

أثر جائحة كورونا والأزمة الأوكرانية على أداء سلاسل التوريد في
المنظمات الدولية
دراسة حالة في منظمة الأونروا

مشروع مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالب:

محمود محمد سلامة

إشراف الدكتور:

راتب البلخي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ ولقد آتينا داوود وسليمان علماً وقالوا الحمد لله الذي فضلنا

على كثير من عباده المؤمنين ﴾

صِدْقَةُ اللَّهِ الْعَظِيمَةُ

إلى من كانوا منارةً استرشدت بها في أحلك أيامي

إلى من آمنوا بي حين خذني الجميع

أمي وأبي

إلى أولئك المسافرين، البعيدين عن عيني والقاطنين بقلبي

إخوتي جميعاً

إلى من أستمروا بالتقدم لأجلهم؛ أولادي الأحبة.

إليكم جميعاً أهدي هذه الدراسة.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم والقدرة على إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الجليل الدكتور: راتب البلخي الذي تفضل بقبول الإشراف على رسالة الماجستير، والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة ما شكّل إضافة كبيرة للدراسة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان للأساتذة الكرام الدكتور طلال عبود والدكتور رعد الصرن اللذان ساهما في إنجاز هذا الجهد.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع العاملين في المعهد

العالي لإدارة الأعمال HIBA

فهرس المحتويات

الرقم	البند	رقم الصفحة
1	عنوان الرسالة	1
2	آية قرآنية	2
3	الإهداء	3
4	شكر وتقدير	4
5	فهرس المحتويات	5
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
5	مقدمة	8
6	مشكلة الدراسة	9
7	أهمية الدراسة	9
8	أهداف الدراسة	10
9	منهجية الدراسة	10
10	محددات الدراسة	10
11	العينة وأسلوب جمع البيانات	10
12	الدراسات السابقة	11
13	دراسات باللغة العربية	11
14	دراسات باللغة الإنكليزية	14
الفصل الثاني: نشأة وتطور مفهوم سلسلة الإمداد		
15	النشأة	19
16	تطور مفهوم إدارة سلسلة التوريد	20
17	أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية	21
18	البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد	22
19	عناصر و مراحل إدارة سلسلة التوريد	23
20	عناصر إدارة سلسلة التوريد	23
21	مراحل إدارة سلسلة التوريد	25
22	المرحلة الأولى إدارة علاقات الشراء والعلاقات مع الموردين	25
23	المرحلة الثانية إدارة سلسلة التوريد وأنشطة دعم العمليات الإنتاجية	27
24	وظيفة التخزين	27
25	وظيفة النقل	29
26	المناوله	30
27	التعبئة و التغليف	31
28	المرحلة الثالثة إدارة العلاقات مع الزبائن	31

33	المرحلة الرابعة نظام معلومات سلسلة التوريد	29
الفصل الثالث: منظمات الأمم المتحدة العاملة في الجمهورية العربية السورية وسلاسل التوريد فيها		
35	المقدمة	30
36	أهم كيانات الأمم المتحدة السؤولة بشكل أساسي عن تقديم المساعدات الإنسانية	31
39	الأونروا في الجمهورية العربية السورية 2011	32
40	الأونروا في الجمهورية العربية السورية بعد عام 2011	33
41	الأونروا مع ظهور كوفيد 19	34
43	أهم المشكلات التي واجهت الأونروا خلال جائحة كوفيد 19	35
44	سلاسل التوريد خلال الأزمة الأوكرانية	36
45	المنظمات الدولية خلال الأزمة الأوكرانية	37
46	أهم التحديات التي تواجهها الأونروا في سورية خلال الحرب الروسية الأوكرانية	38
47	سير العمليات في سلسلة التوريد المعتمدة في الأونروا	39
الفصل الرابع: الإطار العملي للبحث		
50	دراسة أثر جائحة كورونا والأزمة الأوكرانية على أداء سلاسل التوريد في المنظمات الدولية	40
50	الإجابة عن تساؤلات الدراسة	41
52	المعاينة وأسلوب جمع العينة	42
52	دراسة أثر جائحة كورونا على زمن تقديم الطلبات واستلام المواد	43
53	دراسة أثر أزمة اوكرانيا على زمن تقديم الطلبات واستلام المواد	44
54	دراسة أثر جائحة كورونا على جودة المواد	45
55	دراسة أثر أزمة أوكرانيا على جودة المواد	46
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
57	تمهيد	47
57	النتائج	48
59	التوصيات	49
60	قائمة المراجع	50

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أ. مقدمة:

تعد سلسلة التوريد العالمية؛ المسار غير المرئي عادة للتصنيع، والنقل، والخدمات اللوجستية، والتي تمثل شريان أساسي ينقل البضائع والمواد من أماكن إنتاجها إلى أسواق السلع والمنتجات.

لقد تعرضت هذه السلسلة الهامة تاريخياً للعديد من الهزات التي أدت إلى تعطلها، أو توقفها، أو حتى إبطاء مسارها، وذلك بسبب عوامل جغرافية وجيوسياسية كثيرة؛ كان من أهمها في العقود الماضية؛ "الحروب العالمية" التي عصفت في أوروبا، و"التوترات العسكرية والامنية" والتي عصفت في آسيا ومنطقة الشرق الأوسط، ناهيك عن أزمات اقتصادية متتالية...

كما واجهت سلسلة التوريد في الفترة الممتدة بين عامي 2020 – 2022، تحديات جديدة من نوعها كان أهمها أزمة انتشار (وباء كوفيد-19)، والتي بدأت من الصين (والتي تعد ثاني أكبر مورد عالمي)، وانتهاءً بكل دول العالم؛ حتى تلك التي لا تملك اقتصاديات عالمية مفتوحة؛ كما في دول العالم المتقدم.

ناهيك عن الأزمة الأوكرانية؛ التي فاقمت بظلمتها أزمة سلاسل توريد الغاز، والنفط، و السلع الاستراتيجية؛ كالمح من تلك المنطقة إلى مناطق العالم.

كما هو معروف فإن (أزمة كوفيد - 19) التي بدأت فعلياً في عام 2020؛ فأبطأت أداء وفعالية سلاسل التوريد العالمية، مع جنوح العديد من المنتجين الناقلين، والموردين إلى إرسال شحنات؛ ليتم سن ضوابط (خروج، ودخول) من تلك الدول. وضوابط سلامة واضحة ومقننة، لتلك السلاسل.

وبهذا فقد عاشت التجارة العالمية أسوأ أيامها مع انخفاض مستوياتها إلى أدنى الأرقام.

فعلى سبيل المثال، و لفهم أوسع لآثار هذه الأزمة، بحلول منتصف عام 2021 حيث أصبحت الموانئ الأمريكية الرئيسية مغمورة بكميات هائلة من البضائع الواردة؛ وكان موظفو المحطة يفتقرون إلى النطاق الترددي لمعالجة الشحنات؛ مما أدى إلى إطالة أوقات الانتظار.

فبدأت سفن الحاويات التوقف خارج الموانئ لأيام، أو أسابيع. وحين انتشر هذا الارتفاع في الداخل؛ كافحت خدمات السكك الحديدية، والشاحنات؛ الحمل المتزايد جنباً إلى جنب مع نقص العمالة.

كانت صناعة النقل بالشاحنات الأمريكية تعاني فعلياً من نقص في عدد السائقين قبل انتشار الوباء، ومن معدل دوران مرتفع ومن تعويضات منخفضة؛ على الرغم من وجود حاويات شحن كافية للتعامل مع الاحتياجات العالمية، ونظراً للكمية المحتجزة أثناء النقل، أو الجزء الخاطئ من سلسلة التوريد؛ فقد دخلت الحاويات نقصاً في المعروض.

لم تكن المنظمات الإنسانية بمعزلٍ عن هذه التأثيرات، والتي تقوم بدورها باستخدام سلاسل التوريد العالمية نفسها في استجرا ر احتياجاتها اللوجستية، والانسانية لمناطق عملياتها المنتشرة في معظم الدول.

إن هذه الأزمة مارست ضغوطاً هائلة على إدارات هذه المنظمات الدولية؛ متمثلة في عدم قدرتها على الإيفاء بشكل كاملٍ للاحتياجات الإنسانية في مناطق عملياتها؛ بسبب نقص المخزون، وطول سلاسل التوريد، بالإضافة إلى ضغوط الميزانية؛ التي كانت نتيجة لارتفاع أسعار السلع؛ ونتيجة لتوقف، وتباطئ هذه السلاسل.

ب. مشكلة الدراسة:

تكمن إشكالية هذا البحث في مشكلة موضوع الطرح نفسها، إذ تعد "سلاسل التوريد الشريان الأساسي والمحرك" لمد كل الدول تقريباً بما تحتاجه من منتجات، وإنّ أي تعطلٍ، أو تأخيرٍ شاذٍ في هذه السلسلة، فإنه سيفعل سلسلة الدومينو داخل الاقتصاديات، والتي تبدأ عادة بارتفاع أسعار السلع؛ بسبب نقص المخزون؛ (زيادة الطلب مع نقص العرض الموافق)، و تنتهي بتغيرات جيوسياسية، وحروب عدّة على مستوى العالم.

على الجانب الآخر فإن المنظمات الإنسانية، والمنظمات غير الحكومية؛ ليست بمعزل عن هذا التأثير المترادف، والتي تحدّ - بشكل كبير - قدرتها على توفير الاحتياجات الإنسانية، وخدمة أهدافها في تحقيق التنمية المستهدفة. بالإضافة إلى تشكيل ضغوطات كبيرة على ميزانيات هذه المنظمات - التي تعتمد بمجملها على المنح - وبالتالي قدرتها على خدمة فئات أكبر في المجتمع.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ماهي الأسباب التي أدت إلى توقف، و تباطئ سلاسل التوريد العالمية؟
2. ماهي الاختلافات الجوهرية التي تختلف بها الأزمة المعاصرة عن الأزمت السابقة؟
3. هل تؤثر جائحة كوفيد 19 على أداء المنظمات الإنسانية العاملة في سورية؟
4. هل تؤثر الأزمة الأوكرانية على أداء المنظمات الإنسانية العاملة في سورية؟

ج. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث في تحديد آثار الأزمة في سلاسل التوريد حول العالم بشكل عام، وعلى المنظمات الدولية بشكل خاص.

تقدم القراءة المعاصرة لسلاسل التوريد الإحاطة بالأزمة وآثارها على المنظمات الإنسانية في سورية، كما تقدم التوصيات، والمقترحات اللازمة لتخفيف آثارها السلبية، أو تجنبها.

كما أنّ للبحث أهمية خاصة؛ كونه إضافة للمكتبة العربية في إضاءة نقاط أزمة سلاسل التوريد المعاصرة؛ وذلك بسبب ندرة المراجع العربية في هذا الخصوص.

د. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى مايلي:

- 1- تقديم توضيح مفهوم سلاسل التوريد المعاصرة حالياً: (نشأتها، تطورها، عناصرها و مراحلها).
- 2- دراسة أثر جائحة كوفيد 19 على أداء سلاسل التوريد في المنظمات الإنسانية في سوريا.
- 3- دراسة أثر الأزمة الأوكرانية على أداء سلاسل التوريد في المنظمات الإنسانية في سوريا.

و. منهجية الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و دراسة حالة منظمة الأونروا في الفصول النظرية للدراسة؛ كون المنهج الوصفي التحليلي يناسب هذا النوع من الدراسات، بينما سيتم استخدام المنهج التحليلي الإحصائي للبيانات العملية التي سيتم جمعها عن طريق البيانات.

بالإضافة إلى البيانات الرقمية من منظمة "الأونروا" في إقليم سورية موضع الدراسة؛ حيث سيتم استخدام التحليل الإحصائي باستخدام نموذج pearson للوصول إلى تحليل البيانات، وقياس مدى العلاقة بينها.

ز. محددات الدراسة:

تكمن المحددات الأساسية للدراسة في صعوبة الوصول للبيانات الرقمية للمنظمات الدولية، وفي عزل الآثار المترتبة عن نقص التمويل لهذه المنظمات عن الآثار المترتبة عن أزمة سلاسل التوريد.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البيانات المجمعة للأعوام 2016 – 2020 و 2022

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على منظمة الأونروا.

ح. العينة وأسلوب جمع البيانات:

تشمل عينة الدراسة؛ البيانات الحقيقية للتوريدات الشهرية للمنظمات الإنسانية والتي هي موضع الدراسة؛ حيث سيتم جمع البيانات من مصادرها الرئيسية: إدارات النقل، والإمداد اللوجستي في تلك المنظمات للأعوام 2016 و 2020 و 2022.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

❖ دراسة شموط (2007) بعنوان " أثر علاقة الشركة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة " هدفت إلى فحص أثر علاقات الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة بالموردين، وقد أجريت الدراسة في الأردن على (418) منظمة صناعية متوسطة الحجم من خلال عينة حجمها (255) عينة، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذي دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة بين الشركات والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، مرونة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة)، وأوصت الدراسة بأن ترفع الشركات من سوية علاقات التعاون القائمة على الدعم الإداري المتبادل بين طرفي العلاقة من خلال التعاون المبني على أسس زمنية مدروسة في مجالات الإبداع والابتكار سواء لشكل العلاقات المستقبلية أم المنتجات والخدمات التي تقدمها.

ساهمت دراسة شموط (2007) في الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بسلسلة التوريد. تختلف عن الدراسة الحالية في اختيارها الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة.

❖ دراسة جاسم (2010) " استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "

هدفت إلى التعرف على وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم سلسلة التجهيز وكذلك تشخيص طبيعة العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التجهيز والميزة التنافسية، وأيضاً استخدمت في البحث فرضية عدم لمعرفة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة وهي استراتيجيات سلسلة التجهيز وابعاد الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة، تكونت عينة الدراسة من (35) مدير من مدراء المصانع.

أظهرت نتائج الدراسة أن سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسية وأيضاً وجود تأثير لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في الميزة التنافسية واحتلت استراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الأولى في التأثير. وكذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات وأهمها التأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع المجهزين والاتجاه نحو إقامة علاقات الشراكة وكذلك ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة المصنع في اختيار المجهزين وهي (الكلفة، الجودة وسرعة التسليم).

ساهمت دراسة جاسم (2010) في الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بالميزة التنافسية.

❖ دراسة الشعار (2011) بعنوان " تقييم أثر ممارسة سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن". هدفت إلى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (89) منظمة صناعية و(58) منظمة خدمية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء.
- استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، بينما لا تأثير لها في الأداء المالي للمنظمات الخدمية.
- الشركات الخدمية رغم إدارتها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، لم ينتبه بعض منها إلى ما تطبقه بشكل محدد.
- عدم وجود فروقات لأثر استخدام استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي تعزى إلى حجم الشركة وعمرها.
- أوصت الدراسة بتوسيع ممارسات سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية.

ساهمت دراسة الشعار (2011) في الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بممارسة سلسلة التوريد، واختلفت مع الدراسة الحالية في مكان الدراسة وهو الأردن.

❖ دراسة الخالدي (2012) بعنوان " تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت " لتحقيق أهداف الدراسة قامت الدراسة بتوزيع (95) استبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.5)، كما أظهرت وجود علاقة ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.5)، ووجود علاقة ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.5) وجود علاقة ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.5).

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظم المعلومات في الشركات لفعاليتها في تحسين سلسلة التوريد.

❖ دراسة حمد (2012) بعنوان " أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن ". هدفت الدراسة لمعرفة أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي على شركات الصناعات الغذائية في العاصمة الأردنية عمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من (833) شركة، أما عينة الدراسة فكانت (455) استبانة، واطهرت نتائج الدراسة أن مستوى هيكل سلسلة التوريد في الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة الموردين على أداء الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$)، كما وجد أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$)، كما وجد أثر ذي دلالة إحصائية لهيكل شبكة التوريد على أداء الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$). أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحديث خطوط الإنتاج في الشركات محل الدراسة واستخدام تقنيات إنتاج أكثر أتمته عن طريق زيادة المخصصات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير من أجل تحقيق انخفاض حقيقي في التكاليف التشغيلية ومواكبة التطورات التقنية.

