



# مجلة بحوث

## جامعة حلب في المناطق المحررة

المجلد الثالث - العدد الأول

الجزء الثاني

1445 / 09 / 07 هـ - 2024 / 03 / 17 م

علمية - ربيعية - محكمة

تصدر عن

جامعة حلب في المناطق المحررة





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

د. جلال الدين خانجي      أ.د. زكريا ظلام      أ.د. عبد الكريم بكار  
أ.د. إبراهيم أحمد الديبو      أ.د. أسامة اختيار      د. أسامة القاضي  
د. يحيى عبد الرحيم

هيئة تحرير مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

رئيس هيئة التحرير: أ.د. أحمد بكار

نائب رئيس هيئة التحرير: أ.د. عماد برق

أعضاء هيئة تحرير البحوث التطبيقية	أعضاء هيئة تحرير البحوث الإنسانية والاجتماعية
أ.د. عبد العزيز الدغيم	أ.د. عبد القادر الشيخ
أ.د. ياسين خليفة	د. جهاد حجازي
أ.د. جواد أبو حطب	د. ضياء الدين القالاش
أ.د. عبد الله حمادة	د. سهام عبد العزيز
أ.د. محمد نهاد كردية	د. ماجد عليوي
د. ياسر اليوسف	د. أحمد العمر
د. كمال بكور	د. محمد الحمادي
د. مازن السعود	د. عدنان مامو
د. عمر طوقاج	د. عامر المصطفى
د. محمد المجبل	د. أحمد أسامة نجار
د. مالك السلیمان	
د. عبد القادر غزال	
د. مرهف العبد الله	

أمين المجلة: هاني الحافظ



## مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

مجلة علمية محكمة فصلية، تصدر باللغة العربية، تختص بنشر البحوث العلمية والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات، تتوفر فيها شروط البحث العلمي في الإحاطة والاستقصاء ومنهج البحث العلمي وخطواته، وذلك على صعيدي العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الأساسية والتطبيقية.

### رؤية المجلة:

تتطلع المجلة إلى الريادة والتميز في نشر الأبحاث العلمية.

### رسالة المجلة:

الإسهام الفعّال في خدمة المجتمع من خلال نشر البحوث العلمية المحكمة وفق المعايير العلمية العالمية.

### أهداف المجلة:

- نشر العلم والمعرفة في مختلف التخصصات العلمية.
- توطيد الشراكات العلمية والفكرية بين جامعة حلب في المناطق المحررة ومؤسسات المجتمع المحلي والدولي.
- أن تكون المجلة مرجعاً علمياً للباحثين في مختلف العلوم.

الرقم المعياري الدولي للمجلة ISSN: 2957-8108

البريد الإلكتروني: [journal@uoaleppo.net](mailto:journal@uoaleppo.net)

الموقع الإلكتروني للمجلة: [www.journal.uoaleppo.net](http://www.journal.uoaleppo.net)



## معايير النشر في المجلة:

- ١- تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات العلميّة باللغة العربية.
- ٢- تنشر المجلة البحوث التي تتوفر فيها الأصالة والابتكار، واتباع المنهجية السليمة، والتوثيق العلمي مع سلامة الفكر واللغة والأسلوب.
- ٣- تشترط المجلة أن يكون البحث أصيلاً وغير منشور أو مقدم لأي مجلة أخرى أو موقع آخر.
- ٤- يترجم عنوان البحث واسم الباحث والمشاركين أو المشرفين إن وجدوا إلى اللغتين التركية والإنكليزية.
- ٥- يرفق بالبحث ملخص عنه باللغات الثلاث العربية والإنكليزية والتركية على ألا يتجاوز ٢٠٠-٢٥٠ كلمة، وبخمس كلمات مفتاحية مترجمة.
- ٦- يلتزم الباحث بتوثيق المراجع والمصادر وفقاً لنظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7).
- ٧- يلتزم الباحث بألا يزيد البحث على ٢٠ صفحة.
- ٨- ترسل البحوث المقدمة لمحكمين متخصصين، ممن يشهد لهم بالنزاهة والكفاءة العلمية في تقييم الأبحاث، ويتم هذا بطريقة سرية، ويعرض البحث على محكم ثالث في حال رفضه أحد المحكمين.
- ٩- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة خلال ١٥ يوماً.
- ١٠- يبلغ الباحث بقبول النشر أو الاعتذار عنه، ولا يعاد البحث إلى صاحبه إذا لم يقبل، ولا تقدم أسباب رفضه إلى الباحث.
- ١١- يحصل الباحث على وثيقة نشر تؤكد قبول بحثه للنشر بعد موافقة المحكمين عليه.
- ١٢- تعبّر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها، لا عن رأي المجلة، ولا تكون هيئة تحرير المجلة مسؤولة عنها.

## جدول المحتوى

- "مدى مساهمة التشريعات والقوانين في التشجيع على الاستثمار" دراسة ميدانية في مناطق شمال  
غرب سورية"..... ٩  
أ. ظافر دعبول د. محمد نادر العثمان أ.د. عبد العزيز الدغيم
- محددات الاستثمار في المدن الصناعية دراسة ميدانية في مدينة الراعي الصناعية..... ٣٩  
أ. محمد عبد الحي قوجة د. عبد الحكيم المصري
- إمكانية إحداث الصناديق الاستثمارية في ظل واقع الاستثمار من وجهة نظر المستثمرين في الشمال  
السوري ..... ٧١  
أ. محمد علي حلاق أ.د. عبد الله حمادة
- التنظيم القانوني للمدن الصناعية في المناطق المحررة شمال حلب ..... ١٠٥  
أ. محمد حربلية أ. نورس العبد الله د. أحمد قربي
- أثر توظيف الصناعة على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية المواطنة في  
الشمال السوري، المدن الصناعية ..... ١٤٩  
أ. حسن ويس القش
- تحليل البيئة الاستثمارية في المناطق المحررة باستخدام تحليل SWOT ..... ١٩١  
أ. أحمد عبيد د. عبد الحكيم المصري
- تحليل الجدوى المالية للمشاريع التنموية الوقفية ..... ٢٢٣  
أ. عبد الصمد دلول
- دور المنظمات غير الربحية في تأمين التمويل لتعزيز البيئة الاستثمارية في الشمال السوري: دراسة  
حالة منظمة تكافل الشام ..... ٢٥١  
أ. كفاح موسى الفرمللي أ. عبد الخالق حلي د. محمد نادر العثمان
- دور مراكز الخبرة في صناعة القرار الاستثماري دراسة حالة ..... ٢٨٣  
د. راسم ايبش
- التجارة الإلكترونية في الشمال السوري: واقع وتحديات ..... ٣٠٧  
د. محمد نادر العثمان د. ياسر راشد الحسين
- قياس مخاطر الاستثمار الزراعي في الشمال السوري ..... ٣٢٩  
د. سليم فيصل النابلسي



أثر توطين الصناعة على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية  
المواطنة في الشمال السوري، المدن الصناعية

إعداد:

أ. حسن ويس القش

## ملخص البحث:

يشكل القطاع الصناعي واحداً من أهم القطاعات التنموية التي تساعد الدول على مد اقتصادها بمصادر دخل متنوعة ومعالجة العديد من مشكلات الفقر والبطالة، وعليه تسعى الدول جميعها إلى تطوير هذا القطاع لتحقيق أفضل مخرجات ممكنة (خضر، ٢٠٢١)، وتعد فكرة توطين الصناعة واحدة من الاستراتيجيات المتبعة في سبيل تحقيق ذلك، وتعني اختيار أفضل الأوساط والبيئات لإقامة صناعات محددة، أي اختيار أفضل المواقع والبيئات اقتصادياً، واجتماعياً، وجغرافياً، وسياسياً لإقامة المشاريع الصناعية، وتوزيعها على النطاق الجغرافي للدولة، ويأتي ذلك كخطوة للحصول على نسيج صناعي فعال ذي إنتاجية عالية (بعوني، ٢٠٢٠)، تستهدف الجهات الراغبة بتوطين مشاريعها الصناعية الأماكن التي تتوفر فيها الموارد المناسبة مع طبيعة النشاط الصناعي، فأفضل موقع هو المكان الذي تتوفر فيه الإمدادات اللازمة (Lakshmiathan & Tabiri, 2012)، وعليه يعد توطين الصناعة وسيلة يمكن من خلالها خفض تكاليف التوريد والإمداد اللوجستي وتعزيز مرونة سلسلة التوريد، وذلك من خلال زيادة حصة العرض المحلي، كما أن رفع حصة المواد من مصادر محلية تحسن من مرونة العمل، وتعزز من القدرة على مواجهة التحديات والأزمات الاقتصادية وما ينشأ عنها من عدم اليقين (Nalcioglu & Kilic, 2017)، خاصة وأن تحسين أداء سلسلة التوريد وما يتضمن من إدارة شبكات للحصول على المواد الخام وتصنيع المنتجات أو إنشاء الخدمات وتخزين البضائع وتوزيعها وتسليمها للعملاء والمستهلكين تسهم في تعزيز كفاءة العملية الإنتاجية وتحسين الميزة التنافسية (El-Tamimi, 2015)، وبناءً على ما سبق، ولأهمية الارتقاء بالقطاع الصناعي في الشمال السوري، فإن هذه الدراسة تأتي بهدف التعرف على أثر توطين الصناعة على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد (المرونة، العلاقات، والاستجابة) في المنشآت الصناعية الموطنة في الشمال السوري. وسوف تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة. هذا ويتكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا في المصانع الموجودة في المدينة الصناعية في مارع، وسيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بحيث تتضمن (١٥٠) مديراً من الإدارات العليا من مجتمع الدراسة الأصلي، ومن المتوقع أن تشير نتائج الدراسة إلى أن توطين الصناعة يساعد المنشآت الصناعية على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد بصورة عامة ويسهم في تعزيز كفاءة، ومرونة السلسلة والعلاقات بين الأطراف المعنية، والاستجابة التي تحققها السلسلة. ويمكن في ضوء هذه النتائج أن تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات وتشمل ضرورة قيام الدول بتشجيع المستثمرين وأصحاب الأموال الراغبين في إقامة المنشآت الصناعية بتوطينها واختيار الأماكن التي تساعد على إيجاد الموارد التي تخدم أعمالهم، كما ينبغي العمل على تعزيز وعي الإدارات العليا حول ممارسات وعمليات سلسلة التوريد وكيفية تحسينها، من جهة أخرى، فإنه لا بد من تقديم التسهيلات اللازمة لمساعدة المصانع على تطبيق عمليات التوطين وتطبيقها بصورة تعزز من فعالية النسيج الصناعي.

