

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مرونة سلاسل التوريد وأثرها على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة
في القطاع الدوائي في فلسطين

إستبرق محمد علي جاموس

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1447هـ - 2025م

مرونة سلاسل التوريد وأثرها على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

إعداد:

إستبرق محمد علي جاموس

بكالوريوس محاسبة - جامعة القدس - فلسطين

المشرف الرئيس: د. طارق درابيع

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في المحاسبة
والضرائب-من كلية الأعمال والإقتصاد -جامعة القدس

1447هـ - 2025م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير المحاسبة والضرائب

إجازة الرسالة

مرونة سلاسل التوريد وأثرها على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

اسم الطالب: إستبرق محمد علي جاموس

الرقم الجامعي: 22212581

المشرف: د. طارق درابيع

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 23 / 12 / 2025، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | | |
|--|----------------|-----------------------|
| التوقيع:  | د. فراس بركات | 1. رئيس لجنة المناقشة |
| التوقيع:  | د. طارق درابيع | 2. المشرف |
| التوقيع:  | د. أكرم رحال | 3. ممتحناً داخلياً |
| التوقيع:  | د. مهند رزق | 4. مُمتحناً خارجياً |

القدس - فلسطين

1447 هـ / 2025

الإهداء

إلى قلبي النابض وحلمي الأبدي وطني فلسطين
إلى روح حملتني على أجنحة الفخر والعطاء والذي الحبيب محمد رحمه الله
إلى ينبوع الحنان الذي لا يجف أبدًا أُمي الغالية حنان
إلى رفيق دربي وسندي في كل خطوة زوجي الغالي يونس
إلى فرحة عمري وبهجتي التي لا تتطفئ أولادي أحمد وفدوى
إلى من شاركوا رحلتي بالحب والدعم أخي وأخواتي

الباحثة: إستبرق جاموس

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، استكمالاً لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة، أو معهد آخر.

الإسم: إستبرق محمد جاموس



التوقيع :

التاريخ : 2025/12/23

الشكر والتقدير

في مطلع هذا الشكر ارفع أكف الحمد والثناء لخالق الأرض والسماء الذي ألهمني الصبر والعزيمة، ويسر لي السبل لتحقيق ما أسعى إليه ، فكل نجاح هو من فيضكرمه وكل خطوة مضيئة ما كانت لتتم إلا برعايته.

والشكر موصول إلى مشرفي الدكتور الفاضل طارق درابيع على ما قدمه لي من توجيه علمي قيم، وإرشادات ثرية، ودعم متواصل، والذي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

كما أتوجه بالشكر والعرفان أيضا لرئيس الجلسة د. فراس بركات و إلى أعضاء لجنة المناقشة د. أكرم رحال، و د مهند رزق ، على ملاحظاتهم البناءة، وآرائهم العلمية القيمة، التي أسهمت في إثراء محتوى الدراسة وتعزيز جودتها الأكاديمية.

ولا يفوتني تقديم خالص الشكر والاعتزاز الى الصرح العلمي الذي أحتواني علما وتوجيها وكانت موطناً للنمو والتعلم جامعتي جامعة العاصمة جامعة القدس وأخص بالذكر كليتي العريقة كلية الأعمال والإقتصاد بكارها المحترم على ما قدموه من علم ومعرفة ودعم خلال مسيرتي العلمية.

كما أعبر عن بالغ امتناني لكل من كان له دور في إتمام هذه الرسالة من دعم علمي أو معنوي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

الباحثة: إستبرق جاموس

مصطلحات الدراسة

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	التعريف
سلاسل التوريد	<i>Supply Chain</i>	وفقاً لـ (Chopra & Meindl 2019) ، تُعرّف سلسلة التوريد بأنها منظومة مترابطة من الجهات والأنشطة التي تُعنى بتدفق السلع والمعلومات من الموردين إلى المستهلك النهائي بهدف تحقيق الكفاءة وتلبية طلب السوق.
مرونة سلاسل التوريد	<i>Supply Chain Resilience</i>	وفقاً لـ (Ponomarov & Holcomb 2009) ، تُعرّف مرونة سلاسل التوريد بأنها القدرة على استبقاء العمليات أو استعادتها بسرعة بعد وقوع اضطرابات غير متوقعة مثل الأزمات السياسية، إغلاق الحدود، أو انقطاع المواد الخام.
المتانة	<i>Robustness</i>	يشير (Sheffi & Rice 2005) إلى أن المتانة تعني قدرة النظام على الاستمرار في العمل وتحمل الصدمات دون إحداث تغييرات جوهرية في هيكله أو أدائه، مثل استمرار خط الإنتاج رغم تعطل أحد الموردين.
المرونة التشغيلية / الخفة	<i>Agility</i>	الخفة / المرونة التشغيلية: (Agility) بحسب (Christopher & Towill 2001) ، تُعرّف الخفة بأنها سرعة وقدرة الشركة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في الطلب أو الإمداد، من خلال تعديل جداول الإنتاج والعمليات التشغيلية بمرونة عالية.
التكيف	<i>Adaptability</i>	وفقاً لـ (Lee 2004) ، يشير التكيف إلى قدرة سلسلة التوريد على إعادة تشكيل نفسها على المدى المتوسط والطويل، من خلال تغيير مصادر التوريد أو إعادة تصميم الشبكة اللوجستية بما يتلاءم مع البيئة المتغيرة.
إستمرارية الأعمال	<i>Business Continuity</i>	يعرّف (ISO 22301 2019) استمرارية الأعمال بأنها مجموعة الخطط والإجراءات التي تضمن استمرار الوظائف الحيوية للمنظمة أثناء الاضطرابات وبعدها، بما يشمل خططاً بديلة للتوريد والتوزيع.
إدارة المخاطر في سلسلة التوريد	<i>Supply Chain Risk Management</i>	وفقاً لـ (Tang 2006) ، تُعد إدارة مخاطر سلسلة التوريد عملية منهجية لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تؤثر على الإمداد أو الجودة أو مواعيد التسليم.
الاسترداد / العودة للعمل (التشافي)	<i>Recovery / RTO (Recovery Time Objective)</i>	بحسب (Sheffi 2007) ، يُقصد بـ زمن الاسترداد الهدف الزمني المطلوب لإعادة القدرات التشغيلية إلى مستواها الطبيعي بعد حدوث اضطراب، ويُعد مؤشراً أساسياً في تقييم مرونة سلاسل التوريد.
مخزون الأمان الإستراتيجي	<i>Strategic Safety Stock</i>	يشير (Chopra & Meindl 2019) إلى أن مخزون الأمان هو مخزون احتياطي من المواد الخام أو المنتجات النهائية يُستخدم لتغطية فترات الانقطاع المؤقت وتقليل مخاطر توقف الإنتاج.

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	التعريف
تنويع الموردين	<i>Supplier Selection</i>	وفقاً لـ (Tang & Tomlin 2008) ، يُقصد بتنويع الموردين الاعتماد على أكثر من مورد للمادة نفسها بهدف

تقليل المخاطر الناتجة عن الاعتماد على مورد واحد، خاصة في الصناعات الحساسة كصناعة الأدوية.

يُعرف توزيع الموارد بأنه العملية التي يتم من خلالها توزيع الموارد المتاحة (مالية، بشرية، إنتاجية...) على الأنشطة والمشروعات المختلفة وفق أسس تخطيطية واستراتيجية تضمن الاستخدام الأمثل لها وتحقيق الأهداف المحددة ضمن قيود الميزانية والزمن (أرابيكا، 2023).

بحسب (Chopra & Meindl 2019)، يشير تصميم شبكة الإمداد إلى تخطيط مواقع المصانع والمستودعات وقنوات التوزيع بما يحقق توازنًا بين الكلفة، السرعة، والمرونة التشغيلية.

وفقًا لـ (Chopra & Meindl 2019)، يشير الاختيار بين الاعتماد على مصادر محلية أو دولية إلى قرار استراتيجي يؤثر في زمن التوريد ومستوى التعرض للمخاطر الدولية، مثل القيود التجارية، تقلبات الأسعار، والاضطرابات السياسية.

بحسب (Garvin 1987)، تُعرف جودة الإمداد والرقابة بأنها مجموعة الإجراءات والأنظمة التي تضمن التزام المواد الخام والمنتجات النهائية بمعايير السلامة والفاعلية والجودة المعتمدة.

وفقًا لـ (Sheffi 2007)، تعكس القدرة على الاستجابة لحالات الطوارئ مدى جاهزية الفرق التشغيلية والعمليات التنظيمية للتعامل السريع والفعال مع الحوادث المفاجئة مثل الحرائق، الفيضانات، أو الأزمات التشغيلية.

يشير (Venkatraman & Ramanujam 1986) إلى أن أداء الشركة يُقاس من خلال مجموعة مؤشرات مالية وتشغيلية، تشمل الربحية، الحصة السوقية، كفاءة التكلفة، جودة المنتج، رضا العملاء، والالتزام بمواعيد التسليم.

وفقًا لـ (Brigham & Ehrhardt 2017)، تُعرف الاستراتيجيات المالية بأنها مجموعة السياسات والقرارات المالية طويلة الأجل التي تعتمدها الشركة لإدارة مواردها المالية بكفاءة، وتحقيق التوازن بين الربحية والمخاطر، ودعم الاستدامة والنمو في بيئة أعمال متغيرة.

Resource allocation

توزيع المصادر

Supply chain Desing

تصميم شبكة الإمداد

Local vs. International Sourcing

المصادر المحلية مقابل الدولية

Supply Quality / QC

جودة الإمداد والرقابة

Emergency Response Capability

القدرة على الإستجابة لحالات الطوارئ

Firm Performance

أداء الشركة

Financial Strategies

الإستراتيجيات المالية

الملخص

تعد مرونة سلاسل التوريد عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية واستدامة الأداء للشركات، لا سيما في القطاعات الحساسة مثل القطاع الدوائي، حيث تواجه الشركات تحديات مستمرة نتيجة التغيرات والاضطرابات في بيئة الأعمال. في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر مرونة سلاسل التوريد على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، مع التركيز على أبعاد استراتيجية وتشغيلية تشمل خفة الحركة، المتانة، والاستراتيجيات المالية، ومدى قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات البيئية.

استندت الدراسة إلى إطار نظري متكامل تناول مفاهيم المرونة وأبعادها المختلفة، موضحاً دورها في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وجودة خدمة العملاء، وربط هذه المفاهيم بأداء الشركات من خلال كفاءة التكلفة ورضا العملاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات عبر استبانة موجهة للموظفين في الشركات الدوائية الفلسطينية، بهدف وصف واقع المرونة وأبعادها وتحليل أثرها على الأداء المالي والتشغيلي للشركات.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين أبعاد المرونة وخفة الحركة والمتانة والاستراتيجيات المالية وأداء الشركات، حيث عززت المرونة وخفة الحركة القدرة على التكيف مع التغيرات، وساهمت الاستراتيجيات المالية والمتانة في تحسين كفاءة التكلفة وتقديم خدمة عملاء متميزة. وتؤكد الدراسة على أهمية تبني سياسات تشغيلية ومالية مرنة كأداة رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق ميزة مستدامة للشركات في القطاع الدوائي الفلسطيني.

الكلمات المفتاحية: سلاسل التوريد، مرونة سلاسل التوريد، المتانة، خفة الحركة ،
الإستراتيجيات المالية، كفاءة التكلفة ، خدمة العملاء ، أداء الشركات، قطاع الأدوية.

Supply Chain Resilience and Its Impact on the Financial Performance of Pharmaceutical Companies in Palestine

Prepared by: Istabrak Mohammad Ali Jamous

Supervisor: Dr. Tareq Drabee'

Abstract:

Supply chain resilience is a critical factor in enhancing competitiveness and sustaining company performance, particularly in sensitive sectors such as the pharmaceutical industry, where firms face continuous challenges due to environmental changes and disruptions. This study aims to examine the impact of supply chain resilience on the financial and operational performance of pharmaceutical companies in Palestine, focusing on strategic and operational dimensions, including agility, robustness, and financial strategies, as well as the firms' ability to adapt to changing conditions.

The research is grounded in a comprehensive theoretical framework addressing the concepts and dimensions of resilience, highlighting its role in improving operational efficiency and customer service quality, and linking these dimensions to company performance through cost efficiency and customer satisfaction. The study adopts a descriptive-analytical methodology, collecting data through a structured questionnaire distributed to employees in Palestinian pharmaceutical companies, to describe the current state of resilience and analyze its effect on financial and operational performance.

The findings reveal a positive and statistically significant relationship between resilience dimensions—agility, robustness, and financial strategies—and company performance. Agility and resilience enhance adaptability to change, while financial strategies and robustness contribute to cost efficiency and superior customer service. The study emphasizes the importance of implementing flexible operational and financial policies as a key means to strengthen competitiveness and achieve sustainable advantage for companies in the Palestinian pharmaceutical sector.

Keywords: Supply Chains, Supply Chain Resilience, Robustness, Agility, Financial Strategies, Cost Efficiency, Customer Service, Company Performance, Pharmaceutical Sector.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تُعتبر سلاسل التوريد جزءًا حيويًا من صناعة الأدوية على مستوى العالم، حيث تضمن تدفق المواد الخام، والمنتجات الوسيطة، والأدوية النهائية بشكل سلس وفعال. تعتمد كفاءة هذه السلاسل على التخطيط الجيد، وإدارة المخاطر، والقدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في الطلب أو العرض. وتواجه الشركات الدوائية تحديات مثل تقلب أسعار المواد الخام، والتغيرات التنظيمية، والمخاطر الصحية والوبائية، التي تتطلب مرونة عالية لضمان استمرارية الإنتاج وجودة المنتجات (Christopher, 2016; Chopra & Sodhi, 2014).

على الرغم من التقدم الكبير في تطوير نظريات إدارة سلاسل التوريد، تواجه الشركات تحديات متعددة مثل تعقيد الشبكات اللوجستية، الاعتماد على موردين محددين، وتأثير الأزمات العالمية مثل الجوائح والكوارث الطبيعية على التوريد. وقد فاقمت الحرب الأخيرة عام 2023 على قطاع غزة التحديات بشكل كبير وواضح داخل الضفة الغربية على وجه الخصوص، حيث واجهت الشركات صعوبات غير مسبقة في تأمين المواد الخام والمستلزمات الطبية، وتعطل البنية التحتية للنقل واللوجستيات، مما أثر على توزيع الأدوية داخل القطاعين العام والخاص. ومع ذلك، توفر هذه الأزمات فرصًا للشركات لتطبيق استراتيجيات مرنة مثل التنوع في المصادر، التخزين الاستراتيجي، واستخدام تقنيات التنبؤ الحديثة، والتي تسهم في تحسين القدرة على التكيف وتقليل المخاطر التشغيلية وضمان استمرار توافر الأدوية الأساسية للسكان المتضررين.

(Ivanov, 2019; Wieland & Wallenburg, 2012; Smith, 2024; Al-Khatib, 2024)

يواجه الاقتصاد الفلسطيني معوقات عديدة نتيجة الاحتلال والقيود الاقتصادية والسياسية، والتي تؤثر بشكل مباشر على جميع القطاعات الصناعية. يُعد القطاع الدوائي من القطاعات الحيوية في فلسطين، حيث يلعب دورًا مهمًا في تأمين احتياجات السوق المحلي من الأدوية وتوفير فرص العمل، كما يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي المحلي. إلا أن هذا القطاع يواجه صعوبات تتعلق بتأمين المواد الخام، صعوبة الوصول إلى الأسواق الدولية، وتراجع القدرة الشرائية للمستهلكين، مما يضع ضغطًا على مرونة سلاسل التوريد للشركات العاملة في هذا القطاع ويؤثر على أدائها التشغيلي والمالي. (Haddad, 2022; Mansour, 2021)

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تدفق البضائع وحركة سلاسل التوريد في القطاع الدوائي الفلسطيني

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف تدفق البضائع ومرونة سلاسل التوريد لدى الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، نتيجة القيود المفروضة على حركة المواد الخام والمدخلات الإنتاجية، إضافة إلى التعقيدات اللوجستية المرتبطة بعمليات الاستيراد والتوزيع في بيئات عالية المخاطر. ويؤدي هذا الضعف إلى اختناقات في سلسلة التوريد تحدّ من قدرة الشركات على ضمان استمرارية الإنتاج وتوافر المنتجات الدوائية في السوق المحلي بالوقت والكلفة المناسبين. كما ينعكس ذلك سلبيًا على كفاءة إدارة المخزون، ويزيد من احتمالية حدوث نقص في بعض الأصناف الدوائية، الأمر الذي يضعف القدرة التنافسية للشركات ويؤثر على أدائها التشغيلي بصورة عامة (Malik et al., 2024; Ali et al., 2024).

انقطاعات سلاسل التوريد وأثرها على الأداء المالي والتشغيلي

تعاني الشركات الدوائية من انقطاعات متكررة في سلاسل التوريد، تفاقمت حدتها في ظل الأزمات الممتدة والحروب، مما أدى إلى تأخيرات في توريد المواد الخام والمنتجات النهائية واضطراب في عمليات الإنتاج والنقل. وأسهمت هذه الانقطاعات في ارتفاع التكاليف التشغيلية، وتراجع كفاءة استغلال الموارد، وانخفاض الإنتاجية، وهو ما انعكس سلبيًا على الأداء المالي والتشغيلي للشركات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن اضطرابات سلاسل التوريد تؤثر بشكل مباشر على الربحية، والسيولة، واستقرار العمليات التشغيلية، خاصة في القطاعات الحيوية كقطاع الأدوية، مما يبرز محدودية النماذج التقليدية لإدارة سلاسل التوريد في البيئات غير المستقرة. (Ivanov et al., 2024; Wang et al., 2025)

ضعف سلاسل التوريد والسوق المحلي

ينعكس ضعف تدفق البضائع وانقطاعات سلاسل التوريد بشكل مباشر على المبيعات المباشرة للشركات الدوائية، من خلال عدم القدرة على تلبية الطلب في الوقت المناسب، وتراجع مستوى خدمة العملاء، وفقدان جزء من الحصة السوقية. كما يؤدي عدم انتظام التوريد إلى اضطراب العلاقة مع الصيدليات والمؤسسات الصحية، ويحد من قدرة الشركات على التخطيط البيعي طويل الأجل وإدارة قنوات التوزيع بكفاءة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن تعزيز مرونة سلاسل التوريد يساهم في تحسين أداء المبيعات، واستقرار الخدمة المقدمة للسوق المحلي، ودعم استدامة الشركات في البيئات الاقتصادية عالية التقلب (Ali et al., 2024; Malik et al., 2024).

من هنا، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم دور مرونة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، وكيفية تعزيز هذه المرونة في ظل التحديات المختلفة ونتج عن ذلك السؤال الرئيس للدراسة وكان على النحو الآتي

➤ **السؤال الرئيسي للدراسة:** كيف تؤثر مرونة سلسلة التوريد على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين؟

وأنبثق منه أسئلة فرعية وهي:

- **السؤال الفرعي الأول** هل تؤثر المتانة لسلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين ؟
- **السؤال الفرعي الثاني** هل هناك أثر لخفة الحركة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين؟
- **السؤال الفرعي الثالث** هل تؤثر الإستراتيجيات المالية لسلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين ؟

1.3 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة على التعرف على ما يلي :

- **هدف الدراسة الرئيسي :** معرفة مدى تأثير مرونة سلسلة التوريد علالأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.
- وأنبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- **الهدف الفرعي الأول:** معرفة مدى تأثير المتانة لسلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.
- **الهدف الفرعي الثاني:** معرفة مدى تأثير خفة الحركة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.
- **الهدف الفرعي الثالث:** معرفة مدى تأثير الإستراتيجيات المالية لسلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

1.4 مبررات الدراسة

التحديات الاقتصادية واللوجستية والحاجة للمرونة

تبرز الحاجة إلى هذه الدراسة تزامناً مع التحديات المختلفة التي يواجهها الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، والقطاع الصناعي وخصوصاً القطاع الدوائي بشكل خاص، وذلك نتيجة التعقيدات اللوجستية، وصعوبة الحصول على الموارد الحيوية، وتعطل حركة السلع والمدخلات. وتتعرض هذه التحديات بشكل مباشر على قدرة الشركات المحلية على الصمود والنمو في بيئة مضطربة ومتقلبة، مما يفرض عليها ضرورة امتلاك سلاسل توريد مرنة قادرة على التكيف السريع مع الأزمات والمخاطر المختلفة.

(Sheffi & Rice, 2005/Christopher & Peck, 2004)

استمرارية الأعمال وأهمية المرونة في القطاع الدوائي

من ناحية أخرى، تمثل مرونة سلاسل التوريد عنصراً أساسياً في الحفاظ على استمرارية الأعمال، وضمان توفير الأدوية في السوق المحلي دون انقطاع، وهو ما يُعد من القضايا الحيوية في الفترات التي تشهد أزمات صحية أو سياسية أو اقتصادية. وتكتسب هذه الأهمية بعداً أكبر في القطاع الدوائي نظراً لحساسيته العالية، حيث يؤدي أي خلل في سلسلة التوريد إلى آثار مباشرة على الصحة العامة واستقرار الأسواق. كما أن حداثة موضوع مرونة سلاسل التوريد وارتباطه الوثيق بالظروف الاقتصادية الراهنة يعزز من أهميته العلمية والعملية (Chowdhury et al., 2021, Ivanov, 2020).

وقد جاءت هذه الدراسة استجابةً لحاجة أكاديمية وعملية لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال، حيث تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود عدد محدود من الدراسات في السوق المحلي الفلسطيني تناولت بعض الجوانب المرتبطة بسلاسل التوريد، مثل التحديات اللوجستية، واستمرارية الأعمال، وتأثير القيود وعدم الاستقرار على الأداء التشغيلي للشركات، ولا سيما في القطاع الدوائي.

إلا أن هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر ومتكامل دور الاستراتيجيات المالية في تعزيز مرونة سلاسل التوريد وانعكاس ذلك على الأداء المالي والتشغيلي للشركات. وبناءً عليه، تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تعالج هذا الموضوع بصورة شمولية ضمن السياق الفلسطيني، وتسعى إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة الشركات المحلية على تحسين أدائها المالي والتشغيلي.

