز الاستجابة المستقبلية للأزمات بفعالية. (Al-Jarrah, 2021)

وتعتبر مرحلة التعلم مرحلة مهمة في إدارة الأزمات، حيث يتم تطبيق المعرفة والتجارب السابقة لتحسين القدرة على التعامل مع الأزمات، ويمكن أن تشمل تطبيقات مرحلة التعلم في إدارة الأزمات إعداد وتنفيذ تمارين واقعية لتحليل ومحاكاة الأزمات وقد يشمل ذلك تجربة محاكاة أزمة افتراضية لتقييم استجابة الفرق وتحديد النواقص والتحسينات المطلوبة. كما يمكن استخدام مرحلة التعلم لتحليل الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها، مما يساعد على تحديد التدابير والإجراءات اللازمة لتعزيز الاستجابة في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام مرحلة التعلم لتطوير وتحسين الخطط والبرامج والسياسات المرتبطة بإدارة الأزمات من خلال تقييم النتائج وتحليل العوائق واقتراح التحسينات الممكنة، والاستفادة من التعلم المستمر وتطبيقه في إدارة الأزمات. (أقريقر، 2020)

وتواجه مرحلة التعلم في إدارة الأزمات العديد من التحديات التي يجب تجاوزها لضمان نجاح العملية، وأحد التحديات الرئيسية هو ضغط الوقت، حيث تكون الأزمات غالباً مواقف طارئة وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، ويواجه المشرفون والمسؤولون في مرحلة التعلم صعوبة في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بناءً على أسس صحيحة، بالإضافة إلى ذلك هنالك التحديات النفسية في مرحلة التعلم في إدارة الأزمات مثل ازدياد حدة التوتر والضغط النفسي والخوف، والتحديات التقنية مثل قدرة استيعاب البيانات الكبيرة وتقنية المعلومات والاتصالات ويجب مراعاة جميع هذه التحديات واتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها من أجل تحقيق أفضل النتائج في مرحلة التعلم في إدارة الأزمات. (Shanaa, 2019)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

1.3 منهجية البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تحديد المعالم الرئيسية لمجتمع البحث وخصائصه والقيام بالحصول على البيانات من خلال أداة الدراسة وتحليلها عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في الشركات البتروكيميائية بالمملكة العربية السعودية واستخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل الحصول على بيانات الدراسة وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 220 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على استمارة الاستبيان الإلكتروني

3.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة

- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

4.3 أداة الدراسة

تكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية ويتضمن 4 ابعاد (التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي) ويشتمل على 16 عبارة ومحور إدارة الأزمات ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على عبارات الدراسة

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	- 3.4 4.19	- 2.60 3.39	- 1.80 2.59	1.79 – 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

➤ المحور الاول: ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي			
1	تسهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية العمليات اللوجستية داخل المؤسسة.	**0.878	0.000
2	يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع المتغيرات في السوق.	**0.745	0.000
3	تساهم استراتيجيات التخطيط في تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف اللوجستية.	0.865**	0.000
4	تعتبر مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح.	0.884**	0.000
أنظمة الإدارة المتبعة			
5	توفر أنظمة الإدارة المتبعة في المؤسسة إطاراً واضحاً لتنفيذ العمليات اللوجستية بكفاءة.	0.858**	0.000
6	تُساهم أنظمة الإدارة في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة.	0.890**	0.000
7	يتم مراجعة وتحديث أنظمة الإدارة بشكل دوري لضمان توافقها مع أفضل الممارسات.	0.834**	0.000
8	تعزز أنظمة الإدارة المتبعة من القدرة على تتبع الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.	0.870**	0.000