**كلمات مفتاحية:** توطين الصناعة، أداء سلسلة التوريد، المنشآت الصناعية، الشمال السوري، مدينة مارع.



## THE IMPACT OF INDUSTRY LOCALIZATION ON IMPROVING THE EFFICIENCY OF SUPPLY CHAIN PERFORMANCE IN LOCALIZED INDUSTRIAL FACILITIES IN NORTHERN SYRIA, INDUSTRIAL CITIES

Prepared by:

Mr. Hasan Wies Alksh

### Abstract:

The industrial sector is one of the most important development sectors that helps countries provide their economies with diverse sources of income and address many problems such as poverty and unemployment. Accordingly, all countries seek to develop this sector to achieve the best possible outcomes (Khader, 2021). The idea of localizing industry is one of the strategies used to achieve that, and it means choosing the best environments to establish specific industries. Moreover, choosing the best locations and environments economically, socially, geographically, and politically to establish industrial projects and distributing them across the geographical scope of the state. This comes as a step toward obtaining an effective and highly productive industrial fabric (Baouni, 2020). Entities wishing to localize their industrial projects target places where resources are available that are commensurate with the nature of the industrial activity. The best location is the place where the necessary supplies are available (Lakshmikanthan & Tabiri, 2012). Therefore, localization of industry is a means through which supply and logistical costs can be reduced and supply chain flexibility enhanced by increasing the share of local supply. Raising the share of materials from local sources improves work flexibility and enhances the ability to confront economic challenges and crises and the resulting lack of certainty (Nalcioglu & Kilic, 2017), especially since improving supply chain performance, which includes managing networks to obtain raw materials, manufacture products or create services, store goods, distribute them, and deliver them to customers and consumers, contributes to enhancing the efficiency of the production process and improving competitive advantage (El-Tamimi, 2015). Based on the above and due to the importance of upgrading the industrial sector in northern Syria, this study aims to identify the impact of industry localization on improving the efficiency of supply chain performance (flexibility, relationships, and responsiveness) in localized industrial facilities in northern Syria. The study will adopt a quantitative approach, where a questionnaire will be developed as the main tool for collecting the necessary data. The study population consists of senior management in factories located in the industrial city of Mare. The study sample will be selected randomly to include 150 managers from senior departments from the original study population. It is expected that the results of the study indicate that industry localization helps industrial establishments improve the efficiency of supply chain performance in general and contributes to enhancing the efficiency and flexibility of the chain, the relationships between the parties concerned, and the responsiveness achieved by the chain. In light of these results, the study can provide a set of recommendations, including the need for countries to encourage investors and owners of funds who wish to establish industrial facilities to localize them and choose places that help them find resources that serve their businesses. Work should also be done to enhance the awareness of senior management about supply chain practices and operations and how to improve them. On the other hand, the necessary facilities must be provided to help factories implement localization processes and apply them in a way that enhances the effectiveness of the industrial fabric.

**Keywords:** Localization of industry, Supply Chain Performance, Industrial facilities, Northern Syria, Mare' city.

## Kuzey Suriye'deki kamulaştırılmış sanayi tesislerde sanayi yerelleştirmesinin tedarik zinciri performansının verimliliğini artırmaya etkisi

Hazırlayanlar:

Hasan Veys El-Kaş

### Araştırma Özeti:

Sanayi sektörü, ülkelerin ekonomilerine çeşitli gelir kaynakları sağlamasına, yoksulluk ve işsizlik gibi birçok sorunun çözümüne yardımcı olan en önemli kalkınma sektörlerinden birini oluşturmaktadır. Buna göre tüm ülkeler mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek için bu sektörü geliştirmeye çalışmaktadır (Khader, 2021). Sanayiye kamulaştırma fikri bunu başarmak için kullanılan stratejilerden biridir. Bu adım, belirli endüstrileri kurmak için en iyi ortamları seçmek, yani endüstriyel projeler oluşturmak için ekonomik, sosyal, coğrafi ve politik olarak en iyi yer ve ortamları seçmek ve bunları devletin coğrafi kapsamına dağıtmak anlamına gelir. Bu, yüksek verimliliğe sahip etkili bir endüstriyel kumaş elde etme yolunda bir adım olarak gelir (Baouni, 2020), Endüstriyel projelerini kamulaştırmak isteyen kuruluşlar, endüstriyel faaliyetin niteliğine uygun kaynakların mevcut olduğu yerleri hedefler. En iyi konum, gerekli malzemelerin mevcut olduğu yerdir (Lakshmikanthan ve Tabiri, 2012).

Bu nedenle sanayinin kamulaştırılması, tedarik ve lojistik maliyetlerinin azaltılabileceği ve yerel tedarikin payının artırılması yoluyla tedarik zinciri esnekliğinin artırılacağı bir araçtır. Yerel kaynaklardan gelen malzemelerin payının artırılması aynı zamanda iş esnekliğini de geliştirir ve ekonomik zorluklarla, krizlerle ve bunların sonucunda ortaya çıkan belirsizlikle yüzleşme yeteneğini geliştirir (Nalcıoğlu ve Kılıç, 2017). Özellikle tedarik zinciri performansının iyileştirilmesi ve hammadde elde etmek, ürün üretmek veya hizmet oluşturmak, malları depolamak, dağıtmak ve müşterilere ve tüketicilere ulaştırmak için ağların yönetilmesini içeren süreç, üretim sürecinin verimliliğinin artırılmasına ve rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunduğundan beri avantajı (El-Tamimi, 2015).

Yukarıdakilere ve Kuzey Suriye'deki sanayi sektörünün geliştirilmesinin önemine dayanarak, Bu çalışma, kuzey Suriye'deki kamulaştırılmış endüstriyel tesislerde sanayi kamulaştırılmasının tedarik zinciri performansının (esneklik, ilişkiler ve yanıt verebilirlik) verimliliğini artırma üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, gerekli verileri toplamak için ana araç olarak bir anketin geliştirileceği tanımlayıcı analitik yaklaşımı benimseyecektir. Araştırmanın evrenini sanayi şehri Mari'de bulunan fabrikaların üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme, orijinal çalışma popülasyonundan üst düzey departmanlardan (150) yöneticiyi içerecek şekilde rastgele seçilecektir.

Çalışmanın sonuçlarının, sanayi kamulaştırılmasının, sanayi kuruluşlarının genel olarak tedarik zinciri performansının verimliliğini artırmaya yardımcı olduğunu ve aynı zamanda zincirin verimliliğinin ve esnekliğinin, ilgili taraflar arasındaki ilişkilerin ve zincirin sağladığı yanıt verme yeteneğinin artırılmasına da katkıda bulunduğunu göstermesi bekleniyor. Bu sonuçların ışığında, çalışma aşağıdakileri içeren bir dizi öneri sunabilir: Ülkelerin, sanayi tesisler kurmak isteyen yatırımcıları ve fon sahiplerini, bu tesisleri kamulaştırmaya ve işlerine hizmet edecek kaynakları bulmalarına yardımcı olacak yerleri seçmeye teşvik etme ihtiyacı. Öte yandan üst yönetimin tedarik zinciri uygulamaları ve süreçleri ile bunların nasıl iyileştirilebileceği konusunda farkındalığının artırılmasına yönelik çalışmalar da yapılmalıdır. Fabrikaların kamulaştırma süreçlerini uygulayabilmesi ve endüstriyel doku etkinliğini artıracak şekilde uygulayabilmesi için gerekli imkanların sağlanması gerekiyor.

**Anahtar Kelimeler:** sanayinin kamulaştırılması, tedarik zinciri performansı, sanayi tesisler, kuzey Suriye, Mari şehri.

## ١. المقدمة:

تعدّ الصناعة أحد أهم العناصر لبناء وتطوير المجتمعات الحديثة، وتشكل مغناطيساً جاذباً للاستثمارات المحلية والأجنبية، ويتوقف نجاح أو فشل الصناعة بشكل كبير على عدة عوامل، من أبرزها عملية اختيار الموقع، التي يجب أن تأخذ النمط الصناعي بعين الاعتبار، وأسلوب الإنتاج، والأسواق، والمتطلبات الإنتاجية والتسويقية الأخرى، مع استفادة كاملة من جميع العوامل المساعدة بأقصى قدر ممكن (بعوني، ٢٠٢٠).

يُعدّ التوطين الصناعي استراتيجية تدعم السياسات التصنيعية، حيث يتضمن اختيار الموقع الأمثل للمشروع الصناعي أو نوع محدد من الصناعة، فهو عملية إدارية ومقصودة، تتبع توجيهاً مركزياً مباشراً وتتسق مع خطة وطنية صناعية شاملة. ومن أجل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية مدروسة، وتحفيز التنمية في جميع المناطق داخل البلاد. يُلاحظ أن المناطق الصناعية أصبحت النهج المعتمد في مختلف الدول لتوطين الصناعة، وهي تعدّ من خصائص التوطين الصناعي الحديث، نظراً للدور الكبير الذي تلعبه بوصفها محاور للتنمية على المستويين المحلي والوطني (بعوني، ٢٠٢٠).

إضافةً إلى ذلك، فإن التوطين الصناعي متربطٌ بشكل وثيق بالتطورات البيئية التي تُلزم الدول بإعادة النظر في توطين مختلف الصناعات في المواقع المناسبة، إذ يُسهم التوطين في تحسين جميع مراحل نشاط الصناعة، بدءاً من تأمين المواد والتصنيع، وصولاً إلى التوزيع عبر وسائل النقل السريعة والقريبة من مراكز التصنيع، ويُحقق بالتالي تنمية صناعية مستدامة (مداني، ٢٠٢٢).

أصبحت استراتيجية التوطين الصناعي المتبعة تحقق النجاح الدولي والوطني، حيث أسهمت بشكل كبير وفَعّال في تعزيز الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف أقاليم الدول، وذلك بالاعتماد على قرارات إدارية حازمة وقوانين صارمة، إضافةً إلى تنسيق دقيق بين القطاعات المتكاملة لتحقيق أهدافها في مجال التوطين الصناعي (هبري، ٢٠١٦).

تتمثل هذه الجهود من خلال خفض تكاليف التوريد والإمداد اللوجستي، وتعزيز مرونة سلسلة التوريد عن طريق زيادة حصة الإنتاج المحلي. إلى جانب ذلك، يسهم رفع نسبة استخدام الموارد المحلية في تعزيز مرونة العمل وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات والأزمات الاقتصادية وما

ينشأ عنها من عدم اليقين، فتحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد يُعزّز التوطين الصناعي، ما يؤدي إلى

تكامل فعال يحقق الميزة التنافسية ويعزز الأداء الاقتصادي (Nalcioglu & Kilic, 2017). إذ يعدّ موضوع سلسلة التوريد من المحاور التي شهدت زيادة في اهتمام المنظمات ومراكز البحث في القرن الحالي ونهاية القرن الماضي. ويترتب على تأثير سلسلة التوريد الواسع النطاق تحسين جميع جوانب الأداء التنظيمي، بدءاً من مصادر المواد الأولية وصولاً إلى العملاء النهائيين. لذا، تشكل سلسلة التوريد الحلقة الحيوية التي يتداول فيها جميع المنتجات والخدمات، ما يفرض ضرورة تقليل الآثار السلبية على الجودة وتكاليف التوريد (بولغب، ٢٠١٤).