ساهمت دراسة حمد (2012) في دعم الأدب النظري المتعلق بسلسلة التوريد كما ساهمت في تكوين مجتمع وعينة الدراسة. واتفقت مع الدراسة الحالية في وجود أزمة تؤثر على أداء سلسلة التوريد في المؤسسة.

❖ دراسة البرازي (2012) بعنوان " أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ". هدفت إلى دراسة الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، للتعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظم. يتكون مجتمع الدراسة من (27) شركة. أما عينة الدراسة فكانت (158) استبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا، وقد كان هذا التأثير بالمستوى المرتفع، وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الأولى، ثم جاء تأثير العلاقة مع الزبائن بالمرتبة الثانية، وأخيراً جاء تأثير العلاقة مع الموردين. أما من ناحية تأثير العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا.

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل والشراكة مع الموردين، لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة على المدى البعيد.

ساهمت دراسة البرازي (2012) في التعرف على فاعلية سلسلة التوريد على الأداء في المنظمات، كما واتفقت مع الدراسة الحالية في تكوين عينة الدراسة.

❖ **Flatt & Stanley (2008) “Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation”**

هدفت إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة ومعرفة التأثير المباشر وغير المباشر التي تفرضه الثقافة والسمعة المؤسسية، وقد أجريت الدراسة على (154) منظمة ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمة، بل أن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمعة المؤسسية بالإضافة إلى أن السمعة المؤسسية تلعب دوراً وسيطاً بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل ممارسة الاستراتيجيات الحديثة في المؤسسة. ساهمت الدراسة (Flatt & Stanley (2008) في التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وفعاليتها في الشركات.

❖ **Sundram et al (2011) “Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia: Consequence for supply chain performance”**

هدفت إلى بيان أثر الأبعاد المختلفة لتطبيقات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد في صناعات الإلكترونيات في ماليزيا. وقد تكونت الدراسة من (125) شركة إلكترونيات في ماليزيا والتي تم اختيارها بشكل العينة الملائمة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن ستة من أصل سبعة من أبعاد الشركة الاستراتيجية مع الموردين (مشاركة المعلومات - جودة المعلومات - الرؤية - الأهداف - مشاركة العائد والمخاطرة والتأخير) لها تأثير إيجابي على أداء سلسلة التوريد، وأن كلا من الرؤية والأهداف هي الأكثر تأثيراً من بقية الأبعاد الأخرى.

ساهمت دراسة (Sundram et al (2011) في التعرف على أبعاد تطبيقات إدارة سلسلة التوريد. اتفقت مع الدارسة الحالية لأنها اختارت سلسلة التوريد كمتغير مستقل.

Flynn et al (2011) “The Impact of Supply Chain Integration on Performance”

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التكامل بين الزبون والمورد في أداء العمليات والأعمال في الشركات الصناعية، من خلال تقديم نموذج لتكامل سلسلة التوريد، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيقها على الشركات الصناعية في خمس مدن صينية، وقد بلغ عدد الشركات (4,569) شركة. اما عينة الدراسة فقد بلغت (617) شركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي وأداء العمليات في تلك الشركات الصناعية.

لم تظهر الدراسة أي أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل الموردين مع التكامل الداخلي في أداء الشركة، على الرغم من وجود تفاعل مهم فيما بين تكامل الزبون مع الموردين، ووجود علاقة ايجابية بين التكامل الداخلي وأداء الأعمال للشركات.

ساهمت دراسة Flynn et al, (2011) في تكوين مجتمع وعينة الدراسة، واختلفت مع الدراسة الحالية في أنها تناولت الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة.

❖ Cheragi et..al (2012) “Gaining Competitive Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaee Port in Iran”

هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي في إيران. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون إلى إجراء مقابلات مع (85) شخصا من أصل (94) في ميناء رجائي في إيران، بالإضافة إلى توزيع استبانات على العاملين في الميناء والتي بلغ عددها (325) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن استراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق التقنيات الحديثة والمتقدمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ساهمت دراسة Cheragi et..al (2012) في التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، واختلفت عن الدراسة الحالية في اختياره محطة الحاويات كمجتمع للدراسة.

❖ Sukati (2012) “Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration”

هدفت إلى الكشف عن أثر اندماج سلسلة التوريد على الميزة التنافسية، ومدى قدرة تحقيق سلسلة التوريد التنافسية الثابتة في الصناعة التحويلية في ماليزيا، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بعمل استبانة وزعت على عينة تتكون من (455) مدير، حيث كانت نسبة الاستجابة للاستبانة (62%) في حين كانت الردود القابلة للاستخدام (55%)، حيث شملت الدراسة الأساليب الإحصائية مثل الموثوقية وصلاحيات الاختبارات والانحدارات المتعددة، وأظهرت نتائج الدراسة أن اندماج سلسلة التوريد في العمل يؤثر على زيادة الميزة التنافسية للشركات الصناعية، وأن العلاقة بين سلسلة التوريد والميزة التنافسية ايجابية.

أوصت الدراسة بضرورة اندماج سلسلة التوريد في الشركات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية.

ساهمت دراسة (Sukati (2012) في تكوين مجتمع وعينة الدراسة.

اتفقت مع الدراسة الحالية في قياسها لعلاقة سلسلة التوريد وأداء المؤسسة.

❖ Kearney.A. (2013). “Creating Competitive Advantage Through the Supply Chain: Insights on India”

هدفت إلى استكشاف أثر سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية، وأثرها على أداء المنظمات في الهند، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بعمل مقابلات مع (35) مهني من مختلف القطاعات الصناعية في الهند، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن سلسلة التوريد تساعد المنظمات على تحقيق التنافسية العالية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات سلسلة التوريد والتي تساعد على تطوير أداء المنظمات التي بالتالي تنعكس ايجابياً على زيادة الميزة التنافسية.

ساهمت دراسة (Kearney (2013) في دعم الأدب النظري المتعلق بسلسلة التوريد والميزة التنافسية، كما واختلفت مع الدراسة الحالية في استخدامها المقابلات كأداة لقياس سلسلة التوريد وتأثيره على الميزة التنافسية.

❖ Hatani (2013). “Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance In Southeast Sulawesi (Indonesia)”

هدفت إلى استكشاف دور سلسلة التوريد على أداء شركة صيد الأسماك والميزة التنافسية في إندونيسيا، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون على تصميم بحث مسحي باستخدام الاستبيانات التي تم توزيعها على

أكثر من (155) موظف في (44) قسم في شركة لصيد الأسماك، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن سلسلة التوريد يمكنها تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستوى أداء الشركة، وتبين أن التغيرات الموسمية هي الأسباب الوحيدة التي تسبب انخفاض في الميزة التنافسية وأداء الشركة.

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل سلسلة التوريد في الشركات لتحقيق الميزة التنافسية.

ساهمت دراسة (Kearney (2013) في دعم الأدب النظري المتعلق بالميزة التنافسية، واختفت مع الدراسة الحالية في أن الحدود المكانية والتي اقتصر على الشركات في إندونيسيا.

❖ **Karimi (2014). “Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company)”**

هدفت إلى تحليل أثر ممارسة إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة من خلال أولويات تنافسية في إيران. ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء نمذجة لمعادلات هيكلية عن طريق استخدام المنهج الإحصائي حيث تكونت العينة العشوائية من (483) موظف في شركة مضخات، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق الميزة التنافسية لشركة المضخات الإيرانية ويجعلها أكثر نفوذاً.

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد في الشركات والمنظمات، ساهمت الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الاطار النظري للبحث

المبحث الأول:

نشأة وتطور مفهوم سلسلة الإمداد

أولاً النشأة:

إنّ ظهور مصطلح "الإمداد" الأول كان بظهور المنظمات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية؛ على شكل أسطول إمداد، وتأمين متطلبات الجنود أثناء الحرب، وتزويدهم بكل ما يحتاجونه من معدّات في الوقت، والشكل المناسبين من خلال حفظها، وتخزينها، وإيصالها بطريقة ملائمة تسمح بالمحافظة على قدرة المواجهة، وخوض المعركة بصفة مستمرة.

ثم انتقل هذا المفهوم للأعمال كوسيلة للتعبير عن نوعية متميزة من الخدمات، والسلع المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها؛ حيث استخدم مصطلح "إدارة سلاسل الإمداد" لأول مرة عام 1982م على يد "كايث أوليفر"؛ والذي كان مستشاراً بريطانياً متخصصاً في العلوم اللوجيستية؛ وذلك في مقابلة مع "صحيفة الفايننشال تايمز"، على الرغم من حداثة الفكرة، إلا أنها استحوذت على كثير من الاهتمام من قِبَل الأكاديميين ورجال الأعمال فيما بعد.

بناءً على ما سبق يمكن تقسيم مراحل ظهور، وتطور إدارة سلسلة التوريد إلى:

- 1. المرحلة التمهيدية (1939-1957):** تميزت باستعمال مصطلح الإمداد (اللوجستيك) في الميدان العسكري، و الذي يركز على كفاءات، و طرق النقل المادي للمستلزمات، والمعدات الحربية. بالإضافة إلى الأفراد.
- 2. مرحلة الظهور (1958-1990):** كانت نتيجة تعاظم حدّة المنافسة، وتنوع مجالاتها؛ من حيث السعر، و الجودة، و خدمات ما بعد البيع. فظهرت العديد من الأفكار على شكل مساهمات بهدف دراسة العلاقات مع الموردين، والزبائن، وسبل التحكم بها؛ من أجل تخفيض الأسعار، وخاصة تلك المتعلقة بتكاليف النقل، والتخزين.
- 3. مرحلة التطور (1991-2000):** تميزت هذه المرحلة بالفصل بين مفهومي الإمداد، والتوريد. باعتبار أن الإمداد يهتم بعمليات التمويل، والنقل، والتوزيع المادي. في حين تهتم إدارة سلسلة التوريد بالإضافة إلى الإمداد إلى التدفقات الناشئة عن العلاقات بين أطراف، ومكونات السلسلة.

4. **مرحلة النضوج (ما بعد 2001):** تركز هذه المرحلة اهتمامها على سبل إدارة علاقات مستدامة بين شركاء سلسلة التوريد عن طريق بناء شبكة متكاملة داخليا وخارجيا تعمل في إطار تعاون وتنسيق عمليات التخطيط و التنفيذ والمراقبة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تقييم أداء السلسلة كمدخل لتحسين الأداء.

ثانيا تطور مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

1. **الإمداد:** تعددت تعاريف الإمداد كثيراً، وتطورت مفاهيمه بتطور المنظور الذي أصبح ينظر منه إلى الإمداد؛ كوظيفة لها أهميتها في المؤسسة.

فالإمداد: هو تدفق المواد، والمستلزمات من بداية طلبها في شكل مواد خام حتى تصل إلى العملاء في صورتها النهائية؛ بالتركيز على النشاطات المرتبطة بتسيير التدفقات المادية، والمعلوماتية؛ بحيث تكون مجتمعة وفق سلسلة طويلة حتى توضع التموينات في متناول المصلحة التجارية.

2. **إدارة سلسلة التوريد:** إن إدارة سلاسل الإمداد هي واحدة من أساليب الإدارة الجديدة، والمتقدمة، و التي ظهرت، وتطورت بسرعة في مختلف الصناعات في جميع أنحاء العالم. فأصبحت تمثل عاملاً مهماً وضرورياً لنجاح الشركات، ومدى قدرتها على تقديم خدمات مميزة لعملائها، مع خفض التكاليف في الوقت نفسه؛ لتستطيع المنافسة، وتحقيق نجاحات مميزة.

مكونات سلسلة التوريد الشكل رقم 1



يوضح هذا الشكل أن سلسلة الإمداد شبكة متصلة من الأفراد، والمنظمات، والموارد، والأنشطة، والتكنولوجيات المشاركة في عملية التصنيع، وبيع المنتجات، أو الخدمات. وتبدأ سلسلة الإمداد هذه بتوصيل المواد الخام من المورد إلى المصنع، وتنتهي بتوصيل المنتج النهائي، أو الخدمة إلى المستخدم النهائي؛ من بداية الإنشاء إلى البيع النهائي.

كما يمكن لإدارة سلسلة الإمداد المناسبة أن تزيد من الإيرادات، وتخفض التكاليف، وتؤثر على المحصلة النهائية للشركة من خلال الكفاءات.

ويمكن توصيف إدارة سلاسل الإمداد؛ بأنها العملية التي تدمج، وتنسق حركة السلع، والمواد، والمعلومات؛ حيث تتحكم بها: من المورد إلى المصنع إلى المستهلك النهائي، وتعتمد على تكامل العمليات التسويقية؛ من حيث جمع المعلومات في كل مرحلة وصولاً إلى المستخدم النهائي، ثم تغذيتها إرجاعياً بالعودة إلى الموردين الأصليين.

وبهذه الطريقة توفر سلاسل الإمداد المتطورة، والديناميكية تكاملاً عضوياً بين الإنتاج والتسويق، والخدمات، والمعلومات للشركة، والمستهلكين على حد سواء.

كما تؤمن إدارة سلاسل الإمداد الموازنة بين العرض، والطلب، وتجنب الخسائر الناتجة عن التفاوت بينهما من خلال اتباع الطرق العلمية المبنية على دراسة البيانات السابقة، وتقييم الوضع الحالي للسوق.

3. أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية:

هناك عدة أدوات متاحة للمنظمات لتسهيل إدارة سلسلة التوريد، ويمكن عرض بعض هذه الأدوات الرئيسية كما يلي:

أ. **شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):** في عام (1992 م) توسع استخدام الانترنت وأصبح متاحاً عالمياً بحد ذاته. الأمر الذي ساعد على إحداث تطورات رئيسة لمختلف المنظمات، والإدارات؛ ومنه "إدارة سلسلة التوريد".

فبتطور شبكة المعلومات، ودخولها سوق المعاملات التجارية بصورة كبيرة سنة (1997 م) بدأت تظهر أهمية المعلومات في خلق التعاون بين الأطراف المختلفة للسلسلة، وإحداث التكامل في علاقات العملاء مع المنظمات، والموردين. فأصبحت التجارة الإلكترونية قناة جديدة من قنوات التسويق والتوزيع.

ب. **التبادل الإلكتروني للبيانات:** ظهرت عملية إعادة ابتكار استراتيجيات "سلسلة التوريد" وعلى مدى العقد الأخير، والذي يتميز بظاهرة الاقتصاد الموحد، وتعاضم التكنولوجيا، وقوى السوق، فإن بعض هذه القوى تشمل عولمة الأعمال، التنوع في المنتج، وزيادة تعقيد شبكات التوريد واختصار دوارت حياة المنتج.

لتحقيق المميزات التنافسية؛ فإن الشركات تسعى إلى تحقيق التنسيق، والتعاون الأكبر مع المشاركين في سلسلة التوريد - فيما يعرف بمدخل تكامل سلسلة التوريد - حيث صممت شبكات سلسلة التوريد بصورة أساسية لخدمة هدف الإنجاز السريع، أو التعجيل بتلبية طلب العميل. والمساعدة في توثيق التبادل

الإلكتروني للأعمال، وكذا التزود بالإجراءات النمطية الموضوعة حتى تتبعها المنظمات فيما بينها وبين الموردين والعملاء.