1.5 أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة في جانبين على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من سعيها إلى الإسهام في تطوير الأدبيات العلمية المرتبطة بمرونة سلاسل التوريد، من خلال بناء إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين مرونة سلسلة التوريد وكل من خفة الحركة، والمتانة، والاستراتيجيات المالية، وأداء الشركات من حيث كفاءة التكلفة وجودة خدمة العملاء. فقد أوضح Ponomarov و Holcomb (2009)، أن معظم الدراسات المبكرة ركزت على مرونة سلاسل التوريد بوصفها قدرة تشغيلية أو لوجستية دون التعمق في أبعادها المالية. كما أشار Tukamuhabwa وآخرون (2015) إلى أن نماذج المرونة لا تزال تعاني من قصور في دمج الجوانب المالية والاستراتيجية ضمن تحليل الأداء. وفي السياق نفسه، بين Ivanov (2020) و Chowdhury وآخرون (2021)، أن الأزمات الحديثة كشفت عن فجوة نظرية واضحة في تفسير العلاقة بين مرونة سلاسل التوريد والأداء المالي، خاصة في البيئات غير المستقرة والاقتصادات المقيدة. وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم معالجة نظرية شمولية ضمن سياق القطاع الدوائي الفلسطيني، الذي لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية نوعية يمكن أن تشكل أساساً لدراسات مستقبلية. Ivanov, 2020؛ Tukamuhabwa et al., 2015؛ Ponomarov & Holcomb, 2009 ؛ (Chowdhury et al., 2021)

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من الحاجة العملية المتزايدة لتعزيز مرونة سلاسل التوريد في قطاع صناعة الأدوية، ولا سيما في البيئات التي تتعرض لاضطرابات متكررة. فقد أكدت منظمة الصحة العالمية (WHO, 2020) أن ضعف مرونة سلاسل التوريد الدوائية يؤدي إلى انقطاعات حادة في توفر الأدوية وارتفاع التكاليف التشغيلية، مما يهدد استمرارية الخدمات الصحية. كما أوضح Dolgui و Ivanov (2021)، أن الأزمات العالمية، مثل جائحة كوفيد-19، أبرزت الحاجة إلى نماذج تطبيقية تعزز قدرة الشركات على الاستجابة والتعافي السريع. وفي هذا الإطار، أشار Sheffi و Rice (2005)، و (2016)

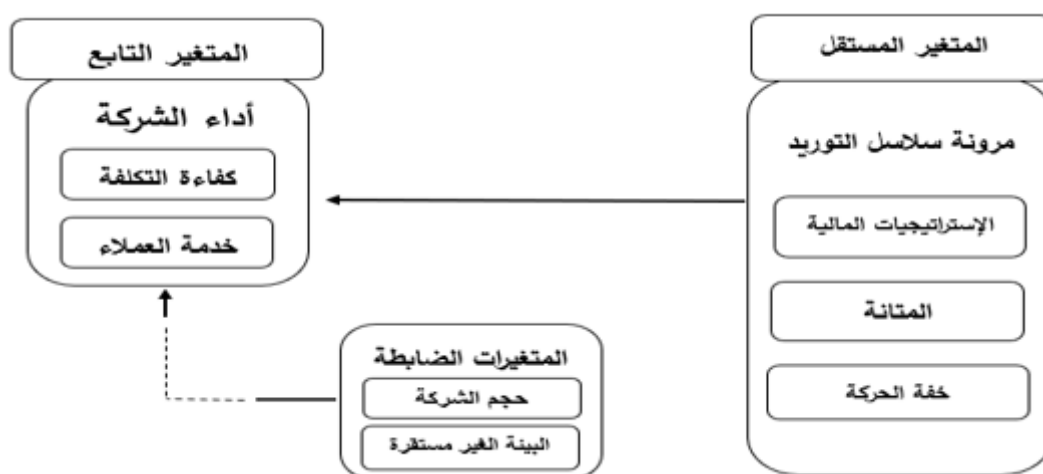
Christopher، إلى أن تبني استراتيجيات مالية مرنة إلى جانب خفة الحركة والمتانة التشغيلية يسهم بشكل مباشر في تقليل المخاطر وتحسين كفاءة العمليات ومستوى خدمة العملاء. وبناءً عليه، تسهم هذه الدراسة في تقديم نتائج عملية يمكن أن تدعم صنّاع القرار في الشركات الدوائية الفلسطينية في تطوير ممارسات أكثر مرونة وفعالية في إدارة سلاسل التوريد.

(Ivanov & Dolgui, 2021؛WHO,2020؛ Christopher, 2016؛Sheffi& Rice, 2005)

1.6 نموذج الدراسة ومتغيراتها

1.6.1 نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة بناءً على متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة على النحو الآتي :



الشكل رقم (1.1) : نموذج الدراسة

المصدر: إعداد إستبرق جاموس ، وذلك إستنادا على دراسات سابقة من حيث المتغيرات التابعة والمستقلة

1.6.2 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: مرونة سلال التوريد من خلال (المرونة وخفة الحركة والمتانة والإستراتيجيات المالية)

المتغير التابع: الاداء العام للشركات الادوية المساهمة و المتوسطة والصغيرة من خلال (كفاءة التكلفة وخدمة العملاء)

المتغيرات الضابطة: عدم اليقين في العرض ويتمثل في البيئة الغير مستقرة في الاقتصاد الفلسطيني ، و حجم الشركة (يمكن التحكم به)

1.7 فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة بناءً على الأسئلة والاهداف السابقة وهي على النحو التالي:

✓ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة سلاسل التوريد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، وأنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتانة في سلاسل التوريد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة في سلاسل التوريد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات المالية في سلاسل التوريد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

تتناول الدراسة في هذه الجزئية كل من الأدبيات التي ناقشت مرونة سلاسل التوريد من أبعاد وأهمية وأي مفاهيم المتصلة به من متانة وخفة حركة وإستراتيجيات مالية وأداء الشركة من حيث المجالات والأهداف وغير ذلك، إضافة الى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي دُرست سواء في دول أجنبية أو عربية والتعقيب عليها،ستيم تناوله في هذا الفصل .

2.2 سلاسل التوريد (Supply chains)

عرفها فارنفس (Varnavas،2011)على أنها هي تكامل العمليات التجارية الرئيسية من المستخدم النهائي وحتى الموردين الأصليين، بحيث توفر المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

وعرفها شوبرا (Chopra،2025) بأنها "سلسلة التوريد النظام الذي يشمل جميع الأنشطة التي تشارك في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية وتسليمها إلى المستهلك النهائي، وتشمل هذه الأنشطة تصميم المنتج، التوريد، الإنتاج، التخزين، التوزيع، وخدمة العملاء".

وعرفها سهاونة والصمادي(2021) على أنها منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة والتدفقات المالية والمعلوماتية التي تضمن الاستخدام الأمثل لموارد الشركات من أجل تسليم المنتجات والخدمات من المورد إلى المستهلك النهائي.

وعرفتها عبد الرحمن (2021) على أنها نظام من الأفراد والأنشطة والمعلومات والموارد المساهمة في توفير منتج أو خدمة للمستهلك. وتتضمن تحويل الموارد الطبيعية ومواد الخام والمكونات إلى منتج نهائي و تسليمها الى المستخدم النهائي.

وعرفها ليفي ، وآخرون (Levi et al، 2022) أنسلسلة التوريد هي مجموعة من الأنشطة ذات القيمة المضافة التي تربط موردي المؤسسة وعملائها .و مبدأ نشاط سلسلة التوريد هو تلقي المدخلات من موردي الشركة إلى التسليم للعملاء .

وتم تعريفها في هذه الدراسة على أنها جميع العمليات والأنشطة التي تساعد في الإنتاج من المواد الخام وصولاً الى المستخدم النهائي ، وذلك مروراً بكافة المراحل والأشخاص من الاستيراد الى التوزيع.

2.3 مرونة سلاسل التوريد (supply chain resilience)

تُعزز مرونة سلاسل التوريد من قدرة الشركات بشكل عام وعلى الصناعية منها بشكل خاص في مواجهة التحديات المختلفة المفاجئة وضمان استمرارية وفعالية العمليات، مما ينعكس إيجابياً على تحسين أداء الشركة وكفاءتها التشغيلية في بيئة العمل المتغيرة.

حيث عرفها الزواهره وآخرون (2019) على أنها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الغير متوقعة في العمليات الأساسية لها ، وهي تعتبر من أهم الميزات الفارقة في المنافسة بين الشركات من حيث الإستمرارية في التعديل على المنتجات بشكل سريع .

وعرفها ين، وآخرون (2014) بأنها قدرة سلسلة التوريد لدى الشركة في التفاعل والتكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال .

وبناء على ما سبق تم تعريفها إجرائياً في هذه الدراسة : بأنها قدرة سلاسل التوريد في الشركات على التأقلم والإنسجام بسرعة وفعالية مع الإضرابات والأحداث المفاجئة في بيئة الأعمال داخليا وخارجيا ، مع الحفاظ على كفاءة إستمرارية العمليات لتحقيق أهداف الشركات دون التأثير على الأداء .

2.3.1 أهمية مرونة سلاسل التوريد

تتبع الأهمية من قدرة الشركة على التأقلم والتكيف السريع مع التغيرات والاضطرابات مثل تقلبات الطلب، مشاكل التوريد، والأزمات الاقتصادية أو الطبيعية، بما يضمن استمرارية العمليات وتقليل توقف الإنتاج أو التأخير في تسليم المنتجات، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المالية والتشغيلية الناجمة عن الأحداث غير المتوقعة والطارئة مثل الحروب (الرواشدة، 2023) .

ومن جانب آخر السعي في تحسين رضا العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات بشكل موثوق وفي الوقت المناسب، وزيادة القدرة التنافسية للشركة في الأسواق المتغيرة، ودعم النمو المستدام من خلال تعزيز المرونة في العمليات والقرارات، لذلك فإن التكيف بسرعة مع الأزمات والمخاطر، سوف يضمن استمرارية تدفق المواد والمنتجات، وتساعد في تعزيز كفاءة الأداء وتقليل الخسائر، وتحسين استجابة الشركات لتغيرات السوق والمستهلكين بشكل عام.

ويتكون مصطلح إدارة سلسلة التوريد من ثلاثة أجزاء وهي على النحو الآتي: التوريد: وتعني توريد المواد و السلع و الخدمات و المعرفة، والسلسلة: وتعني الترابط بين الأجزاء الرئيسية، أما الإدارة: فهي تعني الأنشطة الرئيسية التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة (بمعنى إدارة جميع أنشطة المنظمة نحو تعميق وتقوية العلاقات مع كل من الموردين والوسطاء والموزعين والعملاء وتحسين وتطوير عملياتها الداخلية وذلك لضمان تدفق المنتجات والخبرات والمعلومات عبر السلسلة المكونة من الموردين والمنظمة والعملاء بما يحقق منفعة لكل حلقات السلسلة في إطار شبكة الوصل بين مراكز التوريد والتصنيع والتوزيع من أجل تحسين عملية تدفق السلع والخدمات والمعلومات من المورد المستهلك النهائي(حسين،2019).

في ظل وجود التحديات المختلفة التي يواجهها قطاع الأدوية في فلسطين، مثل قيود الاستيراد، تأخر الإجراءات الجمركية، ونقص البدائل المحلية للمواد الخام، تصبح مرونة سلاسل التوريد عاملاً جوهرياً للحفاظ على استقرار الإنتاج وضمان توفر الأدوية للمستفيدين، والشركات التي تتمتع بسلاسل توريد مرنة قادرة على إعادة ترتيب الموردين، تعديل جداول الإنتاج، والاستجابة بسرعة لأي اضطراب، مما يقلل من خسائر الإنتاج ويحافظ على استمرارية الخدمات الصحية. بالتالي، لا تقتصر أهمية مرونة السلسلة على الأداء المالي للشركات من حيث إستمرارية هذه الشركات فحسب، بل تمتد لتشمل حماية الصحة العامة وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في بيئة مليئة بالتحديات (عبد الرحمن،2021).

تتميز سلاسل التوريد في الصناعات الدوائية بخصائص تزيد من تعقيد إدارتها مقارنة بالقطاعات الأخرى، مثل حساسية المنتجات التي تتطلب ظروف تخزين ونقل دقيقة (WHO,2020) وطول وتعقيد السلسلة مع تعدد الأطراف المعنية (Tukamuhabwa et al ,2015) ويستدعي ذلك تبني سياسات مرنة لضمان التكيف مع تقلبات الطلب والأزمات المفاجئة واستمرارية توفير الأدوية للمستشفيات والصيدليات دون انقطاع.

2.3.2 أبعاد مرونة سلاسل التوريد

تُعد أبعاد مرونة سلاسل التوريد من العناصر الأساسية التي تحدد قدرة الشركات على مواجهة التغيرات والاضطرابات في بيئة الأعمال. في نموذج هذه الدراسة، تتضمن أبعاد المرونة أربعة محاور مترابطة : المرونة، التي تعبر عن قدرة سلسلة التوريد على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في الطلب أو

العرض؛ خفة الحركة، التي تمثل القدرة على تعديل العمليات والموارد بسرعة لتتكيف مع المتغيرات البيئية؛ المتانة، وهي القدرة على الاستمرار في العمل بكفاءة رغم التعرض للصدمات المحدودة؛ وأخيرًا الاستراتيجيات المالية، التي تدعم اتخاذ قرارات مستدامة لتحمل المخاطر وتحقيق الاستقرار المالي أثناء الأزمات. (Ponomarov& Holcomb, 2009)

من منظور هذه الدراسة، تعمل هذه الأبعاد بشكل متكامل لتمكين الشركات الدوائية في فلسطين من مواجهة الاضطرابات وضمان استمرارية العمليات، إذ تُمكن المرونة وخفة الحركة والمتانة مع الدعم المالي من الاستجابة للأزمات والتعافي منها بسرعة والتكيف مع التغيرات المستقبلية، مما يعزز الأداء التشغيلي والمالي ويضمن استدامة العمليات. (Ponomarov& Holcomb, 2009)

2.3.3 العوامل المؤثرة في مرونة سلاسل التوريد

هي مجموعة من المتغيرات التي تحدد قدرة السلسلة على التكيف مع الأزمات واستعادة أدائها بسرعة بعد الاضطرابات.

وفيما يلي أبرز هذه العوامل مصنفة ضمن محاور رئيسية:

2.3.3.1 العوامل الهيكلية والتنظيمية

تُعد هذه العوامل من المكونات الرئيسة في بناء مرونة فعّالة داخل سلاسل التوريد، إذ تمثل الأساس الذي تعتمد عليه الشركات لتعزيز استقرارها وقدرتها على الاستجابة للتقلبات السوقية والأزمات التشغيلية. ويُعد تنوع الموردين أحد أهم هذه العوامل، حيث تعتمد المؤسسة على شبكة موردين متعددة ومتوزعة جغرافيًا، مما يقلل من احتمال توقف الإمدادات عند تعطل أحدهم ويُعزز قدرة السلسلة على التكيف مع التغيرات المفاجئة. كما يشكل تكامل سلاسل الإمداد بُعدًا استراتيجيًا بالغ الأهمية، يتمثل في التنسيق بين الموردين والمصنّعين والموزعين من خلال تبادل المعلومات ومواءمة العمليات التشغيلية، بما يضمن سرعة الاستجابة والقدرة الجماعية على مواجهة الأزمات. (Guo et al., 2024)

وتتجسد المرونة التشغيلية في قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات عبر تعديل خطوط الإنتاج، أو استخدام مدخلات بديلة، أو إعادة توزيع الموارد والعمليات التشغيلية وفق متطلبات الموقف، ما يعزز الكفاءة والاستمرارية في بيئات عمل غير مستقرة. كما تُعد إدارة المخزون عنصرًا داعمًا للمرونة، إذ يعتمد المخزون على مستويات مدروسة من "مخزون الأمان" لامتناع صدمات العرض والطلب وضمان استمرارية العمليات دون انقطاع. وبذلك، تُسهم هذه العوامل مجتمعة—تنوع الموردين، التكامل بين الأطراف، المرونة التشغيلية، وإدارة المخزون—في تكوين بنية تنظيمية متماسكة ومرنة قادرة على مواجهة الاضطرابات وتحقيق الاستدامة التشغيلية. (Guo et al., 2024)

2.3.3.2 العوامل التقنية والمعلوماتية

تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا محوريًا في تعزيز مرونة سلاسل التوريد في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، من خلال دعم التنبؤ والتخطيط الاستباقي والاستجابة السريعة للمتغيرات. ويبرز التحول الرقمي كأحد أهم هذه العوامل، حيث يُعبّر عن تبني المؤسسات لتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتقنية سلسلة الكتل (Blockchain)، وهي قاعدة بيانات موزعة وآمنة تسمح بتسجيل جميع المعاملات عبر سلسلة التوريد بشكل شفاف وغير قابل للتغيير، بهدف رفع كفاءة الأداء وتحسين الشفافية في تدفق المعلومات والمواد عبر مختلف مراحل سلسلة التوريد. كما تُسهم أدوات تحليل البيانات المتقدمة في التنبؤ بالطلب والمخاطر المستقبلية، ما يعزز جاهزية الشركات وقدرتها على إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية (Kim et al., 2024).

وتُحقق أنظمة الاتصال الرقمية التكامل بين مختلف الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد، إذ تُسهّل قنوات الاتصال الفعالة تدفق المعلومات بين الموردين والمصنعين والموزعين، مما يقلل من الأخطاء والتأخير ويزيد من سرعة التفاعل مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل. وبناءً عليه، يُعد توظيف التحول الرقمي، وتحليل البيانات، وتعزيز الاتصال الرقمي قاعدة متينة لبناء سلسلة توريد ذكية ومرنة قادرة على الاستجابة للآزمات والتطورات المستقبلية بفاعلية واستدامة. (Kim et al., 2024)

2.3.3.3 العوامل البشرية والإدارية

تتجسد مرونة سلاسل التوريد في مجموعة من الممارسات والسلوكيات التنظيمية التي تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على الصمود وتحقيق الاستمرارية التشغيلية. وتبرز القيادة الفعالة أثناء الأزمات كعامل رئيسي، إذ تعتمد مرونة سلسلة التوريد بدرجة كبيرة على كفاءة القائد في إدارة المواقف الحرجة واتخاذ قرارات متوازنة تحت الضغط، ما يعزز توجيه الجهود المشتركة لضمان استمرار العمل وتقليل آثار الاضطرابات (Almuteri et al., 2024).

كما تلعب ثقافة المنظمة دورًا جوهريًا في ترسيخ المرونة المؤسسية، حيث تُمكن بيئة العمل الداعمة للإبداع والمبادرة من تعزيز روح التعاون والتعلم المستمر. فالثقافة التي تشجع الانفتاح على التغيير وتمكين الأفراد من اقتراح حلول مبتكرة تخلق مناخًا تنظيميًا قادرًا على التكيف السريع مع المتغيرات واستيعاب الصدمات دون انهيار. (Almuteri et al., 2024)

أما مهارات العاملين فتُمثل العمود الفقري للمرونة التشغيلية، إذ يُسهم التدريب المستمر وتنمية القدرات في رفع جاهزية الموظفين للتعامل مع الطوارئ بكفاءة وثقة. وكلما كان العاملون أكثر تأهيلاً ووعيًا بأدوارهم ومسؤولياتهم، ارتفعت قدرة المنظمة على الاستجابة الفورية وتقليل الخسائر الناتجة عن الأزمات. ومن

خلال تكامل هذه العوامل البشرية والإدارية، تتعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات بفعالية وتحقيق توازن مستدام بين المرونة التشغيلية والاستقرار التنظيمي.(Almuteri et al., 2024)

2.3.3.4 العوامل الاقتصادية والسياسية

تؤثر الظروف الاقتصادية والسياسية بشكل عميق على قدرة سلاسل التوريد على الصمود والتكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال. إذ تنعكس تأثيرات الحروب، والإغلاقات، وتقلبات أسعار الصرف بشكل مباشر على تدفق المواد الخام والسلع، مما يفرض على الشركات تبني استراتيجيات مرنة لإدارة المخاطر والتعامل مع هذه المتغيرات. وكلما تمكنت المؤسسة من التكيف مع هذه الظروف الخارجية، ازدادت قدرتها على الحفاظ على استمرارية عملياتها وتقليل الخسائر.(Springer, 2024)

كما تمثل الاستدامة والبيئة بعدًا استراتيجيًا متناميًا في تعزيز المرونة، إذ تتجه الشركات الحديثة نحو تبني ممارسات إنتاج وتوريد صديقة للبيئة تقلل من الاعتماد على الموارد المعرضة للمخاطر، مثل مصادر الطاقة غير المتجددة أو المواد القادمة من مناطق غير مستقرة. ويسهم هذا التوجه في تعزيز استقرار سلاسل الإمداد وتقليل هشاشتها أمام الأزمات البيئية والاقتصادية.(Springer, 2024)

وتُعد المرونة المالية حجر الأساس الذي يمكّن الشركات من الصمود أمام الصدمات التشغيلية والاضطرابات المفاجئة، إذ تتيح الموارد المالية المرنة، سواء عبر احتياطات نقدية أو خطوط تمويل بديلة، الاستمرار في تمويل الأنشطة الحيوية أو شراء المواد الطارئة دون تعطيل العمليات الأساسية. ومن خلال الدمج بين الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والسياسية، وتبني ممارسات بيئية مستدامة، وتعزيز القدرات المالية، تصبح الشركات أكثر قدرة على بناء سلاسل توريد مرنة ومستدامة، قادرة على التكيف مع التحديات المعقدة في بيئة الأعمال العالمية.(Springer, 2024)

وكانت مساهمة هذه الدراسة في تقديم مساهمة فريدة في السياق الفلسطيني من خلال دمج تأثير العوامل الاقتصادية والسياسية، والبيئة، والمرونة المالية في نموذج شامل يوضح كيفية تعزيز صمود سلاسل التوريد للشركات الدوائية، وهو موضوع لم تُغطيه الدراسات المحلية السابقة بعمق.

2.3.3.5 العلاقات والشراكات (Relationships and partnerships)

تعتمد مرونة واستدامة سلاسل التوريد بشكل كبير على قوة العلاقات بين أطرافها المختلفة، حيث يُعد بناء الثقة والتواصل المستمر مع الموردين والعملاء حجر الأساس لتحقيق الانسيابية والتكامل عبر المراحل التشغيلية. ويسهم هذا التعاون في تبادل المعلومات بسرعة وشفافية، مما يعزز القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات استباقية، ويُمكن الشركات من التكيف بمرونة مع التحولات المفاجئة في بيئة الأعمال.(Christopher & Peck, 2004).

تلعب التحالفات الاستراتيجية دورًا فاعلاً في مواجهة تعقيدات الأسواق، إذ تُمكن الشركات من توحيد الموارد والإمكانات، وتعزيز القدرات التشغيلية من خلال التعاون المشترك، بالإضافة إلى تبادل المعرفة والخبرات الفنية وتوزيع المخاطر بين الشركاء خلال الأزمات. كما تتيح هذه الشراكات تطوير حلول مبتكرة تحافظ على استمرارية تدفق السلع والخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن الاضطرابات (Sheffi & Rice, 2005).

ومن خلال إقامة شراكات طويلة الأمد قائمة على التعاون والثقة، تستطيع المؤسسات بناء شبكات توريد أكثر ترابطاً وموثوقية، مما يعزز جاهزيتها للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والبيئية المتسارعة، ويُسهّم في ترسيخ قدرتها على النمو والاستدامة في بيئات أعمال شديدة الديناميكية. (Christopher, 2016)

2.3.4 استراتيجيات تعزيز مرونة سلاسل التوريد

استراتيجيات تعزيز مرونة سلاسل التوريد تهدف إلى تمكين الشركات من التعامل مع الاضطرابات والتعافي بسرعة مع تقليل الخسائر وضمان استمرارية العمليات وهي على النحو الآتي:

1.2.3.4 استراتيجيات التوريد والإنتاج

تعتمد مرونة سلاسل التوريد في الشركات الصناعية على استراتيجيات مدروسة للتوريد والإنتاج تضمن استمرارية العمليات والحفاظ على القدرة التنافسية في بيئات غير مستقرة. ويُعد تنويع قاعدة الموردين أحد أبرز هذه الاستراتيجيات، إذ يقلل الاعتماد على مصدر واحد ويتيح للشركة الاستمرار في الإنتاج رغم الاضطرابات السياسية أو اللوجستية. فعلى سبيل المثال، تلجأ بعض الشركات الدوائية إلى التعامل مع موردين من عدة دول لتأمين المواد الخام الحيوية وضمان استقرار الإمدادات أثناء الأزمات (Seifer & Lucker, 2017).

كما تلعب إدارة المخزون بمرونة دوراً رئيسياً في امتصاص الصدمات قصيرة المدى، من خلال استخدام أنظمة مثل المخزون الاحتياطي أو المخزون الطارئ، ما يضمن توفر المواد الأساسية حتى في حال حدوث انقطاع مفاجئ في التوريد، ويُسهّم في استمرار الإنتاج دون تعطيل العمليات (Seifer & Lucker, 2017).

