

دراسة حاله في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء

رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم أدارة الإعمال

من قبل الطالب أحمد حسين هاشم الياسري

> بإشراف الأستاذ الدكتور

حامد كاظم متعب الشيباوي

2021 هـ 1442 م



﴿ مَثَلُ اللَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْ وَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ أَوَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَسْبَعُ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ أَوَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشْعَاءُ أَوَاللَّهُ وَاللَّهُ وَاللَّهُ وَاللَّهُ وَاللَّهُ وَاللَّهُ وَاللَّهُ وَاللَّهُ مَا يَدْنِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمّ اللَّهُ وَاللَّهُ وَاللّهُ وَاللَّهُ مَا أَنْفَقُوا مَنَّا وَلَا أَذًى أَلُهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿ 262﴾ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿ 262﴾



(262-261) النفرة النفر



إذا كان الإهداء يعبر ملو بجزء من الوفاء...

فالإهداء الى من أسلم الله تعالى محت للبشرية جعاء منع العلم فيعا عمد ص

سيدتي ممولاتي . . . إليك يا ماضية . . إليك يا مرضية . . .

إليك يا حييبة المخناس صروحه التي بين جنيه. . .

سيلاتي.. أُهديك هذا الجهد المنواضع.. وهو بضاعتي المزجاة.. وصحيفته ولائي الخالص.. مراجياً من الله تعالى ومنكم القبول.

إلى مَن لهرعظير الآثر في نفسي . . . قلم تي في الحياة . . . براً وإحساناً . . . وهو في التي ي . . .

مالى الحيب (رحمانك) ... إكراماً للكراد

إلى حنان الحياة الذي لا ينضب... **عالمني العزيزة.**.. عرفاناً وتقديراً المعندي في الحياة

إخوتي، زوجتي، وللعيمضا ... واصلاقي اهدي هذا الجهد المنواضع

الباحث المامرين عاهم خالت الياسري



إن الحمد والعرفان من غامر النعمة وحسن النضيلة وطيب المنبت، الحمد للمولى والبدء باسم، وهو المعين الحميد.

أتقدم بالشك والنقدين والعرفان الى جامعة القادسية /كلية الادامة والاقتصاد، رئاسة وعمادة وأساتذة وإدارين.

كما أتقد مربالشك الجزيد الى الاسناذ المشس ف الاسناذ الدكور حاسد كاطر معب الشياوي على قبول متأطير مسالتي، وعلى مرحابة صدر وطول صبرة، وعلى ما أحاطني بسمن توجيهات وملاحظات قيم انام تاسيل اغامها.

وإيماناً بنضل الاعتراف بالجميل وتقدير الشك والامثنان لاصحاب المعروف فإني أتقدمر بالشك الجزيل والثناء العظير لك من ساعدني في المامر مرحلة الدراسة وأخص بالذكن: أساتذتي الافاضل في قسر إدامة الاعمال (حفظهم الله جيعا). أسأل الله أن جزيهم عني خير الجزاء.

كما أقدمر شكري الجزيل لأفراد عائلتي جيعاً على تشجيعهم ومساعد قمرلي حنى أغمت مسالتي كما اقتدم بالشكر الجزيل لكاف زملائي الطلبه في قسم إدام، الاعمال \ الدماسات العليا الاعزاء خلال مرحلة الفامر الدماسة .

الباحث احمد حصين ما هم خلخم الياسري

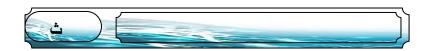


المستخلص

ان الهدف الرئيس من الدراسة الحالية هو قياس دور انشطة ادارة سلسلة الامداد الرشيق المتمثلة بـ (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق) في دعم التفوق اللوجستي لـدي عينــة مـن القيـادات الاداريــة فـي الشـركة العامــة لصــناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء، وقد صيغت مشكلة الدراسة من خلال عدة تساؤلات فيما يخص العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتا والتي تنعكس في قياس ما مدى اهتمام الشركة بتبنى أنشطة سلسلة الامداد الرشيق والمتمثلة بـ (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخرين الرشيق، والنقل الرشيق) من أجل تحقيق التفوق اللوجستي في عملياتها، وعليه تمثلت عينة الدراسة بـ (132) قيادي، وعليه فقد صيغت مشكلة الدراسة فيما يخص العلاقة بين المتغيرات الداخلة في الدراسة والتي على اثرها حُددت اهداف الدراسة التي تمثلت في المخطط الفرضي، وتبلور عنه صياغة الفرضيات الخاصة التي تم قياسها في الحزمة الاحصائية لنمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغري (AMOS.V.26) ولتحليل ما وفرته اداة الدراسة فقد تم استخدام مجموعـة مـن الاساليب الاحصـائية المتمثلـة فـي التحليـل العـاملي التوكيـدي، ومعامـل كرونباخ الفا، ومعامل التحديد (R²)، والتوزيع الطبيعي للبيانات، والاحصاء الوصفي المتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، واظهرت نتائج الدراسة الي وجود تصور واضح ومهم تجاه العلاقة بين ادارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي، ولعل أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تنعكس في وجود علاقــة ارتبــاط وتــأثير ذات دلالــة احصــائية موجبــة بــين ادارة سلسـلة الامــداد الرشــيق والتفوق اللوجستي، فضلا عن ضرورة حصر الشركة المدروسة على تبني نظام المعلومات يسهم في تطوير الانشطة اللوجستية الي الأطراف ذات العلاقة، مما يدل على ضرورة ان تعمل المؤسسة المعنية على استخدام اليات تكنولوجية عالية المستوى من أجل ضمان تنفيذ مقترحاتها بجودة عالية.

الكلمات الدالة: إدارة سلسلة الامداد الرشيق، والتفوق اللوجستي.





قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الآية القرآنية
f	الاهداء
ب	شكر وعرفان
ت	المستخلص
ث	قائمة المحتويات
ج-ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
7	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
29-3	الفصل الأول: - منهجية الدراسة وبعض الدراسات المعرفية السابقة
15-4	المبحث الأول: منهجية الدراسة
29-16	المبحث الثاني: بعض الدراسات المعرفية السابقة
68-30	الفصل الثاني: - الاطار النظري للدراسة
46-31	المبحث الأول: ادارة سلسلة الامداد الرشيق
62-47	المبحث الثاني: التفوق اللوجستي
68-63	المبحث الثالث: العلاقة بين ادارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي
96-69	الفصل الثالث: -الجانب العملي للدراسة
88-70	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة
96-89	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
102-97	الفصل الرابع: -الاستنتاجات والتوصيات
99-98	المبحث الأول: الاستنتاجات
102-100	المبحث الثاني: التوصيات
125-103	المصادر والمراجع
а	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية





قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	
		الجدول
11	عدد الاستمارات	1
12	وصف عينة الدراسة	2
14	متغيرات وابعاد الدراسة	3
16	دراسات سابقة تتعلق بادارة سلسلة الامداد الرشيق	4
21	دراسات سابقة تتعلق بالتفوق اللوجستي	5
27	دراسات سابقه تتعلق بالربط بين المتغيرين	6
34	مفهوم ادارة سلسلة الامداد الرشيق	7
48	مفهوم التفوق اللوجستي	8
70	توصيف وترميز متغيرات وابعاد الدراسة الداخلة في التحليل	9
71	التوزيع الطبيعي لابعاد ومتغيرات الدراسة	10
73	مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية	11
74	مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق	12
75	الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات متغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق	13
77	مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير التفوق اللوجستي	
79	الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات متغير التفوق اللوجستي	
80	معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة	16
81	مستوى توافر متغيرات الدراسة	
82	الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة	18
	لمتغير ادارة سلسلة الامداد	
83	الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة	19
	لبُعد الشراء الرشيق	
84	الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة	20



حالة قبول او رفض الفرضيات







قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	رقم
		الشكل
7	المخطط الفرضي للدراسة	1
31	مراحل التطور التاريخي لمفهوم ادارة سلسلة الامداد الرشيق	2
42	ابعاد انشطة سلسلة الامداد الرشيق	3
52	فوائد التفوق اللوجستي	4
53	اهداف التحسين المستمر (الكايزن)	5
57	انواع التفوق اللوجستي	6
60	مبادئ التفوق اللوجستي	7
68	مراحل تنفيذ التفوق اللوجستي	8
74	المخطط البنائي لمتغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق	9
78	المخطط البنائي لمتغير التفوق اللوجستي	10
92	الانموذج القياسي لتأثير ادارة سلسلة الامداد الرشيق في التفوق	11
	اللوجستي	
94	الانموذج القياسي لتأثير أبعاد ادارة سلسلة الامداد في التفوق اللوجستي	12





قائمة الملاحق

الملحق	رقم
	الملحق
اسماء السادة المحكمين	1
استمارة الاستبانه	2
نسخة من تسهيل مهمة	3



المقدمة

في عصــر العولمــة ، تبحـث العديــد مـن المنظمــات عـن طــرق لتحقيــق الميــزة التنافســية على منافسيها النظراء. وبالتالي يعد التحول من توجيه الشركة إلى توجيه ادارة سلسلة الامداد طريقة ضرورية لبقاء الشركة، ففي عام 2000 تم النظر الى ادارة سلسلة الامداد من قبل مجلس إدارة اللوجستيات ، كتنسيق منهجي وتكتيكات حول وظائف الأعمال التقليدية داخل شركة معينة وعبر الأعمال داخل سلسلة الامداد للسعى لتعزيز الأداء طويل الأجل للشركات الفردية وسلسلة الامداد ككل. وبالتالي تُعد ادارة سلسلة الامداد أحد الأساليب الأكثر جوهرية للشركات لتعزيز الأداء. وعليه تم اعتماد تطبيق الرشاقة في سلسلة الامداد من اجل التنافس وتحقيق التفوق اللوجستي والميزة التنافسية المطلوبة. وبالتالى تُعد بمثابة دعم أساسي لإدارة سلسلة الامداد. فضلا عن انها مفهوم متطور وله ميزة متزايدة بشكل سريع كمدخل لإدارة سلسلة الامداد. على الرغم من أن مفهومها نشأ في صناعة السيارات، فقد تم توسيعه إلى ما بعد عمليات الشركات ليشمل سلسلة الامداد بأكملها. وفي هذا الصدد تم اعتماد الإدارة الرشيقة كاستراتيجية متكاملة لإدارة سلسلة التوريد لتعزيز فعالية إدارة سلسلة الامداد وتقليل التكلفة ووقت التسليم.

إذ إن بناء إدارة سلسلة الامداد الرشيق يسهم في تنمية التفوق اللوجستي من خلال تحديد نقاط القوة والفرص والتهديدات والعمل على استثمار نقاط القوة والفرص ومعالجة نقاط الضعف والوقوف بوجه للتهديدات.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على اهمية إدارة سلسلة الامداد الرشيق المتمثلة بـ (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق) لدعم



التفوق اللوجستي، ومن أجل تحقيق هذا الغرض فقد تم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول، ضمن الفصل الأول مبحثين، تمخص المبحث الأول في المنهجية العلمية للدراسة، بينما ضم المبحث الثاني بعض الدراسات المعرفيه السابقة، بينما تمخض الفصل الثاني في الجانب النظري للدراسة وبواقع ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الاول ادارة سلسلة الامداد الرشيق، وعكس المبحث الثاني التفوق اللوجستي، وبين المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة.

بينما جاء الفصل الثالث لعرض الجانب العملي للدراسة وبواقع مبحثين، ضم المبحث الاول وصف متغيرات الدراسة، وفحص المبحث فرضيات الدراسة، وعليه تضمن الفصل الرابع مبحثين، ضم المبحث الاول الاستنتاجات، وخُصص المبحث الثاني لبيان التوصيات التي تقدمها الدراسة.



مهجية اللهراسة وبعض اللهراسات المعرفية السابغة

المبحث الاول: منهجية اللسماسة

المبحث الثاني: بعض الدراسات المعرفية السابقة

الفصل الأول

المبحث الأول منهجية الدراسة

توطئة

يعرض هذا المبحث عرض لمشكلة وأهداف وأهمية الدراسة، فضلا عن بيان المخطط الفرضي للدراسة، الامر الذي يدل على الوقوف على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تتجلى في قياس طبيعة ونوع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة، وكما يلي:

اولاً: مشكلة الدراسة :-

انعكست التطورات والتغيرات المتسارعة التي شهدتها البيئة الصناعية على ضرورة ادخال مفهوم الترشيق في جميع مجالاتها ولا سيما أنشطة سلسلة الامداد من أجل تحقيق التفوق اللوجستي الذي من شأنه تحسين العملية الانتاجية او الخدمية، فطبيعة العينة المدروسة تتطلب تحقيق التفوق اللوجستي من خلال استعمال سلسلة الامداد الرشيق في عملياتها الداخلية من أجل ضمان الحد من الهدر، ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة الدراسة الرئيسة والتي يمكن عكسها في تساؤل مفاده (ما مدى الهتمام الشركة بتبني أنشطة سلسلة الامداد الرشيق والمتمثلة بـ (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والنقل الرشيق) من أجل تحقيق التفوق اللوجستي في عملياتها؟)، وعليه فمن أجل الاجابة على هذا التساؤل يتعين التمهيد له من خلال بيان طبيعة مجموعة من التساؤلات المهمة وهي:

1. ما هي اهم متطلبات تتفيذ انشطة سلسلة الامداد الرشيق للشركة عينة الدراسة؟.

- ما هي المعوقات التي تحول دون تنفيذ انشطة سلسلة الامداد الرشيق للشركة عينة الدراسة؟.
- 3. ما مستوى التفوق اللوجستي الذي يمكن ان تحققه الشركة عينة الدراسة من خلال تبنى انشطة سلسلة الامداد الرشيق؟.
- 4. ما هي المرتكزات الفلسفية والمفاهيمية التي يمكن من خلالها تطوير التفوق اللوجستي بواسطة إدارة سلسلة الامداد الرشيق؟.
- ما طبيعة العلاقة بين إدارة سلسلة الامداد الرشيق بأبعادها (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق) والتفوق اللوجستي؟.

ثانيا: أهمية الدراسة :-

هناك العديد من المبررات التي اسهمت في بيان أهمية اختيار الدراسة ياتي في مقدمتها ما تناولته الدراسات والبحوث الحديثة حول عدد من المتغيرات التي تتسم بالتجديد والحداثة ولعل من ابرزها إدارة سلسلة الامداد الرشيق، والتفوق اللوجستي، إضافة الى وجود عدة اعتبارات اخرى تدل على أهمية الدراسة الحالية تقف في مقدمها:

- 1. تتاول الدراسة لأحد المواضيع التي تعد من المواضيع الحديثة نسبيا والتي اكتسبت أهمية بالغة في الآونة الاخيرة لدى العديد من الباحثين المهتمين بهذا الشأن.
- 2. القاء الضوء حول ضرورة اهتمام الشركات الانتاجية ومنها الشركة ميدان الدراسة بأنشطة سلسلة الامداد الرشيق والممثلة (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق).



- بيان ضرورة توظيف وتوجيه أنشطة سلسلة الامداد الرشيق بما يضمن التطبيق
 الصحيح في الشركة ميدان الدراسة.
- 4. تقديم حافز للشركة عينة الدراسة حول الاهتمام بالمتغيرات (ادارة سلسلة الامداد الرشيق، والتفوق اللوجستي) كون هذه الشركة يحتل انتاجها جزءا كبيرا في السوق والقطاع الحكومي.
- 5. تعتبر هذه الدراسة إضافة متواضعة في دعم المكتبة العلمية فيما يخص التطرق الني المزيد من المعلومات حول متغيري الدراسة عن طريق جمع وتصنيف مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بأنشطة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق بها.

ثالثاً: أهداف الدراسة :-

ان الهدف الاساس التحديد مشكلة وأهمية الدراسة يقف خلفة مجموعة من الأهداف المهمة التي تسعى الدراسة الى تلبيتها وتحقيقه، والتي يمكن عكسها على النحو الاتي:

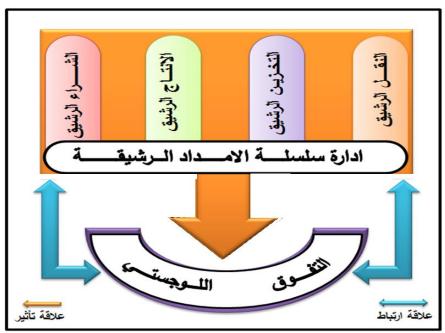
- 1. التعرف على واقع الشركة الانتاجية عينة الدراسة تجاه تبنيها لمتغيرات الدراسة (إدارة سلسلة الامداد الرشيق، والتفوق اللوجستي).
- 2. التعرف على مدى اسهام أنشطة سلسلة الامداد الرشيق والممثلة (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخرين الرشيق، والنقل الرشيق) في تحقيق التفوق اللوجستي.
- 3. توجيه اهتمام الشركة ميدان الدراسة نحو ضرورة تفعيل استخدام أنشطة سلسلة الامداد الرشيق لتصبح أكثر تجاوبا مع البيئة التنافسية .
- 4. تشخيص وضع المؤسسات الانتاجية ومنها الشركة المدروسة فيما يتعلق بمدى فاعلية أنشطة سلسلة الأمداد الرشيق ودورها في تحقيق التفوق اللوجستي.

الفصل الأول

5. التوصل الى اهم الاستنتاجات النظرية والعملية وتقديم اهم التوصيات الى الشركة الانتاجية عينة الدراسة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة: - يوضح أنموذج الدراسة الفرضي مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية او كيفية او التي تجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، إذ صمم نموذج الدراسة بوصفة مخططا فرضيا عن طريق دراسة العلاقات التي حددتها مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والتي وضحت متغيرات الدراسة، فضلا عن الافادة من الاسهامات السابقة التي تم عرضها لاحقا، وعلى هذا الاساس تم تحديد مقاييس متغيرات الدراسة كما يلي:

- 1. المتغير المستقل: إدارة سلسلة الامداد الرشيق، وقد اعتمدت أربعة ابعاد من أجل قياسها تمثلت في (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق)، إذ تم اعتماد مقياس (Thuranira, 2016) لذلك.
- 2. المتغير التابع: التفوق اللوجستي، وقد اعتمدت الدراسة على قياس هذا المتغير كمتغير أحادي البُعد من خلال تبني مقياس (; Xiong,2012 ; على كمتغير أحادي البُعد من خلال تبني مقياس (; Pettersson,2015; ومن هذا المنطلق تم وضع نموذج الدراسة الفرضي والذي يوضحه الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة:-

يمكن تعريف الفرضية على أنها عبارة غير مؤكدة الإ أنها قابلة للاختبار وتتنبأ بما يتوقع التوصل إليه من خلال البيانات التطبيقية، تصاغ فرضيات الدراسة بالانطلاق من ما عرض من تساؤلات ومشكلة الدراسة والمخطط الفرضي لها:

الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة سلسطة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي، وتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الشراء الرشيق والتفوق اللوجستي.

الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الانتاج الرشيق والتفوق اللوجستي.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التخزين الرشيق والتفوق اللوجستي.

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين النقل الرشيق والتفوق اللوجستي.

الفرضية الرئيسة الثانية: وجود علاقه تأثير معنوية لإدارة سلسلة الامداد الرشيق بابعادها (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق) في التفوق اللوجستي، وتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفصل الأول

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي لبعد الشراء الرشيق في التفوق اللوجستي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوى لبعد الانتاج الرشيق في التفوق اللوجستي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لبُعد التخزين الرشيق في التفوق اللوجستي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لبُعد النقل الرشيق في التفوق اللوجستي.

سادساً: التعاريف الإجرائية :-

- 1. إدارة سلسلة الامداد الرشيق: تمثل توليفة من المبادئ والممارسات والقابليات والوسائل الهادفة الى الحد من الهدر وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من خلال تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة ومرونة العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة وخلق قيمة للزبائن الداخليين والمنظمة بوجه الخصوص. ويمكن قياسها من خلال الاتى:
- أ. الشراء الرشيق: اي قدرة المنظمة على استثمار مهارات وقدرات ووقت العاملين لديها من اجل تحقيق متطلبات السوق بالكمية المطلوبة من المنتجات وتحفيز الزبائن على شرائها.
- ب. الانتاج الرشيق: يشير الى محصلة الاساليب والاليات التي تستثمرها المنظمة من اجل معالجة حالات الهدر والضياعات في انتاج المنتجات وحسين تدفق المواد والمعلومات الى جميع الجهات المستهدفة داخل وخارج المنظمة.
- ت. التخرين الرشيق: اي القدرات والاساليب التي تستعملها المنظمة من اجل المحافظة على جودة ومواصفات المنتجات المطلوبة.

الفصل الأول

- ث. النقل الرشيق: مقدار العمليات والوظائف والاليات التي تستعملها المنظمة من الجل اختيار الوسائل المناسبة لنقل وشحن الموارد المطلوبة بامان وايصالها بالجودة والمواصفات المطلوبة للمستهلك.
- 2. التفوق اللوجستي: يمثل محصلة من المهارات والقدرات والخبرات والمعرفة الموجهة نحو استخدام مقدرات المنظمة، واستثمارها بشكل صحيح من أجل معالجة نقاط الضعف والتوسع في الاسواق، وبناء علاقات ايجابية مع الجهات الفاعلة.

سابعاً: حدود الدراسة :-

- 1. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في القيادات الادارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء
- 2. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.
- 3. الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من اواخر شهر ايلول سنة 2020 وحتى اواخر شهر نيسان 2021. شهر نيسان 2021.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة :-

1. وصف مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستازمات الطبية في سامراء، بينما تمثلت عينة الدراسة من القيادات الادارية والبالغ عددهم (153) قيادي، وعليه فقد غطت عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة كونه تم استهداف جميع مسؤولي الشعب والوحدات ومعاونيهم، وعليه فقد تم تمثيل مجتمع الدراسة بنسبة (100%)، وبالتالي تم توزيع (153) استمارة استبيان واسترجع منها (146) استمارة، وبعد تبويب الاستمارات الموزعة تبين ان الاستمارات الصالحة للتحليل تبلغ (132) بعد استبعاد



(14) استمارات غير صالحة للتحليل، اي ان نسبة الاستجابة بلغت (90%)، والجدول

(1) يوضح عدد الاستمارات الفعلية الداخلة في التحليل.

الجدول (1) عدد الاستمارات

نسب	عدد الاستمارات					
الاستجابة	الصالحة للتحليل	التالفة	غير المسترجعة	المسترجعة	الموزعة	العينة
%90	132	14	7	146	153	الشركة العامة لصناعة الأدوية

المصدر: من اعداد الباحث

2. وصف عينة الدراسة

يلاحظ من نتائج الجدول (2) ان عدد افراد العينة المستجيبين بلغ (132) فرد، وبالتالي يمكن وصف افراد عينة الدراسة كما يلي:

- أ) فئية العمر: ان الفئية العمرية (31 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (53) ونسبة استجابة قدرها (40%) بينما جاءت لا يتوفر أي تكرار تجاه فئية (61) سنة فأكثر) وعليه حصلت فئية (30 سنة فأقل) في المرتبة الرابعة بمعدل تكرار قدره (15) ونسبة استجابة مساوية لـ (11%)، الامر الذي يدل على ان شركة أدوية سامراء تمتلك طاقات شبابية قادرة على معالجة ومواجهة الازمات من خلال القدرة على تحمل جهود اضافية لمعالجة الازمة.
- ب) فئة النوع الاجتماعي: تمثلت الفئة السائدة في فئة الذكور بتكرار مقداره (89) وبنسبة استجابة بلغت (67%) بينما جاءت فئة الاناث في المرتبة الاخيرة بمعدل تكراري بلغ (43) ونسبة استجابة مساوية لـ (33%) الامر الذي يدل على الشركة تحرص على استثمار فئة الذكور كون ان اعمالها تحتاج الى مشقة عالية واداء المهام

خارج مكان العمل وهذا يحتاج الى جهود اضافية خارج اوقات الدوام الرسمي ليس بمقدور الاناث تحملها.

- ت) فئمة التحصيل الدراسي: يلاحظ ان فئمة البكالوريوس ضمنت المرتبة الأولى بتكرار بلغ (78) وبنسبة استجابة قدرها (59%) الامر الذي يمكن الشركة المدورسة من اداء واجباتها اداء علميا وفق نظرة ناضجة وكذلك اهتمامها باستقطاب المستويات العلمية الجيدة.
- ث) فئه المنصب الوظيفي: تبين النتائج ان فئه الاستجابة العالية ضمت معاوني رؤساء الاقسام والشعب بمعدل تكراري متساوٍ قدره (64) ونسبة استجابة مقدارها (48%) وهذا الامر يدل على تعاون كوادر الشركه في انجاز البحوث العلمية التي تتعلق بالشركة.
- ج) فئة عدد سنوات الخدمة الوظيفية: تمثلت الفئة الاعلى تكرار في فئة (6 10 سنوات) بتكرار قدره (56) ونسبة استجابة مساوية لـ (42%)، بينما جاءت فئة (10 سنة فأكثر) في المترتبة الاخيرة بتكرار بلغ (5) ونسبة استجابة مقدارها (44%) الامر المذي يدل على ان المسؤولين ومعاونيهم يمثلكون خبرات لا بأس بها اتجاه اعمال الشركة.

الجدول (2) وصف عينة الدراسة

ترتيب الأهمية	النسبة المئوية	التكرارات	لديمو غرافية	العوامل ا
4	11%	15	30 سنة فأقل	
1	40%	53	31 – 40 سنة	
2	28%	37	41 – 50 سنة	العمر
3	21%	27	51 – 60 سنة	
5	0%	0	61 سنة فأكثر	
1	67%	89	ذکر	النوع الاجتماعي

2	33%	43	انثى	
2	14%	18	اعدادية	
4	10%	13	دبلوم فني	
1	59%	78	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
3	12%	16	دبلوم عالي	
5	5%	7	ماجستير	
3	16%	21	مسؤول قسم	
2	36%	47	مسؤول شعبة	المنصب الوظيفي
1	48%	64	معاونيهم	
3	14%	18	5 سنوات فأقل	
1	42%	56	6 – 10 سنوات	
2	32%	42	11 – 15 سنة	عدد سنوات الخدمة
4	8%	11	16 – 20 سنة	
5	4%	5	21 سنوات فأكثر	

المصدر: من اعداد الباحث

تاسعا: مقاييس الدراسة وأداة القياس:-

يعًد القياس من المفاهيم الاساسية في اجراء البحوث العلمية ويمكن تعريفه بانه عملية تخصيص ارقام لمتغير بالاستناد الى قواعد معينة تمكن من تمثيل المتغير بدقة. إذ تم عرض الاستبانه في مراحلها الأولى على مجموعة من المحكمين (الملحق 1) ذوي الخبرة في مجال تحكيم وتحسين هيكلة ومصداقية الاستبانة مع العينة المستهدفة، إذ اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة، انظر الملحق (2)، على وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى توافر متغيرات الدراسة لـدى مجتمع الدراسة ويتكون هذا المقياس من:

الفصل الأول

موافق تماما موافق عير موافق تماما موافق تماما موافق تماما عير عير موافق تماما عير موافق تماما عير موافق تماما عير موافق تماما

كما تمثلت أداة القياس من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية حول العينة المدروسة وعليه الجدول (3) يبين متغيرات وابعاد الدراسة.