ويهدف وجود مصطلح الأعمال الإلكترونية إلى التعجيل لتحقيق هدف تكامل سلسلة التوريد؛ حيث يشير إلى أن التخطيط، والتنفيذ للعمليات والتي في مقدمة، ونهاية السلسلة تكون باستخدام الشبكة. كما يساعد مدخل الأعمال الإلكترونية الشركات على تحقيق عوائد كبيرة من خلال التحسينات في الكفاءة، والتي تنشأ من الاستخدام الأفضل للأصول، و الوصول بصورة أسرع إلى السوق. وإلى التخفيض في الوقت الكلي للإنجاز، وإلى زيادة خدمة الاستجابة للعميل، وإلى اختراق أسواق جديدة. ومن ثم إلى معدل عائد مرتفع على الأصول، و زيادة ثروة المالكين، والمساهمين.

ت. البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد:

إن الميزة الأفضل في برنامج إدارة سلسلة التوريد؛ هي إمكانية تجزئته إلى مجموعة من التطبيقات؛ فكل مكون من المكونات الرئيسية يحتوي على العديد من المهام المحددة وكثير منها له برنامج خاص.

وإن أفضل طريقة لإنجاز برنامج إدارة سلسلة التوريد؛ هو عن طريق إعداد برنامج يساعد في التخطيط للسلسلة، وبرنامج آخر يساعد في تنفيذ خطوات سلسلة التوريد ذاتها. ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

❖ **برنامج تخطيط سلسلة التوريد:** يستخدم هذا البرنامج اللوغاريتم، والرياضيات؛ للمساعدة في تحسين تدفق، وكفاءة سلسلة التوريد، كما يساعد على تخفيض المخزون إلى أدنى حدٍ ممكن، ويعتمد هذا البرنامج على دقة المعلومات؛ حيث يتم تحديث المعلومات أولاً بأول لطلبات العملاء، وطاقة التصنيع، و مواعيد تسليم المنتجات.

كما توجد هناك تطبيقات متاحة لتخطيط المكونات، أو العناصر الخمسة الرئيسية لسلسلة التوريد: وهي: الخطة، والمصدر، والصنع، والتسليم، والمردودات؛ حيث تحدّد هذه التطبيقات حجم المنتجات المطلوبة؛ لإشباع طلبات العملاء المختلفة.

وقد تذهب بعض المنظمات إلى أبعد من ذلك حيث يضم هذا البرنامج عدة برامج فرعية هي:

❖ **برنامج تخطيط الاحتياجات من المواد:** يعتبر تخطيط الاحتياجات للمواد أداةً من الأدوات الفعالة، والتي تستخدم في إدارة سلسلة التوريد؛ حيث يبنى على فلسفة أنّ كل أجزاء المواد الخام التجميعية المطلوبة في الإنتاج يجب أن تصل بصورة متزامنة؛ لتساعد في عملية التخطيط والتنسيق لسلسلة التوريد بالمنظمة.

بما أن التخطيط الفعال يرتبط بالاحتياجات من المواد للإنجاز السريع للطلب، فإنه يسمح بوضع عملية التصنيع في قلب أداء سلسلة التوريد؛ ففي المصنع تجتمع كل عناصر سلسلة التوريد مع بعضها البعض؛ حيث

التخطيط، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات، والتوزيع تندمج مع بعضها في وحدات متبادلة؛ فيحقق كل ذلك قيمة مضافة لكل من الشركة، والعميل النهائي.

حيث تنشأ المعلومات عن عملية التصنيع، التفاصيل الفنية، الدقة، وكذلك الوقت الفعلي للإنتاج، علاوة على ذلك القيمة المحققة من جميع المشاركين عبر سلسلة التوريد.

هذه المعلومات تظل كامنة بصورة رئيسة في قلب وجوهر برامج التخطيط، والجدولة المتقدمة، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ القرار التعاوني لجدولة الإنتاج، ومقابلة توقعات طلب العميل.

❖ **برنامج تخطيط موارد المنشأة:** يساعد هذا البرنامج المنظمات على تعظيم العوائد المحققة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد الثابتة اللازمة للتوريد بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الربط بين أماكن الطلب، وأشكال الشحن، والتشغيل المرهلي للطاقة.

❖ **برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع:** هو نظام ضروري لإدارة المخزون، وتخطيط التوزيع؛ حيث يعتبر امتداد لمفهوم تخطيط الاحتياجات من المواد.

ويقسم هذا النظام المخزون إلى مجموعات مختلفة من المخازن؛ حيث يبدأ مع الطلب في نهاية قناة التوزيع، والعمل للخلف من خلال نظام التخزين؛ لتحقيق توقيت مرحلي؛ لإحلال الجداول اللازمة؛ لتحرك المخزون خلال شبكة التخزين، أو المخازن. كما يستخدم لتخطيط، وتنسيق النقل، والتخزين، والعمالة، والمعدات، والتدفقات المالية.

❖ **برنامج تنفيذ سلسلة التوريد:** يقوم البرنامج التنفيذي لإدارة سلاسل التوريد بالتشغيل الأوتوماتيكي لمكوناتها الخمسة، وتنفيذ مختلف الخطوات بالشكل المبسط، ويتم ذلك إلكترونياً بدءاً من طلبات الزبائن إلى الموردين اللازمين لتوفير احتياجات التصنيع.

ثالثاً عناصر و مراحل إدارة سلسلة التوريد:

◆ **عناصر إدارة سلسلة التوريد:**

1. **الخطة (العميل):** تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد؛ لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج، والخدمة.

والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصّباً على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة، وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة، وأعلى جودة، وأعلى قيمة للعملاء، فهناك بعض العناصر التفصيلية وهي:

• **العملاء:** أي تحديد ما هي المنتجات، والخدمات التي يطلبها العملاء.

• **التنبؤ:** أي التنبؤ بكمية، ووقت طلب العميل.

2. المصدر (الوسيط): هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن، أو لتوصيل المنتجات، والخدمات اللازمة لخلق المنتج، وتقديم الخدمة. بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب، وعمليات الشحن، والمدفوعات للموردين، وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة، وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين.

وكذلك وضع العمليات المجمعّة لإدارة المخزون من المنتجات، والخدمات التي سيتم تلقّيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات، والتأكد منها، ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، كما تشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

- **المخزون:** أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- **التقييم:** أي تقييم الموردين المحتملين، ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم، ومراعاة التسليم في الموعد مع وجود المرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

3. الصنع: يتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع؛ حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج، والاختبار والتعبئة، والإعداد للتسليم. وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة، وثقل في سلسلة التوريد؛ إذ يتم قياس مستويات جودة المخرجات، وقياس إنتاجية الموارد البشرية. وتضم ثلاثة عناصر فرعية:

- **التصميم:** هو دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية، والوقت اللازم للوصول إلى السوق.
- **التشغيل:** فيه يتم التركيز على مراقبة الجودة، وجدولة العمل.
- **الموقع:** أي تحديد مواقع التسهيلات.

4. التسليم: ويطلق على هذا المكون مصطلح **Logistiques**: أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل تحرك، وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء، وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل؛ وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير، واستلام المقبوضات من العملاء.

بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد؛ وهي: تحرك المنتج - تحرك المعلومات - الوقت - الخدمة - التكلفة، هذه القضايا تعمل على التكامل الداخلي بين النظم المختلفة وعلى التكامل الخارجي بين المنظمات المختلفة، والمشاركة في سلسلة التوريد.

تتطلب نظم الإمداد عدة عناصر لتكون فعالة؛ وهي:

- الاستجابة السريعة للأوامر عند لحظة تلقي الأمر، وعبر الشحن وكذا حتى تسليم الفاتورة مع الحصول على المستحقات المالية.
- تجهيز الدفعة من حيث التغليف، والعلامة التجارية، والطبع على الأغلفة، ووضعها في بالات.
- التكويد.
- اكتمال، ودقة الأوامر؛ أي عدم وجود أوامر مرتجعة.

5. **المردودات:** تتعلق باستلام المردودات من المنتجات المعيبة، أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقي الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم، والعمل على حلها .

◆ مراحل إدارة سلسلة التوريد

المرحلة الأولى إدارة عمليات الشراء والعلاقات مع الموردين:

1. **مفهوم إدارة عمليات الشراء:** تعد إدارة الشراء مجموعة من الأنشطة، والمهام التي تمكن المؤسسة من الحصول على مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية بشروط تنافسية، وفي ظل علاقات الثقة التي تحكمها المصالح المشتركة بين المؤسسة ومورديها.

و في الواقع فإن كافة الدوائر، والأقسام تشارك في عمليات الشراء بصورة فاعلة على الرغم من أنها من المهام المباشرة لإدارة المشتريات، والتي لها المسؤولية الرئيسية في تحديد المصادر المناسبة للتوريد، وكذلك الأسعار التفاوضية بمساعدة الأقسام الأخرى؛ وذلك عبر الاتصالات المستمرة بها، والاسترشاد بأراء العاملين فيها بهدف تحقيق التكامل، والفهم المتبادل، والاتفاق على التفاصيل المتعلقة بالكميات، والنوعيات لاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى تحديد البدائل المتاحة؛ لتوفير هذه الاحتياجات على المدى الطويل وذلك عن طريق اختيار أفضل الموردين، والحفاظ على مصادر التموين، ورصد اتجاهات السوق للمساعدة في تطوير منتجات المؤسسة، والحفاظ على توازن الجودة / القيمة.

2. أهداف إدارة عمليات الشراء:

أ. **الشراء عند الحاجة:** بالرجوع إلى المخازن، والتحقق من الحاجة إلى المواد قبل تنفيذ طلبات الدوائر المستخدمة لها (دائرة الإنتاج). وكذلك تحديد مواصفات تلك المواد، وتحديد أسعارها لمطابقتها عند الاستلام.

ب. **الحصر والمفاضلة بين بدائل الموردين:** تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المؤسسة لتقييمهم، والمفاضلة بينهم لاختيار أفضل المواصفات التي يستطيع هؤلاء الموردين تقديمها؛ من حيث: الجودة – السعر – الكمية - وإمكانية توفيرها في الوقت المناسب.

كما يمكن الاعتماد على عدة عناصر لإجراء تلك المفاضلة؛ من بينها:

• القدرات التصنيعية والفنية: تعني مقدرة المورد على صنع، وتلبية، والمواد حسب المواصفات التي يحددها ويرغب بها المشتري.

• الاعتمادية: تعني مكانة المورد، وقوته المالية، ودرجة التزامه ووفائه تجاه المؤسسة.

. موقع المورد: حيث أن القرب من المورد يحقق السرعة في عمليات التوريد؛ خاصة في الحالات الطارئة. كما يساهم في التقليل من المصاريف، وتكلفة الشراء.

. خدمات ما بعد البيع: تتعلق هذه الخدمات ببعض المنتجات ذات الخصائص الفنية، والتي تستوجب استبدال أحد أجزائها، أو مكوناتها بعد فترة من الاستخدام، لذا يتوجب على المورد امتلاك المقدرة على ضمان، وتقديم الخدمات ما بعد البيع.

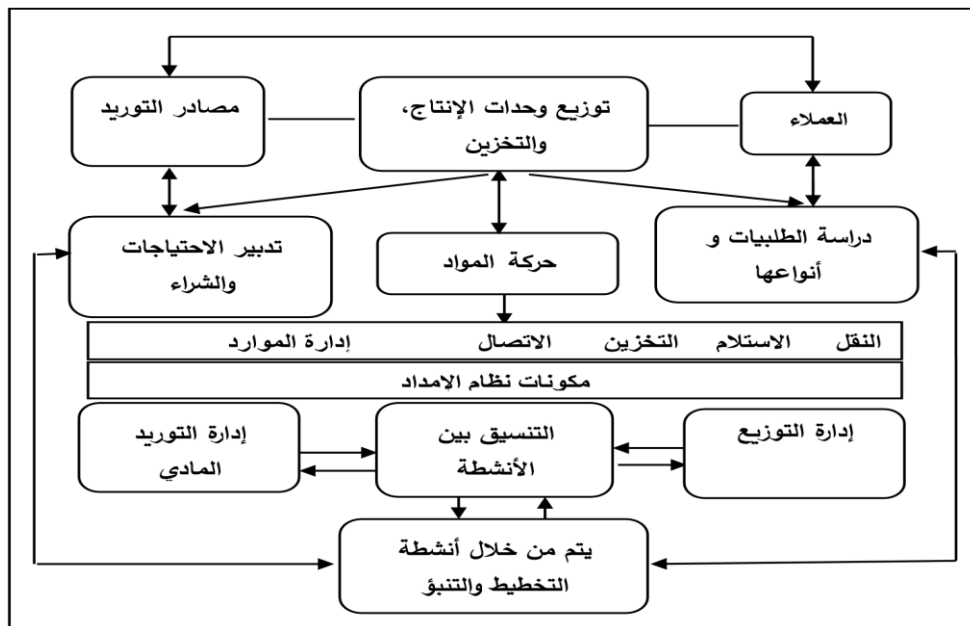
ث. **مراقبة التموينات:** وتكون بفحص ما تم توريده عن طريق المسح الشامل، أو الفحص بالعيّنة بناء على طبيعة العلاقة بين الطرفين، وتوافر ضبط الجودة، والثقة المتبادلة.

ج. **تدعيم وتنمية العلاقات مع الموردين:** تتمثل بمد جسور التعاون، والتنسيق في هذا النوع من العلاقات بين الموردين والمشتريين؛ بل وحتى بين جميع أعضاء سلسلة التوريد، على أرضية راسخة من الثقة المتبادلة، وإدراك منافع التعاون. ومن تلك المنافع:

التخفيض من عدم التأكد والمخاطرة - تحسين جودة المنتج - تخفيض التكاليف الكلية - زيادة ربحية لجميع الأعضاء - السرعة في الاستجابة لطلبات العميل النهائي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المنظمات - تبادل المعلومات لتقليل العوائق بين أعضاء سلسلة التوريد وذلك لتحسين أدائها.

ح. **تقييم أداء وظيفة الشراء:** وهو الوقوف على مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها ضمن الهدف الكلي للمشروع، وكيفية قيامها بالمهام الموكلة إليها، استناداً إلى مجموعة من المعايير؛ كقياس كفاءة الإنجاز بمقارنة الإنجاز الفعلي مع الإنجاز المتوقع. ومن ثمّ تشخيص الانحرافات بغية تصحيحها.

الشكل (02) تداخل المهام بين مكونات إدارة سلسلة التوريد



خ. أهمية العلاقات مع الموردين: تتجه معظم الشركات، والمؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة علاقات سلسلة التوريد؛ من خلال التركيز على عدد أقل من الموردين، والتفاعل المتداخل النشط عن طريق علاقات التعاون والشراكة؛ وذلك بهدف تصنيع المنتجات، وإيصالها إلى العملاء بغية الحصول على رضاهم. ولكي تنجح هذه العلاقة لا بد أن تنشأ في جو من الثقة، والولاء، والاحترام المتبادل، والالتزام، والرؤية المشتركة، ومعرفة كل طرف لقدرات الطرف الآخر من حيث نقاط القوة والضعف، وحل المشكلات المشتركة مما يؤدي إلى ديمومة العلاقات طويلة الأمد متخذة الأشكال التالية:

• **المفاوضات:** تعتمد حركة الأعمال على آلية السوق، والتي تمهد الطريق للمفاوضات مع الموردين، وإن هذه المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين، وما يمكن أن يكسبه الطرف الأول ويخسره الطرف الآخر؛ وذلك بحسب القوة التفاوضية التي يتمتع بها كل طرف، فمن الطبيعي أن تحاول الشركة تخفيض أسعار الموردين. في حين يمارس هذا الأخير ضغوطاً معينة للحصول على أعلى الأسعار لمستويات الجودة ليقدمها ويحددها.

• **الشراكة:** إن وجود علاقة الشراكة، والتقارب بين الشركة والمورد يعتمد على توافر عدة عناصر من بينها؛ المشاركة بالنجاح، والتعلم المشترك، والمنفعة والثقة المتبادلة.