وفي العقود الأخيرة، ركزت المنظمات بشكل مستمر وواضح على تحسين كفاءة سلسلة التوريد نظراً لأهميتها في تعزيز الإنتاجية. وقد تجسدت هذه الجهود في بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد مع الشركات الأخرى بهدف تقليل التكاليف وتيسير الوصول إلى المواد الأولية، فسلسلة التوريد تُعد العمود الفقري لكل منشأة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وتأتي رؤيتها وتحديثها كضرورة لضمان التنافسية والاستدامة (عبد الصاحب وحاوي، ٢٠٢٢).

تعدّ سلسلة التوريد أساسية لأي شركة أو صناعة، حيث تتضمن جميع الخطوات التي يتم فيها تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي وتوصيله إلى العملاء. وتؤثر سلسلة التوريد بشكل كبير على تكلفة الأسعار، فعلى سبيل المثال:

\* التكاليف اللوجستية: يشمل ذلك تكاليف النقل، والتخزين، والتعبئة، والتغليف، وغيرها، وكلما زادت هذه التكاليف زادت تكلفة الإنتاج وبالتالي تكلفة السلعة النهائية.

\* الاعتماد على الموردين: إذا كانت الشركة معتمدة على موردين محددين، فإن أي تغيير في أسعار الموردين أو توافر المواد الخام يمكن أن يؤثر بشكل كبير على تكاليف الإنتاج وبالتالي على الأسعار النهائية.

\* التحكم في جودة المنتج: تؤثر جودة المواد الخام وعملية التصنيع على تكاليف الإنتاج وبالتالي على تكلفة السلعة النهائية.

باختصار، فإن فهم وإدارة سلسلة التوريد بشكل فعال يسهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، ما ينعكس إيجاباً على تكلفة الأسعار للمستهلكين. (Nalcioglu & Kilic, 2017) بناءً على ما سبق، يظهر بوضوح أن الصناعة تعدّ عنصراً حيوياً في تقوية المجتمع الحديث

وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، إضافةً إلى أهمية اختيار الموقع بعناية كمنفذ لنجاح الصناعة، مع التركيز على التوطين الصناعي كسياسة أساسية تسهم في تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية. وسيسلط البحث هنا الضوء على أثر توطين الصناعة في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد وتعزيز الاستدامة الصناعية للمنشآت، وسيتم تناول المنشآت الصناعية الموطنة في الشمال السوري، (المدن الصناعية).

## ٢. الدراسات السابقة:

تعدّ سلسلة التوريد والتوطين الصناعي من المفاهيم الحيوية في سياق الأعمال اليوم، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحديد نجاح المؤسسات واستدامتها. ويأتي التوطين الصناعي كاستراتيجية رئيسية لتحسين كفاءة الإنتاج والتكاليف وزيادة المرونة في سلاسل التوريد. لذلك يتعيّن علينا فهم هذه الاستراتيجيات للمنظمات والاستفادة من مزايا محلية متاحة لتعزيز التواصل والتفاعل مع المجتمع المحلي. وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع، حيث ركزت على فهم طبيعة التوطين الصناعي وأهميته للمجتمع المحلي إضافةً إلى بيان دور وكفاءة سلسلة التوريد في المجال الصناعي.

- دراسة التميمي (El-Tamimi, 2015) بعنوان "تأثير تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي لمنظمات التصنيع الصيدلاني في الأردن". قامت الدراسة باستطلاع آراء مديري العمل في ١٤ منظمة صناعية صيدلانية في الأردن. تم جمع البيانات العملية من ١٢١ مديراً باستخدام استبانة تم تطويرها وتقيمتها من خلال مقابلات الخبراء ولجنة من القضاة. استُخدمت تقنيات إحصائية مثل الإحصاء الوصفي والترابط والانحدار المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي لمنظمات التصنيع الصيدلاني. كما أوضحت النتائج تفضيل مديري المنظمات لمؤشرات تكامل العملاء والتكامل الداخلي على مؤشرات تكامل العملاء. إضافةً إلى ذلك، أظهرت النتائج التجريبية وجود تفاعلات قوية بين مكونات تكامل سلسلة التوريد وبين الأداء التشغيلي. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن التكامل الداخلي كان له التأثير الأكبر على الأداء التشغيلي، يليه التكامل مع الشركات الموردة وتكامل العملاء. وأوصت الدراسة بالنظر في تحسين المكونات الثلاثة لتكامل سلسلة التوريد معاً نظراً لترابطها القوي.

• دراسة نالسيوغلو وكيليتش (Nalcioglu & Kilic, 2017) بعنوان "توطين إمداد المواد" في المنشآت في إسطنبول، تركيا. وضّحت الدراسة أن التوطين يعدّ وسيلة لتقليل التكاليف واستراتيجية تعزز مرونة سلاسل التوريد في الشركات إذ أصبح واحداً من أحدث الاتجاهات في عالمنا المعولم، فقد شهد العالم زيادة في الوعي بأهمية التوطين خلال العقد الأخير، سواء في الأوساط الأكاديمية أو بين الممارسين. وقد هدفت الدراسة إلى اقتراح العوامل المؤثرة في التوطين واستعراض الدراسات الحديثة المتعلقة به، مع التحليل الشامل للطرق المستخدمة في هذا المجال، إذ يكمن التركيز في هذه الدراسة على توطين إمداد المواد في سلاسل التوريد. وقامت الدراسة باستعراض ومناقشة النشرات المتعلقة بتوطن المبيعات وفقاً للثقافة الإقليمية، وأسهمت في التأثير على مجال التوطين لإمداد المواد من خلال تحليل القطاعات والأنواع والأساليب، إضافةً إلى اقتراح اتجاهات بحثية جديدة لتوطين إمداد المواد.

• دراسة كباشي وعلى (٢٠١٩) بعنوان "أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية على تحقيق رضا العملاء". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تكامل خدمات إدارة اللوجستيات على تحسين الصورة الذهنية وبالتالي تحقيق رضا العملاء، وتم تطبيقها على عملاء شركة "دال للصناعات الغذائية" في ولاية الخرطوم، وقد اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً وإحصائياً، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتم توزيع ٤٠٠ استبانة استرد منها ٣٩٢ استبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل خدمات إدارة اللوجستيات وتحسين الصورة الذهنية، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل هذه الخدمات ورضا العملاء. وتبرز الدراسة أيضاً أهمية تقديم الخدمات اللوجستية بشكل متكامل وشامل، ما يسهم في تحسين الصورة الذهنية للعملاء، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بالتركيز على تخفيض التكاليف وتقديم الخدمات اللوجستية بجودة عالية وتكاليف منخفضة، وأكدت على أهمية الاهتمام بالدور الوسيط الذي يلعبه رضا العملاء في تحسين الصورة الذهنية.

• دراسة مداني (٢٠٢٢) بعنوان "استراتيجية توطين المناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الصناعية في الدول الناشئة". هدفت الدراسة إلى تحديد استراتيجية توطين المناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الصناعية وتفعيلها في الاقتصاديات الناشئة، مع التركيز

على واقع وتطلعات الجزائر، وتوصلت إلى استنتاجات رئيسة، حيث تركز استراتيجية تفعيل هذه المناطق على الاختيار الجغرافي الملائم لتركيز الأنشطة الصناعية والاقتصادية، ويهدف ذلك إلى تحفيز الاستثمار الأجنبي وتعزيز أداء القطاع الصناعي، ويتضمن تفعيل هذه المناطق مجموعة من الآليات، بما في ذلك تكييف القوانين والتشريعات لتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية من خلال تقديم مزايا مثل تخفيضات ضريبية وتكافؤ حصص المنتجين في الصادرات، كما تتم مراقبة هذه المناطق من قبل هيئات إدارية وتنظيمية لضمان التنسيق بين كل العناصر الفاعلة في هذه المنطقة، وفيما يخص الواقع في الجزائر، تبنت السلطات سياسات وبرامج لتأهيل المناطق الصناعية واستخدمت هيئات استشرافية عمومية لتخصيص الأقاليم المحلية وتقديم العقارات الصناعية.

- دراسة عيضة (٢٠٢٢) بعنوان " دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة" دراسة ميدانية على مؤسسات الطوافة. وقد هدفت إلى استكشاف دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المُقدّمة في مؤسسات الطوافة في مكة المكرمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع الدراسة يتألف من العاملين في مؤسسات الطوافة، وتم اختيار عينة بحجم ١٣٨ موظفاً باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى الثقة بين إدارة سلسلة التوريد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. كما تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة هي "التوريد" و"التخزين"، في حين لا تظهر أي تأثير يُعدّ ذا دلالة إحصائية لمتغير النقل. واستندت الدراسة إلى نتائجها لتوجيه توصيات إلى مؤسسات الطوافة، حيث أشارت إلى أهمية الاهتمام بمجال النقل وضرورة التركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة لضمان تحقيق أفضل تجربة للعملاء.

من خلال مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة يظهر أنها قد أسهمت إسهاماً كبيراً في تحليل تأثير عوامل مختلفة على أداء المؤسسات في سلاسل التوريد والصناعة، إضافةً إلى بيان تأثير التوطين الصناعي على عناصر سلسلة التوريد، وبالتالي على الأداء العام للمنشآت الصناعية.

أمّا الدراسة الحالية فتستند إلى أهمية استكشاف وتحليل تأثير توطين الصناعة على تحسين

كفاءة أداء سلسلة التوريد من خلال (جودة الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكاليف، والمرونة وسرعة التسليم) في المنشآت الصناعية الموطنة في مناطق الشمال السوري. إذ يأتي تركيز الدراسة الحالية على موضوع التوطين كأحد العناصر الرئيسية التي تلعب دوراً حيوياً في السعي لتحقيق تفوق تنافسي بين المؤسسات الصناعية. وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو ربطها لمتغيري التوطين الصناعي وكفاءة أداء سلسلة التوريد، إضافةً إلى تسليطها الضوء على المنشآت الصناعية الموطنة في الشمال السوري.