التكامل اللوجستي			
9	يسهم التكامل اللوجستي الفعّال في تحسين التنسيق بين مختلف العمليات داخل المؤسسة.	0.951**	0.000
10	تتيح استراتيجيات التكامل اللوجستي تحقيق وفورات في التكاليف وزيادة الكفاءة.	0.876**	0.000
11	يُعتبر تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة عنصراً أساسياً في تحقيق التكامل اللوجستي.	0.913**	0.000
12	تساعد ممارسات التكامل اللوجستي في تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق.	0.831**	0.000
تخطيط التوزيع اللوجستي			
13	يُعتبر تخطيط التوزيع اللوجستي جزءاً حيوياً لضمان وصول المنتجات إلى العملاء في الوقت المحدد.	0.879**	0.000
14	تسهم استراتيجيات تخطيط التوزيع في تحسين تجربة العملاء وزيادة مستوى رضاهم.	0.903**	0.000
15	يتم تقييم قنوات التوزيع بانتظام لضمان فعاليتها وكفاءتها.	0.896**	0.000
16	تساعد ممارسات تخطيط التوزيع على تحديد أفضل الطرق لتقليل التكاليف المرتبطة بالشحن والتوزيع.	0.700**	0.000

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات المحور الأول للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

➤ المحور الثاني: إدارة الأزمات

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	تُعتبر استراتيجية إدارة الأزمات ضرورية لضمان استجابة فعالة وسريعة في حالات الطوارئ أو الأزمات.	**0.868	0.000
2	يجب أن تتضمن خطط إدارة الأزمات تقييمًا شاملاً للمخاطر المحتملة وتأثيرها على العمليات اللوجستية.	**0.844	0.000
3	تسهم التدريبات المستمرة على إدارة الأزمات في تعزيز جاهزية الفرق لمواجهة التحديات غير المتوقعة.	**0.890	0.000
4	يعتبر التواصل الفعال أثناء الأزمات عنصرًا حيويًا لضمان تنسيق الجهود بين جميع الأطراف المعنية.	**0.853	0.000
5	تتيح خطط إدارة الأزمات للمؤسسات وضع استراتيجيات فعالة للحد من الأضرار المحتملة وتعزيز التعافي السريع.	**0.810	0.000
6	يجب أن تركز إدارة الأزمات على تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بشكل واضح لضمان تنسيق الجهود.	**0.730	0.000
7	تسهم مراجعة الدروس المستفادة من الأزمات السابقة في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية.	**0.759	0.000
8	يُعتبر الدعم من الإدارة العليا أمرًا ضروريًا لضمان تنفيذ خطط إدارة الأزمات بكفاءة.	**0.798	0.000

9	يجب أن تتضمن استراتيجيات إدارة الأزمات آليات لرصد وتقييم الأداء أثناء الأزمات.	**0.841	0.000
10	تعزز ثقافة المرونة داخل المؤسسة من قدرتها على التكيف مع الأزمات والتعامل معها بفعالية.	**0.811	0.000

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الثاني للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية	16	0.975
إدارة الأزمات	10	0.818
إجمالي استمارة الاستبيان	26	0.966

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ لكافة محاور أداة الدراسة أكبر من 0.70 وبالتالي تبين هذه النتيجة أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات وكافية لتحقيق أغراض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 خصائص عينة الدراسة

1- **الجنس:** تبين ان 142 فرد من افراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 64.5 % و78 فرد من الاناث بنسبة 35.5 %

2- **العمر:** تبين ان 75 فرد من افراد عينة الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 34.1 % و65 فرد أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 29.1 % و60 فرد أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 27.3 % و20 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 9.1 %

3- **المؤهل العلمي:** تبين ان 40 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم متوسط بنسبة 18.2 % و120 فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 54.5 % و60 فرد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 27.3 %

4- **المسمى الوظيفي:** تبين أن 45 فرد من افراد عينة الدراسة من المديرين بنسبة 20.5 % و65 فرد من رؤساء الأقسام بنسبة 29.5 % و110 فرد من الموظفين بنسبة 50 %

5- **عدد سنوات الخبرة الوظيفية:** تبين ان 34 من افراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية اقل من 5 سنوات بنسبة 15.5 % و90 فرد خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 40.9 % و78 فرد خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة بنسبة 35.5 % و18 فرد خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر بنسبة 8.2 %

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	142	64.5
	أنثي	78	35.5
العمر	أقل من 30 سنه	75	34.1

29.5	65	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
27.3	60	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
9.1	20	50 سنة فأكثر	
18.2	40	متوسط	المؤهل العلمي
54.5	120	بكالوريوس	
27.3	60	دراسات عليا	
20.5	45	مدير	المسمى الوظيفي
29.5	65	رئيس قسم	
50.0	110	موظف	
15.5	34	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
40.9	90	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
35.5	78	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
8.2	18	15 سنة فأكثر	