• **التعاون:** يتجلى بتشارك الشركة مع مورديها بالمعلومات فيما يخص نواياها المستقبلية؛ حيث أن ذلك يسمح للمورد بالحصول على تنبؤات دقيقة، وعقلانية بالطلب المستقبلي، وبالمقابل يسمح هذا التعاون للشركة بزيارة مصانع الموردين، واقتراح أساليب تحسين التوريد، وفتح أبواب الابتكار، وخفض التعقيدات المصاحبة لإدارة هؤلاء الموردين، والعمل يداً بيد عن طريق مساعدة كل طرف للآخر بأقصى طاقاته.

المرحلة الثانية إدارة سلسلة التوريد وأنشطة دعم العمليات الإنتاجية

أولاً: وظيفة التخزين

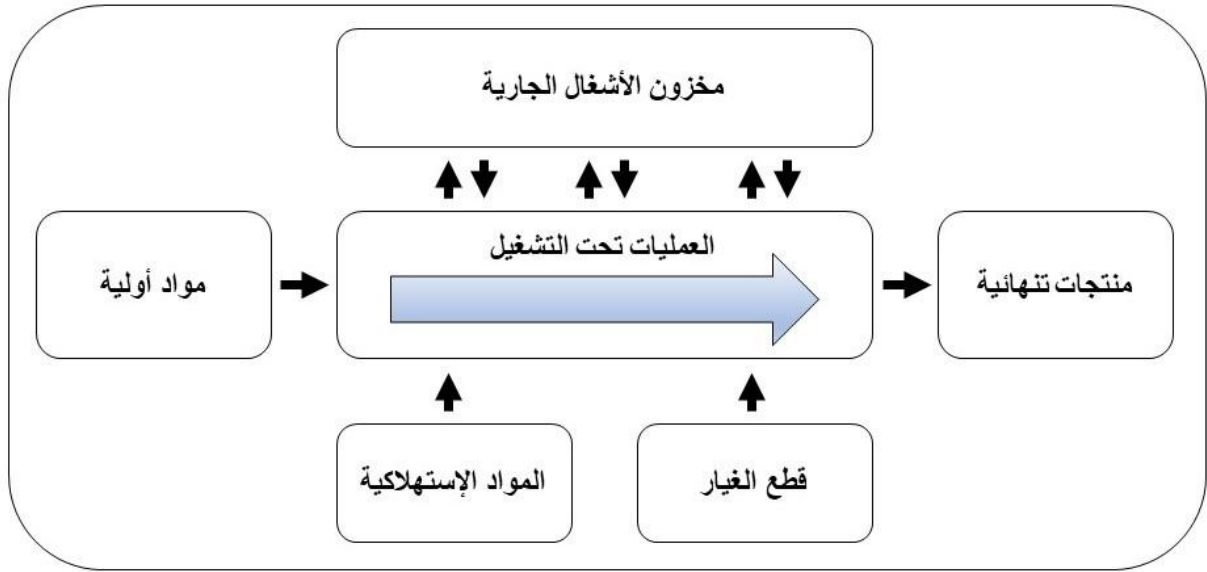
• مفهوم وأهمية وظيفة التخزين:

التخزين: هو عملية الاحتفاظ بالمواد الخام، والأجزاء، والسلع الوسيطة، وكذلك الوحدات تحت التشغيل، والمنتجات النهائية. مع العناية بها لفترة زمنية لحين الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن للأموال، و بأقل تكلفة؛ لأن المخزون الزائد ما هو إلا رأس مال معطل.

لذا تكتسب وظيفة التخزين أهمية متزايدة في المؤسسات الصناعية؛ فهي تؤثر تأثيراً كبيراً، أو مباشراً في العمليات الإنتاجية؛ لأنها توفر مستلزمات الإنتاج من خامات، أو مواد، أو قطع غيار، أو معدات عند الحاجة إليها، وبالتالي المحافظة على الإمداد الدائم، والمنظم لورشات التشغيل.

و لاشك أن إهمال هذه الوظيفة يترتب عليه الكثير من الأضرار التي تؤثر في تكلفة الإنتاج عامة، والنشاط التسويقي خاصة، لأنها تقوم باستقبال السلع النهائية، والمحافظة عليها لحين تسويقها.

• **مركبات وأشكال المخزونات:** تتحمل إدارة المخزونات مسؤولية تدعيم العملية الإنتاجية من خلال توفير مختلف المستلزمات الضرورية؛ لسير العملية الإنتاجية في مختلف مراحلها. وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين عدة أنواع من المخزونات، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



- **مواد خام:** تستخدم هذه المواد لإنتاج منتجات نصف مصنعة، أو تامة الصنع.
- **منتجات نهائية:** يمكن بيعها للزبون النهائي، وتستخدم لتغطية الطلب غير المتوقع به.
- **مخزون تحت التشغيل:** وهو المواد المحولة جزئياً في انتظار التجميع النهائي.
- **مخزون المواد لغرض الاستهلاك:** وهي المواد المساعدة التي تستخدم مرة واحدة؛ كمواد التنظيف والتغليظ.

• **مواد الصيانة و الإصلاح و قطع الغيار:** وهي ضرورية لديمومة سير العملية الإنتاجية.

❖ **تكاليف المخزون:** ويمكن تبويبها على النحو التالي:

- **تكاليف الحصول على المواد:** وتشمل: الرواتب – الفواتير – نفقات مراجعة - متابعة أوامر الشراء.
- **تكاليف التخزين:** مثل: نفقات التدفئة، والتبريد والإنارة - تكاليف تجميد رأس المال - تكاليف التلف والتأمين.

- **تكاليف نفاذ المخزون:** بالإضافة إلى الخسائر التي تلحق المؤسسة؛ نتيجة لتضييع فرصة البيع يأتي على عاتقها دفع التعويضات إلى زبائنها؛ بسبب التأخر في تسليم المنتجات حسب تاريخ التسليم.
- **الرقابة على المخزون:** وتنقسم إلى ثلاثة نظم هي:

أ. **نظام التخزين في وعائين مختلفين:** حيث يقسم المخزون إلى مجموعتين منفصلتين في موقعين مختلفين، يستخدم المخزون الأول حتى ينتهي؛ حيث يعد ذلك إشارة تلقائية لإعادة التوريد. حينها يبدأ استخدام المخزون الثاني لمواجهة الطلب أثناء فترة إعادة التوريد للموقع الأول.

ب. **النظام الدوري:** ويعد هذا النظام من أكثر نظم الرقابة شيوعاً واستخداماً، ويسمى "بمنظومة الرقابة الدورية المنتظمة"، إذ يقوم على أساس إصدار أوامر توريد على فترات زمنية دورية، وكلما ازداد عدد هذه الفترات انخفضت الكمية المطلوبة والعكس صحيح.

ج. **نظام الكمية الثابتة:** يقوم هذا النظام على إصدار أوامر توريد بكميات ثابتة على فترات زمنية متغيرة، وتتوقف الكمية المطلوبة على مقدار الكمية الاقتصادية للشراء.

• **طرق تقييم تكلفة المخزون:** هناك عدة طرق من أشهرها:

- **القادم أولاً يخرج أولاً FIFO:** أي ما تم شراؤه أولاً هو ما يتم بيعه، أو استخدامه أولاً؛ لذلك فهي طريقة لا تعكس الأسعار الحقيقية في السوق.

- **القادم أخيراً يخرج أولاً LIFO:** وهي عكس الطريقة الأولى؛ حيث يباع، أو يستخدم العنصر القادم أخيراً.

- **متوسط التكلفة Average Cost:** ويتم تقييم المواد على أساس متوسط التكلفة لجميع العناصر.

ثانياً: وظيفة النقل

يمثل النقل أحد الأنشطة اللوجيستية الرئيسية في أي منشأة صناعية لما يحققه من الربط بين أطراف متعددة؛ حيث يربط بين الموردين والمنشأة من جانب، وبين المنشأة وأسواقها من جانب آخر وبين المنشأة وفروعها. بالإضافة إلى النقل الداخلي بين وحدات الإنتاج المختلفة للمنشأة، وهناك أربعة أنواع من النقل:

1. **النقل البري:** ويتم ذلك عن طريق:

- **السكة الحديدية:** تحتل مكانة مميزة في عمليات النقل خاصة في حالة البضائع ذات الأحجام الضخمة والطلبات المجمع التي تكون محطة وصولها واحدة، مع تكلفة منخفضة نسبياً مقارنة بوسائل أخرى.

- **الشاحنات:** وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الحمولة، ومسافة النقل. حيث يمكن امتلاكها، أو التعاقد مع شركات أخرى للحصول على هذه الخدمة، وتتسم بالسرعة النسبية مع ارتفاع تكلفتها.

2. **النقل الجوي:** ترجع أهمية استخدام النقل الجوي إلى انخفاض نسبة التلف، والفاقد للشحنات المنقولة بالطائرة، إضافة إلى السرعة الفائقة؛ مقارنة بالوسائل الأخرى على الرغم من محدودية البضائع، والأحجام عند استعمال هذه الوسيلة. زيادةً على الارتفاع الباهظ للتكلفة.

3. **النقل البحري:** أدى تحرير التجارة الدولية من قيودها مع التقدم التكنولوجي في صناعة المواصلات إلى تبوء النقل البحري مكانة مرموقة، وصاحب ذلك تغيرات سريعة في السفن؛ لزيادة حمولتها، وسرعتها لمواكبة حجم التبادل.

4. **النقل بالأنابيب:** يقتصر استخدام النقل بالأنابيب على نوع معين من المنتجات؛ : منتجات البترول والغاز، والبتروكيماويات، والسلع ذات الطبيعة السائلة أو الغازية.

ثالثاً: المناولة

تشير عملية المناولة إلى عملية تحريك، أو نقل مختلف المنتجات، والبضائع من موقع لآخر؛ وذلك استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع، أو حركة المخزون الداخلية. وهذا يعني تفرغ مركبات النقل، وتحميلها، وتحريك المواد - من وإلى المخزن - مع معرفة مواقعها فيه. وتنقسم أنظمة المناولة إلى قسمين:

المناولة الميكانيكية (اليديوية): يستخدم فيها وسائل مناولة آلية، ونصف آلية؛ تعتمد بشكل مباشر على الجهد البشري الذي يستخدم وسائل مناولة بسيطة منخفضة الثمن مناسبة للمواد الخفيفة، والمخازن الضيقة، أو القريبة من مكان التشغيل.

المناولة الآلية: عادة ما تستخدم في المشاريع الكبيرة، والمواد الثقيلة؛ وتكون ذات كفاءة عالية نظراً لاستعمال المعدات بدلاً من العمالة. وبهذا يمكن تقييم كفاءة، وفعالية نظام المناولة من خلال نسبة، أو معدل الوقت المستغرق في المناولة منسوباً إلى الوقت المستغرق في الإنتاج، أو من خلال حساب تكلفة نقل الوحدة بالإضافة إلى استخدام مؤشرات استغلال الأجهزة، ومقارنته مع معدلات سابقة، أو معدلات مؤسسة منافسة.

رابعاً: وظيفة التعبئة والتغليف

توضع معظم المنتجات، والأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل والحجم؛ بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة. ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف، كما يساعد أيضاً على سهولة المناولة، ويشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها خلال نظام اللوجيستيات.

ويتحدد شكل نظام النقل، والتخزين في ضوء وزن، وحجم، ودرجة تحمل الغلاف؛ لذا لا بدّ من تصميمه بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية، والاعتبارات العملية في الوقت ذاته.

من خلال ما سبق نستطيع القول إن التغليف هو النشاط الضروري لحماية المنتجات، وسلامتها من التلف وضمان كفاءة، وفعالية النقل، والتخزين، وعمليات التجزئة، والاستهلاك؛ فيحقق للزبون الأمان سواء في مرحلة الاستعمال، أو ما بعد الاستعمال؛ حيث يجب ألا يتم التخلص منه؛ بحيث لا يسبب أي آثار أو أضرار بيئية جانبية.

ومن خلال وظيفة التغليف تسعى إدارة سلسلة التوريد إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ **أهداف الحماية:** أي قدرة الغلاف على حماية المنتج، والحفاظ على خصائصه خلال عملية التوزيع.
- ❖ **أهداف التوزيع:** إن قوة الغلاف، وحجمه، وشكله، تعدّ من العوامل الرئيسية التي تحدد شكل، ونوع أدوات المناولة، ومعدات التخزين المطلوبة. فزيادة حجم الغلاف مثلاً: يعني زيادة الوحدات المنقولة من السلع وبالتالي تقليل عدد مرات النقل، والمناولة المطلوبة؛ لتحريك حجم معين من المنتجات.
- ❖ **الأهداف الترويجية:** تستخدم كأداة أساسية لترويج المبيعات من خلال الرسائل التي يرغب المنتج في إرسالها للمستهلكين؛ كالأسعار، والمزايا الخاصة بالسلعة. بالإضافة إلى الرسالة الإعلانية للغلاف؛ فإنه يساعد على جذب أنظار، واهتمامات المستهلكين، وبالتالي فهو يدعم الموقف التنافسي للمؤسسة.

المرحلة الثالثة إدارة العلاقات مع الزبائن

إن تحقيق هدف الحفاظ، وتنمية الزبائن؛ يعد من أهم مبررات وجود إدارة سلسلة التوريد من خلال إدارة العلاقات مع الزبائن التي يتمحور هدفها الرئيسي في استهداف أكبر عدد ممكن من الزبائن، وكسب ثقتهم عن طريق تلبية حاجياتهم في الوقت المناسب، والكمية المناسبة؛ بالجودة والسعر المناسبين.

1. **مفهوم العلاقات مع الزبائن:** تسمح إدارة العلاقات مع الزبائن بالحصول على أفضل المعلومات عن قيم الزبائن، سلوكهم، حاجاتهم، وتفضيلاتهم، وهذا من شأنه تحديد الزبائن المحتملين، والكشف عن ملامح الزبائن الرئيسيين، وتوقع حاجاتهم وسلوكياتهم.

2. **أشكال إدارة العلاقات مع الزبائن:** تأخذ هذه الإدارة عدة أشكال وأنماط من بينها:

أ. **نظام إدارة علاقات الزبائن التشغيلية:** يقوم هذا النظام على التفاعل المباشر مع الزبائن من خلال تدعيم المكاتب الأمامية؛ مثل: الموظفون، ومراكز الاتصال.

ب. **نظام إدارة علاقات الزبائن التحليلية:** يتم بناء هذا النظام على أساس النظام السابق؛ ليقوم بجمع المعلومات عن شرائح الزبائن، وسلوكهم؛ باستخدام الأساليب الإحصائية، وتجميع بيانات المبيعات، والأرباح؛ لاستعمالها لأغراض الإدارة والتقييم.

ج. **نظام إدارة علاقات الزبائن التعاونية:** إن الغرض من إدارة العلاقات مع الزبائن هو تحسين مستويات الخدمة للعميل، وزيادة رضاه، وولائه للمؤسسة. ويتم ذلك عن طريق وحدات البيع، والتسويق، والدعم الفني المتبادل.

3. **التوزيع المادي للمنتجات:** يساهم هذا التوزيع في تقديم خدمة فعالة للزبون؛ عن طريق تخزين المنتجات في أماكن ملائمة لشحنها للوسطاء، وخلق المنفعة الزمنية فضلا عن توفير المنفعة المكانية من خلال وظيفة النقل.

فإرضاء الزبون يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى إتاحة المنتجات من خلال ضمان انسيابها، وتدفعها بواسطة أنشطة التوزيع المادي المختلفة.