الجدول (3) متغيرات وابعاد الدراسة

المصادر المعتمدة	عدد الفقرات	البعد	المتغير
	5	الشراء الرشيق	
Thuranira,2016	4	الانتاج الرشيق	إدارة سلسلة الامداد
Triurariiia,2010	5	التخزين الرشيق	الرشيق
	3	النقل الرشيق	
Groznik& Xiong,2012			
; Pettersson,2015	20	احادي البُعد	التفوق اللوجستي
شعبان،2019			

المصدر: من اعداد الباحث

عاشراً: الاساليب الاحصائية المستخدمة :-

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي من أجل توزيع نقاط القوى على آداة الاستبانة، فضلا على مقياس العزمة الاحصائية الخاصة في برنامج (SPSS.V.26)، و (AMOS.V.25) من أجل استخراج النتائج المرجوه، وهذه الأساليب تمثلت في الاتي:

1. التوزيع الطبيعي: الغرض منه قياس طبيعة البيانات، وبيان هل يمكن اجراء التحليل لتلك البيانات من حيث نوع البيانات.

- 2. التحليل العاملي التوكيدي: ويهدف الى قياس مقدار تفسير الفقرة للبعد الذي وضعت من أجله
- 3. معامل الف كرونباخ: قياس مدى ثبات آداة القياس مع معايير، ومتطلبات العينة المدروسة.
 - 4. الوسط الحسابي: قياس مقدار تمحور البيانات حول وسطها.
 - 5. الانحراف المعياري: قياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي.
 - 6. الأهمية النسبية: قياس مستوى توافر متغيرات وابعاد الدراسة لدى العينة المدروسة.
- 7. معامل الارتباط بيرسون: قياس طبيعة ونوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الداخلة في التحليل
- 8. معامل التأثير البسيط والمتعدد: قياس مدى تأثير إدارة سلسلة الامداد بأبعادها في التفوق اللوجستي.



16

المبحث الثاني بعض الدراسات المعرفية السابقة

توطئة

يتضمن هذا المبحث من الدراسة مناقشة ما تيسر من الدراسات السابقة للدراسة الحالية التي تتاولت إدارة سلسلة الامداد الرشيق، والتفوق اللوجستي، الأمر الذي اسهم في مساعدة الباحث في بناء التأطير النظري للدراسة، وهذه الدراسات يمكن بيانها في الاتي:

أولا: -دراسات سابقة تتعلق بإدارة سلسلة الامداد الرشيق

الجدول (4) دراسات سابقة تتعلق بإدارة سلسلة الامداد الرشيق

الدراسات العربية				
النعمة وآل محشول،2017	الدراسة 1			
تقييم واقع خصائص سلسلة الامداد الرشيق	عنوان الدراسة			
ما هو الدور الذي تمارسه إدارة سلسلة الامداد الرشيق في المجال الانتاجي	مشكلة الدراسة			
واللوجستي على الصعيدين المعرفي والميداني؟.				
تقييم الواقع الفعلي لخصائص سلسلة الامداد الرشيق	هدف الدراسة			
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة			
تمثل عينة الدراسة في (33) مدير في الشركة العامة لصناعة الالبسة	عينة الدراسة			
الجاهزة في الموصل				
موقع الدراسة في العراق	أوجه التشابه			
اهتمام الدراسة بقياس متغير واحد تجاه الواقع الفعلي للانتاج في الموصل.	أوجه الاختلاف			
اغناء الاطار النظري للدراسة	مجالات الاستفادة			

المبحث الثاني// بعض الدراسات المعرفية السابقة



الكيكي واخرون،2020	الدراسة 2
دور خصائص سلسلة الامداد الرشيق في دعم المنافسة المعتمدة على	عنوان الدراسة
الوقت	
ما هو الدور الذي تمارسه خصائص سلسلة الامداد الرشيق في دعم	مشكلة الدراسة
المنافسة المحتدمة على الوقت؟.	
الوقوف على دور خصائص سلسلة الامداد الرشيق في دعم المنافسة	هدف الدراسة
المحتدمة على الوقت.	
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة
تمثل عينة الدراسة في (43) مدير في معمل الالبسة الولادية في الموصل	عينة الدراسة
تبني إدارة سلسلة الامداد كمتغير مستقل يؤثر على المتغيرات التابعة لها.	أوجه التشابه
لم تتبنى الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية في قياس علاقة التأثير	أوجه الاختلاف
الاستفادة من طريقة عرض نتائج الدراسة.	مجالات الاستفادة
حنظل ويحر،2020	الدراسة 3
عوامل النجاح الحرجة واثرها في تطوير سلسلة الامداد الرشيق	عنوان الدراسة
ما مستوى اسهام عوامل النجاح الحرجة في تطوير سلسلة الامداد الرشيق؟	مشكلة الدراسة
التعرف على اثر عوامل النجاح الحرجة المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا،	هدف الدراسة
وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والتعليم والتدريب، والعمل الجماعي)	
في تطوير سلسلة الامداد الرشيق.	
دراسة تحليلية.	منهج الدراسة

البحث الثاني// بعض الدراسات المعرفية السابقة



تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في الشركات الاهلية	عينة الدراسة
لصناعة الأدوية في سامراء والبالغ عددهم (78) عامل.	
استخدام عينة خدمية.	أوجه التشابه
استثمار متغير سلسلة الامداد الرشيق كمتغير مستجيب للمتغير المستقل.	أوجه الاختلاف
اغناء الاطار النظري للدراسة.	مجالات الاستفادة
الدراسات الاجنبية	
Chen,2017	الدراسة 4
Lean Supply Chain Management in SMEs: A Case	عنوان الدراسة
Study of a New Zealand Company	
إدارة سلسلة الامداد الرشيق في الشركات الصغيرة والمتوسطة	
دراسه حاله في شركه زيالاند	
كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة من تطبيق إدارة سلسلة الامداد	مشكلة الدراسة
الرشيق؟	
معرفة كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة من تطبيق إدارة سلسلة	هدف الدراسة
الامداد الرشيق	
دراسة حالة	منهج الدراسة
الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيوزيلنديا	عينة الدراسة
التركيز على خصائص سلسلة الامداد الرشيق	أوجه التشابه
التركيز على الشركات الصناعية الربحية	أوجه الاختلاف
تأطير الجانب النظري الخاص بسلسلة الامداد الرشيق	مجالات الاستفادة

المبحث الثاني// بعض الدراسات المعرفية السابقة



Dunay& Shaban,2017	الدراسة 5
Diagnose the practices of lean supply chain	عنوان الدراسة
management in mineral water factories.	
تشخيص ممارسات إدارة سلسلة الامداد الرشيق في مصانع المياه المعدنية	
ما مدى توافر سلسلة الامداد الرشيق في مصانع انتاج المياه المعدنية في	مشكلة الدراسة
محافظة دهوك العراق؟	
التعرف على مستوى توافر سلسلة الامداد الرشيق في مصانع انتاج المياه	هدف الدراسة
المعدنية في محافظة دهوك العراق.	
دراسة ميدانية	منهج الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (70) مصنع للمياه المعدنية في محافظة دهوك	عينة الدراسة
العراق.	
قياس مستوى توافر سلسلة الامداد الرشيق لدى عينة الدراسة	أوجه التشابه
اختلاف عينة الدراسة	أوجه الاختلاف
الاستفادة من طريقة تفسير مستوى توافر سلسلة الامداد الرشيق	مجالات الاستفادة
Tortorella et al.,2017	الدراسة 6
Lean supply chain management: Empirical research on	عنوان الدراسة
practices, contexts and performance.	
إدارة سلسلة الامداد الرشيق: دراسة تجريبية حول الممارسات والسياقات	
والاداء	

ما الممارسات والسياقات التي يمكن من خلالها تحسين اداء سلسلة الامداد	مشكلة الدراسة
الرشيق للشركات المدروسة؟	
اختبار العلاقة بين اداء سلسلة الامداد، سلسلة الامداد الرشيق.	هدف الدراسة
دراسة تجريبية.	منهج الدراسة
الشركات البرازيلية البالغ عددها (89) شركة.	عينة الدراسة
استعمال إدارة سلسلة الامداد الرشيق كمتغير مستقل.	أوجه التشابه
اختلاف موقع وعينة الدراسة.	أوجه الاختلاف
الاستفادة من الطريقة التي تم بها تفسير نتائج الدراسة.	مجالات الاستفادة
Tortorella et al.,2018	الدراسة 7
Lean supply chain practices: an exploratory study on	عنوان الدراسة
their relationship	
ممارسات سلسلة الامداد الرشيق: دراسة استكشافية حول علاقتهما	
ما العلاقة بين تنفيذ ممارسات سلسلة الامداد الرشيق؟	مشكلة الدراسة
التعرف على العلاقة بين ممارسات سلسلة الامداد الرشيق	هدف الدراسة
دراسة استكشافية	منهج الدراسة
بلغت عينة الدراسة (113) شركة تصنيع تقع في جنوب البرازيل	عينة الدراسة
استعمال نفس انشطة سلسلة الامداد الرشيق.	أوجه التشابه
اختلاف نوع عينة الدراسة	أوجه الاختلاف
الاستفادة في تأطير الجانب النظري للدراسة من خلال اغناء ممارسات	مجالات الاستفادة
سلسلة الامداد الرشيق.	

المصدر: من اعداد الباحث



ثانيا: - دراسات سابقة تتعلق بالتفوق اللوجستي

الجدول (5) دراسات سابقة تتعلق بالتفوق اللوجستي

الدراسات العربية	
ابویکر،2014	الدراسة 1
اثر دمج الأنشطة اللوجستية في كفاءة الاداء اللوجستي	عنوان الدراسة
ما مستوى تأثير الأنشطة اللوجستية في التفوق اللوجستي	مشكلة الدراسة
دراسة وتحليل اثر دمج الأنشطة اللوجستية في التفوق اللوجستي.	هدف الدراسة
دراسة حالة	منهج الدراسة
بلغت عينة الدراسة (100) فرد عامل في مصانع الوهيات في ولاية	عينة الدراسة
الخرطوم (2002 – 2010).	
قياس اثر أنشطة سلسلة الامداد اللوجستي في تعزيز كفاءة التفوق	أوجه التشابه
اللوجستي.	
اختلاف منهج الدراسة وفترة الدراسة	أوجه الاختلاف
الاستفادة من ادبيات الدراسة.	مجالات الاستفادة
السيد،2018	الدراسة 2
نموذج مقترح لاستخدام سلاسل التوريد الخضراء كمدخل لتحقيق التميز	عنوان الدراسة
اللوجستي	
ما طبيعة ونوع العلاقة بين استخدام سلاسل التوريد الخضراء وتحقيق	مشكلة الدراسة
التميز اللوجستي؟.	

1) تحديد طبيعة العلاقة بين استخدام سلاسل التوريد الخضراء وتحقيق	هدف الدراسة
التميز اللوجستي.	
2) تحديد آثر استخدام سلاسل التوريد الخضراء على تحقيق التميز	
اللوجستي في شركات الأسمنت بجمهورية مصر العربية	
دراسة تطبيقية	منهج الدراسة
بلغ عينة الدراسة (296) فرد عامل في شركات الاسمنت بجمهورية مصر	عينة الدراسة
العربية.	
تعزيز التفوق اللوجستي لدى عينة الدراسة	أوجه التشابه
اختلاف موقع وعينة الدراسة	أوجه الاختلاف
طريقة عرض نتائج الدراسة	مجالات الاستفادة
طه وحسن،2020	
	الدراسة 3
استخدام انموذج اللوجستي لدراسة اهم العوامل المؤثرة على مرض السكري	الدراسه 3 عنوان الدراسة
استخدام انموذج اللوجستي لدراسة اهم العوامل المؤثرة على مرض السكري	
استخدام انموذج اللوجستي لدراسة اهم العوامل المؤثرة على مرض السكري حسب نوع المرض	عنوان الدراسة
استخدام انموذج اللوجستي لدراسة اهم العوامل المؤثرة على مرض السكري حسب نوع المرض مستشفى الله قاسم في اربيل اسنة ما مستوى التفوق اللوجستي لدى مستشفى ليلى قاسم في اربيل اسنة	عنوان الدراسة
استخدام انموذج اللوجستي لدراسة اهم العوامل المؤثرة على مرض السكري حسب نوع المرض مستوى التفوق اللوجستي لدى مستشفى ليلى قاسم في اربيل لسنة 2018.	عنوان الدراسة مشكلة الدراسة
استخدام انموذج اللوجستي لدراسة اهم العوامل المؤثرة على مرض السكري حسب نوع المرض ما مستوى التفوق اللوجستي لدى مستشفى ليلى قاسم في اربيل لسنة 2018. تحليل تفوق الانموذج اللوجستي بواسطة طريقة الامكان الاعظم لتقدير	عنوان الدراسة مشكلة الدراسة

(8) مشاهدات.	
تبني متغير التفوق اللوجستي كمتغير تابع	أوجه التشابه
اختلاف عينة الدراسة	أوجه الاختلاف
الاستفادة من المراجع الخاصة بالدراسة.	مجالات الاستفادة
المتيوتي واخرون،2020	الدراسة 4
دور أنشطة اللوجستك في تعزيز استراتيجية التميز	عنوان الدراسة
ما الدور الذي تمارسه أنشطة اللوجستيك في تعزيز استراتيجية التفوق	مشكلة الدراسة
اللوجستي؟	
التعرف على دور أنشطة اللوجستيك في تعزيز استراتيجية التفوق	هدف الدراسة
اللوجستي.	
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة
تتألف عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في الشركة العامة	عينة الدراسة
للصناعات الكهربائية- ديالي والبالغ عددهم (70) عامل.	
موقع الدراسة في العراق	أوجه التشابه
استخدام عينة ربحية	أوجه الاختلاف
تأطير مصطلحات الجانب التطبيقي للدراسة	مجالات الاستفادة
الدراسات الاجنبية	
Soni& Kodali,2015	الدراسة 5
An empirical investigation of supply chain management	عنوان الدراسة

المبحث الثاني// بعض الدراسات المعرفية السابقة



excellence framework in Indian manufacturing industry	
تحقيق تجريبي في اطار التفوق في سلسله الامداد في الصناعات	
التحويلية الهندية	
ما مستوى التفوق اللوجستي في الصناعات التحويلية الهندية؟	مشكلة الدراسة
الكشف عن مستوى التفوق اللوجستي في الصناعات التحويلية الهندية	هدف الدراسة
دراسة مسحية	منهج الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في الشركات الصناعية التحويلية الهندية والبالغ عددها	عينة الدراسة
(204) شركة	
استعمال آداة القياس الاستبيان من أجل الكشف عن مستوى التفوق	أوجه التشابه
اللوجستي	
اختلاف مستوى الدراسة	أوجه الاختلاف
الاستفادة من طريقة عرض الجانب التطبيقي للدراسة	مجالات الاستفادة
Luo et al.,2018	الدراسة 6
Exploring the factors of achieving supply chain	عنوان الدراسة
excellence: a New Zealand perspective	
الكشف عن عوامل تحقيق تفوق سلسلة الامداد	
ما مستوى التفوق اللوجستي لدى المديرين في شركات نيوزيلندا؟	مشكلة الدراسة
الكشف عن طبيعة تحقيق التفوق اللوجستي باستخدام سلسلة الامداد	هدف الدراسة
دراسة استكشافية	منهج الدراسة

المبحث الثاني// بعض الدراسات المعرفية السابقة



تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المديرين بشركات نيوزيلندا والبالغ	عينة الدراسة
عددهم (59) خبير .	
ضمان تحقيق التفوق اللوجستي من خلال استعمال التقنيات الحديثة.	أوجه التشابه
اختلاف موقع وعينة الدراسة	أوجه الاختلاف
الاستفادة من الطريقة التي تم بها تفسير نتائج الدراسة	مجالات الاستفادة
Zehir& Ozturk,2019	الدراسة 7
Excellence In Logistics Performance: The Effect Of	عنوان الدراسة
Logistics Capability, Information Systems Capability And	
Organizational Learning	
التفوق في الاداء اللوجستي: التأثير في القابليات اللوجستية وقابلية نظم	
المعلومات والتعلم التنظيمي	
ما مستوى تأثير التفوق في الاداء اللوجستي في القابليات اللوجستية وقابلية	مشكلة الدراسة
نظم المعلومات والتعلم التنظيمي؟	
استكشاف تأثير التعلم التنظيمي على القابليات اللوجستية وقابلية نظم	هدف الدراسة
المعلومات.	
تأثير التفوق في الاداء اللوجستي في نظم المعلومات.	
دراسة استقصائية	منهج الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (353) شركة في تركيا	عينة الدراسة
استعمال القطاع الخدمية كعينة للدراسة	أوجه التشابه

26



استعمال التفوق اللوجستي كمتغير مستقل من خلال التأثير في القابليات	أوجه الاختلاف
اللوجستية وقابلية نظم المعلومات والتعلم التنظيمي	
اغناء الجانب النظري للبحث	مجالات الاستفادة
Soetjipto et al.,2021	الدراسة 8
Implementation of enterprise human resources	عنوان الدراسة
management standards to achieve supply chain	
excellence in fertilizer companies in Indonesia	
تنفيذ معايير إدارة الموارد البشرية للمؤسسات لتحقيق التفوق في سلسله	
الامداد في شركات الاسمدة في اندونيسيا	
ما مستوى تنفيذ معايير إدارة الموارد البشرية للمؤسسات لتحقيق التفوق	مشكلة الدراسة
اللوجستي؟	
بيان مستوى تتفيذ معايير إدارة الموارد البشرية للمؤسسات لتحقيق التفوق	هدف الدراسة
اللوجستي.	
دراسة تطبيقية	منهج الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في شركات الاسمدة في اندونيسيا والبالغ عددها	عينة الدراسة
شركتين تقع في جاوة الشرقية.	
استعمال التفوق اللوجستي كمتغير تابع، فضلا عن ضمان تحقيق التفوق	أوجه التشابه
في استراتيجيات الإدارة وقيادة الكلفة والتركيز على الانتاجية واللوجستيات	
التي تستعملها الشركات.	
اختلاف منهج الدراسة والقطاع المستهدف	أوجه الاختلاف
الاستفادة من بعض المراجع المتوفرة في الدراسة	مجالات الاستفادة

المصدر: من اعداد الباحث



ثالثا :دراسات تتعلق بالربط بين المتغيرين

الجدول (6) دراسات سابقه تتعلق بالربط بين المتغيرين

الجدول (0) دراسات سابقه تنعق باربط بین المتغیرین شعبان،2019	الدراسة 1
دور انشطه اداره سلسله التوريد الرشيق في اقامه متطلبات التميز	عنوان الدراسة
اللوجستي : دراسة استطلاعيه	
هل تسهم سلاسل التوريد الرشيق للشركتين المبحوثين في تحقيق متطلبات	مشكلة الدراسة
التميز اللوجستي ؟	
دراسة استطلاعيه لدور انشطه سلسله التوريد الرشيق في التحقق من مدى	هدف الدراسة
قدرة الشركتين لتطبيق مفهوم LSCM ليكون مدخلاً لتحقيق متطلبات	
التميز اللوجستي في الشركتين المبحوثتين	
دراسة استطلاعيه	منهج الدراسة
بلغت عينه الدراسة (80) فرد في شركتين كل من ببسي كولا وكوكا كولا	عينة الدراسة
مقياس التفوق اللوجستي	أوجه التشابه
استخدام عينه ربحيه لشركتين من القطاع الخاص في اقليم كردستان	أوجه الاختلاف
الوصول الى ما انتهى عنده الباحثون والاستفادة من ادبيات الدراسة	مجالات الاستفادة
Wong,2003	الدراسة 2
Achieving supply chain management excellence	عنوان الدراسة
تحقيق التفوق في إدارة سلسلة الامداد	
ما هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق التفوق اللوجستي باستعمال	مشكله الدراسة
الموارد المتاحة؟	



قياس مقدار التفوق اللوجستي لدى شركات هونغ كونغ مقارنة بالمنافسين	هدف الدراسة
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (59) شركة في هونغ كونغ.	حجم عينه الدراسة
تحديد مستوى التفوق اللوجستي لدى عينة الدراسة من أجل ضمان تحقيق	اوجه التشابه
التفوق على المنافسين	
تبني التفوق اللوجستي كمتغير مستقل	اوجه الاختلاف
اغناء الاطار النظري الخاص بالتفوق اللوجستي	مجالات الاستفادة

مجالات الاستفادة التي اضافتها الدراسات السابقة للدراسة الحالية

ان الدراسات السابقة التي تم عرضها أفادت الباحث في أمور شتى تتمحور في:

- 1. تُعد الدراسات السابقة المرتكز الأساس الذي ركزت عليه منهجية الدراسة الحالية من خلال ما قدمته من أسباب ومبررات علمية لاختبار فرضياتها استكمالا لما انتهى عنده الباحثون في مجال إدارة سلسله الامداد في هذا الصدد.
- 2. ساعدت هذه الدراسات في وضع وصياغة مخطط الدراسة وأهدافها وفرضياتها التي تصبوا اليها وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء المنهجية التي اعتمدتها الدراسات السابقة.
- 3. ساهمت الدراسات السابقة على تحديد الأدوات المناسبة والوسائل الإحصائية المهمة التي يمكن الاستفادة منها في جمع وتحليل وتبويب البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.
- 4. ساعدت الدراسات السابقة على تشخيص العديد من المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة سواء فيما يتعلق منها بالكتب، والبحوث، والمجلات، ورسائل الماجستير، واطاريح الدكتوراه، مما وفر على الباحث الكثير من الجهد، والوقت، والتكاليف لبلوغ غايته.

الفصل الأول

- 5. الاستفادة من المقاييس المستعملة في الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بعد إن تم تكييفها وتعديلها بما تتسجم وتتلاءم مع بيئة عينة الدراسة.
 - 6. ساعدت الدراسات السابقة على تحديد العينة التي سوف يتم دراستها
 - → مجالات التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :-

ان مجالات التميز التي تتميز بها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة لها تكمن في الاتي:

- 1. تمثل الدراسة الحالية دراسة مكملة للدراسات السابقة كونها اسهمت في رفع بعض الغموض تجاه موضوعات إدارة سلسلة الامداد الرشيق، والتفوق اللوجستي.
- 2. اختلاف موقع وعينة الدراسة، إذ استهدفت الدراسة الحالية القطاع الانتاجي الخدمي في القطاع الحكومي.
- 3. هدفت الدراسات السابقة الى اختبار طبيعة ونوع العلاقة بين إدارة سلسلة الامداد الرشيق، والتفوق اللوجستي مقارنة بالمتغيرات الاخرى، بينما توسعت الدراسة في قياس علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة سلسلة الامداد الرشيق، والتفوق اللوجستي.



الفِطيل التاتي

الاطاس النظري لللسراسة

المبحث الاول: احامة سلسلته الاملاد الرشيق

المبحث الثاني: الشوق اللوجستي

المبحث الثالث: العلاقة بين منغير إت الدراسة

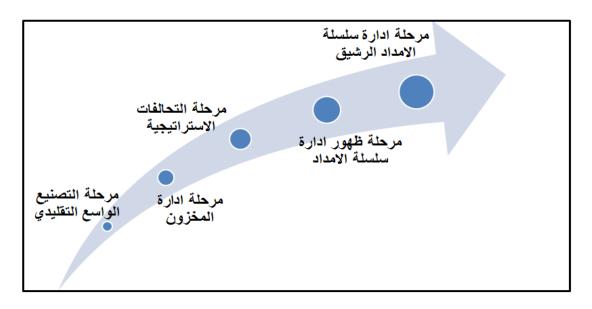


المبحث الاول

إداره سلسلة الامداد الرشيق

اولاً: الجذور المعرفية لإداره سلسلة الامداد الرشيق:-

يشير مصطلح الرشاقة الى سلسلة من الانشطة التي تستثمرها المنظمة من أجل الحد من الهدر وتقليل العمليات غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة للمنظمة، فكلمة الرشاقة تم استخدامها لاول مرة من قبل اساتذة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في اليابان من أجل التخلص من الانتاج الضخم (Wee& Wu,2009:336). وبالتالي بدأت فكرة إداره سلسلة الامداد من خلال سلسلة من التحولات والتغييرات بدأت بالتصنيع الواسع التقليدي، ثم إداره المخزون، ثم تحالفات إداره الجودة الشاملة، ثم خلق علاقات سلسلة الامداد، ثم زيادة قدرات سلسلة الامداد، واخيرا إداره سلسلة الامداد الرشيق، وبالتالي فان هذه المراحل يمكن ايجازها في الشكل (2)، وهذه المراحل هي:



الشكل (2) مراحل التطور التاريخي لمفهوم إداره سلسلة الامداد الرشيق المصدر: من اعداد الباحث.

المرحلة الاولى: مرحلة التصنيع الواسع التقليدي (1950 - منتصف 1960)

بدأت هذه المرحلة من خلال استخدام الصناعيون الامريكيون مبدأ الانتاج الضخم من أجل الحد من التكاليف وتحسين انتاجية العمل وجودة المنتجات المقدمة، فضلا عن هذا فان هذه الفترة لم تشجع على استثمار التكنولوجيا والخبرات والتحالفات الاستراتيجية بل هدفها الاساس يتمحور حول تعظيم الارباح (Zimon,2012:125).

المرحلة الثانية: مرحلة إداره المخزون (منتصف 1960 – منتصف 1970)

وتركز هذه على إداره المخزون، وإداره تخطيط الموارد، وإداره تخطيط الموارد من المستوى الثاني، وإداره احتواء الكلفة، فضلا عن استثمار اكبر للتكنولوجيات في العمليات الانتاجية الامر الذي اسهم في الحد من تكاليف المخزون وتحسين الاتصال الداخلي بين اقسام المنظمة (Bozarth& Handfield,2007:30)

المرحلة الثالثة: مرحلة التحالفات الاستراتيجية (منتصف 1970 – منتصف 1980)

ركزت هذه المرحلة على بناء علاقات ايجابية مع المنظمات الاخرى من أجل تقديم تكلفة اقل وانتاجية وجودة عالية من المنتجات، فضلا عن زيادة التكاليف اللوجستية والمخزون والتوجه نحو العالمية من أجل زيادة الحصة السوقية وتحسين الارباح والمبيعات الى اكبر قدر ممكن (Wincel,2003:1).

المرحلة الرابعة: مرحلة ظهور إداره سلسلة الامداد (منتصف 1980 - منتصف 1993)

أن الفكرة العامة لإداره سلسلة الامداد قد نوقشت لسنوات عديدة اذ ناقشها اول مره الكاتب Shaw عام 1915 الاستاذ في كلية هارفارد للأعمال والذي اعتبره الكثيرون أول من اشار على

مفهوم إداره سلسلة الامداد، فوفقا لافكار Shaw انه يتعين على المنظمات ان تعمل معا من أجل تتسيق انشطة إداره سلسلة الامداد، وبالتالي تمثل إداره سلسلة الامداد مفهوم واسع وسريع النمو، اذ يمكن لمنظمات الاعمال من خلاله تنظيم مهاراتها وعملياتها بشكل محسن من أجل تلبية متطلبات السوق والوقوف في وجه تهديدات المنافسين، وعليه فمن الضروري البحث عن افكار جديدة حول كيفية معالجة المشاكل في التعامل مع المشتريات والنقل ومراقبة المخزون وخدمة الزبائن وتحسين العمليات اللوجستية (Wisner et al., 2014:13).

المرحلة الخامسة: مرحلة إداره سلسلة الامداد الرشيق (منتصف 1993 – الوقت الحالي)

تم استخدام مفهوم الرشاقة الى جانب إداره سلسلة الامداد من قبل الكاتب (Ugochukwu,2012:33) 1993 عام 1993 (التفكير الرشيق) عام 2012 (Rossini&PortioliStaudacher,2015:3732) فمحور الإداره الرشيق يمثل مفهوم يهدف الى تحسين العمليات في المنظمة من خلال احداث التغيير بشكل تدريجي ومستمر والتركيز على تخفيض التكاليف وزيادة انتاجية وكفاءة العمل، وبالتالي فالهدف الرئيس من الإداره الرشيق يكمن في تحسين انتاجية العمليات والتركيز على المنتجات التي تتوافق مع متطلبات الزبون، فكلما زادة رغبة الزبون في الدفع كلما اسهم ذلك في تحسين قيمة المنتج وخلق سمة خاصة للخدمات اللوجستية الخاصة بإداره سلسلة الامداد الرشيق (Czarnecka et al.,2017:177).