## ١.١ مشكلة البحث:

تواجه الشركات في ساحة الأعمال تحديات كبيرة نتيجة لتزايد المنافسة، والتغيرات المستمرة في احتياجات الزبائن، إضافةً إلى التطورات التكنولوجية الجديدة. لذلك، أصبحت سلسلة التوريد حلاً رئيساً لتحقيق النجاح. (حسين، ٢٠١٩).

فتحسين أداء سلسلة التوريد يعتمد على قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة والسوق بفعالية. فسلسلة التوريد يتم تصميمها لضمان التدفق المستمر للمنتجات، مع التركيز على سرعة التسليم لتلبية طلبات الزبائن والتنوع العالي في المنتجات والخدمات. (عبد الصاحب و حاوي، ٢٠٢٢).

إضافةً إلى أن التوطين الصناعي يُعدّ من جوانب السياسات التصنيعية الأساسية، حيث يتعين اختيار المواقع والبيئات المناسبة اقتصادياً واجتماعياً وجغرافياً وسياسياً. إذ يسهم التوطين الصناعي في تغيير هيكل الإنتاج وتوزيع الموردين بشكل يتلاءم مع خصائص كل منطقة، إذ يتمثل النجاح أو الفشل في عملية اختيار الموقع في مواءمتها مع النمط الصناعي، وأسلوب الإنتاج، والأسواق، والمتطلبات الإنتاجية والتسويقية الأخرى. (بعوني، ٢٠٢٠).

بناءً على ذلك، تظهر أهمية توازن مكونات سلسلة التوريد وتوطين الصناعة لتحقيق النجاح والاستدامة، ويبرز السؤال الرئيس لهذا البحث: ما أثر توطين الصناعة على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية الموطنة في الشمال السوري، المدن الصناعية؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، وهي كما يأتي:

١- ما أثر عملية الشراء والنقل في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية؟

٢- ما أثر التدريب والتعليم في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت

الصناعية؟

٣- ما أثر العمالة البشرية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية؟

٤- ما أثر البحث والتطوير في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية؟

٥- ما أثر الدعم الحكومي لتوطين التقنية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية؟

## ١.٢ أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من اعتبارات عدة، حيث تركز تركيزاً أساسياً على موضوع التوطين الصناعي بوصفه مصدراً حيويًا للحصول على تفوق تنافسي بين المؤسسات. ويهدف الباحث إلى تقديم إسهام علمي يعزز الوعي بأهمية توطين الصناعة ويكشف عن دورها الفاعل في تعزيز كفاءة العمليات اللوجيستية داخل المنشآت الصناعية. إذ يُعدّ هذا النهج محورياً وحيوياً، ورغم أهميته الكبيرة، فإنه لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في الوطن العربي، رغم الفوائد البارزة التي حققتها الشركات العالمية الكبيرة جراء تبني هذا الأسلوب.

إضافةً إلى ذلك، تكشف أهمية الدراسة عن فهم عميق لكيفية تأثير توطين الصناعة على مختلف جوانب سلسلة التوريد، بدءاً من تحسين عمليات الإنتاج وانتقال الخدمات اللوجيستية، وصولاً إلى تحسين الجودة وتقليل التكاليف. كما أن استخدام هذه الدراسة في المنشآت الصناعية الموطنة في الشمال السوري يبرز أهمية تطوير الصناعة المحلية وتحقيق توازن اقتصادي في المنطقة، ما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة، حيث إنّ استخدام الأساليب الحديثة لتحسين العمليات اللوجيستية داخل القطاع الصناعي، يسهم إسهاماً واضحاً في تطوير هذا القطاع وتعزيز وضعه التنافسي، ويقوم بتحويل المزايا النسبية التي تتمتع بها المنشآت إلى مزايا تنافسية قوية. كما تبرز أهمية البحث من خلال بيئة التطبيق التي تظهر دور الإدارات المدنية باجتهادات محلية توافقية، إضافةً إلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة حيث سيتم تطبيقها على المنشآت الصناعية الموطنة في الشمال السوري، المدن الصناعية.

## ١.٣ أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التوطين الصناعي على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت

الصناعية الموطنة في الشمال السوري، المدن الصناعية. ويمكن صياغة الأهداف على النحو الآتي:

- ١- معرفة أثر عملية الشراء والنقل في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٢- معرفة أثر التدريب والتعليم في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٣- معرفة أثر العمالة البشرية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٤- معرفة أثر البحث والتطوير في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٥- معرفة أثر الدعم الحكومي لتوطين التقنية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

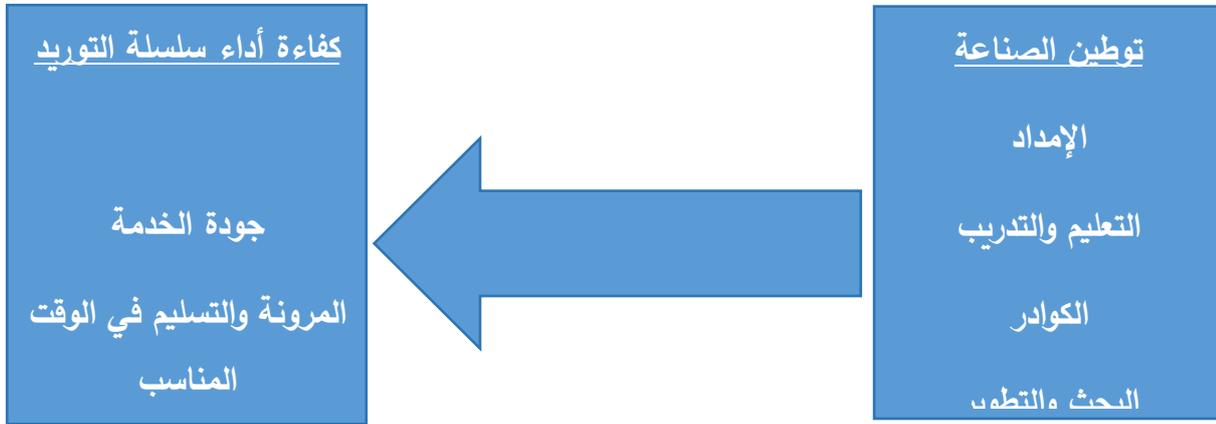
#### ١.٤ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتوطين الصناعة في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ١- ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الشراء والنقل في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٢- ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٣- ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعمالة البشرية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٤- ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبحث والتطوير في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

٥- ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الحكومات لتوطين التقنية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

## نموذج البحث



### ١.٥ تعريف مصطلحات البحث:

- توطين الصناعة: يشير إلى عملية اختيار مواقع وبيئات محددة لإقامة صناعة معينة، من خلال النظر في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية وحتى السياسية، بهدف إنشاء مشروعات صناعية وتوزيعها عبر الرقعة الجغرافية للدولة، والهدف من هذه العملية هو تحقيق تنظيم صناعي وطني يتناسب مع أهداف واضحة ومحددة تخدم المصلحة الوطنية (بعوني، ٢٠٢٠).
- المنشآت الصناعية: يمكن أن تُعرف كوحدات تنتج سلعاً وتقدم خدمات مُوجهة للتبادل التجاري، وذلك من خلال استخدام وسائل الإنتاج مثل المواد الأولية ورأس المال والعمل (مراني، ٢٠١٧).
- سلسلة التوريد: تمثل جميع الخطوات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، بدءاً من الحصول على الموارد من مصادر خارجية، وصولاً إلى تصنيع المكونات والتجميع النهائي، ثم التوزيع إلى الأسواق النهائية. وتشمل هذه العمليات جميع الأنشطة المتعلقة بمناولة وتخزين المواد اللازمة (زيم، كلمب، ريجاتييري، وهيراجو (Zijm، Regattieri، Klumpp، و Heragu، ٢٠١٩).

- إدارة سلسلة التوريد: مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تُنفذها منظمة الأعمال بالتعاون مع مورديها، بهدف تحسين عملياتها الداخلية وضمان تقديم منتج نهائي يحقق رضا العملاء ويحقق أرباحاً (حسين، ٢٠١٩).
- جودة المنتجات: تعني قدرة المُنتج على تحقيق إشباع كامل لرغبات وتوقعات العملاء، من خلال تقديم منتج فائق الجودة بمرونة عالية، واستجابة سريعة، وتكلفة منخفضة، ما يؤدي إلى تلبية أفضل لاحتياجات العملاء (علي، ٢٠١٦).

## ١.٦ منهجية البحث وإجراءاته Research methodology and procedures

– **منهجية الدراسة:** نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج قائم على وصف الظاهرة بدقة وبصورة أعمق من خلال تحليل الأسباب والعوامل.

– **مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المنشآت الوطنية في الشمال السوري (المدن الصناعية)، والمقدر بحوالي ٣٢٠٠ عامل، وسيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث يبلغ عدد أفراد العينة تقريباً ٣٥٠ عاملاً من المجتمع اعتماداً على جدول Krejcie and Morgan.

### – حدود البحث:

- **الحد المكاني:** الشمال السوري (المدن الصناعية).
- **الحد البشري:** العاملون في إدارات المنشآت الوطنية في الشمال السوري.
- **الحد الموضوعي:** ستقتصر الدراسة الحالية على أثر توطين الصناعة على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية الوطنية في الشمال السوري، المدن الصناعية.

## الإطار النظري

### ٢.١ مفهوم التوطين الصناعي

يعدّ التوطين الصناعي أحد الأركان البالغة الأهمية في الساحة الصناعية، حيث تُعرّف الصناعة على أنها نشاط بشري يهدف إلى تصنيع أو تحويل أو تعديل الأشياء والموارد بهدف تحقيق أهداف

محددة، ويتجاوز هذا المفهوم الضيق الصناعة، إذ يشمل جميع الفنون والمهن والقدرات، وتطبيقات العلوم المتنوعة، ما يعكس تأثيرها الشامل على جوانب الحياة الإنسانية (بعوني، ٢٠٢٠).

يُقصد بالتوطين الصناعي اختيار موقع محدد أو بيئة معينة لإقامة صناعة معينة أو صناعات متعددة، ويتضمن هذا الاختيار النظر في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية وحتى السياسية، بهدف إنشاء وتوزيع منشآت صناعية، وذلك بهدف تحقيق هيكل صناعي وطني يتفق مع أهداف وطنية محددة مسبقاً (بوقفة وخدامية، ٢٠١٥).

وتلعب الدولة دوراً رئيساً في تحديد المناطق المرغوب فيها للتطوير، بينما يقوم أصحاب المشاريع الصناعية، سواء كانوا أفراداً أو جماعاتٍ أو هيئاتٍ، بتحديد المواقع التي يرونها مناسبة لمشاريعهم.