وتتجلى المرونة في التصنيع كأداة استراتيجية أساسية، إذ تمكّن خطوط الإنتاج من التكيف بسرعة مع تغيرات الطلب أو التحولات السوقية، عبر إعادة برمجة المعدات أو تحويل الإنتاج إلى منتجات بديلة. ويجسد مثال مصانع الأدوية خلال جائحة كوفيد-19 قدرة الشركات على تطبيق المرونة التشغيلية والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق الطارئة. وتعمل هذه الاستراتيجيات مجتمعة على بناء بيئة تشغيلية

مرنة وموثوقة، تضمن استمرار الإنتاج وتحد من تأثير الأزمات على سلاسل التوريد الصناعية (Seifer & Lucker, 2017).

2.3.4.2 استراتيجيات رقمية وتقنية

تلعب التكنولوجيا الرقمية دورًا محوريًا في تعزيز مرونة سلاسل التوريد داخل الشركات الدوائية، إذ تمكّن من تحسين القدرة على الاستجابة للأزمات واتخاذ القرارات الدقيقة في الوقت المناسب. ويُعد التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي من أبرز هذه الأدوات، حيث تسمح بمعالجة كميات ضخمة من البيانات التشغيلية، والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية مثل تأخر الشحنات أو تقلبات الطلب، كما توفر أنظمة دعم القرار المتقدمة لتحسين التخطيط والإنتاج استنادًا إلى مؤشرات الأداء اللحظية. (Zhou et al., 2022)

تلعب تقنية البلوك تشين (Blockchain) دورًا أساسيًا في تعزيز الشفافية والمصادقية داخل سلاسل التوريد، من خلال تسجيل وتتبع حركة المنتجات والموردين بطريقة آمنة وغير قابلة للتلاعب. وتكتسب هذه التقنية أهمية خاصة في صناعة الأدوية، حيث تضمن أصالة المنتجات وتحافظ على سلامة سلسلة الإمداد من التزييف أو التأخير. (Zhou et al., 2022)

كما تُسهم أنظمة الإنذار المبكر في تعزيز جاهزية الشركات للتعامل مع المخاطر، من خلال رصد وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية لاكتشاف أي اضطرابات محتملة قبل وقوعها، مما يمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات وقائية فورية ويُعزز القدرة على التعافي السريع والاستجابة الفعّالة للأزمات. (Zhou et al., 2022)

2.3.4.3 استراتيجيات مالية ولوجستية

تشكل الاستراتيجيات المالية واللوجستية العمود الفقري الذي يضمن قدرة الشركات على مواجهة الضغوط التشغيلية والأزمات غير المتوقعة. إذ تتجاوز هذه الاستراتيجيات العمليات اليومية لتؤسس بنية مرنة تسمح بالاستمرارية والاستجابة الفعّالة للتقلبات. ويبرز إدارة المخاطر المالية كأداة محورية للحفاظ على الاستقرار المالي، من خلال توفير احتياطات نقدية وخطط تمويل بديلة تمكّن الشركات من التعامل مع نقص السيولة أو اضطرابات التوريد، إلى جانب استخدام العقود المرنة التي تسمح بتعديل الشروط أو تأجيل الدفع بما يحمي العمليات الأساسية من الانقطاع. (Seifer & Lucker, 2017)

يُعد تنويع قنوات النقل والتوزيع استراتيجية مركزية لتقليل الاعتماد على مسار أو وسيلة محددة، عبر اعتماد حلول متعددة تشمل النقل البري والجوي والبحري، ما يعزز القدرة على تجاوز التعطلات المفاجئة. وفي السياق الفلسطيني، يفرض الواقع صعوبات على النقل الجوي المباشر، ما يجعل الاعتماد على موردين محليين داخل الأراضي المحتلة ضروريًا لضمان استمرارية تدفق المنتجات والحفاظ على جودتها (Seifer & Lucker, 2017).

من خلال دمج هذه الاستراتيجيات المالية واللوجستية، تكتسب الشركات قدرة فائقة على الصمود أمام الأزمات وتحقيق الاستدامة التشغيلية، وضمان مرونة عالية تمكنها من التكيف مع بيئات عمل ديناميكية ومعقدة دون فقدان القدرة الإنتاجية أو التوزيعية. (Seifer & Lucker, 2017)

2.3.4.4 استراتيجيات بشرية وتنظيمية

تعتمد الاستراتيجيات البشرية والتنظيمية على تعزيز القدرات الداخلية للمؤسسة لضمان تكيف فعال مع الأزمات والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل. ويسهم بناء ثقافة مرنة في تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة ونشر قيم المرونة والمسؤولية المشتركة، كما يُرفع مستوى الجاهزية من خلال تدريب فرق العمل على خطط الطوارئ وسيناريوهات الأزمات، مما يضمن استمرارية العمليات بكفاءة عند مواجهة الظروف غير المتوقعة (Almuteri et al., 2024).

تلعب القيادة التحولية دورًا محوريًا في تمكين الفرق وتحفيزها على اتخاذ القرارات السريعة والتعامل مع التحديات بثقة، مع الحفاظ على التواصل الواضح بين أفراد المنظمة وتشجيع الابتكار في مواجهة الاضطرابات التشغيلية. (Almuteri et al., 2024)

كما يُكمل هذا الإطار تطوير كفاءات الموظفين من خلال التدريب على المهارات الرقمية، إدارة الأزمات، وتحليل البيانات، مما يزيد قدرة الفرق على التكيف مع المتغيرات وتحويل التحديات إلى فرص لتحسين الأداء. ومع هذا التكامل بين الثقافة التنظيمية والقيادة وتنمية المهارات، تصبح المؤسسة أكثر استعدادًا لمواجهة الصعوبات وتحقيق استمرارية سلسلة في عمليات سلسلة التوريد. (Almuteri et al., 2024)

2.4 أداء الشركات (Corporate performance)

من خلال كفاءة التكلفة وجودة خدمة العملاء يُعد مفهومًا أساسيًا في الدراسات الإدارية والمحاسبية، إذ يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية باستخدام الموارد بكفاءة وضمان رضا أصحاب المصلحة. ويُعرف الأداء بأنه مجموع النتائج التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية محددة نتيجة أنشطتها الإنتاجية والإدارية والمالية، ويُقاس بمؤشرات مالية وغير مالية تشمل الربحية، النمو، الإنتاجية، جودة الخدمة، ورضا العملاء، لتقديم صورة شاملة عن مدى تحقيق الأهداف واستدامة النجاح.

(Taouab&Issor, 2019؛ Al-Matari et al., 2014؛ Al-Dhaafri& Al-Swidi, 2016)

تشير الدراسات إلى أن تقييم أداء الشركات لا يقتصر على المؤشرات المالية فقط، بل يشمل أيضًا الأبعاد غير المالية مثل جودة الخدمات، الابتكار، ورضا أصحاب المصلحة، حيث يساهم التكامل بين الأداء المالي والتشغيلي في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة واستدامة نجاحها في بيئة أعمال متغيرة. ويُنظر إلى

الأداء كمتغير متعدد الأبعاد يعكس كفاءة الشركة وفاعلية عملياتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الخارجية. (Al-Matari et al., 2014; Taouab&Issor, 2019; Al-Dhaafri& Al-Swidi, 2016)

2.4.1 أداء الشركات من منظور المحاسبة والإدارة

من منظور المحاسبة والإدارة، يُنظر إلى أداء الشركات على أنه مزيج من النتائج المالية والقدرات التشغيلية والاستراتيجية، إذ يقيس الجانب المحاسبي الأداء باستخدام مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار (ROI)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وصافي الربح، ما يعكس مدى تحقيق الشركة لأهدافها الاقتصادية. أما الجانب الإداري فيتعلق بقدرة الشركة على إدارة مواردها بكفاءة، وتحقيق فعالية في العمليات، وتنظيم العلاقات مع الموردين والعملاء، بما يدعم استدامة النجاح ويعزز التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة. (Al-Matari et al., 2014)

2.4.2 الأبعاد الرئيسية لأداء الشركات

تتعدد الأبعاد التي يُقاس من خلالها أداء الشركات لتعكس صورة شاملة عن كفاءة وفاعلية المؤسسة. في المقام الأول، يمثل الأداء المالي مكوناً رئيسياً يقيس الربحية، والعائد على الأصول، والنمو في الإيرادات، بما يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاقتصادية. إلى جانب ذلك، يُعد الأداء التشغيلي مكوناً أساسياً لتقييم كفاءة العمليات، سرعة الإنتاج، ومستوى الجودة، مما يوضح فاعلية استخدام الموارد الداخلية. كما يعكس أداء خدمة العملاء رضا العملاء وسرعة الاستجابة والالتزام بالمواعيد، وهو مؤشر مهم على جودة العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين. وأخيراً، يشمل الأداء أيضاً البعد الاجتماعي والبيئي، الذي يبين مدى التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية والممارسات البيئية المستدامة، مما يعزز استدامة الأعمال وسمعتها في الأسواق. (Wunhong& Zhang, 2023)

وتشير دراسات حديثة إلى أن التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية (CSR) يرتبط إيجابياً بأدائها المالي، حيث أوضح (Wunhong& Zhang (2023) أن هذا التأثير الإيجابي يتحقق جزئياً عبر تحسين أنظمة الرقابة الداخلية، إذ تساهم الرقابة الفعالة في تعظيم أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي، مما يشير إلى أهمية دمج الأبعاد المالية والتشغيلية والاجتماعية ضمن إطار قياس شامل لأداء الشركات في بيئات الأعمال المعاصرة. (Wunhong& Zhang, 2023).

2.4.3 العلاقة بين أداء الشركات ومرونة سلاسل التوريد

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن مرونة سلاسل التوريد تُعد مكوناً استراتيجياً يؤثر مباشرة على أداء الشركات من عدة جوانب. الشركات التي تتمتع بسلاسل توريد مرنة قادرة على التكيف مع الاضطرابات المفاجئة، مثل تغيرات الطلب أو تأخيرات الموردين، مما يعزز استقرار العمليات التشغيلية ويقلل من الخسائر المالية.

كما تمكن المرونة المؤسسات من الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات وضمان استمرارية تلبية توقعات العملاء، بما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء وسمعة الشركة في الأسواق التنافسية. إضافةً إلى ذلك، فإن التكامل بين المرونة التشغيلية والقدرة على الابتكار في سلاسل التوريد يعزز الأداء المالي طويل الأجل عبر تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة العائد على الموارد المستثمرة، ويؤكد على أهمية تقييم أداء الشركات باستخدام أبعاد مالية وتشغيلية واجتماعية متكاملة. (Munir et al., 2023)

في السياق التطبيقي، أظهرت دراسة (Munir et al., 2023) في قطاع النسيج الباكستاني أن كلاً من المرونة والمتانة في سلاسل التوريد لهما تأثير إيجابي معنوي على أداء الشركات، حيث يساهمان في تعزيز مكانة الشركة داخل السوق وضمان استمراريتهما، مما يدعم الفكرة القائلة بأن الاستثمار في قدرات المرونة والمتانة يعد استثماراً استراتيجياً لتحقيق الأداء المستدام والمنافسة الفعالة.

2.4.4 مؤشرات قياس أداء الشركات

تُعد مؤشرات قياس أداء الشركات أدوات أساسية لتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية عبر أبعاد مالية وتشغيلية وغير مالية. من الجانب المالي، تقيس هذه المؤشرات قدرة الشركة على توليد الأرباح وإدارة الموارد بكفاءة، مثل صافي الربح، العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، إلى جانب مؤشرات النمو المالي والسيولة التي تعكس الاستقرار المالي ومرونة الإدارة النقدية. أما المؤشرات التشغيلية، فتشمل كفاءة وفعالية العمليات والمرونة التشغيلية، بما يضمن استمرار العمليات دون تعطل عند حدوث تغييرات مفاجئة في الطلب أو التوريد.

تشمل المؤشرات غير المالية جودة الخدمة ورضا العملاء، مثل سرعة الاستجابة، الالتزام بالمواعيد، والموثوقية، بالإضافة إلى مؤشرات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية التي تعكس التزام الشركة بالمعايير البيئية والاجتماعية. ولتقييم الأداء بشكل متكامل، يُمكن اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي يجمع بين الأبعاد المالية، أبعاد العملاء، العمليات الداخلية، وأبعاد التعلم والنمو، ما يتيح للشركات تحقيق توازن بين النتائج المالية والتشغيلية وتعزيز قدرتها على الابتكار واستدامة التنافسية. (Kaplan & Norton, 1996).

2.4.5 الأداء المالي مقابل الأداء التشغيلي

يمثل الأداء المالي أحد المحاور الرئيسية لتقييم نجاح الشركات، إذ يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج اقتصادية إيجابية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق العوائد المرجوة للمستثمرين والمساهمين. ويُقاس الأداء المالي عبر مؤشرات محددة مثل صافي الربح، العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، هامش الربح، ونمو الإيرادات على مدى الزمن. توفر هذه المؤشرات صورة شاملة عن الصحة المالية للشركة وقدرتها على الاستدامة الاقتصادية، كما تُستخدم كمرجعية لاتخاذ القرارات

الاستراتيجية المتعلقة بالتمويل، والتوسع، وتخصيص الموارد بما يتماشى مع أهداف الشركة طويلة الأجل (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016; Taouab&Issor, 2019).

أما الأداء التشغيلي فيركّز على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، ويعكس قدرة الشركة على تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات بجودة عالية وأقل تكلفة ممكنة، مع سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات السوق. ويشمل ذلك مؤشرات مثل الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، جودة المنتجات والخدمات، المرونة التشغيلية، والالتزام بالمواعيد. (Al-Matari et al., 2014) وترتبط مرونة سلاسل التوريد ارتباطاً وثيقاً بالأداء المالي والتشغيلي، حيث تمكّن الشركات من مواجهة الاضطرابات والتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال بفاعلية، من خلال تعديل مسارات الإنتاج، تنويع الموردين، وإعادة جدولة عمليات التوزيع بسرعة، مما يقلل المخاطر التشغيلية والخسائر المالية، ويعزز كفاءة العمليات وجودة الخدمة ورضا العملاء (Munir et al., 2023).

2.4.6 العوامل المؤثرة في أداء الشركات الدوائية

يتأثر أداء الشركات الدوائية بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. من العوامل الداخلية، تبرز الكفاءة التشغيلية وقدرة الشركة على استخدام الموارد بفعالية لإنتاج منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة، بما يشمل الإنتاجية، المرونة التشغيلية، والالتزام بالمواعيد. كما تُعد إدارة سلسلة التوريد، بما يشمل تنويع الموردين وضمان المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة في الطلب أو المواد الخام، عاملاً رئيسياً لدعم الأداء التشغيلي والصمود أمام الاضطرابات. إضافةً إلى ذلك، يُسهم الاستثمار في البحث والتطوير في ابتكار منتجات جديدة أو تحسين الحالية، بينما تعزز الموارد البشرية المدربة والقيادة الفعّالة نظم الجودة ومستوى الثقة في المنتجات (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016; Munir et al., 2023; Zhou et al., 2022).

أما العوامل الخارجية فتشمل البيئة الاقتصادية (التضخم وأسعار الصرف)، والسياسية، والأمنية، والإطار التشريعي والتنظيمي، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والتنافس في السوق والعوامل الاجتماعية والديموغرافية. كما تلعب المرونة المالية ودور إدارة التكاليف وهيكّل التمويل دوراً أساسياً في ضمان قدرة الشركة على مواجهة الطوارئ وتقليل المخاطر التشغيلية، بما ينعكس على مؤشرات الأداء المالي مثل صافي الربح، العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE) ومن خلال التكامل بين هذه العوامل، تُظهر الدراسات أن المرونة التشغيلية، الابتكار، والكفاءة الداخلية تدعم الأداء المالي، جودة الخدمة، ورضا العملاء، بما يعزز استدامة الشركة وقدرتها على المنافسة في بيئات معقدة ومتقلبة مثل السوق الفلسطيني. (Taouab&Issor, 2019; Al-Matari et al., 2014).

2.5 العلاقة بين مرونة سلاسل التوريد وأداء الشركات

ترتبط مرونة سلاسل التوريد مباشرة بأداء الشركات، إذ تُمكنها من مواجهة التغيرات المفاجئة والتحديات التشغيلية دون التأثير على استمرارية الإنتاج أو جودة الخدمات. فالمرونة تسمح بتعديل الاستراتيجيات بسرعة، وإعادة توزيع الموارد بكفاءة، والتكيف مع الاختلالات في الطلب أو توفر المواد الخام، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل المخاطر المرتبطة بسلاسل التوريد. وفي القطاعات الحساسة مثل القطاع الدوائي، تصبح المرونة عاملاً استراتيجياً يدعم تحسين النتائج المالية والتنافسية، نظراً لحساسية السوق ومتطلبات السلامة والجودة. (Munir et al., 2023; Zhou et al., 2022)

2.5.1 أثر المرونة على كفاءة التكلفة

تساهم مرونة سلاسل التوريد في خفض التكاليف التشغيلية عبر ضبط الإنتاج والمخزون وفق تقلبات السوق المفاجئة. ففي السياق الفلسطيني، حيث تواجه شركات الأدوية صعوبات في تأمين المواد الخام بسبب القيود اللوجستية والإغلاقات، تُمكن المرونة الشركات من إعادة توجيه الموارد بسرعة وضمان استمرارية الإنتاج دون توقف، وتقليل الهدر وتجنب الفائض الإنتاجي، مما يعزز الكفاءة الاقتصادية ويحافظ على استقرار الإيرادات ويقوي القدرة التنافسية.

(Seifer & Lucker, 2017; Munir et al., 2023)

2.5.2 أثر المرونة على جودة الخدمة ورضا العملاء

تلعب مرونة سلاسل التوريد دوراً أساسياً في الحفاظ على جودة الخدمة ورضا العملاء، خصوصاً في بيئة فلسطينية تواجه تحديات لوجستية مستمرة. فهي تُمكن الشركات من تلبية الطلبات في الوقت المناسب، تقليل الأخطاء في التسليم، وضمان توفر الأدوية الأساسية رغم الإغلاقات أو تأخر الشحنات. كما تسمح المرونة بتعديل العمليات استناداً إلى ملاحظات العملاء، مما يعزز الولاء ويقوي ثقة الموردين، ويُسهم في تحسين سمعة الشركة ومنحها ميزة تنافسية مستدامة.

(Seifer & Lucker, 2017; Munir et al., 2023)

2.6 البيئة الفلسطينية في قطاع صناعة الأدوية

2.6.1 لمحة عن القطاع الدوائي في فلسطين

يُعتبر القطاع الدوائي في فلسطين قطاعاً أساسياً يسهم في تلبية احتياجات السوق المحلي من المستحضرات الطبية والصحية، ويشكل ركيزة حيوية في دعم قطاع الصحة الوطني. يضم هذا القطاع مجموعة من

الشركات المحلية التي تنتج أدوية أساسية ومتخصصة، إضافة إلى شركات تعمل في استيراد وتوزيع الأدوية والمستلزمات الطبية. (صائل ويوسف 2016).

ويتميز القطاع بوجود تحديات متعددة تؤثر على أداء الشركات، من أبرزها القيود اللوجستية المفروضة على المعابر الحدودية، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وصعوبة الحصول على المواد الخام بسبب الاعتماد على الاستيراد من الخارج، إضافة إلى التغيرات في أسعار الصرف والتحديات التنظيمية. ورغم هذه التحديات، يسعى القطاع إلى تحسين مرونة سلاسل التوريد وتعزيز قدرته على الاستجابة للأزمات، من خلال تبني استراتيجيات إنتاج مرنة، إدارة مخزون فعّالة، واستخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية (This Week in Palestine 2023).

تشكل الشركات والمستودعات الدوائية الفلسطينية شبكة متكاملة تساهم في استقرار سلسلة التوريد المحلية وتلبية احتياجات السوق الصحي. من جهة التصنيع، تبرز شركات مثل بيت جالا لصناعة الأدوية، دار الشفاء، بيرزيت للأدوية، والقدس للمستحضرات الطبية، التي تنتج مستحضرات صيدلانية متنوعة وتصدر إلى الأسواق الإقليمية، مع التركيز على الجودة ومعايير التصنيع المعتمدة محلياً ودولياً. أما في جانب التوزيع والاستيراد، فتعمل شركات مثل مستودع أدوية الرازي، ترانس ميد، الحسن للاستثمار الطبي، وأدوية البشير على استيراد الأدوية والمستلزمات الطبية وتوزيعها للصيدليات والمؤسسات الصحية، مع تعزيز العلاقات مع الوكلاء المحليين والدوليين. (صائل ويوسف 2016)

2.6.2 التحديات التي تواجه سلاسل التوريد الدوائية الفلسطينية

تواجه سلاسل التوريد في القطاع الدوائي الفلسطيني تحديات هيكلية وبيئية تؤثر على كفاءتها ومرونتها، أبرزها القيود اللوجستية والمعابر الحدودية التي تعيق حركة المواد الخام والأدوية، وتأثير تقلبات أسعار الصرف وارتفاع تكاليف الاستيراد على استقرار التوريد وكفاءة التكلفة. كما يشكل نقص الكوادر المدربة في التخطيط اللوجستي وإدارة المخزون واستخدام التقنيات الحديثة عائقاً أمام قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق. هذه التحديات تستدعي تبني استراتيجيات مرنة وشاملة لتعزيز قدرة سلاسل التوريد على الاستجابة والتعافي بسرعة وضمان استمرارية توفير الأدوية والخدمات الصحية الحيوية (Seifer & Lucker, 2017; Munir et al., 2023).

2.6.3 أهمية المرونة في تعزيز استدامة الشركات في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية

تُعتبر مرونة سلاسل التوريد عاملاً حيوياً في قدرة الشركات على مواجهة التقلبات الاقتصادية والسياسية وضمان استدامة العمليات، إذ تمكّن المؤسسات من التكيف السريع مع الأزمات مثل تغيرات أسعار

الصرف، القيود اللوجستية، أو الأزمات السياسية والاجتماعية، مع الحد من تأثيرها على الأداء التشغيلي والمالي.

كما تسهم المرونة في تعزيز التعافي واستمرارية الأعمال عبر تبني استراتيجيات بديلة للتوريد، تحسين إدارة المخزون، وتنويع قنوات الإنتاج والتوزيع، ما يدعم اتخاذ القرارات السريعة والمدروسة ويقلل المخاطر التشغيلية والمالية، مما يعزز القدرة التنافسية للشركات واستدامة أعمالها على المدى الطويل.

(Seifer & Luckner, 2017; Munir et al., 2023)

2.7 الدراسات السابقة

2.7.1 تمهيد

تلعب الدراسات السابقة دورًا أساسيًا في فهم ما تم التوصل إليه حول مرونة سلاسل التوريد وأداء الشركات، وتحديد الفجوات البحثية التي تضيف قيمة علمية وعملية للدراسة الحالية. فهي تسلط الضوء على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، وتبرز أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسة الحالية.

كما توفر هذه الدراسات نماذج تقييمية ومؤشرات أداء مالية وتشغيلية وخدمية، وأساليب قياس مرونة سلاسل التوريد، مع إيضاح التحديات الخاصة بالسوق الفلسطيني، مثل القيود على الاستيراد والإغلاقات والتقلبات الاقتصادية. وتسهم في إبراز الاستراتيجيات التي اعتمدتها الشركات الفلسطينية لمواجهة هذه التحديات، مثل تنويع الموردين، تطوير خطوط الإنتاج، واعتماد نظم رقابية وتقنية حديثة لضمان استمرارية التوريد وجودة الخدمة.

وبالتالي، يشكّل استعراض الدراسات السابقة قاعدة معرفية مهمة لتعزيز مصداقية البحث، ومعالجة الفجوات القائمة، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة تشغيلية دقيقة كسوق الأدوية الفلسطيني.