2.4 تحليل استمارة الاستبيان

➤ المحور الأول: ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية

1- التخطيط الاستراتيجي

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط

الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
---------	-----------------	-------------------	---------	----------------

مرتفع	1	0.778	4.182	تسهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية العمليات اللوجستية داخل المؤسسة.
مرتفع	2	0.870	4.136	يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع المتغيرات في السوق.
مرتفع	4	0.835	3.818	تساهم استراتيجيات التخطيط في تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف اللوجستية.
مرتفع	3	0.870	3.864	تعتبر مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح.

يعكس الجدول نتائج استبيان حول تأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي على فعالية العمليات اللوجستية داخل المؤسسات، حيث تُظهر الأرقام توافقاً إيجابياً ملحوظاً بين المشاركين. مع متوسط عام مرتفع، يتبين أن المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تحسين فعالية العمليات اللوجستية، حيث حصلت العبارة التي تشير إلى هذا التأثير على أعلى متوسط (4.182). تليها العبارة التي تفيد بأن الأهداف الاستراتيجية يتم تقييمها بشكل دوري لضمان توافقها مع المتغيرات في السوق (4.136)، مما يعكس أهمية المرونة والقدرة على التكيف في بيئة الأعمال المتغيرة. كما تشير النتائج إلى أن استراتيجيات التخطيط تساهم في تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف اللوجستية، رغم أن متوسطها كان أقل (3.818) مقارنة بالعبارة الأخرى، مما يدل على أهمية هذا الجانب أيضاً. بينما جاءت عبارة مشاركة جميع الأطراف المعنية في التخطيط (3.864) في مرتبة متوسطة، إلا أنها لا تزال تعكس الوعي بأهمية التعاون والشمولية في عمليات التخطيط. بشكل عام، تعكس النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين فعالية العمليات اللوجستية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

2- أنظمة الإدارة المتبعة

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أنظمة

الإدارة المتبعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفر أنظمة الإدارة المتبعة في المؤسسة إطارًا واضحًا لتنفيذ العمليات اللوجستية بكفاءة.	3.909	0.951	2	مرتفع
تُساهم أنظمة الإدارة في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة.	3.727	0.864	3	مرتفع
يتم مراجعة وتحديث أنظمة الإدارة بشكل دوري لضمان توافقها مع أفضل الممارسات.	3.682	0.764	4	مرتفع
تعزز أنظمة الإدارة المتبعة من القدرة على تتبع الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.	4.045	0.707	1	مرتفع

يعكس الجدول نتائج استبيان حول فعالية أنظمة الإدارة في تحسين العمليات اللوجستية داخل المؤسسات، حيث تُظهر الأرقام توافقًا إيجابيًا بين المشاركين. مع متوسط عام مرتفع، يتبين أن المشاركين يعتبرون أنظمة الإدارة أداة مهمة لتحقيق الكفاءة في تنفيذ العمليات اللوجستية. العبارة التي تشير إلى أن أنظمة الإدارة تعزز القدرة على تتبع الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين حصلت على أعلى متوسط (4.045)، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية الرصد والتقييم في تحسين الأداء. تليها العبارة التي تفيد بأن أنظمة الإدارة توفر إطارًا واضحًا لتنفيذ العمليات بكفاءة (3.909)، مما يعكس الفائدة الكبيرة التي توفرها هذه الأنظمة. بينما جاءت العبارة المتعلقة بتحسين تدفق المعلومات بين الأقسام (3.727) في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب. كما أن مراجعة وتحديث أنظمة الإدارة

بشكل دوري (3.682) تعكس الوعي بأهمية التوافق مع أفضل الممارسات، رغم أنها تعتبر أقل مستوى من الموافقة مقارنة بالعبارات الأخرى. بشكل عام، تعكس النتائج أهمية أنظمة الإدارة كعوامل رئيسية في تعزيز كفاءة العمليات اللوجستية وتحسين الأداء المؤسسي.