فالسبب وراء تطوير إداره سلسلة الامداد الرشيق يكمن في تحسين العلاقة بين جميع المشاركين في تحقيق قيمة للزبون النهائي، الامر الذي يسهم في تنفيذ استراتيجيات المنظمة بشكل يركز على تسليم المنتجات الى الزبائن باقل كلفة واعلى جودة وفي اقل وقت ممكن وهذا الامر بدورة



يسهم في الحد من الهدر وتحقيق تدفق مستمر للموارد والمعلومات باقل قدر ممكن (Czarnecka et al.,2017:177).

ثانياً: مفهوم إداره سلسلة الامداد الرشيق:-

تمارس إداره سلسلة الامداد الرشيق دور مهم في ضمان تدفق السلع والخدمات والتكنولوجيا الرئيسة الى الزبائن دون أي هدر، فإداره سلسلة الامداد الرشيق تعمل على تحسين قدرة المنظمة على النقاوض مع الموردين والزبائن وتعزيز استراتيجياتها على الامد الطويل والتخلص من الهدرات في العملية النتظيمية، فضلا عن تحسين وعي المنظمة لأوجه القصور الذي تعاني منه والعمل على وضع اجراءات معالجة عالية المستوى (Agarwal et al.,2017:8) (Goldsby et al.,2006:57) (4.,2006:57) (4.,2006:57) فإداره سلسلة الامداد الرشيق تمثل مفهوم حديث نسبيا لما يمارسه من تحسين في اداء المنظمة وبالتالي فانه الوقوف على تعريف شامل الإداره سلسلة الامداد الرشيق امر في غاية الصعوبة وذلك نتيجة تعدد الاراء ووجهات نظر الباحثين والاكاديميين في هذا المجال، وعليه يوضح الجدول (7) وجهات النظر تجاه مفهوم إداره سلسلة الامداد الرشيق.

الجدول (7) مفهوم إدارة سلسلة الامداد الرشيق وفق وجهه نظر بعض الباحثين

المفهوم			الباحث	ت
التقنيات والممارسات والاجراءات التي تركز على	Bruce&	Lucy	Daly,	1
التخلص من الهدر في الموارد وضمان انسيابية		2	004:53	
عمليات الانتاج ومطابقة عمليات الانتاج مع الطب				

المبحث الاول// إداره سلسلة الامداد الرشيق



على المنتجات		
جميع الانشطة التي تتدفق من خلالها السلع والخدمات	Khanna:2007:25	2
والمعلومات باتجاهين من مرحلة المواد الخام الى		
مرحلة السلع تامة الصنع		
وسيلة لبناء علاقة تعاونية مع المنافسين من أجل	Plenert,2007:145	3
تقليل الهدر والنفايات في العملية الانتاجية		
سلسلة مصممة لضمان التسليم السريع للمنتجات الى	Sezen&Frdogan,2009:70	4
الزبون النهائي مع التركيز على تخفيض الهدر الى		
ادنى حد ممكن مع الاستجابة للتغيير		
شبكة من الانشطة التي تتدفق من خلالها المنتجات	Johansson:2010:17	5
بسلاسة مع عدم وجود أي هدر او اخطاء على طول		
السلسلة		
العمليات والممارسات التعاونية التي تستثمرها المنظمة	Perez et al.,2010:1	6
من أجل تحسين تدفق القيمة الى الزبائن		
مدخل متعدد الابعاد يركز على تخفيض التكلفة من	Al-Aomar &	7
خلال الحد من الانشطة غير الضرورية والتي لا	Weriakat,2012:289	
تضيف أي قيمة للمنظمة والزبائن		
مدخل مستند على فرق العمل لضمان تحقيق التحسين	Myerson,2012:3	8
المستمر على انشطة المنظمة وادائها.		



المحفز الاساس لتبني المنظمة لنظام عالي الكفاءة	Arif-Uz-Zaman&	9
يسهم في المحافظة على البيئة وتلبيه متطلبات الزبائن	Ahsan,2014:2	
في الحد من النفايات البيئية.		
قدرة المنظمة على دمج انشطة التكامل الامامي	Martínez-Jurado&	10
والخلفي من أجل تبسيط القدرات وتحسينها وخلق	Moyano-	
امكانات جديدة تعمل على تحسين مكانة المنظمة	Fuentes,2014:134	
ضمان استمرارية تدفق الموارد داخل المنظمة لتنسيق	Vrat,2014:166	11
القرارات المتعلقة بالامداد في المجال الاستراتيجي		
والتكتيكي والتشغيلي المرتبط بالزبون.		
اداة استراتيجية تهتم باستثمار الوقت والجهد والموارد	Boonsthonsatit&	12
بشكل امثل في منتجات المنظمة	Jungthawan,2015:2	
احدى الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة	Landscheidt&	13
تنافسية وتحسين امكانات ومهارات والاداء التشغيلي	Kans,2016:25-26	
للمنظمة.		
مجموعة من المنظمات التي لها ارتباط وثيق بالتدفقات	Thuranira,2016:2	14
الاولية والنهائية للمنتجات والخدمات والمعلومات التي		
تعمل معا من أجل الحد من الهدر والتكلفة من أجل		
تلبية متطلبات الزبائن		
قدرة المنظمة على ضمان ايصال الموارد الاولية الى	Tortorella et al.,2017:5	15



الزبائن النهائيين		
استراتيجية متميزة تستعملها المنظمة من أجل تحسين	Nimeh et al.,2018:2	16
كفاءة ومرونة عملياتها الداخلية من أجل تحسين ادائها		
التسويقي		
وسيلة لضمان نقل القيمة الى المنظمة بطريقة اكثر	Tortorella et al.,2018:1	17
كفاءة وفاعلية		
الوسائل والاساليب التي تتبعها المنظمة من أجل تقليل	Tortorella et	18
الهدر والهدرات في الموارد الاولي وزيادة جودة	al.,2018:2475	
المنتجات		
وسيلة تعمل على تحسين قابلية المنظمة على التخلص	Buendía et al.,2019:129	19
من الهدر وتحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف		
وزيادة مرونة جميع عمليات المنظمة		
تطبيق وإداره مبادئ وممارسات الإداره الرشيق في	Núñez-Merino et	20
سلسلة الامداد لتخفيض التكاليف والحد من الهدر	al.,2020:3	
وتلبية متطلبات الزبائن		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان إدارة سلسلة الامداد الرشيق تمثل توليفة من المبادئ والممارسات والقابليات والوسائل الهادفة الى الحد من الهدر وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من خلال تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة ومرونة العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة وخلق قيمة للزبائن الداخليين والمنظمة بوجه الخصوص.

ثالثاً: اهميه إدارة سلسله الامداد الرشيق: -

تتبع أهمية إدارة سلسلة الامداد الرشيق في مجموعة من النقاط المهمة هي:

(Plenert,2007:145) (Liu et al.,2013:2123) (Adebanjo et al.,2016:953) (Jabr& Abdullah,2017:7) (Marodin et al.,2017:474) (Czarnecka et al.,2017:181) (Tortorella et al.,2018:4) (Núñez-Merino,2020:2)

- 1. توحيد واعادة هيكلة الموردين وتبادل المعلومات، وتخفيض مستويات المخزون وادخال النظام في الوقت المناسب
 - 2. تبنى حلول مشتركة لمعالجة المشاكل وتخفيض التكاليف الى ادنى حد ممكن
 - 3. تنفيذ متطلبات الزبائن المرتبطة بالمنتجات المطلوبة .
- 4. تعزيز العلاقة المتكاملة والتعاونية بين اعضاء المنظمة، واستثمار الوقت والجهد الخاص بافراد عاملين بشكل اكثر فاعلية
 - 5. استثمار الفرص والتكاليف بشكل امثل، وبناء علاقات ايجابية مع المنافسين.
 - 6. تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة
 - 7. الحد من الهدر، والحد من دوران الوقت، وتقليل الخزن من خلال سلسلة الامداد
 - 8. تحسين قدرات واتصالات المنظمة، وزيادة رضا الزبائن.
 - 9. خلق قيمة وتوعية وربحية للزبائن باقل قيمة ممكنة .
 - 10. تحفيز المنظم من أجل تحسين اداءها البيئية وتلبية متطلبات الزبائن.

رابعاً: مبادئ إدارة سلسلة الامداد الرشيق:-

هنالك مجموعة من المبادئ التي تحقق إداره سلسلة الامداد الرشيق، وهذه المبادئ هي:

- 1. اتخاذ قرارات ادارية طويلة الامد، الامر الذي يسهم في معالجة المشاكل من خلال ضمان التدفق المستمر لعمليات المنظمة.
- استخدام استراتيجية الدفع والسحب لتجنب الانتاج الضخم، فضلا عن بناء ثقافة تنظيمية وفهمها للحصول على جودة عالية في فهم زملاء العمل والحد من الوقوع في الاخطاء.
- 3. توحيد الجهود والمهام وضمان التحسين المستمر وتمكين افراد عاملين، فضلا عن استخدام الادراك في التعرف على المشاكل، واستخدام التكنولوجيا من أجل خدمة الزبائن والعمليات الداخلية.
- 4. تطوير قادة ذوي مهارات وقابلية على الاقناع، وتطوير فرق وافراد استثنائيين في المشاركة بفلسفة قرارات المنظمة، فضلا عن اظهار الاحترام لجميع اعضاء المنظمة الداخليين والخارجيين.
- اتخاذ قرارات تصحيحية وتوافق في الآراء من أجل معالجة المشاكل المحددة، فضلا عن تطوير منظمة تعليمية تستخدم التحسين المستمر كايزن (Johansson, 2010:16).

خامساً: خصائص إدارة سلسلة الامداد الرشيق:-

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها إداره سلسلة الامداد الرشيق وهي:

ويرى (Khorasani et al.,2015:3) (Behrouzi et al.,2011:238) ان خصائص إداره سلسلة الامداد الرشيق هي:



- 1. الشمولية، والعالمية، وقابلية القياس، والاتساق.
- 2. التتبوء: أي توضح إدارة سلسلة الامداد الرشيق مسارًا جديدًا للتفكير في شبكات الموردين.
 - 3. بناء العلاقات: أي بناء علاقات تعاونية مع الموردين.
- 4. التنسيق: اذ ان بناء العلاقة التعاونية يتطلب سلسلة الامداد الرشيق التنسيق بين جميع الاطراف المعنية.

واوضح (Kumar et al.,2015:20) ان خصائص إداره سلسلة الامداد الرشيق هي:

- 1. الانسجام: يوفر المبادئ الرشيق الانسجام والتقارب مع الافراد افراد عاملين مما يؤدي إلى جهد جماعي متناغم.
- التركيز: أي التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة والتعمق في الأنشطة لمعرفة أسباب
 الهدر لمعالجتها لتجنب الزبون دفع ثمن هذا الهدر.
- الالتزام: أي الالتزام تجاه القضاء على الهدر، وبأنواعه (النقل، المخزون، الاوقات، الإنتاج الزائد، تكرار العمليات).
- 4. التوجه: وتمثل المبادئ الرشيق تساعد كل الاطراف بحيث تجعل السلسلة أسرع ومقبولة لدى المجتمع.
- الاسهام: وتشير الى التطبيقات الرشيق التي تسهم في توليد بيئة عمل تمتاز بعمل سلس
 يقضى على جميع المشاكل والمعوقات.
- التناسق: فالرشاقة تجعل سلسلة التوريد فعالة من حيث التكلفة وهذا يحقق لها ميزة تنافسية تضمن بقاءها في السوق.



سادساً: ممارسات إدارة سلسلة الامداد الرشيق:-

يمكن ايجاز ممارسات إدارة سلسلة الامداد الرشيق في النقاط الاتيه:

(Perez et al.,2010:55) (Naim& Gosling,2011:342) (Jasti& Kodali,2015:1051) (Theagarajan& Manohar,2015:2) (Novotna& Vinš,2015:3) (Boonsthonsatit& Jungthawan,2015:65) (Chiromo et al.,2015:1966) (Riet et al.,2015:4) (Adebanjo et al.,2016:238)

- 1. كانبان أو نظام السحب.
- 2. علاقة وثيقة بين الزبون والمورد والأطراف ذات الصلة.
 - 3. جدولة مستوية.
- 4. التجديد الفعال والمستمر وتقييم ردود الفعل في اتجاهين وفريق إدارة سلسلة القيمة.
 - 5. مدخل معالجة حل مشكلة الفوز.
 - 6. تحليل سلسلة القيمة أو تخطيط تدفق القيمة.
 - 7. التداخل الاستراتيجي ونظم مناولة المواد.
- 8. إجراءات العمل الموحدة لضمان تحقيق الجودة وإجراء أبحاث سوق منفتحة ومتعمقة بشكل مشترك.
 - 9. التفاوض المفتوح وجدولة المواد الواردة وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لسلسلة الامداد.
 - 10. النقل إلى الخارج وبناء مراكز التوزيع.
 - 11. تتالى الاستراتيجيات وعمليات التسليم بأحجام صغيرة
 - 12. التتبؤ طويل الأمد بطلبات الزبائن ونظام تكنولوجيا المعلومات المتكامل.



سابعاً: فوائد إدارة سلسلة الامداد الرشيق: -

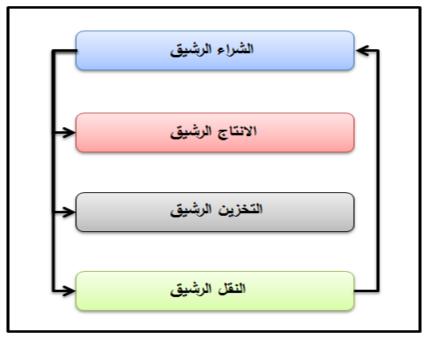
تحقق إدارة سلسلة الامداد الرشيق عدة فوائد مهمة هي:

(Green et al.,2014:125) (Jean et al.,2014:98) (Afonso& do Rosário Cabrita,2015:273) (Kohtamäki& Partanen,2016:2498)

- 1. تقلل التكاليف اللوجستية للموردين والزبائن.
- 2. تعزيز المعرفة والتعلم على طول سلسلة الامداد.
- 3. تحسين قابلية المنظمة على ابداع منتجات وخدمات جديدة.
 - 4. تحسين الاداء التنظيمي .
 - 5. تخفيض مستوى المخزون.
 - 6. تقليل وقت الانتظار.
 - 7. تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

ثامناً - انشطة إدارة سلسلة الامداد الرشيق

هنالك مجموعة من الانشطة الخاصة بإداره سلسلة الامداد الرشيق، والتي يمكن أيجازها في Bakhracheva&) (Nyakagwa& Muthoni,2014) (Thuranira,2016) الآتي: (Mutua et al.,2018) (Kayl,2017)



الشكل (3) انشطة سلسلة الامداد الرشيق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة



1. الشراء الرشيق (Lean Procurement)

يمثل هذا البُعد فلسفة واسلوب وثقافة وقيمة العمل داخل المنظمة، فالشراء الرشيق يسهم في تعزيز موثوقية اعضاء المنظمة تجاه إظهار الالتزام بالعملية التنظيمية، اذ يتم استعمال الشراء الرشيق من قبل عدد قليل من الموردين للمنتجات بكميات محددة في الوقت والمكان المناسبين الرشيق من قبل عدد قليل من الموردين للمنتجات بكميات محددة في الوقت والمكان المناسبين (Nyakagwa& Muthoni,2014:3) وتوصل (Thuranira,2016:16) ان الشراء الرشيق هـو طريقـة لبيـع المنتجات الـي الزيائن فـي المكان والوقـت المناسب. ووجـد (Baladhandayutham& Venkatesh,2012:1) ان الشراء الرشيق يمثل قدرة المنظمة على تحقيق الفوائد بعيدة المدى عن طريق بيع اكبر قد ممكن من المبيعات للزبائن.

تدل المشتريات الرشيق في جوهرها على التبسيط وإجراء العمليات والتواصل بغض النظر عن Omwoyo et (Farrugia,2018:2). وتوصل (al.,2019:151) الى ان الشراء الرشيق هو ممارسة ديناميكية وفلسفة تسعى إلى الحد من الهدر ونظام التحسين المستمر من خلال تطبيق المبادئ والممارسات والتقنيات الخالية من الهدر بهدف زيادة القيمة، اذ تهدف فلسفة الشراء الرشيق إلى خفض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة الكفاءة بأقل حهد.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان الشراء الرشيق يمثل قدرة المنظمة على استثمار مهارات وقدرات ووقت العاملين لديها من اجل تحقيق متطلبات السوق بالكمية المطلوبة من المنتجات وتحفيز الزبائن على شرائها

2. الانتاج الرشيق (Lean Production):-

يُعد الانتاج الرشيق مفهوم بديل لنماذج الانتاج التقليدية وذلك ما يحققه من فوائد للمنظمة ويحد من الهدر في الوقت والجهد المبذول، فالانتاج الرشيق يمثل الفرق بين مدخلات المنظمة



الى مخرجاتها، اذ يؤكد الانتاج الرشيق على التخلص من المواد غير المستغلة والتأكيد على ضرورة استمرار تدفق العملية الانتاجية مما يسمح للزبون بشراء المنتجات بكميات كبيرة، فضلا عن تحقيق التميز في الاداء وتحسين تدفق المواد والمعلومات في جميع اقسام المنظمة، الامر الذي يعمل على تعزيز الانتاج الواسع وتحسين جهود افراد عاملين المبذولة لانتاج منتجات بجودة عالية (Thuranira, 2016:16).

فالإنتاج الرشيق يمثل استراتيجية تسعى المنظمة من خلالها الى تقديم افضل المنتجات وبناء علاقات ايجابية مع الزبائن وسلاسل امداد رشيقة وتطوير منتجات وعمليات انتاجية خالية من الهدر (Eiro& Torres-Junior,2015:846). ويعرف (Kayl,2015:11 الهدر (Kayl,2017:1) الانتاج الرشيق بانه الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة وتقليل التكاليف الاجمالية وزيادة ارباح المنظمة وتعظيمها. واشار (Mao & Zhang,2008:371) ان الانتاج الرشيق يمثل مدخل لتصنيع المنتجات بالكميات المناسبة من خلال استخدام الموارد الخالية من المنظمة.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان الانتاج الرشيق يشير الى محصلة الاساليب والاليات التي تستثمرها المنظمة من اجل معالجة حالات الهدر والضياعات في انتاج المنتجات وحسين تدفق المواد والمعلومات الى جميع الجهات المستهدفة داخل وخارج المنظمة

3. التخزين الرشيق (Lean Warehousing):-

يمثل التخزين لرشيق سمه رئيسة لإداره سلسلة الامداد الرشيق كونه يعمل على الحد من الهدرات وزيادة مساحة العمل وتحسين انتاجية افراد عاملين وتلبية المتطلبات المتزايدة للزبائن، فضل عن إداره الوقت ومكان العمل، فالمنظمات التي تستعمل التخزين الرشيق تحتاج الى اعادة التوزيع الرشيق من أجل تقليل الهدر في سلسلة الامداد لضمان توفير المنتجات في الوقت

المناسبة للزبون النهائي ووفق الجودة والمواصفات المطلوبة (Thuranira,2016:17). ويرى المناسبة للزبون النهائي ووفق الجودة والمواصفات المطلوبة (Prasetyawan& Ibrahim,2020:1) (Anđelković et al.,2016:517) ان التخزين الرشيق يمثل مفهوم يتطلب تحسينًا مستمرًا ومنهجيًا ومستدامًا وقابل للقياس بمشاركة كاملة من جميع افراد عاملين.

كما يمثل التخزين الرشيق اداة مهمة لتسهيل تحديد الهدف ومراقبة الأداء وتنفيذ متطلبات المنظمة (Buonamico et al.,2017:96)، اذ يُعد استخدام التخزين الرشيق مهم لفهم المشاكل وتحليلها من أجل اقتراح حلول تعمل على تحسين كفاءة نظام المستودعات (Mustafa et al.,2013:137) (et al.,2019:124-125) (et al.,2019:124-125) ان التخزين الرشيق هو مكونًا مهمًا في إداره سلسلة الامداد الرشيق كونه مفيدًا لمنطقة التوزيع لتقليل النفايات وزيادة الاستفادة من المساحة المتاحة وتحسين الإنتاجية وتلبية الطلبات المتزايدة للزبائن.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان التخزين الرشيق يشير الى القدرات والاساليب التي تستعملها المنظمة من اجل المحافظة على جودة ومواصفات المنتجات المطلوبة

4. النقل الرشيق (Lean Transportation):-

يشير النقل الرشيق الى مدخل لتحسين عمليات نقل الموارد التي تركز على تحديد النفايات المتعلقة بكفاءة عالية (Villarreal et al.,2018:928)، و يرى (Villarreal et al.,2018:928) بأنّ النقل الرشيق هو نظام نقل يستخدم مفهومًا بسيطًا مثل برامج الناقل الأساسية، وتحسين العمليات الإدارية للنقل والوظائف المؤتمتة، واختيار الوضع الأمثل وأوامر التجميع، وعمليات النقل للاستيراد / التصدير، والنقل الداخلي والعودة. وقد يتضمن إنجاز هذه المفاهيم رسم خريطة لتيار القيمة ، وخلق التدفق ، وتقليل الهدر في العمليات ، والقضاء على الأنشطة غير ذات القيمة



المضافة واستخدام عمليات السحب. وبين (Курганов Дорофеев,2019:350) ان النقل الرشيق الآن ذا أهمية علمية وعملية متزايدة كوسيلة لتقليل القيمة غير الاستهلاكية عن طريق تقليل تكاليف النقل بشكل كبير. وبدوره اشار (Demirkesen,2020:415) الى ان النقل الرشيق هو وسيلة للتخلص من الهدر، وبالتالي فمن الضروري تبني ثقافة الترشيق لتسهيل النقل، والتي بدورها تساعد في التخلص من النفايات التي تسببها الأجزاء المتحركة

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان النقل الرشيق يشير مقدار العمليات والوظائف والاليات التي تستعملها المنظمة من اجل اختيار الوسائل المناسبة لنقل وشحن الموارد المطلوبة بامان وايصالها بالجودة والمواصفات المطلوبة للمستهلك.



المبحث الثاني

التفوق اللوجستي

تمهيد

تتمحور أهمية التفوق اللوجستي حول فكرة أساسية هي ضرورة إحداث التغيير المناسب مع متطلبات البيئة العالمية المنافسة، والذي من شأنه أن يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى رفع مستوى الأداء الكلي إلى أعلى مستوياته، ويمكن المنظمة من تطبيق التقييم الذاتي، ومواكبة التطورات، وتحقيق النتائج بأقل التكاليف وبجودة عالية، وتحقيق رضا الزبائن.

اولاً: مفهوم التفوق اللوجستى :-

يمثل النفوق اللوجستي ركيزة أساس من أجل تقييم انجازات افراد عاملين والمنظمات، ألامر الذي يمثل النفوق اللوجستي ركيزة أساس من أجل تحسين ادائهم المنشود (Dahlgaard-Park,2009:5)، فضلا عن أن النفوق اللوجستي يمثل مورد أساس تستعمله المنظمة من أجل تحسين الاداء المؤسسي الخاص بها، فضلا عن تحسين الكفاءة اللوجستية من خلال احداث التغيير داخل المنظمة في ظل السياقات البيئية الديناميكية (Bowersox,2013:vii)، وقد عرف مجلس الاعمال اللوجستية بانها العملة الخاصة بتخطيط، وتنفيذ ورقابة التدفق، والتخزين الكفؤ والفاعل للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الانتاج الى مكان الاستهلاك لغرض تحقيق متطلبات رضا الزبون (ابو بكر ،2014).

وبالتالي ان موضوع التفوق اللوجستي يُعد من مفاهيم الفكر الاداري الحديثة، كونه يحث منظمات الاعمال على ضرورة التآلف بامتلاك راس مال فكري عالى المستوى، فضلا عن التفوق في



جودة الخدمة المقدمة (Al-Lozi et al.,2017:17). وبالتالي فانه يُعد مفهوم مهم الى المنظمات بشتى انواعها الخاصة أو العامة الصناعية منها أو الخدمية، الا ان وضع مفهوم موحد يعبر عن هذا الموضوع يعتبر امر في غاية التعقيد، وعليه فان الجدول (8) يعبر عن اهم المفاهيم التي طرحها بعض الباحثين حول التقوق اللوجستي.

الجدول (8) مفهوم التفوق اللوجستى وفق وجهه نظر بعض الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Bowersox&	توليفة لتحفيز المنظمة على استثمار مواردها بشكل امثل
_	Closs,1997:131	من أجل النمو والازدهار بشكل اسرع
2	Razzaque&	محصلة لتحقيق رضا الزبائن تجاه المنتجات والخدمات
_	Sheng,1998:2	التي تقدمها المنظمة
		المرتكز الاساس لتحقيق النجاح في الاعمال الالكترونية
2 3	Gang,2001:2	من خلال تحسين قدرة المنظمة على تحقيق التكافل في
		انشطتها اللوجستية.
4	Fernie&	آلية يمكن استثمارها من أجل بناء علاقات ايجابية مع
_	Sparks,2004:1	المنظمات الاخرى
	Ülengin&	مدى فاعلية المنظمة على استخدام مقدراتها التقنية
5	-	والمعلوماتية من أجل معالجة نقاط الضعف وتلبية
	Uray,2005:4	متطلبات الزبائن.
6	Bowersox et	ميزة تستعملها المنظمة من أجل استثمار معظم مقدراتها



08:86	من أجل توسيع حصتها السوقية
er et	عملية تطوير وصيانة مهارات وقدرات عاملي الخدمات
08:121	اللوجستية
pp&	آلية لتحسين الكفاءة التنظيمية وإداره اللوجستيات داخل
	المنظمة، أي بعبارة اخرى تعمل على تحسين المقدرات
1,2008:46 8	الفردية والتنظيمية وتحوليها وتخصيصها بشكل يسهم في
8	تحقيق اهداف المنظمة
eely&	عملية استثمار القدرات التنظيمية من أجل اكتساب ميزة
i,2009:52	تنافسية مستدامة
eter&	الية لتطوير حجم المنظمة وتحسين مستواها التنافسي
009:215	والحصة السوقية الخاصة بها
osa&	وسيلة لتطوير استراتيجيات المنظمة وتحسين اداءها بشكل
,2010:1	يصب في تحقيق رضا الزبائن تجاه المنظمة
anelli&	تطوير قابليات المنظمة على اعادة بناء وتصميم منتجاتها
0,2010:9	بشكل يمكن من خلاله الوصول الى الاداء المتميز
8	
nder et	قدرة المنظمة على إداره موجوداتها واداء التزاماتها
11:90	والاستجابة للمتطلبات.
osa& 14	القابلية على إحداث تغييرات دورية وجذرية على العمليات



	Musetti,2011:2	الهيكلية الداخلية للمنظمة بشكل يسهم في تكيف المنظمة
		مع المتغيرات البيئية الخارجية
15	Quesada et	قدرة المنظمة على الاسهام بتعزيز الخدمات اللوجستية من
15	al.,2012:38	أجل تحسين اداء اعمالها
16	Pettersson,2015:2	وسيلة لتحسين قابلية المنظمة على إداره سلاسل الامداد
10	Fellersson,2013:2	الخاصة بها
17	Abbas,2016:3	توظيف المقدرات والمهارات والمعرفة من أجل تحسين
1/	Aubas,2010.3	الاداء التنظيمي
18	Salam&	الجهد المبذول من قبل المنظمة لأجل تحقيق التفوق في
10	Khan,2018:4084	اداء السياقات التنظيمية.
19	Zehir&	مصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال استثمار
19	Ozturk,2019:143	مواردها واستراتيجياتها بشكل كفوء وفاعل
20	Castro et	عملية ضمان تحقيق التحسين المستمر والابداع داخل
20	al.,2020:102	المنظمة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان التفوق اللوجستي يمثل محصلة من المهارات والقدرات والخبرات والمعرفة الموجهة نحو استخدام مقدرات المنظمة واستثمارها بشكل صحيح من أجل معالجة نقاط الضعف والتوسع في الاسواق وبناء علاقات ايجابية مع الجهات الفاعلة.

