



وأقام تطبيق سلاسل الإمداد في مجموعة شركات هائل سعيد انعم (دراسة حالة في شركة الألبان والأغذية الوطنية-تعز)

أ/ محمد عبد الكريم ياسين الغزالي

طالب ماجستير - جامعة الجزيرة

Tel: 7770103503

Email: M.alghazali4440@gmail.com

د/ محمد طاهر صالح

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة إب

Tel: 00967770505611

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق سلاسل الإمداد (الشراكة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، جودة المعلومات المتباينة، ممارسات الرشاقة الداخلية) في مجموعة هائل سعيد انعم: دراسة حالة في شركة الألبان والأغذية الوطنية -تعز ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخداما الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، فيما تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة والبالغ عددهم (230)؛ تم التطبيق على (2018)، من مدراء العموم، ومدراء الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والمختصين في شركة الألبان والأغذية الوطنية-تعز ، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية غير تتناسبية، وأعتمد الباحثان أسلوب الحصر الشامل، والبرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى تطبيق سلاسل الإمداد بدرجة مرتفعة بجميع أبعاد المذكورة أعلاه. كما أوصى الباحثان ضرورة اهتمام إدارة شركة الألبان والأغذية الوطنية بالممارسة الدائمة لجميع أبعاد سلاسل الإمداد من أجل تحقيق التميز والريادة في أدائها.

الكلمات المفتاحية: سلاسل الإمداد، شركة الألبان والأغذية الوطنية.

Abstract:

The current study aimed at the reality of the application of supply chains (partnership with suppliers, relationship with customers, quality of information exchanged, internal agility practices) in Hayel Saeed Anam Group: A case study in the National Dairy and Food Company - Taiz, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool to collect study data, and the study population consisted of general managers, directors of departments and their deputies, heads of departments, supervisors and specialists in the National Dairy and Food Company - Taiz under study, and the study sample was determined In the manner of the comprehensive inventory method, where it reached (230) single, and (218) items were retrieved, and many appropriate statistical methods were used within the package of social statistical programs (SPSS) The study reached a set of results, the most important of which are: The level of application of supply chains is high in its dimensions, partnership with suppliers, relationship with customers, quality



of mutual information, internal agility practices. The researchers also recommended the need for the management of the National Dairy and Food Company to pay attention to the permanent practice of all dimensions of supply chains in order to achieve excellence and leadership in its performance.

Keywords: Supply Chains, national dairy and food company.

أولاً-المقدمة

أصبحت بيئه الأعمال في الوضع الراهن تعاني من ضغوط العولمة؛ مما أدى إلى زيادة حداثة وتطور رغبات العميل، والذي بدوره فرض على منظمات الأعمال تحسين فرص إنتاجها وخدماتها، خاصةً في الاتجاه الصناعي، وإعادة هندسة الأعمال وفق سلاسل الإمداد.

وفي ذات السياق، أولت الدول المتقدمة اهتماماً واضحاً في تبني سلسلة الإمداد والقائمين على تشغيلها والمقاولين والموردين. حيث أصبح من الصعبه بمكان إقناعهم بالعمل بصورة مؤكدة على خفض التكلفة، مع الحفاظ على الجودة في آن واحد. لذا ظهر في مضمار الصناعة مصطلح سلاسل الإمداد في فترة الثمانينيات، بينما كانت فترة التسعينيات الأكثر انتشاراً لكونه مدلول مفهومها (هندي، 2017، ص. 49). ولقد صاحب ظهورها ومدى اهتمامها في تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم أرباح المنظمات، وتقدم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب متقدمة، يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية (رفاعي، 2009، ص. 5).

وانطلاقاً من أهمية سلاسل الإمداد واستراتيجياتها في منظمات الأعمال اليمنية، والتي لا تزال تعاني من ضعف في البنية التحتية، وكثرة التغيرات في اللوائح والقوانين المكبلة على قطاع الاستثمار المحلي، ووضع غير مستقر، وندرة البحوث والدراسات التي تخلق مساراً واضحاً في تطويره. ومن هذا المنحني كان لزاماً على منظمات الأعمال التكيف عن أساليب ووسائل وآليات فاعلة من شأنها أن تساعد حتماً في الوقوف على قدميها لمواجهة تلك التحديات، لاسيما في ظل شمولية الأسواق والتكتلات والتحالفات الاقتصادية والتحديات التكنولوجية.

وبناء على هذا الأساس تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على توظيف سلاسل الإمداد وأبعادها (علاقة الشراكة مع المجهزين، العلاقة مع الزبائن، جودة المعلومات المتبادلة، الممارسات الرشيقه الداخلية)، في مجموعة هائل سعيد أنعم، وهي من أحدى الشركات الرائدة في ميدان النشاط الإنتاجي والتجاري، ويكتب لها الريادة، كما أكدته دراسة إبراهيم وآخرين (2023)، دراسة مؤمني وتربيش (2020)،



ودراسة الكمي وعبدالرب (2019) في أبرز نتائجها: أن مستوى تطبيق أبعاد سلاسل الإمداد له دور إيجابي على تحقيق أهداف المنظمة وتعاظم أرباحها وخفض كلفها التشغيلية.

لذا توجب على الباحثين المساهمة في تضييق الفجوة المعرفية، من خلال إجراء دراسة ميدانية تتناول "واقع تطبيق سلاسل الإمداد في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه" (دراسة حالة في شركة الألبان والأغذية الوطنية).

ثانياً- مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة الدراسة في لجوء المنظمات الصناعية في الوقت الحالي للبحث عن طرق وأدوات تمكنها من القيام بعملها بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء ذلك، انعكست سلباً، بل صارت تحدياً يحد من فاعلية الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها، والحفاظ على ميزتها السوقية. ومما لا شك فيه في حدوث خلل في ممارساتها للتصنيع الرشيق، وتحقيق التسويق الفعال والتكمال مع الموردين والعملاء، ونجاح استدامتها على المدى البعيد، وتعزيز كفاءة أدائها الديناميكي.

وعلى الرغم من أن شركة هائل سعيد أنعم من الشركات التي تبذل جهوداً مضنية، وتهتم بالجودة وضبطها، وتدريب موظفيها بصورة مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية. ومن ناحية أخرى، توّاكب التطورات في اللوائح والقوانين من الجهات ذات العلاقة، وتعمل الكثير من الاستراتيجيات التي تهتم بتتميمية السوق، وخدمة العملاء، بيد أن بيئه الأعمال المحلية تشهد أزمات متتالية، ولقد تصاعدت وتيرتها في الفترة الحالية، وفيما يتعلق بأسعار الصرف أمام العملات الصعبة، وركود اقتصادي مزري.

