

تقييم الواقع الفعلي لعمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية
/ دراسة حالة

Evaluation of the actual reality of supply chain operations in Noor Al-Kafeel Food Products
Company/ case study.

Mohand Jasim Hussan¹

Dr. Azzam Abdel-Wahhab Abdel-
Karim²

Dr.Safaa Jawad Abdel-
Hussein³

Received

17/8/2023

Accepted

10/9/2023

Published

30/12/2023

Abstract:

This research aims to identify the actual reality of the supply chain processes applied in the Noor Al-Kafeel Food Products Company, which was chosen as a research sample by measuring the application and documentation gap. The current research relies on the case study method to reach the desired results, and the seven-scale scale was relied on to identify the reality of the supply chain operations applied in the researched company and the use of quantitative and qualitative methods in data collection and analysis, as quantitative methods such as the arithmetic mean were used weighted, percentage measurement, and gap size measurement, while qualitative methods included field visits, personal observation, direct interviews, and access to records and documents. Data was collected using a checklist that included seven axes (purchasing, storage, production, distribution, transportation, customer service and information), which fall under the concept of supply chain operations in order to diagnose the actual reality of those operations in the company and determine which operations are the most important. interest and least interest in the company. The most important results of this study were represented in the fact that there is a gap between the indicators of the supply chain and the reality of the work of the researched company at a rate of (28.23%) distributed among the axes of these operations.

Keywords: supply chain, supply chain operations.

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على الواقع الفعلي لعمليات سلسلة التجهيز المُطبقة في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية والتي تم اختيارها كعينة بحثية من خلال قياس فجوة التطبيق والتوثيق. يعتمد البحث الحالي على منهج دراسة الحالة (case study) للوصول الى النتائج المرجوة، و تم الاعتماد على المقياس السباعي للتعرف على واقع حال عمليات سلسلة التجهيز المُطبقة في الشركة المبحوثة واستخدام الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها، اذ تم استخدام الطرق الكمية مثل الوسط الحسابي المرجح وقياس النسبة المئوية وقياس حجم الفجوة، بينما تضمنت الاساليب النوعية الزيارات الميدانية والملاحظة الشخصية والمقابلات المباشرة والوصول الى السجلات والوثائق.

1-Postgraduate Student, Technical College of management, Middle Technical University

ddc2010@mtu.edu.iq.

2- Assistant Professor, Technical Management Institute, Middle Technical University

Azzam.s@mtu.edu.iq.

3- Assistant Professor, Technical College of management, Middle Technical University

safa.alsaaty@gmail.com.

تم جمع البيانات باستخدام قائمة فحص (Checklist) اشتملت على سبعة محاور تمثلت بـ (الشراء، التخزين، الانتاج، التوزيع، النقل، خدمة الزبون والمعلومات) والتي تندرج تحت مفهوم عمليات سلسلة التجهيز من اجل تشخيص الواقع الفعلي لتلك العمليات في الشركة وتحديد أي العمليات الأكثر اهتماماً والاقلة اهتماماً في الشركة. اهم نتائج هذه الدراسة تمثلت في أن هناك فجوة بين مؤشرات سلسلة التجهيز وواقع عمل الشركة المبحوثة بنسبة (28.23%) موزعة على محاور هذه العمليات.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التجهيز، عمليات سلسلة التجهيز.

المقدمة:

تشهد الاسواق العالمية منافسة شديدة بين الشركات الصناعية للحصول على حصة سوقية اكبر من خلال توفير المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، لذا تتمثل المهمة الأولى لأي منظمة من منظمات الأعمال معرفة السوق التي ترغب بتقديم منتجاتها وخدماتها اليه وإشباع حاجته ومن ثم اختيار الآليات والنشاطات اللازمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرسومة وذلك لأن أدواق الزبائن وتفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم دائماً تتطلع نحو الأفضل بحكم عوامل ومتغيرات كثيرة، فالضرورة تقتضي العمل على تلبية تلك الحاجات والرغبات من خلال العديد من الآليات والاستراتيجيات المناسبة. إذ تُعد سلسلة التجهيز الركيزة الأساسية لعمل أي منظمة صناعية أو خدمية فهي عبارة عن شبكة تربط بين الأطراف كافة التي تتعامل معها المنظمة بغرض إيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي، وهي الطريقة التي تبين كيفية وصول الطعام من المزرعة إلى المائدة وتتضمن كل تجهيز المواد التي تحتاجها المنظمة والجهات المسؤولة عن تسويق وبيع المنتج واستخدام المنتج والتخلص منه مع ضرورة تبسيط العملية بأكملها لمنع ارتفاع التكاليف أو عدم الكفاءة، فكل مشروع مهما صغر بحاجة إلى تأمين المواد الخام والطاقة والتجهيزات والاجزاء المختلفة وغيرها من المتطلبات الضرورية لسير المشروع إذ ان نجاح أي منظمة يعتمد على قدرة سلسلة التجهيز لديها على تأمين المستلزمات المختلفة، لذا يسعى البحث الحالي الى تقييم عمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية لمساعدتها في الوقوف على الواقع الفعلي لتلك العمليات.

تضمن البحث الحالي اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث وعدد من الدراسات السابقة، وتطرق المبحث الثاني للاطار النظري لسلسلة التجهيز، اما المبحث الثالث فتضمن الجانب العملي للبحث، في حين تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث.

1-المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1-1 مشكلة البحث: برزت مشكلة الدراسة من خلال واقع الصراعات التنافسية التي يشهدها العالم في القطاعات كافة ، إذ أصبحت المنظمات الصناعية تواجه مجموعة من التحديات للمحافظة على الميزة التنافسية المكتسبة مما دفعها الى الاعتماد على العديد من المصادر متعددة الاطراف لخلق قيمة لدى الزبون والذي يتطلب ضرورة الاهتمام بسلسلة التجهيز للمساعدة على التحسين المستمر في مستويات الاداء والوصول الى الاداء الفاعل. تعمل الدول المتقدمة على تطوير عمليات الشراء والتخزين وإنتاج الغذاء والتوزيع ووسائل النقل وكذلك طرق وأساليب مراقبة المنتجات من خلال اعتماد استراتيجيات وآليات متكاملة على طول سلسلة التجهيز تتعلق بضمان جودة المنتجات بدءاً من مدخلات عملية التصنيع وصولاً إلى المستهلك النهائي. ومن خلال الزيارات التي قام بها الباحث الى عدد من الشركات وبضمنها شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية فقد وجد ان سلسلة التجهيز في هذه الشركات تعاني من عدد من المشكلات والصعوبات في عملياتها ووظائفها، فضلاً عن تعرضها الى عدد من المخاطر التي من الممكن ان تواجهها السلسلة لديهم. وبشكل عام يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل التالي: ما واقع عمليات سلسلة التجهيز المطبقة في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية ؟

1-2- أهمية البحث

- 1- يُسهم البحث الحالي في تأشير نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في أنشطة وإجراءات شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية للأخذ بها عند أعداد خططها الاستراتيجية المتعلقة بعمليات سلسلة التجهيز واستشراف المستقبل بها.
- 2- يُقدم هذا البحث أدلة واقعية رقمية مستوحاة من واقع التشخيص الفعلي لعمليات سلسلة التجهيز في الشركة وما أسفرت عنه نتائج قوائم الفحص لسلسلة التجهيز.
- 3- زيادة المعرفة لدى كل من الإدارة العليا والعاملين بعمليات سلسلة التجهيز في الشركة من خلال الاستفادة من قوائم الفحص وضرورة اتباع الأسس الإرشادية الواردة في البحث وعلى طول سلسلة التجهيز وعدّه منهجاً وقائياً ثابتاً يُدمج ضمن عملياتها ويساعدها في تحقيق أهدافها.

1-3- أهداف البحث

- 1- تشخيص الواقع الفعلي لعمليات سلسلة التجهيز المطبقة في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية.
- 2- التعريف بمفهوم سلسلة التجهيز وعملياتها كافة.
- 3- الخروج بتوصيات ومقترحات تساعد في تعزيز الاهتمام بعمليات سلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة.
- 1-4- **منهج البحث:** يعتمد البحث منهج دراسة الحالة (case study) وذلك لأنه منهج يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، من خلال المعاينة والمعايشة الميدانية واللقاءات المباشرة بقصد الوصول إلى الحقائق العلمية.

1-5- حدود البحث

- 1- **الحدود المكانية:** جرى اختيار شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية التابعة للعتبة العباسية المقدسة الكائنة في محافظة كربلاء المقدسة موقعاً لإجراء الجانب العملي من البحث.
- 2- **الحدود الزمنية:** تمثلت المدة الزمنية التي أجرى فيها الباحث الزيارات الميدانية والتعرف على الواقع الفعلي في الشركة ابتداءً من (2023/1/7) ولغاية (2023/2/27).
- 1-6- **مجتمع وعينة البحث:** تمثل مجتمع البحث في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية إذ تم اعتمادها ميداناً لهذا البحث لأنها من الشركات الرائدة في الانتاج الغذائي والحيواني والتي رفدت السوق العراقي بأنواع مختلفة من المنتجات متمثلة بـ(الدجاج ومقطعاته، اللحوم الحمراء، الأسماك، الألبان، المواد الغذائية، الأطعمة الجاهزة، العصائر والمشروبات الغازية والمنظفات). ووقع اختيار الباحث على مجال الألبان في الشركة كعينة للبحث الذي يُعد من المجالات المهمة في عملها إذ تتكون الشركة من عدد من المجالات يتم تصنيفها على أساس الاختصاص.

1-7- وسائل جمع البيانات والمعلومات: تمثلت أساليب جمع البيانات والمعلومات لإنجاز هذا البحث في جانبين رئيسيين هما:

- 1- **الجانب النظري:** يستند الجانب النظري للبحث إلى عدد من المصادر منها الكتب العربية والاجنبية المتاحة والرسائل والاطاريح الجامعية المتوفرة والبحوث والدوريات العربية والاجنبية.
- 2- **الجانب العملي:** يجري في هذا الجانب جمع البيانات والمعلومات من خلال:
 - أ. استعمال قائمة الفحص (Checklist) لتشخيص الواقع الفعلي لعمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية والتي تناولت العمليات المتمثلة بـ (الشراء، التخزين، الانتاج، التوزيع، النقل، خدمة الزبون، المعلومات) إذ ضمت (49) فقرة.
 - ويوضح الجدول (1) المقاييس التي اعتمدها الباحث في بناء فقرات قائمة الفحص للبحث الحالي، وكما موضح ادناه:

جدول (1) مصادر قياس قائمة فحص عمليات سلسلة التجهيز

المتغير	الابعاد	مصدر القياس
عمليات سلسلة	الشراء	(الطويل والعبادي، 2013: 69)، (شعبان، 2020: 126)، (اوسو واخرون، 2019: 154)
	التخزين	(الطويل والعبادي، 2013: 70)، (الخديدي، 2022: 146)

التجهيز	الانتاج	(نعيم، 2015:129) ، (Mishra&singh,2013:433)
	التوزيع	(الطويل والعبادي، 2013:71) ، (شعبان، 2020:128) ، (نعيم، 2015:130)
	النقل	(اوسو واخرون، 2019:154) ، (الخديدي، 2022:145)
	خدمة الزبون	(شعبان، 2020:128-127) ، (Cao et al.,2018:407) ، (Lado et al.,2011:220)
	المعلومات	(نعيم، 2015:130) ، (Mishra&singh,2013:433)

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في الجدول.

ب. الملاحظات الشخصية لسير العمل.

ت. الاطلاع على تقارير الشركة والوثائق والسجلات والكتب الرسمية الصادرة عنها.

ث. المقابلات الشخصية مع ذوي الاختصاص والإدارات المعنية في الشركة.

1-8- الاساليب والادوات الاحصائية المعتمدة لمعالجة البيانات واستخراج النتائج: جرى اعتماد المقياس السباعي (Likert) من اجل تشخيص واقع عمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية للحصول على الدقة المطلوبة في ملئ قائمة الفحص، وجرى الاعتماد على المشاهدة الفعلية للباحث وعلى الادلة المقدمة من الشركة لإثبات والتأكد من صحة المعلومات، وقد حددت اوزان المقياس من (0-6)، ومن ثم تحليل البيانات بشكل كمي وتفسير النتائج. ويوضح الجدول (2) فقرات المقياس السباعي واوزانه.

جدول (2) المقياس السباعي لقوائم الفحص واوزانه

مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
6	5	4	3	2	1	0

المصدر: الخطيب، سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو- مدخل معاصر، دار المرتضى للنشر، بغداد، ص326.