ثانياً: اهمية التفوق اللوجستي:-



تتبع اهمية التفوق اللوجستي في النقاط الاتيه:

(Kearney,1994:49) (Yeung,2006:122)(Richey et al.,2007:195) (Sandberg et al.,2011:123) (Božičnik et al.,2012:2967)(Chin et al.,2013:80) (Mehdi& Ahmed,2017:73) (Salam& Khan,2018:1) (Luo et al.,2018:655)

- 1. اكتساب الميزة التنافسية: اذ تركز المنظمات على التفوق من أجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة .
 - 2. استثمار الموارد المتاحة من أجل الحد من مشكلة التقادم في الموارد
 - 3. اكتشاف المزيد من الفرص من أجل تحسين ربحية المنظمة.
 - 4. تحسين اداء المنظمة.
- بناء علاقات ایجابیة مع الزبائن والموردین ومقدمي الخدمات من خلال موائمة
 الاستراتیجیات والاتفاق على المتطلبات ومزامنة تدفق المنتجات والمعلومات
- 6. دمج التخطيط والاجراءات داخليا عبر المجالات والمواقع الوظيفية لإرضاء الزبائن بأكبر
 قدر ممكن من الكفاءة
 - 7. ضمان تحقيق الإداره الفاعلة لدفع وتنفيذ التحسين المستمر.
 - 8. مساعدة المنظمة في وضع استراتيجياتها طويلة الامد.

ثالثاً: فوائد التفوق اللوجستى: -

يمكن للتفوق اللوجستي تحقيق جملة من الفوائد التي يمكن للمنظمه من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، انظر الشكل (4)، وهذه الفوائد تتمثل في الاتي:

المبحث الثاني// التفوق اللوجستي 52



(Stewart,1995:2) (Conneely& Mehrjerdi,2009:52) (Alexander et al.,2011:90) (Nowakowski,2011:700) (Soni& Kodali,2015:343)



الشكل (4) فوائد التفوق اللوجستي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

1. تخفيض التكاليف

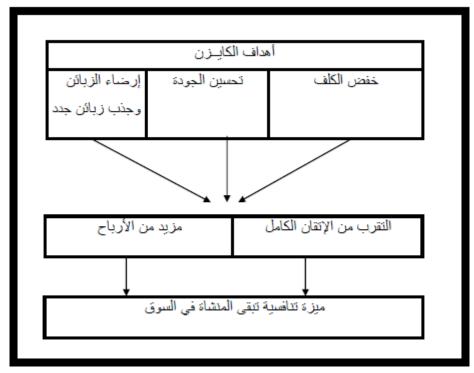
يمثل تخفيض التكاليف تقدير حجم التكاليف الاجمالية المرتبطة بالخدمات اللوجستية التي تقدمها الإداره الفاعلة في المنظمة (Franz,1997:1)، ان تخفيض التكاليف هو جهد رئيسي للمنظمات وصناع القرار (Bejjanki et al.,2018:611). ويعتقد (al.,2015:540) ان تخفيض التكاليف تمثل احدى الاستراتيجيات المهمة التي يتم استعمالها من قبل المنظمات من أجل الكشف عن التهديدات التي قد تقف دون حيلولة وتطور المنظمة. وبين فبل المنظمات من أجل الكشف عن التهديدات التي قد تقف دون حيلولة وتطور المنظمة في الانتاج من خلال تخفيض اسعار الوحدة الواحدة، الامر الذي يؤدي الى زيادة عملية شراء الزبائن خلال تخفيض اسعار الوحدة الواحدة، الامر الذي يؤدي الى زيادة عملية شراء الزبائن للمنتجات، وبالتالي فان المنظمة تلجأ الى انتاج اكبر قدر ممكن من المنتجات التي يفضلها



الزبائن، وهذا الامر يتطلب من المنظمة احداث تغيير في تكنولوجيا الانتاج نتيجة الانتاج الزبائن، وهذا الامر يتطلب من المنظمة احداث تغيير في تكنولوجيا الانتاج نتيجة الانتاج الواسع، و زيادة التركيز على استعمال الموارد غير المكلفة. واضاف (عبيد،2018: 600) الى ان تخفيض التكاليف عبارة عن مفهوم يحقق وفورات حقيقية ومستمرة في كلفة الوحدة من البضاعة المصنعة او الخدمة المقدمة من دون التأثير على ملائمتها للاستعمال المطلوب، أي عدم التجاوز على نوعية السلعة مقابل تحقيق وفورات في التكاليف.

2. التحسين المستمر (الكايزن) :-

يشير التحسين المستمر الى تحسين العمليات اللوجستية من خلال تحسين دقة مواعيد التسليم وتحقيق التقوق اللوجستي (Pettersson,2015:1). ويرى (الحميري واخرون،2017: 175) ان الهدف من التحسين المستمر يكمن في التركيز على تخفيض التكاليف بوساطة التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال اجراء تحسينات اضافية لعملية تصميم المنتج وعملية التصنيع، وهذه التحسينات تأخذ شكلا من اشكال تطوير عمليات التهيئة وتحسين اداء المكائن لتخفيض الهدر، زيادة تدريب افراد عاملين، والشكل ادنى يوضح اهداف التحسين المستمر.



الشكل (5) اهداف التحسين المستمر (الكايزن)

المصدر: الحميري، فراس ابراهيم و محمد، ثائر سعدون و عبد، لؤي قيس، 2017 " امكانية استخدام التقنيات المحاسبية والادارية الحديثة في تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية لخدمة منظمات الاعمال " مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 40، ص177.



3. بناء الخدمات اللوجستية: -

أي احداث تغييرات على هيكل العمليات اللوجستية الخاصة بالمنظمة من أجل تحسين قدرة المنظمة على تقديم خدمات مرضية للزبائن (Bullinger et al.,2002:3533). وبين (Wisner et al.,2014:13) ان الخدمات اللوجستية تتضمن المفاضلة بين التكلفة وتوقيت التسليم والخدمات اللوجستية المتخلفة مثل خدمات النقل والتخزين والكسر بالجملة أو خدمات إعادة التغليف.

4. اداء التسليم:-

يمثل بُعد اداء التسليم دور مهم في نجاح المنظمة بالاسواق في ظل المنافسة الشديدة ووجود مجموعة واسعة من المنافسين، فضلا عن ان تميز المنظمة في اكثر من بُعد حتى تضمن البقاء والاستمرار والنمو في الاعمال (المتيوتي واخرون،2020: 127). وبين (Jonsson,2010:225) ان اداء التسليم يشير الى الجهد الذي تستعمله المنظمة من أجل تحسين وتطبيق إداره العمليات الخاصة بالمنظمة.

5. تحسين استجابة الزبائن:-

ان المنظمة يمكن ان تحقق التفوق اللوجستي من خلال التركيز على متطلبات الزبائن وحدد هذه المتطلبات بعدد ابعاد منها التسليم من خلال سرعة التسليم الخدمة واحترام اوقات التسليم والتأكد من التسليم والبعد الاخر المطابقة من خلال ضمان بان المنتج المسلم يطابق تماماً طلب الزبون واخيراً الاهتمام بالزبائن والاتصال به (ديجي، 2013: 21).



6. استثمار الموارد:-

ان الاستثمار يبرز دور الحالة البشرية والهوية في التعامل مع المهمة المطروحة، من أجل معالجة تراكم رأس المال المعرفي والاقتصادي لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة، والمثابرة في تحقيق هذا الهدف. فضلا عن هذا فإذا كان المتعلمين يستعملون كلغة ما ، فإنهم يفعلون ذلك من خلال معرفتهم بأنهم سيحصلون على نطاق أوسع من الموارد الاقتصادية والمادية ، مما سيؤدي بدوره إلى زيادة قيمة خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم رأس المال الثقافي والقوة الاجتماعية (Darvin&Norton,2015:37).

7. المرونة والاستجابة:-

يمكن تعزيز استجابة المنظمة لمتطلبات الزبائن من خلال اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة يمكن تعزيز استجابة المنظمة لمتطلبات العملية التنظيمية (Abou-Gamila et). (Hussain et al.,2011:8971) (Alaarj et al.,2015:1009) (al.,2015:154 فقابلية المنظمة على تكيف مواردها الاساس مع التغيرات الخارجية من خلال اعادة هيكلة استراتيجياتها يسهم في تحسين قابلية المنظمة على الاستجابة المرنة للتغيرات البيئية (Arafa&ElMaraghy,2012:540) الامر الذي يتطلب تحسين مرونة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة ومن ثم تطوير و/او المحافظة على الميزة (Hitt et al.,1998:26) .

8. التكلفة اللوجستية:-

تمثل التكلفة اللوجستية زيادة الاقبال على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (Barata,2020:408) (Zheng-qing,2017:11) ويرى (Piyachat,2017:122) التكلفة اللوجستية المرتفعة تعمل على تحسين البنية التحتية لبقاء السلع والخدمات اللوجستية



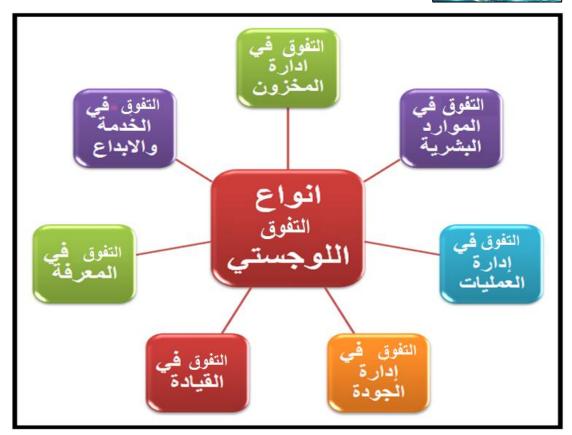
للمنظمة، فضلا عن تحسين اللوائح والقوانين وتعزيز العمليات الداخلية للمنظمة. واشار (Fuxing,2019:1) ان التكلفة اللوجستية تشير الى الانشطة اللوجستية المتكاملة والهادفة الى تحسين فاعلية الإداره وقدرتها على التعاون مع المنظمات الاخرى من أجل دعم وتطوير البنى التحتية الخاصة بها.

9. إداره الموجودات: -

تمثل إداره الموجودات المعايير اللوجستية الخاصة بالعلم والمعرفة والبرنامج الاساس لإداره البنية التحتية الخاصة بالمنظمة من أجل التمكن من العمل بشكل جيد بطريقة مستدامة وكفوءة والبنية التحتية الخاصة بالمنظمة من أجل التمكن من العمل بشكل جيد بطريقة مستدامة وكفوءة (Carriço et al.,2020:2737). ويصف (Suprayitno& Soemitro,2018:1) إداره الموجودات بانها النشاط اللوجستي المنسق الذي تقوم به المنظمة لتحقيق القيمة من موجوداتها التي تنظوي على موازنة التكاليف والمخاطر والفرص ومزايا الأداء. وتوصل موجوداتها التي تنظوي على موازنة التكاليف والمخاطر على طول فقرة حياة المنظمة.

رابعاً: انواع التفوق اللوجستى:-

يتمثل التفوق اللوجستي بعدة انواع مختلفة في المنظمة كما موضح بالشكل (6) وراع مختلفة في المنظمة كما موضح بالشكل (6) (Conneely& Mehrjerdi,2009;52) عبد الوهاب،2016: 143) ، هذه الانواع من التفوق اللوجستي تتعكس في الاتي:



الشكل (6) انواع التفوق اللوجستي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

1. التفوق في إداره المخزون:-

يُعد نشاط التخزين من أهم الأنشطة اللوجستية في النظم الصناعية والخدمية، ويعتمد على هذا النشاط الحيوي نظام الإنتاج وسلاسل التوريد لتأثيره الكبير في جودة المنتجات وكلفتها، ومستوى تدفق المنتجات للزبون (2012:2), Manzini). فالتفوق في التخزين سيساهم في تحسين عمليات الاستلام والصرف وتقليل من المناولة غير الضرورية ، والتقليل من اوقات الانتظار والأنشطة التي لا تضيف قيمة، مما يحسن من سرعة تدفق المواد (2010:39).



2. التفوق في الموارد البشرية:-

يمثل مدى قدرة المورد البشري في المنظمة بامتلاكهم قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعدهم في تخطى العقبات وممارسة اعمالهم بطرق غير تقليدية تتصف بالتفوق.

3. التفوق في إداره العمليات: -

يتم التقوق من خلال تصميم وابتكار انظمة عمل فعالة ورشيقة تدخل تقنيات جديدة لإنجاز الاعمال تحدد فيها الاعمال الرئيسة وتحقق التعاون والتنسيق بين العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة لتعظيم القيمة لدى الزبون وتقليل التكلفة الى اقل حد ممكن، ولضمان التقوق في العمليات يتطلب من المنظمة الالتزام بالإجراءات كتعريف وتصميم العمليات الاساسية، وتطبيق TQM، وقياس الاداء). (عبد الوهاب،2016: 143)

4. التفوق في إداره الجودة: -

يشير التفوق في إداره الجودة الى الممارسات التي تعمل على تحسين اداء سلسلة الامداد من خلال التأثير على إداره جودة الموردين وتدريبات المنظمة، واعداد التقارير، والتنفيذ الفاعل لهذه الممارسات (Terziovski& Hermel,2008:338).

5. التفوق في القيادة:-

يشير التفوق في القيادة الى قدرة الإداره العليا على تقديم رؤية ورسالة وقيم معنوية واضحة ومحددة للجميع، فضلا عن قابليتهم على تحفيز ومشاركة افراد عاملين بافكارهم من خلال ايجاد وخلق بيئة عمل مناسبة تتقبل التغيير والتعلم وصولا الى تحقيق التفوق التنظيمي (العبادي وحمدالله، 2018: 154). ويعتقد (حسين ودانوك، 2017: 184) ان التفوق في القيادة يشير الى قدرة القيادة على التأثير في سلوك الاخرين لتحقيق اهداف تحترم حريتهم ووجهات نظرهم احتراما كاملا، وتمكن المجموعة من المشاركة معا في عملية التنمية والتبادل والانتقال الى رؤية



النجاح المستدام. ويصف (Naser & Al Shobaki, 2017:12) ان التفوق في القيادة يُعد من أهم الركائز التي تقوم على الإداره الحديثة، حيث تتطلب الإداره المعاصرة قدرات متفوقة من القائد. لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة.

6. التفوق في المعرفة: -

يركز التفوق في المعرفة على تكوين القيمة لجميع أصحاب المصلحة، والاهتمام بالتقييم، والتحسين المستمر، والتعلم التنظيمي. والرشاقة والمرونة والكفاءة التشغيلية، وتقليل وقت انجاز العملية، ويهتم أيضا بكيفية تصميم الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات وتطلعات الزبائن، والاهتمام برصد ومراقبة مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة (الحدراوي واخرون، 2018: 194). وبين (al.,2017:17 الأخرى المنظمة عن المنظمات المتعلمين.

7. التفوق في الخدمة والابداع:-

ان التفوق في الخدمة والابتكار يعبر عن أداء الأنشطة التي تقدمها المنظمة للزبائن، فضلا عن ان التفوق في تقديم الخدمات يعكس قابلية المنظمة على توفير خدمات ممتازة للزبائن، وذلك طضمان استمرارية تعاملاتهم معهم (Al-Lozi et al.,2017:17).

خامساً: مبادئ التفوق اللوجستي:-

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم المنظمة عند استثمار التفوق اللوجستي في عملياتها (7) مجموعة من المبادئ (90 :2019: (7) ، كما موضح بالشكل (7)، وهذه المبادئ هي:



الشكل (7) مبادئ التفوق اللوجستي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

- 1. المواءمة: ان تحقيق التفوق اللوجستي تحتاج الى تحقيق الموائمة بشكل كبير بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية اللوجستيك والهدف من تحقيق هذه الموائمة هي تحقيق موائمة بين استراتيجية المبيعات واستراتيجية العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- 2. العمق الاستراتيجي: تمتاز الانشطة اللوجستية بوجود استراتيجيات تفصيلية ترتبط مباشرة بدعم الاعمال القائمة وهذه الاستراتيجيات ما هي الاخطط طويلة الامد تجيب على الاسئلة المتعلقة بأنشطة اللوجستيك.
- 3. التركيز على الزبائن: الزبون هو في النهاية الشخص الوحيد الذي يمكن ان يقيس مدى نجاح الانشطة اللوجستية من خلال تحقيق متطلباته، فرضا الزبائن بعد مهم في تحقيق التفوق اللوجستي.
- 4. تصميم شبكة اللوجستيات: ويراعي عند تصميم شبكة اللوجستيات المعايير الخدمة المقدمة والكلفة والمرونة يرجع تكاليف الزائدة الى وجود خلل في تصميم شبكة اللوجستيات المعتمدة وتستطيع المنظمة من تحقيق التفوق من خلال تصميم شبكة تمتاز بالجودة والكلفة المنخفضة.
- 5. رشاقة الانشطة اللوجستية: تشير الرشاقة بقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات والفرص التي تحدث في بيئة الاعمال وهو مصدر مهم لتقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني// التفوق اللوجستي



- 6. الرشاقة المتناهية: وتشير الى قدرة المنظمة العالية لاستجابة السريعة للتغيرات التي تحصل
 في بيئة الاعمال خلال فترات قصيرة .
- 7. إداره الموهبة: ان قدرة إداره المنظمة من التعامل واستثمار مواهبها وتطويرها واستخدامها بطريقة الصحيحة سوف تؤدي الى تحقيق التفوق، وتركز المنظمات الرائدة على هذا ابعد وتعتبر من الابعاد المستدامة في المنظمة.
- 8. إدارة التكنولوجيا: يهمل كثير من المنظمات دور التكنولوجيا المستخدمة في تحقيق التفوق في اعمالها اللوجستية، ولا تنظر الى التكاليف المترتبة حول استخدام تكنولوجيا غير ملائمة.
- 9. درجة التعاون: تدرك المنظمات جيداً بان تحقيق النفوق لا يتحقق بدون وجود تعاون وثيق بينها وبين شركائها، بحيث يتم مناقشة جميع الامور التي تربطهما سوياً واتخاذ قرارات مشتركة.
- 10. الثقافة: وتعبر عن الثقافة التي تسير عليها المنظمة، والتركيز هنا سيكون على اسلوب القيادة ومدى رغبة الإدارة في قبول المخاطر، ومدى التركيز على ثقافة التعلم والابتكار في نشاط اللوجستي.

سادساً: اسباب نجاح التفوق اللوجستى:-

هناك مجموعة من الاسباب التي تسهم في تحقيق التفوق اللوجستي للمنظمة، وهذه الاسباب تتعكس في الاتي:

اوضحها (Nenadál et al.,2018:48)

- 1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة.
 - 2. خلق ثقافة تتلائم مع القيم التنظيمية في المنظمة.
 - 3. التقدم التنظيمي، واداره التغيير التنظيمي.
 - 4. تحقيق اقصى قدر ممكن من الاداء.
 - 5. فهم ودمج القيادة والإداره.



6. تحقيق رضا الزبائن.

وكما بينها (Roozitalab& Majidi,2017:10)).

- 1) نقل رؤية القيادة التنظيمية الى الافراد في المستويات الادارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التفوق التنظيمي.
 - 2) ربط التفوق بعمليات ونشاط المنظمة.
 - 3. تقويم امكانيات المنظمة فيما يتعلق بعلمية التفوق.
- 4. تمكين افراد عاملين: ويشير الى زيادة المعرفة والوعي للموظفين، لزيادة المهارات والخبرة، لتحسين القدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على تحسين الوظيفة وجعل الفكرة.
- 5. تطوير الوعي الذاتي: أي نقص وعي المنظمة بنظم قياس الاداء في سلاسل الامداد الحقيقية الخاصة بها فالوعي الذاتي يُعد من الاسس المهمة التي يمكن من خلالها قياس القيادة الحقيقية (Lord&Hall,2005:591; Pettersson,2015:2) فضلا عن ان الوعي الذاتي يشير الى العملية التي يمكن من خلالها للقادة فهم ومعرفة قدراتهم وخبراتهم الفريدة بشكل يمكنهم من التأمل الذاتي تجاه احداث المستقبل (Gardner et al.,,2005:325). ويعتقد (al,2012:258) ان الوعي الذاتي يشير الى ظهار السلوكيات التي تشير إلى أن القادة يدركون الاحتياجات الشخصية والأفضليات والدوافع والرغبات.



المبحث الثالث

العلاقة بين إدارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي

تعمل إداره سلسلة الامداد الرشيق على تحسين قدرة المنظمة على التفاوض مع الموردين والزبائن وتعزيز استراتيجياتها على الامد الطويل والتخلص من الهدر في العملية التنظيمية (Jasti& Kodali,2015:1051)، فإداره سلسلة الامداد الرشيق تعمل على تحسين قدرات واتصالات المنظمة، وزيادة رضا الزبائن (Plenert,2007:145) وهذا الامر يسهم في الكشف عن مزيد من الفرص من أجل تحسين امكانية المنظمة على بناء دمج التخطيط والاجراءات داخليا عبر المجالات والمواقع الوظيفية لارضاء الزبائن باكبر قدر ممكن من الكفاءة (Božičnik et al.,2012:2967).

كما تسهم إداره سلسلة الامداد الرشيق على تطوير قادة ذوي مهارات وقابلية على الاقتاع، وتطوير فرق وافراد استثنائيين في المشاركة بفلسفة قرارات المنظمة (Johansson,2010:16) من خلال تحسين إجراءات العمل الموحدة لضمان تحقيق الجودة وإجراء أبحاث سوق منفتحة ومتعمقة بشكل مشترك (Jasti& Kodali,2015:1051)، الامر الذي يسهم في ضمان اجراء تحسينات اضافية لعملية تصميم المنتج وعملية التصنيع (الحميري واخرون،2017: 175). وتمارس إداره سلسلة الامداد الرشيق دور مهم في بناء قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات والفرص التي تحدث في بيئة الاعمال وهو مصدر مهم لتقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية (Pettersson,2015:18)، وبالتالي يمكن تحقيق النفوق اللوجستي من خلال تحسين اللوائح والقوانين وتعزيز العمليات الداخلية للمنظمة (Zheng-qing,2017:11) وبالتالي فان هذا الامر يسهم في بناء تصميم وابتكار انظمة عمل فعالة ورشيقة تدخل تقنيات جديدة لإنجاز

الاعمال تحدد فيها الاعمال الرئيسة وتحقق التعاون والتنسيق بين العمليات الداخلية والخارجية للعمال تحدد فيها الاعمال الرئيسة وتحقق التعاون والتنسيق بين العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة لتعظيم القيمة لدى الزبون وتقليل التكلفة الى اقل حد ممكن (عبد الوهاب،2016).

ان التقوق اللوجستي يعمل على تحقيق التقوق في الاداء التنظيمي (al,2013:68 المنظمة استثمار (al,2013:68 من خلال تحسين التوجه المنظمي الشامل الذي يعبر عن مدى اهمية استثمار الفرص المهمة باستعمال التخطيط الاستراتيجي الفاعل الذي يعمل على تعزيز رؤية المنظمة من أجل تحديد الطرائق التي يمكن من خلالها تحقيق اهدافها (Al-Adaileh,2017:87)، وهذا الامر بدور يعمل على الاهتمام بالتحسين المستمر للجهود التنظيمية وخاصة في بناء داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى مشاركة وتحفيز افراد عاملين لتقديم المنتجات والخدمات التي بمتطلبات الزبائن ضمن توقعات الأعمال (Nenadál et al.,2018:48).

تعمل إداره سلسلة الإمداد الرشيق على تحسين قدرة المديرين في المنظمات على استثمار الموارد والحد من فقدان الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، فضلا عن انها تعمل على زيادة التطور التكنولوجي للعملية الانتاجية والاتصالات والمنافسة الخاصة باحداث التفوق اللوجستي الامر الذي اسهم في تحفيز العديد من المنظمات على تبني الرشاقة في عملياتها كنتيجة لتحقيق جملة من الفوائد التي تتعكس في تخفيض التكاليف، وتحسين جودة المنتجات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز العمليات اللوجستية للمنظمة وخلق ميزة تنافسية (Cudney& الخدمات، وتعزيز العمليات اللوجستية للمنظمة لإداره سلسلة الامداد الرشيق يسهم في تعزيز فاعلية الإداره على الحد من الهدر، وتخفيض التكاليف وتعزيز قيمة الزبائن (Sezen&).

من جانب اخر تسعى معظم المنظمات الى خلق التفوق اللوجستي من خلال الشراء الرشيق كونه يمثل احدى الانشطة الداعمة التي استثمرها (Porter) في عملية خلق القيمة ودمجها مع سلسلة الامداد اللوجستي من أجل تحسين الاجراءات التنظيمية (Hagström & Wollner,2011:3)، فضلا عن ان تحسين تكاليف الشراء يسهم في تحسين قدرة المنظمة على شراء المواد الخالية من الهدر من أجل معالجة مشكلة ارتفاع تكاليف الشراء والحد من تقلبات السوق وتحسين دورة حياة المنتج من خلال التنبؤ بالخطأ والاحتياجات والرغبة في تلبية متطلبات الزبائن (Macharia,2014:xx).

تعتمد عملية الشراء الخالي من الهدر على مقدار فهم الزبون ونقل متطلباته ورغباته للمنظمة بشكل صحيح من أجل تشخيصها وفهمها بشكل ادق، الامر الذي يسهم في خلق ميزة في الشراء الخالي من الهدر تتعكس في تخفيض التكاليف والاسعار من أجل بناء علاقات ايجابية مع الزبائن، فالشراء الخالي من الهدر يعمل على خلق مجموعة من الفوائد للمنظمة تتقضي في التحسين المستمر، واختيار الموردين، والمراقبة، ومساعدة الموردين والتدريب، والمكافآت، وتخطيط متطلبات الموارد، والتزامن مع المتطلبات الانتاجية، وجدولة الخدمات اللوجستية، والسيطرة على شبكة الخدمات اللوجستية (;Costantino et al.,2015:417).

من جهة اخرى يسهم النقل الرشيق في تحقيق التفوق اللوجستي من خلال ارتباط انشطة النقل بالقيمة والزبائن، اذ تتعامل المنظمات مع هذه الانشطة باعتباره جزء استراتيجية من عملياتها للحد من الهدر في انشطتها لإزالة التكاليف الاضافية التي لا يرغب الزبون في تحملها وزيادة القيمة، الامر الذي دفع المنظمات الى الاهتمام بشكل متزايد بوسائل نقل رشيقة تحد من النفايات والسلع والخدمات التي لا يرغب الزبون في التعامل معها، فالنقل الرشيق يمثل مدخل استراتيجي

66



مهم للتخلص من الهدر من خلال تحسين العلاقة مع الزبائن وخلق رؤية واضحة لهم، فضلا عن زيادة التحسين المستمر للمنظمة (Wodalski et al.,2011:5).