وبالرغم من أهمية هذا الجانب، إلا أن الدراسات السابقة بحسب اطلاع الباحثين- لم تولِّ واقع تطبيق سلاسل الإمداد العناية الكافية في الأدبيات السابقة، وهنا برزت الفجوة البحثية لموضوع الدراسة الحالية؛ وعليه فإن مشكلة الدراسة الحالية تمثل في دراسة "واقع تطبيق سلاسل الإمداد في مجموعة شركة هائل سعيد أنعم وشركاه دراسة حالة في شركة الألبان والأغذية الوطنية محل الدراسة؟

وذلك من خلال التساؤلات الرئيسي التالي:

- ما واقع تطبيق سلاسل الإمداد بأبعاده (الشراكة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، جودة المعلومات المتبادلة، ممارسات الرشاقة الداخلية) في شركة الألبان والأغذية الوطنية؟



ثالثاً- أهمية الدراسة

تبرز أهمية دراسة واقع تطبيق سلاسل الإمداد في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم، يمكن للباحثان بدور ذلك من خلال إبراز الأهمية العلمية، والأهمية العملية على النحو الآتي:

أ- الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في دعم الدراسات والبحوث النظرية في مجال سلاسل الإمداد، وتأثيرها في الشركات الصناعية؛ وهو ما يساعد في تعزيز فهم هذا الموضوع الحيوي.

2. تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية بدراسة فريدة في مجال سلاسل الإمداد؛ نظراً لندرة الدراسات والبحوث في هذا الموضوع في المنطقة.

ب- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

1. تساهم الدراسة في تطوير آلية واضحة لتطبيق سلاسل الإمداد في شركة الألبان والأغذية الوطنية؛ وهو ما يعزز من كفاءتها وفاعليتها.

2. تتبع أهمية الدراسة من ضرورة الاهتمام بسلاسل لمواجهة المشكلات التي تواجه الشركات ومواكبة التطورات في تكنولوجيا الإمداد والتوريد؛ وهو ما يعزز من قدرة الشركة على المنافسة في السوق.

3. تحقيق الاستفادة لمجموعة هائل سعيد أنعم، ومتخذي القرار فيها، وللمهتمين في الشركات الصناعية، وتقديم التوصيات التي تسهم في زيادة مستوى الفائدة المحققة من الاهتمام بقدرات سلاسل الإمداد كهدف للمنظمات على مستوى قرب المدى وبعيد المدى.

رابعاً- أهداف الدراسة

بناء على ما سبق يمكننا تلخيص أهداف الدراسة بالآتي:

- التعرف على واقع تطبيق سلاسل الإمداد بأبعاد الشراكة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، جودة المعلومات المتبادل، ممارسات الرشاقة الداخلية في شركة الألبان والأغذية الوطنية.



خامساً-حدود الدراسة

اقصر حدود الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بيان تطبيق دور سلاسل الإمداد بأبعادها (الشراكة الإستراتيجية مع الزبائن، العلاقة مع الزبائن، جودة المعلومات المتباينة، الممارسات الرشيقية الداخلية) في شركة الألبان والأغذية الوطنية.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على جميع موظفي شركة الألبان والأغذية الوطنية.

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في شركة الألبان والأغذية الوطنية -تعز.

- **الحدود الزمنية:** تم القيام بهذه الدراسة خلال العام الجامعي 2024 - 2025.

سابعاً-المصطلحات

تتضمن هذه الدراسة المصطلحات الرئيسية:

١- سلاسل الإمداد

تعرف سلاسل الإمداد بأنها: "مجموعة العلاقات المتربطة ما بين الشركات وشركائها من موردين ووزعين، تتدفق بموجبها المعلومات والمواد والمنتجات بين الشركات وشركائها، إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى المستهلك النهائي" (العمري والعاني، 2016، ص. 25).

كما تُعرف بأنها: "شبكة من المنظمات العالمية التي تعمل لتحسين تدفق المواد والمعلومات بين الموردين والزبائن، وأن تكون العمليات التشغيلية أقل تكلفة ممكنة، وأسرع ما يمكن لتدفق المنتجات باتجاه الأمم، من الموردين إلى الزبائن، بهدف إرضائهم، وتدفق النقود بالاتجاه الخلفي، من الزبائن إلى الموردين". (plattner,2015, p.15)

ويعرفها الباحثان إجرائياً

بأنها نظام متكامل يتضمن جميع الأنشطة والعمليات المتعلقة بتدفق السلع والخدمات من الموردين إلى العملاء النهائيين، والتوريد، والإنتاج، والتخزين، والنقل، والتوزيع، وإدارة المخزون، وخدمة العملاء بشركة الألبان والأغذية من أجل تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف.



ثامناً- الدراسات السابقة

استعرض الباحثان عدداً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، بهدف الوصول إلى مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وبما يسمح بصياغة نتائجها وإمكانية تعميمها، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً: عرض الدراسات

1- دراسة، مؤمني وترش، (2020)، بعنوان: "تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" «SOITEX» - وحدة تلمسان - الجزائر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلسلة الإمداد بأبعادها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي) على الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكونت عينة الدراسة من (50) موظف إداري، واعتمدت الدراسة على أسلوب الخصر الشامل، كما اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. واستخدمت برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- وجود اهتمام من قبل المؤسسة بإدارة إدارة سلسلة الإمداد بأبعادها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسات الإمداد الداخلي).

2- دراسة، الكمي وعبدالرب (2019) بعنوان: دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي (دراسة ميدانية) اليمن.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور علاقه ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي، من خلال إظهار دور كل من (الشراكة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع العملاء، والمشاركة في المعلومات) في تحسين أداء تلك الشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستدلالي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت أسلوب الخصر الشامل بغرض دراسة مجتمع الدراسة البالغ (149)، من الإدارات العليا والوسطى والمتخصصين، في (8) شركات عاملة؛ حيث تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:



- أن هناك دوراً كبيراً لممارسات إدارة سلسلة التوريد (الشراكة مع الموردين، العمليات الداخلية، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع العملاء، والمشاركة في المعلومات) في تحسين أداء تلك الشركات.

3- دراسة، كدسة والقطاني (2016)، بعنوان: "ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة سلاسل الإمداد في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات باستخدام الحصر الشامل، وتكونت العينة من (161)، موظف (مدير، رئيس قسم، مختص)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية غير تتناسبية في الشركة، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك أثراً لتطبيقات سلاسل الإمداد على أداء الشركات، تبرز من خلال ممارسات سلاسل الإمداد، وتزيد من مقدرة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

4- دراسة (Mogaka,ai,et,2024) بعنوان: تكامل سلسلة التوريد والقدرة على التكيف مع سلسلة التوريد والميزة التنافسية لصناعة الأغذية والمشروبات في كينيا).

Supply Chain Integration, Supply Chain Adaptability and Competitive Advantage of the Food and Beverage Industry in Kenya.

هدفت الدراسة إلى أثبات التأثير المعتدل لقابلية سلسلة التوريد على التكيف على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية لصناعة الأغذية والمشروبات في كينيا. واعتمدت الدراسة مسحًا مقطعيًا وفقًا لجمعية المصنعين الكينية (2020)، وتكون مجتمع الدراسة من (73) شركة لتصنيع الغذائية والمشروبات، فيما تكونت عينة الدراسة من (146) مدير، رئيس قسم، مختص، تم اختيارها بطريقة عشوائية غير تتناسبية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت في تحليل البيانات على استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين تكامل سلسلة التوريد والقدرة على التكيف مع سلسلة التوريد والميزة التنافسية لصناعة الأغذية والمشروبات في كينيا.



ثانياً- جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أ- يمكن تشخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الآتي:

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، وتحديد المنهج وعينته، وبناء الأداة، والأساليب الإحصائية، بما يتاسب مع بيئه ومجتمع الدراسة الحالية، وفيما يتعلق بإثراء الخلية النظرية للدراسة الحالية.
- توجيه الدراسة الحالية إلى كثير من المراجع ذات الصلة.
- الاستفادة من النتائج المذكورة في الإطار النظري أو الميداني للدراسات السابقة.