ويعرف دافدسون " Davidson " (القناة التوزيعية) بأنها: "مجموعة من المؤسسات المترابطة لتسهيل عملية توفير المنتجات إلى المستهلكين النهائيين، أو المستعملين الصناعيين؛ وتتضمن قناة التوزيع جميع الوكلاء والوسطاء المختلفين الذين يؤلفون جسراً بين المنتج والمستهلك. ويمكن أن نميز بين نوعين من التوزيع:

أ. **التوزيع المباشر:** يتم توزيع المنتجات عن طريق فروع البيع التي تمتلكها، أو تديرها المؤسسة، أو عن طريق مندوبي البيع التابعين لها.

ب. **التوزيع غير المباشر:** يعني وجود وسيط أو أكثر من الموزعين بين المنتج، والمستخدم النهائي.

ومن خلال التوزيع تهدف المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ أهمها:

- ❖ تحقيق المنفعة من خلال تسهيل وصول المنتجات إلى المستهلكين، وإشباع رغباتهم.
- ❖ ربط الوكلاء، والوسطاء، وتسهيل عملية التحكم في مختلف التدفقات المالية، والمادية، والمعلوماتية التي من شأنها أن تساعد إدارة سلسلة التوريد أن تحقق أهدافها.
- ❖ تقاسم الوسطاء مع المؤسسة بعض المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار فضلا عن التلف والضياع.
- ❖ إثارة الطلب عن طريق جهود البيع الشخصي، والإعلان والترويج.

المرحلة الرابعة نظام معلومات سلسلة التوريد

يعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة مترابطة من المكونات التي تقوم بجمع، ومعالجة، وتخزين، وتوزيع المعلومات؛ لدعم اتخاذ القرارات، والتنسيق، والتحكم؛ لمساعدة الموردين، والعاملين على حل المشكلات، والاطلاع على المعلومات حول المنتج، والخدمات التسويقية، والأسعار. ويمكن الإدارة من الاتصال مع الزبائن، وإدارة الطلبات والاتصال مع الموردين، وتبادل البيانات، وطلبات الشراء؛ لزيادة القدرة على متابعة عملية الإنتاج، وحالة المستودعات لدى الموردين.

وعليه فإن استعمال نظم إدارة المعلومات يفيد إدارة الأعمال في تقليل الوقت، والجهد المبذول في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى المساعدة على توقع المستقبل، ومواجهة التغيرات المحتملة.

الفصل الثالث

منظمات الأمم المتحدة العاملة في
الجمهورية العربية السورية وسلاسل
التوريد فيها

مقدمة

الأمم المتحدة هي منظمة دولية أنشأت في عام 1945، وتتكون حتى الآن من 193 دولة عضو. وتسترشد الأمم المتحدة في مهمتها، وعملها بالأهداف، والمقاصد الواردة في ميثاق تأسيسها.

وتضم الأمم المتحدة العديد من الأجهزة؛ وهي: الجمعية العامة - مجلس الأمن - المجلس الاقتصادي والاجتماعي - مجلس الوصاية - محكمة العدل الدولية - الأمانة العامة للأمم المتحدة.

أنشئ المجلس الاقتصادي والاجتماعي عملاً بميثاق الأمم المتحدة؛ وهو الجهاز الرئيسي لتنسيق الأعمال الاقتصادية والاجتماعية، وما يتصل بها من أعمال للأمم المتحدة، والوكالات المتخصصة، والمؤسسات. ولكل منها مجال عمل خاص به، وقيادته، وميزانيته.

يتم تمويل البرامج والصناديق من خلال التبرعات، وليس من خلال المساهمات المقررة. إن الوكالات المتخصصة هي منظمات دولية مستقلة تمول من المساهمات الطوعية. وتنسق الأمم المتحدة عملها مع هذه الكيانات المنفصلة التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، والتي تتعاون مع المنظمة لمساعدتها على تحقيق أهدافها.

تنوعت منظمات الأمم المتحدة بأهدافها، والأنشطة الإنسانية التي تقوم بها، وتوزعت على امتداد جغرافيا العالم بما يتماشى مع متطلبات كل دولة من دول العالم مع ازدياد، وتعدد الحاجات التي تلبّيها هذه المنظمات. بالإضافة إلى ذلك تم إنشاء بعض من هذه المنظمات بناءً على أحداث معينة؛ تطلبت وجود جهة حيادية تكون مقبولة من قبل جميع الأطراف توكل إليها مهام محددة، وتنتهي ولايتها بانتهاء الغاية التي أنشأت من أجلها.

أحد أهم مقاصد الأمم المتحدة التي نص عليها ميثاقها؛ هو "تحقيق التعاون الدولي على حل المسائل الدولية ذات الصبغة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والإنسانية". وكان أول عمل للأمم المتحدة في هذا المقصد في أوروبا التي دمرتها الحرب العالمية الثانية وساعدت المنظمة في تعميمها بعد ذلك.

يعتمد المجتمع الدولي الآن على المنظمة في تنسيق عمليات الإغاثة الإنسانية؛ نظراً لطبيعة الكوارث الطبيعية، وتلك التي من صنع الإنسان. مما يتطلب جهداً خارج قدرة السلطات الوطنية، وخارج الجغرافيا الوطنية كذلك.

من أهم كيانات الأمم المتحدة المسؤولة بشكل أساسي عن تقديم المساعدات الإنسانية:



• برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP:

تم إنشاء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام 1966 من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة. يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في 170 دولة وإقليمًا؛ للقضاء على الفقر، والحد من عدم المساواة، ويساعد البلدان على تطوير السياسات، ومهارات القيادة، وقدرات الشراكة، والقدرات المؤسسية، وبناء المرونة؛ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

يتركز عمل هذه المنظمة في ثلاثة مجالات وهي: التنمية المستدامة - بناء السلام - المناخ - الصمود في مواجهة الكوارث؛ حيث يربط البلدان بالمعرفة، والخبرة، والموارد؛ لمساعدة الناس على بناء حياة أفضل.



• المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين UNHCR:

ظهرت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين عقب الحرب العالمية الثانية؛ لتقديم المساعدة للأوروبيين الذين شردتهم الصراعات.

وتصدرت المنظمة الجهود المبذولة في حماية اللاجئين، وتنسيق العمل الدولي؛ لحل مشكلة اللاجئين على الصعيد العالمي.

تقدم هذه المنظمة خدماتها في 138 بلداً حول العالم، من العواصم الكبرى إلى المواقع النائية والخطيرة في كثير من الأحيان. كما تعمل المفوضية عن كثب مع الحكومات أينما كان هناك لاجئون، لضمان احترام اتفاقية عام 1951 الخاصة بوضع اللاجئين.

يتمثل هدفنا الأساسي بالمفوضية في حماية حقوق، ورفاه الأشخاص الذين أُجبروا على الفرار؛ لضمان حق كل شخص في التماس اللجوء، وإيجاد ملجأ آمناً في بلد آخر. بالإضافة إلى إيجاد حلول دائمة للأشخاص الذين تعنى بهم.

وعلى مدى أكثر من نصف قرن، ساعدت المفوضية الملايين من الناس على إعادة بناء حياتهم، من ضمنهم: اللاجئين، والعائدون، وعديمو الجنسية، والنازحون داخلياً، وطالبو اللجوء.

كما عملت هذه المنظمة على تأمين الحماية، والمأوى، والصحة، والتعليم. فكان لها دوراً حاسماً في مساعدة الكثيرين على بدء صفحة جديدة في حياتهم.



• منظمة الأمم المتحدة للطفولة UNICEF:

تعمل اليونيسف في أصعب الأماكن في العالم للوصول إلى الأطفال، والمراهقين الأشد حرماناً؛ ولحماية حقوق كل الأطفال في كل مكان. وذلك في أكثر من 190 بلداً وإقليماً، فتبذل كل ما يلزم لمساعدة الأطفال على البقاء على قيد الحياة، والازدهار، وتنمية إمكاناتهم، من مرحلة الطفولة المبكرة وحتى مرحلة المراهقة. وتعد أكبر مورد للقاحات في العالم، كما تدعم صحة الطفل وتغذيته، وتوفر المياه الآمنة ومرافق الصرف الصحي، والتعليم الجيد، وبناء المهارات. بالإضافة إلى حماية الأطفال والمراهقين من العنف والاستغلال. تعمل اليونيسف في الميدان لإنقاذ حياة الأطفال والأسر قبل حالات الطوارئ الإنسانية، وأثناءها وفيما بعدها.



• برنامج الغذاء العالمي WFP:

برنامج الأغذية العالمي؛ هو: أكبر منظمة إنسانية في العالم؛ حيث ينقذ الأرواح بحالات الطوارئ. حيث يستخدم المساعدات الغذائية لبناء مسار السلام، والاستقرار، والازدهار للأشخاص الذين يتعافون من النزاعات، والكوارث، وتأثير تغير المناخ. تعمل المنظمة في 123 دولة وإقليم؛ لتوفير الغذاء المنقذ لحياة الأشخاص الذين نزحوا؛ بسبب النزاعات، والذين أصبحوا معدمين بسبب الكوارث، كما تساعد الأفراد والمجتمعات على إيجاد حلول تغير حياتهم تجاه التحديات المتعددة، والتي يواجهونها في بناء مستقبل أفضل. تعمل المنظمة على تعزيز التغذية لدى النساء والأطفال، ودعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في تحسين الإنتاجية، وتقليل الخسائر، ومساعدة البلدان والمجتمعات على الاستعداد للصدمات المتعلقة بالمناخ والتعامل معها، كما تعمل على تعزيز رأس المال البشري من خلال برامج التغذية المدرسية. وفي حالات الصراع تقدم الإغاثة للسكان المنكوبين بتقديم المساعدة الغذائية لبناء مشاركات السلام والاستقرار.



• منظمة الصحة العالمية WHO:

تنسق منظمة الصحة العالمية (WHO) الاستجابة العالمية لحالات الطوارئ الصحية الإنسانية بجميع أنواعها بدءاً من تفشي الأمراض إلى النزاعات إلى الكوارث الطبيعية.

إن منظمة الصحة العالمية مسؤولة عن توفير القيادة في المسائل الصحية العالمية، وتشكيل جدول أعمال البحوث الصحية، ووضع القواعد والمعايير، وتوضيح خيارات السياسة المسندة بالبيانات، وتوفير الدعم التقني للبلدان ورصد الاتجاهات الصحية وتقييمها.

• وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى UNRWA



تم تأسيس الأونروا بموجب القرار رقم 302 الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 8 كانون الأول 1949؛ بهدف تقديم برامج الإغاثة المباشرة، والتشغيل للاجئين الفلسطينيين.

بدأت الوكالة عملياتها في الأول من شهر أيار عام 1950. وفي غياب حل مسألة لاجئي فلسطين، عملت الجمعية العامة وبشكل متكرر على تجديد ولاية الأونروا، وكان آخرها تمديد عمل الأونروا لغاية 30 حزيران 2023.

تعد الأونروا فريدة من حيث التزامها الطويل الأجل لمجموعة واحدة من اللاجئين. وقد ساهمت في رفاه أربعة أجيال من لاجئي فلسطين، وفي تحقيق تنميتهم البشرية. وحيث أنه كان يتوخى أصلاً أن تكون منظمة مؤقتة، فقد عملت الوكالة تدريجياً على تعديل برامجها للإيفاء بالاحتياجات المتغيرة للاجئين .

تقدم الأونروا المساعدة، والحماية، وكسب التأييد لحوالي خمسة مليون وست مائة ألف لاجئ من فلسطين في الأردن ولبنان وسورية والأراضي الفلسطينية المحتلة. وذلك إلى أن يتم التوصل لحل معاناتهم.

يتم تمويل الأونروا بشكل كامل تقريباً من خلال التبرعات الطوعية للدول الأعضاء في الأمم المتحدة. وتشمل خدمات الوكالة على التعليم، والرعاية الصحية، والإغاثة، والبنية التحتية، وتحسين المخيمات، والدعم المجتمعي، والإقراض الصغير، والاستجابة الطارئة حتى في أوقات النزاع المسلح.

تعتبر هذه المنظمات من أبرز المنظمات الفاعلة في تقديم المساعدات الإنسانية بمختلف أشكالها. بالإضافة إلى دورها في تعزيز التعاون، والعمل على تحقيق الاستقرار والسلام؛ وذلك من خلال الحفاظ على الأفراد، والحفاظ على حقوقهم، وحمايتهم من كل أشكال الإذلال والأضرار التي تحدث بسبب الكوارث الطبيعية، و مواجهة مخلفات هذه الظواهر البيئية والإنسانية.

على الرغم من تعدد الأهداف و الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، فإنها جميعاً تشترك بالإعتماد على التوريدات؛ لتحقيق أهدافها في تقديم المساعدات الإنسانية، والخدمات الإغاثية. ومن تواجد هذه المنظمات في الجمهورية العربية السورية قبل عام 2011 لكن كانت أنشطتها تنحصر في مجالات محدودة. فقد ازداد نشاط هذه المنظمات بشكل كبير مع بداية الأزمة في سورية، والتغير الجذري في الحاجات بكافة أشكالها التي واكبت ظهور هذه الأحداث.

الأونروا في الجمهورية العربية السورية 2011:

إن الأونروا في سورية مفضضة بتوفير الصحة والتعليم والإغاثة والخدمات الاجتماعية لأكثر من 570 ألف لاجئ فلسطيني يعيشون في تسعة مخيمات رسمية وثلاثة غير رسمية.

تمتعت الأونروا بالعمل في بيئة مستقرة حيث يحظى اللاجئون الفلسطينيون فيها على نفس الحقوق والامتيازات الممنوحة للمواطنين السوريين.

وبالرغم من ذلك، إلا أن الوكالة كافحت من أجل التكيف مع احتياجات عدد متزايد من اللاجئين والذي تزامن مع انخفاض في الميزانية العادية من 46,3 مليون دولار في عام 2008 إلى 41 مليون دولار في عام 2009.

نبذه عن الخدمات الرئيسية التي قدمتها الأونروا قبل عام 2011:

• التعليم:

في سورية، تقدم الأونروا تعليماً أساسياً ابتدائياً وإعدادياً لما مجموعه 65,479 طفل من أطفال لاجئي فلسطين وذلك عبر 118 مدرسة تعمل جميعها وفق نظام الفترتين. وتتبع تلك المدارس المنهاج الوطني المعتمد من قبل وزارة التربية والتعليم السورية. كما نقوم أيضاً بإدارة مركز للتدريب المهني في دمشق يقوم بإعداد الشباب من لاجئي فلسطين للتوظيف من خلال تسليحهم بالمهارات القابلة للتسويق.

• الصحة:

يستفيد اللاجئون الفلسطينيون في سورية، والذين يقارب عددهم 570,000 لاجئاً، من الحقوق ذاتها كما المواطنين السوريين، مع أنه لم يتم منحهم المواطنة. وعندما توقفت الحكومة السورية عن إحالة اللاجئين الفلسطينيين إلى المستشفيات التي تديرها وزارة الصحة، أصبحت الأونروا الجهة الوحيدة المقدمة للخدمات الصحية لهذه الفئة السكانية المعرضة للخطر.

• الإغاثة والخدمات الاجتماعية:

عمل برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية في سوريا على مساعدة لاجئي فلسطين الفقراء وعلى تشجيع تنمية الأفراد الأقل حظاً في مجتمع اللاجئين وتعزيز اعتمادهم على أنفسهم، وبالأخص النساء والأطفال والشباب والأشخاص ذوي الإعاقات وكبار السن.

الأونروا في الجمهورية العربية السورية بعد عام 2011:

أدت الحرب على سورية عام 2011 وما رافقها من إجراءات قسرية أحادية الجانب إلى أضرار في مقومات التنمية الاقتصادية، والبشرية مما أدى إلى انحرافها عن مسارها التنموي. وقد أثرت المفزعات السلبية للحرب على المكاسب التنموية الهامة التي حققتها سورية قبل الحرب عليها في قطاعات مختلفة؛ كالتعليم، والصحة، والخدمات العامة، والزراعة، والصناعة، كما انعكست سلباً على الاستقرار المكاني للسكان؛ حيث شهدت بعض المحافظات السورية حركات نزوح أدت إلى حدوث خلل ديموغرافي للسكان كان تأثيرها الأشد على الفئات الاجتماعية الأكثر احتياجاً؛ كالنساء، والأطفال، والمسنين، وذوي الاحتياجات الخاصة.