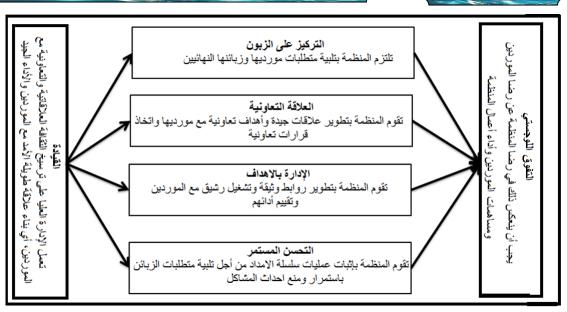
ومن هذا المنطلق فان إدارة سلسلة الامداد الرشيق تعمل على تحقيق سلسلة من الفوائد التي يمكن من خلالها تحقيق التفوق اللوجستي، والتي تتعكس في:

- 1. السعي لتحقيق التكامل: أي تحسين النظام بأستمرار ومعالجة المشاكل (al.,2012:88
- 2. العلاقة مع الزبائن: وتشير الى فهم متطلباتهم من أجل تحسين جودة الخدمات اللوجستية المقدمة وتعزيز القيمة المكانية والزمانية للخدمات اللوجستية من أجل تحقيق التفوق اللوجستي (Mentzer et al., 2001:83).
- تخطيط متطلبات الموارد: تمثل ممارسات الشراء والنقل الرشيق مرتكز اساس لتخطيط متطلبات المنظمة من الموارد كونها تعمل على تحسين الخدمات اللوجستية وتحقيق فوائد عالية تؤثر بشكل مباشر على اداء العمليات اللوجستية وتحقيق التفوق اللوجستي (al.,2010:38).
 - 4. بناء علاقات تعاونية مع الموردين (Novotna& Vinš,2015:3).
 - 5. تحسين قابلية المنظمة على ابداع منتجات وخدمات جديدة (Jean et al., 2014:98).
 - 6. تحسين الحالة المستقبلية للمنظمة (Czarnecka et al.,2017:180)
- 7. تحسين الثقة بين الموردين والمشتريين من أجل بناء ميزة تنافسية قوية (&Ainamo,1998:100).
- 8. تحسين قدرة المنظمة على تحقيق تفضيلات الزبائن (Venkatesh,2012:1



- 9. تحسين تدفق المواد والمعلومات في جميع اقسام المنظمة (Thuranira,2016:16).
- 10. ضمان تحقيق التحسين المستمر في جميع اقسام ووحدات المنظمة (&Ibrahim,2020:1).
- 11. تحسين العمليات اللوجستية من خلال تحسين دقة مواعيد التسليم وتحقيق التفوق اللوجستي (Pettersson,2015:1).
- 12. تعزيز استجابة المنظمة لمتطلبات الزبائن من خلال اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة من خلال المعرفة ونشر المعرفة من خلال البنى التحتية لإدارة المعرفة وقابليات العملية التنظيمية (al.,2015:1009).

يمارس التفوق اللوجستي دور مهم في تحسين أداء سلسلة الامداد الرشيق من خلال تبني مجموعة من المبادئ والمفاهيم المهمة، وذلك من خلال التركيز بشكل رئيس على مستوى الاعمال الخاص بالمنظمة والمتعلقة بالقيادة، والتركيز على الزبون، والعلاقات التعاونية، الإداره بالهدف، والتحسين المستمر، والتفوق في الاعمال، فضلا عن ان اهمية قيادة المنظمة يمارس دور مهم في بناء علاقة تعاونية وتطوير عمليات وثيقة من الموردين، الامر الذي يسهم في تعزيز قدرة المنظم على دعم وتلبية متطلبات الزبائن وبالتالي فان هذا الامر يحقق التفوق اللوجستي (8) يوضح مراحل تنفيذ اللوجستي (8) يوضح مراحل تنفيذ



الشكل (8) انموذج مراحل تنفيذ التفوق اللوجستي

Source: Wong, A. (2003). Achieving supply chain management excellence. Total Quality Management & Business Excellence, 14(2), p152.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان العلاقة بين إداره سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي تكمن في ان كلاهما مكمل للاخر ما ان تنتهي المنظمة من بناء وتطبيق وتنفيذ ادارة سلسلة الامداد الرشيق تبدأ في تحقيق التفوق اللوجستي في عملياتها الداخلية وتحقيق التفوق على المنافسين من جهة اخرى.



الجانب العملي لللمراسة

المبحث الاول: مصف منغيرات اللسماسة

المبحث الثاني: اختباس فن ضيات اللسراسة

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة

يهتم هذا المبحث في فحص اداة قياس الدراسة لعينة من القيادات الادارية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء والبالغ عددهم مئة واثنان وثلاثون قيادي تم استجابتهم تجاه متغيرات الدراسة، وبالتالي فمن اجل تعميم النتائج التي توصل اليها الدراسة على المجتمع المدروس يتعين فحص واختبار اداة الدراسة من خلال اخضاعها لمجموعة من الاختبارات الكفيلة في بيان مدى ملائمة اداة القياس مع المجتمع المدروس، وعليه يمكن فحص اداة الدراسة على النحو الاتي:

اولاً: توصيف وترميز متغيرات الدراسة:-

تهتم هذه الفقرة في التعبير عن متغيرات الدراسة بمجموعة من الرموز من اجل تسهيل عملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، فضلا عن بناء تصور واضح للقارئ تجاه الرموز التي تم الاستعانة بها من اجل التحليل، وفي حقيقة الامر ما هي هذه الرموز الى انعكاس لمتغيرات الدراسة، والجدول (9) يوضح توصيف وترميز متغيرات وابعاد الدراسة الداخلة في التحليل.

ز متغيرات وابعاد الدراسة الداخلة في التحليل) توصيف وترميز	الجدول (9)
---	----------------	------------

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
MLCU	5	الشراء الرشيق	ادارة سلسلة الامداد
MLDT	4	الانتاج الرشيق	الرشيق
MLWA	5	التخزين الرشيق	(MSCL)
MLWR	3	النقل الرشيق	
LOEX	20	احادي البُعد	التفوق اللوجستي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اداة القياس

ثانياً: فحص بيانات الدراسة:-

1. تشخيص القيم المفقودة والمتطرفة

على الرغم من أن الباحث يسعى جاهداً إلى جمع البيانات على نحو كامل إلا انه في بعض الأحيان قد يفقد بعض البيانات بسبب عدم مليء بعض فقرات المقياس أو بسبب الأخطاء التي تحدث أثناء إدخال البيانات. وتساعد عملية تشخيص القيم المفقودة كثيراً في تجنب الأخطاء

الناجمة عنها، إذ تمتلك البرامج الإحصائية القدرة على التعامل مع هذه الحالة عند تشخيصها من قبل الباحث. ولغرض التعرف على وجود القيم المفقودة فان الباحث قام باستخراج التكرارات من خلال برنامج (SPSS V.26)، وهذه الخطوة تحدد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة للاستخدام. وقد أظهرت نتائج الفحص بعدم وجود أي بيانات مفقودة داخل بيانات الدراسة.

2. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات التي يستحسن من خلالها فحص بيانات الدراسة الداخلة في التحليل قبل الاقدام على اخضاع البيانات الى الاختبارات المطلوبة، فالتوزيع الطبيعي بحد ذاته يسهم في الاجابة على تساؤل جوهري يُعكس في (هل يمكن تعميم النتائج المستخرجة على المجتمع او لا)، وعليه فان هذا الامر يتطلب استعمال مجموعة من الاختبارات الكفيلة على الاجابة على هذا التساؤل واستخراج النتائج الضرورية التي تصب في توضيح طبيعة الاجابة على هذا التساؤول، وبالتالي فان الاختبارات المستعملة والاكثر شيوعها في هذا الصدد تتمثل في اختباري كلومجروف – سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) و شابيرو –ويليك اختباري كلومجروف – سيمنوف (P-value)، و لكي تتصف بعملية القبول يتعين ان تكون القيمة المعنوية اعلى من (0.05)، بينما اذا كانت القيمة المعنوية اقل من (0.05) فهذا يعني ان البيانات لا تخضع الى التوزيع الطبيعي ولا يمكن استعمال اختبارات المعلمية في هذا الصدد، وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين هما:

الفرضية الصفرية: البيانات الداخلة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية اكبر من 0.05.

الفرضية البديلة: البيانات الداخلة في التحليل لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية اقل من 0.05. والجدول (10) يوضح طبيعة البيانات الداخلية في التحليل.

الجدول (10) التوزيع الطبيعي لابعاد ومتغيرات الدراسة

df	P-value	Sha-Wil	P-value	Kol-Smi	البعد
132	$P \ge 0.05$	0.922	$P \ge 0.05$	0.197	الشراء الرشيق
132	$P \ge 0.05$	0.930	$P \ge 0.05$	0.185	الانتاج الرشيق
132	$P \ge 0.05$	0.938	$P \ge 0.05$	0.173	التخزين الرشيق
132	$P \ge 0.05$	0.905	$P \ge 0.05$	0.183	النقل الرشيق
132	$P \ge 0.05$	0.958	$P \ge 0.05$	0.124	ادارة سلسلة الامداد الرشيق
132	$P \ge 0.05$	0.978	$P \ge 0.05$	0.074	التفوق اللوجستي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)



تبين نتائج الجدول (10) الى ان البيانات الداخلة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي وهذا الامر جاء نتيجة ان القيمة المعنوية للاختبارات المستخدمة بلغت اعلى من (0.05)، مما يد على ان البيانات الداخلة للتحليل تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي، فضلا عن انه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تفرض ان (البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الداخلة في التحليل تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي)، بينما يتم رفض الفرضية البديله التي تفرض ان (البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الداخلة في التحليل لا تخضع بالمتغيرات والابعاد الداخلة في التحليل لا تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي).

ثالثاً: اختبار اداة القياس: -

تهتم هذه الفقرة بقياس سلامة اداة الدراسة من خلال اختبار الصدق والثبات الكفيلين بالحصول على نتائج دقيقة وموضوعية تجاه الفقرات التي وضعت من اجل قياس متغيرات الدراسة، وعلى النحو الاتى:

1. الصدق الظاهري لاداة الدراسة:

يشير الصدق الظاهري الى انه يتعين عرض أداة القياس الاستبانة على مجموعة من الخبراء ذوي الاختصاص من اجل تقييم وتتقيح وتحكيم الاداة لكي تظهر بشكل اكثر دقة يتلائم مع العينة المستهدفة، وعليه بعد ان تم توزيع اداة القياس على مجموعة من الخبراء والتي في ضوئها وصلت نسبة الاتفاق الى (70%) على اعادة صياغة بعض فقرات الاداة لكي تظهر برونق افضل، والتي تم عرضها في (الملحق 1).

2. الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يشير الصدق البنائي الى الكشف عن مدى ثبات اداة القياس المتمثلة بالاستبيان المستعمل لقياس مدى توافر متغيرات الدراسة في العينة المستهدفة، فضلاً عن قياس مدى الاتساق الداخلي بين ابعاد الدراسة، الامر الذي يمكن من خلاله اخضاع البيانات الداخلة في التحليل العاملي التوكيدي، اذ يبرهن هذا النوع من الاختبارات تحديد قوة الارتباط وانتماء الفقرات الى الابعاد التابعة لها، والابعاد الى المحاور التابعة لها وبالتالي تحديد قوة النموذج من خلال استخدام ما يدعى بمعادلة النمذجة الهيكلية، وهل ان هذا النموذج ملائم للظاهرة. وتتدرج ضمن هذه التسمية مجموعة من الاساليب التي تعد حالة خاصة من معادلة النمذجة الهيكلية منها التحليل العاملي التوكيدي الذي يتعامل مع مجموعة كبيرة من المتغيرات ومحاولة تقليصها الى مجموعة اقل



اضافة الى تحديد قوة انتماء فقرات معينة إلى بعد او انتماء ابعاد معينة الى محور، ومن الاساليب الاخرى تحليل المسار الذي يتعامل مع تحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الذي يدرس علاقات الاثر بين متغيرات مستقلة ومتغير معتمد. والجدول (11) يوضح مؤشرات جودة المطابقة العالمية المتفق عليها حسب نمذجة المعادلة الهيكلية،

القاعدة العامة المؤشر ت مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit) أ (df) النسبة بين قيمة مربع كاي سكوير X^2 ودرجات الحرية اقل من 5 1 مؤشر حسن المطابقة (GFI) اكبر من 0.90 2 مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) 3 اكبر من 0.90 مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) 4 بين 0.05 - 0.08 الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية) اكبر من 0.30 ب (Standardized Regression Weights)

الجدول (11) مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

الخطوة الأولى: الصدق البنائي لمتغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق

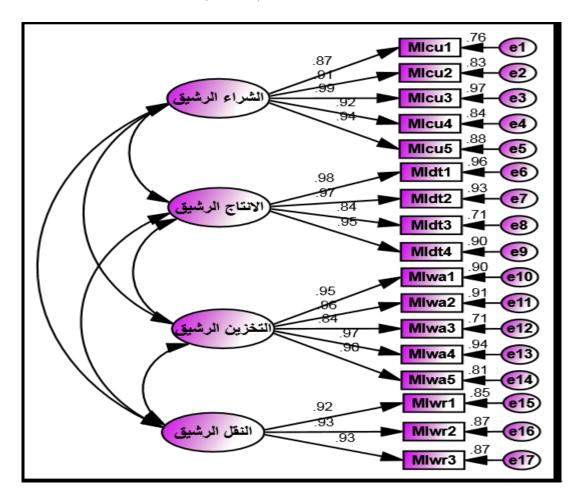
تم بناء المخطط البنائي الذي يبين مقدار تفسير الفقرة للبُعد الذي وضعت من اجله من خلال استخراج الاوزان المعيارية الخاصة في كل فقرة، وبعد تصميم المخطط البنائي التوكيدي لفقرات ادارة سلسلة الامداد الرشيق من خلال الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.25)، وعليه بين الانموذج الموضح في الشكل (9) ان المعايير التي تقيس النموذج معايير مقبولة وفقا للمؤشرات التي وضعها (Hair et al.,2010)، اذ بينت نتائج الجدول (12) الى ان النسبة بين قيمة X² ودرجات الحرية (df) بلغت (3.631)، وتمثل مؤشر حسن المطابقة (GFI) بقيمة (0.941)، بينما مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) بلغ مقداره (40.934)، وبمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغ (0.055)، اما القيم التي تقع في وسط الشكل ادنى فانها تمثل مربع الوزن المعياري، بينما القيم التي تقع على الجانب الايمن للشكل فانها تمثل مربع الوزن المعياري.



الجدول (12) مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق

قرار الباحث	المقارنة	قيمة المؤشر	المؤشر
قبول النموذج	اقل من 5	3.631	X^2 / df
		مطلقة (AFI)	مؤشرات المطابقة ال
قبول النموذج	اكبر او يساوي 0.90	0.941	GFI
قبول النموذج	اكبر او يساوي 0.90	0.934	AGFI
قبول النموذج	بين 0.05 – 0.08	0.055	RMSEA

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS)



الشكل (9) المخطط البنائي لمتغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق

المصدر: نتائج برنامج AMOS.V.25

أظهرت نتائج الجدول (13) ان الاوزان المعيارية لفقرات ابعاد متغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق اوزان مقبولة وفق معايير الجودة المطابقة التي وضعها (Hair et al.,2010)، وبالتالي يمكن تفسيرها على النحو الاتى:

1. بُعد الشراء الرشيق:-

إظهرت النتائج الى ان اعلى فقرة اسهمت في تفسير بعد الشراء الرشيق تمثلت في الفقرة الثالثة (Mlcu3) بقيمة تفسيرية مساوية لـ (0.987) مما يدل على ان زيادة الفقرة الثالثة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين الشراء الرشيق في الشركه المعنية بمقدار (0.013)، من جانب اخر تفتقر المؤسسة المعنية الى الاهتمام في الفقرة الأولى (Mlcu1) كونها حصلت على ادنى قيمة تفسيرية بلغت (0.871) مما يدل على ضرورة اهتمام المؤسسة المدروسة بتطوير مقدراتها بواقع (0.129).

2. بُعد الانتاج الرشيق:-

تبين النتائج الى ان الفقرة الأولى (Mldt1) اسهمت في تفسير (0.980) من بُعد الانتاج الرشيق، مما يدل على ان زيادة الفقرة الأولى بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين الانتاج الرشيق في المؤسسة المعنية بمقدار (0.02)، فضلا عن هذا تفتقر المؤسسة المعنية الى الاهتمام في الفقرة الثالثة (Mldt3) كونها حصلت على ادنى قيمة تفسيرية بلغت (0.841) مما يدل على ضرورة اهتمام المؤسسة المدروسة بتطوير مقدراتها بواقع (0.159).

3. بُعد التخزين الرشيق:-

توضح النتائج الى ان اعلى فقرة اسهمت في تفسير بعد التخزين الرشيق تمثلت في الفقرة الرابعة الرابعة (Mlwa4) بقيمة تفسيرية مساوية لـ (0.968) مما يدل على ان زيادة الفقرة الرابعة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين التخزين الرشيق في المؤسسة المعنية بمقدار (0.032)، من جانب اخر تفتقر المؤسسة المعنية الى الاهتمام في الفقرة الثالثة (Mlwa3) كونها حصلت على ادنى قيمة تفسيرية بلغت (0.845) مما يدل على ضرورة اهتمام المؤسسة المدروسة بتطوير مقدراتها بواقع (0.155).



4. بعد النقل الرشيق:-

تشير النتائج الى ان الفقرة الثانية (Mlwr2) اسهمت في تفسير (0.933) من بُعد النقل الرشيق، مما يدل على ان زيادة الفقرة الثانية بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين النقل الرشيق في المؤسسة المعنية بمقدار (0.067)، فضلا عن هذا تفتقر المؤسسة المعنية الى الاهتمام في الفقرة الأولى (Mlwr1) كونها حصلت على ادنى قيمة تفسيرية بلغت (0.924) مما يدل على ضرورة اهتمام المؤسسة المدروسة بتطوير مقدراتها بواقع (0.076).

الجدول (13) الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات متغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق

مربع الاوزان المعيارية	الاوزان المعيارية	الفقرة	المسار	البعد
		الشراء الرشيق		
0.758	0.871	Mlcu1	<	MLCU
0.830	0.911	Mlcu2	<	MLCU
0.974	0.987	Mlcu3	<	MLCU
0.838	0.915	Mlcu4	<	MLCU
0.879	0.938	Mlcu5	<	MLCU
		الانتاج الرشيق		
0.961	0.980	Mldt1	<	MLDT
0.933	0.966	Mldt2	<	MLDT
0.707	0.841	Mldt3	<	MLDT
0.896	0.947	Mldt4	<	MLDT
		التخزين الرشيق		
0.898	0.947	Mlwa1	<	MLWA
0.913	0.955	Mlwa2	<	MLWA
0.713	0.845	Mlwa3	<	MLWA
0.937	0.968	Mlwa4	<	MLWA
0.810	0.900	Mlwa5	<	MLWA
		النقل الرشيق		
0.853	0.924	Mlwr1	<	MLWR
0.870	0.933	Mlwr2	<	MLWR
0.870	0.933	Mlwr3	<	MLWR

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS)

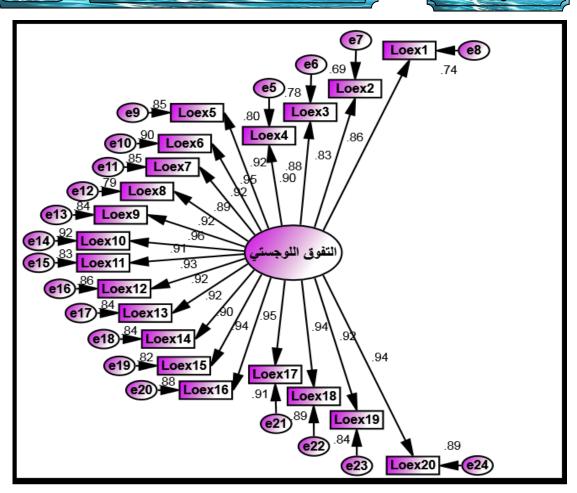
الخطوة الثانية: الصدق البنائي لمتغير التفوق اللوجستي:-

تم الاستعانه في الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.25) بناء المخطط البنائي الذي يبين مقدار تفسير الفقرة للبُعد الذي وضعت من اجله من خلال استخراج الاوزان المعيارية الخاصة في كل فقرة، وبعد تصميم المخطط البنائي التوكيدي لفقرات التفوق اللوجستي، وعليه بين الانموذج الموضح في الشكل (10) ان المعابير التي تقيس النموذج معابير مقبولة وفقا للمؤشرات التي وضعها (Hair et al.,2010)، اذ بينت نتائج الجدول (14) الى ان النسبة بين قيمة كل ودرجات الحرية (df) بلغت (3.404)، وتمثل مؤشر حسن المطابقة (GFI) بقيمة متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغ مقداره (0.925)، وبمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغ (0.005).

الجدول (14) مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير التفوق اللوجستي

قرار الباحث	المقارنة	قيمة المؤشر	المؤشر
قبول النموذج	اقل من 5	3.404	X^2/df
		مطلقة (AFI)	مؤشرات المطابقة اا
قبول النموذج	اكبر او يساوي 0.90	0.940	GFI
قبول النموذج	اكبر او يساوي 0.90	0.925	AGFI
تبون التمودج	البراز والإساري		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS)



الشكل (10) المخطط البنائي لمتغير التفوق اللوجستي

المصدر: نتائج برنامج AMOS.V.25

يلاحظ من نتائج الجدول (15) الى ان الاوزان المعيارية لفقرات متغير التفوق اللوجستي اوزان مقبولة وفق معايير الجودة المطابقة التي وضعها (Hair et al.,2010)، وبالتالي تبين النتائج الى ان اعلى فقرة اسهمت في تفسير متغير التفوق اللوجستي تمثلت في الفقرة العاشرة (Loex10) بقيمة تفسيرية مساوية لـ (0.960) مما يدل على ان زيادة الفقرة العاشرة بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين الشراء الرشيق في المؤسسة المعنية بمقدار (0.04)، من جانب اخر تفتقر المؤسسة المعنية الى الاهتمام في الفقرة الثانية (Loex2) كونها حصلت على ادنى قيمة تفسيرية بلغت (0.828) مما يدل على ضرورة اهتمام المؤسسة المدروسة بتطوير مقدراتها بواقع تفسيرية بلغت (0.828).



الجدول (15) الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات متغير التفوق اللوجستي

مربع الاوزان المعيارية	الاوزان المعيارية	الفقرة	المسار	المتغير
0.744	0.862	Loex1	<	LOEX
0.685	0.828	Loex2	<	LOEX
0.781	0.884	Loex3	<	LOEX
0.803	0.896	Loex4	<	LOEX
0.848	0.921	Loex5	<	LOEX
0.897	0.947	Loex6	<	LOEX
0.848	0.921	Loex7	<	LOEX
0.786	0.887	Loex8	<	LOEX
0.839	0.916	Loex9	<	LOEX
0.921	0.960	Loex10	<	LOEX
0.825	0.909	Loex11	<	LOEX
0.856	0.925	Loex12	<	LOEX
0.840	0.916	Loex13	<	LOEX
0.844	0.919	Loex14	<	LOEX
0.817	0.904	Loex15	<	LOEX
0.882	0.939	Loex16	<	LOEX
0.907	0.953	Loex17	<	LOEX
0.886	0.941	Loex18		LOEX
0.840	0.917	Loex19		LOEX
0.893	0.945	Loex20		LOEX

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS)

3. ثبات اداة قياس الدراسة:-

يمثل الثبات المدى الذي يتصف به المقياس بخلوه من التحيز أو الأخطاء، وهذا يضمن اتساق النتائج المستحصلة من القياس و استقرارها عبر فترات زمنية مختلفة، فالثبات يشير اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ، وقد تم

80



حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط كرونباخ ألفا لبيان ثبات متغيرات الدراسة، وكما في الجدول (16).

الجدول (16) معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

كرونباخ لابعاد الدراسة	عدد الفقرات	البعد	كرونباخ لمتغيرات الدراسة	المتغير
0.863	5	الشراء الرشيق		ادارة سلسلة
0.863	4	الانتاج الرشيق	0.889	الامداد
0.860	5	التخزين الرشيق	0.009	الرشيق
0.839	3	النقل الرشيق		(MSCL)
0.890	20	احادي البُعد	0.890	التفوق اللوجستي
		رونباخ الفا الكلي	معامل ک	
		0.895		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تشير النتائج الواردة في الجدول (16) والخاصة بمعاملات كرونباخ الفا، الى ان جميع النتائج تتراوح بين (0.839 – 0.863) وهي قيم مقبولة احصائية في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من المعيار المطلوب، فضلا عن ان اداة قياس الدراسة تتسم بالثبات النسبي بثبات كلي قدره (0.895)، وهذا جاء مطابقا لثبات متغيرات الدراسة بواقع (0.890) للتقوق اللوجستي، و(0.889) لادارة سلسلة الامداد الرشيقة، وعليه يمكن القول ان اداة القياس يمكن تتصف بثبات عالى يصب في مصلحة الشركة المدروسة ويحقق غاياتها المنشودة.

خامساً: الوصف الاحصائى لبيانات الدراسة:-

تتناول هذه الفقرة في بيان طبيعة ونوع الاستراتيجية التي يمكن استهدافها والتي تتلائم مع متطلبات وامكانات العينة المدروسة، وبالتالي سوف يتم التركيز على الوصف الاحصائي لتفسير البيانات وبواقع (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، والتكرارات، والنسبة المئوية، ومستوى الاجابة، واتجاه الاجابة، وترتيب الاهمية) والذين تم استخراجها باستخدام الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.26) والحزمة المكتبية لبرنامج (Excel.V.2016) والحزمة المكتبية لبرنامج (Hetel.V.2016)، وعليه فان هذه الاختبارات كفيلة بتحقيق النتائج التي يسعى الدراسة الى الاجابة عليها، والجدول (17) يبين مستوى توافر متغيرات الدراسة.

الدرجة1 اتجاه الإجابة مستوى الاجابة لا اتفق بشدة منخفض جدا 1.80 - 1منخفض لا اتفق 2.60 - 1.81محايد معتدل 3.40 - 2.61اتفق مرتفع 4.20 - 3.41مرتفع جدا اتفق بشدة 5 - 4.21

الجدول (17) مستوى توافر متغيرات الدراسة

وعليه يمكن عكس الاحصاء الوصفي للبحث الحالي كما يلي:

❖ المتغير المستقل: – الوصف الاحصائي لمتغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق

تهتم هذه الفقرة بتحليل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والاهمية النسبية، والتكرارات، والنسبة المئوية، ومستوى الاجابة، واتجاه الاجابة، وترتيب الاهمية لإجابات عينة الدراسة تجاه كل بعد من أبعاد ادارة سلسلة الامداد الرشيق، وعلى النحو الاتي:

خلاصة متغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق

من خلال استعراض النتائج الواردة في الجدول (18) يلاحظ ان نسبة الاتفاق العامة لمتغير ادارة سلسلة الامداد الرشيق بلغت (74%) وبمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مساوٍ له (0.77)، مما يدل على اهتمام واتفاق المؤسسة المعنية في بُعد النقل الرشيق وبمتوسط حسابي

طول الفئة= المدى/ اعلى قيمة = 5/4= 80%

صورة التوافر سوف تبدأ باقل قيمة في مقياس ليكرت والبالغة (1) ثم يتم زيادتها بمقدار (0.80) الى نصل الى المستوى المطلوب وهو (5).