2.7.2 الدراسات العربية

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، ورُتبت حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وقد تم عرضها على النحو الآتي:

1. دراسة الزواهره (2019): "العلاقة بين مرونة سلاسل التوريد والميزة التنافسية عبر الأداء التسويقي"، تناولت العلاقة بين مرونة سلاسل التوريد والميزة التنافسية عبر الأداء التسويقي. وأظهرت النتائج أن تعزيز مرونة السلسلة من خلال إدارة المخزون والتكيف مع الطلب وتحسين العمليات اللوجستية يرفع القدرة التنافسية للشركة ويحسن جودة المنتج ورضا العملاء، مما يدعم الأداء التسويقي والتشغيلي لشركات الأدوية.

2. دراسة الفقهاء (2021): "أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مرونة التصنيع والأداء المؤسسي في شركات الأدوية في الأردن، من خلال التركيز على قدرة هذه الشركات على التكيف مع التغيرات في الطلب والأسواق، وإجراء تعديلات على الإنتاج والعمليات الداخلية بما يعزز الكفاءة التشغيلية وجودة المنتج. وأظهرت النتائج أن تعزيز المرونة في عمليات التصنيع يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، ويزيد من قدرة الشركات على مواجهة التحديات والمخاطر غير المتوقعة في بيئة العمل.

3. دراسة عبدالرحمن (2021): "أثر النقل والتخزين والتسليم على كفاءة سلاسل التوريد" تناولت الدراسة أثر النقل والتخزين والتسليم على كفاءة سلاسل التوريد. وأظهرت النتائج أن تحسين العمليات اللوجستية يعزز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات والمخاطر، مما يرفع كفاءتها التشغيلية ويقوي مرونتها التنافسية.

4. دراسة سهاونة (2021): "تأثير ممارسات سلاسل التوريد على الأداء التنظيمي" بحثت الدراسة تأثير ممارسات سلاسل التوريد على الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن تحسين التخطيط وإدارة الموردين وعمليات التوزيع يعزز الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف مع التغيرات، مما يساهم في رفع الأداء التنظيمي ودعم مرونة سلاسل التوريد.

5. دراسة لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2021): "استراتيجيات مرونة سلاسل التوريد في الدول العربية لمواجهة جائحة كوفيد-19"، بحثت الدراسة في استراتيجيات مرونة سلاسل التوريد التي تم تطبيقها في الدول العربية لمواجهة آثار جائحة كوفيد-19، مع التركيز على تعزيز الخدمات اللوجستية والقدرة على التكيف مع الأزمات.

6. دراسة محمد (2021): "تعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية للموانئ وسلاسل الإمداد"، أوضحت الدراسة أهمية وضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية للموانئ، وتحسين التعاون بين الأطراف المختلفة في سلسلة الإمداد من خلال إنشاء منصات إلكترونية موحدة لتبادل البيانات.

7. دراسة هندي (2022): "أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على كفاءة سلاسل التوريد" بحثت الدراسة أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على كفاءة سلاسل التوريد. وأظهرت النتائج أن استخدام هذه الأنظمة يعزز التكيف مع تغيرات الطلب، ويحسن إدارة المخزون والإنتاج والتوزيع، مما يرفع الأداء المؤسسي ويدعم مرونة سلاسل التوريد.

8. دراسة عبد السميع وصالح (2022): "دور إدارة سلسلة التوريد وتطبيق نظرية المباريات في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف"، تناولت الدراسة دور إدارة سلسلة التوريد وتطبيق نظرية المباريات في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. وأظهرت النتائج أن التكامل بين الممارسات الفعالة لسلسلة التوريد والقرارات الاستراتيجية يساهم في تعزيز الأداء التشغيلي والتنافسي، مما يبرز أهمية المرونة والكفاءة في دعم تنافسية الشركات الصناعية، بما في ذلك شركات الأدوية.

9. دراسة الرواشدة والشورة (2022): "تعزيز مرونة الطلب والعمليات باستخدام تقنيات حديثة وأنظمة تخطيط متكاملة"، أكدت الدراسة على العمل على تعزيز مرونة الطلب والعمليات من خلال اعتماد

تقنيات حديثة وأنظمة تخطيط متكاملة، بالإضافة إلى التركيز على دور التمكين لتحسين الأداء العام للشركة وزيادة قدرتها على مواجهة التقلبات في سلاسل التوريد.

10. دراسة رشوان (2022): "تعزيز تطبيق مبادئ الاقتصاد الدائري في صناعة البتروكيماويات"، تناولت الدراسة أهمية تعزيز تطبيق مبادئ الاقتصاد الدائري في قطاع صناعة البتروكيماويات، من خلال تحسين استدامة مرونة سلاسل التوريد باستخدام تحليلات البيانات الضخمة وتقنيات متقدمة. كما تشدد على أهمية تدريب الموظفين وتطوير البنية التحتية التقنية لدعم التكامل بين الموردين والعملاء.

11. دراسة خليفة (2022): "أثر تكامل أداء سلاسل التوريد في تعزيز الأداء التشغيلي"، تناولت الدراسة أثر تكامل أداء سلاسل التوريد في تعزيز الأداء التشغيلي، مؤكدة على وجود أثر واضح بين إدارة سلاسل التوريد على الأداء التشغيلي للمؤسسات الاقتصادية في السعودية ودور نظم تخطيط موارد المنظمة على الأداء التشغيلي.

12. دراسة ثابت (2022): "قياس وتحليل مؤشرات الأداء المالي لسلاسل التوريد الزراعية"، دراسة تحليلية أكدت على ضرورة التركيز على قياس وتحليل مؤشرات الأداء المالي المتعلقة بسلاسل التوريد الزراعية، مثل تقليل التكاليف التشغيلية، تحسين الإيرادات، وزيادة الربحية، بالإضافة إلى تطوير خطط لإدارة المخاطر المرتبطة بالاضطرابات في سلاسل التوريد الزراعية، مثل الأزمات المناخية أو نقص المواد الخام، لتقليل تأثيرها على الأداء المالي.

13. دراسة عبد العزيز (2022): "أثر تكامل سلسلة التوريد المستدامة وتعهيد خدمات الصيانة على الأداء المالي والابتكار"، دراسة تحليلية أكدت أن تكامل سلسلة التوريد المستدامة وتعهيد خدمات الصيانة يشكلان عنصرين أساسيين لتحسين الأداء المالي ودفع الابتكار داخل الشركات. ومع ذلك، يتطلب تحقيق الفعالية المثلى التغلب على التحديات المرتبطة بالتنسيق والبنية التحتية.

2.7.3 الدراسات الأجنبية

وتم عرض الدراسات الأجنبية على النحو الآتي:

1. مارتينز (2018) : "The Impact of Supply Chain Flexibility : Martinez – Practices on Organizational Performance"، تناولت أثر ممارسات مرونة سلسلة التوريد، مثل تخطيط استمرارية الأعمال، إدارة المخزون، والاستقرار المالي، على الأداء المؤسسي لدى 313 شركة صناعية باستخدام بيانات عام 2014. وأظهرت النتائج أن المرونة تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في هذا البحث بأن مرونة سلسلة التوريد تعتبر عاملاً أساسياً لتحسين الأداء التشغيلي والتنظيمي في شركات الأدوية أيضاً.

2. لي (2021) : "The Effect of Supply Chain Management on Financial and Operational Performance"

،تناولت أثر إدارة سلاسل التوريد على الأداء المالي والتشغيلي. وأظهرت النتائج أن إدارة السلسلة لها تأثير معنوي واضح على الأداء التشغيلي، بينما يكون تأثيرها على الأداء المالي أقل وضوحًا.

3. الشهراني والسلام (2021): "The Importance of Supply Chain Flexibility in Ensuring Continuity of SMEs' Operations"

استعرضت أهمية مرونة سلسلة التوريد في ضمان استمرارية عمليات الشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الاقتصادية والاضطرابات، وضرورة تطوير استراتيجيات مرونة تساعد في الحفاظ على الأداء العالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، حتى في حالات الأزمات، مع التركيز على التخطيط المسبق والاستعداد للأزمات كأداة رئيسية لتحسين مرونة سلسلة التوريد.

4. بو وبائي (2022): "The Impact of Supply Chain Flexibility Dimensions on Sustainable Competitive Advantage in Chinese Manufacturing Firms"

، تناولت أثر أبعاد مرونة سلسلة التوريد، مثل القدرات الاستباقية، القدرات التفاعلية، وجودة تصميم السلسلة، على الميزة التنافسية المستدامة للشركات الصناعية في الصين، مع دور وسيط للهشاشة التشغيلية. وأظهرت النتائج أن تعزيز المرونة يساهم في رفع القدرة التنافسية للشركات، ما يجعل هذه الدراسة مرتبطة مباشرة بمحور البحث الحالي حول تأثير مرونة سلسلة التوريد على أداء شركات الأدوية.

5. شنيغتشيو ويبتشون (2022): "Supply Chain Flexibility and Performance with Sustainability as a Mediator"

، تناولت أثر مرونة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد مع الاستدامة كوسيط (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي). وأظهرت النتائج أن المرونة تعزز الاستدامة، والتي بدورها تحسن الأداء، فيما لم يكن التأثير المباشر للمرونة على الأداء ذو دلالة كبيرة. وهذه الدراسة تقدم بعدًا منهجيًا مهمًا يبرز دور الوسيط مثل الاستدامة وقدرة التكيف في العلاقة بين المرونة والأداء.

2.7.4 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يُلاحظ ما يأتي:

- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي نظراً لمناسبة طبيعتها وأهدافها.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في تأكيدها على أن مرونة سلاسل التوريد تُعد من العوامل الرئيسة في تحسين الأداء المؤسسي والتنافسي، كما أظهرت ذلك دراسات الزواهره (2019) والفقهاء (2021) ، و (Martinez 2018) و Pu, Li & Bai (2022) ، التي بينت أن تعزيز المرونة التشغيلية والتكامل بين الموردين والعملاء يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.
- بينما تختلف الدراسة الحالية جزئياً عن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Roke Lee 2021) ، التي وجدت أن تأثير إدارة سلاسل التوريد على الأداء المالي أقل وضوحاً مقارنةً بالأداء التشغيلي، حيث تركز هذه الدراسة على تقييم العلاقة الكلية بين مرونة السلاسل والأداء المؤسسي دون فصل بين الجوانب المالية أو التشغيلية.
- وتتباين كذلك عن دراسات تناولت متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الاستدامة أو التمكين التنظيمي مثل دراسة (Xinqiu&Yenchun 2022) ، و الرواشدة والشورة (2022) ، إذ اقتصر نطاق هذه الدراسة على تحليل العلاقة المباشرة فقط بين المتغيرين الأساسيين.

أما الفجوة التي جاءت هذه الدراسة لتغطيها، فتتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت موضوع مرونة سلاسل التوريد وأثرها على الأداء المؤسسي في قطاع شركات الأدوية في فلسطين تحديداً، رغم حساسية هذا القطاع وتأثره الشديد بالآزمات الاقتصادية والقيود اللوجستية. وبالتالي، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم دليل ميداني حديث يعتمد على بيانات تم جمعها من الواقع الفلسطيني عبر أداة الاستبانة، مما يوسع نطاق المعرفة حول كيفية تطبيق مفاهيم المرونة في بيئات اقتصادية غير مستقرة.

وتم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في صياغة مشكلة وأهمية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أجزاء الإطار النظري، كما وتم الاستفادة منها من خلال مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من حيث الاتفاق والاختلاف بين نتيجة الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة يقوم البحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته طبيعة الدراسة وأهدافها، ويُعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة، والتي تحاول الدراسة من خلاله وصف الظاهرة أي موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها.

3.3 مصادر جمع البيانات

استُخدمت الدراسة نوعين من مصادر البيانات والمعلومات وهي على النحو الآتي:

3.3.1 المصادر الثانوية

وكان ذلك في سياق لبلورة مشكلة الدراسة وتحديد ما هي الفجوة البحثية الحقيقية ولبناء الإطار النظري للدراسة، والتي شملت الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، إضافةً إلى والمقالات العلمية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. كما تم الاطلاع على عدد من المواقع الإلكترونية المتخصصة بهدف دعم الجانب النظري وتوضيحه، ووضع الدراسة في سياق علمي متكامل يساعد القارئ على فهمها بصورة أكثر وضوحًا وشمولًا، مما يتيح له أخذ المعلومة المناسبة التي ممكن أن ينتقل منها الى افقه.

3.3.2 المصادر الأولية

تم الاعتماد على المصادر الأولية لمعالجة الجانب التحليلي للدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهداف البحث والحصول على بيانات أصلية (Raw Data) غير معالجة، وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتتوافق مع محاور الدراسة ومتغيراتها، بما يضمن دقة البيانات وملاءمتها للتحليل الإحصائي.

بعد جمع البيانات، تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences – SPSS)، بهدف إجراء الاختبارات والمعالجات الإحصائية اللازمة، واستخلاص النتائج التي تسهم في الوصول إلى توصيات علمية وتطبيقية تدعم صُناع القرار وتوجههم نحو تبني الأسس والمناهج العلمية السليمة في معالجة القضايا المرتبطة بموضوع الدراسة.

3.4 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين، والبالغ عددها (16) شركة خلال عام 2025م ويعرض الجدول رقم (3.1) التوزيع التفصيلي لأفراد مجتمع الدراسة وفقًا للشركات داخل السوق الفلسطيني بما يساهم في توضيح هيكل المجتمع الذي استندت إليه الدراسة في تحليل بياناتها ونتائجها.

الجدول (3.1): قائمة الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين وعدد موظفيها

#	أسم الشركة	عدد الموظفين في الشركة	العينة المأخوذة
1. 1	شركة القدس للمستحضرات الطبية	330	8
2.	شركة بيت جالا لصناعة الادوية	217	10
3.	شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية	285	6
4.	شركة بيرزيت لصناعة للأدوية	370	13
5.	شركة الحسن للإستثمار الطبي	10	6
6.	شركة المدينة المنورة للادوية	25	7
7.	شركة ترانس ميد	9	8
8.	مستودع جونا للأدوية	20	7
9.	مستودع صيدلية الرشيد	5	5
10.	مستودع صيدلية أريب	5	4
11.	مستودع صيدلية العيزرية	10	5
12.	مستودع صيدلية يافا	6	6
13.	مستودع الرحمة للادوية	10	6
14.	مستودع ادوية الشكعة	10	5
15.	مستودع ادوية البشير	6	6
16.	مستودع ادوية الرازي	50	8
	المجموع	1368	110

إعداد: إستبرق جاموس ، إستنادا على البيانات المتاحة في السوق

3.5 عينة الدراسة وخصائصها

اشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (110)موظف/ة، من أصل (1368) بواقع تقريبي يتراوح بين 5الى 14 إستبانة لكل شركة أي بنسبة تقريبية(13.68%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (3-1) أعلاه، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

3.6 حدود الدراسة

الحدود الزمانية : فصلين دراسيين منتظمين من سنة 2025.

الحدود المكانية: الضفة الغربي، فلسطين.

3.7 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث جرى تطوير أداة الدراسة استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، والكتب والمراجع العلمية، والأطروحات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف بناء أداة دقيقة لدراسة تأثير مرونة سلاسل التوريد على أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، وقد تم تطوير الأداة بعد الاطلاع على ملاحظات المشرف الأكاديمي وعدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتكونت الأداة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: مجالات ومحاور الدراسة

يتكون القسم الأول من أداة الدراسة من مجالات ومحاور البحث، وقد تم تجزئتها إلى 5 أجزاء رئيسية، حيث احتوى كل جزء على مجموعة من الأسئلة المغلقة (Closed-ended Questions)، وصُممت وفق سلم ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) بدرجته الخمس: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة وقليلة، وقليلة جداً.

أ- **المجال الأول** ويتمثلي دراسة تأثير المتانة على مرونة سلاسل التوريد في الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، ويحتوي هذا المجال على 10 فقرات تركز على المحاور المتعلقة بالمتانة، بهدف قياس درجة تأثير المتانة على مرونة سلاسل التوريد، في الحفاظ على استقرار الأداء والاستمرارية.

ب- **المجال الثاني**: يتمثل هذا المجال في دراسة تأثير المرونة (Flexibility) على مرونة سلاسل التوريد في الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، ويحتوي على 10 فقرات تركز على المحاور المتعلقة بالقدرة على التكيف والتجاوب مع التغيرات والاضطرابات، بهدف قياس مدى مساهمة المرونة في تعزيز استجابة سلاسل التوريد وتحسين الأداء العام للشركة.

ج- **المجال الثالث**: يركز هذا المجال على دراسة تأثير خفة الحركة (Agility) على مرونة سلاسل التوريد في الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، ويضم 10 فقرات تتعلق بسرعة الاستجابة والتكيف مع التحديات والفرص، بهدف تقييم دور خفة الحركة في تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع التغيرات الطارئة والحفاظ على استمرارية العمليات.

د- **المجال الرابع**: يهدف هذا المجال إلى دراسة تأثير الاستراتيجيات المالية (Financial Strategies) على مرونة سلاسل التوريد في الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، ويحتوي على 10 فقرات تتعلق بالسياسات المالية، تخصيص الموارد، وإدارة المخاطر المالية، بهدف قياس مدى مساهمة الاستراتيجيات المالية في دعم مرونة سلاسل التوريد وتحقيق الاستقرار المالي للشركة.

هـ-المجال الخامس:يتمثل هذا المجال في دراسة تأثير أداء الشركة (Company Performance) من حيث كفاءة التكلفة (Cost Efficiency) وخدمة العملاء (Customer Service) على مرونة سلاسل التوريد في الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، ويضم 10 فقرات تركز على تقييم النتائج التشغيلية والمالية للشركة ومدى تأثيرها في تعزيز مرونة سلاسل التوريد وتحقيق رضا العملاء.

القسم الثاني: معلومات عامة

حيث أحتوى القسم الثاني من أداة الدراسة مؤشرات تصف خصائص العينة للمبحوثين، وتشمل: اسم الشركة والقسم والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة .

ويهدف هذا القسم إلى تحديد السمات الأساسية لأفراد العينة المشاركة في الدراسة، بما يتيح فهم التركيبة المبحوثين وربطها بالنتائج التحليلية المتعلقة بتأثير مرونة سلاسل التوريد على أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

3.8 صدق أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية والتحقق من الصدق الظاهري بعرضها على المشرف وعدد من المحكمين ذوي الاختصاص، حيث قُيِّمت من حيث وضوح اللغة وشمول الفقرات لمجالات الدراسة، وأُجريت التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم لتُعتمد بصورتها النهائية. كما تم التحقق من الصدق الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الفقرات والدرجة الكلية، وأظهرت النتائج وجود اتساق داخلي مرتفع لجميع الفقرات، كما هو موضح في الجداول اللاحقة.

جدول (3.2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (PC) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين.

لرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.753**	0.000	15	0.815**	0.000	29	0.814**	0.000
2	0.753**	0.000	16	0.820**	0.000	30	0.789**	0.000
3	0.803**	0.000	17	0.802**	0.000	31	0.800**	0.000
4	0.814**	0.000	18	0.797**	00.00	32	0.825**	0.000
5	0.794**	0.000	19	0.789**	0.000	33	0.771**	0.000
6	0.827**	0.000	20	0.757**	00.00	34	0.762**	0.000
7	0.841**	0.000	21	0.823**	0.000	35	0.742**	0.000
8	0.818**	00.00	22	0.865**	0.000	36	0.773**	0.000
9	0.836**	0.000	23	0.841**	00.00	37	0.795**	0.000
10	0.823**	0.000	24	0.793**	0.000	38	0.788**	0.000
11	0.809**	0.000	25	0.777**	00.00	39	0.770**	0.000
12	0.844**	0.000	26	0.829**	0.000	40	0.777**	0.000
13	0.805**	00.00	27	0.822**	0.000			
14	0.827**	00.00	28	0.793**	0.000			

* داله احصائية عند 0.050

** داله احصائية عند 0.001

دول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (PC) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.863**	0.000	5	0.836**	0.000	9	0.886**	0.000
2	0.863**	0.000	6	0.876**	0.000	10	0.833**	0.000
3	0.891**	0.000	7	0.893**	0.000			
4	0.863**	0.000	8	0.881**	0.000			

* داله احصائية عند 0.050

** داله احصائية عند 0.001

3.9 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين (0.986)، و(0.963) لمستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.4): نتائج معامل الثبات للمجالات.

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
المتانة	10	0.968
المرونة	10	0.970
خفة الحركة	10	0.958
الإستراتيجيات المالية	10	0.959
الدرجة الكلية لمستوى مرونة سلسلة التوريد	40	0.986
الدرجة الكلية لمستوى أداء الشركات	10	0.963

3.10 خطوات تطبيق الدراسة

قامت الدراسة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة الكترونية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (110) استمارة.