واستُخدمت المعادلات التالية لاستخراج النسبة المئوية للمطابقة وحجم الفجوة وكما يلي: (الخطيب، 2008:327)

$$1- \text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الاوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات}} \dots\dots\dots (1)$$

$$2- \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{اعلى درجة في المقياس}} \dots\dots\dots (2)$$

$$3- \text{حجم الفجوة} = 1- \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} \dots\dots\dots (3)$$

ثانياً: عدد من الدراسات السابقة : سيتم عرض عدد من الدراسات والجهود المعرفية السابقة التي لها علاقة بعمليات سلسلة التجهيز، والتي جرى عرضها على وفق تسلسل زمني متصاعد وكما يلي:

1-الدراسات العربية

أ. دراسة (شعبان، 2020)	
عنوان الدراسة	اثر بعض عوامل النجاح الحاسمة في أنشطة سلسلة التجهيز/ دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى.
مشكلة الدراسة	1. ما مدى توفر المعلومات حول عوامل النجاح الحاسمة وأنشطة سلسلة التجهيز لدى العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى؟ 2. ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين عوامل النجاح الحاسمة وأنشطة سلسلة التجهيز في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى؟
هدف الدراسة	تحديد اثر بعض عوامل النجاح الحاسمة في سلسلة التجهيز في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى.
منهج الدراسة وادواتها	المنهج الوصفي التحليلي/ استخدام الاستبانة والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية.

مجتمع الدراسة والعينة	شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى/ عينة عشوائية من كل اقسام الشركة بلغت (200) مستجيباً من المهندسين والإداريين والفنيين العاملين في الشركة المبحوثة.
أبرز نتائج الدراسة	تحقق وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن وجود تباين في التأثير والأهمية لعوامل النجاح الحاسمة في انشطة سلسلة التجهيز.
مجالات الافادة وأوجه الاختلاف	الافادة منها في اعداد بعض الفقرات الخاصة بقائمة الفحص للبحث الحالي، اما مجال الاختلاف فتتمثل في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والاعتماد على اسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لتحليل البيانات وكذلك التطبيق في قطاع اخر.
ب. دراسة (اليوزبكي وسالم، 2021)	
عنوان الدراسة	خصائص مخرجات نظام المعلومات الإدارية ودورها في إدارة سلسلة التجهيز/ دراسة استطلاعية في معمل سميت بادوش-التوسيع.
مشكلة الدراسة	انخفاض مستوى التنسيق والتكامل بين الانشطة المتعلقة بتوفير المواد الأولية وما يتعلق بنقل المنتجات إلى الجهات المستفيدة بالوقت المناسب، فضلاً عن عدم استثمار البنية التحتية لنظام المعلومات الإدارية على النحو المناسب في هذا المجال على الرغم من توافرها.
هدف الدراسة	تحديد دور خصائص مخرجات نظام المعلومات الإدارية في إدارة سلسلة التجهيز في معمل سميت بادوش-التوسيع.
منهج الدراسة وادواتها	المنهج الوصفي التحليلي/ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
مجتمع الدراسة والعينة	معمل سميت بادوش-التوسيع في محافظة نينوى/ وزع الباحث (150) استمارة على عينة عشوائية من الموظفين والعاملين في اقسام المعمل، تم استرجاع (138) استمارة (10) منها كانت غير صالحة.
أبرز نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لخصائص مخرجات نظام المعلومات الادارية مجتمعة في إدارة سلسلة التجهيز مجتمعة.
مجالات الافادة وأوجه الاختلاف	يكن جانب الافادة في اثراء الجانب النظري للبحث، اما مجال الاختلاف فتتمثل في البيئة الميدانية للدراسة المتمثلة بمعمل سميت بادوش-التوسيع وكذلك في كونها دراسة استطلاعية.

2- الدراسات الاجنبية

أ. دراسة (Maina et al., 2020)	
عنوان الدراسة	Sources of Competitive Advantage in the Dairy Industry: Supply Chain Management Practices. مصادر الميزة التنافسية في صناعة الألبان: ممارسات إدارة سلسلة التجهيز.
مشكلة الدراسة	القدرة التنافسية المنخفضة لمنظمات تصنيع الالبان الحكومية في كينيا وهيمنة منظمات تصنيع الالبان الاهلية على تسويق الحليب هنالك وتوقعات الزبائن المتزايدة والمنافسة من المنظمات الاقليمية والدولية.
هدف الدراسة	التعرف على آثار ممارسات إدارة سلسلة التجهيز على الميزة التنافسية التي تستند إلى نظرية العرض القائمة على الموارد.
منهج الدراسة وادواتها	المنهج الوصفي التحليلي/ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
مجتمع الدراسة والعينة	منظمات الالبان العاملة في (13) مقاطعة في دولة كينيا والبالغ عددها (150) منظمة/ وزعت استمارة الاستبيان على عينة بلغت (109) منظمة.
أبرز نتائج الدراسة	ان المنظمات التي تعمل بمستويات عالية من ممارسات إدارة سلسلة التجهيز فأنها تتمتع بدرجة عالية من الميزة التنافسية مقارنة مع اقرانها في السوق، فضلاً عن ذلك يؤدي تنفيذ ممارسات إدارة سلسلة التجهيز إلى زيادة الميزة التنافسية من حيث التكلفة المنخفضة والجودة العالية والموثوقية في التسليم والمرونة وجودة المنتج العالية.
مجالات الافادة وأوجه الاختلاف	افادت البحث في التعرف على ابرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، فضلاً عن تطبيقها في مجال صناعة الالبان، اما مجال الاختلاف فتتمثل في منهج الدراسة وادواتها ومكان التطبيق.

ب. دراسة (Zimon et al., 2020)	
Development of Key Processes along the Supply Chain by Implementing the ISO 22000 Standard.	عنوان الدراسة
تطوير العمليات الرئيسية على طول سلسلة التجهيز من خلال تطبيق المعيار ISO 22000.	
الزيادة في تنوع الطلب على الغذاء وتفتت سوق المواد الغذائية قد فرض على سلاسل التجهيز الغذائية ان تركز بشكل صارم على زيادة كفاءة وفاعلية انظمة الانتاج والتوزيع ومراعاة متطلبات الزبائن وتنفيذ الحلول المستدامة.	مشكلة الدراسة
بيان ما إذا كان تنفيذ متطلبات المعيار ISO 22000 في سلسلة التجهيز يمكن أن يدعم تنفيذ العمليات الرئيسية التي تحدث فيها ومن ثم زيادة مستوى جودة الاغذية وتقليل الهدر.	هدف الدراسة
دراسة مقارنة/ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.	منهج الدراسة وادواتها
عدد من المنظمات الغذائية في الدول الاوربية/ عينة من (300) منظمة تم اختيارها عشوائياً تعمل في بولندا وسلوفاكيا (اوربا الوسطى والشرقية)، و(301) منظمة تعمل في البرتغال (اوربا الغربية).	مجتمع الدراسة والعينة
ان تنفيذ متطلبات المعيار ISO 22000 على طول سلاسل التجهيز الغذائية يمكن أن يؤثر إيجاباً على تنفيذ العمليات الرئيسية ومن ثم يساهم في تقليل هدر الطعام في كل مرحلة من مراحل سلسلة التجهيز.	أبرز نتائج الدراسة
يكمن جانب الافادة في الاطلاع على بعض المصادر والمراجع العلمية ذات العلاقة بالبحث الحالي وما تضمنته هذه الدراسة من طروحات فكرية، اما مجال الاختلاف فتمثل في ان هذه الدراسة استخدمت اسلوب المقارنة كمنهج للدراسة واعتمدت على الاستبانة كأداة لتحليل البيانات.	مجال الافادة وأوجه الاختلاف

2-المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: سلسلة التجهيز

2-1- نشأة وتطور سلسلة التجهيز: تشكلت علاقات التجهيز عندما بدأ أفراد المجتمع في تبادل المنتجات والخدمات مع بعضهم البعض من خلال سلسلة من الأنشطة تبدأ من الحصول على مصدر المواد الخام حتى تسليمها للزبون النهائي (Crandall et al., 2015:9). ان أول من وصف علاقة الأنشطة المرتبطة بالإمداد عبر وظائف مختلفة ومنظمات متعددة كان الباحث Banbury في عام 1975 في ورقة بحثية متعلقة بالكهرباء (Nakano, 2020:3)، اما مصطلح سلسلة التجهيز (supply SC chain) فقد ظهر في عام 1982 من المستشارين Oliver & Webber اللذين وصفا المصطلح بأنه شبكة من المنظمات المشاركة في العمليات والأنشطة التي تولد قيمة في شكل منتجات أو خدمات إلى مستهلكين نهائيين، ومنذ ذلك الحين حاول العديد من الباحثين فهم كيفية تدمج المنظمات أنشطتها في سلسلة التجهيز هذه وتنسق تدفق المواد والمعلومات والأموال لدعم طلب السوق بشكل أفضل وتحسين القدرة التنافسية الشاملة لسلسلة التجهيز (Asgari et al., 2016:1).

ازداد الاهتمام بسلاسل التجهيز منذ أوائل التسعينيات اذ استخدم المتخصصون والأشخاص المهتمون مصطلح سلسلة التجهيز كنقطة انطلاق لشرح الاختلافات في الطرق التقليدية للانسبابية او تدفق المواد وما يصاحبها من انسيابية في تدفق المعلومات على الاجهزة. يأتي هذا المفهوم من وجود ارتباطات بين المستويات في قناة الارتباط من نقطة الانطلاق إلى نقطة الاستهلاك اذ تشير نقطة الانطلاق في سلسلة التجهيز إلى المجهز أو المنظمة المصنعة في حين ان نقطة الانتهاء أو الاستهلاك يشير إلى الزبون او ما يطلق عليه المستهلك النهائي (الربيعي وآخرون، 2019: 188-189).

2-2- مفهوم وتعريف سلسلة والتجهيز: ان سلسلة التجهيز عبارة عن نظام متعدد المستويات يغطي الإنتاج واللوجستيات والمبيعات وخدمة ما بعد البيع، وعملية سلسلة ومنسقة لعمليات تجارية متعددة من خلال الحفاظ على إنتاجية العلاقات التجارية وتعزيزها مع مجهزي المواد الخام والمكونات والمنتجات شبه المصنعة وتقليل تكاليف التخزين وصيانة مراكز التوزيع وزيادة الحصة السوقية وإنشاء شبكة مبيعات فاعلة (Xu et al., 2022, 128). في السياق ذاته تم ذكر سلسلة التجهيز على انها هيكل من

الكيانات التي ترتبط ببعضها البعض وذلك عن طريق استخدام التدفقات المادية والمالية وتبعاتها الوظيفية والهيكلية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية. ويحدث تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين، يكون اتجاه تدفق المنتج من مُجهز المواد الخام إلى المستلم النهائي - المستهلك بينما تحدث التدفقات المالية في الاتجاه المعاكس لتدفق المنتجات. تشارك الكيانات العاملة في سلسلة التجهيز من خلال الروابط مع المجهزين والمستلمين في العديد من العمليات والأنشطة التي تخلق قيمة على شكل منتجات وخدمات يتم تسليمها للمستهلكين النهائيين (Jacyna-Gołda et al.,2018:44).

سلسلة التجهيز كمفهوم مر بمراحل عديدة، لكنه بشكل عام يحتفظ بسياقه وطريقته وتوظيفه، فهي مزمنة سلسلة من العمليات التجارية المترابطة من أجل (خلق الطلب على المنتجات، والحصول على المواد الخام، وتحويل هذه المواد الخام إلى منتجات نهائية، وإضافة قيمة إلى هذه المنتجات، وتوزيع هذه المنتجات والترويج لها لتجار التجزئة أو الزبائن، وتسهيل تبادل المعلومات بين كيانات الأعمال المختلفة) وبهدف اساس هو تحسين الكفاءة التشغيلية والوضع التنافسي للمنظمة والربحية (Min,2015:2). وقد عُرفت سلسلة التجهيز على انها عبارة عن شبكة من المنظمات تعمل معاً، ومتصلة بالتحكم في تدفق المواد والمعلومات وإدارتها وتحسينها من المجهزين إلى الزبائن النهائيين (Basuki,2021:9)، وقد تم تعريفها أيضاً على انها شبكة من المجهزين والمصنعين ومراكز الإنتاج و التوزيع والمستودعات للحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى منتج نهائي وتسليمه الى الزبون (Joshi,2022:136).