ب- ما تميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع سلسل الإمداد.
- أهم ما يميز الدراسة هو الوصول إلى أبعاد ممارسات سلسل الإمداد التي تناسب بيئه شركة الألبان والأغذية الوطنية.
- تناولت الدراسة الحالية دور سلسل الإمداد في مجموعة هائل سعيد أعم (دراسة في شركة الألبان والأغذية الوطنية-تعز)، بينما الدراسات السابقة تناولت مؤسسات أخرى.

تاسعاً- الخلية النظرية

تناول الباحثان سلسل الإمداد من حيث (مفهومها، أهميتها وأهدافها وعناصرها، ومكوناتها ومتطلبات نجاحها وأبعادها، استراتيجياتها)، على النحو الآتي:

١- مفهوم سلسل الإمداد

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم سلسل الإمداد، ومن أهمها التعريفات الآتية: عرفها الخديري (2022) بأنها: "مجموعة من المهام والأنشطة والعمليات والتدفقات المالية، والمادية، والمعلوماتية والأفكار المتسلسلة التي تتصف بالتكامل والتنسيق الصادرة منها، والوارد للأطراف اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة وتوفيرها للزبون وقت الحاجة إليها بطريقة مبتكرة تراعي حاجيات وأولويات وإمكانيات وأهداف الأطراف المشكلة لهذه السلسلة" (الخديري، 2022، ص. 141).



وعرفها، سعدي (2020)، بأنها: "شبكة تتكون من الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة والمستهلك النهائي، تدعم ثلاثة أنواع أساسية من تدفق المواد، وتدفق المعلومات، والتدفقات المالية (سعدي، 2020، ص. 24)"

ويستنتج الباحثان مما سبق أن مفهوم سلاسل الإمداد يهتم بتوفير المواد التي من شأنها أن تعزز من كفاءة منظمات الأعمال، وتقديم منتجات تتواكب مع متطلبات العملاء في الشركات الصناعية والخدمية.

2- أهمية سلاسل الإمداد

تكمن أهمية سلاسل الإمداد في مفهومها الشامل والمتكامل، يمكن للباحثان عرضها على النحو الآتي:

أ- تساعد سلاسل الإمداد المنظمات في تحسين العمليات، ورفع مستويات الشراء الخارجية، وتحفيض تكاليف النقل، وزيادة أهمية التجارة الإلكترونية، وزيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة، وال الحاجة لإدارة المخزون (الخديري، 2022، ص 141).

ب- تساعد سلاسل الإمداد المنظمات في خلق ميزة تنافسية، ورفع القدرة الشرائية لدى الزبائن عن طريق تخفيف الأسعار، وتفعيل عناصر المزيج التسويقي: المنتج، السعر، وكفة النقل، وكفة المخازن، وكفة العمليات المتعلقة بالطلب، وكذلك المعلومات، وكفة المتعلقة بالتجزئة، وكفة مناولة المخزون (عساف، 2015، ص. 17).

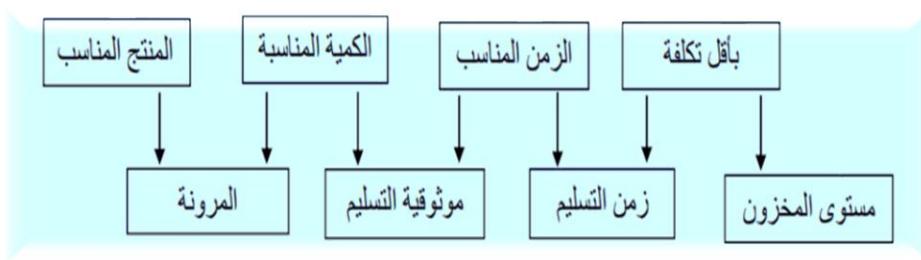
3- أهداف سلاسل الإمداد

أشار كل من (ساوس، 2013، ص.113، 60 - 61، Slack,et al,2004) إلى مجموعة من الأهداف لسلاسل الإمداد، والتي تساهم في تعزيز أداء المنظمات، وتحقيق أهدافها، ويمكن تلخيص فوائدها في النقاط الآتية:

أ- تسهل سلاسل الإمداد لمنظمات الاستجابة الكفؤة، وفهم السوق، من خلال تكنولوجيا المعلومات، وجمع البيانات بدءاً من الطلب من نقطة البيع والاستخدام، وجعل كل حلقة في السلسلة متكاملة مع الحلقات الأخرى، من خلال مشاركة الجميع في التركيز على المستهلك النهائي.



- ب- ترکز سلاسل الإمداد على كفاءة تحليل المخزون، وعدم الاحتفاظ به إلا عند الحاجة، والتخطيط للإنتاج، وفق نظام السحب، والتأكد من التسويق بين المورد والزبون، وتقليل الهدر المستمر في أداء المورد، وتقليل الهدر بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيف التكاليف.
- ت- ترکز سلاسل الإمداد على مرونة السلسلة، من خلال تبني مفهوم السلسلة المرنة القادر على التكيف مع حالات عدم التأكيد والتذبذب.
- ث- تضمن سلاسل الإمداد التدفقات والخدمات من وإلى المنظمة، وغالباً تكون ذات تكاليف باهظة، خصوصاً التوريد المتأخر الذي يعمل على خفض الربحية للمنظمة.



الشكل رقم (1) أهداف سلاسل الإمداد

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد التوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2.

4- متطلبات تطبيق سلاسل الإمداد

يُعد سلاسل الإمداد عنصراً حيوياً في المنظمات؛ حيث تساهم في توفير المنتجات والخدمات للعملاء في الوقت المناسب. ولتحقيق ذلك هناك العديد من المتطلبات التي يجب توافرها في سلاسل الإمداد.

كما أشار حسن (2017)، إلى توفر بعض المتطلبات منها:

- تفعيل دور إدارة علاقات الموردين، وتأهيلهم، وإشراكهم في حل المشكلات، وتدريبهم على أساليب تبادل المعلومات والتكنولوجيا.
- تفعيل دور إدارة سلسلة القيمة، وإلغاء أي عملية أو حركة لا تضيف قيمة للمنتج، أو لا تتناسب مع متطلبات العملاء.
- تصميم العملية تدفق عمليات الإنتاج والتصنيع لتحويل الموارد إلى منتجات، من خلال تحقيق التنسيق التام بين إدارات المنظمة، مثل: التسويق، والإنتاج، والموارد البشرية.



- توافر رأس المال، والموارد المتاحة، ومرنة مشاركة العميل في تصميم العملية.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والمعرفة لدعم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، والحصول على المعلومات، وتدالوها بين شركاء سلاسل الإمداد والتوريد (حسين، 2019، ص. 465).