ارتفعت نسبة السكان الذين يعانون من الفقر، فكانوا أول ضحايا الحرب؛ نتيجة لفقدانهم مصادر دخلهم بسبب تعديات المجموعات الإرهابية المسلحة على ممتلكاتهم وأرزاقهم.

وفي هذا الإطار أثرت الحرب على سورية على اللاجئين الفلسطينيين، وعلى الخدمات التي تقدمها الأونروا. ومع تصاعد وتيرة الحرب على سوريا سجلت الأونروا نزوح عدد كبير من اللاجئين الفلسطينيين من أماكن سكنهم إلى أماكن آمنة، ومكوث عدد كبير منهم في مدارس، ومراكز تابعة للأونروا؛ كاستجابة سريعة لهذا الوضع الطارئ.

بدأت الأونروا بتوزيع الطرود الغذائية على النازحين في المدارس، ومراكز الإيواء التابعة لها. بالإضافة إلى البطانيات والمرتبات.

من هنا بدأت الأونروا بالتكيف مع ما نتج من حاجات جديدة بسبب هذه الحرب، لتكون قادرة على الوفاء بولايتها لمساعدة لاجئي فلسطين. حيث كان أكثر من 480,000 لاجئاً فلسطينياً في سورية بحاجة مستمرة للمساعدات الإنسانية؛ حيث أصبحت الأونروا شريان حياة بالغ الأهمية أكثر من أي وقت مضى، وأدخلت الأونروا ابتكارات في برنامج مساعداتها، وسعت للوصول إلى جميع تجمعات اللاجئين الفلسطينيين على الرغم من أن ثلث مرافق الأونروا في سورية قد أصبح غير صالح للعمل نتيجة الحرب على سورية. إلا أن الوكالة حافظت على قدرتها على تقديم خدماتها؛ كالتعليم، والصحة، من خلال فتح نقاط صحية مؤقتة، وإنتاج مواد التعلم عن بعد.

قامت الأونروا بتوسيع قدرتها التشغيلية بشكل كبير على مدار العام، بالإضافة إلى الخدمات الأساسية؛ نفذت في الوقت نفسه تدخلات الطوارئ والصمود، إلى جانب برامج التعليم، والصحة، والإغاثة، والمشاريع لدعم الشباب والنساء.

تمتلك الوكالة القدرة التشغيلية للوصول إلى الغالبية العظمى من اللاجئين المتضررين من الحرب، فقامت بتقديم الخدمات، والمساعدات الإنسانية مباشرة في جميع مناطق عملها.

استهدفت الأونروا ما يقارب 470,000 لاجئاً فلسطينياً من المتضررين من الحرب على سورية، وذلك من خلال توزيعات نقدية، وغذائية، ومواد عينية. غطت المساعدة التي تقدمها الأونروا الاحتياجات الأساسية للاجئين الفلسطينيين. وعلى الرغم من تزايد أعداد اللاجئين الذين يحتاجون إلى مساعدة شهرية؛ فكان ما يقارب 95% من اللاجئين الفلسطينيين غير قادرين على تلبية احتياجاتهم الأساسية من الغذاء؛ فكانت السلة الغذائية بالإضافة إلى المساعدات النقدية عنصراً أساسياً في برنامج الأونروا؛ للمساعدة الطارئة. ففي عام 2014، أكملت الوكالة ثلاث جولات من التوزيع، تبلغ قيمة كل منها حوالي 64 دولاراً أمريكياً للفرد لمدة شهرين. وخاصةً أن الإيجار في سورية هو الإنفاق الأول في عام 2014، حيث زاد متوسط تكلفة الإيجار بنسبة 150 في المائة منذ آذار 2011 وازدادت بشكل كبير في السنوات اللاحقة لتصل إلى أرقام قياسية تفوق قدرة الكثير من العائلات على تحملها.

بالإضافة إلى ما قامت به الأونروا كاستجابة للوضع الطارئ، وبسبب ارتفاع مستوى الفقر وتزايد التكاليف المرتبطة بالتعليم من مواد قرطاسية وحقائب و كتب مدرسية.

بدأت الأونروا عام 2013 بتوزيع "حقيبة العودة إلى المدرسة" لجميع طلابها البالغ عددهم ما يقارب 48,000 طالباً و طالبة، بالإضافة إلى الكتب المدرسية. ساعد هذا النوع من التدخل من قبل الأونروا للاجئين الفلسطينيين على تحمل أعباء التعليم، والتكاليف المتزايدة المرتبطة بهذا المجال. واستمرت الأونروا بتقديم "حقيبة العودة إلى المدرسة" إلى يومنا هذا حتى مع الصعوبات التمويلية التي تواجهها الأونروا.

الأونروا مع ظهور كوفيد-19:

ظل اللاجئون الفلسطينيون حتى نهاية عام 2019 في سورية يواجهون احتياجات إنسانية متزايدة؛ نتيجة الأزمات المتعددة والمتداخلة.

ففي سورية وفي ظل أعقاب عقد من الحرب، واصلت الأوضاع الاجتماعية، والإقتصادية التدهور؛ بسبب الأزمة الإقتصادية والعقوبات الدولية؛ حيث أدى اقترانها بتأثيرات كوفيد 19 إلى إزدياد الوضع سوءاً. مما أدى إلى الإنخفاض الحاد في سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار الأمريكي، مصحوباً بارتفاع معدل التضخم، إلى ارتفاع الأسعار بما يشمل أسعار السلع الأساسية.

إن جميع هذه الظروف دفعت اللاجئين الفلسطينيين الموجودين في سورية، والذين يقدر عددهم بنحو 438,000 شخص نحو الفقر بقدر أكبر، وهم لا يزالون يعتمدون اعتماداً كبيراً على المساعدات التي تقدمها الأونروا؛ لتلبية احتياجاتهم الأساسية.

ولا ننسى أن جائحة كوفيد 19 أدت إلى تفاقم التحديات التي كانت تواجهها الأونروا. وفي تموز 2020 أجرت الأونروا تقييماً للآثار الاجتماعية، و الاقتصادية لكوفيد 19 على اللاجئين الفلسطينيين في سورية، ووجدت أنه منذ آذار/مارس 2020، قام ما يقرب من 80% من اللاجئين الذين شملهم الاستطلاع بخفض عدد الوجبات أو كمية الطعام المستهلكة، في حين كان أكثر من 90% منهم يستهلكون أغذية أرخص، أو أقل قيمة غذائية.

أعلن عن أول حالة كوفيد 19 في سورية في 22 آذار 2020، مما أدى إلى وقف جميع الأعمال التجارية، و وسائل النقل العام، و الأنشطة الاجتماعية، و الثقافية. فاستنزفت الجائحة موارد النظام الصحي في سورية؛ حيث لا يزال العدد الفعلي للحالات غير معروف نظراً للقدرة المحدودة على إجراء الاختبارات الدقيقة؛ نتيجة العقوبات القسرية على سورية.

على الرغم من هذه الصعوبات الجمة في ظل جائحة كوفيد 19، وتعطل الأعمال التجارية بشكل عام و ظهور حاجات جديدة تتعلق بالتصدي للجائحة. واصلت الأونروا في عام 2020 تقديم المساعدات الطارئة للاجئين الفلسطينيين في سورية. لكن حدث القيود المفروضة بسبب الجائحة من القدرة على توفير بعض الخدمات لهم. إضافة إلى ذلك انصرفت الدول المانحة إلى التركيز على الإستجابة، والتصدي للجائحة، وتخفيف آثارها الاقتصادية على بلدانهم، وبالتالي لم تتلق الأونروا سوى 39% من الأموال المطلوبة للنداء الطارئ بشأن الحرب في سورية، والتحدي الجديد المرتبط بظهور كوفيد 19. فكان لتخفيف التمويل هذا أثر شديد الوطأة بشكل خاص على عمليات الطوارئ داخل سورية؛ حيث اضطرت الأونروا إلى تخفيض مبلغ المساعدات النقدية الشهرية المقدمة إلى اللاجئين الفلسطينيين في سورية من 28 دولاراً في الشهر كما كان مخططاً إلى 14 دولار. واقتصر فقط على الأكثر عوزاً.

كما واصلت الأونروا في شباط 2020 جولة التوزيع الثالثة من العام 2019 وأطلقت جولتي توزيع جديدتين خلال 2020 حيث بدأت الجولة من توزيع السلة الغذائية في 24 آذار/مارس 2020 واكتملت في 23 تموز 2020، بينما بدأت الجولة الثانية والأخيرة من المساعدات الغذائية في 7 تشرين الأول 2020. ونظراً للضائقة الاجتماعية، والاقتصادية الشديدة التي سببتها جائحة كوفيد 19 وللأزمة الاقتصادية؛ سعت الأونروا إلى تقديم المساعدات الغذائية لتشمل مجموع اللاجئين الفلسطينيين البالغ عددهم 418,000 لاجئاً بدلاً من أن يقتصر تقديم هذه المساعدات على الفئات الأكثر عوزاً. وبالإضافة إلى السلة الغذائية تلقى اللاجئون الفلسطينيون مواداً عينية (كالفرشات والبطانيات وأطقم المطبخ وأوعية المياه والقماش المشمع). حيث ركز هذا التدخل على أولئك الذين يعيشون في المناطق التي يصعب الوصول إليها، وعلى الأشخاص المتضررين من حالات الطوارئ من اللاجئين الفلسطينيين الذين عادوا إلى المناطق التي أصبحت آمنة.

اضطرت الأونروا إلى الحد من عدد الأشخاص المستفيدين من هذه المساعدات إلى تخفيض مساعداتها؛ بسبب المعوقات، والصعوبات التي رافقت جائحة كوفيد 19، وما تبعها من تخفيض للتمويل من قبل الدول المانحة بالإضافة

إلى توقف المصالح التجارية داخل سورية وخارجها، كما قامت بتخفيض المواقع التي يخدمها هذا التدخل بسبب الثغرات الكبيرة في التمويل وتأمين المواد الغذائية.

وفي هذا الصدد اعتمدت الوكالة على الموارد التي تم ترحيلها من عام 2019 لتقديم المساعدة في مجال المواد العينية؛ وللتخفيف من مخاطر انتقال العدوى بكوفيد 19، اتخذت الأونروا في آذار/مارس 2020 تدابير خاصة لضمان استمرار خدمات المساعدات النقدية، والغذائية في ظل ظروف آمنة للاجئين الفلسطينيين، وموظفي الأونروا على حد سواء.

وقد شملت هذه التدابير ما يلي:

- تمديد فترة جولات التوزيع النقدي للتقليل إلى أدنى حد من خطر الإزدحام في مراكز التوزيع.
- اعتماد ممارسات معززة في مجال النظافة الصحية، والتباعد الجسدي.
- توفير معدات الحماية الشخصية للموظفين الميدانيين.
- تعميم مواد التوعية والاتصال في كل مركز من مراكز التوزيع.

وبهذا نجد أنه جائحة كوفيد 19 ما زالت باختلاف مسمياتها، تلقي بظلالها على الخدمات، والمساعدات التي تقدمها الأونروا ابتداءً من نقص التمويل، والحاجة للاستجابة لجائحة كوفيد 19 وما نتج عنها من حاجات جديدة و إجراءات جديدة، وخطط بديلة؛ لتستطيع الأونروا الوفاء بالتزاماتها تجاه اللاجئين الفلسطينيين؛ حيث استطاعت تجاوز العديد من المشكلات المتعلقة باستمرار تدفق التوريدات من مواد غذائية، و قرطاسية، و أدوية، إضافة إلى الأدوات والمواد اللازمة للوقاية من كوفيد 19 (كالمعقمات و الكمادات والقفازات الطبية).

ولعل من أهم هذه المشكلات التي واجهت الأونروا خلال جائحة كوفيد 19 ما يلي:

(1) نقص التمويل الممنوح للأونروا:

أدى نقص التمويل خاصة في ظل الجائحة إلى نقص في الأدوية و المجاميع المخبرية، فضلاً عن ارتفاع أسعار الأدوية وتكاليف الاستشفاء. و ندرة بعض الأدوية، وعدم توفرها في السوق المحلية؛ نتيجة العقوبات القسرية على سورية.

كما أدت هذه المشكلة إلى تخفيض المساعدات الغذائية المقدمة كماً و نوعاً. وفي بعض الأحيان اقتصرها على الفئات الأكثر عوزاً.

وبما أن جميع عمليات الأونروا تعتمد على التمويل الخارجي الممنوح لها، فإن أي نقص في الأموال سيترتب عليه نقص في المساعدات وفي مشكلات كيفية إدارة الأموال القليلة المستلمة.

2) الإجراءات الجديدة المرتبطة بالمعابر الحدودية:

فرضت الدول المجاورة لسورية عند بداية ظهور كوفيد 19 إجراءات مشددة على معابرها الحدودية للحد من انتشار الجائحة، والسيطرة عليها قدر الإمكان. وفي بعض الأحيان وصلت هذه الإجراءات لحد إغلاق المعابر الحدودية، والذي كان له الأثر السلبي الكبير على انسياب التوريدات، والبضائع سواء تلك المشتراة بعقود خارجية، أو بعقود محلية. بالإضافة إلى تأخر وصول التوريدات، و طول فترة التخزين؛ الأمر الذي أثر بشكل سلبي وكبير على جودة البضائع خاصة تلك المعدة للسبل الغذائية.

3) العمل بدوام جزئي:

أثر هذا العائق (كوفيد 19) بشكل كبير على أداء الأونروا، الذي كان يتطلب إنجاز العمل فيها الكثير من الوقت لوجود أعمال مرتبطة بأقاليم أخرى كالأردن ولبنان مثلاً. كما أثر بشكل خاص على الخدمات التي تقدمها للاجئين الفلسطينيين في جميع مناطق عمليات الأونروا.

جميع هذه الأسباب وأسباب أخرى أثرت على سلاسل التوريد الخاصة بالأونروا من بدء ظهور جائحة كوفيد 19 حتى يومنا هذا. مما أثر أيضاً على الخدمات الأساسية، وعلى خدمات الطوارئ التي قامت الأونروا بتقديمها على مدى عقد من الزمن.

سلاسل التوريد خلال الأزمة الأوكرانية:

أدى الصراع في أوكرانيا إلى حدوث اضطراب إضافي كبير في سلاسل الإمداد الغذائي العالمية بعد تأثير كوفيد 19 التي لا تزال آثارها كبيرة ومؤثرة على الشعوب حتى الآن، خاصةً وأن الطعام يعد أحد أكثر السلع تداولاً، ويمكن أن يكون لاضطراب الإنتاج الغذائي، وسلاسل التوريد، والتوافر، والقدرة على تحمل التكاليف تأثيراً طويلاً الأمد. ونتيجة لذلك، فإن توافر، وتوريد مجموعة واسعة من المواد الخام الغذائية، والمنتجات الغذائية النهائية معرضة للخطر.

كما أدى ظهور COVID-19 في عام 2020 إلى صدمة كبيرة في سلاسل التوريد الاقتصادية والزراعية، وفي سلاسل الإمداد الغذائية، مع تأثيرات كبيرة على الإنتاج، وتوفير المصادر، والتصنيع، والمعالجة، والخدمات اللوجستية، والتحويلات الكبيرة في الطلب بين الدول التي كانت تعتمد على الواردات من أوكرانيا.