ومما تقدم وتم الإشارة اليه سابقاً يعرف الباحثون سلسلة التجهيز على انها شبكة من المنظمات يمكن من خلالها تنسيق العديد من العمليات التجارية بدءاً من شراء المواد الخام لغاية تحويلها إلى منتجات نهائية يجري إضافة قيمة لها وايصالها الى الزبائن.

2-3- فوائد سلسلة التجهيز: يتغير هيكل وفهم سلاسل التجهيز بسرعة من خلال سعي المنظمات إلى امتلاك أنظمة فاعلة لتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة لسلاسل التجهيز المتكاملة الخاصة بها، وتعمل هذه الانظمة على تحسين تتبع الموارد والتحكم في التكاليف وأداء القوى العاملة من الطلب إلى التصنيع مع تسهيل اكتشاف العيوب والمشكلات المحتملة وتصحيحها (Özlen & Hasanspahic,2013:31). تُعد سلسلة التجهيز أكثر فائدة من أي وقت مضى لأنها جزء لا يتجزأ من أعمال المنظمة وهي ضرورية لأي منظمة تريد النجاح وكسب ثقة الزبائن، فضلاً عن تحسين خدمة الزبائن وتخفيض تكاليف التشغيل وتحسين الوضع المالي للمنظمة (Kleab,2017:397).

تحقق سلسلة التجهيز فوائد ومنافع عدة للمنظمة هي: (علي،2019:23-24)

1- ارتفاع معدل الكفاءة: يؤدي تنفيذ أنشطة سلسلة التجهيز بطريقة فاعلة ومتكاملة في المنظمة إلى الدقة في عملية التنبؤ بالطلب والكفاءة في التخطيط، والذي يزيد من قدرة المنظمة على التكيف بشكل أكثر مرونة مع تقلبات السوق خاصة بالنسبة للمنتجات ذات دورة الحياة القصيرة.

2- خفض الكلف: ان من أهم فوائد سلسلة التجهيز هي خفض التكلفة. فمن خلال الانشطة المختلفة يمكن للمنظمة في كثير من الأحيان تقليل التكاليف بشكل عام على سبيل المثال تؤدي الإدارة الفاعلة لسلسلة التجهيز إلى تحسين نظام المخزون الخاص بها من خلال التنبؤ بحجم المساحة المطلوبة للمخزون مما قد يقلل من آثار التلف فيه، فضلاً عن قدرتها على تحسين الأنظمة التي تستجيب لاحتياجات الزبائن بطريقة أكثر كفاءة لتقليل تكلفة فقدان الزبائن وكذلك اقامة علاقات جيدة مع المجهزين والموزعين مما يؤثر بشكل إيجابي على المنظمة.

3-زيادة الارباح: انعكاساً للفوائد التي تسمح للمنظمات بتخفيض التكاليف سيكون لذلك تأثير إيجابي على مستويات ربحها الإجمالية.

4-زيادة الانتاج: ان التنسيق والتعاون مع منظمات النقل وكذلك الموزعين والبائعين والمجهزين يُمكن المنظمات من زيادة الإنتاج.

5- تعزيز مستوى التعاون: أنجح المنظمات اليوم هي الأكثر تواصلًا وتعاونًا فيما بينها جميعاً. فعندما يكون هناك نقص في الاتصال بين أعضاء السلسلة (كالبائعين أو الموزعين أو المجهزين) تكون هنالك عيوب في العمليات التي تحدث داخل سلسلة التجهيز بسبب نقص المعلومات، لذلك يجب على المنظمات أن تفتح أبوابها للتطوير وأن تبني نظاماً تقنياً مماثلاً للأعضاء الآخرين في سلسلة التجهيز ومعرفة توقعات الزبائن والسعي لتحقيقها من خلال التواصل الفاعل بين مختلف الأعضاء في السلسلة.

6- تخفيض التأخير في العمليات: يمكن للمنظمة تقليل أي تأخير في عملياتها من خلال إجراء عملية اتصال جيدة مع أعضاء سلسلة التجهيز جميعاً، لأن جميع أعضاء السلسلة يعرفون ما يفعلونه وما يفعله الآخرون من خلال عملية الاتصال المعلوماتي الذي يؤدي إلى التقليل من التأخير في الشحنات وإلى زيادة الحركة في قنوات التوزيع ومحطات التحميل وخطوط الإنتاج.

7- تحسين شبكة سلسلة التجهيز بشكل عام: لا تتم المحافظة على نظام إدارة سلسلة التجهيز بشكل مستمر ودائم إلا من خلال جمع المعلومات والتواصل والتعاون المستمر بين أعضاء سلسلة التجهيز.

ومن فوائد سلسلة التجهيز على المستوى العالمي انها تزيل الحواجز والقيود (المادية والسياسية والاقتصادية والثقافية) لتحرير وتسهيل تبادل المنتجات والخدمات والأفراد والأموال والخبرات بين المنظمات (Chandak et al.,2014:158).

2-4- **مخاطر سلسلة التجهيز:** لا توجد منظمة اليوم يمكنها العمل في بيئة آمنة تماماً دون مخاطر، لذلك يمكن القول أن عملية إدارة المخاطر أمر بالغ الأهمية لعمليات المنظمات المستمرة في مجالات الأعمال جميعها. ان المنظمات التي تواجه اضطرابات في سلسلة التجهيز قد تتوقع أداءً أقل مقارنةً بالمنظمات التي لا تعاني منها وإن ارتفاع مستوى المخاطر في السلسلة يعني مزيداً من الاضطراب والعواقب لسلبيه مثل مشكلات الجودة وشكاوى الزبائن والتأخير في التسليم وعدم التوافق بين العرض والطلب. وتُعرف مخاطر سلسلة التجهيز على أنها احتمالية وقوع الأحداث وعواقبها في أي مرحلة من مراحل سلسلة التجهيز من البداية إلى النهاية بدءاً من مصادر المواد الخام وحتى الاستخدام النهائي للزبائن (Kidane & Sharma,2016:71).

هنالك خمسة مخاطر تحيط بسلسلة التجهيز هي: (المفرجي،2018:32)

1- **المخاطر البيئية:** وهي المخاطر المتعلقة بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والطبيعية.

2- **المخاطر الصناعية:** تشير إلى المخاطر التي لا تؤثر على كافة قطاعات الصناعة ولكنها تؤثر على قطاعات صناعية محددة مثل المخاطر المتعلقة بالطلب.

3- **المخاطر التنظيمية:** هي مخاطر ظروف التشغيل غير المؤكدة مثل نقص العمالة المتخصصة والمدخلات الأخرى.

4- **المخاطر المرتبطة بقضايا محددة:** على سبيل المثال المخاطر المرتبطة بالأهداف والحواجز التي تؤثر على القضايا وتتعقد عملية صنع القرار في مختلف أبعادها.

5- **المخاطر المتعلقة بصناع القرار:** ترتبط هذه المخاطر بمعرفة وخبرات ومهارات متخذ القرار وسلوك البحث عن المعلومات والوعي المحدود لصانعي القرار.

2-5- **تحديات سلسلة التجهيز:** هناك عدد من الحواجز التي تعيق مسار المنظمات عند تنفيذها لممارساتها وعملياتها. تنقسم حواجز سلسلة التجهيز إلى فئتين: التنافس بين المنظمات والتعقيد الإداري. تتمثل العوائق المرتبطة بالمنافسة بين المنظمات على وفق الأهمية في حروب النفوذ الداخلية والخارجية وضعف تخطيط سلسلة التجهيز والافتقار إلى رؤية سلسلة التجهيز وانعدام الثقة والالتزام بالتنفيذ وسوء فهم سلسلة التجهيز، كلها عوامل تضر بحركة سلسلة التجهيز ويجب أن تقلل الإدارة من تأثيرها، أما بالنسبة للحواجز التي يغطيها التعقيد الإداري فإن المظاهر الرئيسة هي الاختلافات في ثقافة الأعمال والقصور في نظم المعلومات ونقص التوجيه والقياس في سلاسل التجهيز، ويمكن اتباع مجموعة من الحلول المقترحة للتقليل من حواجز سلسلة التجهيز بما في ذلك شفافية المعلومات والتخطيط التعاوني والتركيز على الموارد البشرية وتتبع الأداء وغيرها (Shukla et al.,2011:2063).

هنالك العديد من التحديات التي تواجه سلاسل التجهيز المختلفة في المنظمات هي: (Phase & Mhetre,2018:975-976)

1- **تحدي العولمة:** ان توزيع المجهزين في مواقع جغرافية مختلفة يجعل سلسلة التجهيز معقدة.

2- **أسواق سريعة التغير:** ان الابتكار المستمر الناتج عن الأسواق سريعة التغير يوجب على المنظمات أن تتوقع الحاجة إلى منتجات جديدة باستمرار.

3- **الجودة والامتثال:** تتمثل بالضغط على المنظمة لإنشاء منتجات عالية الجودة وعلى ضرورة الالتزام بالمعايير التنظيمية والامتثال لها أثناء تصنيع المنتجات وتعبئتها ومناولتها ونقلها.

4- **إدارة المخزون:** وهو الحفاظ على مخزون كافٍ لتلبية جميع توقعات الزبائن.

- 5- إدارة المجهزين: وهو البحث عن مجهزين يقدمون خدمة متسقة وموثوقة وبأسعار لا تضر على المحصلة النهائية للمنظمة.
- 6- إدارة السلامة والجودة: تثير عولمة سلاسل التجهيز المخاوف بشأن جودة وسلامة المنتجات المصنوعة في البلدان الأخرى.
- 7- تخفيف المخاطر: تتعرض المنظمات التي تعتمد على جهاز واحد للخطر إذا لم يتمكن هذا الجهاز من تلبية المتطلبات.
- أن المنظمات بحاجة إلى سلاسل تجهيز أكثر كفاءة (حتى أكثر ذكاءً) أي تتضمن ثلاث خصائص رئيسية للتغلب على هذه التحديات بشكل فاعل، لذا يجب أن تكون مجهزة ومتراصة وذكية (Özlen & Hasanspahic, 2013:34).
- 1- **المنظمات المجهزة:** يمكن ان تكتسب رؤية اكبر عبر الشبكة وتقلل التكاليف وتخفف المخاطر وتُدير التعقيد المتزايد من خلال أجهزة الاستشعار والأجهزة الذكية.
- 2- **المنظمات المترابطة:** يمكن مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات بشكل تعاوني والحصول على إدارة في الوقت الفعلي من خلال دمج سلسلة التجهيز بأكملها.
- 3- **المنظمات الذكية:** يمكن تقييم المخاطر والقيود المعقدة والديناميكية بشكل متزايد واكتساب رؤية أفضل من خلال استخدام أدوات التحليلات والمحاكاة والنمذجة المتقدمة.
- 2-6 **عمليات سلسلة التجهيز:** يجب ان تضيف العمليات قيمة للزبون في نقاط سلسلة التجهيز جميعاً. وتعزز مفاهيم سلسلة التجهيز الربط بين العمليات والأداء الذي يتضمن العمليات الداخلية للمنظمة وكذلك تلك الخاصة بزبائنها ومجهزيها الخارجيين (Krajewski et al., 2016:26).
- يوضح الجدول (3) عمليات سلسلة التجهيز المعتمدة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين وكما يلي:

جدول (3) عمليات سلسلة التجهيز

ت	العمليات الباحث	الشراء	التزوين	الاتاج	التوزيع	القل	الجودة	خدمة الزبون	المعلومات	التبؤ	تأيد الجودة	الشحن والإيداع	الموقع	التسليم	التعبئة والتغليف	التخطيط
1.	(الطويل والعبادي، 2013: 54-55)	✓	✓	✓	✓	✓										
2.	(Mishra&singh, 2013:433)		✓	✓		✓			✓				✓			
3.	(Rozados&Tjahjono, 2014:7)	✓	✓		✓	✓										
4.	(نعيم، 2015: 85)	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓				
5.	(Bendeković et al., 2015:2)			✓		✓			✓				✓			
6.	(Stevenson, 2018:654)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		
7.	(الدباغ والنعمة، 2018: 141-139)	✓	✓	✓	✓	✓										
8.	(جمال، 2018: 28-21)	✓	✓		✓	✓		✓		✓					✓	
9.	(Hugos, 2018:4)		✓	✓		✓		✓					✓			
10.	(شعبان، 2020: 53)	✓	✓		✓	✓	✓	✓								
11.	(اليوزبكي وسالم، 2021: 440)	✓	✓	✓	✓	✓										
12.	(Blanchard, 2021:32)	✓	✓		✓	✓		✓		✓						✓
13.	(Abdirad&Krishnan, 2021:3)	✓	✓	✓						✓	✓					✓
المجموع		10	12	9	8	12	2	4	6	4	1	1	3	1	1	2
النسبة المئوية		77 %	92 %	69 %	62 %	92 %	15 %	31 %	46 %	31 %	31 %	8 %	23 %	8 %	8 %	15 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه.