3- التكامل اللوجستي

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكامل

اللوجستي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يسهم التكامل اللوجستي الفعال في تحسين التنسيق بين مختلف العمليات داخل المؤسسة.	3.864	0.758	1	مرتفع
تتيح استراتيجيات التكامل اللوجستي تحقيق وفورات في التكاليف وزيادة الكفاءة.	3.864	0.758	1	مرتفع
يُعتبر تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة عنصراً أساسياً في تحقيق التكامل اللوجستي.	3.864	0.816	2	مرتفع
تساعد ممارسات التكامل اللوجستي في تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق.	3.773	0.851	3	مرتفع

يعكس الجدول نتائج استبيان حول دور التكامل اللوجستي في تحسين الكفاءة والتنسيق داخل

المؤسسات، حيث تظهر الأرقام توافقاً إيجابياً بين المشاركين. مع متوسطات مرتفعة، يتبين أن المشاركين

يرون أن التكامل اللوجستي الفعال يسهم بشكل كبير في تحسين التنسيق بين العمليات المختلفة، حيث حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط (3.864). كما تكررت نفس النتيجة للعبارة التي تفيد بأن استراتيجيات التكامل اللوجستي تتيح تحقيق وفورات في التكاليف وزيادة الكفاءة، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية التكامل في تحسين الأداء العام. تلهم العبارة التي تؤكد أن تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة يعد عنصرًا أساسيًا لتحقيق التكامل اللوجستي، مما يعكس أهمية التواصل الفعال في تعزيز التنسيق. بينما جاءت العبارة المتعلقة بقدرة ممارسات التكامل اللوجستي على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق في المرتبة الثالثة (3.773)، إلا أنها لا تزال تعكس مستوى مرتفعًا من الموافقة. بشكل عام، تعكس النتائج أهمية التكامل اللوجستي كعامل رئيسي في تحسين الكفاءة والتنسيق داخل المؤسسات، مما يسهم في تحقيق نتائج أفضل في بيئة الأعمال المتغيرة.

4- تخطيط التوزيع اللوجستي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات

تخطيط التوزيع اللوجستي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يُعتبر تخطيط التوزيع اللوجستي جزءًا حيويًا لضمان وصول المنتجات إلى العملاء في الوقت المحدد.	3.955	0.826	1	مرتفع
تسهم استراتيجيات تخطيط التوزيع في تحسين تجربة العملاء وزيادة مستوى رضاهم.	3.955	0.826	1	مرتفع
يتم تقييم قنوات التوزيع بانتظام لضمان فعاليتها وكفاءتها.	3.909	0.794	2	مرتفع

مرتفع	3	0.999	3.773	تساعد ممارسات تخطيط التوزيع على تحديد أفضل الطرق لتقليل التكاليف المرتبطة بالشحن والتوزيع.
-------	---	-------	-------	--

يعكس الجدول نتائج استبيان حول أهمية تخطيط التوزيع اللوجستي وتأثيره على وصول المنتجات إلى العملاء، حيث تظهر الأرقام توافقاً إيجابياً كبيراً بين المشاركين. مع متوسطات مرتفعة، يتبين أن المشاركين يعتبرون تخطيط التوزيع جزءاً حيوياً لضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد، حيث حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط (3.955)، وهو نفس المتوسط الذي حصلت عليه العبارة التي تشير إلى أن استراتيجيات تخطيط التوزيع تسهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة مستوى رضاهم. هذا التوافق يعكس الوعي بأهمية التوزيع في تعزيز العلاقات مع العملاء. تلها العبارة المتعلقة بتقييم قنوات التوزيع بانتظام (3.909)، مما يدل على أهمية الرصد والتقييم المستمر لضمان كفاءة العمليات. بينما جاءت العبارة حول تحديد أفضل الطرق لتقليل التكاليف المرتبطة بالشحن والتوزيع في المرتبة الثالثة (3.773)، إلا أنها لا تزال تعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة. بشكل عام، تعكس النتائج أهمية تخطيط التوزيع كعامل رئيسي في تحسين الكفاءة اللوجستية وتعزيز رضا العملاء، مما يسهم في تحقيق النجاح في الأسواق التنافسية.