وقد زادت الحرب الروسية الأوكرانية من حجم هذه الصدمة، فأدت إلى تقاوم هذه القضايا، وتهديد الأمن الغذائي في جميع أنحاء العالم بسبب الزيادات الحادة في أسعار المواد الغذائية للفئات الأكثر فقراً على مستوى العالم. بل وتعداه إلى التأثير على الاستقرار السياسي في جميع أنحاء العالم، مثل الإطاحة برئيس الوزراء الباكستاني "عمران خان"، والاضطرابات في مناطق أخرى من العالم نتيجة ارتفاع أسعار المواد الغذائية والوقود. وقد أدى ذلك كله أيضاً

إلى نقطة اشتعال في فرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، وإسبانيا، حيث بدأت الحكومات في هذه الدول العمل على إخماد الاضطرابات بتخصيص مبالغ كبيرة لدعم مواطنيها. فضلاً عن أزمة التدفئة التي تلوح في الأفق.

المنظمات الدولية خلال الأزمة الأوكرانية:

تستحوذ روسيا وأوكرانيا معاً على 30 في المائة تقريباً من الصادرات العالمية من القمح و80 في المائة تقريباً من الصادرات العالمية من دوار الشمس. وتعدّ روسيا أكبر مصدرٍ للأسمدة.

في هذا الإطار حذرت منظمة الأغذية والزراعة FAO أن أي اختلال يصيب الإمدادات في هذين البلدين سوف تمتدّ تداعياتها على النظم الزراعية، والغذائية العالمية كافة.

ومن هنا بدأت المنظمة بتنفيذ خطة الاستجابة السريعة المحدثة التي تمتد من أيار حتى كانون الأول 2022؛ حيث طلبت المنظمة تأمين تمويل لها بقيمة 115 مليون دولار أمريكي، للحفاظ على إنتاج الأغذية، ودعم سلاسل الإمدادات الزراعية، والغذائية، وتنسيق مركز الأمن الغذائي، وسبل العيش. من خلال مواصلة عمليات تقييم الأمن الغذائي والأسواق وسلاسل التوريد.

وفي السياق نفسه حذر برنامج الأغذية العالمي للأمم المتحدة WFP أنه من المتوقع أن يرتفع الجوع الحاد بمقدار 47 مليون شخص إذا استمر النزاع في أوكرانيا دون توقف. وهي قفزة مذهلة بنسبة 17% مع وجود أكبر الارتفاعات في بلدان إفريقيا الواقعة جنوب الصحراء الكبرى؛ حيث أن البلدان التي تقف على حافة الهاوية بالفعل تعتمد على أوكرانيا للحصول على غذائها.

وفي الوقت الحالي، إن بقيت الأغذية عالقة في الموانئ، ولم تتمكن أوكرانيا من التصدير، فإن العالم سيواجه أزمة جوع ذات أبعاد كارثية.

كما حث برنامج الأغذية العالمي الأطراف المعنية على تبني "حل سياسي" في الوقت الذي لا يزال فيه إغلاق الموانئ الأوكرانية في البحر الأسود يمثل تهديداً للإمدادات الغذائية في جميع أنحاء العالم مما يعرض ملايين الأرواح للخطر.

الأونروا في سورية خلال الحرب الروسية الأوكرانية:

بعد ما يقارب 11 عاماً من الحرب على سورية، مع العقوبات الإقتصادية القسرية التي فرضت عليها. وبعد جائحة كوفيد 19 التي عصفت بالحياة الإقتصادية، والإجتماعية فيها. أنتت الحرب الروسية الأوكرانية لتعمق من الصعوبات، والتحديات التي تواجهها الأونروا في سبيل الإيفاء بتعهداتها في تقديم الخدمات للاجئين الفلسطينيين في سورية. وقد زامن بدء الحرب الروسية الأوكرانية ظهور تحدي جديد يتمثل بارتفاع كبير في أسعار الأغذية الأساسية. بالإضافة إلى ارتفاع في أسعار الوقود الذي يعد عاملاً أساسياً في عمليات الأونروا.

ولعل من أهم التحديات التي تواجهها الأونروا بسبب الحرب الروسية الأوكرانية ما يلي:

(أ) التمويل من الدول المانحة:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية، والإتحاد الأوروبي من كبار ممولي الأونروا لميزانيتها الرئيسية للبرامج، والخدمات الأساسية. ومع بدء الحرب على سورية تم إضافة برنامج الطوارئ، وبعض المشاريع الهامة التي تساعد بشكل كبير على تخطي فجوات التمويل في ميزانية الأونروا العامة؛ حيث تقوم بعض حكومات دول الإتحاد الأوروبي بتمويل هذه المشاريع.

أما بعد بدء الحرب الروسية الأوكرانية فقد بدأت الدول المانحة؛ وفي مقدمتها الولايات المتحدة، ودول الإتحاد الأوروبي؛ بالتبرع بمبالغ ضخمة لدعم أوكرانيا في هذه الحرب؛ لأسباب سياسية. ولا يكاد يخفى على أحد حجم هذه التبرعات حتى الآن.

من هنا بدأت هذه الدول بالاعتذار عن تعهداتها بالتبرع للأونروا خلال اجتماع الدول المانحة الذي تم عقده في الأردن عام 2021؛ مبررين ذلك بالتبرعات التي يتم تقديمها لأوكرانيا، بالإضافة لدعم بلدانهم في الاستجابة لأزمة الوقود، وأزمة الغذاء الناتجة عن هذه الحرب.

(ب) اختلال سلسلة التوريد:

ظهر تأثير الحرب الروسية الأوكرانية على أداء الأونروا من خلال المساعدات الغذائية التي دأبت الأونروا على تقديمها منذ بدء برنامج الاستجابة الطارئة مع بداية الحرب على سورية. وتمثل ذلك بطلبات الشراء، والتوريد التي تعاقبت عليها الأونروا منذ مطلع العام 2022؛ حيث بدأ التأثير من خلال التأخير في استلام المواد بمختلف أنواعها من مواد قرطاسية، ومواد أخرى تضمن استمرار عمليات الأونروا في تقديم خدماتها للاجئين الفلسطينيين. ثم تعدى ذلك إلى اعتذار بعض الموردين عن تسليم المواد المطلوبة خاصة تلك التي تدخل في مكونات السلل الغذائية؛ كالرز، والزيت، والطحين.

إن هذه الأحداث الطارئة بدءاً من الحرب على سورية و ما تبعها من تأثيرات اقتصادية، واجتماعية كبيرة، وكذلك أزمة كوفيد 19 التي زادت من تردي الأوضاع الاقتصادية بعد عقد من الحرب.

وأخيراً إن الحرب الروسية الأوكرانية أدت إلى تغيير ملامح الخدمات التي كانت تقدمها الأونروا قبل بداية الحرب على سورية لتواكب الحاجات الجديدة التي ظهرت كنتيجة لهذه الأحداث.

كما أدت أيضاً إلى تغيير في طريقة سير العمل في الأونروا بشكل عام بما يتماشى مع الأوضاع الطارئة، والتي أثرت بشكل كبير على توريدات الأونروا من المواد، والحاجات التي تضمن الإيفاء بالتزاماتها تجاه اللاجئين الفلسطينيين.

سير العمليات في سلسلة التوريد المعتمدة في الأونروا:

تتألف سلسلة التوريد في المنظمة - موضوع البحث - من عدد من العمليات، والأنشطة الرئيسية لتنفيذ هذه السلسلة، وبالتالي فإن ذكر التسلسل الفعلي لهذه السلسلة سيسهم في تحديد ماهية هذه العمليات، والعلاقات القائمة بينها.

إن هذا التسلسل يمر بعدد من المراحل، وخلال كل مرحلة هناك مجموعة من الأنشطة التي تؤثر في المرحلة التي تليها.

التخطيط للموازنة العامة و المشاريع الداعمة:

إن البداية الأولى لسلسلة التوريد المعتمدة في الأونروا تبدأ بعملية التحضير للموازنة المطلوبة للعام القادم؛ وذلك من خلال تقدير الحاجات بناءً على موازنة العام الحالي. بالإضافة إلى الأسعار الحالية مع نسبة زيادة تتسق مع الزيادات في الأعوام السابقة.

حيث يتم إعداد قائمة بجميع الحاجات المتوقعة، وتقديمها إلى قسم المشتريات في وقت محدد؛ ليقوم قسم المشتريات هذا بتخطيط، وتجميع الطلبات الواردة من جميع البرامج، والأقسام لكل مادة على حدى؛ وذلك لضمان الحصول على سعر تفضيلي عند إطلاق المناقصة.

بالإضافة إلى ذلك تقوم وحدة دعم المشاريع باستلام مقترحات المشاريع من البرامج، والأقسام الرئيسية في الأونروا بهدف البحث عن مانح؛ وذلك بالتنسيق مع قسم الاتصال والعلاقات الخارجية في المقر الرئيسي.

استلام الموازنة المالية للعام الجديد:

مع بداية العام، وعند وصول الموازنة لجميع البرامج، والأقسام؛ تبدأ عملية إرسال طلبات الشراء عبر برنامج SAP إلى قسم المشتريات حسب الموازنة التي تم اعتمادها لكل قسم. ويقوم كل قسم بدوره بتوصيف المواد بشكل دقيق مع تحديد الكميات المطلوبة، والتاريخ المتوقع للاستلام، ومكان الاستلام.

عمليات الشراء

بعد إعداد قائمة المتطلبات من قبل الأقسام تبدأ عملية التحضير لشراء ما تم طلبه، ويتم ذلك من خلال مجموعة من العمليات، والإجراءات التالية:

- تتم دراسة قائمة المتطلبات من قبل لجنة خاصة من قسم المشتريات؛ حيث يتم تقسيم الطلبات حسب نوعها: (مواد غذائية، مواد طبية، مواد عينية، وقسم مختص بعقود الخدمات والبناء).
- يتم بعد ذلك إرسال المواصفات المطلوبة، والكميات المطلوب شراؤها للموردين؛ لتقديم عروضهم.

➤ بعد تلقي العروض الفنية، والمالية من قبل الموردين المحتملين؛ تقوم لجنة الشراء بالتعاون مع قسم التدقيق، والفحص، وبوجود ممثلين عن القسم المستفيد بتقييم العروض، وغالباً ما يتم طلب عينات من الموردين المشاركين؛ ليتم معاينتها، وفحص جودتها.

➤ بمجرد اختيار العرض الفائز تقوم لجنة المشتريات بإعلام المورد بقبول عرضه، ودعوته للتوقيع على أمر الشراء، ويعتبر أمر الشراء وثيقة قانونية بين الأونروا والمورد يتم بموجبه شراء المواد، أو الخدمات ضمن فترة زمنية متفق عليها.

➤ إن الأنظمة المعتمدة في الأونروا، تسمح بإعطاء ترتيب للموردين الراغبين في هذه المناقصات، والغاية من ذلك الترتيب؛ هو التحوط من خطر عدم قدرة المورد الراجح الأول على تقديم المواد، أو الخدمات لسبب ما، وبالتالي فإنه يمكن للمنظمة أن تطلب من المورد الراجح الثاني بأن يبدأ في التوريد بعد التوقيع على أمر الشراء بينه وبين المنظمة.

➤ يبدأ المورد بتوريد المواد حسب التواريخ المتفق عليها، وبالتعاون مع قسم المستودعات، وقسم الفحص والتدقيق.

➤ تخضع كل عملية توريد لفحوصات من قبل قسم الفحص، والتدقيق؛ لتقييم جودة هذه المواد. ويُشرف على هذه العملية مجموعة من ذوي الخبرة في هذا المجال، وبناءً على رأي هذه اللجنة يتم قبول، أو رفض الشحنة.

➤ بعد فحص، وقبول المواد يتم استلامها، وعدها، وإصدار فاتورة استلام بالكميات المستلمة فعلياً، ويتم توقيع هذه الفاتورة من قبل قسم الفحص والتدقيق، ومن قبل أمين المستودع.

➤ يتم إرسال الفاتورة لقسم المشتريات، والقسم المالي؛ ليتم صرف المستحقات المالية للمورد.

➤ يتم حفظ كافة الوثائق في سجلات تابعة للأقسام ذات الصلة بهذه المواد.

قسم التوزيع

يقوم قسم التوزيع بالتعاون مع إدارة المستودعات، وقسم المساعدات الإنسانية، والأقسام المطالبة بوضع خطط توزيع هذه المساعدات ضمن فترات زمنية متفق عليها؛ ويتم ذلك بـ:

➤ تحديد المستفيدين الفعليين من عملية التوزيع.

➤ تحديد أماكنهم؛ ليتم تحويل هذه المساعدات للمراكز المختصة بعمليات التوزيع.

➤ قيام قسم التوزيع بالتعاون مع إدارة المستودعات بالتأكد من وصول الكميات اللازمة.

➤ تخطيط عمليات التوزيع في نهاية كل شهر بالتعاون مع قسم النقل، والجهات الحكومية؛ لنقلها لمراكز التوزيع.

➤ نقل هذه المواد لمراكز التوزيع، فيقوم رؤساء المراكز بعدها بتوزيع هذه المواد حسب الخطط المرسلة لهم.

الفصل الرابع

الإطار العملي للبحث

دراسة أثر جائحة كورونا والأزمة الأوكرانية على أداء سلاسل التوريد في المنظمات الدولية

أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1. ماهي الأسباب التي أدت إلى توقف و تباطؤ سلاسل التوريد العالمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث في الفصل الثالث من هذه الدراسة بالإشارة إلى الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تباطؤ و توقف سلاسل التوريد العالمية والتي تمثلت بسببين رئيسيين:

أ. ظهور جائحة كوفيد 19 والذي أدى إلى وقف جميع الأعمال التجارية، و وسائل النقل العام ، والأنشطة الإجتماعية، والثقافية. وأجبر كافة الدول على اتخاذ تدابير وقائية لمحاصرة هذه الجائحة حيث تمثلت هذه التدابير بإغلاق المعابر وفرض ساعات حظر طويلة خاصة تلك الدول التي عانت من عدد وفيات مرتفع. حيث أستمّر هذا الوضع حتى ظهور اللقاح عام 2021.

ب. الأزمة الأوكرانية حيث أدى الصراع في أوكرانيا إلى حدوث اضطراب إضافي كبير في سلاسل الإمداد الغذائي العالمية بعد تأثير كوفيد 19 التي لا تزال آثارها كبيرة ومؤثرة على الشعوب حتى الآن، خاصةً و أن الطعام يعد أحد أكثر السلع تداولاً، و يمكن أن يكون لاضطراب الإنتاج الغذائي، وسلاسل التوريد، والتوافر، والقدرة على تحمل التكاليف تأثيراً طويلاً الأمد. ونتيجة لذلك، فإن توافر، وتوريد مجموعة واسعة من المواد الخام الغذائية، والمنتجات الغذائية النهائية معرضة للخطر.

2. ماهي الاختلافات الجوهرية التي تختلف بها الأزمة المعاصرة عن الأزمات السابقة؟

للإجابة عن هذا السؤال أشار الباحث في الفصل الثالث من هذه الدراسة إلى حدوث صدمة عالمية في سلاسل التوريد نتيجة لظهور جائحة كوفيد 19 والتي أدت إلى توقف الأعمال التجارية و الثقافية و أدت إلى إغلاق المعابر الحدودية و وضع إجراءات مشددة على المسافرين، إضافة لظهور حاجات جديدة كلياً كالحاجة للمعقمات والكمادات و القفازات الطبية واستنفار جميع معامل الأدوية العالمية لاختراع لقاح كوفيد 19. بالإضافة إلى اتباع إجراءات احترازية جديدة كالتباعد الإجتماعي و العمل عن بعد، بالإضافة إلى ذلك ضربت هذه الجائحة جميع دول العالم بلا استثناء وأدت إلى تبعات إقتصادية واجتماعية في جميع الدول. ثم تلتها مباشرة الأزمة الأوكرانية التي زادت الأوضاع الإقتصادية سوءاً، حيث تستحوذ روسيا و أوكرانيا معاً على 30 في المائة تقريباً من الصادرات العالمية من القمح و80 في المائة تقريباً من الصادرات العالمية من دوار الشمس. وتعدّ روسيا أكبر مصدرٍ للأسمدة.