ووفقاً للاقتصادي الألماني فريد فيبر، يعرّف التوطين الصناعي بأنه يتضمن اختيار الموقع الأمثل لمشروع صناعي، مع مراعاة توفر مصادر متنوعة مثل المواد الخام وحجم الأسواق، ويتم التركيز أساساً على تكاليف النقل. فمصطلح "توطين الصناعة" يعكس الموقع الجغرافي للصناعة أو المنشآت ذات الصلة، بهدف تحقيق أقصى مستوى من الربح (بعوني، ٢٠٢٠).

يتبع التوطين الصناعي، من حيث التوجيه، نهجين رئيسيين من المعايير، الأولى هي معايير مصالح المشروع التي يأخذ بها صاحب المشروع في اعتباره، سواء كان فرداً طبيعياً، كياناً أخلاقياً، أو دولة. أما الثانية، فتشمل معايير مصالح البيئة والمجتمع، حيث تأخذ في اعتبارها الجهات الحكومية والهيئات المحلية والجمعيات غير الحكومية (شوتري وعبدالصمد، ٢٠١٨).

أما عن إيجابيات التوطين فتتمثل في عدة جوانب، منها تحقيق الحياة الكريمة للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم، وضمان الأمن الأسري والاجتماعي، وتعزيز الاستقرار في الدولة. كما يسهم في تحقيق التكامل والتوازن في المجتمع، وتعزيز فعالية وكفاءة المجتمع واستمرارية الأمان (بعوني، ٢٠٢٠). ويقوم أيضاً برفع كفاءة وإنتاجية رأس المال البشري الوطني وتنمية جميع أقاليم البلاد. وعند تدوير رواتب المواطنين في اقتصاد الدولة وأسواقها، يشجع ذلك على الانتماء المحلي ويحفز الإنفاق المحلي الخاص والاستثماري، ما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي (الفقيه، ٢٠٢١).

ونظراً لأهمية الصناعة وتأثيرها الواسع على الحياة الإنسانية، يبرز التوطين الصناعي كأحد الأركان الرئيسية المهمة في هذا السياق، إذ يعكس اختيار مواقع الصناعة تأثيراته على المستوى الاقتصادي

والاجتماعي والجغرافي والسياسي، إضافة إلى أن التوطين ينعكس بإيجابياته في تحسين مستوى حياة المواطنين وتعزيز الأمان الاجتماعي والاستقرار الوطني.

## ٢.٢ كفاءة سلسلة التوريد:

### ٢.٢.١ علم اللوجستيات:

يحظى علم اللوجستيات بمكانة متميزة ضمن المجالات الناشئة في العلوم الإدارية، نظراً لقدرته على دعم المنظمات في التصدي للتحديات، سواء كانت داخل بيئتها الداخلية - من خلال ضرورة استخدام الموارد والإمكانات بشكل فعال وكفوء - أو في بيئتها الخارجية - من خلال مواجهة ضغوط المنافسة في الأسواق وتحديات العولمة. وقد أصبح من الضروري للمنظمات التي تسعى للبقاء في ميدان الأعمال أن تبتكر وتقدم منتجاتها بشكل متفوق في مجالات الجودة والسعر، وذلك للتفوق على منافسيها (زكي، ٢٠١٧).

ولكي يتحقق ذلك، تسعى الإدارة الحديثة جاهدة لتحقيق توازن أمثل بين أداء المنظمة ورضا العملاء والموردين، وذلك من خلال استخدام العمليات اللوجستية بطريقة تحقق هذا التوازن الفعال. يهدف ذلك إلى زيادة الأداء الشامل للمنظمة وتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى العملاء والموردين، إضافة إلى تعزيز المراكز التنافسية والربحية للمنظمات، ولتحقيق هذه الأهداف، يلزم هذه المنظمات الاستناد إلى طرق وأدوات حديثة تقلل من تكلفة أداء الأنشطة والخدمات الداعمة للعمليات الإنتاجية والتسويقية التميمي (2015, El-Tamimi).

فسلسلة التوريد تعدّ الركيزة الأساسية لأي منظمة صناعية أو خدمية، حيث يحتاج كل مشروع، بغض النظر عن حجمه، إلى تأمين الموارد الأولية والطاقة والتجهيزات وغيرها من المتطلبات الأساسية لسير العمل. إذ يرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها سلسلة التوريد على تأمين هذه الحاجات (أحمد، ٢٠١٧).

فتتمثل المهمة الأولى لمنظمات الأعمال في فهم السوق التي تستهدف خدماتها وتلبية احتياجاتها، ومن ثم اختيار الآليات والأنشطة اللازمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرسومة. نظراً لأن أنواق العملاء وتفضيلاتهم واحتياجاتهم ورغباتهم دائماً تتطور نتيجة لعوامل ومتغيرات كثيرة، يتعين على رجال التسويق العمل على تلبية هذه الحاجات والرغبات من خلال مجموعة من الآليات

والاستراتيجيات (عيضة، ٢٠٢٢). فالاهتمام بإدارة سلسلة التوريد في المنظمات يتركز بشكل أساسي على إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية في الزمان والمكان، إضافة إلى التحكم في التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمة، وإدراك الإدارة في هذه المنظمات أن تعزيز مركز التنافسية وزيادة الأرباح يبدأان من خلال خدمة العملاء عن طريق الاهتمام بجودة الخدمات وتقليل التكلفة (حوا، ٢٠١٣).

### ٢.٢.٢ أهمية إدارة سلسلة التوريد :

يرى حسين (٢٠١٩) أن المنظمات تسعى جاهدة لاعتماد منهج إدارة سلسلة التوريد نظراً لأهميته في تحسين العمليات ورفع مستويات الشراء الخارجية، وتخفيض تكاليف النقل، وزيادة أهمية التجارة الإلكترونية. ويعزو ذلك إلى زيادة ضغوط المنافسة وتوسع نطاق العولمة، فضلاً عن الحاجة الملحة لإدارة المخزون نظراً لتعقيدات اتباع هذا المنهج. وقد اتجهت المنظمات نحو اعتماد إدارة متقدمة لسلسلة التوريد نتيجة لدورات الحياة القصيرة للمنتجات والخدمات، وتساعد وتأثير المنافسات المحلية والعالمية، فضلاً عن تغيرات توقعات الزبائن واحتياجاتهم. وبالعامل ضمن إطار سلسلة التوريد، يعني ذلك خفض التكاليف وتحسين الكفاءة، وضمان التسليم في الوقت المحدد، وتحسين مستوى الخدمات اللوجستية للزبائن والشركاء، وتقليل مستويات المخزون، وتعزيز مصادر التنافسية للأعمال، وتقليل مؤشرات المخاطر، وتحسين كفاءة استثمار الموارد، وتحسين المرونة بأنواعها (الرفيعي، ٢٠١٤).

بناءً على ما سبق، يظهر بوضوح أن علم اللوجستيات يشكل جزءاً حيوياً وحاسماً في إدارة الأعمال الحديثة. يعكس التركيز على إدارة سلسلة التوريد الرغبة الملحة للمنظمات في تحسين أدائها وتحقيق التفوق في بيئة الأعمال الديناميكية والتحديات المتزايدة. يمثل تحسين كفاءة العمليات وتحقيق التوازن بين أداء المنظمة ورضا العملاء والموردين هدفاً أساسياً.

### ٢.٣ سلسلة التوريد والجودة:

تعرف الجودة على أنها عنصر أساسي في المنافسة بين المؤسسات، وتشير إلى تحقيق الاستجابة السليمة والسريعة والفعّالة لاحتياجات العملاء وتحقيق رضاهم، وبالتالي، تؤدي إلى اكتساب

حصص سوقية. إضافة إلى ذلك، تلعب إدارة جودة الخدمة دوراً فعالاً في تحسين مستوى الجودة والقيمة المقدمة للعملاء، بهدف تطوير أدائها وتعزيز مهاراتها (ضانة، ٢٠١٥).

من جهة أخرى، يعرف (الخليفة، ٢٠١٩) الجودة بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة، والتي تُسهم في تحقيق الرضا الكامل لاحتياجات المستهلك. إذ إنّ الاهتمام بجودة الخدمات بكافة أنواعها ليست ظاهرة فجائية، بل تنمو بشكل كبير مع ازدياد دور وأهمية الخدمات في حياة الأفراد والمنظمات والاقتصاد بشكل عام. وفي الوقت الحالي، تُعدّ الجودة واحدة من المهام الأساسية التي تركز عليها المنظمات المنتجة للخدمات، نظراً لتزايد المنافسة بشكل كبير. وبما أن الخدمة تُعدّ نشاطاً غير ملموسٍ ينتج ويُقدم من خلال تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، فإن جودة الخدمة تشكل نقطة مركزية في عمليات تقديم الخدمات وتنفيذها (ضانة، ٢٠١٥).

تُعرّف جودة الخدمة على أنها تقييم لمدى تناسب مستوى الخدمة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة عالية الجودة يعني تحقيق توقعات العميل بشكل مستمر. يركز مفهوم جودة الخدمة بشكل أساسي على وجهة نظر العميل، ويتباين من عميل إلى آخر، ما يجعلها مقياساً نسبياً. وتعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على تقييم العميل الذي يحكم عليها من خلال مقارنة تجربته الفعلية بتوقعاته المتعلقة بتلك الخدمة (لحلو و زين الدين، ٢٠١٦). وقد عرفها حسان (٢٠١٤) على أنها إدراك الزبون لمدى تلبية الخدمة لتوقعاته أو تجاوزها. لذا تُعدّ جودة الخدمات في المنظمات وسيلة حيوية للتمييز بين المنافسين، حيث تسهم في امتلاك حصة سوقية أكبر وتعمل على تحقيق رضا المستهلكين والعملاء. وفي هذا السياق، تُولي المنظمات العامة والخاصة الاهتمام الكبير بجودة الخدمات، وذلك لأن هذا الاهتمام يعزز فرص البقاء والحفاظ على التنافسية (حقانة وابن سفيان، ٢٠١٨).

إنّ تحسين جودة الخدمات والمنتجات يعطي قيمة مضافة للعملاء، حيث تشمل هذه الجودة الكفاءات والإمكانيات المهنية والمهارات. هذه الجوانب المتكاملة تسهم في تحقيق جودة عالية في الخدمات والمنتجات. ولضمان ذلك، يتعين التحكم بعناصر المراحل والعوامل المؤثرة في أداء العمليات الإنتاجية، وهو ما يتم عبر تكامل فعال في سلسلة التوريد (عيضة، ٢٠٢٢).

بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن جودة الخدمة تسعى إلى التحسين المستمر لمواصفات الخدمات من خلال جودة التصميم وجودة المطابقة، بهدف تحقيق رضا الزبائن وتعزيز التنافسية في الأسواق، ورفع مستوى الخدمات المقدمة.