ويرى، الحضيف (2012)، ضرورة ربط سلاسل الإمداد بالأنظمة الإلكترونية، حيث قامت مجموعة بوسطن، بأكثر من (70000) مشروع معلوماتي منذ (1985)، والتي توصلت إلى أفضل نتائج، من خلال تطبيق الأنظمة الإلكترونية بسلاسل الإمداد (الحضيف، 2012، ص.65). وإلى العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق متطلبات سلاسل الإمداد للمنظمات، موضحة في الجدول التالي رقم (1):

الجدول رقم (1) عوامل المؤثرة على نجاح تطبيق سلاسل الإمداد:

الوزن	العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق سلاسل الإمداد	م
%20	مشاركة الجهات المستفيدة	1
%15	دعم الإدارة العليا	2
%15	وجود أهداف عمل واضحة	3
%15	حسن اختيار البرنامج	4
%10	مدير مشروع خبير	5
%5	أهداف صغيرة	6
%5	احتياجات النظام	7
%5	طاقم عمل تنافسي	8
%5	التخطيط المناسب	9
%5	مالك للمشروع	10
%100	المجموع الكلي	

المصدر: الحضيف، سليمان بن عبد الله، (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضاء المستفيدين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد ،8 العدد، 1.

5- أبعاد سلاسل الإمداد

وتكون أبعاد سلاسل الإمداد من عدة أبعاد رئيسة، هي:

أ- بعد علاقات الشراكة الاستراتيجية مع الموردين

تسعى المنظمة إلى إقامة علاقة شراكة استراتيجية مع الموردين تتيح لجهزتها بالتوظيف المشترك، وتحديد الأهداف، وتطوير المنتجات، وتحسين جودتها (Gilaninia, et.al,2011)، كما ترتكز على كيفية اقتناص التكنولوجيا التي تمكنها من تعزيز قدرتها (kmetec,2019,p.579)، بالإضافة إلى ذلك تسعى



المنظمة إلى تشكيل علاقة متكاملة مع أصحاب المصلحة، بما يتناسب مع أنشطتها الأساسية (البشايرة وزرافيلى، 2023، ص. 127).

تتطلب المرونة في الاستجابة لطلبات الأسواق تقليل عدد الموردين؛ حيث يمكن أن تصل إلى مورد واحد للمكون الواحد. يجب أن يكون هؤلاء الموردون القليلون مستعدين لتحمل المسؤوليات، والتبعات التي تأتي مع علاقة الشركة الاستراتيجية، والتي يجب أن تكون مبنية على الثقة المتبادلة، والمصداقية، والشفافية، والمنافع المشتركة، وتقاسم المخاطر (مصطفى، 2019، ص. 454).

ومما سبق يستنتج الباحثان أن علاقة الشراكة الاستراتيجية مع الموردين تؤدي إلى التعاون الوثيق والمستمر بين الشركة ومورديها؛ لتحقيق أهدافهم المشتركة، وأن هذه العلاقة تتجاوز مجرد تبادل السلع والخدمات، بل قد تسهم في الابتكار، وتحسين الجودة، وتقليل التكاليف.

ب- **بعد العلاقة مع الزبائن**

تهتم المنظمة في إقامة علاقة مع الزبائن، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم خدمات أفضل (Armstrong & Kotler., 2010, p. 22). كما تسعى إلى الاحتفاظ بقاعدة بيانات ومعلومات صلبة وفعالة تساعد في جمع وتخزين وتحليل المعلومات التي تحقق رضا الزبائن (أبو النجاء، 2010، ص. 23)، بالإضافة إلى ذلك تدعم هذه العلاقة تحقيق الميزة التفاضلية طويلة المدى، وتقديم قيمة عالية تحقق رضا الزبائن كجزء أساسي من أهداف المنظمة (مزاور، 2018، ص. 3).

ويرى الباحثان أن العلاقات مع الزبائن تتركز في التفاعل والتواصل المستمر بين الشركة وزبائنها، بهدف بناء الثقة والولاء في الشركة، وتحقيق رضا الزبائن، وتشمل هذه العلاقات مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تسهم في تعزيز العلاقة طويلة الأمد بين الطرفين.

ت- **بعد جودة المعلومات المتبادلة**

أوضح أقرع (2016)، أن جودة المعلومات تعني البيانات التي تم معالجتها وتنظيمها لتكون ذات معنى وقيمة لمن تتخذ القرار؛ مما يساعد في تحديد المشكلات، وصنع واتخاذ القرارات، وبالتالي تتحدد جودة المعلومات بطريقة استخدامها من قبل متتخذ القرارات، وهناك عدة عوامل لتحديد هذا، تشمل منفعة المعلومات لمن تتخذ القرار، ودرجة الرضا عن المعلومات، والبعد عن الأخطاء والتحيز (أقرع، 2016، ص. 24).



وستستخدم معظم المنظمات نظام معلومات متتطور لإدارة الأنشطة اللوجستية، ويقدم هذا النظام مجالاً كبيراً للمنظمة للتحسين من أنشطتها التشغيلية (Groznik & Xiong, 2012, p. 50). بالإضافة إلى ذلك هناك ميلاً من قبل المنظمات لتشويه المعلومات التي يمكن أن تصل إلى منافسيها، أو إلى مورديها وزبائنها؛ مما يؤكد أهمية جودة المعلومات المتداولة (Saber, et.al, 2014, p78).

ويستنتج الباحثان مما سبق أن فاعلية جودة المعلومات المتداولة قد تسهم في خلق بيئة تعاون وثقة على المدى البعيد؛ لذا على الشركة تبني جودة المعلومات المتداولة؛ لضمان ديمومة العلاقة مع المستفيدين، والاحتفاظ بهم؛ مما يعزز فرص التميز والاستمرارية في السوق.

ث- بُعد الممارسات الرشيقية الداخلية

تُعد الممارسات الرشيقية الداخلية للمنظمة من الممارسات التي تعمل على خفض الضياعات، وخلق قيمة لسلسلة التجهيز في المنظمة (Yizengaw, 2016, p12). وفي نفس السياق للممارسة الرشيقية، والتي تُعرف بالتصنيع الرشيق، هي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمصممة لإنجاز وتصنيع منتجات بكميات كبيرة، وبأقل ما يمكن من مخزون من المواد الأولية (Qrunfleh, 2011, p. 30)، بالإضافة إلى ذلك، المواد نصف المصنعة والمنتجات النهائية، ويتمثل الهدف من ذلك في وصول الأجزاء والمكونات إلى محطة العمل وقت الحاجة إليها، وتم معالجتها وتحريكها إلى المحطة الأخرى داخل العملية (الهشلمن، 2017، ص15).

ويستنتج الباحثان مما سبق، أن الممارسات الرشيقية تمثل استراتيجية فعالة لتحسين كفاءة العمليات، وتقليل الفاقد في الشركات. ومن خلال تبني مبادئ التصنيع الرشيق، واستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، يمكن للشركات تحقيق تحسينات مستدامة في الإنتاجية والجودة. وهذا بدوره يعزز قدرتها على تقديم قيمة أكبر للعملاء، والتنافس بشكل أفضل في السوق، مما يسهم في تعزيز موقعها التنافسي.