يلحظ من خلال الجدول (3) ان هنالك تباين واضح في وجهات نظر الكتاب والباحثين، ولأغراض هذه الدراسة سيتم اعتماد العمليات التالية (الشراء، التخزين، الانتاج، التوزيع، النقل، خدمة الزبون والمعلومات) لكونها تتلائم مع عمل الشركة والبحث. وفيما يلي شرح لهذه العمليات وكما يلي:

2-6-1 الشراء: ان الشراء هو العملية المسؤولة عن الحصول على احتياجات المنظمة من المواد الخام والأجزاء والمعدات والمستلزمات الأخرى التي تطلبها المنظمة بالكمية التي تحتاجها والجودة المطلوبة والوقت والسعر المناسبين ومصدر التجهيز الصحيح ويضيف البعض الخدمة المناسبة اللازمة لتحقيق أفضل استخدام للمواد، لذا من المهم التأكد من شراء المواد والأجزاء على وفق المواصفات والجودة المطلوبة للمنتج وتسليمها في الوقت المناسب. إذا كانت المواد والأجزاء المستخدمة ذات جودة رديئة فسيكون المنتج النهائي ذو جودة رديئة، وإذا تأخر استلام المواد فقد يتأخر المنتج النهائي في الوصول إلى الزبون (الطويل والعباذي، 2013:54).

ان المشتريات تستحوذ على أكثر من 60٪ من تكلفة المنتج النهائي من الأجزاء والمواد المشتراة، ومع ذلك فإن أهمية الشراء ليست فقط تكلفة شراء المواد ولكن أيضاً عوامل مهمة أخرى مثل الجودة وحسن وقت التسليم وكلاهما يمكن أن يكون له تأثير كبير على العمليات. تشمل مسؤوليات الشراء تحديد مصادر التجهيز والتفاوض بشأن العقود والحفاظ على قاعدة بيانات المجهزين والحصول على المواد والخدمات التي تلي أو تتجاوز متطلبات العمليات في الوقت المناسب وبطريقة فاعلة من حيث التكلفة وإدارة المجهزين (Stevenson, 2015:660)، وتسعى إدارات الشراء في المنظمة إلى تقليل التكاليف المرتبطة بهذا البعد والذي يمثل جزءاً كبيراً من تكاليف الإنتاج من أجل تلبية الطلب باتباع سياسات معينة مع الحفاظ على الجودة المناسبة لتحقيق ميزة تنافسية والحصول على حصة سوقية مناسبة في السوق، وكذلك تعمل إدارات الشراء جاهدة الى تقليل الطلبات ذات الحجم الكبير المبالغ فيها والتي تتجاوز الاحتياجات الفعلية لمختلف إدارات المنظمة (شعبان، 2020:54).

2-6-2 التخزين: هو عملية حفظ الموجودات لفترة زمنية والمحافظة عليها بحالتها الأصلية أو تعريضها لظروف تحدث فيها تغييراً مقصوداً وإتاحتها حسب الحاجة اليها في مراحل محددة (الخددي، 2022:141). إذ يُعدّ التخزين نشاطاً أساساً مهماً في سلسلة التجهيز وله كفاءة عمل عالية وتأثير جيد ويلعب دوراً مهماً في تقليل تكلفة سلسلة التجهيز، وان الغرض الرئيس من إدارة المخزون في كل منظمات الانتاج هو إعداد المواد المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة (Sadi-Nezhad et.al, 2011, 167). يتم الحفاظ على المواد الخام والمكونات والمنتجات الوسيطة وكذلك الوحدات تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع بأقل قدر ممكن من استثمار الاموال وبأقل تكلفة والاحتفاظ بها لمدة من الوقت لحين الحاجة إليها لأن المخزون الزائد ليس سوى أموال معطلة، لذلك تكتسب عملية التخزين أهمية في المنظمات الصناعية لأنها تؤثر بشكل كبير أو مباشر على عملية الإنتاج إذ توفر متطلبات الإنتاج من المواد الخام أو قطع الغيار أو المعدات عند الحاجة اليها، ومن ثم الحفاظ على إمدادات عملية التشغيل الدائمة والمنظمة. أن إهمال هذه العملية يمكن أن يسبب الكثير من الضرر للمنظمة إذ يؤثر على تكاليف الإنتاج بشكل عام وأنشطة التسويق بشكل خاص لان التخزين يستقبل البضائع النهائية ويحافظ عليها حتى بيعها (خنصال، 2020:15-16).

2-6-3 الانتاج: هو جزء المنظمة المسؤول عن تحويل مجموعة من المدخلات إلى المخرجات المرغوبة بمستوى الجودة المطلوب. ويُعرّف الإنتاج بأنه عملية التحول التدريجي لشكل من أشكال المواد إلى آخر عن طريق العمليات الكيميائية أو الميكانيكية لإنشاء أو تعزيز فائدة المنتج للمستهلك ، ومن ثم فإن الإنتاج هو عملية ذات قيمة مضافة في كل مرحلة من المعالجة (اليوزبكي وسالم، 2021:441). تنفذ عملية الإنتاج خطة التجهيز الموجودة في المنظمة لإنتاج المنتج أو الخدمة، ومع ذلك يجب أن تتكامل عملية الإنتاج مع العمليات التي توفر المدخلات وتحدد الطلبات وتسلم المنتجات للزبائن. يُعدّ دمج العمليات التي تواجه التجهيز وتواجه الزبائن في الإنتاج أمراً مهماً لمنظمات الخدمات كما هو الحال بالنسبة لمنظمات التصنيع، وترتبط أفضل المنظمات عمليات إنتاجها بشكل مُحكم بالمجهزين والزبائن (Krajewski et al., 2016: 578).

يجب دمج أنشطة المجهزين جميعاً على خط تدفق المواد أثناء الإنتاج والتجميع وتوزيع المنتج في وقت الذروة لصياغة استراتيجية عمليات ذكية، وقد تؤدي أي مشكلات متبقية في أي جزء إلى عدم اتساق الاستراتيجية. وبخلاف المواد يجب ان تكون القوى

العاملة وتصميم الأعمال والتكنولوجيا اجزاء حاسمة من استراتيجية متكاملة. وان الغرض الرئيس بالنسبة للمصنعين من تصميم سلسلة تجهيز هو التحكم في المخزون من خلال إدارة تدفق المواد، ويمكن للمصنعين تقليل تكاليف المواد مما يجعل من سلسلة التجهيز مجالا تنافسياً مهماً (الطويل والعبادي، 2013: 54-55).

2-6-4 التوزيع: هو عملية تجعل نقل المنتجات والخدمات من المنتجين إلى الزبائن امراً ممكناً ، يتعلق الأمر بمساعدة وتسهيل الافراد والمنظمات لعملية تدفق المنتجات والخدمات وضمان حركتها من المنتجين إلى الزبائن النهائيين. ويعمل التوزيع على خدمة تقديم المنتجات من خلال تسليمها وعرضها في منافذ البيع اذ أنها تمثل أداة لتنظيم وموازنة العرض والطلب في الأسواق المختلفة، ويُعد التوزيع ميزة تنافسية إذا ما تم التخطيط له بعناية وتنفيذه بشكل صحيح مع وجود مراقبة فاعلة عليه. تكمن أهمية التوزيع في تقليل التكاليف من خلال توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين اعتماداً على وسائل النقل الجيدة والاقتصادية. يمكن الحصول على فوائد عديدة من خلال عملية التوزيع وهي تلك المزايا المتعلقة بالبيع بالتجزئة والمزايا المتعلقة بالوقت (أي المعالجة عند الحاجة) والمزايا المتعلقة بالموقع (أي المعالجة في مكانها) بصورة تحقق رضا الزبون وبشكل كامل (شعبان، 2020: 61). فالتوزيع هو الرابط الأخير الذي تكون فيه المنظمة قادرة على بدء ومواصلة والحفاظ على التقدم ومتابعة أنشطتها الأخرى بسبب الأنشطة العامة التي تقوم بها المنظمة من حيث الإنتاج والتعبئة والتخزين وما إلى ذلك التي تكون ذات أهمية أقل نسبياً ما لم يتم توزيعها وتسليمها للزبون، فالتوزيع عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تدعم تدفق المنتجات النهائية من المنظمة إلى الزبون (اليوزكي وسالم، 2021: 442). للتوزيع ركيزتان أساسيتان تتمثل في منافذ التوزيع والخدمات اللوجستية تمثل منافذ التوزيع الرابط بين شركة الإنتاج والمشتري، بينما تتضمن الخدمات اللوجستية نقل الكمية اللازمة من المنتج في الوقت والمكان المناسبين (الدباغ والنعمة، 2018: 141).

2-6-5 النقل: يُعد النقل حجر الزاوية في سلسلة التجهيز لأنه بدونهُ لا يوجد تجهيز (نعيم، 2015: 65). فهو اختيار الوسائل المناسبة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات المتعلقة التي تتعلق بعروض النقل. تُعد تكاليف النقل من أهم عناصر التكلفة عندما تتعامل المنظمة مع المجهزين أو الزبائن لأنها تؤثر بصورة مباشرة على قرارات البيع والشراء التي تتخذها المنظمة، لذلك يجب على المنظمات اختيار طريقة النقل التي تساعد على تحقيق جودة التسليم والكلفة المنخفضة من خلال التفاوض مع شركات النقل للحصول على أفضل الأسعار والاختيار بين امتلاك وسائل نقل أو استئجارها. تضيف عملية النقل قيمة من خلال توفير مزايا الزمان والمكان عن طريق نقل البضائع إلى أماكن محددة في أوقات محددة . تتم المفاضلة بين التكاليف المرتبطة بخدمة النقل وبقيّة التكاليف الأخرى فالنقل السريع يعني مخزوناً أقل وحجماً أقل للمستودعات ومتطلبات تعبئة أقل (جمال، 2018: 24-25).

تُبنى عملية النقل على نقل المواد والمستلزمات كافة من المجهزين إلى العملية التصنيعية ومن ثم نقلها الى الزبائن. ونظراً لموقعه الحيوي والحساس في المنظمة فإنه له دور كبير ومهم في تحديد كفاءة وجودة الخدمات التي يمكن ان يؤثر بشكل كبير على تحسين الصورة لدى الزبائن الذين يتعاملون معها، ويُعد من المحددات الرئيسة لرضا الزبائن على المنتجات والخدمات المقدمة لهم لان خلاصة عملية الإنتاج تعتمد على تسليم الزبائن لسلعهم وخدماتهم عند طلبهم لها (الخديدي، 2022: 141).

2-6-6 خدمة الزبون: تُعد خدمة الزبون العملية الرئيسة الأولى التي تهتم بها المنظمة وان أي تخطيط لوظائف أخرى يعتمد على متطلبات هذه العملية اذ تحتاج المنظمة إلى دراسة رغبات وتطلعات الزبائن من أجل القيام بعمل جيد وتقديم افضل العروض المحتملة للزبائن، ومن الصعب بناء علاقة جيدة مع الزبائن دون إجراء بحث فاعل حول متطلباتهم واحتياجاتهم بأقل تكلفة ممكنة فهي حلقة الوصل بين وظائف المنظمة جميعاً (جمال، 2018: 22). تتم هذه العملية بين المشتري ومندوب المبيعات والوسيط وتؤدي الى قيمة مضافة للخدمة المنتجة أو المتبادلة ، ويمكن إنشاء هذه القيمة المضافة على المدى القصير كمعاملة بسيطة أو على المدى الطويل كعقد شراكة، لذلك فإن خدمة الزبائن هي العملية التي يتم من خلالها تحقيق مزايا مهمة في سلسلة القيمة بشكل فاعل. تتضمن استمرارية خدمة الزبائن عملية مكونة من ثلاثة مستويات من الأنشطة تتمثل في عناصر ما قبل المعاملة والمعاملات وما بعدها (Naoui, 2014: 790).

ان خدمة الزبائن وجدت لتحسين أداء الأعمال ويمكن أن تكون أيضاً عامل تميز حقيقي ومكوناً رئيساً للميزة التنافسية في أعمال سلسلة التجهيز. وتُعرف خدمة الزبائن على أنها قدرة المنظمة على تجاوز احتياجات الزبائن وتوقعاتهم باستمرار، وان قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدمات جيدة بدلاً من مجموعة متنوعة من الخدمات الجيدة والسيئة هي التي تساعد الزبائن على بناء تصورات عنها، ومن ثم مساعدتهم على تحديد ما إذا كانوا سيتعاملون مع المنظمة ام لا. من منظور سلسلة التجهيز إذا كانت جودة المنظمة وتكلفتها وأوقات التسليم مماثلة لتلك الخاصة بمنافسها فإن أحد المجالات الرئيسة للميزة التنافسية هو خدمة الزبائن التي تقدمها، ويمكن تقسيم زبائن سلسلة التجهيز إلى زبائن داخليين وزبائن خارجيين (scott et al.,2018:175-176).