 $^{^{1}}$ المدى= اعلى قيمة - ادنى قيمة = 5 - 1 = 4

بلغ (3.91) وانحراف معياري يبلغ (0.783) وبنسبة اتفاق قدرها (78%) وبمستوى اجابة مرتفع، وجاء بُعد الانتاج الرشيق في المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مساوية لـ (74%) وبمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري يبلغ (0.786) وبمستوى اتفاق مرتفع، وتمثل بُعد التخزين الرشيق في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري يبلغ (0.788) وبمستوى اتفاق مقداره (72%)، وتمثل بُعد الشراء الرشيق في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مساوٍ لـ (3.56) وانحراف معياري يبلغ (0.77%)، مما يدل على مساوٍ لـ (3.56) وانحراف معياري يبلغ (0.77%) وبمستوى اتفاق قدره (71%)، مما يدل على اهتمام المؤسسة المدروسة في بُعد الشراء الرشيق من اجل ضمان تحقيق الجودة والمواصفات المطلوبة من المشتريين.

الجدول (18) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة لمتغير الدرة سلسلة الامداد

ترتيب الاهمية	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الَّهٔ ع	التسلسل
الرابع	اتفق	مرتفع	71%	0.779	3.56	الشراء الرشيق	1
الثاني	اتفق	مرتفع	74%	0.786	3.72	الانتاج الرشيق	2
الثالث	اتفق	مرتفع	72%	0.788	3.59	التخزين الرشيق	3
الأول	اتفق	مرتفع	78%	0.783	3.91	النقل الرشيق	4
***	اتفق	مرتفع	74%	0.77	3.7	ة سلسلة الامداد الرشيق	ادار

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

البُعد الأول: الشراء الرشيق: -

تشير نتائج المستعرضة في الجدول (19) الى ان نسبة الاتفاق لبُعد الشراء الرشيق بلغت (71%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.779) وبمستوى اجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام واتفاق المؤسسة المدروسة في الفقرة الرابعة (Micu4) والخاصة به (تنشئ الشركة رؤية في الوقت الفعلي للمخزون قيد الحركة) بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري يبلغ (0.857) وبمستوى اتفاق مرتفع وباهمية نسبية مساوية له (75%)، بينما جاءت الفقرة الأولى (Micu1) والخاصة به (قامت الشركة بتضمين استراتيجيات اداره سلسله



83

الامداد الرشيق في عملية التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الاخيرة بنسبة اتفاق قدرها (68%) وبمتوسط حسابي مقداره (3.39) وانحراف معياري يبلغ (0.651)، مما يدل على اهتمام الشركة بتبني استراتيجيات ادارة سلسلة الامداد الرشيق في عملياتها الداخلية من اجل تحسين قدرتها على الحد من الهدر في عمليات الشراء.

الجدول (19) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة لبعد الجدول (19)

	7.	e de la company	الإها	, بشدة	اتفق	فق	:	حايد	۵	اتفق	ß	ت فق ىدة		تر	ا اع		_
ترتيب الاهمية	اتجاه الإجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	%	Ü	%	Ü	%	ت	%	ت	%	Ü	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	محايد	معتدلة	68%	0	0	48.5	64	42.4	56	9.1	12	0	0	0.651	3.39	قامت الشركة بتضمين استر اتيجيات اداره سلسله الامداد الرشيق في عملية التخطيط الاستر اتيجي	Mlcu1
3	اتفق	مرتفع	70%	6.1	8	57.6	76	18.2	24	18.2	24	0	0	0.86	3.52	قامت الشركة بدمج الموردين في سلسلة الامداد بأكملها لتحسين خدمة الزبائن	Mlcu2
4	اتفق	مرتفع	70%	12.1	16	45.5	60	27.3	36	12.1	16	3.0	4	0.961	3.52	لدى الشركة القدرة على تقليل الهدر في عمليات الشراء	Mlcu3
1	اتفق	مرتفع	75%	18.2	24	45.5	60	33.3	44	0	0	3.0	4	0.857	3.76	تنشئ الشركة رؤية في الوقت الفعلي للمخزون قيد الحركة.	Mlcu4
2	اتفق	مرتفع	73%	12.1	16	45.5	60	39.4	52	0	0	3.0	4	0.813	3.64	تعتمد الشركة على عدد قليل من الموردين	Mlcu5
***	اتفق	مرتفع	71%	9.		.22	52	32.1	12	7.8	9.6	1. 58	8	0.779	3.56	للي بُعد الشراء الرشيق	اجه

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

البُعد الثاني: الانتاج الرشيق:-

يلاحظ من النتائج المستعرضة في الجدول (20) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية للبُعد الانتاج الرشيق قدره (3.72) وانحراف معياري مساوٍ له (0.786) وباهمية نسبية قدرها (74%) وبمستوى اجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام واتفاق المؤسسة المدروسة في الفقرة الثالثة (Mldt3) والخاصة به (تحرص الشركة على تكامل للرؤية والثقافة والاستراتيجية لخدمة

الزيائن بجودة عالية وتكلفة منخفضة وأوقات تسليم قصيرة في الشركة) بمتوسط حسابي يبلغ (4.15) وانحراف معياري قدره (0.704) وبمستوى اتفاق مرتفع وباهمية نسبية مساوية لـ (88%)، بينما جاءت الفقرة الثانية (Mldt2) والخاصة بـ (هناك زيادة في تدفق المنتجات من خلال القضاء على جميع الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في الشركة) في المرتبة الاخيرة بنسبة اتفاق مساوية لـ (70%) وبمتوسط حسابي مساوٍ لـ (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.86)، مما يدل على اهتمام الشركة بزيادة مقدارها تجاه تدفق المنتجات من خلال تحديد العمليات الداخلية التي تحد من تعزيز قيمة الشركة.

الجدول (20) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة لبعد الجدول (20)

	٦.	مست	72	, بشدة	اتفق	فق	اڌ	عايد	L A	اتفق	¥	ت فق مدة		تُرْ	ا اع		_
ترتيب الاهمية	اتجاه الإجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	%	ت	%	Ü	%	ت	%	ت	%	ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الْفَقَر ة	التسلسل
3	اتفق	مرتفع	72%	12.1	16	45.5	60	30.3	40	12.1	16	0	0	0.857	3.58	نفذت الشركة الإنتاج الخالي من الهدر في سلسلة الإمداد	Mldt1
4	اتفق	مرتفع	70%	9.1	12	45.5	60	30.3	40	15.2	20	0	0	0.86	3.48	هناك زيادة في تدفق المنتجات من خلال القضاء على جميع الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في الشركة	Mldt2
1	اتفق	مرتفع	83%	30.3	40	57.6	76	9.1	12	3.0	4	0	0	0.704	4.15	تحرص الشركة على تكامل للرؤية والثقافة والاستراتيجية لخدمة الزبائن بجودة عالية وتكلفة منخفضة وأوقات تسليم قصيرة في الشركة	Mldt3
2	اتفق	مرتفع	73%	15.2	20	48.5	64	24.2	32	12.1	16	0	0	0.88	3.67	تمتلك الشركة تقنيات إنتاج مرنة باستخدام الحد الأدنى من مخزونات المواد الخام	Mldt4
***	اتفق	مرتفع	74%	16.6	675 65	49.2 .95	275	23.4	175	14	14) 		0.786	3.72	مالي بعد الانتاج الرشيق	اج

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

البعد الثالث: التخزين الرشيق: -

يتضح من الجدول النتائج المستعرضة في الجدول (21) الى ان نسبة الاتفاق لبُعد التخزين الرشيق بلغت (72%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.788) وبمستوى اجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام واتفاق المؤسسة المدروسة في الفقرة الثالثة (Mlwa3) والخاصة به (الشركة لديها مركز توزيع) بمتوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري يبلغ (0.588) وبمستوى اتفاق مرتفع وباهمية نسبية مساوية له (87%)، بينما جاءت الفقرة الرابعة (Mlwa4) والخاصة به (خفضت الآليات الموجودة من النفايات والتكلفة التشغيلية) في المرتبة الاخيرة بنسبة اتفاق قدرها (65%) وبمتوسط حسابي مقداره (23.27) وانحراف معياري يبلغ (1.056)، مما يدل على اهتمام الشركة في تحسين قابلياتها تجاه دمج انظمتها من اجل تحسين الاداء التشغيلي الخاص بها والحد من الاليات التي تكبد الشركة تلف وتكاليف عالية.

الجدول (21) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة لبُعد التخزين الرشيق

	7.	مست	79	بشدة	اتفق	فق	i l	حايد	4	اتفق	Z.	تفق ىدة		تر	الع ا		_
ترتيب الاهمية	اتجاه الاجابة	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية	%	ت	%	ت	%	ت	%	Ü	%	ت	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	(डिव्हें)	التسلسل
4	محايد	معتدل	68%	9.1	12	36.4	48	42.4	56	9.1	12	3.0	4	0.889	3.39	نفذت الشركة نظام التخزين الخفيف	Mlwa1
3	اتفق	مرتفع	69%	9.1	12	45.5	60	27.3	36	18.2	24	0	0	0.894	3.45	تدعم إدارة الشركة التخزين الخفيف من خلال توفير موارد كافية	Mlwa2
1	اتفق بشدة	مرتفع جدا	87%	39.4	52	54.5	72	6.1	8	0	0	0	0	0.588	4.33	الشركة لديها مركز توزيع.	Mlwa3
5	محايد	معتدل	65%	9.1	12	39.4	52	27.3	36	18.2	24	6.1	8	1.056	3.27	خفضت الأليات الموجودة من النفايات والتكلفة التشغيلية.	Mlwa4
2	اتفق	مرتفع	70%	3.0	4	54.5	72	36.4	48	3.0	4	3.0	4	0.746	3.52	لقد قامت شركتك بدمج أنظمتها وتحسين أدائها التشغيلي نتيجة لذلك	Miwa5
***	اتفق	مرتفع	72%	13.	94 6	46. 0	06	27.9)	9.	7 12.	2.4 12	12	0.788	3.59	ي بُعد التخزين الرشيق	اجمال

86



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

البُعد الرابع: النقل الرشيق:-

توضح النتائج المستعرضة في الجدول (22) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية للبُعد النقل الرشيق قدره (3.91) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.783) وباهمية نسبية قدرها (78%) وبمستوى اجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام واتفاق المؤسسة المدروسة في الفقرة الأولى (Mlwr1) والخاصة بـ (تمتلك الشركة نظام نقل سليم) بمتوسط حسابي يبلغ (4.09) وانحراف معياري قدره (0.796) وبمستوى اتفاق مرتفع وباهمية نسبية مساوية لـ (88%)، بينما جاءت الفقرة الثالثة (Mlwr3) والخاصة بـ (تتمتع الشركة بتدفق رشيق للسلع والخدمات للزبائن.) في المرتبة الاخيرة بنسبة اتفاق مساوية لـ (74%) وبمتوسط حسابي مساوٍ لـ (3.7) وانحراف معياري مقداره (0.972)، مما يدل على اهتمام الشركة بتحسين تدفق رشاقة السلع والخدمات من خلال تحسى نظام التسليم والنقل في الوقت المحدد.

الجدول (22) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة النقل الجدول (22)

	ī 7 .	مست	الإها	، بشدة	اتفق	نفق	3)	عايد	L A	تفق	13	تفق ىدة		تَرْع	الع		~
ترتيب الاهمية	اتجاه الإجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	Ü	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقر تو	التسلسل
1	اتفق	مرتفع	82%	33.3	44	45.5	60	18.2	24	3.0	4	0	0	0.796	4.09	تمتلك الشركة نظام نقل سليم	Mlwr1
2	اتفق	مرتفع	79%	18.2	24	60.6	80	18.2	24	3.0	4	0	0	0.696	3.94	هناك علاقة بين النقل ونظام الانتاج في الوقت المناسب في الشركة	Mlwr2
3	اتفق	مرتفع	74%	18.2	24	45.5	60	30.3	40	0	0	6.1	8	0.972	3.7	تتمتع الشركة بتدفق رشيق للسلع والخدمات للزبائن.	Mlwr3
***	اتفق	مرتفع	78%	23.3		50.5 .76	53	22.3	23	2		2.0 03)3	0.783	3.91	اجمالي بُعد النقل الرشيق	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)



❖ المتغير التابع: الوصف الاحصائي لمتغير التفوق اللوجستي:-

اسفرت النتائج المستعرضة في الجدول (23) الى ان نسبة الاتفاق لمتغير التفوق اللوجستي قيمتها (77%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.717) وبمستوى الجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام واتفاق المؤسسة المدروسة في الفقرة الثانية (Loex2) والخاصة بـ (ترى الشركة بان التركيز على الزبون وفهم متطلباته يسهم في تحسين جودة الخدمة اللوجستية) بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري يبلغ (0.655) وبمستوى اتفاق مرتفع وبأهمية نسبية مساوية لـ (85%)، بينما جاءت الفقرة الرابعة (Loex14) والخاصة بـ (يعطي المدراء اللوجستيك في الشركة اهمية لعمال اللوجستيك لتأثيرهم في تحقيق التفوق.) في المرتبة الاخيرة بنسبة اتفاق مساوية لـ (61%) وبمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري يبلغ (9.889)، مما يدل على اهتمام الشركة في تطوير مهارات ومعرفة المديرين عياري يبلغ (5.89%)، مما يدل على اهتمام الشركة في تطوير مهارات ومعرفة المديرين علاقات الجابية وثقة متبادلة طويلة الامد.

الجدول (23) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لمتغير التفوق اللوجستي

12	<u> </u>	\$	7	, بشدة	اتفق	فق	ات	عايد	۸.	تفق	Y	تفق ىدة		الإنعراف	す		
ترتيب الأهمية	اتجاه الإجابة	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	راف المعياري	الوسط الحسابي	(किंड्)	(limitant)
2	اتفق	مرتفع	84%	27.3	36	63.6	84	9.1	12	0	0	0	0	0.577	4.18	تدرك الشركة بان احدى متطلبات تحقيق التفوق اللوجستي هي الايفاء بمتطلبات الزبائن.	Loex1
1	اتفق بشدة	مرتفع جدا	85%	33.3	44	60.6	80	3.0	4	3.0	4	0	0	0.655	4.24	ترى الشركة بان التركيز على الزبون وفهم متطلباته يسهم في تحسين جودة الخدمة اللوجستية.	Loex2
3	اتفق	مرتفع	81%	21.2	28	63.6	84	12.1	16	3.0	4	0	0	0.676	4.03	طورت الشركة انشطتها اللوجستية بحيث تكون مصممة خصيصاً لتلبية متطلبات الزبائن.	Loex3
4	اتفق	مرتفع	78%	15.2	20	57.6	76	27.3	36	0	0	0	0	0.642	3.88	حددت الشركة ابعاد جودة الخدمة اللوجستية من وجهة نظر الزبون.	Loex4
7	اتفق	مرتفع	75%	12.1	16	54.5	72	27.3	36	6.1	8	0	0	0.753	3.73	تدرك الشركة بان تحسين العمليات اللوجستية لخفض الكلف تعد من المتطلبات لتحقيق التفوق اللوجستي.	Loex5
6	اتفق	مرتفع	75%	18.2	24	48.5	64	24.2	32	9.1	12	0	0	0.857	3.76	يسهم تطوير قدرات الشركة اللوجستية في تحقيق التفوق اللوجستي.	Poex6

المبحث الأول// وصف متغيرات الدراسة

88

ريـ		
	الثالث	11:01
	اللالك	العصيل

16	اتفق	مرتفع	67%	3.0	4	45.5	60	36.4	48	15.2	20	0	0	0.774	3.36	تراعي الشركة في تصميم شبكة اللوجستيات معايير الخدمة المقدمة لتحقيق التفوق فيها.	Loex7
19	محايد	معتدل	65%	6.1	8	24.2	32	57.6	76	12.1	16	0	0	0.743	3.24	لدى الشركة المرونة في ادارة خدماتها اللوجستية مع حالات عدم التأكد البيئي.	Loex8
18	محايد	معتدل	65%	6.1	8	42.4	56	24.2	32	27.3	36	0	0	0.934	3.27	تلجأ الشركة الى الشراكة والعلاقة التبادلية مع الموردين بهدف تحقيق التغوق اللوجستي.	Loex9
13	اتفق	مرتفع	70%	15.2	20	33.3	44	36.4	48	15.2	20	0	0	0.929	3.48	تبني الشركة علاقتها مع الموردين لفترات طويلة.	Loex10
8	اتفق	مرتفع	73%	12.1	16	42.4	56	42.4	56	3.0	4	0	0	0.734	3.64	تتميز العلاقة بين شركتنا ومورديها بالثقة المتبادلة.	Loex11
5	اتفق	مرتفع	76%	15.2	20	57.6	76	18.2	24	9.1	12	0	0	0.811	3.79	تدرك الشركة بان تحقيق التفوق اللوجستي لا يتحقق بدون وجود تعاون وثيق بينها وبين مورديها.	Loex12
17	محايد	معتدل	66%	3.0	4	39.4	52	42.4	56	15.2	20	0	0	0.761	3.3	تمتاز الشركة بإدارة أعمالها اللوجستية عن طريق فرق عمل لوجستية متميزة	Loex13
20	محايد	معتدل	61%	3.0	4	27.3	36	48.5	64	15.2	20	6.1	8	0.889	3.06	يعطي المدراء اللوجستيك في الشركة اهمية لعمال اللوجستيك لتأثير هم في تحقيق التفوق.	Loex14
15	محايد	معتدل	67%	3.0	4	39.4	52	48.5	64	9.1	12	0	0	0.691	3.36	يشارك المدراء اللوجستيك في الشركة عمال اللوجستيك في وضع الخطط المتعلقة بالأنشطة اللوجستية.	Loex15
9	اتفق	مرتفع	73%	18.2	24	33.3	44	42.4	56	6.1	8	0	0	0.85	3.64	تمتلك الشركة عاملين يمتازون بالخبرة في مجال إدارة الانشطة اللوجستية.	Loex16
14	اتفق	مرتفع	70%	18.2	24	27.3	36	39.4	52	15.2	20	0	0	0.961	3.48	تطبق الشركة نظام معلومات متطور لإدارة انشطتها اللوجستية.	Loex17
11	اتفق	مرتفع	72%	18.2	24	51.5	68	21.2	28	9.1	12	0	0	0.739	3.61	تدرك الشركة اهمية نظام المعلومات في تحقيق التفوق اللوجستي.	Loex18
12	اتفق	مرتفع	72%	9.1	12	48.5	64	36.4	48	6.1	8	0	0	0.817	3.61	سهل نظام المعلومات المتبع في الشركة اداء الانشطة اللوجستية.	Loex19
10	اتفق	مرتفع	72%	12.1	16	45.5	60	33.3	44	9.1	12	0	0	0.721	3.62	يرسل نظام المعلومات في الشركة المعلومات عن الانشطة اللوجستية الى الاطراف ذات العلاقة	Loex20
***	اتفق	مرتفع	72%	13.4		45.	.3	31.	51	9.4		0.3	31	0.717	3.62	مالى متغير التفوق اللوجستي	- 1
	,عی	عریتی	12/0		58	.79		31	31		9.7	/2		0.717	3.02	ماني منير التول الرجاني	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)



المبحث الثانى

اختبار فرضيات الدراسة

يهتم هذا المبحث في التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين ادارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي وابعادهما من خلال اختبار فرضية الارتباط البسيط بواسطة الحزمة الاحصائية (SPSS.V.26)، فضلا عن قياس مدى تأثير ادارة سلسلة الامداد الرشيق بابعادها في التفوق اللوجستي من خلال اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية للحزمة الاحصائية (AMOS.V.25)، ويمكن بيان ذلك على النحو الاتي:

اولاً: فرضية الارتباط:-

تتناول هذه الفرضية اختبار علاقة ارتباط بين ادارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي وبين ابعاد كل منهما من خلال تبني مصفوفة الارتباط لعينة مكونة من (132) لمجموعة القيادات الادارية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء، وعند مستوى معنوية (Sig.) اقل من (0.01) مما يدل على ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية، فضلا عن هذا يتم الحكم على نوع وقوة معاملات الارتباط من خلال اعتماد تدرج (al.,1983:2) وعلى النحو الاتي:

الجدول (24) معيار نوع وقوة الارتباط بين المتغيرات الداخلة في التحليل

نوع العلاقة وقوتها	قيمة معامل الارتباط
علاقة طردية قوية	من 0.50 – 1
علاقة طردية معتدلة	من 0.30 – اقل من 0.50
علاقة طردية ضعيفة	0.30 من 0.10 – اقل من
لا توجد علاقة	0
لا توجد علاقة علاقة عكسية ضعيفة	0 من (-0.10)− اقل من (-0.30)
	$egin{aligned} 0 \\ (-0.30) & -(-0.10) \\ \text{(-0.50)} & -(-0.30) \\ \end{aligned}$ من

source: Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983)," Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

الفرضية الرئيسة الأولى: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ادارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستى)

اظهرت نتائج جدول مصفوفة الارتباط (25) الى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية وعند دلالة معنوية اقل من (0.01) بين ادارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي) ومقدارها بلغ (0.787) وهذا يدل على ان نسبة الخطأ بلغت (0.213) وبالتالي يتعين على المؤسسة المدروسة تحسين قابلياتها تجاه تحسين العلاقة بين ادارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي، فضلا عن ان هذه النتيجة تبين صحة الفرضية الفرعية الأولى. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تتمثل في الاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: تتص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الشراء الرشيق والتفوق اللوجستي)

اوضحت النتائج الواردة في الجدول (25) ان هناك علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة الحصائية بين بين الشراء الرشيق والتفوق اللوجستي مقدارها (0.766) وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على ان نسبة الخطأ الواردة اثناء شراء المنتجات تبلغ (0.234) وهذا يسهم الى ضرورة تسين قدرة المؤسسة المعنية في تبني استراتيجيات شراء قدارة على تحسين خدمة الزبائن والحد من الهدر في عمليات الشراء.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الانتاج الرشيق والتفوق اللوجستى)

تبين النتائج الواردة في الجدول (25) ان وجود قوة الارتباط قوية بين الانتاج الرشيق والنفوق اللوجستي بلغت (0.877) وهي تمثل علاقة طردية وعند مستوى معنوية اقل من (0.01). مما يدل على ضرورة ان تحرص الشركة على تحقيق التكامل للرؤية والثقافة والاستراتيجية لخدمة الزبائن بجودة عالية وتكلفة منخفضة وأوقات تسليم قصيرة في الشركة وبمقدار (0.123).

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التخزين الرشيق والتفوق اللوجستي)

اسفرت النتائج الواردة في الجدول (25) الى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين التخزين الرشيق والتفوق اللوجستي قدرها (0.873)، و وبدرجة قوية عند مستوى معنوية اقل من (0.01)، مما يدل على ضرورة اهتمام المؤسسة المعنية بدعم مراكز التوزيع وتخفيض الاليات. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين النقل الرشيق والتفوق اللوجستي)

تبين نتائج الجدول (25) ان هناك علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة احصائية بين النقل الرشيق والتفوق اللوجستي، (0.659) وعند مستوى معنوية (0.01). مما يدل على على ان اهتمام المؤسسة المعنية بتحسين العلاقة مع الموردين من خلال تحسين طرق النقل ونظام الانتاج في الوقت المناسبة.

ادارة سلسلة النقل التخزين الانتاج الشراء المتغيرات الامداد الرشيق الرشيق الرشيق الرشيق الرشيق **Pearson Correlation** 0.659 0.873 0.877 0.766 0.000 Sig. (2-tailed) 132 N علاقة الارتباط الكلبة 0.787

الجدول (25) مصفوفة علاقة الارتباط

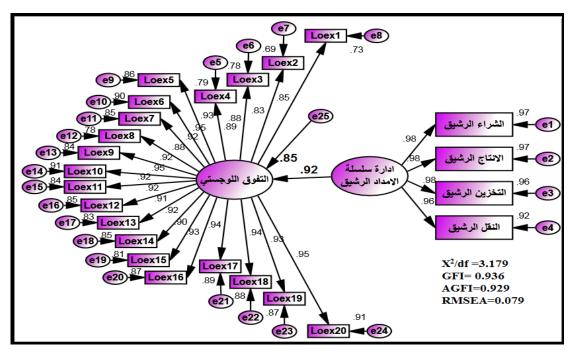
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفرضية الرئيسة الثانية: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقه تأثير معنوية لادارة سلسلة الامداد الرشيق بابعادها (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق) في التفوق اللوجستي.

تظهر نتائج الجدول (26) والبيانات المستعرضة في الشكل (11) الى وجود تأثير معنوية لادارة سلسلة الامداد الرشيق في التفوق اللوجستي، اذ ان زيادة ادارة سلسلة الامداد الرشيق بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في التفوق اللوجستي قدره (0.924) وبنسبة خطأ معياري مساوية له (0.036) وبقيمة حرجة مقدارها (25.667)، مما يدل على ان اهتمام المؤسسة المعنية بادارة سلسلة الامداد الرشيق يؤدي الى تحسين التفوق اللوجستي من خلال تحسين قابلية

92

المؤسسة على تطوير انشطتها اللوجستية بحيث تكون مصممة خصيصاً لتلبية متطلبات الزبائن مما يسهم في تحسين العمليات اللوجستية لخفض الكلف تعد من المتطلبات لتحقيق التفوق اللوجستي.



الشكل (11) الانموذج القياسي لتأثير ادارة سلسلة الامداد الرشيق في التفوق اللوجستي المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS)

اسفرت نتائج الجدول (26) الى ان ادارة سلسة الامداد الرشيق اسهمت في تفسير (0.854) من القضايا التي تحد من تحقيق التفوق اللوجستي مما يدل على ضرورة ان تراعي الشركة في تصميم شبكة اللوجستيات معايير الخدمة المقدمة لتحقيق التفوق فيها، من اجل ضمان تطوير قدرات الشركة اللوجستية في تحقيق التفوق اللوجستي بمقدار (0.146).

الجدول (26) الاوزان المعيارية لتأثير ادارة سلسلة الامداد الرشيق في التفوق اللوجستي

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قیمة R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	حدار	سار الانـ	44
معنوي	***	0.854	25.667	0.036	0.924	التفوق اللوجستي	<	ادارة سلسلة الامداد الرشيق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS)

تتفرع من الفرضية الرئيسة الثانيه عدة فرضيات فرعية يمكن ايجازها في الاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على (يوجد علاقه تأثير معنوية لبُعد الشراء الرشيق في التفوق اللوجستي)

يلاحظ من نتائج الجدول (27) الى عدم وجود تأثير معنوية لبُعد الشراء الرشيق في التفوق اللوجستي، اذ ان زيادة بُعد الشراء الرشيق بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في التفوق اللوجستي يبلغ (0.107) وبنسبة خطأ معياري مقداره (0.062) وبقيمة حرجة مساوية لـ (1.590)، مما يدل على ان اهتمام المؤسسة المعنية في بُعد الشراء الرشيق يسهم في تحسين قدرة المؤسسة على الحد من الهدر وبناء رؤية تلبية متطلبات السوق في الوقت المحدد، مما يسهم في تحسين المرونة في ادارة خدماتها اللوجستية مع حالات عدم التأكد البيئي.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (يوجد علاقه تأثير معنوية لبُعد الانتاج الرشيق في التفوق اللوجستي)

تشير نتائج الجدول (27) الى وجود تأثير معنوية لبعد الانتاج الرشيق في التفوق اللوجستي، اذ ان زيادة بُعد الانتاج الرشيق بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في التفوق اللوجستي بقيمة (0.454) وبنسبة خطأ معياري يبلغ (0.053) وبقيمة حرجة قدرها (7.816)، مما يدل على ان اهتمام المؤسسة المعنية في بُعد الانتاج الرشيق يسهم في تحسين قدرة المؤسسة على احداث زيادة في تدفق المنتجات من خلال القضاء على جميع الأنشطة غير ذات القيمة المضافة، مما يسهم في تحسين ادراك المؤسسة تحقيق التفوق اللوجستي لا يتحقق بدون وجود تعاون وثيق بينها وبين مورديها.