تاسعاً- الطرق والإجراءات الميدانية

تم تناول منهجية وإجراءات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى قسمين: القسم الأول يعرض نبذة مختصرة عن مجموعة هائل سعيد وشركة الألبان والأغذية الوطنية - تعز، محل الدراسة. بينما يعرض القسم الثاني إجراءات الدراسة الميدانية، وذلك على النحو الآتي:



١) نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة

نبذة مختصرة عن مجموعة هائل سعيد، وذلك على النحو الآتي:

أولاً-النشأة والتعريف عن مجموعة هائل سعيد أنعم وشركائه

تأسست المجموعة عام 1938 على يد الإخوة من أبناء سعيد أنعم المغفور لهم بإذن الله (المرحوم محمد سعيد أنعم، والمرحوم عبده سعيد أنعم، والمرحوم هائل سعيد أنعم، والمرحوم جازم سعيد أنعم) وقد اكتسبت المجموعة سمعة طيبة في عالم المال والأعمال حصدتها منذ انتلاقتها نتائج التزامها بقيمها الأصيلة، وحرصها على الجودة والكفاءة التشغيلية في ظل أصعب المراحل والظروف، ويمثل النشاط التجاري أساس أنشطة المجموعة الذي بدأته عام 1938م كنشاط تجاري محدود، من خلال الاستيراد والتصدير، والحصول على توكيلات عدد من الشركات العالمية، وأما النشاط الصناعي للمجموعة عام 1970م، من خلال تأسيس الشركة اليمنية للصناعة والتجارة التي تعد أول شركة صناعية للقطاع الخاص في اليمن، تلاها إنشاء الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك عام 1974م، ثم الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون عام 1975م قبل أن يتطور النشاط خلال العشرين عاماً التالية التي شهدت إنشاء عدد من الشركات الصناعية الجديدة.

[https://hsagroup.com/ar/about-hsa/about-us.aspx.](https://hsagroup.com/ar/about-hsa/about-us.aspx)

٢) نبذة تعريفية بشركة الألبان والأغذية الوطنية محل الدراسة -تعز

تعد شركة نادفورد شركة متخصصة في تصنيع الأغذية المعلبة والعصير، ومنتجات الحليب، وغيرها من المنتجات الغذائية. تأسست في عام 1983م، وتبعد أعلى المراكز، من خلال سعيها الدؤوب نحو تحقيق أعلى معدلات الجودة. تسعى الشركة إلى أن تصبح رائدة في مجال تصنيع منتجات الألبان والأغذية المعلبة في اليمن، وقد نجحت في تحويل هذه النظرة إلى واقع.

الاهتمامات الرئيسية:

- **الجودة:** تلتزم الشركة بتطبيق معايير دقيقة في تصنيع الأغذية المختلفة وتعبئتها.

- **التكنولوجيا:** تستخدم الشركة أحدث المعدات لضمان كفاءة الإنتاج.

- **خطوط الإنتاج:** تمتلك الشركة خمسة خطوط إنتاجية:

1. مصنع الحليب المركز.



2. مصنع الزبادي والحقين.
3. مصنع الأغذية(البقوليات).
4. مصنع الألبان والعصائر.
5. مصنع الصفيح.

التوجهات الاستراتيجية لشركة الألبان والأغذية الوطنية:

دشنت شركة الألبان خطتها الاستراتيجية إيماناً منها بتقديم الأفضل في مخرجاتها وحرصت على تتوسيع مضامين الاستراتيجية بخطط ابتدأ منها في رؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها، ويمكن عرض ذلك كالتالي:

الرؤية: أن تكون رواد الصناعات الغذائية في اليمن.

الرسالة: نعمل معًا لتقديم منتجات غذائية ذات جودة عالية، بما يلبي رغبات المستهلكين في بيئة صناعية حديثة وصحية، معتمدين على موارد بشرية متميزة، ونظام إداري حديث، هادفين لتحقيق مكانة متقدمة في الأسواق.

القيم: تتضمن شركة الألبان والأغذية الوطنية مجموعة من القيم تتمثل في:

- الالتزام، الثقة، العمل الجماعي، الجودة، الإبداع.

<https://www.hsayemen.com/ar/our-world/our-companies/national-dairy-and-food-co-nad>

٣) منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا القسم الإجراءات والخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال النقاط الآتية:

- منهج الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة: بناء أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها، ودرجة وضوح صياغتها.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التطبيق.

أ- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأنسب

لوصف الظاهرة كما هي، دون تحيز منه.

ثانيًا-مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الألبان والأغذية الوطنية - تتعزز في المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - الدنيا). فيما تمثلت عينة الدراسة في: المدراء، ونواب المدراء، ورؤساء



الأقسام، والمسيرفين، والأخصائيين المرتبطين بسلاسل الإمداد والميزة التنافسية، والبالغ عددهم (230) موظفًا. تم توزيع (230) استبانة، وتم استرجاع منها (218) استبانة.

تعليق الباحثين على النتيجة: يرى الباحثان أن نسبة الاستجابة المرتفعة (95%) تشير إلى اهتمام الموظفين بموضوع الدراسة، وإدراكهم لأهمية سلاسل الإمداد في تحسين الأداء المؤسسي. كما أن هذه النسبة تضفي مصداقية علمية عالية على النتائج المستخلصة، وتقلل من احتمالية التحيز في البيانات.



الشكل رقم (2) تعليق الباحثين

ب- أداة الدراسة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، وبعد مراجعة كثير من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على عدد من الاستبانات في الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع سلاسل الإمداد.

ت- صدق وثبات الصدق الأداة

يُعد الاتساق الداخلي أحد المقاييس الهامة لصدق الأداة، حيث يقيس مدى تحقيق الأهداف المرجوة. ولضمان تجانس أداة الدراسة، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد والمحور الذي تنتهي إليه، بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وكذلك بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لمحور الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي، رقم (2):

الجدول رقم (2)
معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمحور الذي تنتهي إليه

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الأبعاد	م	المحور
0.000	.490* *	الشراكة مع الموردين	1	سلاسل الإمداد
0.000	.583* *	العلاقة مع الزبائن	2	
0.000	.790* *	جودة المعلومات المتبادلة	3	
0.000	.751* *	الممارسات الرشيقية الداخلية	4	
0.000	0.979* *	معامل ارتباط المحور مع المتوسط العام للأداة		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

* علاقه الارتباط دالة عند مستوى 0.01



يوضح الجدول أعلاه رقم (2) أن معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). تتراوح معاملات الارتباط بين (0.490 - 0.751)، لمحور سلاسل الإمداد. كما بلغ معامل ارتباط المحور الأول مع المتوسط العام للأداة (0.979)، تشير هذه النتائج إلى أن مستوى التطبيق كان ارتباط قوية بين كل بُعد من أبعاد الاستبانة ومحوره، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي وتمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الصدق في قياس ما وضعت لأجله.

وللتتأكد من ثبات الاستبانة في الدراسة الحالية، تم إجراء ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مدى التنساق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس. يتراوح معامل ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح (0-1)، ويدل على درجة ثبات مرتفعة. وتعتبر قيمة (%) 65 أو أعلى مقبولة وفقاً لما ذكرته سيكاران (Sekaran, 2006). ويعرض الجدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات لهذه الدراسة:

الجدول رقم (3)
ترتيب الفقرات وعدها ومعاملات الثبات والصدق لأبعاد سلاسل الإمداد والميزة التنافسية.

معاملات الصدق	معاملات الثبات	عدد الفقرات	البعد	ت
المتغير المستقل: سلاسل الإمداد				1
.977	.956	6	الشراكة الاستراتيجية مع الموردين	1.1
.976	.954	6	العلاقة مع الزبائن	2.1
.965	.932	4	جودة المعلومات المتبادلة	3.1
.972	.945	5	الممارسات الرشيقية الداخلية	4.1
.993	.987	20	المجموع العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ويتضح من الجداول أعلاه رقم (3)، أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، مستويات مرتفعة من الثبات حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لمقياس سلاسل الإمداد (0.987)، وتدل النتائج السابقة على الثبات والاعتمادية لأداة القياس المستخدمة وصلاحيتها من الناحية الإحصائية، والمنطقية لجمع بيانات الدراسة.