### ٢.٣.١ أهمية جودة الخدمة:

يمكن التعبير عن أهمية جودة الخدمة من خلال أربعة أسباب أساسية، كما أشار إليها (سعد الله، ٢٠١٧):

أولاً، يتسارع نمو مجال الخدمة بشكل ملحوظ، حيث يشهد تزايداً غير مسبوق في عدد المنظمات التجارية التي تقدم خدمات متنوعة، وهذا يؤدي إلى ازدياد المنافسة، حيث يعدّ بقاء المنظمات مرتبطاً بحصولها على حصة كافية من المنافسة، ولذلك يعدّ توفير جودة الخدمة في منتجات وخدمات هذه المنظمات مصدراً للمزايا التنافسية الحيوية.

ثانياً، من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

ثالثاً، يكمن أيضاً أهمية الفهم الأعمق لاحتياجات الزبائن، حيث يرغب العملاء في التعامل مع المنظمات التي تقدم لهم معاملة متفهمة وجيدة، ويعدّ التعامل الإيجابي مع الزبائن جزءاً أساسياً من تقديم خدمة ذات جودة، فالزبائن يتفاعلون إيجابياً مع المنظمات التي تقدم لهم تجربة مرضية على جميع الأصعدة.

وأخيراً، المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة، حيث يُعزى إلى ضرورة المحافظة على العملاء

المحليين، حيث تسعى المنظمات للحفاظ على عملائها الحاليين بجانب استقطاب عملاء جدد، وهذا يشير إلى أهمية الاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة لضمان استمرارية التعامل وتوسيع قاعدة العملاء.

### ٢.٣.٢ أبعاد الجودة :

تعدّ أبعاد الجودة متنوعة وفقاً لحمام (٢٠١٤). تشمل هذه الأبعاد العديد من الجوانب المهمة، منها: الأداء، الذي يُعبّر عن قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق الأداء المتوقع. والخصائص،

التي تتعلق بالخواص الثانوية المضافة للمنتج أو الخدمة. والمطابقة، التي تُظهر قدرة المنتج أو الخدمة على مطابقة المواصفات والمعايير المعلنة للزبون. والموثوقية، التي تُعبر عن استمرارية الأداء عبر الزمن. ومدى الصلاحية، الذي يُشير إلى المدة التي يمكن للمنتج أو الخدمة استخدامها قبل الحاجة إلى الإصلاح، بما في ذلك تصحيح أخطاءها. والخدمة، التي تتضمن الصيانة وحل المشاكل وسهولة التصليح. والجماليات، التي تُركّز على حس الإنسان بالخصائص المفضلة مثل التشطيبات النهائية. والسمعة، التي تُعبر عن الأداء السابق للمنتج ومدى شهرته واعترافه من قبل المستهلك.

من خلال ما سبق، يظهر بوضوح أن إدارة الجودة وسلسلة التوريد تلعبان دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات اليوم. فتحقيق جودة عالية في الخدمات والمنتجات يسهم في جذب العملاء والاحتفاظ بهم، ما يعزز التنافسية ويحقق نمواً واستدامة للأعمال. يتطلب تحسين جودة الخدمة تركيزاً دائماً على احتياجات وتوقعات العملاء، ما يعكس التحول المستمر في البيئة التجارية. وعلى المنظمات أن تدرك أن الجودة ليست هدفاً ثابتاً وإنما تحدياً مستمراً يتطلب الابتكار والتحسين المستمر.

#### ٢.٤ سلسلة التوريد والمرونة وسرعة التسليم:

سلسلة التوريد والمرونة وسرعة التسليم تشكل تكاملاً حيوياً يعزز من قدرة الشركات على تلبية احتياجات السوق بفعالية، وتعكس التزامها بتقديم تجارب متميزة للعملاء. فتُعرف المرونة في سلسلة التوريد بأنها القدرة على التكيف مع التغيرات القصيرة المدى في حالات الطلب أو العرض، إضافةً إلى مواجهة التحولات الاستراتيجية والهيكلية في بيئة سلسلة التوريد. تُجمع المرونة على توازن بين الرشاقة والقدرة على التكيف، حيث تسهم في تحسين الأداء وتلبية توقعات الزبائن وتكاليف الاستجابة. تُحدد المرونة أيضاً بقدرة الشركة، سواء داخلياً مع الموردين أو خارجياً مع العملاء الرئيسيين، على التكيف مع حالات عدم التأكيد وتحقيق توقعات الزبائن دون تحميلها بتكاليف زائدة أو تأخير في الأداء يو، كادو، ولوه، (Yu, Cadeaux, & Luo, 2015).

أمّا سرعة التسليم فتعدّ من الجوانب الحيوية التي تحفظ للمنظمة مكانتها في سلسلة التوريد، حيث يكون لها تأثير بارز على سمعة المنظمة ومنافستها في سوق الأعمال. حيث يُعدّ الأداء السريع

في التسليم أمراً حاسماً، سواء من قبل الموردين أو المنظمة نفسها عند تلبية احتياجات الزبائن. فيتطلب هذا الأمر التخطيط على مستوى عالٍ من الخبرة في مجال سلسلة التوريد، ابتداءً من مصدر الموارد حتى وجهة النهاية. إذ إنّ الالتزام بمواعيد التسليم يسهم في بناء سمعة قوية للمنظمة، ويمكن أن يُعزز موقفها التنافسي بشكل قوي (عبد الصاحب و حاوي، ٢٠٢٢).

يمكن القول إنّ هذا الأداء المتميز في سلسلة التوريد، الذي يعتمد على المرونة والالتزام بمواعيد التسليم، يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات لدى المنظمة، إضافةً إلى أنه يسهم إسهاماً كبيراً في بناء سمعة قوية للمنظمة وتعزيز موقفها التنافسي في سوق الأعمال.

## ٢.٥ سلسلة التوريد والتكاليف:

تهدف المؤسسات، في يومنا هذا وفي أي وقت مضى، إلى تحقيق السيطرة على التكاليف كغاية رئيسية. فعندما يتم مناقشة مفهوم التكاليف بشكل عام، يظهر لدينا مجموعة متنوعة من النفقات على مستويات عدة. لذا من المهم أن تكون إحدى أهداف التنظيم الرئيسية هي تقليل تكاليف سلسلة التوريد (السعد، ٢٠١٨)

تعدّ التكلفة مجموع الأصول النقدية أو غير النقدية التي يتم التخلي عنها لاقتناء السلع والخدمات، والتي من المتوقع أن تسفر عن منفعة حالية أو مستقبلية للمنظمة، حيث يُعدّ تحليل إجمالي التكلفة مفتاحاً في إدارة وتحسين وظيفة سلسلة التوريد (عبد الصاحب و حاوي، ٢٠٢٢). يمكن لسلسلة التوريد الفعّالة أن تحد من التكاليف، وتعزز حصة السوق، مع دورها المهم في بناء علاقات قوية مع العملاء، ما يترتب عنه تحقيق وفورات تعكس زيادة التدفقات النقدية للشركة، هذا الأمر يسهم في رفع القيمة السوقية للأسهم. حيث تعدّ سلسلة التوريد وسيلة حيوية لتحقيق التميز التشغيلي، ما يسهم في زيادة القيمة السوقية للشركة. إضافةً إلى ذلك، فإنّ إدارة سلسلة التوريد الجيدة تعمل على شحن كميات صحيحة بأسعار تنافسية، ما يقلل من تكاليف التوزيع. ويتم اختيار وسائل النقل والشاحنات بعناية لضمان التسليم في الوقت المحدد بأقل تكلفة ممكنة (البرازي، ٢٠١٣).

بناءً على ما سبق، يظهر أن إدارة التكاليف تشكل محوراً أساسياً لتحقيق الفعالية التشغيلية وتعزيز القيمة السوقية للشركة، ومن خلال التركيز على أهمية الإدارة الفعّالة للموارد وبناء علاقات قوية مع العملاء والموردين. يبرز التزام الشركة بمواعيد التسليم والجودة لتحقيق ميزة تنافسية قوية.

## الإطار العملي

بعد القيام بجمع البيانات وفق الاستبانة المرفقة وتحليلها على البرنامج الإحصائي SPSS تم الوصول إلى النتائج الآتية وفق الجداول:

### جدول يوضح نسب تباين المتغير المستقل بالمتغير التابع

جدول رقم - ١ -

ملخص نموذج

Model	R	R Square	معامل تحديد المعدل	Std. Error of the Estimate
البحث والتطوير	.196 <sup>a</sup>	.038	.005	.58991
التدريب	.465 <sup>a</sup>	.216	.189	.53258
الإمداد	.203 <sup>a</sup>	.041	.008	.58902
الكوادر	.326 <sup>a</sup>	.106	.075	.56882
سياسات الدعم	.014 <sup>a</sup>	.000	-.034	.60153
توطين الصناعة	.510 <sup>a</sup>	.260	.234	.51761

يمكن القول إن المتغير المستقل المتمثل في توطين الصناعة يفسر ما نسبته ٢٣٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد، والمتغير المستقل المتمثل في عملية الشراء والنقل يفسر ما نسبته ٨٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد، وإن المتغير المستقل المتمثل في التعليم والتدريب يفسر ما نسبته ١٩٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد، وإن المتغير المستقل المتمثل في الكوادر البشرية يفسر ما نسبته ٨٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد، وإن المتغير المستقل المتمثل في البحث والتطوير يفسر ما نسبته ٥٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد، وإن المتغير المستقل المتمثل في سياسات الدعم الحكومية يفسر ما نسبته ٣٤٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد.

جدول رقم -٢-

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F
1	Regression	x	1	.404	1.160
	Residual	10.092	29	.348	
	Total	10.495	30		

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sig.
1	k Regression	.290 <sup>b</sup>
	Residual	
	Total	

a. Dependent Variable: كفاءة سلسلة التوريد

b. Predictors: (Constant), البحث والتطوير

نموذج الانحدار بمتغيره المستقل الممثل بعملية الشراء ونقل التقنية المتطورة وملائمته صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

جدول رقم -٣-

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F
1	Regression	2.270	1	2.270	8.002
	Residual	8.226	29	.284	
	Total	10.495	30		

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sig.
1	Regression	.008 <sup>b</sup>
	Residual	
	Total	

a. Dependent Variable: كفاءة سلسلة التوريد

b. Predictors: (Constant), التدريب

نموذج الانحدار بمتغيره المستقل الممثل بالتعليم والتدريب صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت.