3.11 المعالجة الإحصائية والأساليب الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t -test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

الإحصاءات الوصفية

4.1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي تم التوصل اليه عن موضوع الدراسة وهو "مرونة سلاسل التوريد وأثرها على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الجدول (4.1) : درجة متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

4.2 النتائج وإختبار الفرضيات

4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي

السؤال الرئيسي للدراسة: كيف تؤثر مرونة سلسلة التوريد على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية رئيسية ومنها ثلاثة فرضيات فرعية على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة سلاسل التوريد على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.
وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير المرونة سلاسل التوريد على الاداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، وهي كما يلي:

جدول (4.2): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير مرونة سلاسل التوريد على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	49.549	1	49.549	257.030	0.000
داخل المجموعات	21.012	109	0.193		
المجموع	70.561	110			
المتغير	B قيمة	قيمة t	الدلالة الاحصائية		
(Constant)	0.215	1.072	0.286		
المرونة في سلاسل التوريد	0.918	16.032	0.000		
قيمة R ²	0.702				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (R^2) بلغت (0.702)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع (الأداء المالي والتشغيلي) بلغت 70.2%، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (257.03) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن المتغير المستقل (مرونة سلاسل التوريد) يوجد له تأثير على المتغير التابع (كفاءة التكلفة وخدمة العملاء). وبعد فحص قيمة ت تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لمتغير (مرونة سلاسل التوريد) حيث تبين أن قيمة ت (16.032)، ومستوى الدلالة (0.000)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y=0.981X$$

بحيث أن:

Y: الأداء المالي والتشغيلي

X: مرونة سلاسل التوريد

• 4.2.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول

السؤال الفرعي الأول هل تؤثر المتانة لسلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين ؟

وتم تحويل هذا السؤال الفرعي لفرضية فرعية على النحو التالي :

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتانة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير المتانة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، وهي كما يلي:

جدول (4.3): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير للمتانة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	36.455	1	36.455	116.510	0.000
داخل المجموعات	34.106	109	0.313		
المجموع	70.561	110			
المتغير	B قيمة	قيمة t	الدلالة الاحصائية		
(Constant)	0.840	3.503	0.001		
المتانة في سلاسل التوريد	0.716	10.794	0.000		
قيمة R2	0.570				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (R^2) بلغت (0.570)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع (كفاءة التكلفة وخدمة العملاء) بلغت 57%، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (116.5) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن المتغير المستقل (المتانة في سلاسل التوريد) يوجد له تأثير على المتغير التابع (كفاءة التكلفة وخدمة

العملاء). وبعد فحص قيمة ت تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لمتغير (المتانة في سلاسل التوريد) حيث تبين أن قيمة ت (10.794)، ومستوى الدلالة (0.000)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y=0.840+0.716X$$

بحيث أن:

Y: كفاءة التكلفة وخدمة العملاء

X: المتانة في سلاسل التوريد

• 4.2.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

السؤال الفرعي الثاني هل هناك أثر لخفة الحركة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين؟

وتم تحويل هذا السؤال الفرعي لفرضية فرعية على النحو التالي :

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخفة الحركة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير خفة الحركة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، وهي كما يلي:

جدول (4.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير خفة الحركة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	45.071	1	45.071	192.729	0.000
داخل المجموعات	25.490	109	0.234		
المجموع	70.561	110			
المتغير	B قيمة	قيمة t	الدلالة الاحصائية		
(Constant)	0.491	2.320	0.022		
خفة الحركة في سلاسل التوريد	0.851	13.883	0.000		
قيمة R2	0.639				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (R^2) بلغت (0.639)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع (كفاءة التكلفة وخدمة العملاء) بلغت 63.9%، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (192.7) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن

المتغير المستقل (خفة الحركة في سلاسل التوريد) يوجد له تأثير على المتغير التابع (كفاءة التكلفة وخدمة العملاء). وبعد فحص قيمة ت تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لمتغير (خفة الحركة في سلاسل التوريد) حيث تبين أن قيمة ت (13.88)، ومستوى الدلالة (0.000)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y=0.491+0.851X$$

بحيث أن:

Y: كفاءة التكلفة وخدمة العملاء

X: خفة الحركة في سلاسل التوريد

4.2.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

السؤال الفرعي الثالث هل تؤثر الإستراتيجيات المالية لسلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين ؟

وتم تحويل هذا السؤال الفرعي لفرضية فرعية على النحو التالي :

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستراتيجيات المالية في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير الإستراتيجيات المالية في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين، وهي كما يلي:

جدول (4.5): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير الإستراتيجيات المالية في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	48.951	1	48.951	246.902	0.000
داخل المجموعات	21.610	109	0.198		
المجموع	70.561	110			
المتغير	Bقيمة	قيمة t	الدلالة الاحصائية		
(Constant)	0.530	2.861	0.005		
الإستراتيجيات المالية في سلاسل التوريد	0.856	15.713	0.000		
قيمة R2	0.694				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (R^2) بلغت (0.694)، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع (كفاءة التكلفة وخدمة العملاء) بلغت 69.4%، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (246.9) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن المتغير المستقل (الإستراتيجيات المالية في سلاسل التوريد) يوجد له تأثير على المتغير التابع (كفاءة التكلفة وخدمة العملاء). وبعد فحص قيمة ت تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لمتغير (الإستراتيجيات المالية في سلاسل التوريد) حيث تبين أن قيمة ت (15.71)، ومستوى الدلالة (0.000)، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y=0.530+0.856X$$

بحيث أن:

Y: كفاءة التكلفة وخدمة العملاء

وX: الإستراتيجيات المالية في سلاسل التوريد

4.3 تحليلات وصفية إضافية

4.3.1 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (4.6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم أن نسبة 57.7% المبيعات، ونسبة 14.4% التسويق، ونسبة 9.9% الموارد البشرية، ونسبة 18% المالية. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 19.8% مدير قسم، ونسبة 76.6% موظف، ونسبة 3.6% عامل. ويبين متغير سنوات الخبرة في الشركة أن نسبة 56.8% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 32.4% من 5-10 سنوات، ونسبة 10.8% لأكثر من 10 سنوات.

جدول (4.6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
القسم	المبيعات	64	57.7
	التسويق	16	14.4
	الموارد البشرية	11	9.9
	المالية	20	18.0
المسمى الوظيفي	مدير قسم	22	19.8
	موظف	85	76.6
	عامل	4	3.6
سنوات الخبرة في الشركة	أقل من 5 سنوات	63	56.8
	من 5-10 سنوات	36	32.4
	أكثر من 10 سنوات	12	10.8

4.3.2 مستوى مرونة سلاسل التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

قامت الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى مرونة

سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	المتانة	3.52	0.804	متوسطة	70.4
2	المرونة	3.50	0.836	متوسطة	70.0
3	خفة الحركة	3.38	0.752	متوسطة	67.6
4	الإستراتيجيات المالية	3.31	0.779	متوسطة	66.2
	الدرجة الكلية	3.43	0.731	متوسطة	68.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) وانحراف معياري (0.731) وهذا يدل على أن مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مؤية (68.6%). ولقد حصل مجال المتانة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.52)، يليه مجال المرونة بمتوسط حسابي (3.50)، ومن ثم مجال خفة الحركة بمتوسط حسابي (3.38)، يليه مجال الإستراتيجيات المالية بمتوسط حسابي (3.31).

وقامت الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المتانة.

جدول (4.8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتانة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تمتلك الشركة القدرة على الصمود أمام الأزمات الكبيرة في سلسلة التوريد دون التأثير الكبير على استمرارية العمليات.	3.63	0.883	متوسطة	72.6
2	تدير الشركة سلسلة التوريد بفعالية خلال حالات الاضطراب الكبير، مما يضمن الحفاظ على استقرار الأداء.	3.59	0.835	متوسطة	71.8
3	تستخدم الشركة استراتيجيات مرنة لتحمل التحديات الكبرى وتقادي التأثيرات السلبية على الإنتاج والتوزيع.	3.54	0.932	متوسطة	70.8
4	تساعد استراتيجيات المتانة في الشركة على تأمين استمرارية عمليات سلسلة التوريد حتى في ظل الأزمات الكبرى أو العوامل الخارجية المؤثرة.	3.53	0.961	متوسطة	70.6
5	تقوم الشركة بتطوير حلول طويلة المدى لمواجهة الأزمات دون الحاجة لإجراء تغييرات جذرية في عمليات سلسلة التوريد.	3.51	0.893	متوسطة	70.2
6	تتمتع الشركة بقدرة عالية على استعادة الاستقرار في سلسلة التوريد بعد التعرض لأي صدمات غير متوقعة.	3.50	0.883	متوسطة	70.0
7	تساهم أنظمة مراقبة أداء سلسلة التوريد في تحديد المناطق التي قد تحتاج إلى تعزيز من أجل ضمان قدرتها على الصمود في الأوقات الصعبة.	3.50	0.933	متوسطة	70.0
8	تساهم متانة الشركة في سلسلة التوريد في تعزيز مرونتها أثناء الأزمات، مما يسمح لها بالنكيف بسرعة مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.50	0.923	متوسطة	70.0
9	تسهم قدرة الشركة على تحمل الصدمات في تقوية مرونتها، مما يتيح لها استعادة التوازن بسرعة بعد حدوث اضطرابات كبيرة في سلسلة التوريد.	3.46	0.970	متوسطة	69.2
10	تضع الشركة خططاً مرنة للموارد تساعد على التكيف مع الأزمات وتقليل الحاجة إلى تغيير العمليات الجذرية.	3.45	0.912	متوسطة	69.0
	الدرجة الكلية	3.52	0.804	متوسطة	70.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المتانة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) وانحراف معياري (0.804) وهذا يدل على أن مجال المتانة جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مؤية (70.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.8) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تمتلك الشركة القدرة على الصمود أمام الأزمات الكبيرة في سلسلة التوريد دون التأثير الكبير على استمرارية العمليات " على أعلى متوسط حسابي (3.63)، يليها فقرة " تدير الشركة سلسلة التوريد بفعالية خلال حالات الاضطراب الكبير، مما يضمن الحفاظ على استقرار الأداء " بمتوسط حسابي (3.59). وحصلت الفقرة " تضع الشركة خططاً مرنة للموارد تساعد على التكيف مع الأزمات وتقليل الحاجة إلى تغيير العمليات الجذرية " على أقل متوسط حسابي (3.45)، يليها الفقرة " تسهم قدرة الشركة على تحمل

الصدّات في تقوية مرونتها، مما يتيح لها استعادة التوازن بسرعة بعد حدوث اضطرابات كبيرة في سلسلة التوريد " بمتوسط حسابي (3.46).

وقامت هذه الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المرونة .

جدول (4.9-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تساعد مرونة الشركة في سلسلة التوريد على الحفاظ على استمرارية الأداء في ظل التقلبات المفاجئة في السوق.	3.62	0.895	متوسطة	72.4
2	تساهم مرونة الشركة في تقليل تأثير الأزمات على سلسلة التوريد من خلال توفير بدائل سريعة وفعالة لتعديل الخطط.	3.57	0.921	متوسطة	71.4
3	تعزز مرونة العمليات في الشركة قدرتها على الاستجابة للتغيرات المفاجئة دون التأثير الكبير على التكاليف.	3.50	0.893	متوسطة	70.0
4	تعزز مرونة سلسلة التوريد في الشركة قدرتها على التكيف مع التغيرات الكبيرة في العرض والطلب دون حدوث اضطرابات كبيرة في العمليات.	3.50	0.971	متوسطة	70.0
5	تساهم مرونة الشركة في ضمان استمرارية توريد المواد الخام والخدمات اللوجستية حتى في ظل الأزمات الاقتصادية أو السوقية.	3.50	0.962	متوسطة	70.0
6	تمكن مرونة استراتيجيات سلسلة التوريد الشركة من تعديل خطط الإنتاج والتوزيع بسرعة لتواكب التغيرات في السوق.	3.49	0.883	متوسطة	69.8
7	تتيح مرونة الشركة لها فرصة تحقيق التوازن بين احتياجات السوق والقدرة على تكييف العمليات بسرعة دون التأثير على سير العمل الأساسي.	3.46	1.016	متوسطة	69.2
8	تساهم مرونة الشركة في تسريع التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال العالمية، مما يعزز قدرتها على الاستجابة للتحديات.	3.45	0.960	متوسطة	69.0

جدول (4.9-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
9	تدعم مرونة استراتيجية الشركة في تعديل العمليات التشغيلية بما يتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة دون التأثير على خطط الإنتاج طويلة الأجل.	3.45	0.932	متوسطة	69.0
10	تساعد مرونة سلسلة التوريد على تقليل الحاجة إلى تغييرات جذرية في العمليات عند حدوث أزمات، مما يعزز من استقرارها في الأوقات الصعبة.	3.46	0.980	متوسطة	69.2
	الدرجة الكلية	3.50	0.836	متوسطة	70.0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المرونة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.50) وانحراف معياري (0.836) وهذا يدل على أن مجال المرونة جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (70%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.9) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساعد مرونة الشركة في سلسلة التوريد على الحفاظ على استمرارية الأداء في ظل التقلبات المفاجئة في السوق " على أعلى متوسط حسابي (3.62)، يليها فقرة " تساهم مرونة الشركة في تقليل تأثير الأزمات على سلسلة التوريد من خلال توفير بدائل سريعة وفعالة لتعديل الخطط " بمتوسط حسابي (3.57). وحصلت الفقرة " تدعم مرونة استراتيجية الشركة في تعديل العمليات التشغيلية بما يتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة دون التأثير على خطط الإنتاج طويلة الأجل " والفقرة " تساهم مرونة الشركة في تسريع التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال العالمية، مما يعزز قدرتها على الاستجابة للتحديات " على أقل متوسط حسابي (3.45)، يليها الفقرة "تتيح مرونة الشركة لها فرصة تحقيق التوازن بين احتياجات السوق والقدرة على تكييف العمليات بسرعة دون التأثير على سير العمل الأساسي " والفقرة " تساعد مرونة سلسلة التوريد على تقليل الحاجة إلى تغييرات جذرية في العمليات عند حدوث أزمات، مما يعزز من استقرارها في الأوقات الصعبة " بمتوسط حسابي (3.46).

وقامت الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال خفة الحركة.

جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال خفة الحركة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تتمكن الشركة من تعزيز خفة حركتها في سلسلة التوريد من خلال اتخاذ قرارات سريعة تضمن استجابة فعالة للتغيرات المفاجئة في السوق.	3.50	0.841	متوسطة	70.0
2	تسهم خفة الحركة في تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات الطارئة في السوق من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية في الوقت المناسب.	3.49	0.872	متوسطة	69.8
3	تستطيع الشركة تحسين قدرتها على التكيف مع الأزمات الطارئة من خلال تطبيق استراتيجيات تسرع من تعديل العمليات وتخصيص الموارد بشكل مرن	3.45	0.795	متوسطة	69.0
4	تسهم خفة الحركة في سلسلة التوريد في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين استجابة العمليات بشكل سريع وفعال للمتغيرات غير المتوقعة.	3.36	0.932	متوسطة	67.2
5	تتمكن الشركة من تقليل التأثيرات السلبية على الإنتاج والتوزيع من خلال تعزيز القدرة على تعديل العمليات بسرعة وكفاءة أثناء الأزمات	3.35	0.891	متوسطة	67.0
6	تتمكن الشركة من تقليل تأثير الأزمات على سير العمل من خلال تسريع اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة توزيع الموارد وضمان استمرارية العمليات.	3.34	0.803	متوسطة	66.8
7	تتمكن الشركة من تسريع تعديل العمليات بشكل مرن من خلال تطوير آليات خفة الحركة التي تتيح التكيف السريع مع الظروف المتغيرة	3.33	0.908	متوسطة	66.6
8	تتمكن الشركة من الحفاظ على استقرار العمليات خلال الأزمات من خلال تعزيز سرعة اتخاذ القرارات وتطوير آليات مرنة للتعامل مع التحديات.	3.32	0.916	متوسطة	66.4
9	تستطيع الشركة تعزيز مرونتها في سلسلة التوريد من خلال تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة بشكل سريع وفعال لمواكبة التغيرات الطارئة.	3.31	0.912	متوسطة	66.2
10	تستطيع الشركة تحسين أدائها في سلاسل التوريد من خلال تعزيز خفة الحركة التي تضمن استجابة سريعة وفعالة للتحديات غير المتوقعة	3.29	0.938	متوسطة	65.8
	الدرجة الكلية	3.38	0.752	متوسطة	67.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال خفة الحركة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.38) وانحراف معياري (0.752) وهذا يدل على أن مجال خفة الحركة جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (67.6%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.10) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تتمكن الشركة من تعزيز خفة حركتها في سلسلة التوريد من خلال اتخاذ قرارات سريعة تضمن استجابة فعالة للتغيرات المفاجئة في السوق" على أعلى متوسط حسابي (3.50)، ويليهما فقرة "تسهم خفة الحركة في تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات الطارئة في السوق من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية في الوقت

المناسب " بمتوسط حسابي (3.49). وحصلت الفقرة " تستطيع الشركة تحسين أدائها في سلاسل التوريد من خلال تعزيز خفة الحركة التي تضمن استجابة سريعة وفعالة للتحديات غير المتوقعة " على أقل متوسط حسابي (3.29)، يليها الفقرة "تستطيع الشركة تعزيز مرونتها في سلسلة التوريد من خلال تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة بشكل سريع وفعال لمواكبة التغيرات الطارئة " بمتوسط حسابي (3.31).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الإستراتيجيات المالية.

جدول (4.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإستراتيجيات المالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تحتفظ الشركة باحتياطات مالية وخطوط تمويل طارئة تمكّنها من دعم سلسلة التوريد خلال فترات الانقطاع أو الاضطرابات.	3.40	0.834	متوسطة	68.0
2	تعتمد الشركة موازنات مرنة تسمح بإعادة تخصيص الموارد المالية بسرعة نحو القطاعات المتأثرة ضمن سلسلة التوريد.	3.35	0.860	متوسطة	67.0
3	تنتهج الشركة سياسات دفع مرنة مع الموردين تضمن الحفاظ على العلاقات التجارية واستمرارية التوريد خلال الأزمات.	3.32	0.844	متوسطة	66.4
4	تملك الشركة آلية مالية مخصصة لتمويل التكاليف الإضافية مثل النقل السريع أو التخزين الطارئ عند تعطل الإمدادات	3.32	0.974	متوسطة	66.4
5	توزّع الشركة استثماراتها المالية على شبكة متنوعة من الموردين لتقليل الاعتماد على مصدر واحد وتقوية المرونة المالية.	3.31	0.902	متوسطة	66.2
6	تستخدم الشركة أدوات مالية مثل التحوط لتقليل تأثير تقلبات الأسعار في المواد الخام أثناء فترات عدم الاستقرار.	3.30	0.890	متوسطة	66.0
7	تنسق الشركة بشكل وثيق بين الإدارة المالية والعمليات لتطوير خطط تمويل بديلة تدعم استمرارية سلاسل الإمداد.	3.30	0.959	متوسطة	66.0
8	تعتمد الشركة على أنظمة تخطيط مالي متكاملة تربط بين الأداء المالي والعمليات التشغيلية لتسريع اتخاذ القرار أثناء الأزمات.	3.29	0.918	متوسطة	65.8
9	تجري الشركة تحليلات مالية دورية لتقييم قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع الأزمات من منظور مالي.	3.27	0.953	متوسطة	65.4
10	تخصص الشركة جزءاً من ميزانيتها السنوية لبند الطوارئ لمواجهة أية تكاليف غير متوقعة في سلسلة التوريد.	3.23	0.981	متوسطة	64.6
	الدرجة الكلية	3.31	0.779	متوسطة	66.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإستراتيجيات المالية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.31) وانحراف معياري (0.779) وهذا يدل على أن مجال الإستراتيجيات المالية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مؤية (66.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.11) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تحتفظ الشركة باحتياطات مالية وخطوط تمويل طارئة تمكّنها من دعم سلسلة التوريد خلال فترات الانقطاع أو الاضطرابات " على أعلى متوسط حسابي (3.40)، يليها فقرة " تعتمد الشركة موازنات مرنة تسمح بإعادة تخصيص الموارد المالية بسرعة نحو القطاعات المتأثرة ضمن سلسلة التوريد " بمتوسط حسابي (3.35). وحصلت الفقرة " تخصص الشركة جزءاً من ميزانيتها السنوية لبند الطوارئ لمواجهة أية تكاليف غير متوقعة في سلسلة التوريد " على أقل متوسط حسابي (3.23)، يليها الفقرة "تُجري الشركة تحليلات مالية دورية لتقييم قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع الأزمات من منظور مالي " بمتوسط حسابي (3.27).

4.3.3 مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

قامت الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة علفقرات الاستبانة التي تعبر عنمستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

جدول (4.12-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تعتمد الشركة على أنظمة تشغيل مرنة تساعد على تقليل التكاليف التشغيلية حتى في ظل تعطل سلاسل التوريد أثناء الأزمات	3.45	0.850	متوسطة	69.0
2	توظف الشركة أدوات تحليل البيانات لرصد اضطرابات سلسلة التوريد وتحديد مجالات الهدر لتعزيز الكفاءة في أوقات الطوارئ.	3.42	0.890	متوسطة	68.4
3	تعتمد الشركة نظام إدارة علاقات عملاء يساعدها على تخصيص الخدمات بسرعة وفعالية رغم تحديات سلسلة التوريد.	3.42	0.940	متوسطة	68.4
4	تتيح الشركة سياسة إرجاع مرنة تستوعب الظروف الطارئة وتعزز ثقة العملاء خلال فترات التذبذب في الخدمة.	3.39	0.974	متوسطة	67.8
5	تبرم الشركة اتفاقيات استراتيجية طويلة الأجل مع الموردين لضمان الحصول على المواد الخام بأسعار مستقرة أثناء الأزمات	3.37	0.863	متوسطة	67.4

جدول (4.12-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	توفر الشركة قنوات تواصل مرنة وسريعة للعملاء تُمكنها من الاستجابة الفورية لاستفساراتهم واحتياجاتهم في أوقات الأزمات.	3.33	0.908	متوسطة	66.6
7	تستفيد الشركة من اقتصاد الحجم والتخزين المسبق للمواد لتقليل تكاليف الإنتاج في ظل تقلبات العرض.	3.32	0.884	متوسطة	66.4
8	تحلل الشركة شكاوى العملاء وملاحظاتهم خلال الأزمات لتطوير خدمات تتناسب مع أوضاعهم المتغيرة.	3.32	0.944	متوسطة	66.4
9	تنفذ الشركة خطط طوارئ تساعد على تعديل العمليات بسرعة وتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة أثناء الظروف غير المتوقعة.	3.31	0.942	متوسطة	66.2
10	تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع تتسم بالمرونة وتضمن استمرار رضا العملاء رغم التحديات المرتبطة بالإمداد والتوزيع.	3.30	1.032	متوسطة	66.0
	الدرجة الكلية	3.36	0.801	متوسطة	67.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) وانحراف معياري (0.801) وهذا يدل على أن مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (67.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.12) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تعتمد الشركة على أنظمة تشغيل مرنة تساعد على تقليل التكاليف التشغيلية حتى في ظل تعطل سلاسل التوريد أثناء الأزمات " على أعلى متوسط حسابي (3.45)، يليها فقرة " توظف الشركة أدوات تحليل البيانات لرصد اضطرابات سلسلة التوريد وتحديد مجالات الهدر لتعزيز الكفاءة في أوقات الطوارئ " والفقرة " تعتمد الشركة نظام إدارة علاقات عملاء يساعد على تخصيص الخدمات بسرعة وفعالية رغم تحديات سلسلة التوريد " بمتوسط حسابي (3.42). وحصلت الفقرة " تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع تتسم بالمرونة وتضمن استمرار رضا العملاء رغم التحديات المرتبطة بالإمداد والتوزيع " على أقل متوسط حسابي (3.30)، يليها الفقرة " تنفذ الشركة خطط طوارئ تساعد على تعديل العمليات بسرعة وتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة أثناء الظروف غير المتوقعة " بمتوسط حسابي (3.31).

4.3.4 إختلاف مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين باختلاف (القسم، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة).

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم.

جدول (4.13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعزى لمتغير القسم

المجال	القسم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتانة	المبيعات	64	3.4469	0.79402
	التسويق	16	3.0500	0.82865
	الموارد البشرية	11	4.1909	0.57525
	المالية	20	3.7800	0.63295
المرونة	المبيعات	64	3.4016	0.78001
	التسويق	16	3.1063	1.05734
	الموارد البشرية	11	4.1818	0.41670
	المالية	20	3.7550	0.74302
خفة الحركة	المبيعات	64	3.2750	0.74493
	التسويق	16	3.0563	0.75540
	الموارد البشرية	11	3.9818	0.54188
	المالية	20	3.6100	0.66404
الإستراتيجيات المالية	المبيعات	64	3.2750	0.77111
	التسويق	16	2.7063	0.71969
	الموارد البشرية	11	3.9545	0.36156
	المالية	20	3.5450	0.67627
الدرجة الكلية	المبيعات	64	3.3496	0.71416
	التسويق	16	2.9797	0.70900
	الموارد البشرية	11	4.0773	0.42004
	المالية	20	3.6725	0.64328

يلاحظ من الجدول رقم (4.13) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.14):

جدول(4.14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المتانة	بين المجموعات	10.179	3	3.393	5.957	0.001
	داخل المجموعات	60.940	107	0.570		
	المجموع	71.119	110			
المرونة	بين المجموعات	9.515	3	3.172	5.041	0.003
	داخل المجموعات	67.325	107	0.629		
	المجموع	76.840	110			
خفة الحركة	بين المجموعات	7.420	3	2.473	4.827	0.003
	داخل المجموعات	54.834	107	0.512		
	المجموع	62.254	110			
الإستراتيجيات المالية	بين المجموعات	11.585	3	3.862	7.482	0.000
	داخل المجموعات	55.226	107	0.516		
	المجموع	66.811	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9.442	3	3.147	6.831	0.000
	داخل المجموعات	49.299	107	0.461		
	المجموع	58.740	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(6.831) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم، وكذلك للمجالات، وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (4.15-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المتانة	المبيعات	التسويق	0.063
		الموارد البشرية	0.003
		المالية	0.088
	التسويق	المبيعات	0.063
		الموارد البشرية	0.000
		المالية	0.005
	الموارد البشرية	المبيعات	0.003
		التسويق	0.000
		المالية	0.150
	المالية	المبيعات	0.088
		التسويق	0.005
		الموارد البشرية	0.150
المرونة	المبيعات	التسويق	0.186
		الموارد البشرية	0.003
		المالية	0.085
	التسويق	المبيعات	0.186
		الموارد البشرية	0.001
		المالية	0.016
	الموارد البشرية	المبيعات	0.003
		التسويق	0.001
		المالية	0.155
	المالية	المبيعات	0.085
		التسويق	0.016
		الموارد البشرية	0.155
خفة الحركة	المبيعات	التسويق	0.277
		الموارد البشرية	0.003
		المالية	0.071
	التسويق	المبيعات	0.277
		الموارد البشرية	0.001
		المالية	0.023

الجدول (4.15-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة حسب متغير القسم

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
	الموارد البشرية	المبيعات	0.003
		التسويق	0.001
		المالية	0.169
	المالية	المبيعات	0.071
		التسويق	0.023
		الموارد البشرية	0.169
الإستراتيجيات المالية	المبيعات	التسويق	0.006
		الموارد البشرية	0.005
		المالية	0.145
	التسويق	المبيعات	0.006
		الموارد البشرية	0.000
		المالية	0.001
	الموارد البشرية	المبيعات	0.005
		التسويق	0.000
		المالية	0.132
	المالية	المبيعات	0.145
		التسويق	0.001
		الموارد البشرية	0.132
الدرجة الكلية	المبيعات	التسويق	0.054
		الموارد البشرية	0.001
		المالية	0.066
	التسويق	المبيعات	0.054
		الموارد البشرية	0.000
		المالية	0.003
	الموارد البشرية	المبيعات	0.001
		التسويق	0.000
		المالية	0.115
	المالية	المبيعات	0.066
		التسويق	0.003
		الموارد البشرية	0.115

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (الموارد البشرية) و(المبيعات) لصالح (الموارد البشرية)، وبين (الموارد البشرية) و(التسويق) لصالح (الموارد البشرية)، وبين (المالية) و(التسويق) لصالح (المالية).