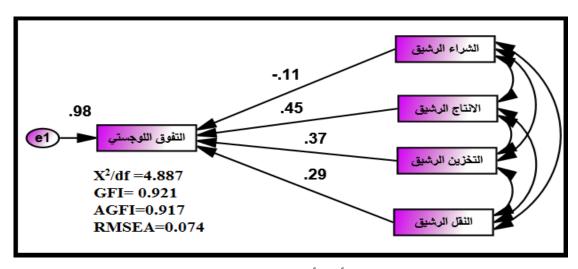
الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (يوجد علاقه تأثير معنوية لبعد التخزين الرشيق في التفوق اللوجستي)

يتضح من نتائج الجدول (27) الى وجود تأثير معنوية لبُعد التخزين الرشيق في التفوق اللوجستي، اذ ان زيادة بُعد التخزين الرشيق بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في التفوق اللوجستي بواقع (0.365) وبنسبة خطأ معياري مساوٍ لـ (0.051) وبقيمة حرجة مقدارها (6.589)، مما يدل على ان اهتمام المؤسسة المعنية في بُعد التخزين الرشيق يسهم في تحسين

قدرة المؤسسة على ابداع طرق توزيع اكثر ابداع، مما يسهم في تحسين ادراك المؤسسة اهمية نظام المعلومات في تحقيق التفوق اللوجستي.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (يوجد علاقه تأثير معنوية لبعد النقل الرشيق في التفوق اللوجستي)

تبين نتائج الجدول (27) الى وجود تأثير معنوية لبُعد النقل الرشيق في التقوق اللوجستي، اذ ان زيادة بُعد النقل الرشيق بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في التقوق اللوجستي بقيمة (0.295) وبنسبة خطأ معياري يبلغ (0.038) وبقيمة حرجة قدرها (7.161)، مما يدل على ان اهتمام المؤسسة المعنية في بُعد النقل الرشيق يسهم في تحسين قدرة المؤسسة على دمج أنظمتها وتحسين أدائها التشغيلي نتيجة لذلك، مما يحسن نظام المعلومات في الشركة المعلومات عن الانشطة اللوجستية الى الاطراف ذات العلاقة.



الشكل (12) الانموذج القياسي لتأثير أبعاد ادارة سلسلة الامداد في التفوق اللوجستي المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS)

اسفرت نتائج الجدول (27) الى ان ابعاد ادارة سلسة الامداد الرشيق اسهمت في تفسير (0.978) من القضايا التي تحد من تحقيق التفوق اللوجستي مما يدل على ضرورة ان تراعي الشركة في تصميم شبكة اللوجستيات معايير الخدمة المقدمة لتحقيق التفوق فيها، من اجل ضمان تطوير قدرات الشركة اللوجستية في تحقيق التفوق اللوجستي بمقدار (0.022).





الجدول (27) الاوزان المعيارية لتأثير أبعاد ادارة سلسلة الامداد في التفوق اللوجستي

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قیمة R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	مسار الاتحدار			
غير معنو <i>ي</i>	0.112		-1.590	0.062	-0.107	التفوق	<	الشراء الرشيق	
معنوي	***	0.978	7.816	0.053	0.454	اللوجستي	<	الانتاج الرشيق	
معنوي	***		6.589	0.051	0.365		<	التخزين الرشيق	
معنوي	***		7.161	0.038	0.295		<	النقل الرشيق	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS)

الجدول (28) حالة قبول او رفض الفرضيات

قرار الباحث	نسبة تحقق الفرضية	نص الفرضية الفرضية										
	فرضيات الارتباط											
قبول الفرضية	%100	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين	الرئيسة									
تبون الفرنصية	70100	ادارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي	الأولى									
قبول الفرضية	%100	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين	الفرعية الأولى									
<u>"</u> —y— Oy,	77200	الشراء الرشيق والتفوق اللوجستي										
قبول الفرضية	%100	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين	الفرعية الثانية									
. 3		الانتاج الرشيق والتفوق اللوجستي	, , , ,									
قبول الفرضية	%100	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين	الفرعية الثالثة									
. 3 es.		التخزين الرشيق والتفوق اللوجستي	. •									
قبول الفرضية	%100	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين	الفرعية الرابعة									
, J 35.		النقل الرشيق والتفوق اللوجستي										

		فرضيات التأثير	
		وجود تأثير معنوية لادارة سلسلة الامداد الرشيق	
: . : 11 t s	%75	بابعادها (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق،	الرئيسة
قبول الفرضية	70 / 3	والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق) في التفوق	الثانية
		اللوجستي	
رفض الفرضية	0	يوجد تأثير معنوية لبُعد الشراء الرشيق في التفوق	الفرعية الأولى
. 3 0 3	Ç	اللوجستي	
قبول الفرضية	%100	يوجد تأثير معنوية لبُعد الانتاج الرشيق في التفوق	الفرعية الثانية
<u>"</u> —y—, üy,-	70100	اللوجستي	
قبول الفرضية	%100	يوجد تأثير معنوية لبُعد التخزين الرشيق في التفوق	الفرعية الثالثة
تبون الفريعيي	70100	اللوجستي	
قبول الفرضية	%100	يوجد تأثير معنوية لبُعد النقل الرشيق في التفوق	الفرعية الرابعة
قبون العربصيية	70100	اللوجستي	الفرحية الرابعة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الفرضيات



الفِظيل المُوانِع

الاستثاجات بالنوصيات

المبحث الاول: الاستناجات

المبحث الثاني: النوصيات

المبحث الأول الاستنتاجات

توطئة

ان هذا المبحث يهتم بتقديم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وما عرضته نتائج الدراسة الحالية تجاه اجابات عينة الدراسة، فضلا عن بيان التوصيات والمقترحات التي يمكن ايجازها في الاتي:

- 1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ادارة سلسلة الامداد الرشيق بابعادها (الشراء الرشيق، والانتاج الرشيق، والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق) والتفوق اللوجستي، مما يدل على امكانية الشركه المعنية على تحسين عملياتها في شراء وانتاج وتخزين ونقل المواد برشاقة عالية.
- 2. وجود تأثير معنوي لابعاد ادارة سلسلة الامداد (الانتاج الرشيق، والتخزين الرشيق، والنقل الرشيق) في التفوق اللوجستي، مما يحسن من قدرة الشركه المعنية على تطوير انشطتها اللوجستية بحيث تكون مصممة خصيصاً لتلبية متطلبات الزبائن.
- 3. لا يوجد تأثير معنوي لبُعد الشراء الرشيق في التفوق اللوجستي، مما يدل على افتقار الشركه المعنية الى القدرة على تقليل الهدر في عمليات الشراء وبناء علاقات ايجابية مع الموردين.
- اهتمام الشركه المعنية بتحسين رؤيتها تجاه المنتجات والخدمات الخارجية بما يسهم في تحسين قدرتها على التكيف مع التغييرات الخارجية.
- تركيز الشركه المعنية على استثمار تقنيات الانتاج المرنة من اجل ضمان الحد من الهدر
 في مخازن المواد الخام

المبحث الأول// الاستناجات 99



- 6. تحرص الشركه المعنية على تكامل للرؤية والثقافة والاستراتيجية لخدمة الزبائن بجودة عالية وتكلفة منخفضة وأوقات تسليم قصيرة في الشركه المعنية.
- تركيز الشركه المعنية على دعم مقدراتها في الحد من المواد غير الضرورية في منتجاتها
 بما يحفز الشركة على دمج انظمتها وتحسين ادائها التشغيلي.
 - 8. إدراك الشركه المعنية الى تحسين متطلبات التفوق اللوجستى بما يفي بمتطلبات الزبائن.
- و. تركز الشركه المعنية على الاهتمام بمتطلبات الزبائن من أجل ضمان تحسين جودة الخدمات اللوجستية
- 10. اهتمام الشركه المعنية بتطوير انشطتها اللوجستية بحيث تكون مصممة خصيصاً لتلبية متطلبات الزبائن.
- 11. اهتمام الشركه المعنية بتحسين العمليات اللوجستية لخفض الكلف تعد من المتطلبات لتحقيق التقوق اللوجستي، مما يتطلب تبني نظام نقل سليم يضمن تحقيق متطلبات المتعاملين في المكان والوقت المناسبين.
- 12. تهتم الشركه المعنية بضرورة ان يشارك المدراء اللوجستيك في الشركة عمال اللوجستيك في وضع الخطط المتعلقة بالأنشطة اللوجستية.



المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات والدراسات المستقبلية

توطئة

ان هذا المبحث يتضمن خلاصة الدراسة الفكرية والتطبيقية والمقترحات التي تم التوصل اليها في ضوء ما قدمته الدراسة من استنتاجات، وكما يلي:

اولا: التوصيات

- 1. يتعين على الشركه المعنية أن تحرص على تبني نظام المعلومات يسهم في تطوير الأنشطة اللوجستية الى الاطراف ذات العلاقة، مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على استخدام اليات تكنولوجية عالية المستوى من اجل ضمان تنفيذ مقترحاتها بجودة عالية.
- 2. ضرورة حرص الشركه المعنية على جذب عاملين يمتازون بالخبرة في مجال إدارة الانشطة اللوجستية، مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على ضمان مشاركة العاملين في القرارات التي تتخذها من اجل وضع خطط لوجستية ابداعية وقادرة على مواجهة التهديدات.
- 3. يتعيّن ان تمنح الشركه المعنية المديرين اللوجستيين أهمية خاصة، وذلك لتأثيرهم على تحقيق التقوق مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على حثّ العاملين على بناء الأنغماس داخل الوظائف الموكلة اليهم من اجل ضمان تحقيق التقوق اللوجستي.
- 4. ضرورة أن تضمن الشركه المعنية بتحقيق التفوق بإدارة أعمالها اللوجستية عن طريق فرق عمل لوجستية متميزة مما يدل على ضرورة أن تعمل الشركه المعنية على ادارة خدماتها



اللوجستية مع حالات عدم التأكد البيئي بما يسهم في تطوير قدراتها على مواجهة الحالات الصعبة.

- 5. ضرورة أن تحرص الشركه المعنية بالاهتمام في تحقيق التفوق اللوجستي بما يسهم في تحسين العمليات اللوجستية لخفض الكلف تعد من المتطلبات لتحقيق التفوق اللوجستي مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على تطوير قدراتها اللوجستية بشأن تصميم شبكات لوجستية تتلائم مع معايير الخدمة المقدمة.
- 6. ضرورة ان تراعي الشركه المعنية في تصميم شبكة اللوجستيات معايير الخدمة المقدمة لتحقيق التفوق فيها مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على بناء علاقات شراكة وعلاقات تبادلية مع الموردين بهدف تحقيق التفوق اللوجستي.
- 7. يتعين على الشركه المعنية ان تهتم في تحقيق المرونة في ادارة خدماتها اللوجستية مع حالات عدم التأكد البيئي مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على التكيف مع التغييرات البيئية الخارجية من خلال استثمار الفرص المتاحة امامها.
- 8. ضرورة ان تركز الشركه المعنية في بناء علاقات ايجابية من اجل توفير وسائل النقل ونظام الانتاج في الوقت المناسب مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على تحسين خدماتها الانتاجية وتوفير المنتجات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين
- 9. ضرورة أن تطور الشركه المعنية من قدرتها على تدفق السلع والخدمات للزبائن بشكل رشيق مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على تطوير قدرات العاملين لديها من اجل تحسين جودة المنتجات المقدمة.



10. ضرورة ان تضمن الشركه المعنية تحقيق منافذ توزيع وتخزين قادرة على الحد من النفايات والتكلفة التشغيلية مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على بناء تحالفات لوجستية مع مجموعة من الموزعين من اجل ضمان تدفق منتجاتها الى المستهلكين الخارجيين.

11. يتعين ان تحرص الشركه المعنية على احداث زيادة في تدفق المنتجات من خلال القضاء على جميع الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في الشركة مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على تبني اليات تكنولوجية قادرة على تحقيق التفوق اللوجستي في المنتجات التي تقدمها للزبائن واضفاء قيمة مضافة تعمل على جذب الزبائن والموردين على التعامل مع الشركه.

12. ضرورة ان تحرص الشركه المعنية على تبني استراتيجيات اداره سلسله الامداد الرشيق في عملية التخطيط الاستراتيجي مما يدل على ضرورة ان تعمل الشركه المعنية على ضمان تحسين قدرتها على الحد من الهدر في عمليات الشراء.

ثانيا: المقترحات والدراسات المستقبلية

- 1. العمل على اضفاء واستخدام متغيرات غير التي تم استخدامها في الدراسة الحالية واعادة تطبيقها لايجاد العلاقة بينها.
- 2. تكثيف الدراسات المستقبلية حول مفهوم ادارة سلسلة الامداد الرشيق والتفوق اللوجستي وذلك لحداثة هذه الموضوعات.
- 3. يمكن اجراء العديد من الدراسات المماثلة في قطاعات اخرى مختلفة لغرض مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.
 - 4. قياس اثر ادارة سلسلة الامداد الرشيق في تطوير الدعم التنظيمي المدرك
 - 5. استكشاف دور انخراط العاملين في تحقيق التفوق اللوجستي
 - 6. دور التخزين الرشيق في قصر النظر الاستراتيجي

المصادس مالملاجع

- القران الكريم

أولا: المصادر العربية

أ – الدوريات

- 1. ابو بكر، انور عبدالله، 2014 " اثر دمج الانشطة اللوجستية على كفاءة الاداء اللوجستي: دراسة حالة مصانع الوهيات في ولاية الخرطوم (2002 2010)" مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، العدد 6.
- 2. الحدراوي، رافد حميد، والجنابي، سجاد محمد، والميالي، حاكم احسوني، 2018 " دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي" مجلة مركز دراسات الكوفة: مجلة فصلية محكمة، العدد 49.
- 3. حسين، مظفر احمد، ودانوك، احمد عبدالله، 2017 " دور القدرات الجوهرية في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك" مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الاربعون، العدد مئة واحد عشر.
- 4. الحميري، فراس ابراهيم/ محمد، ثائر سعدون/ و عبد، لؤي قيس، 2017 " امكانية استخدام التقنيات المحاسبية والادارية الحديثة في تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية لخدمة منظمات الاعمال " مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 40.
- 5. حنظل، قاسم احمد، بحر، ميسم رياض،2020، عوامل النجاح الحرجة واثرها في تطوير سلسلة التجهيز الرشيقة: دراسة تحليلية في مجموعة من الشركات الاهلية لصناعة الادوية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 51 ج 2.
- 6. شعبان، فرست علي، 2019، دور انشطة ادارة سلسلة التوريد الرشيقة في تحقيق التميز اللوجستي، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 7، العدد 1.

105



- 7. طه، كوثر سعيد، وحسن، درخشان جلال، 2020، استخدام انموذج اللوجستي لدراسة اهم العوامل المؤثرة على مرض السكري حسب نوع المرض، مجلة قه لآنزانست العلمية، المجلد 5، العدد 4.
- 8. العبادي، هاشم فوزي، وحمدالله، اسامة علاء، 2018 " تأثير ادوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 102.
- 9. عبدالوهاب، نادية والشمري ابراهيم ،(2016)، تطوير المنتج باستخدام ادوات الانتاج الرشيق، بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة السيارات في بابل الاسكندرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (88).
- 10. عبيد، انتصار احمد، 2018 " تأثير المحاسبة عن الموارد البشرية في تخفيض التكاليف" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 103.
- 11. الكيكي، غانم محمود، ومحمود، محمد منيب، واسماعيل، رغيدة ابراهيم،2020، دور خصائص سلسلة التجهيز الرشيقة في دعم المنافسة المعتمد على الوقت: دراسة استطلاعية لاراء المدراء في معمل الالبسة الولادية في الموصل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 12، العدد 4.
- 12. المتيوتي، محمد احمد، وحنظل، قاسم احمد، وصالح، شوكت خالد، 2020 " دور انشطة اللوجستك في تعزيز استراتيجية التفوق: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى " مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1.
- 13. النعمة، عادل ذاكر، وآل محشول، احمد حسين علي، 2017، تقييم واقع خصائص سلسلة التجهيز الرشيقة: دراسة استطلاعية لاراء القيادات الادارية في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 40.



ب- الرسائل والاطاريح

1. السيد، اروى محمد، 2018، نموذج مقترح لاستخدام سلال التوريد الخضراء كمدخل لتحقيق التميز اللوجستي: دراسة تطبيقية على قطاع الاسمنت، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، تخصص ادارة اعمال.

2. شعبان، فرست علي، 2019، دور انشطة ادارة سلسلة التوريد الرشيقة في اقامة متطلبات التميز اللوجستي: دراسة استطلاعية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دهوك التقنية، كلية التقنية الادارية

ثانيا: المصادر الأجنبية

A: Book

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983), Applied
 Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral
 Sciences, 3rd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 2. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010).

 "Multivariate Data Analysis",7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
- 3. Myerson, P. (2012). Lean supply chain and logistics management. New York, NY: McGraw-Hill.

B: Journals & Periodicals

- 1. Abou-Gamila, M. E., Abdulla, G., & Abdel-Razek, R. (2015). Evaluating the Knowledge Management Capabilities in Forensic Science Directorate at Bahrain's Ministry of Interior. World, 6(1), 153-170.
- 2. Adebanjo, D., Laosirihongthong, T., & Samaranayake, P. (2016). Prioritizing lean supply chain management initiatives in healthcare



service operations: a fuzzy AHP approach. **Production Planning & Control**, 27(12), 953–966.

- 3. Afonso, H., & do Rosário Cabrita, M. (2015). Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard. **Procedia Engineering**, 131, 270–279.
- 4. Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. **European journal of operational research**, 173(1), 211-225.
- 5. Alaarj, S., Zainal, A. M., & Bustamam, U. S. B. A. (2015). The effect of knowledge management capabilities on the performance of Malaysian large-scale organizations: an empirical study. **Advances in Global Business Research**, 12(1), 1008-1022.
- 6. Al-Aomar, R., & Weriakat, D. (2012, July). A framework for a green and lean supply chain: A construction project application. In International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, (pp. 289–299).
- 7. Alexander, P., Armstrong, H., & McCulloh, I. (2011, June). Towards supply chain excellence using network analysis. In 2011 IEEE **Network Science Workshop** (pp. 90–97). IEEE.
- 8. Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2017). Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan. Global Journal of Management And Business Research.



- 9. Anđelković, A., Radosavljević, M., & Stošić, D. (2016). Effects of Lean tools in achieving Lean warehousing. **Economic Themes**, 54(4), 517–534.
- 10. Arafa, A., & ElMaraghy, W. H. (2012). Enterprise strategic flexibility. **Procedia CIRP**, 3, 537–542.
- 11. Arif-Uz-Zaman, K., & Ahsan, A. N. (2014). Lean supply chain performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**.
- 12. Bakhracheva, Y. S., & Kayl, Y. Y. (2017). Lean production: experience among Russian organizations. In SHS Web of Conferences (Vol. 35, p. 01137). EDP Sciences.
- 13. Baladhandayutham, T., & Venkatesh, S. (2012). An Analysis on Application of Lean Supply Chain Concept for Construction Projects. **Synergy** (0973–8819), 10(1).
- 14. Barata, F. A. (2020, January). High Cost of Logistics and Solutions. In 17th International Symposium on Management (INSYMA 2020) (pp. 407–410). **Atlantis Press**.
- 15. Barbosa, D. H., & Musetti, M. A. (2010). Logistics information systems adoption: an empirical investigation in Brazil. **Industrial Management & Data Systems**.
- 16. Barbosa, D. H., & Musetti, M. A. (2011). The use of performance measurement system in logistics change process. **International journal** of productivity and performance management.
- 17. Behrouzi, F., Wong, K. Y., & Behrouzi, F. (2011). A study on lean supply chain performance measures of SMEs in the automotive



industry. In 2011 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (pp. 237-241). IEEE.

- 18. Bejjanki, H., Mramba, L. K., Beal, S. G., Radhakrishnan, N., Bishnoi, R., Shah, C., ... & Rand, K. (2018). The role of a best practice alert in the electronic medical record in reducing repetitive lab tests. ClinicoEconomics and outcomes research: CEOR, 10, 611–618.
- 19. Boonsthonsatit, K., & Jungthawan, S. (2015). Lean supply chain management-based value stream mapping in a case of Thailand automotive industry. In 2015 4th International Conference on Advanced Logistics and Transport (ICALT) (pp. 65-69). IEEE.
- 20. Bowersox, D. J. (2013). Logistical excellence: it's not business as usual. Elsevier. The Maple-Vail Book Manufacturing Group
- 21. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1997). Brazilian logistics: a time for transition. **Gestão & Produção**, 4(2), 130–139.
- 22. Bowersox, D. J., Mentzer, J. T., & Speh, T. W. (2008). Logistics leverage. **Journal of Business Strategies**, 25(2), 85.
- 23. Bozarth, C., & Handfield, R. B. (2007). Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. **Helion**, **Gliwice**, 30.
- 24. Božičnik, S., Letnik, T., & Štiglic, M. (2012). Audit tool for efficient logistics policy. **Procedia–Social and Behavioral Sciences**, 48, 2967–2977.
- 25. Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?. International journal of operations & production management.



- 26. Buendía, N. G., Fuentes, J. M., & Marín, J. M. M. (2019). Planteamiento de un modelo de evaluación de Lean Supply Chain Management. Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época, (1).
- 27. Bullinger, H. J., Kühner, M., & Van Hoof, A. (2002). Analysing supply chain performance using a balanced measurement method. International Journal of Production Research, 40(15), 3533-3543.
- 28. Buonamico, N., Muller, L., & Camargo, M. (2017). A new fuzzy logic-based metric to measure lean warehousing performance. In Supply Chain Forum: An International Journal (Vol. 18, No. 2, pp. 96–111). Taylor & Francis.
- 29. Carriço, N., Ferreira, B., Barreira, R., Antunes, A., Grueau, C., Mendes, A., ... & Brito, I. S. (2020). Data integration for infrastructure asset management in small to medium-sized water utilities. **Water Science and Technology**, 82(12), 2737-2744.
- 30. Castro, C., Pereira, T., Sá, J. C., & Santos, G. (2020). Logistics reorganization and management of the ambulatory pharmacy of a local health unit in Portugal. **Evaluation and Program Planning**, 80, 101–108.
- 31. Chin, S. H., Soh, K. L., & Wong, W. P. (2013). Impact of switching costs on the tripartite model—third party logistics.

 Management, 3(2), 79–88.
- 32. Chiromo, F. O. R. B. E. S., Nel, A. N. D. R. E., & Sebele, T. O. (2015, June). Lean manufacturing challenges in a South African clothing company. **Proceedings of 2015 International Association for Management of Technology Conference** (IAMOT), pp. 1966–1974.



- 33. Conneely, K., & Mehrjerdi, Y. Z. (2009). Excellent supply chain management. **Assembly Automation**, 29/1, 52–60
- 34. Czarnecka, A., Butor, A., & Halemba, M. (2017). Lean supply chain management. **World Scientific News**, 72, 177–183.
- 35. Dahlgaard-Park, S. M. (2009). Decoding the code of excellence—for achieving sustainable excellence. **International Journal of Quality** and Service Sciences,1(1), 5–28.
- 36. Darvin, R., & Norton, B. (2015). Identity and a model of investment in applied linguistics. Annual review of applied linguistics, 35, 36–56.
- 37. de Visser, J. J. (2014). Lean in the warehouse. Rotterdam, Holanda.
- 38. Demeter, K., & Kolos, K. (2009). Marketing, manufacturing and logistics: an empirical examination of their joint effect on company performance. International journal of manufacturing technology and management, 16(3), 215–233.
- 39. Demirkesen, S. (2020). Measuring impact of Lean implementation on construction safety performance: a structural equation model. **Production Planning & Control**, 31(5), 412–433.
- 40. Dukers-Muijrers, N. H., Schachter, J., van Liere, G. A., Wolffs, P. F., & Hoebe, C. J. (2015). What is needed to guide testing for anorectal and pharyngeal Chlamydia trachomatis and Neisseria gonorrhoeae in women and men? Evidence and opinion. **BMC infectious diseases**, 15(1), 533-546.
- 41. Eiro, N. Y., & Torres-Junior, A. S. (2015). Comparative study: TQ and Lean Production ownership models in health services. **Revista latino-americana de enfermagem**, 23(5), 846-854.



- 42. Esper, T., Fugate, B., & Rapert, M. I. (2008). Enhancing relationships within groups: The impact of role perceptions within logistics teams. **Journal of Relationship Marketing**, 7(2), 121–150.
- 43. Fernie, J., & Sparks, L. (Eds.). (2004). Logistics and retail management: insights into current practice and trends from leading experts. **Kogan Page Publishers**.
- 44. Forslund, H., & Jonsson, P. (2010). Integrating the performance management process of on–time delivery with suppliers. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, 13(3), 225–241.
- 45. Franz, P. (1997). Achieving Excellence in Logistics through the appropriate style of information management (Doctoral dissertation.(
- 46. Fuxing, X. (2019). Research on Strategy of Enterprise Logistics Cost Control within Intelligent Supply Chain.
- 47. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 343-372.
- 48. Goldsby, T. J., Griffis, S. E., & Roath, A. S. (2006). Modeling lean, agile, and leagile supply chain strategies. **Journal of business logistics**, 27(1), 57–80.
- 49. Grapp, J., & Hülsmann, M. (2008). How to identify and analyse problems in global service supply chains?—concept of a competence—based tool for the logistics controlling in international network structures of the service sector. In 13th International Symposium on Logistics (ISL 2008) Integrating the Global Supply Chain (Vol. 6, p. 467).



- 50. Green Jr, K. W., Inman, R. A., Birou, L. M., & Whitten, D. (2014). Total JIT (T–JIT) and its impact on supply chain competency and organizational performance. **International Journal of Production Economics**, 147, 125–135.
- 51. Groznik, A., & Xiong, Y. (2012). Pathways to supply chain Excellence, **First published**, **Croatia**.
- 52. Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. **Academy of Management Perspectives**, 12(4), 22–42.
- 53. Hossain, M. A., & Tarmizi, H. A. (2018). Intelligent BIM record model for effective asset management of constructed facility.
- 54. Hussain, I., Xiaoyu, Y. U., Si, L. W. S., & Ahmed, S. (2011). Organizational knowledge management capabilities and knowledge management success (KMS) in small and medium enterprises (SMEs). **African Journal of Business Management**, 5(22), 8971–8979.
- 55. Jabr, Q. S., & Abdullah, A. A. (2017). The Adoption of Agile Supply Chain Regulators (process standard and industry standards) to Improve the Organization's Response to its Customers, A descriptive Study in the General Company for the Manufacture of Medicines and Medical Supplies in Samarra. **Tikrit Journal For Administration & Economics Sciences**, 2(38), 1–30.
- 56. Jasti, N. V. K., & Kodali, R. (2015). A critical review of lean supply chain management frameworks: proposed framework. **Production Planning & Control**, 26(13), 1051–1068.



- 57. Jean, R. J. B., Sinkovics, R. R., & Hiebaum, T. P. (2014). The Effects of Supplier Involvement and Knowledge Protection on Product Innovation in Customer–Supplier Relationships: A Study of Global Automotive Suppliers in C hina. **Journal of Product Innovation Management**, 31(1), 98–113.
- 58. Kearney, A. T. (1994). Achieving customer satisfaction through logistics excellence. **Managing Service Quality: An International Journal**.
- 59. Khorasani, S. T., Maghazei, O., & Cross, J. A. (2015). A structured review of lean supply chain management in health care. In Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management (p. 1).
- 60. Kohtamäki, M., & Partanen, J. (2016). Co-creating value from knowledge-intensive business services in manufacturing firms: The moderating role of relationship learning in supplier-customer interactions. **Journal of Business Research**, 69(7), 2498-2506.
- 61. Kruczek, M., & Żebrucki, Z. (2011). Doskonalenie struktury łańcucha dostaw z wykorzystaniem koncepcji Lean. **Logistyka**, 2, 355–362.
- 62. Kumar, R., Kumar, V., Singh, S., & Theraja, P. (2015). Managing the utility of manufacturing process facilities through Lean Supply Chain. Journal of Advance Research in Production and Industrial Engineering, 2(1), 13–23.
- 63. Kurbatov, V. L., Naumenko, S. M., & Halina, M. V. (2016). Conceptual View of the Mechanism of Innovative Development by the



Level in the Economy. International Review of Management and Marketing, 6(1S), 201-207.