2-6-7 المعلومات: ان المعلومات هي أساس اتخاذ القرار في عمليات سلسلة التجهيز، فهي نشاط يُوصل بين الاطراف كافة في السلسلة طالما أن الارتباط قوي (أي أن البيانات دقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب). تُستخدم المعلومات في أي سلسلة تجهيز لغرضين: (Hugos,2018:11)

أ. تنسيق الأنشطة اليومية المتعلقة بأعمال العمليات الأخرى في سلسلة التجهيز.

ب. التنبؤ والتخطيط لتوقع وتلبية الاحتياجات المستقبلية.

ان استخدام المعلومات الجيدة يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات فاعلة بشأن المواد التي يجب إنتاجها وكمية إنتاجها ومكان تخزينها وأفضل طريقة لنقلها (Mishra&singh,2013:433). تُعد إتاحة المعلومات وتبادلها أمراً بالغ الأهمية في تنسيق عمليات سلسلة التجهيز، ويعمل التبادل الفاعل للمعلومات على تقليل سوء الفهم ويدرك المرونة وسرعة الاستجابة ويحسن من عملية صنع القرار اذ تتم مشاركة المعلومات التفصيلية والدقيقة بين المشتري والمجهزين الرئيسيين في الوقت المناسب لتلبية احتياجات المنظمة. يساعد التنسيق السلس للمعلومات ومشاركتها وتوافرها في المنظمة على تحسين الكفاءة والاستجابة السريعة وخفة الحركة لسلسلة التجهيز من خلال اتباع نهج مبتكر لتبادل المعلومات ولهُ تأثير قوي في الحد من عدم اليقين في سلسلة التجهيز وتحسين الأداء (Topal& Sahin,2018:201-202). ذكر العديد من الباحثين أن مفتاح سلسلة التجهيز هو توفير بيانات تسويقية دقيقة ومحدثة في كل عقدة في سلسلة التجهيز التي يمكن استخدامها كمصدر للميزة التنافسية ومصدر لقيمة معززة للزبائن، فضلاً عن مشاركتها مع أطراف أخرى داخل سلسلة التجهيز. يمثل الاستخدام الفاعل للمعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب من قبل العناصر الوظيفية داخل سلسلة التجهيز عاملاً مميزاً رئيساً، ويُعد تدفق المواد المبسطة بما فيها تدفق المعلومات في أنحاء السلسلة كافة هو العامل الأساس لسلسلة التجهيز المتكاملة والفاعلة (المفرجي،2018:42-43).

3-المبحث الثالث: الجانب العملي

3-1- عينة البحث: أسست شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية والحيوانية في عام 2008 بعد دراسة مستفيضة لحاجات الفرد والعائلة العراقية وتم انشائها كشركة مساهمة تحت إشراف مباشر من العتبة العباسية المقدسة بالاشتراك مع شركة مجموعة كربلاء العالمية، بعدها أصبحت الشركة بالكامل تابعة للعتبة العباسية المقدسة في كربلاء.

تُعد شركة نور الكفيل من الشركات الرائدة في الانتاج الغذائي والحيواني، وقد رفدت السوق العراقي بأنواع المنتجات المختلفة الحيوانية والزراعية ومنتجات الالبان، اذ تُعد منتجات شركة نور الكفيل ذات جودة عالية وأسعار مناسبة تعين بها المواطن البسيط. سعت شركة نور الكفيل للاعتماد على المنتج الوطني وتشجيع المشاريع الوطنية كمشاريع عصائر الفواكه والالبان والبيض. كما حرص مدير الشركة على استثمار الطاقات الشبابية داخل الشركة وترجمة أفكارهم الى مشاريع تخدم المواطن والسعي للنهوض بالواقع الإنتاجي الوطني من خلال انشاء أو التعاقد مع المعامل المحلية وتشغيل أكبر عدد من الايدي العاملة الوطنية.

بدأت شركة نور الكفيل بإنشاء مراكز للبيع المباشر في محافظة كربلاء المقدسة ثم النجف الاشرف والعاصمة بغداد لتصل اليوم بفضل جهودها الى معظم المحافظات العراقية مثل محافظة بابل والقادسية والبصرة وذي قار وواسط وميسان والمثنى وديالى وصلاح الدين، وتتابع الشركة مراحل انتاج المواد جميعها عن طريق لجان مختصة تم تشكيلها من قبل مركز الكفيل الاسلامي التابع للعتبة العباسية المقدسة وإدارة الشركة تقوم بالإشراف المباشر بدءاً من الخطوات الأولى للإنتاج والتأكد من سلامة المنتجات

ومطابقتها للمواصفات وحتى وصولها الى المستهلك . تعمل الشركة بصورة دؤوبة ومستمرة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال الصناعات الغذائية وتمتلك خبرة فنية عالية في هذا المجال، فضلاً عن امتلاكها مختبر متخصص ومزود بأجهزة حديثة وملاك ذات كفاءة وخبرة. وتقوم الشركة بإنتاج (الشنينة والزبادي) بأحجام مختلفة ونكهات ومميزة، إذ تبلغ عدد الخطوط لإنتاج بطل وقذح الشنينة (4) خطوط بطاقة انتاجية تبلغ (120) طن يومياً، في حين تبلغ عدد الخطوط لإنتاج قذح وسطل الزبادي (6) خطوط بطاقة انتاجية تبلغ (30) طن يومياً.

3-2- تحليل نتائج قائمة فحص عمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية: سيجري في هذه الفقرة تقييم واقع عمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية من حيث حساب الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية للمطابقة وحجم الفجوة باعتماد قوائم الفحص لقياس فجوة التطبيق والتوثيق.

3-2-1- الشراء: تظهر قائمة الفحص في الجدول (4) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد الشراء في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية.

جدول (4) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق بُعد الشراء

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			غير مطبق وغير موثق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	
0		6	5	4	3	2	1	0
1. الشراء								
1.	تفاضل شركة نور الكفيل بين مجهري المواد الأولية على اساس شروط التجهيز المناسبة كالكلفة والجودة والتوقيت المناسب والالتزام بسلامة الاغذية.		√					
2.	تنسق شركة نور الكفيل ومن خلال وظيفة الشراء خطط الانتاج والجدولة.	√						
3.	تعمل شركة نور الكفيل على بناء علاقات طويلة الامد مع المجهزين.		√					
4.	تسعى شركة نور الكفيل للكشف عن مصادر تجهيز جديدة التي من المحتمل ان تحقق اداء متميزاً وتطويع علاقات جيدة مع المجهزين.		√					
5.	تحرص شركة نور الكفيل على شراء المواد من المجهزين ذوي السمعة والالتزام العاليين.		√					
6.	تحرص لجان المشتريات في شركة نور الكفيل على نقل المعلومات الضرورية للمجهزين باستمرار.						√	
7.	تتصف لجان المشتريات في شركة نور الكفيل بالخبرة والكفاءة.		√					
التكرارات		0	1	5	0	0	0	0
النتيجة		0	5	20	0	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح		3.71						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		61.90%						
حجم الفجوة (%)		38.10%						

واستُخدمت المعادلات التالية لاستخراج النسبة المئوية للمطابقة وحجم الفجوة وكما يلي:

$$1- \text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الاوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

$$3.71 = \frac{26}{7} =$$

$$2- \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{اعلى درجة في المقياس}}$$

$$61.90 = \frac{3.71}{6} =$$

$$3- \text{حجم الفجوة} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة}$$

$$38.10 = 61.90 - 1 =$$

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (4) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد الشراء، فقد حققت الشركة وسطاً حسابياً قدره (3.71) من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (61.90%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (38.10%)، ويعود ذلك الى نقاط القوة والضعف المبينة على النحو الآتي:

أ. نقاط القوة

1. تفاضل الشركة بين مجهزي المواد على أساس شروط التجهيز المناسبة كالكلفة والجودة والتوقيت وغيرها، اذ كانت الشركة تستورد (الحليب المجفف) من فرنسا وهولندا ولكن بسبب التكلفة العالية المتعلقة باستيراد الحليب التي أثرت على سعر المنتج، فضلاً عن بعض العناصر الأخرى تم تغيير وجهة الاستيراد إلى إيران للحفاظ على سعر المنتج في السوق والاستمرار في تقديم الجودة نفسها والتسليم الفوري.

2. تستورد الشركة كمية اكبر من المعتاد (من الحليب المجفف أو ملحقات إنتاج أخرى) في حالات معينة او مناسبات خاصة من أجل مواصلة عملية الانتاج وتلبية متطلبات الزبائن في الاوقات والكميات المتفق عليها، مثل التوقف الذي يحدث خلال اعياد نوروز في إيران والممتد لمدة (15) يوماً أو عندما يكون الطلب على منتجات الألبان مرتفعاً جداً خلال شهر رمضان المبارك أو عندما ازداد الطلب على منتجات الشركة وبشكل كبير عندما اطلقت الحكومة العراقية مبادراتها المتعلقة بدعم المنتج المحلي. لذلك لاحظنا ان هنالك درجة عالية من التنسيق بين المواد والكميات المشتراة من الشركة وبين خطط الإنتاج والجدولة لديها.

3. تتمتع الشركة بعلاقة جيدة مع مجهزيها الخارجيين فهي تستورد الحليب المجفف من إيران منذ العام (2017) وحتى الآن.

ب. نقاط الضعف: ليس لدى الشركة اي اسلوب واضح او آلية مناسبة تمكنها من النقل المستمر للمعلومات الضرورية كافة المتعلقة بمنتجاتها إلى مجهزيها الخارجيين وباستمرار.

3-2-2- التخزين: تظهر قائمة الفحص في الجدول (5) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد التخزين في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية.

جدول (5) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق بُعد التخزين

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			غير مطبق وغير موثق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	
0		6	5	4	3	2	1	0
2. التخزين								
8.	تختار شركة نور الكفيل مواقع مخازنها لتتناسب مع نوع المواد وقرب المخازن من جهة الاستخدام.			√				
9.	تقوم شركة نور الكفيل وبشكل دوري بإعادة النظر في المواد المخزنة ومعدات التخزين بشكل يحافظ على سلامة الاغذية.			√				
10.	تعتمد شركة نور الكفيل على نظام متكامل يدمج أنظمة التكنولوجيا الحديثة مع أنشطة التخزين.						√	
11.	تتابع شركة نور الكفيل وباستمرار مستويات المخزون لتجنب حالتي النفاد والفائض.	√						
12.	توفر شركة نور الكفيل ظروف خزن مناسبة للمنتجات النهائية للمحافظة عليها لحين نقلها الى الزبون او السوق.			√				
13.	تُلبى وظيفة التخزين في شركة نور الكفيل الاحتياجات جميعها في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالجودة المنشودة بما يحقق استمرارية عجلتي الانتاج والتوزيع.	√						
14.	تسعى شركة نور الكفيل الى تقليل تكاليف التخزين الى أدنى حد ممكن.	√						
التكرارات		3	0	3	0	0	1	0
النتيجة		18	0	12	0	0	1	0
الوسط الحسابي المرجح		4.43						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		73.81%						
حجم الفجوة (%)		26.19%						

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (5) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد التخزين فقد حققت الشركة وسطاً حسابياً قدره (4.43) من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (73.81%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (26.19%)، ويعود ذلك الى نقاط القوة والضعف المبينة على النحو الآتي:

أ. نقاط القوة

1. تقوم إدارة الشركة بمتابعة مستويات المخزون في مخازنها وباستمرار على الرغم من إنها شبه معدومة لإن الشركة تعمل بطاقة انتاجية قدرها (150) طن في اليوم الواحد (120) طن من منتج الشنينة و (30) طن من منتج الزبادي والتي تجهز في اليوم نفسه تقريباً او في يومين كحد اقصى
2. تلبى الشركة احتياجات فروعها ووكلائها وزبائنهم جميعاً من خلال الكميات المنتجة يومياً والموجودة في مخازنها عن طريق تجهيز الطلبات على وفق قطع مسبق (قائمة الشراء) اذ تأخذ الشركة فيه تاريخ الاستحقاق المطلوب والكمية المطلوبة، وهذا ما يساعدها على الاستمرار في عجلتي الانتاج والتوزيع.
3. تسعى الشركة جاهدة للإنتاج بحسب الكمية التي ترى أنها قادرة على تلبية احتياجات السوق والوكلاء، وتأخذ بالحسبان الكميات المنتجة في اليوم الواحد لتجنب أن يكون حجم الإنتاج أقل من الطلب الحالي أو يتجاوز الطلب عليها، الذي يضيف عبئاً وتكاليف إضافية عليها من حيث استهلاك الطاقة واستخدام المعدات للمعالجة من مكان لآخر ومراقبة درجات الحرارة من قبل مسؤولي المخازن وغيرها.