3. هل تؤثر جائحة كوفيد 19 على أداء المنظمات الإنسانية العاملة في سورية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث في الفصل الثالث من هذه الدراسة بالإشارة إلى أثر الجائحة على المنظمات الدولية بشكل والأونروا بشكل وتمثل ذلك في عدد من الصعوبات:

- أ. **نقص التمويل الممنوح للأونروا:** أدى نقص التمويل في ظل الجائحة بسبب التقات جميع الدول للاستجابة لتداعيات هذه الجائحة، إلى نقص في الأدوية والمجاميع المخبرية، فضلاً عن ارتفاع أسعار الأدوية وتكاليف الاستشفاء. وندرة بعض الأدوية، وعدم توفرها في السوق المحلية؛ نتيجة العقوبات القسرية على سورية. كما أدت هذه المشكلة إلى تخفيض المساعدات الغذائية المقدمة كماً ونوعاً. وفي بعض الأحيان اقتصرها على الفئات الأكثر عوزاً. وبما أن جميع عمليات الأونروا تعتمد على التمويل الخارجي الممنوح لها، فإن أي نقص في الأموال سيترتب عليه نقص في المساعدات وفي مشكلات كيفية إدارة الأموال القليلة المستلمة.
- ب. **الإجراءات الجديدة المرتبطة بالمعايير الحدودية:** فرضت الدول المجاورة لسورية عند بداية ظهور كوفيد 19 إجراءات مشددة على معابرها الحدودية للحد من انتشار الجائحة، والسيطرة عليها قدر الإمكان. وفي بعض الأحيان وصلت هذه الإجراءات لحد إغلاق المعابر الحدودية، والذي كان له الأثر السلبي الكبير على انسياب التوريدات، والبضائع سواء تلك المشتركة بعقود خارجية، أو بعقود محلية. بالإضافة إلى تأخر وصول التوريدات، وطول فترة التخزين؛ الأمر الذي أثر بشكل سلبي وكبير على جودة البضائع خاصة تلك المعدة للسلل الغذائية.
- ت. **العمل بدوام جزئي:** أثر هذا العائق (كوفيد 19) بشكل كبير على أداء المنظمات الدولية، الذي كان يتطلب إنجاز العمل فيها الكثير من الوقت لوجود أعمال مرتبطة بأقاليم أخرى.

4. هل تؤثر الأزمة الأوكرانية على أداء المنظمات الإنسانية العاملة في سورية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث في الفصل الثالث من هذه الدراسة بالإشارة إلى أثر الأزمة الأوكرانية على المنظمات الدولية خاصة تلك التي تعني بتوزيع المساعدات الغذائية، حيث أرجع ذلك نتيجة لاستحواذ روسيا وأوكرانيا معاً على 30 في المائة تقريباً من الصادرات العالمية من القمح و80 في المائة تقريباً من الصادرات العالمية من دوار الشمس. وتعدّ روسيا أكبر مصدرٍ للأسمدة. في هذا الإطار حذرت منظمة الأغذية والزراعة **FAO** أن أي اختلال يصيب الإمدادات في هذين البلدين سوف تمتدّ تداعياتها على النظم الزراعية، والغذائية العالمية كافة. ومن هنا بدأت المنظمة بتنفيذ خطة الاستجابة السريعة المحدثة التي تمتد من أيار حتى كانون الأول 2022؛ حيث طلبت المنظمة تأمين تمويل لها بقيمة 115 مليون دولار أمريكي، للحفاظ على إنتاج الأغذية، ودعم سلاسل الإمدادات الزراعية، والغذائية، وتنسيق مركز الأمن الغذائي، وسبل العيش. من خلال مواصلة عمليات تقييم الأمن الغذائي والأسواق وسلاسل التوريد.

وفي السياق نفسه حذر برنامج الأغذية العالمي للأمم المتحدة **WFP** أنه من المتوقع أن يرتفع الجوع الحاد بمقدار 47 مليون شخص إذا استمر النزاع في أوكرانيا دون توقف. وهي قفزة مذهلة بنسبة 17% مع وجود أكبر الارتفاعات في بلدان إفريقيا الواقعة جنوب الصحراء الكبرى؛ حيث أن البلدان التي تقف على حافة الهاوية بالفعل تعتمد على أوكرانيا للحصول على غذائها. وفي الوقت الحالي، إن بقيت الأغذية عالقة في الموانئ، ولم تتمكن أوكرانيا من التصدير، فإن العالم سيواجه أزمة جوع ذات أبعاد كارثية. كما حث برنامج الأغذية العالمي الأطراف المعنية على

تبنى "حل سياسي" في الوقت الذي لا يزال فيه إغلاق الموانئ الأوكرانية في البحر الأسود يمثل تهديداً للإمدادات الغذائية في جميع أنحاء العالم مما يعرض ملايين الأرواح للخطر.

ثانياً: المعاينة وأسلوب جمع العينة:

تم جمع كل البيانات المتعلقة بالبحث عشوائياً من خلال نظام SAP وهو النظام المحاسبي المرتبط بجميع عمليات الشراء والإمداد والتخزين و التوزيع في المنظمة.

ثالثاً: دراسة أثر جائحة كورونا على زمن تقديم الطلبات واستلام المواد:

لدراسة الأثر قام الباحث بتطبيق اختبار " T للعينة المزدوجة" Paired-Samples T Test :

وكانت النتائج وفق التالي:

	زمن 2016	زمن 2020
Mean	4.533333	2.53333333
Variance	0.809195	1.15402299
Observations	30	30
Pearson Correlation	0.123703	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	29	
t Stat	8.342661	
P(T<=t) two-tail	0	
t Critical two-tail	2.04523	

بلغ متوسط تقديم الطلبات واستلام المواد قبل الجائحة 4.5 بينما بلغ متوسط تقديم الطلبات واستلام المواد بعد الجائحة 2.5

كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ت 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد اختلاف في متوسطات زمن تقديم الطلبات واستلام المواد قبل الكورونا وبعد الكورونا ومن خلال اختلاف المتوسطات نجد أن زمن تقديم الطلبات واستلام المواد أصبح كبير

مقارنة بما قبل الكورونا، أي أن يوجد أثر ذو دلالة لجائحة كورونا على زمن تقديم الطلبات واستلام المواد

رابعاً: دراسة أثر أزمة اوكرانيا على زمن تقديم الطلبات واستلام المواد:

لدراسة الأثر قام الباحث بتطبيق اختبار " T للعينة المزدوجة" Paired-Samples T Test :

وكانت النتائج وفق التالي:

	زمن 2016	زمن 2022
Mean	4.533333	1.833333
Variance	0.809195	1.247126
Observations	30	30
Pearson Correlation	0.228838	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	29	
t Stat	11.70396	
P(T<=t) two-tail	0	
t Critical two-tail	2.04523	

بلغ متوسط تقديم الطلبات واستلام المواد قبل أزمة اوكرانيا 4.5.....بينما بلغ متوسط تقديم الطلبات واستلام المواد بعد أزمة اوكرانيا 1.8.....

كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ت 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد اختلاف في متوسطات زمن تقديم الطلبات واستلام المواد قبل أزمة اوكرانيا وبعد أزمة اوكرانيا ومن خلال اختلاف المتوسطات نجد أن زمن تقديم الطلبات واستلام المواد أصبح كبير مقارنة بما قبل أزمة اوكرانيا، أي أنه يوجد أثر أزمة اوكرانيا على زمن تقديم الطلبات واستلام المواد.

خامساً: دراسة أثر جائحة كورونا على جودة المواد:

لدراسة الأثر قام الباحث بتطبيق اختبار " T للعينة المزدوجة" Paired-Samples T Test :

وكانت النتائج وفق التالي:

	جودة 2016	جودة 2020
Mean	2	1.9333333
Variance	0	0.0643678
Observations	30	30
Pearson Correlation		
Hypothesized Mean Difference	0	
df	29	
t Stat	1.439246	
P(T<=t) two-tail	0.160788	
t Critical two-tail	2.04523	

بلغ متوسط جودة المواد قبل الجائحة 2 بينما بلغ متوسط جودة المواد بعد الجائحة 1.9

كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ت 0.16 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد اختلاف في متوسطات جودة المواد قبل الكورونا وبعد الكورونا أي لا يوجد أثر لجائحة كورونا على جودة المواد

سادساً: دراسة أثر أزمة أوكرانيا على جودة المواد:

لدراسة الأثر قام الباحث بتطبيق اختبار " T للعينة المزدوجة" Paired-Samples T Test :

وكانت النتائج وفق التالي:

	جودة 2016	جودة 2022
Mean	2	1.466667
Variance	0	0.257471
Observations	30	30
Pearson Correlation		
Hypothesized Mean Difference	0	
df	29	
t Stat	5.756983	
P(T<=t) two-tail	0	
t Critical two-tail	2.04523	

بلغ متوسط جودة المواد قبل أزمة أوكرانيا 2 بينما بلغ متوسط جودة المواد بعد أزمة أوكرانيا 1.4
.....

كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ت 00 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية
البديلة أي يوجد اختلاف في متوسطات جودة المواد قبل أزمة أوكرانيا وبعدها أي يوجد أثر لأزمة أوكرانيا
على جودة المواد

الفصل الخامس

النتائج التوصيات

تمهيد:

بعد أن قام الباحث بتحليل البيانات خلصت الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات التي يمكن تعميمها على المنظمات الدولية العاملة في سوريا بشكل عام وعلى الاونروا بشكل خاص، كونها تتبع منهج متقارب في ادارة عمليات سلسلة التوريد.

أولا النتائج:

❖ عام 2016 كان الأداء الإنساني في المنظمات الدولية من الناحية الزمنية في تقديم الطلبات واستلام المواد جيد جداً، وهذا يعاز إلى مصدرين رئيسيين هما توفر التمويل اللازم للمنظام الدولية، بالإضافة إلى عدم وجود مشاكل في تدفق سلاسل التوريد.

❖ عام 2020 كان الأداء الإنساني في المنظمات الدولية من الناحية الزمنية في تقديم الطلبات واستلام المواد مقبول إلى سيء، ويعاز هذا إلى نقص التمويل الذي أثر على التخطيط، بالإضافة إلى مشاكل الأغلاقات التي تسببت بها جائحة كوفيد-19، والتي ساهمة بدورها أيضا بعاملين أساسيين، الأول ضعف الانتاج الذي تسببه توقف العديد من المصانع والمورجين عن العمل بسبب الإغلاقات، توقف التوريد بين حدود الدول (بري – بحري – جوي)، أو صعوبته بسبب الشروط الصحية التي تم تطبيقها في بعض البلدان.

❖ عام 2022 كان الأداء الإنساني في المنظمات الدولية من الناحية الزمنية في تقديم الطلبات واستلام المواد سيء إلى سيء جدا. ويعاز هذا إلى نفس الأسباب السابقة لعام 2020، ويضاف إليها الازمة الأوكرانية والتي اثر بشكل كبير على سلاسل التوريد بين دول شرق أوروبا وغرب أوروبا والشرق الاوسط، بالإضافة إلى ارتفاع حوامل الطاقة بسبب تخفيض انتاج النفط من الجول المنتجة للنفط، وتوقف تدفق الغاز والنفط إلى أوروبا او تضاءله عبر خطوط نورديستريم. ناهيك عن انقطاع بعض المواد الغذائية والمحاصيل التي تلعب اوكرانيا دورا كبيرا في توفيرها، كالقمح.

❖ عام 2016 كان الأداء الإنساني في المنظمات الدولية من ناحية الجودة في وجود المواد جيد جداً.

❖ عام 2020 كان الأداء الإنساني في المنظمات الدولية من ناحية الجودة وجود أو عدم وجود المواد جيدة ولكن أقل من السابق.

❖ عام 2022 كان الأداء الإنساني في المنظمات الدولية من الناحية الجودة (وجود وعدم وجود مواد)

❖ المواد مقبول إلى سيء.

❖ مع وجود أزمات عالمية، ازداد متوسط زمن الحصول على المواد من قبل المنظمات الدولية.

تبين وجود أثر لجائحة كورونا على على زمن تقديم الطلبات واستلام المواد

- ❖ لا يوجد أثر لجائحة كورونا على جودة المواد
- ❖ تبين وجود أثر لأزمة اوكرانيا على زمن تقديم الطلبات واستلام المواد.
- ❖ تبين وجود أثر لأزمة أوكرانيا على جودة المواد

ثانيا التوصيات

بناء على النتائج خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

- ❖ نوصي المنظمات الدولية بالتخطيط طويل الأمد لعمليات التوريد.
- ❖ الاعتماد على تنوع التوريد على أكثر من مصدر وبلد ومورد لتجنب الانقطاعات وفق نسب مدروسة.
- ❖ نوصي المنظمات الدولية بالاعتماد أكثر على التوريد المحلي من التوريد الدولي.
- ❖ نقترح على أقسام الإدارة اللجستية والتوريد في المنظمات، دراسة التغيرات الجيوسياسية لمناطق التوريد الرئيسية تجنب اي توقعات بسبب الحروب والصراعات الداخلية والخارجية.
- ❖ نقترح تحديد واضح للتحديات والفرص في عمليات التوريد.
- ❖ تحديد رؤية جديدة في السعة الإنتاجية واستخدام المواد
- ❖ نقترح دراسة الطلب بشكل مناسب بما يتواءم مع العرض والتوزيع العادل للمخزون.

المراجع

1. العزيز رفاعي ، إدارة سلاسل التوريد- مدخل تحسين العمليات -، كلية التجارة جامعة عين شمس ، مصر، 2009.
2. عمر قاسم، إدارة شبكة التوريد-مدخل نظري-، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد14، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر. 2010.
3. أمين حلمي كامل، التخطيط و التطوير للإدارة المتكاملة للمنشأة الصناعية الحديثة، منشورات مركز البحوث الصناعية، مصر 2009.
4. عدي ياسر دماج وآخرون،دراسة تحليلية حول ERP ،جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2014.
5. غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. مهدي حسن زوليف، علي سليم العلوانة، إدارة الشارء و التخزين، الطبعة الأولى، دار اجنادين للنشر والإشهار، الأردن، 2007.
7. عزوز منير، اثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
8. سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد(الشارء و التخزين)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. تركي دهمان البارزي، اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
10. فارس نايف عليان، إدارة المخازن، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
11. نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية ، مصر، 2011.
12. ثامر البكري، احمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015.
13. هشام سيد سليمان، إدارة العلاقات مع الزبائن وعلاقتها بالأداء التسويقي، مجلة الأفاق الجديدة للدراسات التجارية، المجلد 22، العدد 3، مصر، 2010.
14. زكرياء احمد عازم وآخرون، مبادئ التسويق الحديث(بين النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
15. جمال الجدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية للشارء والإمداد، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2009.
16. علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. احمد أكرم الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
18. احمد محمود الجبري، محمود عبد الفتاح رزق، الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودعم الميزة التنافسية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 03، مصر. 2012 .
19. هاني جازع ارتيمة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد-دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-،أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة ،جامعة عمان،الأردن، 2006.
20. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
21. المنظمات الدولية والمساعدات الإنسانية لبنى جصاص - جامعة باجي مختار - عناب.

22. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/474/4/1/75827>

23. <https://www.mdpi.com/>

24. unrwa.org

25. <https://www.fao.org>

26. <https://ar.wfp.org>

27. James Stone, The Impact of Supply Chain Performance Measurement Systems on Dynamic Behaviour in Supply Chains, Dissertation Phd in Business, Aston University, Birmingham, United Kingdom, January, 2011.