وتم بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتانة	مدير قسم	22	3.8682	0.81614
	موظف	85	3.4788	0.74468
	عامل	4	2.5750	1.17863
المرونة	مدير قسم	22	3.8955	0.77612
	موظف	85	3.4424	0.78200
	عامل	4	2.5500	1.35277
خفة الحركة	مدير قسم	22	3.8455	0.75639
	موظف	85	3.3094	0.66541
	عامل	4	2.1500	0.77675
الإستراتيجيات المالية	مدير قسم	22	3.7636	0.72015
	موظف	85	3.2400	0.72542
	عامل	4	2.2750	0.91059
الدرجة الكلية	مدير قسم	22	3.8432	0.74671
	موظف	85	3.3676	0.65337
	عامل	4	2.3875	0.95579

يلاحظ من الجدول رقم (4.16) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.17):

جدول (4.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المتانة	بين المجموعات	6.382	2	3.191	5.323	0.006
	داخل المجموعات	64.737	108	0.599		
	المجموع	71.119	110			
المرونة	بين المجموعات	7.333	2	3.666	5.697	0.004
	داخل المجموعات	69.507	108	0.644		
	المجموع	76.840	110			
خفة الحركة	بين المجموعات	11.237	2	5.619	11.894	0.000
	داخل المجموعات	51.017	108	0.472		
	المجموع	62.254	110			
الإستراتيجيات المالية	بين المجموعات	9.229	2	4.614	8.654	0.000
	داخل المجموعات	57.582	108	0.533		
	المجموع	66.811	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.432	2	4.216	9.051	0.000
	داخل المجموعات	50.308	108	0.466		
	المجموع	58.740	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (9.051) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (4.18): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المتانة	مدير قسم	موظف	0.038
		عامل	0.003
	موظف	مدير قسم	0.038
		عامل	0.024
	عامل	مدير قسم	0.003
		موظف	0.024
المرونة	مدير قسم	موظف	0.020
		عامل	0.003
	موظف	مدير قسم	0.020
		عامل	0.032
	عامل	مدير قسم	0.003
		موظف	0.032
خفة الحركة	مدير قسم	موظف	0.001
		عامل	0.000
	موظف	مدير قسم	0.001
		عامل	0.001
	عامل	مدير قسم	0.000
		موظف	0.001
الاستراتيجيات المالية	مدير قسم	موظف	0.003
		عامل	0.000
	موظف	مدير قسم	0.003
		عامل	0.011
	عامل	مدير قسم	0.000
		موظف	0.011
الدرجة الكلية	مدير قسم	موظف	0.004
		عامل	0.000
	موظف	مدير قسم	0.004
		عامل	0.006
	عامل	مدير قسم	0.000
		موظف	0.006

لاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (مدير قسم) و(موظف) لصالح (مدير قسم)، وبين (مدير قسم) و(عامل) لصالح (مدير قسم)، وبين بين (موظف) و(عامل) لصالح (موظف).

حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة.

جدول (4.19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة

المجال	سنوات الخبرة في الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتانة	أقل من 5 سنوات	63	3.2889	0.78043
	من 5-10 سنوات	36	3.6861	0.70433
	أكثر من 10 سنوات	12	4.2667	0.67059
المرونة	أقل من 5 سنوات	63	3.3190	0.85418
	من 5-10 سنوات	36	3.6111	0.73980
	أكثر من 10 سنوات	12	4.1167	0.69913
خفة الحركة	أقل من 5 سنوات	63	3.1746	0.74378
	من 5-10 سنوات	36	3.4972	0.59497
	أكثر من 10 سنوات	12	4.0500	0.79943
الإستراتيجيات المالية	أقل من 5 سنوات	63	3.0921	0.75952
	من 5-10 سنوات	36	3.4583	0.70117
	أكثر من 10 سنوات	12	4.0000	0.62813
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	63	3.2187	0.70462
	من 5-10 سنوات	36	3.5632	0.63317
	أكثر من 10 سنوات	12	4.1083	0.67102

يلاحظ من الجدول رقم (4.19) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.20):

جدول (4.20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المتانة	بين المجموعات	11.047	2	5.524	9.931	0.000
	داخل المجموعات	60.072	108	0.556		
	المجموع	71.119	110			
المرونة	بين المجموعات	7.071	2	3.535	5.473	0.005
	داخل المجموعات	69.769	108	0.646		
	المجموع	76.840	110			
خفة الحركة	بين المجموعات	8.535	2	4.268	8.580	0.000
	داخل المجموعات	53.719	108	0.497		
	المجموع	62.254	110			
الإستراتيجيات المالية	بين المجموعات	9.497	2	4.749	8.948	0.000
	داخل المجموعات	57.314	108	0.531		
	المجموع	66.811	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.973	2	4.487	9.736	0.000
	داخل المجموعات	49.767	108	0.461		
	المجموع	58.740	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (9.736) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة، وكذلك للمجالات، وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (4.21): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الشركة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المتانة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.012
		أكثر من 10 سنوات	0.000
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.012
		أكثر من 10 سنوات	0.021
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000
		من 5-10 سنوات	0.021
المرونة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.085
		أكثر من 10 سنوات	0.002
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.085
		أكثر من 10 سنوات	0.062
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.002
		من 5-10 سنوات	0.062
خفة الحركة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.031
		أكثر من 10 سنوات	0.000
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.031
		أكثر من 10 سنوات	0.021
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000
		من 5-10 سنوات	0.021
الإستراتيجيات المالية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.018
		أكثر من 10 سنوات	0.000
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.018
		أكثر من 10 سنوات	0.028
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000
		من 5-10 سنوات	0.028
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.017
		أكثر من 10 سنوات	0.000
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.017
		أكثر من 10 سنوات	0.018
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000
		من 5-10 سنوات	0.018

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وبين (من 5-10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات).

4.2.5 إختلاف مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين باختلاف (القسم، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة)

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم.

جدول (4.22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم

القسم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المبيعات	64	3.3609	0.78954
التسويق	16	2.6938	0.70472
الموارد البشرية	11	4.0091	0.45045
المالية	20	3.5450	0.70298

يلاحظ من الجدول رقم (4.22) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.23):

جدول (4.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.421	3	4.140	7.620	0.000
داخل المجموعات	58.140	107	0.543		
المجموع	70.561	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (7.62) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم، وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (4.24): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم

المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المبيعات	التسويق	0.66719*	0.002
	الموارد البشرية	-0.64815*	0.008
	المالية	-0.18406	0.332
التسويق	المبيعات	-0.66719*	0.002
	الموارد البشرية	-1.31534*	0.000
	المالية	-0.85125*	0.001
الموارد البشرية	المبيعات	0.64815*	0.008
	التسويق	1.31534*	0.000
	المالية	0.46409	0.096
المالية	المبيعات	0.18406	0.332
	التسويق	0.85125*	0.001
	الموارد البشرية	-0.46409	0.096

يلاحظ أن الفروق كانت بين (المبيعات) و(التسويق) لصالح (المبيعات)، وبين (الموارد البشرية) و(المبيعات) لصالح (الموارد البشرية)، وبين (الموارد البشرية) و(التسويق) لصالح (الموارد البشرية)، وبين (المالية) و(التسويق) لصالح (المالية).

وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير قسم	22	3.8500	0.80873
موظف	85	3.3035	0.70347
عامل	4	1.9250	0.69940

يلاحظ من الجدول رقم (4.25) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.26):

جدول (4.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13.790	2	6.895	13.116	0.000
داخل المجموعات	56.771	108	0.526		
المجموع	70.561	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.958) ومستوى الدلالة (0.386) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (4.27): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مدير قسم	موظف	0.54647*	0.002
	عامل	1.92500*	0.000
موظف	مدير قسم	-0.54647*	0.002
	عامل	1.37853*	0.000
عامل	مدير قسم	-1.92500*	0.000
	موظف	-1.37853*	0.000

يلاحظ أن الفروق كانت بين (مدير قسم) و(موظف) لصالح (مدير قسم)، وبين (مدير قسم) و(عامل) لصالح (مدير قسم)، وبين (موظف) و(عامل) لصالح (موظف).

وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة.

جدول (4.28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة

سنوات الخبرة في الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	63	3.1143	0.77706
من 5-10 سنوات	36	3.5278	0.67975
أكثر من 10 سنوات	12	4.1667	0.62716

يلاحظ من الجدول رقم (4.28) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.29):

جدول (4.29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.625	2	6.313	11.767	0.000
داخل المجموعات	57.936	108	0.536		
المجموع	70.561	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (11.767) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات

العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة، وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (4.30): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الشركة

المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-0.41349*	0.008
	أكثر من 10 سنوات	-1.05238*	0.000
من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.41349*	0.008
	أكثر من 10 سنوات	-0.63889*	0.010
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.05238*	0.000
	من 5-10 سنوات	0.63889*	0.010

يلاحظ أن الفروق كانت بين (أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وبين (من 5-10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات).

4.4 النتائج والتوصيات

4.3.1 النتائج العامة للدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مرونة سلاسل التوريد في الشركات الدوائية الفلسطينية جاء بمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى امتلاك هذه الشركات مقومات أساسية تمكّنها من التكيف مع بعض الاضطرابات، إلا أن هذه المقومات لا تزال غير مكتملة من حيث العمق الاستراتيجي والتكامل المؤسسي. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزواهرة (2019) ودراسة الفقهاء (2021)، اللتين أكدتا أن المرونة الجزئية في إدارة المخزون والتصنيع تسهم في تحسين الأداء، لكنها لا تحقق أقصى أثر ممكن ما لم تُدعم باستراتيجيات شاملة ومتكاملة تشمل الأبعاد التشغيلية والمالية والتنظيمية معاً. وتبين في هذه الدراسة، أن هذا المستوى المتوسط يعكس طبيعة البيئة الفلسطينية غير المستقرة، حيث تركز الشركات الدوائية في كثير من الأحيان على إدارة الأزمات قص

+يرة الأجل وضمان استمرارية التوريد الفوري، أكثر من تركيزها على بناء مرونة استراتيجية طويلة الأمد، وهو ما يفسر محدودية التطوير في السياسات التشغيلية، وخصوصاً المالية منها.

كما بينت النتائج أن الشركات الدوائية الفلسطينية تُولي اهتمامًا نسبيًا بتعزيز متانة سلاسل التوريد، من خلال بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين، ومحاولة إيجاد بدائل لوجستية عند حدوث اضطرابات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منير وآخرون (2023)، التي أشارت إلى أن المتانة تُعد عنصرًا جوهريًا في دعم استمرارية الأعمال وتحسين الأداء في القطاعات الصناعية. إلا أن نتائج هذه الدراسة تختلف جزئيًا مع بعض الدراسات الأجنبية، مثل دراسة (Pu & Bai (2022)، التي أكدت أن المتانة تكون أكثر فاعلية عندما تُبنى ضمن إطار استراتيجي متكامل على مستوى القطاع ككل، وليس على مستوى الشركات الفردية فقط. وترى هذه الدراسة أن اعتماد الجهود الفردية في القطاع الدوائي الفلسطيني، في ظل غياب التنسيق القطاعي والدعم المؤسسي الوطني، يقلل من الأثر التراكمي للمتانة، ويجعلها غير كافية لمواجهة أزمات ممتدة ومعقدة، مثل القيود اللوجستية، الإغلاقات المتكررة، وعدم استقرار سلاسل الاستيراد.

وفيما يتعلق بأداء الشركات الدوائية، أظهرت النتائج أن الأداء العام يتسم بالاستقرار النسبي، حيث تنجح الشركات في الحفاظ على مستوى مقبول من الإنتاج والخدمات رغم الأزمات الاقتصادية والقيود المفروضة على الاستيراد. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة سهاونة (2021)، التي أكدت أن الممارسات الأساسية لسلاسل التوريد تسهم في الحفاظ على الأداء التنظيمي في البيئات المضطربة. إلا أن الدراسة الحالية تضيف بُعدًا تفسيريًا مهمًا، يتمثل في أن هذا الاستقرار لا يعكس بالضرورة كفاءة تشغيلية عالية أو استثمارًا فعليًا في المرونة، بل هو في كثير من الأحيان استقرار قسري تفرضه طبيعة القطاع الدوائي وحساسية المنتجات المرتبطة بالأمن الصحي. وتبين في هذه الدراسة، بأن غياب آليات واضحة لقياس الكفاءة التشغيلية وربطها بشكل منهجي بممارسات المرونة، يحرم الشركات من الاستفادة الكاملة من إمكانياتها، ويجعل الأداء مستقرًا دون أن يكون تنافسيًا أو قابلاً للتطور المستدام.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين مرونة سلاسل التوريد وأداء الشركات، سواء على المستوى التشغيلي أو المالي، حيث تسهم المرونة في تحسين الاستجابة لتغيرات السوق، وتقليل التكاليف الناتجة عن اضطرابات الإمداد، ورفع مستوى رضا العملاء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Martinez (2018) ودراسة (Lee (2021)، اللتين أكدت أن مرونة سلسلة التوريد تُحسن الأداء التشغيلي بشكل مباشر، بينما ينعكس أثرها المالي بشكل غير مباشر وعلى المدى المتوسط والطويل. وترى هذه الدراسة أن خصوصية القطاع الدوائي الفلسطيني تجعل أثر المرونة أكثر وضوحًا مقارنة بقطاعات صناعية أخرى، نظرًا لحساسية المنتجات الدوائية وارتباطها المباشر بالصحة العامة، ما يجعل أي تحسن في مرونة التوريد أو الإنتاج ينعكس سريعًا على جودة الخدمة، واستمرارية التزويد، وسمعة الشركة في السوق المحلي.

كما بينت النتائج أن عنصر المتانة كان الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء مقارنة ببقية أبعاد المرونة، في حين ظهرت فجوات واضحة في بعدي الاستراتيجيات المالية وخفة الحركة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة عبد

السميع وصالح (2022)، التي أكدت أهمية التخطيط المسبق وإدارة المخاطر في دعم الأداء، لكنها تختلف مع بعض الدراسات التي اعتبرت خفة الحركة العامل الأكثر تأثيرًا. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن البيئة الفلسطينية تتسم باضطرابات طويلة الأمد ومركبة أكثر من كونها تقلبات قصيرة الأجل، الأمر الذي يجعل المتانة والتخطيط المالي والاستراتيجي المسبق أكثر أهمية من الاستجابة السريعة وحدها.

وفي هذا السياق، أظهرت النتائج أن ضعف تبني الاستراتيجيات المالية المرنة يشكل أحد أبرز القيود التي تحد من فاعلية مرونة سلاسل التوريد في الشركات الدوائية الفلسطينية. فعلى الرغم من وجود محاولات لتحسين الأداء التشغيلي، إلا أن غياب سياسات مالية مرنة، مثل إدارة التدفقات النقدية، بناء احتياطات مالية، وتنويع مصادر التمويل، يقلل من قدرة الشركات على امتصاص الصدمات وتحويل المرونة التشغيلية إلى أداء مالي مستدام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ثابت (2022)، التي أكدت أن ضعف التخطيط المالي يحد من أثر ممارسات سلاسل التوريد على الأداء المالي.

ومن هنا تستنتج الدراسة، بأن دمج الاستراتيجيات المالية ضمن إطار مرونة سلاسل التوريد يُعد ضرورة استراتيجية في القطاع الدوائي الفلسطيني، وليس خيارًا إداريًا، إذ تشكل المرونة المالية الأساس الذي يتيح للشركات الاستثمار في بدائل التوريد، مخزون الأمان، والتكنولوجيا، دون التعرض لضغوط سيولة حادة خلال الأزمات.

وأظهرت النتائج كذلك أن المتغيرات الوسيطة، خاصة حجم الشركة والبيئة غير المستقرة، تلعب دورًا مهمًا في تعميق العلاقة بين مرونة سلاسل التوريد وأداء الشركات. فقد تبين أن الشركات الكبرى أكثر قدرة على تطبيق استراتيجيات المرونة بفاعلية، وهو ما يتفق مع دراسة هندي (2022)، في حين تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات حقيقية في تبني هذه الممارسات نتيجة محدودية الموارد المالية والبشرية. وترى هذه الدراسة أن هذا التفاوت يعكس فجوة هيكلية في القطاع الدوائي الفلسطيني، تتطلب تدخلات تنظيمية وداعمة لتمكين الشركات الصغيرة من بناء مرونة مؤسسية مستدامة.

وفي ضوء ما سبق، تؤكد نتائج الدراسة أن مرونة سلاسل التوريد تُعد عاملاً حاسماً في تحسين أداء الشركات الدوائية الفلسطينية، إلا أن فعاليتها تبقى مشروطة بتكامل الأبعاد التشغيلية والمالية والتنظيمية، وتوفير بيئة مؤسسية داعمة على مستوى القطاع. وتُضيف هذه الدراسة إسهامًا علميًا للأدبيات، من خلال إبراز أن المرونة في السياق الفلسطيني ليست مجرد أداة تنافسية، بل ضرورة وجودية لضمان استمرارية الشركات الدوائية في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتقلب المستمر.

4.3.2 التوصيات:

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات المتخصصة التي تسهم في تعزيز مرونة سلاسل التوريد وتحسين أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي الفلسطيني، مع التركيز بشكل خاص على الاستراتيجيات المالية كرافعة أساسية للمرونة المؤسسية.

✓ أولاً، تطوير إطار وطني متخصص لمرونة سلاسل التوريد في القطاع الدوائي، بحيث تعمل الجهات الرسمية ذات العلاقة، بالتعاون مع اتحادات الصناعات الدوائية، على صياغة استراتيجية وطنية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذا القطاع من حيث حساسية المنتج، وقيود الاستيراد، وعدم استقرار البيئة التشغيلية. ويجب أن يتضمن هذا الإطار آليات واضحة للتنسيق المالي واللوجستي بين الشركات والموردين والجهات التنظيمية، بما يضمن استمرارية الإمدادات الدوائية في حالات الأزمات والإغلاقات.

✓ ثانيًا، تعزيز دور الاستراتيجيات المالية المرنة كعنصر جوهري في بناء مرونة سلاسل التوريد، من خلال تشجيع الشركات الدوائية على تبني موازنات مرنة وقابلة للتعديل، وربط التخطيط المالي بسيناريوهات متعددة للمخاطر المحتملة. كما توصي الدراسة بتطوير سياسات لإدارة التدفقات النقدية تضمن توفر سيولة احتياطية لمواجهة اضطرابات التوريد دون التأثير سلبًا على استمرارية الإنتاج أو جودة الأدوية.

✓ ثالثًا، دمج إدارة المخاطر المالية ضمن التخطيط الاستراتيجي لسلاسل التوريد، بحيث لا تقتصر إدارة المخاطر على الجوانب التشغيلية فقط، بل تشمل تحليل أثر تقلبات أسعار المواد الخام، وتأخر التحصيل، وتغيرات أسعار الصرف على كلفة الإنتاج والربحية. ويسهم هذا الدمج في تعزيز قدرة الشركات على اتخاذ قرارات استباقية تحدّ من الخسائر خلال الأزمات.

✓ رابعًا، تعزيز ثقافة المرونة المالية والتنظيمية داخل الشركات الدوائية، وذلك من خلال دور فاعل للإدارات العليا في ترسيخ مفهوم المرونة كقيمة مؤسسية، وتشجيع أساليب إدارية تسمح بسرعة إعادة تخصيص الموارد المالية والبشرية وفقًا للظروف الطارئة، بما يدعم التكامل بين القرارات المالية والتشغيلية.

✓ خامسًا، الاستثمار في أنظمة رقمية متقدمة تربط بين الإدارة المالية وإدارة سلاسل التوريد، بحيث تُمكن هذه الأنظمة الشركات من تتبع التكاليف، وإدارة المخزون، والتنبؤ بالاحتياجات التمويلية بشكل لحظي، الأمر الذي يعزز القدرة على الاستجابة السريعة للاضطرابات ويقلل من الهدر المالي الناتج عن سوء التقدير أو ضعف المعلومات.

✓ سادسًا، تنويع مصادر التوريد والتصنيع مدعومًا بقرارات مالية استراتيجية، من خلال تخصيص موارد مالية لبناء شراكات طويلة الأمد مع موردين محليين وإقليميين، وتقليل الاعتماد على مصادر خارجية

عالية المخاطر. ويُعد هذا التنوع استثمارًا ماليًا طويل الأجل يسهم في تخفيض تكاليف التعطل وتحسين استقرار العمليات.

✓ سابعًا، بناء القدرات البشرية في مجالات المرونة المالية وإدارة المخاطر، عبر برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات المالية ومديري سلاسل التوريد، بما يعزز من قدرتهم على تحليل المخاطر واتخاذ قرارات مالية داعمة للمرونة في البيئات غير المستقرة.

✓ ثامنًا، تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص من منظور مالي ولوجستي، من خلال توفير حوافز مالية، وتسهيلات ائتمانية، ودعم ضريبي موجّه للشركات الدوائية التي تستثمر في تعزيز مرونة سلاسل التوريد، بما يسهم في تقليص الفجوة بين الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة داخل القطاع. وأخيرًا، دعم البحث والتطوير والابتكار الدوائي كخيار استراتيجي مالي لتعزيز المرونة طويلة الأمد، وذلك من خلال توجيه الاستثمارات نحو التصنيع المحلي والبدائل العلاجية، بما يقلل من الاعتماد على الواردات الخارجية، ويعزز من مرونة السلسلة الإنتاجية الوطنية في مواجهة الأزمات المستقبلية.