ثـ. جمع البيانات المطلوبة للدراسة:



تم جمع البيانات باستخدام طريقة التجميع لقائمة الاستقصاء من قبل أفراد عينة الدراسة، واقتصر دور الباحثان على توزيع قائمة الاستقصاء على أفراد عينة الدراسة ومتابعتهم وإعطائهم التوجيهات بكيفية الإجابة عن أسئلة القائمة.

ج- مراجعة وترميز البيانات:

يوضح الجدول رقم (4) عدد ونسبة قوائم الاستقصاء الموزعة، والمسترد، وغير المسترد، وغير الصالحة للتحليل، ونسبة قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي:

الجدول رقم (4)
عدد ونسبة قوائم الاستقصاء

توزيع عينة الدراسة	الإجمالي	نسبة عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	الإجمالي عدد الاستبيانات	نسبة عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة عدد الاستبيانات غير المسترد	نسبة عدد الاستبيانات المسترد	الإجمالي عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
مدير عام / نائب	2	-	2	2	-	-	2	100%
مدير إدارة / نائب	9	-	9	9	-	-	9	100%
رئيس قسم	20	-	20	20	-	-	20	100%
مشرف / مراقب	37	-	39	39	-	-	39	100%
إحصائي / إداري	150	8	153	153	150	3	160	100%
الإجمالي	%95	218	223	218	8	150	230	100%

إعداد الباحثين

يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه رقم (4)، أنَّ عدد الاستبيانات الصحيحة التي تمت الإجابة عليها واستلمها الباحثان، والتي أمكن تحليلها إحصائياً قد بلغت (218) استبيانة بمعدل استجابة (95%)، وهو معدل مرتفع، ويمكن الاعتماد عليه لتعزيز النتائج.

ح- الأساليب الإحصائية المستخدمة

استعان الباحثان بالرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبيانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

معامل ألفاک ونباخ: تم استخدام معامل (الافاکرونباخ) (Alpha Cronbach's)، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة. ومعامل ارتباط بيرسون: اعتمدت الدراسة الحالية على معامل ارتباط بيرسون (Pearson)،



وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات وأبعاد محور الاستبانة. والتكرارات والنسب المئوية: تم استخدام التكرارات (Valid Percent) والنسب المئوية (Frequencies) (Valid Percent)، وذلك لوصف عينة الدراسة. وأما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم استخدام (المتوسطات الحسابية) (Mean) وذلك لمعرفة متوسط آراء أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغير الدراسة الأساسية إلى جانب أبعاد محور الدراسة الرئيسي، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي وتم استخدام (الانحرافات المعيارية) (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة، وكل مجال من مجالاتها، ويوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة. وكان معيار الحكم على بدائل المقياس قام الباحثان بتحديد الحدود الحقيقية لبدائل المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة، وفق الآتي:

- حساب المدى: بطرح الحدود الدنيا من الحدود العليا للمقياس ($4-1=3$).
- تحديد طول الفترة: بقسمة المدى على عدد بدائل المقياس ($3/4=0.75$).
- تحديد الحدود الحقيقية لبدائل المقياس بإضافة طول الفترة إلى أقل قيمة في المقياس.
- الحدود الحقيقية لبدائل المقياس كما هو موضح بالجدول التالي رقم (5):

الجدول رقم (5)
الحدود الحقيقية لبدائل المقياس الخماسي

الدلالة النطقية	معيار الحكم		درجة البدائل
	إلى	من	
مرتفعة جداً	5	4.20	5
مرتفعة	4.19	3.40	4
متوسطة	3.39	2.60	3
منخفضه	2.59	1.80	2
منخفضه جداً	1.79	1	1

إعداد الباحثين



عاشرًا - التحليل الوصفي لمتغير الدراسة ومناقشته

تم إجراء تحليل إحصائي وصفي لمتغير الدراسة: سلاسل الإمداد. وانقسم كل محور إلى أبعاد محددة؛ حيث تم تحليل النتائج وفقًا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يهدف هذا التحليل إلى فهم خصائص المتغير وتحديد مستويات تطبيق سلاسل الإمداد في شركة الألبان محل الدراسة، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أ- التحليل الوصفي لمحور سلاسل الإمداد إجمالاً

فيما يتعلق بمحور سلاسل الإمداد في شركة الألبان والأغذية الوطنية - تعز ، فقد تم تحليل الإجابات الخاصة بهذا المحور وتبينت مجموعة من النتائج المبنية في الجدول رقم (6):

الجدول رقم (6)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير المستقل سلاسل الإمداد

الدالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفعة	3	0.503	3.90	بعد الشراكة مع الموردين	1
مرتفعة	4	0.358	3.72	بعد العلاقة مع الزبائن	2
مرتفعة	2	0.485	4.05	بعد جودة المعلومات المتباينة	3
مرتفعة	1	0.453	4.07	بعد الممارسات الرشيقية الداخلية	4
		0.295	3.94	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

تبين من الجدول رقم (6) أن أبعاد سلاسل الإمداد في شركة الألبان والأغذية الوطنية - تعز حصلت على متوسط عام قدره (3.94) بدرجة مرتفعة. وتشير النتائج إلى أن جميع أبعاد سلاسل الإمداد تمارس بدرجة مرتفعة، وبمتوسطات متقاربة. وقد حصل **بعد الممارسات الرشيقية الداخلية**، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، يليه **بعد جودة المعلومات المتباينة** بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، ثم **بعد العلاقة مع الموردين** بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وأخيرًا **بعد العلاقة مع الزبائن** بمتوسط حسابي بلغ (3.72). وتشير الانحرافات المعيارية إلى اتفاق إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها حول فقرات كل **بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح**.

وفي ضوء ما سبق سيتم عرض هذه النتائج بشكل مفصل لتوضيح مستويات تطبيق سلاسل الإمداد في الشركة ومدى مستوى تطبيقها في الشركة:



- حصول **بعد الممارسات الرشيقية**: على درجة مرتفعة: على المرتبة الأولى بمتوسط (4.07)، يعزّو الباحثان ذلك إلى اعتماد الشركة على المرونة في التعامل مع التغييرات وتطبيق أفضل الممارسات؛ لتعزيز الأداء الفعال.
- **بعد جودة المعلومات المتبادلة**: حصولها على درجة مرتفعة (4.05)، ويعزو الباحثان أن ذلك يعود على اهتمام الشركة بتبادل المعلومات، لتعزيز اتخاذ القرارات الصحيحة وتقليل الأخطاء.
- **بعد الشراكة مع الموردين**: حصولها على المرتبة الثالثة بمتوسط (3.90)، ويعزو الباحثان ذلك إلى حفاظ الشركة على علاقات جيدة مع الموردين، مع وجود مجال للتحسين في التعاون والتواصل.
- **بعد العلاقة مع الزبائن**: حصولها على المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة (3.72)، ويعزو الباحثان ذلك إلى تحديات في التواصل، أو تلبية احتياجات العملاء؛ مما يستدعي تحسين استراتيجيات إدارة علاقات العملاء.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات كل بُعد من أبعاد سلاسل الإمداد على حدة بحسب أراء عينة الدراسة الحالية:

البعد الأول- الممارسات الرشيقية الداخلية

فيما يتعلّق ببعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين في شركة الألبان والأغذية الوطنية - تعز ، فقد تم تحليل الإجابات الخاصة بهذا البعد وتبيّنت مجموعة من النتائج المبنية في الجدول رقم (7). سيتم عرض هذه النتائج بشكل مفصل لتوضيح مستوى الممارسات الرشيقية الداخلية في الشركة، لمستوى التطبيق في الشركة:

الجدول رقم (7)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد الممارسات الرشيقية الداخلية

الدالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	M
البعد الرابع- الممارسات الرشيقية الداخلية					
مرتفعة	3	0.528	4.10	تطبق الشركة برامج التحسين المستمر للجودة وبشكل مستمر.	1
مرتفعة	2	0.768	4.17	تستخدم الشركة نظام الإنتاج إلى المخزن أثناء عملية الإنتاج	2
مرتفعة	4	0.660	3.95	تستخدم الشركة نظام الإنتاج إلى العميل أثناء عملية الإنتاج	3
مرتفعة	5	0.720	3.81	تحت الشركة مورديها على جعل أوقات الانتظار قصيرة.	4



الدالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرات	م
مرتفعة	1	0.473	4.33	تهتم الشركة بخفض الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية.	5
مرتفعة		0.453	4.07	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

تشير بيانات الجدول أعلاه رقم (7) إلى درجة المقياس لفراتات بعد الممارسات الرشيقية الداخلية في شركة محل الدراسة، وفقاً لأهميتها النسبية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، فيما تفاوتت درجات الفراتات؛ حيث جاءت الفقرة رقم (5)، التي نصها "تهتم الشركة بخفض الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية". بالمرتبة الأولى عند متوسط حسابي بلغ (4.33)؛ مما يدل على قناعة إدارة الشركة أهمية استغلال الوقت الضائع للعملية الإنتاجية، حسب آراء عينة الدراسة، في حين الفقرة رقم (3) والتي نصها "تستخدم الشركة نظام الإنتاج إلى العميل أثناء عملية الإنتاج". في المرتبة قبل الأخيرة عند متوسط حسابي بلغ (3.95)، وفي المرتبة الأخيرة كانت نصيب الفقرة رقم (4)، التي نصها "تحت الشركة مورديها على جعل أوقات الانتظار قصيرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.81)؛ مما يدل ذلك على أن إدارة الشركة مهتمة بالحصول على المواد من مورديها بوقت أقصر عن منافسيها، حسب آراء عينة الدراسة، وكان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح.

البعد الثاني - جودة المعلومات المتبادلة:

وأما ما يتعلق ببعد جودة المعلومات المتبادلة في شركة الألبان والأغذية الوطنية - تعز، فقد تم تحليل الإجابات الخاصة بهذا البعد وتبيين مجموعة من النتائج المبنية في الجدول رقم (8). سيتم عرض هذه النتائج بشكل مفصل لتوضيح مستوى جودة المعلومات المتبادلة في الشركة، ومدى تأثيرها على أداء الشركة:

الجدول رقم (8)
المتوسطات والانحرافات المعيارية بعد جودة المعلومات المتبادلة

الدالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرات	م
البعد الثاني جودة المعلومات المتبادلة					
مرتفعة	1	0.697	4.25	تبادل المعلومات بين الشركة وشركائها يتم في الوقت المناسب.	1
مرتفعة	4	0.733	3.85	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها تتسم بالدقة.	2
مرتفعة	3	0.734	3.90	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها موثوقة.	3
مرتفعة جدا	2	0.571	4.21	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها كافية.	4
مرتفعة		0.485	4.05	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).



تشير بيانات الجدول أعلاه رقم (8) إلى درجة المقياس لفقرات **بعد جودة المعلومات المتبادلة** في شركة محل الدراسة، وفقاً لأهميتها النسبية، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، فيما تفاوتت درجات الفقرات؛ حيث جاءت الفقرة رقم (1)، التي نصها "تبادل المعلومات بين الشركة وشركائها يتم بالوقت المناسب." في المرتبة الأولى عند متوسط حسابي بلغ (4.25)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها "المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها تتسم بالدقة." في المرتبة الأخيرة عند متوسط حسابي بلغ (3.85)، وكان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح.

تحليل بعد جودة المعلومات المتبادلة (المرتبة الثانية): سجل **بعد جودة المعلومات المتبادلة** متوسطاً حسابياً قدره (4.05) بانحراف معياري (0.485)؛ وهو أقل انحراف معياري بين جميع الأبعاد.

البعد الثالث - **بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين**

وفيما يتعلق **بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين** في شركة الألبان والأغذية الوطنية - تعز، فقد تم تحليل الإجابات الخاصة بهذا البعد، وتبينت مجموعة من النتائج المبنية في الجدول رقم (9). سيتم عرض هذه النتائج بشكل مفصل لتوضيح مستوى الشراكة الاستراتيجية مع الموردين في الشركة، لمستوى التطبيق في الشركة.

الجدول رقم (9)
المتوسطات والانحرافات المعيارية بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين

الدالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
البعد الثالث. الشراكة الاستراتيجية مع الموردين					
مرتفعة	5	0.991	3.86	تعمل الشركة على بناء علاقات طويلة الأمد مع مورديها.	1
مرتفعة	1	0.965	4.05	تشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً.	2
مرتفعة	2	0.905	3.98	العلاقة بين الشركة والموردين مبنية على الثقة والالتزام.	3
مرتفعة	3	1.122	3.95	تشارك الشركة مع مورديها في بناء الخطط المستقبلية.	4
مرتفعة	4	0.974	3.88	تعمل الشركة على إشراك مورديها في عملية تطوير منتجاتها.	5
مرتفعة	6	0.899	3.67	تبحث الشركة عن حلول لمشاكلها بالتعاون مع الموردين.	6
مرتفعة	3	0.503	3.90	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

تشير بيانات الجدول أعلاه رقم (9) إلى درجة المقياس لفقرات **بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين** في شركة الألبان والأغذية الوطنية - تعز، وفقاً لأهميتها النسبية، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، جاءت الفقرة رقم (2)، التي نصها: "تشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً" في المرتبة الأولى عند متوسط حسابي بلغ (4.05)، فيما بقىت الفقرة رقم (6)،



التي نصها: "تبحث الشركة عن حلول لمشاكلها بالتعاون مع الموردين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وكان الانحراف المعياري لبعض فقرات بعد العلاقة مع الموردين أقل من الواحد الصحيح، وهذا يدل على اتفاق إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها في تلك الفقرات. ويُعزى الباحثان ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة مجتمعين على أهمية تقوية الشركة بعلاقتها مع الموردين، بما يعزز فرصها في الحصول احتياجاتها من المواد.