مما سبق تبين وجود مستوي مرتفع من تطبيق ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.895 بانحراف معياري 0.829

➤ المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة

الأزمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تُعتبر استراتيجية إدارة الأزمات ضرورية لضمان استجابة فعّالة وسريعة في حالات الطوارئ أو الأزمات.	4.591	0.493	1	مرتفع جدا
يجب أن تتضمن خطط إدارة الأزمات تقييماً شاملاً للمخاطر المحتملة وتأثيرها على العمليات اللوجستية.	3.955	0.930	6	مرتفع
تسهم التدريبات المستمرة على إدارة الأزمات في تعزيز جاهزية الفرق لمواجهة التحديات غير المتوقعة.	4.045	0.826	4	مرتفع
يعتبر التواصل الفعال أثناء الأزمات عنصراً حيوياً لضمان تنسيق الجهود بين جميع الأطراف المعنية.	3.864	0.970	7	مرتفع
تتيح خطط إدارة الأزمات للمؤسسات وضع استراتيجيات فعّالة للحد من الأضرار المحتملة وتعزيز التعافي السريع.	4.455	0.499	2	مرتفع جدا
يجب أن تركز إدارة الأزمات على تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بشكل واضح لضمان تنسيق الجهود.	4.409	0.493	3	مرتفع جدا

مرتفع	10	1.374	3.409	تسهم مراجعة الدروس المستفادة من الأزمات السابقة في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية.
مرتفع	5	0.826	3.955	يُعتبر الدعم من الإدارة العليا أمرًا ضروريًا لضمان تنفيذ خطط إدارة الأزمات بكفاءة.
مرتفع	9	1.305	3.409	يجب أن تتضمن استراتيجيات إدارة الأزمات آليات لرصد وتقييم الأداء أثناء الأزمات.
مرتفع	8	1.160	3.545	تعزز ثقافة المرونة داخل المؤسسة من قدرتها على التكيف مع الأزمات والتعامل معها بفعالية.

يعكس الجدول نتائج استبيان حول أهمية استراتيجيات إدارة الأزمات في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة الطوارئ، حيث تُظهر الأرقام توافقًا إيجابيًا كبيرًا بين المشاركين. مع متوسط عام مرتفع، يتبين أن المشاركين يرون أن استراتيجية إدارة الأزمات ضرورية لضمان استجابة فعالة وسريعة، حيث حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط (4.591)، مما يعكس الوعي العميق بأهمية الاستعداد في أوقات الأزمات. تلهمها العبارة التي تشير إلى أن خطط إدارة الأزمات تمكن المؤسسات من وضع استراتيجيات فعالة للحد من الأضرار وتعزيز التعافي السريع (4.455)، مما يدل على أهمية التخطيط الاستباقي. كما جاءت عبارة تحديد المسؤوليات بشكل واضح في المرتبة الثالثة (4.409)، مما يعكس الوعي بأهمية التنسيق بين الفرق خلال الأزمات. بينما حققت بعض العبارات مثل مراجعة الدروس المستفادة من الأزمات السابقة (3.409) ووجود آليات لرصد الأداء أثناء الأزمات (3.409) متوسطات أقل، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذه الجوانب. رغم ذلك، لا تزال جميع العبارات تُظهر مستوى مرتفعًا من الموافقة، مما يعكس أهمية إدارة الأزمات كأداة فعالة لتعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحديات غير المتوقعة.

3.4 اختبار فروض الدراسة

- الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية

جدول (11) تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على إدارة الأزمات

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.903	8150.	960.048**	30.985**	0.461

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0.05 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية) يفسر 81.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة الأزمات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.461% وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية

جدول (12) تأثير استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.832	0.692	**490.966	22.158	1.637

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0.05 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (إستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي) يفسر 69.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة الأزمات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.637% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة

- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية

جدول (13) تأثير استراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة على إدارة الأزمات

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.876	0.768	**720.440	**26.841	1.775

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0.05 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (إستراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة) يفسر 76.8 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة الأزمات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إستراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.775% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة

- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات التكامل اللوجستي على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية

جدول (14) تأثير استراتيجيات التكامل اللوجستي على إدارة الأزمات

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.874	0.764	**703.983	**26.533	1.696

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التكامل اللوجستي على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0.05 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات التكامل اللوجستي على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (إستراتيجيات التكامل اللوجستي) يفسر 76.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة الأزمات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إستراتيجيات التكامل اللوجستي بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.696% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة

- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية

جدول (15) تأثير استراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي على إدارة الأزمات

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.872	0.760	**691.117	**26.289	1.650

تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0.05 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية

لإستراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (إستراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي) يفسر 76 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة الأزمات) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إستراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.650% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 استنتاجات الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي، أنظمة الإدارة المتبعة، التكامل اللوجستي، تخطيط التوزيع اللوجستي في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (الحبابي، 2024) التي أوضحت انخفاض مستوى التكامل اللوجستي للعاملين
- ✓ وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.964 بانحراف معياري 0.888 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السعيدة، 2020).
- ✓ وجود مستوى مرتفع من إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.964 بانحراف معياري 0.888
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على إدارة الأزمات ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.461% وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحبابي، 2024) ومع نتيجة دراسة (السعيدة، 2020).
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميائيات بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات

البتروكيميايات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.637% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة على إدارة الأزمات ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميايات بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إستراتيجيات أنظمة الإدارة المتبعة بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات البتروكيميايات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.775% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التكامل اللوجستي على إدارة الأزمات ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات التكامل اللوجستي على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميايات بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إستراتيجيات التكامل اللوجستي بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات البتروكيميايات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.696% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي على إدارة الأزمات ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي على إدارة الأزمات في شركات البتروكيميايات بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إستراتيجيات تخطيط التوزيع اللوجستي بمقدار 1% ازداد مستوى إدارة الأزمات في شركات البتروكيميايات بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.650% وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة

2.5 التوصيات

✓ ضرورة العمل على الحفاظ على المستوي المتميز لتطبيق ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في شركات البتروكيميايات بالمملكة العربية السعودية من خلال الدورات والبرامج التكامل اللوجستية لتحقيق أفضل استفادة ممكنة.

- ✓ العمل على توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي يمكن من خلالها تحقيق الحل الأمثل لأي أزمة
- زيادة مستويات إدارة الأزمات في كافة المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ ضرورة قيام الباحثين بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بتأثير تطبيق ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على العوامل المؤثرة على مستوى إدارة الأزمات في الشركات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic logistics management practices, with its dimensions (strategic planning, management systems, logistics integration, and logistics distribution planning), on the dimensions of crisis management success, which include (early warning signal detection, preparedness and prevention, damage containment, activity recovery, and crisis learning) in petrochemical companies. A proportional stratified random sample of 220 managers from both senior and middle management levels was selected. Data were collected using an electronic questionnaire and analyzed using the descriptive-analytical method, with a range of statistical techniques applied.

The study results showed that there is a high level of implementation of strategic planning strategies, management systems, logistics integration, and logistics distribution planning in petrochemical companies in Saudi Arabia, according to the study sample's perspective. This finding contrasts with the result of the study by Al-Hababi (2024), which showed a lower level of logistics integration among workers.

Based on these results, the study recommends the need to maintain the distinguished level of strategic logistics management practices in petrochemical companies in Saudi Arabia through logistics integration courses and programs to achieve the best possible benefit.

Keywords: Logistics management – Crisis management – Petrochemical companies

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، علي شبر، و الشريدة، ندى عبدالقادر عبدالستار. (2023). دور الإدارة اللوجستية في تحسين الأداء الشامل للموانئ البحرية. مجلة الأقتصادى الخليجى، ع56 ، 75. 108 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408211>
- أفريقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتديبر المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع57، 232 - 255.
- بن خيرة، الطاهر. (2022). إدارة الأزمات الاقتصادية: مقارنة بين أزمة الكساد 1929، والأزمة المالية 2008: دراسة تاريخية اقتصادية. مجلة المعارف للبحوث والدراسات التاريخية، مج8، ع1، 762 - 785.
- بهلول، عبدالمنعم، و عزي، فريال منال. (2024). استخدام التكنولوجيا في إدارة الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد العالمية: دراسة تحليلية استشرافية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج9، ع2، 241 - 256.
- الحبابى ، سالم محمد . (2024). أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 5(2)، 1-16.
- خليف، سلطان أحمد، و صالح، ماجد محمد. (2019). إدارة الأزمات: مدخل لتحسين العلاقات التنظيمية: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سممت حمام العليل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع48، 452 - 463.
- السعايدة، لينا عبدالغني، و الساعد، رشاد محمد. (2020). أثر إدارة اللوجستية على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج28، ع1 ، 114. 133 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1023511>