❖ ويمكن عكس هذه التوصيات على الواقع الفلسطيني عن طريق تطبيق بعض النماذج العملية على النحو الآتي :

الجدول رقم (4.31-ب) : الإطار التطبيقي لتفعيل توصيات الدراسة

التوصية الاستراتيجية	الآلية المقترحة للتنفيذ	الجهات المسؤولة عن التنفيذ	الإطار الزمني التقريبي	مؤشرات القياس والمتابعة
بناء إطار وطني متخصص لمرونة سلاسل التوريد الدوائية	إعداد استراتيجية وطنية قطاعية تدمج البُعدين اللوجستي والمالي، تشمل سيناريوهات مخاطر، وآليات تمويل للطوارئ، ونظام تنسيق مركزي بين الجهات ذات العلاقة	وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الصحة، وزارة المالية، اتحاد الصناعات الدوائية	متوسط المدى (2-3 سنوات)	اعتماد الاستراتيجية رسميًا، تشكيل وحدة تنسيق وطنية، مستوى الالتزام القطاعي بالتطبيق
تعزيز ثقافة المرونة المالية والتنظيمية داخل الشركات الدوائية	تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للإدارات العليا والمالية حول المرونة، إدارة المخاطر، والتخطيط المالي في بيئات غير مستقرة	إدارات الشركات، اتحاد الصناعات، مؤسسات تدريب متخصصة	قصير المدى (6 أشهر - سنة)	عدد البرامج المنفذة، مستوى مشاركة القيادات، نتائج تقييم الأثر التدريبي
تطوير أنظمة رقمية متكاملة لإدارة السلسلة والموارد المالية	تطبيق أنظمة رقمية تربط بين إدارة المخزون، التوريد، والتخطيط المالي (ERP, SCM Systems) لتمكين التنبؤ بالمخاطر والسيولة	الشركات الدوائية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	متوسط المدى (1-3 سنوات)	نسبة الشركات المطبقة للأنظمة، درجة التكامل بين البيانات المالية واللوجستية
تنويع مصادر التوريد والتصنيع مدعومًا باستراتيجيات مالية طويلة الأمد	تخصيص استثمارات مالية لبناء شبكات توريد متعددة المصادر، وتقديم حوافز للتصنيع المحلي للمواد الخام الحيوية	الشركات الدوائية، وزارة الاقتصاد، وزارة المالية، الغرف التجارية	طويل المدى (3-5 سنوات)	انخفاض الاعتماد على الموردين الخارجيين، عدد الموردين البديلين المعتمدين

الجدول رقم (4.31-ب) : الإطار التطبيقي لتفعيل توصيات الدراسة

تعزيز إدارة المخاطر المالية ضمن سلاسل التوريد	إدماج تحليل المخاطر المالية (تقلب الأسعار، السيولة، أسعار الصرف) ضمن التخطيط الاستراتيجي للسلسلة	الإدارات المالية، إدارات سلاسل التوريد بالشركات	قصير إلى متوسط المدى	وجود تقارير مخاطر مالية دورية، سرعة الاستجابة المالية للأزمات
تطوير الكفاءات البشرية المتخصصة في المرونة المالية وسلاسل التوريد	إنشاء برامج أكاديمية وتطبيقية مشتركة مع الجامعات تركز على المرونة، التمويل الصناعي، وإدارة الأزمات	الجامعات الفلسطينية، وزارة التعليم العالي، اتحاد الصناعات	متوسط المدى	عدد البرامج المتخصصة، عدد الخريجين العاملين في القطاع الدوائي
تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص من منظور مالي ولوجستي	تشكيل لجنة وطنية دائمة لدعم سلاسل التوريد الدوائية، تشمل تسهيلات ائتمانية وإجراءات استيراد مرنة في الأزمات	وزارة الصحة، وزارة الاقتصاد، وزارة المالية، اتحاد الصناعات	قصير إلى متوسط المدى	انتظام اجتماعات اللجنة، عدد القرارات الداعمة المنفذة فعليًا
تفعيل الاستراتيجيات المالية المرنة داخل الشركات الدوائية	تطبيق موازنات مرنة، إنشاء احتياطات نقدية للطوارئ، وربط الإنفاق التشغيلي بمؤشرات المخاطر	الإدارات المالية، مجالس الإدارة	قصير المدى	جاهزية الموازنات المرنة، استمرارية الإنتاج أثناء الأزمات
تعزيز البحث والتطوير كاستثمار مالي داعم لمرونة السلسلة	تمويل مشاريع بحثية لتطوير بدائل محلية للأدوية والمدخلات، وتوجيه الإنفاق البحثي نحو تقليل الاعتماد على الاستيراد	وزارة التعليم العالي، وزارة الاقتصاد، الشركات الدوائية	متوسط إلى طويل المدى	عدد المشاريع البحثية، نسبة المنتجات المطوّرة محليًا

❖ ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها عن طريق عمل دليل تطبيقي لتعزيز المرونة داخل الشركات العاملة في القطاع الدوائي والتي يمكن

تطبيقه بسهولة وبالتالي يساعد اصحاب الشركات وصناع القرار في اختيار القرارات المثلى وهو على النحو الآتي:

الجدول رقم (4.31) : دليل تطبيقي لمرونة سلاسل للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين

المجال الرئيسي	الوضع الحالي (تقييم الشركة)	الإجراء التطبيقي المقترح	الأثر المتوقع على الأداء	البعد المالي الداعم
تنويع مصادر التوريد	اعتماد مرتفع على مورد خارجي واحد	توقيع عقود بديلة مع موردين محليين وإقليميين	استمرارية الإنتاج وتقليل الانقطاعات	تقليل مخاطر تقلب الأسعار وتأخيرات الدفع
إدارة المخزون	مخزون أمان محدود أو غير منتظم	تحديد حد أدنى لمخزون الأدوية الأساسية	تحسين توفر الدواء ورضا العملاء	تخفيض التكاليف الطارئة الناتجة عن الشراء العاجل
المرونة المالية	موازنات ثابتة	اعتماد موازنات مرنة قائمة على سيناريوهات	استقرار مالي وتشغيلي أعلى	تعزيز القدرة على امتصاص الصدمات المالية
التدفقات النقدية	ضغط سيولة في الأزمات	إنشاء احتياطي نقدي للطوارئ	استدامة الأعمال وتقليل المخاطر	حماية العمليات التشغيلية خلال الإغلاقات
المتانة (Robustness)	خطط غير موثقة أو غير محدثة	إعداد خطة طوارئ مكتوبة ومراجعتها دوريًا	سرعة التعافي بعد الأزمات	تقليل الخسائر الناتجة عن سوء التخطيط
الأنظمة الرقمية	أنظمة تقليدية أو يدوية	تطبيق نظام رقمي لتتبع التوريد والمخزون	قرارات أسرع وأكثر كفاءة	تحسين دقة التنبؤ المالي والتشغيلي
خفة الحركة التشغيلية	بطء في تعديل الخطط الإنتاجية	تفويض مرن وتسريع إجراءات القرار	سرعة الاستجابة لتغير الطلب	تقليل تكلفة التأخير في الإنتاج
العلاقات مع الموردين	علاقات قصيرة الأجل	بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد	تقليل مخاطر التوريد	شروط دفع أكثر مرونة واستقرار
الموارد البشرية	نقص تدريب متخصص	تدريب الكوادر على إدارة المخاطر	تعزيز الأداء التشغيلي	تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية
التعاون القطاعي	تنسيق محدود بين الشركات	مشاركة معلومات التوريد عبر اتحاد الصناعات	رفع مرونة القطاع ككل	تقليل الازدواج المالي واللوجستي

كيفية استخدام الدليل داخل الشركة: 1 تعبئة عمود الوضع الحالي بناءً على التقييم الداخلي. 2. ربط كل إجراء بتأثيره المالي المباشر. اختيار الإجراءات المناسبة حسب الأولوية.

4. متابعة الأثر على الأداء كل 6 أشهر

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أرابيكا. (2023). تخصيص الموارد. موسوعة أرابيكا.

https://3rabica.org/تخصيص_الموارد

- عبد السميع، س. ع. ر.، & صالح، س. ك. م. إ. (2022). دور سلسلة التوريد ونظرية المباريات في خفض التكلفة لأغراض دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية: دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي، 4(26)، 207-248.

<http://search.mandumah.com/Record/1373503>

- عبد العزيز، ح. ج. (2022). تعهيد خدمات الصيانة كمتغير وسيط في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد المستدامة والتوجه الابتكاري: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات التكامل التشغيلي بالمصرية للاتصالات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 23(1)، 91-91.41.

https://jsst.journals.ekb.eg/article_209119.html

- عبدالرحمن، هيا أحمد صالح. (2021). واقع العمليات اللوجستية وتأثيرها على وظائف سلاسل التوريد في الضفة الغربية - فلسطين (رسالة ماجستير، جامعة القدس). جامعة القدس .

<https://dspace.alquds.edu/server/api/core/bitstreams/1b99af82-4b3d-4012-b7d0-69884c7b467f/content>

- الفقهاء، م. ع. (2021). أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة الإسرء، عمان، الأردن). جامعة الإسرء

https://www.iu.edu.jo/iuthesis/search/thesis_details.php?id=601

- الحائق، س.، فالح، ب.، كلية القدس بارد للعلوم والآداب - جامعة القدس، & جامعة بوليتكنك فلسطين. (2025). الاقتصاد الفلسطيني: عقود من التدهور والتبعية، قبيل الحروب المتكررة على غزة - مجلة الدراسات الفلسطينية، 142-174.

<https://tinyurl.com/3shybj3k>

- حسين، ع. م. م. (2019). دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(1)، 451-500.

https://journals.ekb.eg/article_38808.html

- خليفه، ه. ع. م. (2023، يناير 1). أثر تكامل أداء سلاسل التوريد في تعزيز الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) (دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية). مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(1)، 355-402.

https://jsst.journals.ekb.eg/article_281994.html

- الزواهرة، ف. ع. س. (2019). أثر مرونة سلاسل التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: الأداء التسويقي كمغير - دراسة حالة شركة أدوية الحكمة في الأردن (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن). جامعة آل البيت

<http://search.mandumah.com/Record/976030>

- الرواشدة، ي. ع. (ينال عاطف سلام)، & الشورة، ع. أ. (عبدالله أحمد). (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدّل للتمكين في شركة البوتاس العربية. مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 9(1)، 171-211.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1616360>

- رشوان، أ. م. ع. (2022). دور قدرات تحسين استدامة مرونة سلسلة التوريد على الأداء المستهدف في ظل نموذج الاقتصاد الدائري: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة البتروكيماويات في محافظتي الإسكندرية والبحيرة. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 32(3)، 238-287.

<https://doi.org/10.21608/mosj.2022.273386>

- سهاونة، أ. ن. م.، & الصمادي، ز. م. ع. (2021). أثر ممارسات سلاسل التوريد على الأداء التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في إقليم الشمال / الأردن (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال). المفرق، الأردن

<http://search.mandumah.com/Record/1249626>

- ثابت، س. (2022). أثر إدارة سلسلة الإمداد الزراعية على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي المصرية: دراسة تحليلية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 57-78

<https://doi.org/10.21608/aja.2021.88642.1126>

- عمرو، صائل وليد يوسف. (2016). تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين (رسالة ماجستير، جامعة الخليل). مستودع جامعة الخليل الرقمي

<https://dspace.hebron.edu/jspui/bitstream/123456789/654/1/%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%84%20%D8%B9%D9%85%D8%B1%D9%88.pdf>

- لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (2021). استراتيجيات بناء منعة سلسلة التوريد عند وضع السياسات خلال جائحة كوفيد 19 وبعدها: دراسة حالة للمنطقة العربية. الأمم المتحدة : ESCWA

<https://www.unescwa.org/publications>

- محمد، هبة جاد. (2021). قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(3)، 865-837

https://jsst.journals.ekb.eg/article_177109.html

- Mohamed, S. (2019, March 31) - World Policy Hub. World Policy Hub

<https://tinyurl.com/2p9f4bw9>

- هندي، م. ع. م. (2022). واقع استخدام أدوات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في عمل سلاسل التوريد في شركات الأدوية: دراسة على قطاع صناعة الأدوية في الضفة الغربية (رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين). جامعة القدس

<https://dspace.alquds.edu/items/2bf2b0dc-a063-4687-89af-8b65c2374bba>

- Al Dhaafri, H. S., & Al Swidi, A. K. (2016).
The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance. *The TQM Journal*, 28(1), 89–111.
<https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0033>
- Al-Khatib, R. (2024).
Emergency strategies in pharmaceutical supply chains under conflict conditions. *Middle East Supply Chain Review*, 8(2), 12–29.
- Al Matari, I. M., Al Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014).
The measurements of firm performance's dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1). <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>
- Almuteri, M., Bogari, N., & Ashi, N. (2024).
The influence of strategic human resource management and artificial intelligence in determining supply chain agility and supply chain resilience. *Sustainability*, 16(7), 2688. <https://doi.org/10.3390/su16072688>
- Chopra, S. (2025).
Supply chain management: Strategy, planning, and operation (8th ed.). Pearson.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019).
Supply chain management: Strategy, planning, and operation (7th ed.). Pearson Education.
- Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2014).
Reducing the risk of supply chain disruptions. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 73–80.
- Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaisar, S., & Moktadir, M. A. (2021).
COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148, 102271.
<https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102271>
- Christopher, M. (2016).
Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004).
Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Christopher, M., & Towill, D. R. (2001).
An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 235–246.
<https://doi.org/10.1108/09574090110394914>
- Dankyira, F. K., Essuman, D., Boso, N., Ataburo, H., & Quansah, E. (2024).
Clarifying supply chain disruption and operational resilience relationship from a threat rigidity perspective. *International Journal of Production Economics*, 274, 109314.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109314>
- Du, K., & Wu, Y. J. (2022).
How does supply chain resilience affect supply chain performance? The mediating

effect of sustainability. *Sustainability*, 14(21), 14626.

<https://doi.org/10.3390/su142114626>

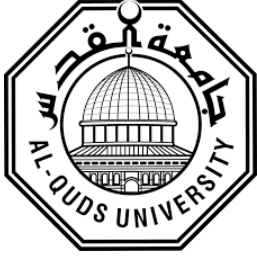
- Garvin, D. A. (1987).
Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101–109.
- Guo, Y., Liu, F., Song, J.-S., & Wang, S. (2024).
Supply chain resilience: A review from the inventory management perspective. *Fundamental Research*. <https://doi.org/10.1016/j.fmre.2024.03.004>
- Haddad, F. (2022).
The Palestinian pharmaceutical sector and economic challenges. *Palestinian Economic Journal*, 10(3), 101–118.
- ISO. (2019).
ISO 22301:2019 – Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. International Organization for Standardization.
- Ivanov, D. (2020).
Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains. *Transportation Research Part E*, 136, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- Ivanov, D., Dolgui, A., Sokolov, B., & Ivanova, M. (2019).
Literature review on disruption recovery in the supply chain. *International Journal of Production Research*, 57(12), 3933–3951.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1498328>
- Kaluku, M. R. A., Sumiati, S., Rofiq, A., & Hadiwidjojod, D. (2025).
Enhancing firm performance with supply chain risk management and supply chain resilience. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 22(3), Article 2655. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2655.2025>
- Kaishan, D., & Wu, Y. J. (2022).
Effect of supply chain resilience on firm's sustainable competitive advantage. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 4881–4898.
<https://doi.org/10.1007/s11356-022-22483-1>
- Kim, S., Lee, J., & Park, H. (2024).
How does digital transformation improve supply chain performance. *Sustainability*, 16(7), 3046. <https://doi.org/10.3390/su16073046>
- Lee, H. L. (2004).
The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), 102–112.
- Lee, R. (2021).
The effect of supply chain management strategy on operational and financial performance. *Sustainability*, 13(9), Article 5138. <https://doi.org/10.3390/su13095138>
- Lückner, F., & Seifert, R. W. (2017).
Building up resilience in a pharmaceutical supply chain. *Omega*, 73, 114–124.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2017.06.007>
- Malik, T., Hassan, S. M., & Tufail, M. (2024).
The impact of supply chain risk and integration on organizational performance.

Brazilian Journal of Operations & Production Management, 21(1), Article 1682.

<https://doi.org/10.14488/BJOPM.1682.2024>

- Mansour, S. (2021).
Healthcare and pharmaceutical industry in Palestine. *Journal of Palestinian Studies in Economics*, 9(2), 77–95.
- Martinez, C. (2018).
Supply chain risks, resilience and firm performance (Doctoral dissertation). University of Maryland.
- Munir, A., Hanif, A., & Afzal, N. (2023).
Impact of supply chain robustness and resilience on firm performance. *Business Review*, 18(1), 91–106. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1502>
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009).
Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
- Sheffi, Y. (2007).
The resilient enterprise. MIT Press.
- Smith, J. (2024).
Impact of the 2024 Gaza conflict on the pharmaceutical supply chain. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 14(1), 45–63.
- Tang, C. S. (2006).
Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
- Tang, C. S., & Tomlin, B. (2008).
The power of flexibility for mitigating supply chain risks. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 12–27. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.008>
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019).
Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2022).
The economic costs of the Israeli occupation for the Palestinian people. United Nations.
- Varnavas, I. (2011).
Value creation in closed loop supply chain. Tilburg University.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986).
Measurement of business performance in strategy research. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2012).
Dealing with supply chain risks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 887–905. <https://doi.org/10.1108/09600031211281416>
- World Health Organization. (2024).
Pharmaceutical supply chain assessment after Gaza conflict 2024. WHO.
- Zhang, L., & Su, W. (2023).
Corporate social responsibility and firm financial performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 977996. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977996>

- Zhou, X., & Wang, Y. (2022). Artificial intelligence and blockchain implementation in supply chains. *Annals of Operations Research*, 327, 157–210. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04785-2>
- Zhou, Y. (2024). Blockchain technology improves supply chain resilience. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 128, 91–102.



الملاحق

الملحق رقم (1) الإستبانة قبل التحكيم

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

برنامج ماجستير المحاسبة والضرائب

أهديكم أطيب التحيات، ويسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة الخاصة بدراسة " مرونة سلاسل التوريد وأثرها على أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين" وأحيطكم علماً بأن الاستبانة أداة مساعدة في هذه الدراسة، لذلك نرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لقراءة فقرات الاستبانة، والإجابة عنها، لما لذلك من دور في تحقيق أهداف الدراسة، وللعلم فإن البيانات والمعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية، وستكون لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: استبرق جاموس

2025

حضرة الموظف المحترم: يرجى وضع اشارة (x) امام الفقرة وتحت الدرجة التي ترى انها تتفق مع اجابتك.

الجزء الاول: أداة الدراسة، وتشمل محور رئيسي وهو مرونة سلاسل التوريد، ويتفرع منه أربعة مجالات ومجموعة من الفقرات.

المحور الرئيسي : مرونة سلاسل التوريد					
قدرة الشركة على التكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة في الطلب أو التوريد، لضمان استمرارية العمليات وتقليل التأثيرات السلبية.					
المجال الأول : تأثير المتانة					
قدرة سلسلة التوريد على تحمل الصدمات والاضطرابات دون تأثير كبير في العمليات، مع الحفاظ على استقرار الأداء والاستمرارية.					
كبيـرة جدا	كبيـرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					1 تمتلك الشركة القدرة على تحمل الاضطرابات غير المتوقعة في سلسلة التوريد
					2 تتوفر لدى الشركة خطط طوارئ واضحة وفعالة لمواجهة الأزمات في سلسلة التوريد.
					3 تستطيع سلسلة التوريد في الشركة الاستمرار في العمل أثناء الأزمات دون انقطاع كبير.
					4 تتبنى الشركة تنوعاً في مصادر التوريد لتقليل المخاطر المحتملة.
					5 تطبق الشركة استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر في سلسلة التوريد.
					6 تتمتع سلسلة التوريد بقدرة عالية على التعافي بسرعة بعد التعرض لصدمات مثل تأخير الشحنات أو نقص المواد.
					7 يتم مراقبة أداء سلسلة التوريد بانتظام لضمان استقرارها واستمراريتها.
					8 تتمتع الشركة باستعداد قوي لمواجهة الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية التي قد تؤثر على سلسلة التوريد.
					9 تستخدم الشركة التكنولوجيا لتعزيز متانة سلسلة التوريد وتحسين استجابتها للأزمات.
					10 تمتلك الشركة بدائل احتياطية لمورديها الرئيسيين لضمان استمرارية العمليات.
					11 تتمتع الشركة المتانة في سلاسل التوريد التي بدورها تقلل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين استجابة الشركة للتغيرات المفاجئة، مما يقلل من الهدر والتكاليف غير المتوقعة.
					12 تعزز مرونة سلاسل التوريد رضا العملاء من خلال ضمان توافر المنتجات في الوقت المناسب وتقليل التأخيرات، مما يؤدي إلى تحسين تجربة الخدمة وزيادة ولاء العملاء.

المحور الرئيسي : مرونة سلاسل التوريد

المجال الثاني : تأثير المرونة

القدرة على التكيف بسرعة وكفاءة مع التغيرات والضغوط المختلفة، مع الحفاظ على الأداء والاستقرار في مختلف الظروف.

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					1 تتمتع الشركة بالقدرة على إعادة ضبط عمليات سلسلة التوريد بسرعة استجابةً للاضطرابات المفاجئة.
					2 تحافظ الشركة على مستوى ثابت من الأداء حتى في ظل التقلبات الكبيرة في العرض أو الطلب بفضل مرونتها العالية.
					3 تمتلك الشركة القدرة على تعديل خطط الإنتاج والتوزيع بمرونة دون تحمل زيادات كبيرة في التكاليف.
					4 تتمتع الشركة بمرونة كافية لتأمين إمدادات المواد الخام والخدمات اللوجستية حتى في أوقات الأزمات.
					5 تمتلك الشركة القدرة على تكيف استراتيجيات التسعير لمواكبة التغيرات في تكاليف سلسلة التوريد.
					6 تعزز مرونة سلسلة التوريد في الشركة قدرتها التنافسية من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.
					7 تساعد مرونة عمليات الشركة في تقليل الفاقد والمهدر من المواد، مما يعزز كفاءة التكلفة.
					8 تتمتع الشركة بالقدرة على تغيير قنوات التوزيع أو طرق الشحن بسرعة عند الحاجة دون التأثير على جودة الخدمة.
					9 تمتلك الشركة خططاً بديلة فعالة تمكّنها من التعامل بسرعة مع أي مشاكل تواجه الموردين الأساسيين.
					10 تضمن مرونة الشركة استمرارية توافر المنتجات أو الخدمات، مما يعزز تجربة العملاء ورضاهم.

المحور الرئيسي : مرونة سلاسل التوريد

المجال الثالث: خفة الحركة

القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات والمستجدات، مع الحفاظ على الكفاءة والمرونة في الأداء واتخاذ القرارات

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					1 تتميز الشركة بخفة الحركة، مما يساعدها على تحسين كفاءة التكلفة من خلال تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد.
					2 تستطيع الشركة التعامل بسرعة مع اضطرابات سلسلة التوريد، مما يقلل من التأخيرات التشغيلية.
					3 تستطيع سلسلة التوريد في الشركة الاستمرار في العمل أثناء الأزمات دون انقطاع كبير.
					4 تساهم مرونة الشركة وخفة حركتها في تحسين رضا العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات في الوقت المناسب.
					5 تمتلك الشركة القدرة على تعديل عمليات سلسلة التوريد بسرعة لمواكبة التغيرات في السوق.
					6 تعتمد الشركة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لتحسين كفاءة سلسلة التوريد وتقليل التكاليف التشغيلية.
					7 تمتلك الشركة القدرة على إعادة تخصيص الموارد بفعالية لمواجهة التحديات غير المتوقعة.
					8 تتمتع الشركة بالمرونة الكافية للتكيف مع تغيرات الموردين أو اضطرابات الإمداد دون التأثير على خدمة العملاء.
					9 تتمكن الشركة من تسريع عمليات الإنتاج والتوزيع، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.
					10 تعزز خفة حركة الشركة استدامة سلسلة التوريد من خلال زيادة المرونة وتقليل التكاليف غير المتوقعة.