جدول رقم - ٤ -

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F
1	Regression	.434	1	.434	1.251
	Residual	10.061	29	.347	
	Total	10.495	30		

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sig.
1	Regression	.273 <sup>b</sup>
	Residual	
	Total	

a. Dependent Variable: كفاءة سلسلة التوريد

b. Predictors: (Constant), الإمداد

نموذج الانحدار بمتغيره المستقل الممثل بعملية الشراء ونقل التقنية المتطورة وملائمته صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

جدول رقم -٥-

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	
1	Regression	1.112	1	1.112	3.438
	Residual	9.383	29	.324	
	Total	10.495	30		

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sig.	
1	Regression	.074 <sup>b</sup>
	Residual	
	Total	

Dependent Variable: a. كفاءة سلسلة التوريد

b. Predictors: (Constant), الكوادر

نموذج الانحدار بمتغيره المستقل الممثل بالكوادر البشرية صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت.

جدول رقم -٦-

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	
1	Regression	.002	1	.002	.006
	Residual	10.493	29	.362	
	Total	10.495	30		

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sig.
1	Regression	.941 <sup>b</sup>
	Residual	
	Total	

a. Dependent Variable: كفاءة سلسلة التوريد

b. Predictors: (Constant), السياسات

نموذج الانحدار بمتغيره المستقل الممثل بالدعم الحكومي صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت.

جدول رقم -٧-

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F
1	Regression	2.726	1	2.726	10.173
	Residual	7.770	29	.268	
	Total	10.495	30		

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sig.
1	Regression	.003 <sup>b</sup>
	Residual	
	Total	

a. Dependent Variable: كفاءة سلسلة التوريد

b. Predictors: (Constant), توظيف الصناعة

نموذج الانحدار بمتغيره المستقل الممثل بتوظيف الصناعة صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت.

جدول رقم -٨-

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.056	.645		4.737
	البحث والتطوير	.177	.165	.196	1.077

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Sig.
1 (Constant)	.000
البحث والتطوير	.290

a. Dependent Variable: كفاءة سلسلة التوريد

نلاحظ أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للبحث والتطوير في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

جدول رقم -٩-

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.219	.547		4.056
	التدريب	.407	.144	.465	2.829

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Sig.
1	(Constant)	.000
	التدريب	.008

Dependent Variable: a. كفاءة سلسلة التوريد

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

جدول رقم -١٠-

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T
		B	Std. Error		
1	(Constant)	2.911	.750		3.881
	الإمداد	.205	.183	.203	1.119

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Sig.
1	(Constant)	.001
	الإمداد	.273

Dependent Variable: a. كفاءة سلسلة التوريد

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإمداد على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية

جدول رقم -١١-

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T
		B	Std. Error		
1	(Constant)	2.564	.644		3.983
	الكوادر	.307	.166	.326	1.854

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Sig.
1	.000
(Constant)	.074
الكوادر	

a. Dependent Variable: كفاءة سلسلة التوريد

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعمال البشرية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

جدول رقم -١٢-

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.776	.469		8.046
	السياسات	-.009	.125	-.014	-.074

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Sig.
1	.000
(Constant)	.941
السياسات	

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الحكومات لتوطين التقنية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

جدول رقم -١٣-

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.381	.746		1.851
	توطين الصناعة	.627	.196	.510	3.190

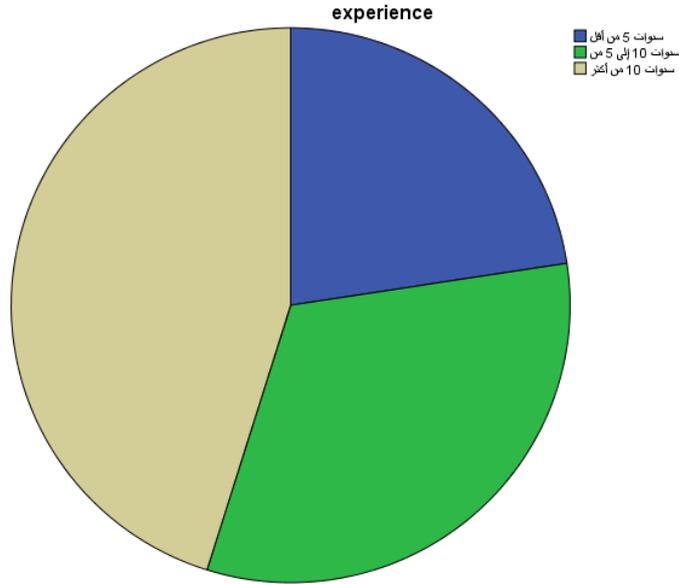
### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Sig.
1 (Constant)	.074
1 توطين الصناعة	.003

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتوطين الصناعة في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية.

البيانات الشخصية:

		التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	6	19.4
	من ٣٠ إلى ٥٠ سنة	22	71.0
	من ٥٠ إلى ٦٠ سنة	3	9.7
	Total	31	100.0



## النتائج:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر توطين الصناعة على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية الموطنة في الشمال السوري، المدن الصناعية.

أولاً: من خلال جدول معامل تحديد المعدل نلاحظ ما يأتي:

- يمكن القول إن المتغير المستقل توطين الصناعة يفسر ما نسبته ٢٣٪ من التباين في المتغير التابع كفاءة أداء سلسلة التوريد.
- إن المتغير المستقل المتمثل في عملية الشراء والنقل يفسر ما نسبته ٨٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد.
- إن المتغير المستقل المتمثل في التعليم والتدريب يفسر ما نسبته ١٩٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد.
- إن المتغير المستقل المتمثل في الكوادر البشرية يفسر ما نسبته ٨٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد.
- إن المتغير المستقل المتمثل في البحث والتطوير يفسر ما نسبته ٥٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد.

- إن المتغير المستقل المتمثل في سياسات الدعم الحكومية يفسر ما نسبته ٣٤٪ من التباين في المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة التوريد.

**ثانياً:** من خلال جداول ANOVA يمكننا قول ما يأتي:

- ١- نموذج الانحدار بمتغيره المستقل المتمثل بعملية الشراء ونقل التقنية المتطورة وملائمته صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٢- نموذج الانحدار بمتغيره المستقل المتمثل بالتعليم والتدريب صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت.
- ٣- نموذج الانحدار بمتغيره المستقل المتمثل الكوادر البشرية صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت.
- ٤- نموذج الانحدار بمتغيره المستقل المتمثل بالبحث والتطوير صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت.
- ٥- نموذج الانحدار بمتغيره المستقل المتمثل بالدعم الحكومي صالح للتنبؤ في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت.

**ثالثاً:** من خلال جدول **Coefficients** نجد ما يلي:

- ١- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الشراء ونقل التقنية المتطورة وملائمتها في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٢- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٣- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعمالة البشرية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٤- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبحث والتطوير في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.
- ٥- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الحكومات لتوطين التقنية في المنشأة في تحسين كفاءة أداء سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية.

٦- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لتوطين الصناعة في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية .

## التوصيات:

من خلال ما توصلت له الدراسة من نتائج فإن الباحث يقدم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تزيد من كفاءة أداء سلسلة التوريد من خلال توطين الصناعة:

١- الاهتمام الكبير باتجاه عمليات الشراء والنقل من خلال توطين الصناعة وقرب المنشآت من بعضها وأخذها بعين الاعتبار لرفع كفاءة أداء سلسلة التوريد.

٢- التعليم والتدريب المستمر ضمن المدن الصناعية بهدف زيادة كفاءة أداء سلسلة التوريد.

٣- تهيئة الكوادر البشرية المناسبة في المنشآت الموطنة لزيادة كفاءة أداء سلسلة التوريد.

٤- تخصيص الأموال من أجل البحث والتطوير في المنشآت الموطنة للوصول لكفاءة عالية في أداء سلسلة التوريد.

٥- تبني الحكومة ودعمها من خلال وضع سياسات داعمة لتوطين الصناعة لتحسين أداء كفاءة سلسلة التوريد.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أدم حماد. (٢٠١٤). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا الزبون – دراسة ميدانية على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية. السودان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- آمال شوتري، و نجوى عبدالصمد. (٢٠١٨). قراءة في علاقة المناطق الصناعية بالتكوين المهني في الجزائر. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد ٦ ص ٣٠٨.
- أوس أحمد. (٢٠١٧). أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية – دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها. دمشق: جامعة دمشق.
- بوزيان حسان. (٢٠١٤). أثر جودة الخدمة على رضا الزبون – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة. مجلة رؤى اقتصادية: جامعة الشهيد حمه لخضر.
- تركي البرازي. (٢٠١٣). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. جامعة الشرق الأوسط.
- جمال ضانة. (٢٠١٥). جودة الخدمة وأثرها على رضا الزبائن. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال: جامعة مصراته.
- جميلة مداني. (٢٠٢٢). استراتيجية توطين المناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الصناعية في الدول الناشئة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد ١٨ العدد ٢٨ ص ٧٤-٥٥.
- جيا علي. (٢٠١٦). العلاقة بين رضا العملاء وتحسين جودة المنتجات: دراسة ميدانية على شركات صناعة المشروبات الغازية في إقليم كردستان العراق. العراق: جامعة كلية السويس- كلية التجارة، الإسماعيلية.
- حسان مراني. (٢٠١٧). المنشأة الصناعية: نشأتها وخصائصها. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ٢٩ (٩).
- رفاه لحوح، و رهام زين الدين. (٢٠١٦). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية في مدينة نابلس. نابلس: جامعة النجاح الوطنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- سحر الفقير. (٢٠٢١). التوطين في القطاع الخاص: الواقع والمأمول. الإمارات العربية المتحدة: وزارة الاقتصاد.
- طارق الخليفة. (٢٠١٩). أثر جودة التأمين على رضا العملاء – بالتطبيق على سوق التأمين السوداني. السودان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.
- عامر السعد. (٢٠١٨). دور سلسلة التوريد في تخفيض كلفة المنتج دراسة ميدانية شركة ألكوترا – مشروع سوا. سورية دمشق: المعهد العالي لإدارة الأعمال.

عبد الإله عيضة. (٢٠٢٢). دور إدارة سلسلة التوريد في تعزيز جودة الخدمات المقدمة) دراسة ميدانية - مؤسسات الطوافة. *Business & Global Journal of Economics*. ١٢(٢).

عبد الرضا عبد الصاحب، وإيمان حاوي. (٢٠٢٢). دور تحليل عمليات التخزين والإنتاج في تحسين كفاءة سلسلة التوريد، دراسة حالة في مصنع البصرة للصناعات البلاستيكية. *مجلة دراسات الإدارية*، المجلد ١٧ العدد ٣٤.

علي الرفيعي. (٢٠١٤). عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات - دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٣ (١٢).