- 64. Landscheidt, S., & Kans, M. (2016). Automation practices in wood product industries: Lessons learned, current practices and future perspectives. In The 7th Swedish Production Symposium SPS, 25–27 October, 2016, Lund, Sweden. Lund University.
- 65. Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. **Journal of business ethics**, 107(3), 255–264.
- 66. Liu, S., Leat, M., Moizer, J., Megicks, P., & Kasturiratne, D. (2013). A decision–focused knowledge management framework to support collaborative decision making for lean supply chain management. International Journal of Production Research, 51(7), 2123–2137.
- 67. Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. **The Leadership Quarterly**, 16(4), 591–615.
- 68. Luo, W., Shi, Y., & Venkatesh, V. G. (2018). Exploring the factors of achieving supply chain excellence: a New Zealand perspective. **Production Planning & Control**, 29(8), 655–667.
- 69. Manzini, R., (2012), Warehousing in the Global Supply Chain: Advanced Models, Tools and Applications for Storage Systems, Springer-Verlag London Limited.
- 70. Mao, X., & Zhang, X. (2008). Construction process reengineering by integrating lean principles and computer simulation techniques.



Journal of construction Engineering and Management, 134(5), 371-381.

- 71. Marodin, G. A., Tortorella, G. L., Frank, A. G., & Godinho Filho, M. (2017). The moderating effect of Lean supply chain management on the impact of Lean shop floor practices on quality and inventory. **Supply Chain Management: An International Journal**, 6 (22), 473–485.
- 72. Martichenko, R., & Taylor, L. (2006). Lean Transportation: Fact or Fiction. **FedEx White Paper**, 1–9.
- 73. Martínez–Jurado, P. J., & Moyano–Fuentes, J. (2014). Lean management, supply chain management and sustainability: a literature review. **Journal of Cleaner Production**, 85, 134–150.
- 74. Mehdi, M., & Ahmed, S. (2017). Ambidextrous Supply Chain: The New Model for Supply Chain Excellence. **Pacific Business Review International**, 10(2), 73–88.
- 75. Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. **Journal of marketing**, 65(4), 82-104.
- 76. Moussa, F. Z. B., De Guio, R., Dubois, S., Rasovska, I., & Benmoussa, R. (2019). Study of an innovative method based on complementarity between ARIZ, lean management and discrete event simulation for solving warehousing problems. **Computers & Industrial Engineering**, 132, 124–140.



- 77. Mustafa, M. S., Cagliano, A. C., & Rafele, C. (2013). A proposed framework for lean warehousing. Pioneering Solutions in Supply Chain Performance Management: Concepts, **Technologies and Applications**, 137–149.
- 78. Mutua, M., Ngugi, P., & Odhiambo, R. (2018). Influence of Lean Warehousing Practices on Performance of Large Manufacturing Firms in Kenya.
- 79. Naim, M. M., & Gosling, J. (2011). On leanness, agility and leagile supply chains. **International Journal of Production Economics**, 131(1), 342–354.
- 80. Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff.International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6(2).
- 81. Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations, 64-2,47/22.
- 82. Nimeh, H. A., Abdallah, A. B., & Sweis, R. (2018). Lean supply chain management practices and performance: empirical evidence from manufacturing companies. **International Journal of Supply Chain Management**, 7(1), 1-15.
- 83. Novotna, P., & Vinš, M. (2015). Lean supply chains in engineering, metallurgy and key principles of their management. Metal, 2015, 24th.
- 84. Nowakowski, T. (2011). Analysis of modern trends of logistics technology development. **Archives of Civil and Mechanical Engineering**, 11(3), 699–706.



- 85. Núñez-Merino, M., Maqueira-Marín, J. M., Moyano-Fuentes, J., & Martínez-Jurado, P. J. (2020). Information and digital technologies of Industry 4.0 and Lean supply chain management: a systematic literature review. **International Journal of Production Research**, 1–28.
- 86. Nyakagwa, G. O., & Muthoni, D. K. (2014). Factors affecting implementation of lean procurement in multinational enterprises: a case study of British American Tobacco (Kenya). International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship, 1(11), 1–13.
- 87. Oko, A. (2016). Lean Supply Chain Management; Its Prospect for a Depressed Economy Like Nigeria. **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science**, 2(12), 239720.
- 88. Omwoyo, J. N., Wanyoike, D. M., & Mbeche, W, 2019, Influence of Lean Procurement Initiatives on Supply Chain Agility in Manufacturing Firms in Nakuru County, Kenya. The International Journal of Business Management and Technology, Volume 3 Issue 5.
- 89. Omwoyo, J. N., Wanyoike, D. M., & Mbeche, W.2019, Influence of Lean Procurement Initiatives on Supply Chain Agility in Manufacturing Firms in Nakuru County, Kenya. The International Journal of Business Management and Technology, Volume 3 Issue 5 September



- 90. Ozalp, I., Suvaci, B., & Tonus, H. Z. (2010). A new approach in logistics management: Just in time-logistics (JIT-L). International Journal of Business and Management Studies, 2(1), 37-45.
- 91. Perez, C., de Castro, R., Simons, D., & Gimenez, G. (2010). Development of lean supply chains: a case study of the Catalan pork sector. **Supply Chain Management: An International Journal**.Vol. 15 No. 1, pp. 55–68
- 92. Piyachat, B. (2017). The relationships among resources' commitment reverse logistics innovation reverse logistics performance and reverse logistics cost savings: Manufacturing vs service industry.

 Journal of Administrative and Business Studies, 3(3), 122–135.
- 93. Plenert, G. (2007). Reinventing lean: introducing lean management into the supply chain. **Elsevier**.
- 94. Prasetyawan, Y., & Ibrahim, N. G. (2020, April). Warehouse Improvement Evaluation using Lean Warehousing Approach and Linear Programming. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 847, No. 1, p. 012033). IOP Publishing.
- 95. Quesada, H., Gazo, R., & Sanchez, S. (2012). Critical factors affecting supply chain management: A case study in the US pallet industry. **Pathways to supply chain excellence**, 33–56.
- 96. Razzaque, M. A., & Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**.
- 97. Richey, R. G., Daugherty, P. J., & Roath, A. S. (2007). Firm technological readiness and complementarity: capabilities impacting



logistics service competency and performance. **Journal of Business Logistics**, 28(1), 195–228.

- 98. Riet, C., Clerck, D., & Demeulemeester, E. (2015). Lean beyond company borders: costs or benefits. Faculty of Economics and Business of KU Leuven, Leuven, Belgium.
- 99. Roozitalab, A., & Majidi, M. (2017). Factors affecting on improvement employee empowerment: Case study: Saipa Corporation. **International Review**, (1–2), 9–17.
- 100. Rossini, M., & Portioli Staudacher, A. (2015). Simulation of Lean Principles Impact in a Multi-Product Supply Chain. In 17th International Conference on Operations Management and Strategy (pp. 3551–3555).
- 101. Salam, M. A., & Khan, S. A. (2018). Achieving supply chain excellence through supplier management. **Benchmarking**: **An International Journal**. Vol. 19 lss 3, 275–292
- 102. Sandberg, E., Kihlén, T., & Abrahamsson, M. (2011). Characteristics of a logistics-based business model. **Journal of Marketing Channels**, 18(2), 123–145.
- 103. Sezen, B., & Erdogan, S. (2009). Lean philosophy in strategic supply chain management and value creating. **Journal of Global Strategic Management**, 3(1), 68–73.
- 104. Soetjipto, N., Sulastri, S., Prastyorini, J., Soedarmanto, S., & Riswanto, A. (2021). Implementation of enterprise human resources management standards to achieve supply chain excellence in fertilizer



companies in Indonesia. **Uncertain Supply Chain Management**, 9(1), 107–114.

105. Soni, G., & Kodali, R. (2015). An empirical investigation of supply chain management excellence framework in Indian manufacturing industry. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 229(2), 343–364.

106. Stewart, G. (1995). Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence. **Logistics information** management.

107. Suprayitno, H., & Soemitro, R. A. A. (2018). Preliminary Reflexion on Basic Principle of Infrastructure Asset Management. **Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas**, 2(1).

108. Terziovski, M., & Hermel, P. (2008). Developing Supply Chain Excellence through Strategic Quality Management. The Theories And Practices Of Organization Excellence: New Perspectives, 335.

109. Theagarajan, S. S., & Manohar, H. L. (2015). Lean management practices to improve supply chain performance of leather footwear industry. In 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM) (pp. 1–5). IEEE.

110. Torbianelli, V. A., & Mazzarino, M. (2010). Optimal logistics networks: the case of Italian exports to Russia. **Transition Studies Review**, 16(4), 918–935.

111. Tortorella, G. L., Miorando, R., & Marodin, G. (2017). Lean supply chain management: Empirical research on practices, contexts and



performance. International Journal of Production Economics, 193, 98–112.

- 112. Tortorella, G., Giglio, R., Fettermmann, D. C., & Tlapa, D. (2018). Lean supply chain practices: an exploratory study on their relationship. The International Journal of Logistics Management.
- 113. Tortorella, G., Miorando, R., Fries, C., & Vergara, A. (2018). On the relationship between Lean Supply Chain Management and performance improvement by adopting Industry 4.0 technologies. In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 26–27).
- 114. Ugochukwu, P., Engström, J., & Langstrand, J. (2012). Lean in the supply chain: a literature review. Management and production engineering review, 3, 87–96.
- 115. Ülengin, F., & Uray, N. (2005). Adoption of information technology in supply chain management: Experiences of Turkish firms. **Journal of Transnational Management**, 10(2), 3–31.
- 116. Villarreal, B., Garza-Reyes, J. A., Granda-Gutiérrez, E., Kumar, V., & Lankenau-Delgado, S. (2018). A Lean transportation approach for improving emergency medical operations. **Production Planning & Control**, 29(11), 928-942.
- 117. Vrat, P. (2014). Just-in-Time, MRP, and Lean Supply Chains. In Materials Management (pp. 151-173). Springer, New Delhi.
- 118. Wee, H. M., & Wu, S. (2009). Lean supply chain and its effect on product cost and quality: a case study on Ford Motor Company. Supply Chain Management: An International Journal.



- 119. Wincel, J. P. (2003). Lean supply chain management: a handbook for strategic procurement. **CRC Press**.
- 120. Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, G. K. (2014). Principles of supply chain management: A balanced approach. **Nelson Education**.
- 121. Wodalski, M. J., Thompson, B. P., Whited, G., & Hanna, A. S.
- (2011). Applying lean techniques in the delivery of transportation

infrastructure construction projects (No. CFIRE 03-11). National

Center for Freight and Infrastructure Research and Education (US.(

- 122. Wong, A. (2003). Achieving supply chain management excellence.
- **Total Quality Management & Business Excellence**, 14(2), 151–159.
- 123. Yeung, A. C. (2006). The impact of third-party logistics performance on the logistics and export performance of users: an empirical study. **Maritime Economics & Logistics**, 8(2), 121–139.
- 124. Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. J. E. J. O. O. R. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. **European journal of**

operational research, 159(2), 379-392.

- 125. Zehir, C., & Ozturk, H. Y.2019, Excellence In Logistics Performance: The Effect Of Logistics Capability, Information Systems Capability And Organizational Learning. **Journal of Management Marketing and Logistics**, 6(3), 136–145.
- 126. Zheng-qing, Q. (2017). Analysis of F Company's Logistics Cost and Its. In Jiangsu Commercial Forum (No. 1, p. 11).



127. Zimon, D. (2012). Rola jakościw logistyce produkcji. Przedsiębiorczośći Zarządzanie, **13(12 Szansei zagrożenia rozwoju przedsiębiorczości–aspekty rachunkowe**, finansowei organizacyjne), 125–134.

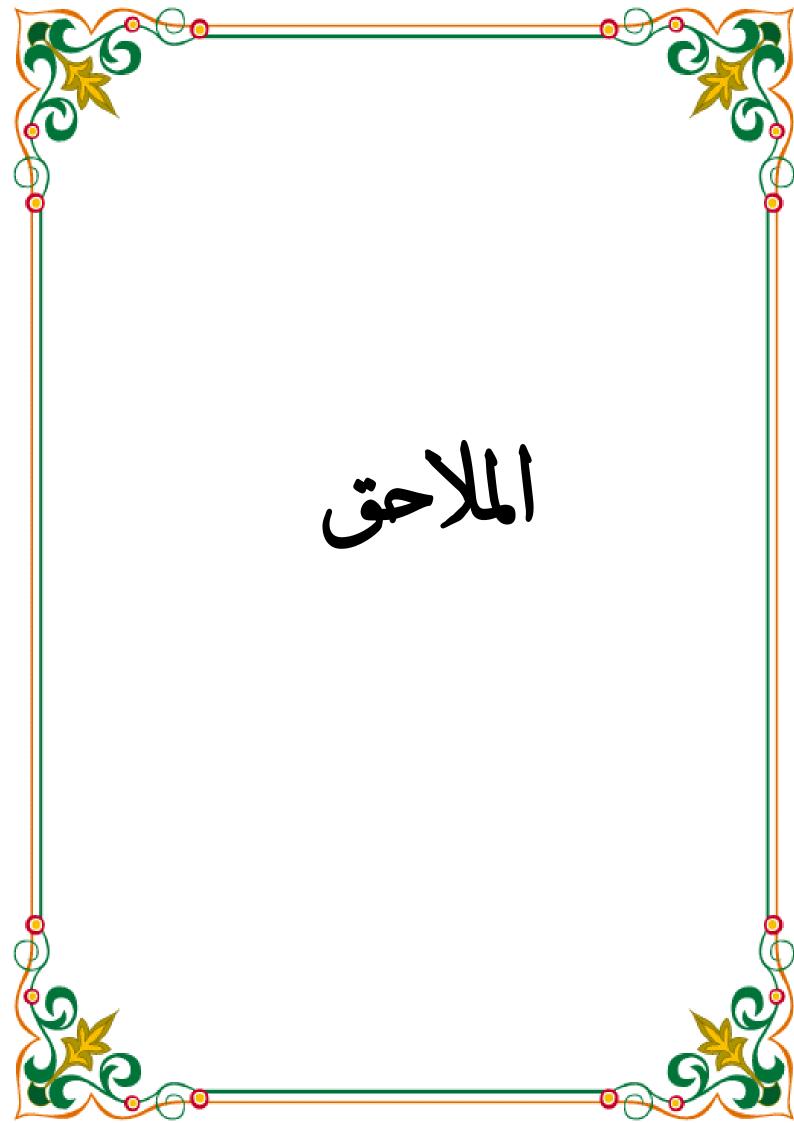
128. Курганов, В. М., & Дорофеев, А. Н. (2019). Майнинг процессов как средство реализации lean transportation. **Іп Прогрессивные Технологии В Транспортных Системах** (рр. 349-355).

C: Thesis& Dissertation

- 1. Abbas, A. W. (2016). The effects of mobile phone technology on logistics performance of clearing and forwarding firms in Mombasa County (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 2. Chen, G. (2017). Lean Supply Chain Management in SMEs: A Case Study of a New Zealand Company, (Doctoral dissertation, University of Otago).
- 3. Dunay, A., & Shaban, F. (2017). Diagnose the practices of lean supply chain management in mineral water factories. SYNERGY–Engineering, Agriculture and Green Industry Innovation: Papers of the V. International Conference of CIGR Hungarian National Committee and the Szent István University. Faculty of Mechanical Engineering Gödöllő. Paper.
- 4. Farrugia, D. (2018). Applying lean to the procurement function and the impact on the supply chain: a case study within a local manufacturing firm (Master's thesis, University of Malta).



- 5. Gang, F. U. (2001). Benefit, Cost and Risk Analysis of Designing A Third-Party E-commerce Logistics Center (Doctoral dissertation, The Chinese University of Hong Kong
- 6. Gergova, I., (2010), Warehouse Improvement with Lean 5S A Case Study of Ulstein Verft AS, Master's thesis, Molde University.
- 7. Johansson, E., (2010), Can lean be mean? A study of negative consequences of lean in supply chains, unpublished Master Thesis, Blekinge School of Management, Sweden.
- 8. Khanna, N. (2007). **An ontology for a lean supply chain** (Doctoral dissertation, Wichita State University).
- 9. Pettersson, A. (2015). **Measurement of excellence and** cost in a supply chain (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).
- 10. Thuranira, M. (2016). The Effect of Lean Supply Chain Management Components on Operational Performance Among Tea Factories in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 11. Ugochukwu, P. (2012). Lean in the supply chain: research and practice.unpublished Master Thesis, Department of Management and Engineering, Linkopings University.







ملحق (1)

اسماء السادة الحكمين

مكان العمل/ جامعة	التخصص	الاسم	اللقب العلمي	ت
ذي قار	نظم معلومات ادارية	عبد العظيم دريفش جبار	۱. د	1
البصرة	تسويق خدمات	عمار يوسف ضجر	۱. د	2
میسان	نظم معلومات ادارية	رياض ضياء عزيز الصفو	۱. د	3
میسان	ادارة انتاج وعمليات	علاء عبد السلام مصطفى	۱. د	4
القادسية	ادارة تسويق	اثير عبدالامير حسوني	۱. د	5
القادسية	ادارة انتاج وعمليات	بشرى عبد الحمزة عباس	۱. م. د	6
البصرة	ادارة جودة	شذى احمد علوان	۱. م. د	7
ذي قار	ادارة منظمة	لیث خلیل ابراهیم	۱. م. د	8



ملحق (2)

استمارة الاستبيان

	المحترم	السيد ا
--	---------	---------

السيدة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

ولكم منا فائق التقدير والاحترام داعين لكم بدوام الموفقية والنجاح





الجزء الاول

معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب: يرجى وضع علامة $(\sqrt{})$

(1) صنف المجتمع: ذكر انثى

40 - 41 40 - 31 فأقل 30 العمر:

60 - 51 فأكثر

(3) التحصيل العلمي: اعدادية دبلوم فني بكالوريوس

دبلوم عالي ماجستير

(4) المنصب الوظيفي: مسؤول قسم مسؤول شعبة معاونيهم

15 - 11 10 - 6 سنوات فأقل 6 - 10 15 - 15 (5)

20 – 16 فأكثر





الجزء الثاني

متغيرات الدراسة

اولاً: - اداره سلسله الامداد الرشيق: - تطبيق وادارة مبادئ وممارسات الادارة الرشيقة في سلسلة الامداد لتخفيض التكاليف والحد من الهدر وتلبية متطلبات الزبائن (al.,2020:3).

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الفقرات	ت
راء الرشيق: هي قدرة المنظمة على تحقيق الفوائد بعيدة المدى عن طريق بيع اكبر قدر ممكن من						
بيعات للزبائن.						
					قامت الشركة بتضمين استراتيجيات اداره	
					سلسله الامداد الرشيق في عملية التخطيط	1
					الاستراتيجي	
					قامت الشركة بدمج الموردين في سلسلة	2
					الامداد بأكملها لتحسين خدمة الزبائن	<i></i>
					لدى الشركة القدرة على تقليل الهدر في	3
					عمليات الشراء	3
					تتشئ الشركة رؤية في الوقت الفعلي	4
					المخزون قيد الحركة.	4
					تعتمد الشركة على عدد قليل من الموردين	5
علاقات	نتجات وبناء	فضل الم	الى تقديم ا	ن خلالها	اج الرشيق: هي استراتيجية تسعى المنظمة مر	الانت
	ن الهدر	ة خالية مر	يات انتاجيا	جات وعما	ية مع الزبائن وسلاسل امداد رشيقة وتطوير منت	ايجاب
					نفذت الشركة الإنتاج الخالي من الهدر في	1
					سلسلة الامداد	1
					هناك زيادة في تدفق المنتجات من خلال	
					القضاء على جميع الأنشطة غير ذات القيمة	2
					المضافة في الشركة	
					تحرص الشركة على تكامل للرؤية والثقافة	3
					والاستراتيجية لخدمة الزبائن بجودة عالية	
					وتكلفة منخفضة وأوقات تسليم قصيرة في	



	الشركة					
	تمتلك الشركة تقنيات إنتاج مرنة باستخدام					
4	الحد الأدنى من مخزونات المواد الخام.					
4						
التذ	ز ين لرشيق: هي معالجة المشاكل وتحليلها من	، اقتر	راح حلول ن	نعمل علے	ل تحسین کفا	اءة نظام
المس	تودعات 					
1	نفذت الشركة نظام التخزين الخفيف					
2	تدعم إدارة الشركة التخزين الخفيف من خلال					
<i></i>	توفير موارد كافية					
3	الشركة لديها مركز توزيع.					
4	خفضت الآليات الموجودة من النفايات					
4	والتكلفة التشغيلية.					
5	لقد قامت شركتك بدمج أنظمتها وتحسين					
<i>J</i>	أدائها التشغيلي نتيجة لذلك					
النقل	، الرشيق: يمثل مدخل لتحسين عمليات نقل الم	التي	ترکز علی	تحديد الن	فايات المتعلق	فة بكفاءة
عالي	ä		,			
1	تمتلك الشركة نظام نقل سليم					
2	هناك علاقة بين النقل ونظام الانتاج في					
	الوقت المناسب في الشركة.					
3	تتمتع الشركة بتدفق رشيق للسلع والخدمات					
	للزبائن.					

ثانياً: - التفوق اللوجستي: - هي عملية ضمان تحقيق التحسين المستمر والابداع داخل المنظمة (Castro et al.,2020:102).

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الفقرات	ت
					تدرك الشركة بان احدى متطلبات تحقيق التفوق اللوجستي هي الايفاء بمتطلبات	1
					الزيائن.	





ترى الشرة	ي الشركة بان التركيز على الزبون وفهم			
2 متطلباته	طلباته يسهم في تحسين جودة الخدمة			
اللوجستية.	وجستية.			
طورت ال	ورت الشركة انشطتها اللوجستية بحيث			
3 تكون مص	ون مصممة خصيصاً لتلبية متطلبات			
الزبائن.	يائن.			
حددت الش	ددت الشركة ابعاد جودة الخدمة اللوجستية			
	ن وجهة نظر الزبون.			
تدرك ال	رك الشركة بان تحسين العمليات			
5 اللوجستية	وجستية لخفض الكلف تعد من المتطلبات			
لتحقيق الد	حقيق التفوق اللوجستي.			
يسهم تطو	مهم تطوير قدرات الشركة اللوجستية في			
	قيق التفوق اللوجستي.			
ا تراعي الش	عي الشركة في تصميم شبكة اللوجستيات			
,	مايير الخدمة المقدمة لتحقيق التفوق فيها.			
ا لدى الشر	ى الشركة المرونة في ادارة خدماتها			
	وجستية مع حالات عدم التأكد البيئي.			
تلجأ الشر،	جأ الشركة الى الشراكة والعلاقة التبادلية			
9 مع المو	م الموردين بهدف تحقيق التفوق			
اللوجستي.	وجستي.			
تبني الشر	ئي الشركة علاقتها مع الموردين لفترات			
10 طويلة.	ويلة.			
نتميز الع 11	ميز العلاقة بين شركتنا ومورديها بالثقة			
المتبادلة.	ىتبادلة.			
تدرك الشر	رك الشركة بان تحقيق التفوق اللوجستي			
12 لا يتحقق	يتحقق بدون وجود تعاون وثيق بينها			
وبين مورد	ين مورديها.			
تمتاز الشر	تاز الشركة بإدارة أعمالها اللوجستية عن			
	ريق فرق عمل لوجستية متميزة			

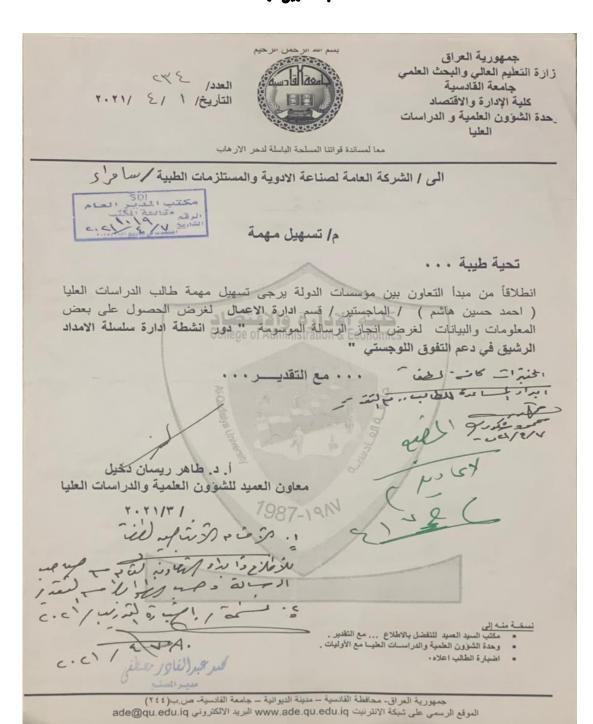


14	يعطي المدراء اللوجستيك في الشركة اهمية			
	لعمال اللوجستيك لتأثيرهم في تحقيق			
	التفوق.			
	يشارك المدراء اللوجستيك في الشركة عمال			
15	اللوجستيك في وضع الخطط المتعلقة			
	بالأنشطة اللوجستية.			
16	تمتلك الشركة عاملين يمتازون بالخبرة في			
	مجال إدارة الانشطة اللوجستية.			
1.7	تطبق الشركة نظام معلومات متطور لإدارة			
17	انشطتها اللوجستية.			
18	تدرك الشركة اهمية نظام المعلومات في			
18	تحقيق التفوق اللوجستي.			
19	سهل نظام المعلومات المتبع في الشركة			
19	اداء الانشطة اللوجستية.			
	يرسل نظام المعلومات في الشركة			
20	المعلومات عن الانشطة اللوجستية الى			
	الاطراف ذات العلاقة.			



ملحق (3)

كتاب تسهيل مهمة





a

Abstract

The main objective of the current study is to measure the role of the Lean Supply Chain Management activities represented by (lean purchasing, lean production, lean warehousing, and lean transportation) in supporting the logistical excellence of a sample of administrative leaders in the General Company for the Pharmaceutical Industry and Medical Appliances in Samarra. The problem of the study through several questions regarding the relationship between the study variables and their nature, which is reflected in measuring the extent of the company's interest in adopting lean supply chain activities represented by (lean purchasing, lean production, lean warehousing, and lean transportation) in order to achieve logistical superiority in its operations, and accordingly The study sample was represented by (132) leaders, and accordingly, the study problem was formulated with regard to the relationship between the variables included in the study, which determined the objectives of the study, which were represented in the hypothetical scheme, and crystallized the formulation of the special hypotheses that were measured in the statistical package for modeling structural equations in the manner of squares. In order to analyze what was provided by the study tool, a group of statistical methods were used, represented in the confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha coefficient, And the coefficient of determination (R2), the normal distribution of data, and the descriptive statistics represented by the arithmetic mean, standard deviation, and the correlation coefficient, and the results of the study showed a clear and important perception about the relationship between agile supply chain management and logistical superiority, and perhaps the most important findings of the study are reflected in the existence of a relationship Correlation and positive statistical significance between agile supply chain management and logistical superiority, as well as the necessity of limiting the studied company to the adoption of an information system that contributes to the development of logistical activities to the relevant parties, which indicates the need for the concerned institution to work on the use of high-level technological mechanisms in order to Ensure the implementation of its proposals with high quality.

Keywords: Lean Supply Chain Management & Logistics Excellence.