ب. نقاط الضعف: لا تستخدم الشركة أي نظام متكامل يجمع بين الأنظمة التكنولوجية الحديثة مع أنشطة التخزين.

3-2-3- الإنتاج: تظهر قائمة الفحص في الجدول (6) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد الانتاج في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية.

جدول (6) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق بُعد الانتاج

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			غير مطبق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	
0		6	5	4	3	2	1	0
3. الإنتاج								
15.	تحرص شركة نور الكفيل على ان تكون الطاقة الانتاجية للشركة كافية لتلبية الطلب.	√						
16.	تقوم شركة نور الكفيل احياناً بتغطية الطلبات من الخارج اذا كانت اكبر من الطاقة الانتاجية للشركة.							√
17.	تعمل شركة نور الكفيل على ان تكون معظم آلات ومعدات الانتاج يمكن استخدامها لإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.							√
18.	تستخدم شركة نور الكفيل نظام لمراقبة وصيانة الات ومعدات الانتاج.			√				
19.	تحرص شركة نور الكفيل على تقديم المنتجات التي يريدها السوق وفي الوقت المناسب.	√						
20.	تعمل شركة نور الكفيل على تحديد الكميات التي يجب انتاجها فضلاً عن تحديد وقت انتاجها.	√						
21.	تعمل شركة نور الكفيل على انشاء جداول انتاج رئيسية تأخذ في الاعتبار قدرات المصنع وموازنة عبء العمل وصيانة المعدات.					√		
التكرارات		3	0	1	0	1	0	2
النتيجة		18	0	4	0	2	0	0
الوسط الحسابي المرجح		3.43						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		57.14%						
حجم الفجوة (%)		42.86%						

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (6) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد الانتاج، فقد حققت الشركة وسطاً حسابياً قدره (3.43) من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (57.14%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (42.86%)، ويعود ذلك الى نقاط القوة والضعف المبينة على النحو الآتي:

أ. نقاط القوة

1. تعمل الشركة بطاقة إنتاجية قدرها (150) طناً يومياً تستطيع من خلالها تلبية احتياجات السوق جميعاً.
2. تقدم الشركة منتجاتها من (الشنيّة والزبادي) الى السوق يومياً بأوزان ونكهات مختلفة وتعمل على ايصالها إلى المستهلكين في الوقت المناسب.
3. تحدد الشركة الكمية المنتجة يومياً وتُعين وقت انتاجها لتجنب حالة الزيادة والنقصان. اذ يبدأ العاملين في (الشفت المسائي) تحضير المكونات (الخلطة) وتأتي بقية العمليات تباعاً الواحدة تلو الأخرى ويتم الانتهاء منها في الصباح الباكر. تستخدم الشركات هذا النهج لتلبية طلبات اسواقها في الوقت المناسب والكمية المناسبة ولتجنب درجات الحرارة المرتفعة قدر الإمكان خاصة في فصل الصيف لأنها تتعامل مع منتجات سريعة للتلف.

ب. نقاط الضعف

1. لا تعمل الشركة مطلقاً على وفق مبدأ تغطية الطلبات من الخارج حتى لو تجاوزت تلك الطلبات الطاقة الإنتاجية للشركة.
 2. لا تمتلك الشركة أية آلات او معدات قادرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات، ولكن لديها مجموعة من الخطوط الانتاجية القادرة على انتاج الالبان بأوزان معينة ونكهات مختلفة.
- 3-2-4- التوزيع:** تظهر قائمة الفحص في الجدول (7) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد التوزيع في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية.

جدول (7) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق بُعد التوزيع

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			غير مطبق
		مؤتي كلياً	مؤتي جزئياً	غير مؤتي	مؤتي كلياً	مؤتي جزئياً	غير مؤتي	
0		6	5	4	3	2	1	0
4. التوزيع								
22.	تحرص شركة نور الكفيل على توصيل المنتجات للزبائن بالكميات المناسبة والوقت والمكان المناسب من خلال منافذ البيع.	√						
23.	تسعى شركة نور الكفيل الى استخدام معدات مناوله تتناسب مع طبيعة المنتجات الغذائية التي يتم شحنها.			√				
24.	تسعى شركة نور الكفيل الى زيادة حصتها السوقية من خلال توزيع منتجاتها في اسواق جديدة.	√						
25.	تسعى شركة نور الكفيل جاهدة الى حصول الزبون على منتجاتها بأقل جهد ممكن.	√						
26.	تعتمد شركة نور الكفيل على المرونة الكافية في عدد الوسطاء ضمن قنوات توزيعها على وفق الارتفاع او الانخفاض في معدلات الطلب على منتجاتها.			√				
27.	تحتوي ساحات التوزيع منتجات متنوعة.	√						
28.	تستخدم شركة نور الكفيل البيع عبر الانترنت على الرغم من تعدد مراكز التوزيع.	√						
0	التكرارات	5	0	2	0	0	0	0
0	النتيجة	30	0	8	0	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح		5.43						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		90.48%						
حجم الفجوة (%)		9.52%						

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (7) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد التوزيع، فقد حققت الشركة وسطاً حسابياً قدره (5.43) من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (90.48%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (9.52%)، ويعود ذلك الى نقاط القوة والضعف المبينة على النحو الآتي:

أ. نقاط القوة

1. تسعى إدارة الشركة إلى توزيع منتجاتها إلى منافذها ووكلائها في كربلاء والمحافظات الأخرى وإيصالها بالكمية والوقت المناسبين لتلبية احتياجات المستهلكين والاقتراب منهم.
2. قامت الشركة بزيادة حصتها السوقية من منتجات الالبان عن طريق التوسع في عملياتها وافتتاح فروع عدة لها في محافظات مختلفة مثل النجف والبصرة وبابل والعمارة، فضلاً عن تجهيزها للعديد من الطلبات المتفرقة في بغداد والموصل والأنبار وغيرها، وبذلك فهي تعمل على محاولة الوصول الى مستهلكيها في محافظات العراق كافة.
3. تمتلك الشركة منافذ بيع متعددة تسهل على الزبائن الحصول على احتياجاتهم بأقل جهد ووقت.
4. يتم تحميل شاحنات الشركة بمجموعة متنوعة من منتجات شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية لتلبية احتياجات وكلائها ومستهلكيها في الوقت المناسب، بما في ذلك منتجات الالبان والدجاج واللحوم الحمراء المجمدة والمواد الغذائية والاطعمة الجاهزة والعصائر والمشروبات الغازية.
5. تستقبل الشركة بعض من قطوعات زبائنهم على الانترنت (Whats App) لتلبية طلباتهم وتسهيل عملية الوصول اليهم وللمحافظة عليهم على الرغم من تعدد مراكز التوزيع.

ب. نقاط الضعف: لا توجد نقاط ضعف.

- 3-2-5- النقل: تظهر قائمة الفحص في الجدول (8) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد النقل في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية.

جدول (8) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق بُعد النقل

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			غير مطبق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	
0		6	5	4	3	2	1	0
5. النقل								
29.	تدرك شركة نور الكفيل ان نشاط النقل من الانشطة المهمة التي تضيق قيمة للزبائن.			√				
30.	تستخدم شركة نور الكفيل ممارسات تهدف الى خدمة الزبون في مجال النقل وفي الوقت المناسب.	√						
31.	تستخدم شركة نور الكفيل وسائل نقل مناسبة تناسب طبيعة اسواقها وتمتلك مورد بشري كفوء لإدارة نشاط النقل لديها.	√						
32.	تتم عمليات النقل في شركة نور الكفيل بالاعتماد على معلومات موثقة ودقيقة.	√						
33.	تتجاوب شركة نور الكفيل مع التغييرات في خدمة النقل للحصول على منافع الخدمة بأقل وقت وأقل كلفة.			√				
34.	تمتلك شركة نور الكفيل القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على الجودة.			√				
35.	تستخدم شركة نور الكفيل احدث الوسائل التكنولوجية من اجل تقليل الوقت اللازم لإنتاج عملية النقل.				√			
0	التكرارات	3	0	3	1	0	0	0
0	النتيجة	18	0	12	3	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح		4.71						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		78.57%						
حجم الفجوة (%)		21.43%						

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (8) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد النقل، فقد حققت الشركة وسطاً حسابياً قدره (4.71) من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (78.57%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (21.43%)، ويعود ذلك الى نقاط القوة والضعف المبينة على النحو الآتي:

أ. نقاط القوة

1. تعمل الشركة مع الاجهزة الامنية في محافظة كربلاء على اصدار بطاقات تعريفية خاصة خلال المناسبات الدينية في المحافظة تسهل على سائقيها من حركة تنقلهم وايصال المنتجات الى الاسواق، وهي ممارسة تهدف الى الاستمرار في تقديم الخدمة الى الزبون وفي الوقت المناسب.

2. تستخدم الشركة وسائل نقل مبردة ومناسبة (لوري، هينو، كنتر، شاحنة) لتزويد وكلائها في كربلاء والمنافذ الفرعية في المحافظات المختلفة بمنتجات الالبان والدجاج واللحوم الحمراء المجمدة والمواد الغذائية والاطعمة الجاهزة والعصائر والمشروبات الغازية، وتضم الشركة سائقين بكفاءات ومهارات مميزة وخدمة طويلة، أما بالنسبة للسائقين الجدد فيتم تعيينهم بناءً على شروط وقدرات معينة ومن خلال اختبارات محددة.

3. تتم عملية التجهيز للوكلاء أو الى فروع الشركة في المحافظات بناءً على معلومات موثقة ودقيقة في قائمة مشتريات الشركة مثل (اسم الزبون/ الفرع، التاريخ، الوقت، رقم الفاتورة، ختم قسم المبيعات ... إلخ).

ب. نقاط الضعف: لا توجد نقاط ضعف.

3-2-6- خدمة الزبون: تظهر قائمة الفحص في الجدول (9) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد خدمة الزبون في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية.

جدول (9) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق بُعد خدمة الزبون

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			مطبق وغير موثق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	
0		6	5	4	3	2	1	0
6. خدمة الزبون								
36.	تسعى شركة نور الكفيل الى تحسين امكانية تواصل الزبائن معها باستمرار.	√						
37.	تسعى شركة نور الكفيل الى الاستجابة السريعة في التعامل مع زبائنهم.			√				
38.	يمثل الفهم الجيد لمستوى خدمة الزبون العنصر الاساس في تطبيق وإنجاح سلسلة التجهيز.			√				
39.	يُعد رأي الزبون في منتجات شركة نور الكفيل ذو اهمية كبيرة لدى ادارتها.	√						
40.	تعمل شركة نور الكفيل على انتاج منتجات ترضي توقعات الزبون وتتجاوزها.	√						
41.	تؤكد شركة نور الكفيل على تقييم شكاوى الزبائن الرسمية وغير الرسمية وتظهر اهتماماً صادقاً بحلها.	√						
42.	سهولة التواصل مع الزبون من خلال نقاط وموظفي خدمة الزبائن.	√						
التكرارات		5	0	2	0	0	0	0
النتيجة		30	0	8	0	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح		5.43						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		90.48%						
حجم الفجوة (%)		9.52%						

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (9) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبُعد خدمة الزبون، فقد حققت الشركة وسطاً حسابياً قدره (5.43) من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (90.48%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (9.52%)، ويعود ذلك الى نقاط القوة والضعف المبينة على النحو الآتي:

أ. نقاط القوة

1. تسعى الشركة جاهدة لإثراء قنوات الاتصال مع الزبائن وفهم آراءهم واقتراحاتهم وانطباعاتهم عن منتجات الشركة، اذ تضع الشركة رقم هاتف لاستقبال شكاوى المستهلكين على الملصق الخاص بمنتجاتها وكذلك استقبال تلك الشكاوى والآراء على موقعها الالكتروني، ومن ثم تعمل على تلخيص هذه البيانات والمعلومات جميعها على أساس شهري ورفعها إلى الإدارة العليا للشركة في شكل تقارير لغرض الاطلاع عليها واتخاذ قراراتها في هذه الشأن.