- عبدالعزيز، عبدالعزيز دسوقي كمال. (2021). الاستراتيجيات اللوجستية وأثرها على كفاءة أداء الشركات بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، مج7، ع1، 63 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1326563>
- العبدلات، أحمد عجاج أحمد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع1، 149 - 165. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1040997>
- العموش، محسن عبدالله محسن. (2021). أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج24، ع1، 125 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1238114>
- عيادة، عمر علي، و الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد إبراهيم. (2021). تخفيض الهدر في العمليات اللوجستية: دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب في نينوي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع54، 225 - 240.
- العيساوي، محمد حسين منهل، و الخالدي، خليل ابراهيم عيسى. (2020). تأثير الخدمات اللوجستية الإنسانية في تحسين فاعلية إدارة الكوارث: دراسة تطبيقية في وزارة الهجرة والمهاجرين العراقية. مجلة دراسات إدارية، مج12، ع24، 1 - 38.
- لطيف، رشا نوري، و عبد، قاسم إبراهيم. (2019). الادارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج11، ع26، 518 - 540. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1030629>
- لطيف، رشا نوري، و عبد، قاسم إبراهيم. (2019). الادارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج11، ع26، 518 - 540.

- محمدي، صليحة، و بخوش، سامي. (2022). إدارة الأزمات الدولية المعاصرة: تجربة كوريا الجنوبية في إدارة أزمة كوفيد-19. مجلة الناقد للدراسات السياسية، مج6، ع1، 283 – 301.
- المصطفى، حليلة محمد نور. (2024). تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا ضيوف الرحمن: دراسة حالة عملاء شركات العمرة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج14، ع3، 215 – 241. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478244>
- نور الدين، كباشي محمد حامد، و علي، عمري علي سيد أحمد. (2019). أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية على تحقيق رضا العملاء: بالتطبيق على شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم. مجلة الدراسات العليا، مج13، ع52، 205 - 226.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. International Journal of Asian Social Science, 10(6), 307-326.
- Abdulrahman, Mohammed Khaled, and Nouri, Nizar Rashid. (2023). The Role of Management by Exception in Crisis Management: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Administrative Technical College and the Administrative Technical Institute in Duhok. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 61, 284-310.
- Al-Jarrah, Omar Mohammed Jabr, and Al-Mashqbeh, Sahar Mohammed. (2021). Leadership Styles in Crisis Management: A Study on the National Center for Security and Crisis Management in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.

- Al-Maqbalia, S. I. M., El Bouri, A. W., and Farzipoorsaen, R. (2024). The Impact of Logistic Management on the Shelf Life of Onions and Potatoes from Ports of Suhar and Al Suwaiq to Distribution Centers: Case Study in Oman (Unpublished Master Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.
- Al-Olimat, S. S., & Alkshali, S. J. (2023). The Impact of Strategic Intelligence on Crisis Management Styles at Al al-Bayt University. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(10), 1528–1543
- Al-Tanaib, Nisreen, and Shahada, Hazem Khaled. (2020). The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management: A Case Study in Housing Bank for Trade and Finance "HPTF" - Jordan (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa.
- Bavyko, O., & Bavyko, O. (2021). Strategic organizational optimization of business processes of a logistics company in a crisis in the economy. *ЕКОНОМІЧНИЙ журнал Одеського політехнічного університету*, (4 (18)), 5-13
- Elshawadfy, M. G. A., Metwally, A. F., and Ebrahim, A. A. E. S. (2020). The Impact of Reverse Logistics Practices on the Organization's Environmental Performance: An Applied Study. *Journal of Business Studies and Research*, Vol. 40, No. 2, 773-789.
- Lopes, G. S. C., Rossetto, C. R., de Oliveira, M. R., Sausen, J. O., & da Rocha, R. A. (2023). The structure of a strategic crisis management model: The context and characteristics of a brazilian community college. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 87, 103555.
- Musaddiq, Ali Mabrouk. (2023). Crisis Management in Business: Lessons Learned and Strategies for the Future. *North African Journal of Scientific Publishing*, Vol. 1, No. 4, 368-380.