عمرو حسين. (٢٠١٩). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال. *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، ٤٩ (١).

فهد حوا. (٢٠١٣). أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، دراسة حالة على شركة باسيفيك إنترناشونال لاينز. الأردن - عمان : جامعة الشرق الأوسط.

ليلي بعوني. (٢٠٢٠). التوطين الصناعي لتحقيق تنمية مستدامة بالمناطق شبه الحضرية- توطين الصناعة العسكرية بالجزائر - استراتيجياً، *مجلة دراسات الدفاع والاستشراف*، العدد ١٤ السداسي الثاني.

ليلي حقانة، والزهراء بن سفيان . (٢٠١٨). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-. *مجلة التنظيم و العمل*، المجلد ٧ العدد ١.

محمد زكي. (٢٠١٧). أثر تفعيل دور الإدارة اللوجستية كمدخل لتحسين كفاءة أداء العمليات الإنتاجية (دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في مجال صناعة الأسمدة والكيماويات). *المجلة العلمية للدراسات الجارية والبيئية*، المجلد الثامن العدد الرابع.

نصيرة هبري. (٢٠١٦). التوطين الصناعي وتأثيره على البيئة: دراسة حالة الجزائر.. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

نفيسة بوقفة، وآمال خدامية. (٢٠١٥). *مداخلة بعنوان : سياسة التوطين الصناعي في الجزائر بين النظرية و التطبيق*. الجزائر.

نور سعد الله. (٢٠١٧). *جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن - دراسة ميدانية - البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية*. السودان: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شندي.

نور الدين كباشي ، وأحمد علي. (٢٠١٩). أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية على تحقيق رضا العملاء: بالتطبيق على شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم. *مجلة الدراسات العليا*، المجلد ١٣ العدد ٥٢.

وليد بولغب. (٢٠١٤). دور سلسلة التوريد في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة  
الاقتصادية بالميلية . الجزائر: (1- Université de Sétif)  
(Ferhat Abbas).

### المراجع الأجنبية:

Localization of Material Supply: A .H.S Kilic و H Nalcioglu (٢٠١٧).  
*Online Academic Journal of Information .Literature Review*  
*Technology* ، ٨(٢٦)، ٧-٢٢.

Operations, logistics .S Heragu و A Regattieri ،M Klumpp ،H Zijm  
(٢٠١٩).  
*and supply chain management .Cham: Springer*

*The Impact of Supply Chain Integration on .H.S El-Tamimi*  
*Operational Performance at Jordanian Pharmaceutical*  
Amman – Jordan: Middle East .*Manufacturing Organizations*  
.University

Operational Flexibility: Review and .B.N Luo و J Cadeaux ،k Yu (٢٠١٥).  
*Meta-analysis .International Journal of Production Economics* ، ١٦٩،  
١٩٠-٢٠٢.

Ministry of .Saudi Ministry of Investment (٢٠٢٣ ،٠٣ ١٠). تم الاسترداد من  
Municipal and Rural Affairs and Housing.: ، the Ministry of Investment:  
<https://misa.gov.sa/ar/investor-journey-list/momra>

## استبانة

### بعنوان

أثر توطين الصناعة على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية المتوطنة

في الشمال السوري، المدينة الصناعية في مارع

من أجل الرقي بالشمال السوري المحرر والوصول إلى وضع اقتصادي مستقر وذي تنمية مستدامة تسعى الدراسة الحالية إلى التحقيق في أثر توطين الصناعة على تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية المتوطنة في الشمال السوري المدينة الصناعية في مارع. ولتحقيق ذلك تم إعداد أداة الاستبانة التي نضعها بين أيديكم، والتي تتكون من عدة محاور أساسية، حيث يشتمل كل محور على عدد من الفقرات، ترتبط بأهداف وتساؤلات الدراسة. كما نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بما ترونه مناسباً من وجهة نظركم. علماً بأن هذه البيانات علمية، وسيتم التعامل معها بشكل سري، وسيتم استخدام البيانات التي تم جمعها فقط لأغراض البحث الأكاديمي فقط. كما أن هذه الاستبانة سوف تتطلب منك مدة لا تزيد عن ١٠ - ١٥ دقيقة.

نشكركم على حسن تعاونكم

كل الحب والتقدير

الباحث: حسن ويس القش

Phone: +352681137543 +905357785692

Email: [hasanwies7@gmail.com](mailto:hasanwies7@gmail.com)

٢٠٢٤\٢٠٢٣

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الفئة العمرية:

أقل من ٣٠     من ٣٠ إلى ٥٠     من ٥٠ إلى ٦٠     أكبر من ٦٠

سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات     من ٥ - ١٠ سنوات     أكثر من ١٠ سنوات

المسمى الوظيفي:

.....

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: توطين الصناعة في المنشآت الصناعية						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>كفاءة الشراء ونقل التقنية المتطورة وملاءمتها</b>						
١.	المنشآت الوطنية بالمنشآت قادرة على التنافس العالمي من خلال منتجاتها.					
٢.	توفر المنشأة خبراء في مجال الاختيار والتفاوض والتعاقد.					
٣.	المشاريع المشتركة مع مالِك التقنية تؤدي إلى عملية توطين التقنية بالمنشأة.					
٤.	تمتلك المنشأة التقنيات التي تؤدي إلى رفع القدرات التنافسية لها.					
٥.	تمتلك المنشأة بنية تحتية تقنية تساعد على الابتكار.					
<b>التدريب والتعليم بالمنشأة</b>						
١.	تهتم المنشأة بتدريب الكوادر البشرية وفق خطط وبرامج محددة					

					مسبقاً.
					٢. تضع المنشأة ميزانية لتدريب الكوادر البشرية في الميزانية العامة لها.
					٣. تضع المنشأة بنوداً خاصة بتدريب الكوادر البشرية في عقود شراء التقنية من قبل المنشأة المانحة للتقنية بغرض معرفة طرق التصنيع.
					٤. تهتم المنشأة بضرورة عقد التدريب في مواقع العمل.
					٥. البرامج التدريبية المقدمة في المنشأة تؤدي إلى تنمية المهارات اللازمة لعمل تحسينات على المنتجات وطرق الإنتاج.
<b>العمالة البشرية بالمنشأة</b>					
					١. مستوى الكوادر البشرية الفنية الحالية بالمنشأة قادرة على استيعاب وتوطين التقنية الحديثة.
					٢. مستوى الكوادر البشرية الحالية بالمنشأة متمكنة من عملية التشغيل والصيانة والتشغيل.
					٣. الكوادر البشرية الحالية قادرة على معرفة طريقة التصنيع للتقنية المراد شراؤها.
					٤. التقنية العالية تحتاج إلى مهارات فنية عالية من الكوادر البشرية.
					٥. توفر المنشأة كوادر بشرية لديها مهارات إبداع وابتكار تقنية جديدة.
<b>البحث والتطوير بالمنشأة</b>					
					١. المؤسسات بالدولة تساعد على البحث والتطوير.
					٢. التطوير في المصنع يعتمد على الخبرات الفنية للعمالة البشرية بالمنشأة.
					٣. تعتمد المنشأة على تطوير المنتجات بهدف تقليل تكلفة المنتج ورفع جودته.
					٤. تهتم المنشأة باقتراحات العاملين لعملية التطوير وتؤخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير.

٥.	تستعين المنشأة بمراكز البحث والتطوير المحلية لشراء التقنية.				
<b>دعم السياسات الحكومية لتوطين التقنية بالمنشأة</b>					
١.	سياسة الدولة تشجع على توطين التقنية.				
٢.	توفر الدولة حوافر للمنشآت التي تستخدم التقنية الحديثة وتقوم بتوطين التقنية.				
٣.	تقوم الهيئة العامة للصناعة بتوفير دورات تدريبية متخصصة لمنشآتهم.				
٤.	توفر الهيئة العامة للصناعة الاستشارات الصناعية والاقتصادية للمنشآت.				
٥.	تساعد مؤسسات الدولة المتخصصة المنشآت في توطين التقنية.				

المحور الثاني: عمليات الإمداد في المنشآت الصناعية:						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>العلاقة مع الموردين</b>						
١.	تتشارك المنشأة والموردون في الرؤية المستقبلية والعمل على تطوير الأداء المشترك.					
٢.	تحرص المنشأة على التزام الموردين بعمليات إنتاج وإمداد مرن.					
٣.	تبادل المنشأة المعلومات مع الموردين بشفافية ووضوح.					
٤.	توفر المنشأة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين الموردين.					
٥.	تحرص المنشأة على الحصول على أرباح ومنافع متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد.					
٦.	تحرص المنشأة على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام					

					والالتزام المتبادل بينها وبين والموردين.
					٧. تحرص المنشأة على استمرارية العلاقة بين الموردين وبينها من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة.
<b>العلاقة مع الموزعين</b>					
					١. يحرص كل من المنشأة والموزعين على توفير منتجاتها في الوقت والمكان المناسبين.
					٢. تحرص المنشأة على التقارب والثقة العالية والمتبادلة مع الشركاء والموزعين.
					٣. تحرص المنشأة على تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيد الأمد مع الموزعين.
					٤. تحرص المنشأة على شفافية المعلومات وتوفيرها بدرجات عالية بينها وبين الموزعين.
					٥. تحرص المنشأة على التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بينها وبين الموزعين.
					٦. تحرص المنشأة على دراسة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة والموزعون معاً.
					٧. تعمل المنشأة على حل المشكلات بالاشتراك مع الموزعين.
<b>العلاقة مع الزبائن</b>					
					١. تحرص المنشأة على إعلام الزبون عن المنتجات المميزة.
					٢. تحرص المنشأة على الحصول على ولاء الزبون لمنتجاتها.
					٣. تحرص المنشأة على تحسين رضا الزبون وبالتالي ضمان علاقة طويلة الأمد.
					٤. تحرص المنشأة على إدارة وحل الشكاوى الواردة من الزبائن.
					٥. تحرص المنشأة على إيجاد روابط شخصية مع الزبون تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد.
					٦. تحرص المنشأة على تقديم منتجات متميزة لإشباع

					حاجات ورغبات الزبائن.	
					٧. تحرص المنشأة على تقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية للزبائن.	

#### المراجع المستخدمة في تصميم أداة الدراسة:

الرازي، تركي دهمان. (٢٠١٢). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركة الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عبد الله، جاسم محمد أحمد. (٢٠٠٩). توطين تقنية الصناعات المساندة لصناعة التكرير بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، المنامة، البحرين.

كدسه، ناصر عقيل؛ القحطاني، محمد حسين. (٢٠١٦). ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع ١٤، ١٧١-١٨٧.