2. تعمل الشركة من وقت لآخر على إجراء استبانات محددة تضم مجموعة من الفقرات حول منتجات الشركة تسعى من خلالها الى تقييم تلك المنتجات من وجهة نظر المستهلكين وقياس مدى رضاهم وكذلك الى جمع التعليقات والتوقعات المتعلقة بهم ومعالجتها.

3. تسعى الشركة جاهدة لتنويع منتجاتها من الألبان وتعمل بجد لإرضاء الزبائن وتجاوز توقعاتهم بطرح منتجات بجودة عالية ومذاق مميز ومواصفات متنوعة وتجهيز في الوقت المناسب.

4. سهولة تواصل المستهلكين مع الشركة من خلال وسائل اتصال ونقاط عديدة.

ب. نقاط الضعف: لا توجد نقاط ضعف.

3-2-7 المعلومات: تظهر قائمة الفحص في الجدول (10) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لُبُعد المعلومات في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية.

جدول (10) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق بُعد المعلومات

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			غير مطبق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	
0		6	5	4	3	2	1	0
7. المعلومات								
43.	تعمل شركة نور الكفيل على جمع وحفظ البيانات والمعلومات كافة المتعلقة بعملياتها الانتاجية ومشاركتها مع الاطراف المعنية.						√	
44.	تعمل شركة نور الكفيل على تسهيل الحصول على البيانات المعلومات الضرورية لكافة الجهات والمستويات بداخلها.			√				
45.	تساعد المعلومات الموثقة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات فاعلة بشأن ما يجب انتاجه وبالكمية المطلوبة.			√				
46.	مشاركة المعلومات تمكن شركة نور الكفيل من تحديد افضل موقع لتخزين المنتجات وافضل طريقة لنقلها.			√				
47.	تحرص شركة نور الكفيل ان يكون لديها أنظمة خاصة لخرن البيانات والمعلومات وحفظها والمتعلقة بسلسلة التجهيز.					√		
48.	تحرص شركة نور الكفيل على استخدام افضل البرامج الالكترونية لتسهيل عملية نقل واستقبال البيانات وتبادلها مع مجهزيها الخارجيين.							√
49.	تحتفظ شركة نور الكفيل بقاعدة بيانات المجهزين الخارجيين كلهم.	√						
التكرارات		1	0	3	0	1	1	1
النتيجة		6	0	12	0	2	1	0
الوسط الحسابي المرجح		3						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		50%						
حجم الفجوة (%)		50%						

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (10) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لُبُعد المعلومات، فقد حققت الشركة وسطاً حسابياً قدره (3) من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (50%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (50%)، ويعود ذلك الى نقاط القوة والضعف المبينة على النحو الآتي:

أ. نقاط القوة: تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات خاصة بمجهزها الخارجيين للمواد والاجزاء الاخرى المستخدمة في العمليات الإنتاجية لتسهيل التواصل معهم.

ب. نقاط الضعف

1. البيانات والمعلومات المتعلقة بعملية إنتاج منتجات الشركة ليس لها سجلات موثقة ولا تقوم الشركة بمشاركتها مع الأطراف ذات الصلة.

2. لا تمتلك الشركة برامج الكترونية تسهل من عملية إرسال واستقبال البيانات والمعلومات وتبادلها مع المجهزين الخارجيين وذلك بسبب ضعفها في عملية توثيق الإجراءات المتعلقة بعملها.

3-3- الخلاصة النهائية لنتائج قياس فجوة التطبيق والتوثيق لعمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية تتضمن هذه الفقرة عرض الخلاصة النهائية لنتائج قياس فجوة تطبيق عمليات سلسلة التجهيز وتوثيقها في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية، وكما موضح في الجدول (11).

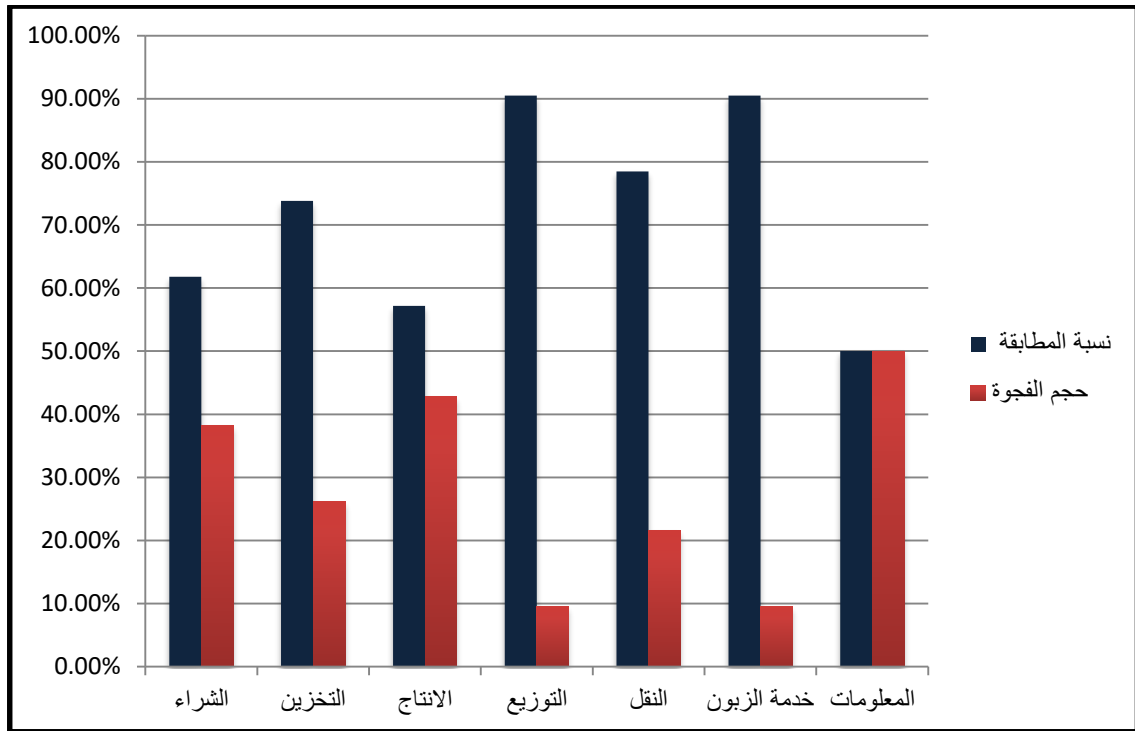
جدول (11) النتائج النهائية لمستوى التطبيق والتوثيق لعمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية

ت	العمليات	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة %	حجم الفجوة (%)
1.	الشراء	3.71	61.90%	38.10%
2.	التخزين	4.43	73.81%	26.19%
3.	الانتاج	3.43	57.14%	42.86%
4.	التوزيع	5.43	90.48%	9.52%
5.	النقل	4.71	78.57%	21.43%
6.	خدمة الزبون	5.43	90.48%	9.52%
7.	المعلومات	3.00	50.0%	50.0%
Y	عمليات سلسلة التجهيز	4.31	71.77%	28.23%

المصدر : إعداد الباحث استناداً الى نتائج تحليل فجوة التطبيق والتوثيق لعمليات سلسلة التجهيز .

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (11) الى وجود فجوة ما بين الواقع الفعلي للتطبيق والتوثيق في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية وعمليات سلسلة التجهيز، التي كانت بنسبة اجمالية قدرها (28.23%) وبلغت نسبة التطبيق والتوثيق الكلي في الشركة (71.77%)، اذ سجل بُعدي (التوزيع وخدمة الزبون) أعلى نسبة مطابقة وبلغت (90.48%)، جاءت هذه النسبة العالية لإن الشركة تهتم ببُعد التوزيع فمن خلاله تستطيع ان تحقق التنظيم في عملية الإنتاج اذ إنه يسمح بتوفير المنتجات للسوق وبصفة متواصلة خلال كامل السنة وذلك من خلال عملية التخزين والطلبات المسبقة، اما بُعد خدمة الزبون فقد قامت الشركة بالتركيز عليه بعد العامل الاساس لنجاحها فمن خلاله استطاعت الشركة ان تحقق التميز في العلامة التجارية وزيادة في الايرادات وبناء سمعة جيدة لها في السوق . فيما سجل بُعد (المعلومات) أدنى نسبة مطابقة والبالغة (50%)، لإن الشركة تعاني من ضعف في عملية توثيق الإجراءات المتعلقة بعملياتها الانتاجية وكذلك عدم مشاركتها لهذه المعلومات مع الاطراف المعنية ذات الصلة. وتراوحت بقية نسب التطبيق والتوثيق بين أعلى نسبة وبلغت (78.57%) لبُعد النقل وأقل نسبة وبلغت (57.14%) لبُعد الانتاج، لذلك تحتاج الشركة إلى تعزيز الجوانب الإيجابية والنظر في الجوانب السلبية ومعالجتها وإيجاد الحلول.

كما يمكن ان نوضح النتائج المتحصلة باستعمال المخطط الشريطي لنظهر اجمالي نسب المطابقة وحجم الفجوات لعمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1) اجمالي نسب المطابقة وحجم الفجوات لعمليات سلسلة التجهيز في شركة نور الكفيل للمنتجات الغذائية

المصدر : إعداد الباحث استناداً الى بيانات الجانب العملي.

4-المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

4-1- الاستنتاجات

- 1- هناك اهتمام جيد من قبل ادارة الشركة بسلسلة التجهيز لديها والذي يتضح من خلال التحكم بعملية التدفق السلس للمنتجات والخدمات وتقديمها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب والعمل على جعل المخزون اقل ما يمكن وتقديم افضل خدمة للمستهلك والسعي لتحسين مواصفات المنتج أو عمل تغيير فيه لتلبية الحاجات المتغيرة للزبائن.
- 2- تلتزم إدارة الشركة بشراء المواد الخام من حيث الكمية والنوعية التي تلبي طلب السوق وتفي بخطط الإنتاج والجدولة لديها، وتحفظ بعلاقات جيدة مع تجهيزها لكنها تفقر إلى المعلومات الضرورية لتمريرها إليهم إذ إن معظم العمليات والاجراءات ذات الصلة تفقر الى الحفظ والتوثيق.
- 3- تحرص إدارة الشركة على نظافة مخازنها وتحافظ على موادها ومنتجاتها المخزنة وتراقبها بشكل مستمر، وتعمل على وفق مبدأ ما يدخل أولاً يخرج أولاً بالنسبة لمنتجاتها التي تكاد تنعدم تقريباً لأن عملية الانتاج في الشركة تتم على وفق خطط معينة وعلى وفق كميات مطلوبة.
- 4- تهتم إدارة الشركة بعملياتها الانتاجية بشكل كبير لتلبية حاجات ومتطلبات المستهلكين وبالكميات التي يريدها السوق في الوقت المناسب والجودة المناسبة، وهي لا تمتلك أي عقد شراكة مع اية جهة خارجية تستعين بها لتنفيذ الطلبات التي تتجاوز في بعض الحالات طاقتها الانتاجية، فضلاً عن عدم امتلاكها خطوط انتاجية قادرة على انتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات على الخط نفسه.
- 5- تعمل إدارة الشركة بجد لتوزيع الكميات التي تنتجها يومياً منذ ساعات الصباح الأولى وتحرص على ايصالها وتسليمها الى وكلائها وفروعها بالكمية والوقت المناسبين، وتمتلك القدرة على تحميل وتوزيع تشكيلة متنوعة من المنتجات باستخدام معدات مبردة وحديثة ولديها من المرونة الكافية في عملية التوزيع ما يمكنها من التعامل مع حالات الزيادة أو النقصان في الطلب.

6- تسعى إدارة الشركة إلى نقل منتجاتها إلى منافذ التوزيع وإلى الوكلاء والفروع كافة بشكل يومي سواء في ظل الظروف العادية أم في أثناء بعض القطوعات التي تحدث في المناسبات الدينية أو غيرها بواسطة ملاكات نقل تتمتع بكفاءة عالية وخبرة واسعة وخدمة ممتازة. وهي تدرك أن جودة النقل أحد الأنشطة المهمة التي يمكن من خلالها إضافة قيمة للمستهلكين.

7- إن الهدف الرئيس للشركة هو ارضاء الزبون وكسب ثقته، فالشركة تعمل وبشكل مستمر على انتاج منتجات بجودة جيدة ومذاق مميز تلبي بها حاجات وتوقعات الزبائن فهي تُعد رأي الزبون عاملاً مهماً وأساساً لها من أجل التعرف على تقييم منتجاتها من وجهة نظره.