- Nashat, Engy Hassan, and Bakry, Hala El-Sadfy. (2022). The Impact of Reverse Logistic Management Practices on Corporate Performance Levels: An Empirical Study for the Egyptian Chemical Sector during Covid Pandemic. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Vol. 59, No. 2, 91-113.
- Rahahla, Sofia Qasim, and Muqdadi, Younis Abdul Aziz. (2024). The Impact of E-Logistic Process Management on Customers Satisfaction in Jordanian Commercial Banks (Unpublished Master's Thesis). Arab Open University, Amman.
- Recreational, A. C., & Pushak, G. And. (2023). Theoretical and applied principles of supply chain management under crisis conditions: strategic aspect. ECONOMIC BULLETARH DONBAS, (4 (70), 57–62. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-57-62](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-57-62)
- Shanaa, Arej Munir Ibrahim, Al-Khalayleh, Mahmoud Abdel-Halim, and Al-Dabai, Mamoun Mohammed. (2019). The Impact of Financial Crisis on Earnings Management: An Empirical Study on Nonfinancial Companies Listed in Amman Stock Exchange (Unpublished Master's Thesis). The University of Jordan, Amman.
- Yassin, Mohammed Musa Ibrahim, and Mansour, Maan Hussein. (2023). Impact of Logistics Management Practices on Operational Efficiency: A Case Study on Darb for Trading and Refrigeration Company - Jordan (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في نجاح

مراحل إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركات البتروكيميائية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ من 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة ☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: ممارسات الإدارة اللوجيستية الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التخطيط الاستراتيجي					
تسهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية العمليات اللوجستية داخل المؤسسة.					
يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع المتغيرات في السوق.					
تساهم استراتيجيات التخطيط في تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف اللوجستية.					
تعتبر مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح.					
التخطيط الاستراتيجي					
تسهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية العمليات اللوجستية داخل المؤسسة.					
يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع المتغيرات في السوق.					

					تساهم استراتيجيات التخطيط في تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف اللوجستية.
					تعتبر مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح.
التخطيط الاستراتيجي					
					تساهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية العمليات اللوجستية داخل المؤسسة.
					يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع المتغيرات في السوق.
					تساهم استراتيجيات التخطيط في تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف اللوجستية.
					تعتبر مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح.
التخطيط الاستراتيجي					
					تساهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية العمليات اللوجستية داخل المؤسسة.
					التخطيط الاستراتيجي

					تسهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية العمليات اللوجستية داخل المؤسسة.
					يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع المتغيرات في السوق.

✿ المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

المربع بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُعتبر استراتيجية إدارة الأزمات ضرورية لضمان استجابة فعالة وسريعة في حالات الطوارئ أو الأزمات.
					يجب أن تتضمن خطط إدارة الأزمات تقييمًا شاملاً للمخاطر المحتملة وتأثيرها على العمليات اللوجستية.
					تسهم التدريبات المستمرة على إدارة الأزمات في تعزيز جاهزية الفرق لمواجهة التحديات غير المتوقعة.
					يعتبر التواصل الفعال أثناء الأزمات عنصرًا حيويًا لضمان تنسيق الجهود بين جميع الأطراف المعنية.
					تتيح خطط إدارة الأزمات للمؤسسات وضع استراتيجيات فعالة للحد من الأضرار المحتملة وتعزيز التعافي السريع.
					يجب أن تركز إدارة الأزمات على تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بشكل واضح لضمان تنسيق الجهود.

					تسهم مراجعة الدروس المستفادة من الأزمات السابقة في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية.
					يُعتبر الدعم من الإدارة العليا أمراً ضرورياً لضمان تنفيذ خطط إدارة الأزمات بكفاءة.
					يجب أن تتضمن استراتيجيات إدارة الأزمات آليات لرصد وتقييم الأداء أثناء الأزمات.
					تعزز ثقافة المرونة داخل المؤسسة من قدرتها على التكيف مع الأزمات والتعامل معها بفعالية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Strategic Logistics Management Practices on
the Success of Crisis Management Stages: An Applied Study
on Petrochemical Companies**

Preparation:

Fouad Majdi AlAidarous

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025