البعد الرابع- العلاقة مع الزبائن

وأما ما يتعلق ببعد العلاقة مع الزبائن في شركة الألبان والأغذية الوطنية - تعز، فقد تم تحليل الإجابات الخاصة بهذا البعد، وتبينت مجموعة من النتائج المبينة في الجدول رقم (10). سيتم عرض هذه النتائج بشكل مفصل لتوضيح مستوى التطبيق مع الزبائن في الشركة ومدى تأثيرها على أداء الشركة:

الجدول رقم (10)

المتوسطات والانحرافات المعياري لبعد العلاقة مع الموردين

الدالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
البعد الرابع- العلاقة مع الزبائن					
مرتفعة	2	0.423	3.78	ستجيب الشركة لرغبات زبائنها بشكل مستمر.	1
مرتفعة	5	0.708	3.62	تقوم الشركة بتقييم مستوى علاقتها مع زبائنها بصورة مستمرة	2
مرتفعة	6	0.491	3.59	تعمل الشركة على تحديد التوقعات المستقبلية لزبائنها.	3
مرتفعة	1	0.695	3.93	تقوم الشركة بدراسة شكاوى الزبائن بعناية.	4
مرتفعة	3	0.791	3.72	تعمل الشركة على حل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وفاعلية	5
مرتفعة	4	0.537	3.68	تعمل الشركة على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن	6
مرتفعة		0.601	3.72	المتوسط العام للبعد	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

تشير بيانات الجدول أعلاه رقم (10) إلى درجة المقياس لفقرات بُعد العلاقة مع الزبائن في شركة محل الدراسة، وفقاً لأهميتها النسبية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، جاءت الفقرة رقم (4)، التي نصها: "تقوم الشركة بدراسة شكاوى الزبائن بعناية". في المرتبة الأولى عند متوسط حسابي بلغ (3.93)، فيما جاءت الفقرة رقم (3)، التي نصها: "تعمل الشركة على تحديد التوقعات المستقبلية لزبائنها". في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وكان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح، وهذا يدل على اتفاق إجابات عينة الدراسة، وعدم تشتتها في تلك الفقرات.



ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة مجمعين على أهمية بناء شركة جيدة مع زبائنها، والنظر بجدية إلى آراء الزبائن؛ كونهم المستقidiين الحقيقيين من منتجات الشركة. يجب تبني شراكة لحفظ عليهم.

النتائج والتوصيات

بعد الانتهاء من الدراسة بجوابها النظرية والميدانية وإجراء التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج وتفسيرها، تمكن الباحثان من التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها رفع مستوى دور سلاسل الإمداد في شركة الألبان محل الدراسة، والتي يمكن عرضها، كالتالي:

١- نتائج الدراسة

- أظهرت النتائج أن مستوى دور سلاسل الإمداد في شركة الألبان - تعز محل الدراسة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.94).
- جاء مستوى بعد الممارسات الرشيقية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.453).
- وجاء مستوى بعد جودة المعلومات المتباينة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.458).
- وحصل مستوى بعد علاقة الشراكة مع الموردين بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.503).
- فيما جاء بعد العلاقة مع الزبائن بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.358).
- تعتمد سلاسل الإمداد بدرجة مرتفعة على مستوى التكامل بين الأطراف الفاعلة في الشبكة، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق تميزها الريادي.

٢- التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في إفادة شركة الألبان محل الدراسة على النحو الآتي:

١. ضرورة الاهتمام بتتميمية وتطوير إدارة الإمداد: قيام شركة الألبان محل الدراسة بالاهتمام بتتميمية وتطوير إدارة الإمداد؛ لما لها من آثار إيجابية على الأداء والميزة التنافسية.



2. وجود استراتيجية واضحة لتطبيق نظام إدارة سلاسل الإمداد: العمل على وجود استراتيجية واضحة وتوصيف واضح ومحدد فيما يتعلق بتطبيق نظام إدارة سلاسل الإمداد في الشركة محل الدراسة، والتأكد من تماشي تلك الاستراتيجية مع رسالة ورؤية الشركة.

3. إشراك الموردين الرئيسيين في العمليات التطويرية والتشغيلية: قيام الشركة محل الدراسة بإشراك الموردين الرئيسيين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها.

4. الاهتمام بالمارسات الرشيقية الداخلية: على إدارة الشركة محل الدراسة الاهتمام أكثر بالمارسات الرشيقية الداخلية من أجل تخفيض الهدر، وإزالة كل الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة.

قائمة المراجع:

أولاً-المراجع العربية:

أ- الكتب:

1. أبو النجا، محمد عبد العظيم. (2010). التسويق العالمي إدارة العلاقة مع العملاء. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.

2. إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2003). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد التوزيع المادي. الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2.

3. رفاعي، محمود عبد العزيز. (2006). إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي. مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أقرع، ريم صلاح. (2016). أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: اختبار الدور الوسيط لمشاركة المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

2. حسن، أحمد إبراهيم. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.



3. ساوس، الشيخ. (2013). إثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الأغذية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
4. عساف، محمد أحمد. (2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
5. مزاور، أمال. (2018). أثر استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في القطاع البنكي (BDL) وبنك (BNP Paribas) رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
6. مؤمني، التربيش. (2020). تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ماغنيا، الجزائر.
7. الهشلمون، ياسمين حاتم. (2017). أثر تطبيق مركبات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ت- المجالات والدوريات العلمية:

1. إبراهيم، الحفناوي عبد العليم. (2023). دور سلاسل التوريد المستدامة في دعم الميزة التنافسية دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث البيئية. ع(13)، ج(3)، ص 265-292.
2. الخيري، عبد بن عيضة. (2022). دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة: دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. ع(2)، ج(12)، ص 138-154.
3. الحضيف، سليمان بن عبد الله. (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضاء المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع(1)، ج(8)، ص 61-80.
4. زرافيلي، البشابشة. (2023). أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية. ع(4) ج(38)، ص 117 - 162.



5. العمري، غسان عيسى، ومصطفى عبد الواحد صالح العاني. (2016). علاقات سلسلة التوريد ووجودتها وأثرها على أداء السلسلة، دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية الأردنية، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ع(16)، ص 21-46.
6. كدسة والقططاني. (2016). ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*. ع(1)، ج(36)، ص 171 - 187 -
7. الكمير، عبد الرب. (2019). دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات اليمنية للتصنيع الدوائي. *مجلة دراسات إدارية الجامعية اليمنية*. ع(2)، ص 136-160.
8. مصطفى، محمد حسين. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التناصفي لمنظمات الأعمال، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. ص 451-500.
9. هندي، علي حميد. (2017). استراتيجية سلسلة التجهيز ودورها في المحافظة على جودة المنتجات (دراسة تطبيقية لبعض شركات منتجات الألبان في النجف الأشرف)، *مجلة مركز دراسات الكوفة*. ع(46) ج(38)، ص 223 - 350 -

ث- الموضع الإلكتروني:

<https://www.hsayemen.com/ar/our-world/our-companies/national-dairy-and-food-co-9-7-2025>

1. موقع، مجموعة هائل سعيد <https://hsagroup.com/ar/about-hsa/about-us.aspx> علاقه سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية الغاوي 2023 - بحث

ثانيا-المراجع الإنجليزية:

1. Mogaka, Odari, Arami. .(2024). Supply Chain Integration, Supply Chain Adaptability and Competitive Advantage of the Food and Beverage Industry in Kenya. International, *Journal of Social Science and Humanities Research*. Vol. 2, Issue 1, pp: (299-317).