8- تسهل إدارة الشركة عملية تبادل المعلومات بين المستويات المختلفة بداخلها لكنها لا تشاركها مع الأطراف المعنية ولا تعتمد اي نظام مخصص لحفظ المعلومات المتعلقة بعملياتها الانتاجية والتسويقية ويسهل من عملية انسيابية المعلومات داخل الشركة وخارجها.

4-2- التوصيات

1- أن تولي الإدارة العليا للشركة مزيداً من الاهتمام لسلسلة التجهيز نظراً لدورها الفاعل في التأثير على سلامة الأغذية وتطوير منتجات جديدة واكتساب ميزة على الشركات المنافسة الأخرى.

2- التأكيد على أهمية الاستمرار في بناء علاقات طويلة الأمد مع المجهزين وعلى أساس الثقة والمصالح المتبادلة بينهم والاتجاه لبناء علاقات الشراكة وتبادل المعلومات معهم والاهتمام بشكل اكبر ببدايات تساعد في الحصول على طلبات الشراء في حالة حدوث الازمات من خلال تطوير خطط بديلة والتواصل مع مجهزين جدد.

3- أن تركز الشركة على بُعد التخزين لأنه يلعب دوراً مهماً في إمداد الشركة بالمواد الخام اللازمة لعمليات الإنتاج وفي تلبية الطلبات جميعاً من خلال تبني نظام عمل متكامل يدمج أنشطة التخزين مع نظام تكنولوجي حديث لرصد مستويات المخزون وتقليل نسبة الأخطاء وغيرها، فضلاً عن ضرورة اعتماد الجداول الزمنية في عملية إعداد متطلبات سلسلة التجهيز يومياً.

4- ضرورة الاهتمام بشكل اكبر ببُعد الانتاج والتركيز على الجوانب المتعلقة به لتحسين العملية الإنتاجية وإمكانية التعاقد مع أطراف خارجية للمساعدة في تلبية الطلبات المتزايدة التي تفوق الطاقة الإنتاجية للشركة في بعض الحالات والعمل على تشغيل خطوط انتاجية قادرة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات بأشكال وأحجام مختلفة والسعي الى تحقيق التكامل بين عملية الانتاج والعمليات الاخرى في الشركة.

5- أن تواصل الشركة سياستها المتميزة في توزيع منتجاتها وأن تحافظ على هذه الميزة من خلال التركيز بشكل أكبر على عمليات التوزيع والمبيعات وأن تسعى لزيادة منافذها التوزيعية لتلبية طلبات الزبائن المتزايدة ومن مراكز مختلفة والعمل على استقطاب معدات مناولة حديثة تواكب بها التطورات المتسارعة في السوق ومناسبة لنوع المنتجات التي تقدمها.

6- يمكن للشركة الاستمرار في تقديم خدماتها الجيدة في مجال النقل والسعي لإعطاء المزيد من الاهتمام له من خلال التأكيد على توثيق الاجراءات المتعلقة به والعمل على ادخال أحدث الوسائل التكنولوجية في أعمال النقل لتقليل الوقت اللازم وكذلك إمكانية استخدام بعض التطبيقات في هذا المجال كنظام تحديد المواقع للمساعدة في تحديد موقع الشحنات اذ أصبح بإمكان منافذ التوزيع أو الوكلاء من الحصول على المعلومات المتعلقة بتحميل البضائع في الوقت المحدد والمطلوب.

7- أن تسعى الشركة لخدمة زبائنها بنفس الصورة المتميزة من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة التي ترضيهم وتعزز من ثقتهم وأن تنوع قنوات واشكال الاتصال معهم وتحسن من قدرتها على الاستخدام الفاعل لمواردها وطاقتها على النحو الكفوء في سبيل خدمتهم ولكي تحقق الرضا والولاء من خلالها للشركة .

8- من الضروري أن تشارك الشركة البيانات والمعلومات المتعلقة بعملياتها الانتاجية مع الأطراف ذات الصلة لأن ذلك يساعد على تقليل تكلفة ووقت الاحتفاظ بالمخزون وغيرها، وإن تعمل على تصميم نظام للمعلومات على اجهزة الحاسوب يتيح لها انسيابية المعلومات بين اقسام وشعب الشركة كافة ومع المجهزين والزبائن والاطراف الاخرى وضرورة توثيق تلك الاجراءات والحفاظ عليها.

5-المصادر

5-1- المصادر العربية

- 1- اوسو، خيرى علي وهابيل، انا دوني وشعبان، فرست علي، (2019)، دور بعض أنشطة إدارة سلسلة التوريد الرشيقية في تحقيق التميز اللوجستي/ دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد7، العدد1، ص139-156.
- 2- جمال، فارس، (2018)، سلسلة التجهيز الداخلي كأداة للرفع من أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في الامداد والنقل الدولي (غير منشورة)، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 3- الخديدي، عبد الله بن عيضة رده، (2022)، دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة/ دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد12، العدد2، ص138-154.
- 4- الخطيب، سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو- مدخل معاصر، دار المرتضى للنشر، بغداد.
- 5- خنصال، السعيد، (2020)، أثر إدارة سلسلة التجهيز على تنافسية المؤسسة/ دراسة حالة شركة رياض الفتح للكاتبات والكهرباء الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الانتاج والتموين، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 6- الدباغ، محمد منيب محمود والنعمه، عادل ذاك، (2018)، إسهامات البنى التحتية لتقانة المعلومات في دعم أنشطة إدارة سلسلة التجهيز/ دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في معمل الالبسة الولادية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد37، العدد118، ص132-148.
- 7- الربيعي، محمد سمير دهيرب وكبه، علي كريم محمد والاعاجيبي، عقيل دخيل كريم، (2019)، أهمية استخدام مؤشرات قياس أداء سلسلة التجهيز لتحقيق الكفاءة في الكلف والجودة والمرونة والتسليم/ دراسة تطبيقية في شركة انتاج الالبسة الجاهزة والتجارة العامة- بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد8، العدد30، ص181-211.
- 8- شعبان، محمد سهيل، (2020)، اثر بعض عوامل النجاح الحاسمة في أنشطة سلسلة التجهيز : دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- 9- الطويل، اكرم احمد والعبادي، علي وليد حازم، (2013)، دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز ابعاد استراتيجية العمليات/ دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد32، ص47-76.
- 10- علي، جبار علي، (2019)، قياس أداء سلسلة التجهيز باستخدام نموذج SCOR في شركة مصافي الوسط/ مصفى الدورة، رسالة ماجستير في علوم الادارة الصناعية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- 11- المفرجي، شادية حسين عباس، (2018)، دور التكامل بين إدارة سلسلة التجهيز الفعالة وإدارة التكلفة في تحسين قيمة الزبون/ أنموذج مقترح، رسالة ماجستير في المحاسبة والكلف الإدارية، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق.
- 12- نعيم، بن عمارة، (2015)، دور إدارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الاداء الاقتصادي بالمؤسسة/ دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعرييج، رسالة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس- سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 13- البوزيكي، بسام عبد الرحمن وسالم، محمد ثامر، (2021)، خصائص مخرجات نظام المعلومات الإدارية ودورها في إدارة سلسلة التجهيز/ دراسة استطلاعية في معمل سميت بادوش/ التوسيع، مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية، المجلد17، العدد56، ص433-448.

5-2- المصادر الاجنبية

- 1- Abdirad, M. & Krishnan, K., (2021) , Examining the impact of E-supply chain on service quality and customer satisfaction: a case study, International Journal
- 2- Asgari, N., Nikbakhsh, E., Hill, A., & Farahani, R. Z., (2016) , Supply chain management 1982–2015: a review , IMA Journal of Management Mathematics, Vol.27 , No.3 , PP.353-379.
- 3- Basuki, M., (2021) , Supply Chain Management : A review , Journal of Industrial Engineering and Halal Industries , Vol.2 , No.1 , PP.9-12.
- 4- Blanchard, D., (2021) , Supply chain management best practices , Third Edition, John Wiley & Sons Ltd , Canada.
- 5- Cao, Y., Ajjan, H. & Hong, P., (2018) , Post-purchase shipping and customer service experiences in online shopping and their impact on customer satisfaction: An empirical study with comparison , Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics ,Vol.30 , No.2, PP.400-416.
- 6- Chandak, S., Chandak, A. & Sharma, A., (2014) , Globalizations of Supply Chain Management for an Automotive Industry-future Perspective, International Review of Applied Engineering Research ,Vol.4 , No.2 , PP.155–164.
- 7- Crandall , R. E., Crandall, W. R. & Chen, C. C., (2015) , Principles Of Supply Chain Management , Second Edition , CRC Press - Taylor & Francis Group, Florida , U.S.A.
- 8- Hugos, M., (2018) , Essentials of Supply Chain Management , Fourth Edition, John Wiley & Sons Ltd , USA.
- 9- Jacyna-Gółda, I., Izdebski, M., Szczepański, E. & Gółda, P. , (2018) , The assessment of supply chain effectiveness , Archives of Transport , Vol.45, No. 1, PP.43-52.

- 10-Joshi, S. , (2022) , A review on sustainable supply chain network design: Dimensions, paradigms, concepts, framework and future directions, Sustainable Operations and Computers , Vol.3 , PP.136–148.
- 11-Kidane, T. T., & Sharma, R. R. K., (2016) , Relating supply chain risks to supply chain strategy , Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management , Kuala Lumpur - Malaysia.
- 12-Kleab, K. , (2017) , Important of Supply Chain Management, International Journal of Scientific & Research Publications, Vol.7 , No.9 , PP.397-400.
- 13- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K. & Ritzman, L. P., (2016) , Operations Management : Processes and Supply Chains , Eleventh Edition , Pearson Education Limited , U.S.A.
- 14-Lado, A. A., Paulraj, A. & Chen, I. J., (2011) , Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance: Evidence from US manufacturing industries ,The International Journal of Logistics Management , Vol.22 , No.2, PP.202-221.
- 15-Lee, R., (2021) , The Effect of Supply Chain Management Strategy on Operational and Financial Performance , Sustainability , Vol.13, PP.1-18.
- 16-Maina, C., Eric, B. K., Njehia, B. K., (2020) , Sources Of Competitive Advantage In The Dairy Industry: Supply Chain Management Practices, International Journal of Supply Chain Management , Vol.5, No.1, PP.54-72.
- 17-Min, H., (2015) , the essentials of supply chain management new business concepts and applications , First Edition, Pearson Education Limited, USA.
- 18-Mishra, D. & Singh , G., (2013) , Supply Chain Management of Technical Education , International Journal of Computer Science and Electronics Engineering , Vol.1, No.2 , PP.433-435.
- 19-Nakano, M., (2020) , Supply Chain Management , Springer , Singapore.
- 20-Naoui, F. , (2014) , Customer service in supply chain management: a case study, Journal of Enterprise Information Management ,Vol.27 ,No.6 , PP.786-801.
- 21-Özlen, M. K. & Hasanspahic, F. , (2013) , Top rated supply chain related factors in a specific journal: a keyword analysis , Global Business and Economics Research Journal, Vol.2 , No.6 , PP.26-37.
- 22-Phase, A. & Mhetre, N., (2018) , Using IOT in supply chain management, International Journal of Engineering and Techniques,Vol.4, No.2 ,PP.973-979.
- 23-Rozados, I. V. & Tjahjono, B. , (2014) , Big data analytics in supply chain management: Trends and related research , In 6th International Conference on Operations and Supply Chain Management , Bali –Indonesia.
- 24-Sadi-Nezhad, S., Nahavandi, S. M. & Nazemi, J. , (2011) , Periodic and continuous inventory models in the presence of fuzzy costs, International Journal of Industrial Engineering Computations, Vol.2 , PP.167-178.
- 25-Scott, C., Lundgren, H. & Thompson, P. , (2018) , Guide to Supply Chain Management, Second Edition , Springer , Berlin – Germany.
- 26-Shukla, R. K., Garg, D. & Agarwal, A. , (2011) , Understanding of supply chain: A literature review , International Journal of Engineering Science and Technology, Vol.3 , No.3 , PP. 2059-2072.
- 27-Stevenson, W. J., (2015) , Operations Management , Twelfth Edition , McGraw-Hill Education , U.S.A.
- 28-Stevenson, W. J., (2018) , Operations Management , Thirteenth Edition, McGraw-Hill Education , U.S.A.
- 29- Topal, B. & Sahin, H. , (2018) , The influence of information sharing in the supply chain process on business performance: an empirical study, Studies in Informatics and Control, Vol.27, No.2 , PP.201-212.
- 30-Xu, L., Zhang, M., & Abdullayeva, I. , (2022) , Improving the Supply Chain Management , Foundations of Management ,Vol.14 , PP.127-142.