المحور الرئيسي : مرونة سلاسل التوريد

المجال الرابع: الإستراتيجيات المالية

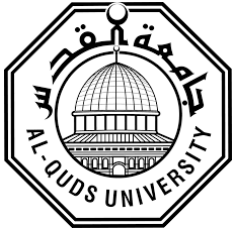
الخطط والتوجهات التي تتبعها الشركات أو الأفراد لتحقيق أهدافهم المالية على المدى الطويل. تشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة من القرارات المالية التي تهدف إلى تحسين الكفاءة المالية، وزيادة الربحية، وتقليل المخاطر

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					1 تتمتع الشركة بالاستراتيجيات المالية التي تساعد في تحسين قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق.
					2 تقوم الشركة بضبط الاستراتيجيات المالية بشكل مستمر بما يتناسب مع الاوضاع الاقتصادية والتي بدورها تقلل التكاليف التشغيلية المرتبطة بإدارة سلسلة التوريد.
					3 لدى الشركة الاستراتيجيات المالية الكافية لتعزيز مرونة سلسلة التوريد والذي بدوره يؤدي إلى تحسين استجابة الشركة لاحتياجات العملاء.
					4 لدى الشركة الاستثمارات المالية الأمانة التي من خلالها يتم تحسين كفاءة سلسلة التوريد وبالتالي تقليل التأخيرات وزيادة رضا العملاء.
					5 تقدم الشركة الاستراتيجيات المالية التي تساهم في تأمين تدفقات نقدية مستقرة لدعم سلسلة التوريد والحفاظ على استمرارية الخدمة للعملاء.
					6 تتمتع الشركة باستراتيجيات التمويل المدروسة لتحسين قدرة الشركة على تقديم خدمة عملاء سريعة وفعالة أثناء الأزمات.
					7 لدى الشركة استراتيجيات إدارة المخاطر المالية الفاعلة والتي تساهم في قدرة سلسلة التوريد على الاستجابة للتحديات وتحسين الكفاءة في خدمة العملاء.
					8 توفر الشركة الاستراتيجيات المالية التي بدورها تساعد في مرونة تخصيص الموارد لضمان تلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب.
					9 توفر الشركة الاستراتيجيات المالية التي تساعد في تقليل تكاليف سلسلة التوريد، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
					10 تقدم الشركة الاستراتيجيات المالية اللازمة في تحسين استدامة سلسلة التوريد، مما يؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء وكفاءة التكلفة.

الجزء الثاني : معلومات عامة

- اسم الشركة:
 - الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
 - القسم : ☐ المبيعات ☐ التسويق ☐ الموارد البشرية ☐ المالية
 - المسمى الوظيفي: ☐ مدير فرع ☐ مدير قسم ☐ موظف ☐ عامل
 - سنوات الخبرة في الشركة: ☐ (أقل من 5 سنوات) ☐ (5-10 سنوات) ☐ (أكثر من 10 سنوات)
-

شكرا لك على وقتك .



الملحق رقم (2) الإستبانة بعد التحكيم

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

برنامج ماجستير المحاسبة والضرائب

أهديكم أطيب التحيات، ويسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة الخاصة بدراسة " مرونة سلاسل التوريد وأثرها على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين " وأحيطكم علماً بأن الاستبانة أداة مساعدة في هذه الدراسة، لذلك نرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لقراءة فقرات الاستبانة، والإجابة عنها، لما لذلك من دور في تحقيق أهداف الدراسة، وللعلم فإن البيانات والمعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية، وستكون لأغراض البحث العلمي فقط.

حيث تهدف الدراسة إلى تحليل "دور مرونة سلسلة التوريد في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين"، من خلال استكشاف العوامل التي تؤثر على المرونة وكيفية تطبيقها في ظل الواقع الاقتصادي المعقد الناتج عن الاحتلال والحرب الحالية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للشركات والجهات المعنية لتعزيز هذا المفهوم وتحقيق قدرة أكبر على التكيف مع الأزمات.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: استبرق جاموس

2025

حضرة الموظف المحترم: يرجى وضع اشارة (x) امام الفقرة وتحت الدرجة التي ترى انها تتفق مع اجابتك.

الجزء الاول: أداة الدراسة، وتشمل محور رئيسي وهو مرونة سلاسل التوريد، ويتفرع منه خمسة مجالات ومجموعة من الفقرات لكل مجال.

المحور الرئيسي : مرونة سلاسل التوريد					
قدرة الشركة على التكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة في الطلب أو التوريد، لضمان استمرارية العمليات وتقليل التأثيرات السلبية.					
المجال الأول : تأثير المتانة					
قدرة سلسلة التوريد على تحمل الصدمات والاضطرابات دون تأثير كبير في العمليات، مع الحفاظ على استقرار الأداء والاستمرارية.					
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1					تمتلك الشركة القدرة على الصمود أمام الأزمات الكبيرة في سلسلة التوريد دون التأثير الكبير على استمرارية العمليات.
2					تدير الشركة سلسلة التوريد بفعالية خلال حالات الاضطراب الكبير، مما يضمن الحفاظ على استقرار الأداء.
3					تتمتع الشركة بقدرة عالية على استعادة الاستقرار في سلسلة التوريد بعد التعرض لأي صدمات غير متوقعة.
4					تستخدم الشركة استراتيجيات مرنة لتحمل التحديات الكبرى وتقادي التأثيرات السلبية على الإنتاج والتوزيع.
5					تقوم الشركة بتطوير حلول طويلة المدى لمواجهة الأزمات دون الحاجة لإجراء تغييرات جذرية في عمليات سلسلة التوريد.
6					تساهم أنظمة مراقبة أداء سلسلة التوريد في تحديد المناطق التي قد تحتاج إلى تعزيز من أجل ضمان قدرتها على الصمود في الأوقات الصعبة.
7					تضع الشركة خططاً مرنة للموارد تساعد على التكيف مع الأزمات وتقليل الحاجة إلى تغيير العمليات الجذرية.
8					تساهم متانة الشركة في سلسلة التوريد في تعزيز مرونتها أثناء الأزمات، مما يسمح لها بالتكيف بسرعة مع المتغيرات غير المتوقعة.
9					تساعد استراتيجيات المتانة في الشركة على تأمين استمرارية عمليات سلسلة التوريد حتى في ظل الأزمات الكبرى أو العوامل الخارجية المؤثرة.
10					تسهم قدرة الشركة على تحمل الصدمات في تقوية مرونتها، مما يتيح لها استعادة التوازن بسرعة بعد حدوث اضطرابات كبيرة في سلسلة التوريد.

المحور الرئيسي : مرونة سلاسل التوريد

المجال الثاني : تأثير المرونة

القدرة على التكيف بسرعة وكفاءة مع التغيرات والضغوط المختلفة، مع الحفاظ على الأداء والاستقرار في مختلف الظروف.

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					1 تساعد مرونة الشركة في سلسلة التوريد على الحفاظ على استمرارية الأداء في ظل التقلبات المفاجئة في السوق.
					2 تعزز مرونة العمليات في الشركة قدرتها على الاستجابة للتغيرات المفاجئة دون التأثير الكبير على التكاليف.
					3 تساهم مرونة الشركة في تقليل تأثير الأزمات على سلسلة التوريد من خلال توفير بدائل سريعة وفعالة لتعديل الخطط.
					4 تمكن مرونة استراتيجيات سلسلة التوريد الشركة من تعديل خطط الإنتاج والتوزيع بسرعة لتواكب التغيرات في السوق.
					5 تعزز مرونة سلسلة التوريد في الشركة قدرتها على التكيف مع التغيرات الكبيرة في العرض والطلب دون حدوث اضطرابات كبيرة في العمليات.
					6 تساهم مرونة الشركة في ضمان استمرارية توريد المواد الخام والخدمات اللوجستية حتى في ظل الأزمات الاقتصادية أو السوقية.
					7 تساهم مرونة الشركة في تسريع التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال العالمية، مما يعزز قدرتها على الاستجابة للتحديات..
					8 تدعم مرونة استراتيجية الشركة في تعديل العمليات التشغيلية بما يتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة دون التأثير على خطط الإنتاج طويلة الأجل.
					9 تساعد مرونة سلسلة التوريد على تقليل الحاجة إلى تغييرات جذرية في العمليات عند حدوث أزمات، مما يعزز من استقرارها في الأوقات الصعبة.
					10 تتيح مرونة الشركة لها فرصة تحقيق التوازن بين احتياجات السوق والقدرة على تكييف العمليات بسرعة دون التأثير على سير العمل الأساسي.

المجال الثالث: خفة الحركة

القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات والمستجدات، مع الحفاظ على الكفاءة والمرونة في الأداء واتخاذ القرارات

	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1					تتمكن الشركة من تعزيز خفة حركتها في سلسلة التوريد من خلال اتخاذ قرارات سريعة تضمن استجابة فعالة للتغيرات المفاجئة في السوق.
2					تستطيع الشركة تحسين قدرتها على التكيف مع الأزمات الطارئة من خلال تطبيق استراتيجيات تسرع من تعديل العمليات وتخصيص الموارد بشكل مرن
3					تتمكن الشركة من تقليل تأثير الأزمات على سير العمل من خلال تسريع اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة توزيع الموارد وضمان استمرارية العمليات.
4					تسهم خفة الحركة في سلسلة التوريد في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين استجابة العمليات بشكل سريع وفعال للمتغيرات غير المتوقعة.
5					تتمكن الشركة من الحفاظ على استقرار العمليات خلال الأزمات من خلال تعزيز سرعة اتخاذ القرارات وتطوير آليات مرنة للتعامل مع التحديات.
6					تستطيع الشركة تعزيز مرونتها في سلسلة التوريد من خلال تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة بشكل سريع وفعال لمواكبة التغيرات الطارئة.
7					تتمكن الشركة من تسريع تعديل العمليات بشكل مرن من خلال تطوير آليات خفة الحركة التي تتيح التكيف السريع مع الظروف المتغيرة
8					تسهم خفة الحركة في تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات الطارئة في السوق من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية في الوقت المناسب.
9					تتمكن الشركة من تقليل التأثيرات السلبية على الإنتاج والتوزيع من خلال تعزيز القدرة على تعديل العمليات بسرعة وكفاءة أثناء الأزمات
10					تستطيع الشركة تحسين أدائها في سلاسل التوريد من خلال تعزيز خفة الحركة التي تضمن استجابة سريعة وفعالة للتحديات غير المتوقعة

المحور الرئيسي : مرونة سلاسل التوريد

المجال الرابع: الإستراتيجيات المالية

الخطط والتوجهات التي تتبعها الشركات أو الأفراد لتحقيق أهدافهم المالية على المدى الطويل. تشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة من القرارات المالية التي تهدف إلى تحسين الكفاءة المالية، وزيادة الربحية، وتقليل المخاطر

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					1 تحتفظ الشركة باحتياطات مالية وخطوط تمويل طارئة تمكّنها من دعم سلسلة التوريد خلال فترات الانقطاع أو الاضطرابات.
					2 تعتمد الشركة موازنات مرنة تسمح بإعادة تخصيص الموارد المالية بسرعة نحو القطاعات المتأثرة ضمن سلسلة التوريد.
					3 تنتهج الشركة سياسات دفع مرنة مع الموردين تضمن الحفاظ على العلاقات التجارية واستمرارية التوريد خلال الأزمات.
					4 تستخدم الشركة أدوات مالية مثل التحوط لتقليل تأثير تقلبات الأسعار في المواد الخام أثناء فترات عدم الاستقرار.
					5 توزّع الشركة استثماراتها المالية على شبكة متنوعة من الموردين لتقليل الاعتماد على مصدر واحد وتقوية المرونة المالية.
					6 تخصص الشركة جزءًا من ميزانيتها السنوية لبند الطوارئ لمواجهة أية تكاليف غير متوقعة في سلسلة التوريد.
					7 تُجري الشركة تحليلات مالية دورية لتقييم قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع الأزمات من منظور مالي.
					8 تنسق الشركة بشكل وثيق بين الإدارة المالية والعمليات لتطوير خطط تمويل بديلة تدعم استمرارية سلاسل الإمداد.
					9 تملك الشركة آلية مالية مخصصة لتمويل التكاليف الإضافية مثل النقل السريع أو التخزين الطارئ عند تعطل الإمدادات
					10 تعتمد الشركة على أنظمة تخطيط مالي متكاملة تربط بين الأداء المالي والعمليات التشغيلية لتسريع اتخاذ القرار أثناء الأزمات.

المحور الرئيسي : مرونة سلاسل التوريد

المجال الخامس: أداء الشركة (كفاءة التكلفة، وخدمة العملاء)

وهو قياس كفاءة استخدام الموارد وجودة تقديم الخدمات للعملاء ، مما يعكس مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية وتلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وفعالية.

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					1 تعتمد الشركة على أنظمة تشغيل مرنة تساعد على تقليل التكاليف التشغيلية حتى في ظل تعطل سلاسل التوريد أثناء الأزمات
					2 توظف الشركة أدوات تحليل البيانات لرصد اضطرابات سلسلة التوريد وتحديد مجالات الهدر لتعزيز الكفاءة في أوقات الطوارئ.
					3 تبرم الشركة اتفاقيات استراتيجية طويلة الأجل مع الموردين لضمان الحصول على المواد الخام بأسعار مستقرة أثناء الأزمات
					4 تستفيد الشركة من اقتصاد الحجم والتخزين المسبق للمواد لتقليل تكاليف الإنتاج في ظل تقلبات العرض.
					5 تنفذ الشركة خطط طوارئ تساعد على تعديل العمليات بسرعة وتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة أثناء الظروف غير المتوقعة.
					6 توفر الشركة قنوات تواصل مرنة وسريعة للعملاء تُمكنها من الاستجابة الفورية لاستفساراتهم واحتياجاتهم في أوقات الأزمات.
					7 تعتمد الشركة نظام إدارة علاقات عملاء يساعد على تخصيص الخدمات بسرعة وفعالية رغم تحديات سلسلة التوريد.
					8 تتيح الشركة سياسة إرجاع مرنة تستوعب الظروف الطارئة وتعزز ثقة العملاء خلال فترات التذبذب في الخدمة.
					9 تحلل الشركة شكاوى العملاء وملاحظاتهم خلال الأزمات لتطوير خدمات تتناسب مع أوضاعهم المتغيرة.
					10 تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع تتسم بالمرونة وتضمن استمرار رضا العملاء رغم التحديات المرتبطة بالإمداد والتوزيع.

الجزء الثاني : معلومات عامة

- اسم الشركة:
- القسم : ☐ المبيعات ☐ التسويق ☐ الموارد البشرية ☐ المالية
- المسمى الوظيفي: ☐ مدير فرع ☐ مدير قسم ☐ موظف ☐ عامل
- سنوات الخبرة في الشركة: ☐ (أقل من 5 سنوات) ☐ (5-10 سنوات) ☐ (أكثر من 10 سنوات)

شكرا لك على وقتك .

الملحق رقم (3) قائمة المحكمين

محكمي الإستبانة

الإسم	مكان العمل	
1 د. مهند رزق	جامعة فلسطين الأهلية	
2 د. طارق درابيع	جامعة القدس	
3 د. بنان حلبية	وزارة التربية والتعليم	
4 د. سندس جاموس	وزارة التربية والتعليم	

الملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة - جامعة القدس

Al-Quds University – Jerusalem
Faculty of Business and Economics



جامعة القدس - القدس

كلية الأعمال والاقتصاد

التاريخ: 2025/5/3

حضرات السادة المسؤولين في شركات العاملين في قطاع الادوية.

الموضوع: تسهيل مهمه باحثة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة استبرق محمد علي جاموس رقم جامعي 22212581 من دائرة المحاسبة في كلية الأعمال والاقتصاد/برنامج ماجستير المحاسبة والضرائب/جامعة القدس بإعداد دراسة حول:

" مرونة سلاسل التوريد واثرها على اداء الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين"

نأمل من حضرتكم مساعدتها بتزويدها بالبيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة، علما ان هذه البيانات سيتم التعامل معها بسرية ولاغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

د. إبراهيم عتيق

منسق برنامج ماجستير المحاسبة والضرائب

دائرة المحاسبة
Department of Accounting



نسخة/الملف.

الملحق رقم (5): قائمة الشركات والمستودعات وعناوينها

#	أسم الشركة	العنوان	رقم الهاتف
1-	شركة القدس للمستحضرات الطبية	شارع نابلس، البالوع، رام الله والبيرة	02-2406550
2-	شركة بيت جالا لصناعة الادوية	بيت لحم - بيت جالا	022742855
3-	شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية	شارع السفارة الهندية، المنطقة الصناعية، رام الله	02-2900680
4-	شركة بيرزيت لصناعة للأدوية	المنطقة الصناعية، رام الله والبيرة	02-2987573
5-	شركة الحسن للإستثمار الطبي	بيت لحم - ش. القدس-الخليل - فوق البنك العربي ط4	022777411
6-	شركة المدينة المنورة للادوية	الخليل - نمره - شارع المدينة المنورة	022297378
7-	شركة ترانس ميد	رام الله والبيرة - عين منجد	022972727
8-	مستودع جونا للأدوية	شارع أبو بكر، وسط البلد، جنين	04-2503074
9-	مستودع صيدلية الرشيد	العيزرية - الشارع الرئيسي	09-2388101
10-	مستودع صيدلية أريب	أبوديس - شارع المقبرة	0598798976
11-	مستودع صيدلية العيزرية	العيزرية - الشارع الرئيسي	0569677828
12-	مستودع صيدلية يافا	العيزرية - الشارع الرئيسي	0556681397
13-	مستودع الرحمة للادوية	الخليل - واد الهريه	022230902
14-	مستودع ادوية الشكعة	نابلس - ش. فلسطين - وسط البلد	092382660
15-	مستودع ادوية البشير	بيت لحم - السينما - شارع جمال عبد الناصر مدرسة الفيرير	022776666
16-	مستودع ادوية الرازي	رام الله والبيرة - بيتونيا - الكروم الشمالية	022903796

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	قائمة الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين وعدد موظفيها	30
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (PC) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين	32
3.3	نتائج معامل الثبات للمجالات	33
4.1	درجة متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة	35
4.2	تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير مرونة سلاسل التوريد على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين	36
4.3	تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير للمتانة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين	37
4.4	تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير خفة الحركة في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين	38
4.5	تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير الإستراتيجيات المالية في سلاسل التوريد على كفاءة التكلفة وخدمة العملاء للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين	39
4.6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	40
4.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين	41
4.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتانة	42
4.9-1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة	43
4.9-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	44

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	لمجال المرونة	
4.10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	45
	لمجال خفة الحركة	
4.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	46
	لمجال الإستراتيجيات المالية	
4.12-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	47
	لمستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين	
4.12-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	48
	لمستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين	
4.13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة	49
	لمتوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعزى لمتغير القسم	
4.14	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات	50
	مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم	
4.15-أ	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات	51
	أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم	
4.15-ب	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات	52
	أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم	
4.16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة	53
	لمتوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	
4.17	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات	54
	مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	
4.18	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات	55
	أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
4.19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة	56
4.20	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى مرونة سلسلة التوريد للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة	57
4.21	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الشركة	58
4.22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم	59
4.23	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير القسم	59
4.24	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم	60
4.25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	60
4.26	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء الشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	61
4.27	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	61
4.28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة	62
4.29	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات	62

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الشركة	
4.30	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الشركة	63
4.31-أ	الإطار التطبيقي لتفعيل توصيات الدراسة	68
4.31-ب	الإطار التطبيقي لتفعيل توصيات الدراسة	69
4.32	دليل تطبيقي لمرونة سلاسل للشركات العاملة في القطاع الدوائي في فلسطين	70

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار:
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	مصطلحات الدراسة
ه.....	الملخص
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.....	: ABSTRACT
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها
3.....	1.3 أهداف الدراسة
4.....	1.4 مبررات الدراسة
5.....	1.5 أهمية الدراسة
6.....	1.6 نموذج الدراسة ومتغيراتها
6.....	1.6.1 نموذج الدراسة:
6.....	1.6.2 متغيرات الدراسة:
7.....	1.7 فرضيات الدراسة
8.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8.....	2.1 تمهيد
8.....	2.2 سلاسل التوريد (SUPPLY CHAINS)
9.....	2.3 مرونة سلاسل التوريد (SUPPLY CHAIN RESILIENCE)
9.....	2.3.1 أهمية مرونة سلاسل التوريد
10.....	2.3.2 أبعاد مرونة سلاسل التوريد
11.....	2.3.3 العوامل المؤثرة في مرونة سلاسل التوريد

11	2.3.3.1 العوامل الهيكلية والتنظيمية
12	2.3.3.2 العوامل التقنية والمعلوماتية
12	2.3.3.3 العوامل البشرية والإدارية
13	2.3.3.4 العوامل الاقتصادية والسياسية
13	2.3.3.5 العلاقات والشراكات (Relationships and partnerships)
14	2.3.4 استراتيجيات تعزيز مرونة سلاسل التوريد
14	2.3.4.1 استراتيجيات التوريد والإنتاج
15	2.3.4.2 استراتيجيات رقمية وتقنية
15	2.3.4.3 استراتيجيات مالية ولوجستية
16	2.3.4.4 استراتيجيات بشرية وتنظيمية
16	2.4 أداء الشركات (CORPORATE PERFORMANCE)
17	2.4.1 أداء الشركات من منظور المحاسبة والإدارة
17	2.4.2 الأبعاد الرئيسة لأداء الشركات
17	2.4.3 العلاقة بين أداء الشركات ومرونة سلاسل التوريد
18	2.4.4 مؤشرات قياس أداء الشركات
18	2.4.5 الأداء المالي مقابل الأداء التشغيلي
19	2.4.6 العوامل المؤثرة في أداء الشركات الدوائية
20	2.5 العلاقة بين مرونة سلاسل التوريد وأداء الشركات
20	2.5.1 أثر المرونة على كفاءة التكلفة
20	2.5.2 أثر المرونة على جودة الخدمة ورضا العملاء
20	2.6 البيئة الفلسطينية في قطاع صناعة الأدوية
20	2.6.1 لمحة عن القطاع الدوائي في فلسطين
21	2.6.2 التحديات التي تواجه سلاسل التوريد الدوائية الفلسطينية
21	2.6.3 أهمية المرونة في تعزيز استدامة الشركات في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية
23	2.7 الدراسات السابقة
23	2.7.1 تمهيد

23	2.7.2 الدراسات العربية.....
27	2.7.4 التعقيب على الدراسات السابقة.....
28	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.....
28	3.1 تمهيد
28	3.2 منهجية الدراسة.....
28	3.3 مصادر جمع البيانات
29	3.3.1 المصادر الثانوية.....
29	3.3.2 المصادر الأولية
30	3.5 عينة الدراسة وخصائصها
30	3.6 حدود الدراسة
31	3.7 أداة الدراسة.....
32	3.8 صدق أداة الدراسة.....
33	3.9 ثبات أداة الدراسة.....
33	3.10 خطوات تطبيق الدراسة.....
34	3.11 المعالجة الإحصائية والأساليب الإحصائية
35	الفصل الرابع: الإحصاءات الوصفية.....
35	4.1 تمهيد
36	4.2 النتائج واختبار الفرضيات
36	4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي
63	4.4 النتائج والتوصيات
63	4.3.1 النتائج العامة للدراسة.....
66	4.3.2 التوصيات:
71	قائمة المراجع.....
78	الملاحق.....
78	الملحق رقم (1) الإستمائة قبل التحكيم.....

84	الملحق رقم (2) الإستبانة بعد التحكيم
90	الملحق رقم (3) قائمة المحكمين.....
91	الملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة – جامعة القدس.....
92	الملحق رقم (5):قائمة الشركات والمستودعات وعناوينها
93	قائمة الجداول: