



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثالث

سبتمبر 2023

الجزء الاول

تأثير دور التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدمي لوجستيات الطرف الرابع

(4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد

الباحث

صبحي مصطفى محمد مصطفى

مدرس مساعد بكلية النقل الدولي واللوجستيات
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
المقر الرئيسي أبوقير - الاسكندرية

sobhy.mostafa@aast.edu

الإشراف

الأستاذ الدكتور/ علاء الدين حسن الغرباوي

استاذ التسويق و وكيل كلية الأعمال لشئون خدمة المجتمع

وتنمية البيئة – جامعة الاسكندرية

Alaa.elgharbwy@alexu.edu.eg

الدكتورة/ سحر صبحي البرقي

الأستاذ المساعد بقسم إدارة لوجستيات سلاسل الإمداد

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

المقر الرئيسي أبوقير - الاسكندرية

selbarky@aast.edu

المستخلص

هدف هذا البحث إلى مرجعة عدد ١٤٧ ورقة بحثية لدراسات سابقة ذات الصلة بثلاثة مفاهيم رئيسية (مقدم الخدمات اللوجستية، تكامل سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي)، والتي بموجبها تم عرض مفهوم مقدم الخدمات لوجستيات الطرف الرابع (4PL) من خلال التطور التاريخي لنشأة الخدمات اللوجستية وتطور أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية في أداءها، والمقارنة بين دور مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وباقي أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين مع توضيح المعايير والفوائد التي تعود على المنظمات من جراء الإستعانة به في أداء الخدمات اللوجستية، بالإضافة إلى عرض مفهوم تكامل سلسلة الإمداد من حيث مفهوم سلسلة الإمداد وآليات التكامل بها والأطراف والأنشطة التي تتضمنها وأهمية إدارتها وتكاملها داخل المنظمات الصناعية، وأيضاً عرض التسويق الرقمي بموجب نشأته ومفهومه وخصائصه وأهميته والمميزات التي تعود على المنظمات من استخدامه وتحديد أبعاد قياسه مع التفريق بين أدوات التسويق التقليدية والأدوات الرقمية. وكان منهم عدد ٤٧ ورقة بحثية كدراسات سابقة قد تناولت العلاقات بين مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع وتكامل سلسلة الإمداد وتأثير التسويق الرقمي على كلٍ منهم أو العلاقات بينهم، ومن النتائج التي تم التوصل إليها هي تحديد الفجوة البحثية وبناء نموذج وصفي مقترح لدراسة دور أبعاد التسويق الرقمي على العلاقة بين مرونة وقدرات (4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد.

الكلمات المفتاحية

الخدمات اللوجستية، مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، تكامل سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي.

Abstract

The aim of this research is to review ١٤٧ previous studies related to three main concepts (logistics service provider, supply chain integration, digital marketing), according to which the concept of fourth party logistics (4PL) service provider was presented through the historical development of the emergence of logistics services and the evolution of types Logistics service providers, and a comparison between the role of (4PL) and the rest of the other types of logistics service providers, with an explanation of the standards and benefits that accrue to organizations as a result of using it in the performance of logistics services, in addition to studying the concept of supply chain integration in terms of the concept of a chain Supply and its integration mechanisms, the parties and activities it includes, the importance of its management and integration within organizations, as well as presenting digital marketing according to its origin, concept, characteristics, importance, and the advantages that accrue to organizations from using it and determining the dimensions of its measurement, with the distinction between traditional marketing tools and digital tools. And there were 47 of them, so that as previous studies, they dealt with the relationships between the providers of logistics services from the fourth party and the integration of the supply chain and the impact of digital marketing on each of them or the relationships between them On the relationship between the flexibility and capabilities of a 4PL provider and supply chain integration.

Keywords

Logistics Services Fourth Party Logistics (4PL), Supply Chain Integration, Digital Marketing.

١. مقدمة

دفعت العولمة والمنافسة العالمية منظمات الأعمال المعاصرة نحو ضرورة تركيز أداء في تنفيذ العمليات الرئيسية داخل سلسلة الإمداد مع ترك أداء الخدمات اللوجستية الداعمة لنشاط الاساسي إلى الإستعانة بمصادر خارجية تقوم بها نيابة عنها ولمصلحتها (Kirono et al., 2019)، وحيث أن منظمات الأعمال الراهنة تسعى بشكل متزايد إلى التعامل مع العمليات اللوجستية بشكل استراتيجي يكسبها ميزة تنافسية، ولكنها غالباً ما تقتصر إلى الكفاءة في تشغيل خدمات لوجستية منخفضة التكاليف وعدم قدرتها على إمتلاك أدوات ومعدات تقديم الخدمات اللوجستية بشكل كامل، ومن ثم ظهور توجه لوجستياً جديداً يتمثل في الاستعانة بمصادر خارجية لأداء هذه الأنشطة اللوجستية التي أصبحت مطلباً رئيسي في عمليات التوريد والإنتاج وتوزيع المنتجات (Kalkan and Aydin, 2020)، وعلى الرغم من أن مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية لاداء الخدمات اللوجستية لايزال نشاطاً تجارياً متنامياً في بيئة الأعمال الحديثة، إلا أنه يعتبر مكون هام ومن الصعب الإستغناء عنه في إنجاز مجموعة الأنشطة اللوجستية المختلفة التي تحتاج إليها منظمات الأعمال، كالنقل والتخزين والتعبئة والتغليف وما إلى ذلك من خدمات لوجستية مختلفة (Soinio et al., 2012)، وفي العقود القليلة الماضية توسعت مجموعة الخدمات التي يؤديها مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) بشكل كبير عن مجرد كونها مقصورة على عمليات النقل والتخزين فقط إلى المنظور الشامل لإدارة سلاسل الإمداد الأكثر تعقيداً (Hofmann and Lampe, 2013)، والذي تتناسب معها إستحداث نهجاً جديداً يعرف بمقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) النهج المتطور والحصري في صناعة الخدمات اللوجستية، وتم استخدامه على أساس أنه تطويراً لممارسات لوجستية الطرف الثالث (3PL)، الذي ساهم في تحقيق كفاءة أعلى وتقديم خدمات لوجستية أكثر احترافاً وتكاملاً واستدامة ومرونة بسلسلة الإمداد المعاصرة (Lu et al., 2021)، كما أن لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي العنصر القادر على تقديم حلول متكاملة للمشكلات التي قد تطرأ في إدارة سلاسل الإمداد (Subramanian et al., 2016)، وأصبحت العلاقة بين العميل (منظمات الأعمال) ومقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) أكثر تعاوناً وإعتماداً عليه في إيكال أداء الخدمات

اللوجستية له وإدارته لسلسلة الإمداد بأكملها (Abbasi et al., 2021)، فلم تعد القوة الدافعة لمنظمات الأعمال تجاه الإستعانة بمصادر خارجية هي مجرد خفض التكاليف وتحسين الأداء فقط، بل اليوم أصبحت هذه المنظمات تحرص على تبني هذا التوجه الحديث من أجل بناء استراتيجيات طويلة الأجل لزيادة تغطية السوق، وتحسين مستوى الخدمة وزيادة مرونة المنظمات في التعامل مع المتغيرات السوقية والإستجابة السريعة للمتطلبات العملاء (Fulconis and Paché, 2018).

ومع إرتفاع حدة المنافسة بين الشركات وتقدم مستوى توقعات العملاء وزيادة مطالبتهم بالحصول على المنتجات والخدمات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وأقل تكلفة ممكنة (Ramirez et al., 2020, Nartey et al., 2020)، تولدت لدى الشركات الحاجة الماسة إلى تحقيق التكامل في سلاسل الإمداد خاصتها للمحافظة على قدرتها ومكانتها التنافسية (أبوزيد والحياري، ٢٠٢٠)، وأن الإدارة الجيدة لسلسلة الإمداد أصبحت عاملاً رئيساً في نجاح الشركات ومحوراً فاعل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تؤدي فاعلية إدارة سلسلة الإمداد وتكاملها إلى تحسين أداء الشركات وخلق ميزة تنافسية لها بين منافسيها (Ganbold et al., 2020)، وفي ظل المنافسة العالمية الشرسة سعت العديد من منظمات الأعمال نحو تعديل إستراتيجياتها في التعامل مع عملائها، وأصبحت تنظر إلى أن رضا العميل هو سر بقائها وإستمرار نشاطها ودفعها إلى تحسين مستوى التسليم للمنتجات والخدمات إلى العملاء لتحقيق الأداء المطلوب (Ayoub et al., 2017, Yuen and Van Thai, 2017)، فمن الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأداء المطلوب وإكساب المنظمات ميزة تنافسية عن منافسيها هو تكامل سلسلة الإمداد، إذ أصبح لتكامل سلسلة الإمداد بأشكلة المختلفة (تكامل داخلي وتكامل مع الموردين والعملاء) أهمية بارزة في السنوات الأخيرة على المستويين النظري والتطبيقي.

حديثاً نجد أن العولمة والاستخدام المتزايد للإنترنت قد شكلا دافعاً قوياً للمنظمات نحو الانتقال من استخدام نهج التسويق التقليدي إلى استخدام النهج الرقمي، فقد تغيرت أساليب حياتنا والطرق التي نؤدي بها أعمالنا بوجود الإنترنت والتقنيات الرقمية المعتمدة عليه وما نشهده من تدعيات نحو التحول الرقمي (Melović et al., 2020)، فكان ذلك عاملاً

رئيسياً في دفع المسوقين نحو السعي بشكل متزايد إلى استخدام أدوات رقمية في تنفيذ العملية التسويقية (Yasmin et al., 2015)، خاصةً أن معظم المستهلكين في الوقت الحاضر يقضون جزءاً كبيراً من أوقاتهم على الإنترنت وفي استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وكما انهم يعتمدون بشكل رئيسي في البحث عن المنتجات والخدمات وشرائها عبر الإنترنت واستخدام الوسائط الرقمية المختلفة في التواصل (Taiminen and Karjaluoto, 2015)، فكان لابد على المسوقين أن يتحول من استخدام الطرق التقليدية في الترويج والإعلان عن منتجاتها إلى استخدام طرق تعتمد بصورة مكثفة على تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مختلف الأنشطة التسويقية، وذلك باستخدام أدوات رقمية للوصول العملاء وجذبهم للتفاعل مع علامتها التجارية بشكل سريع وأكثر تفاعلياً، وهو استخدام التسويق الرقمي (Ritz et al., 2019)، الذي يعد نهجاً جديداً في مجال التسويق يتضمن إشراك العملاء في العلامات التجارية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمدونات والمنشآت والبريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وموقع الويب والمنصات عبر الإنترنت (Adam et al., 2020).

٢. أهداف البحث

بناءً على مراجعة الباحثون مجموعة الدراسة السابقة ذات الصلة بمفاهيم البحث، فقد تتلخص أهداف البحث في أربعة محاور رئيسية متمثلة في الآتي:

- تأصيل أهمية دور مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في تحسين التكامل في سلسلة الإمداد في ظل استخدام التسويق الرقمي.
- تحديد أبعاد قياس دور مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وأبعاد قياس التكامل في سلسلة الإمداد، وأبعاد قياس التسويق الرقمي.
- الوقوف على الفجوة البحثية لدراسة دور التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد.
- بناء نموذج نظري لدراسة دور التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد.

٣. الإطار النظري للبحث

تم استعراض الإطار النظري لثلاثة مفاهيم رئيسية (مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL، والتكامل في سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي) وذلك بموجب مراجعة عدد ١٥٠ ورقة بحثية دراسات سابقة، والتي تم بموجبها تناول مفهوم مقدم الخدمات لوجستيات الطرف الرابع (4PL) من خلال التطور التاريخي لنشأة الخدمات اللوجستية وتطور أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية في أداءها، والمقارنة بين دور مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وباقي أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين مع توضيح المعايير والفوائد التي تعود على المنظمات من جراء الإستعانة به في أداء الخدمات اللوجستية، وتناول مفهوم تكامل سلسلة الإمداد من حيث مفهوم سلسلة الإمداد وآليات التكامل بها والأطراف والأنشطة التي تتضمنها وأهمية إدارتها وتكاملها داخل المنظمات الصناعية، وكذلك مفهوم التسويق الرقمي ونشأته وخصائصه وأهميته والمميزات التي تعود على المنظمات من استخدامه وتحديد أبعاد قياسه مع التفريق بين أدوات التسويق التقليدية والأدوات الرقمية. وعلى النحو التالي:

أولاً: مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL)

١.٣ مفهوم اللوجستيات

كانت بداية ظهور مصطلح اللوجستيات لأول مرة في علم الرياضيات عام ١٦١٤م وذلك للدلالة على الأمور المستتجة من العقل، ثم أستخدم مرة ثانية في عام ١٦٥٦م للدلالة عن فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، ثم تطور مفهوم اللوجستيات ليظهر له استخداماً جديداً في العلوم العسكرية، ففي بداية الأمر تم استخدامه في الجيش الفرنسي عام ١٩٠٥م بهدف تأمين إمداد ونقل (المؤن والذخائر والعتاد والجنود) من وإلى المعسكرات والمستودعات، وذلك بهدف توفيرها في منطقة عسكرية معينة وفي الوقت المناسب وبأقل وقت ممكن (عبدالعزیز وآخرون، ٢٠١٩)، ثم أعيد استخدامه مرة أخرى بكثرة في الحرب العالمية الثانية، والذي كان عاملاً فاعلاً في إنتصار الجيوش آنذاك، ذلك كان بداية استخدام اللوجستيات في المجال العسكري والتأكيد على أنه لا ينبغي أن تقتصر مهمة اللوجستيات العسكرية على إدارة تدفقات المواد فقط، بل النظر إلي دورها الحاسم في إنتصار الجيوش الذي يكمن في تنظيم هيكل هذه الجيوش العسكرية (Savina et al., 2021)، أما عن

إستخدم مفهوم اللوجستيات في الحياة المدنية، نجد أن اللوجستيات تم إعتبارها بأنها مجموعة الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتم داخل عمليات الإمداد والإنتاج والتوزيع والتي تمثل العمود الفقري لنشاط أي منظمة تجارية في بيئة الأعمال الراهنة (Polat *et al.*, 2022)، كما أن مفهوم اللوجستيات قد تحول بشكل جذري من البيئة العسكرية إلى بيئة الأعمال التجارية ليصبح مفهوم اللوجستيات هو الأداة الرئيسية لتحديد كيف ومتى يجب أن تكون المواد الخام والسلع شبه المصنعة وتامة الصنع مطلوبة، والكيفية الملائمة في توزيعها ونقلها وتخزينها (Ali, 2021). وقد اشار عبدالعزيز وآخرون، (٢٠١٩) إلى أن اللوجستية هي مصطلح يشير إلى "الكيفية التي يتم بها الحصول على الأفراد والنقل والإمدادات ومعدات التخزين والكيفية في الحصول على الموارد وطريقة النقل والتخزين الملائمين"، كما اشارت دراسة (Sohail *et al.*, 2006) أن مفهوم اللوجستيات أصبح يشكل جزء أساسي في مجال الأعمال الصناعية والخدمية، وذلك لما يقدمه من سلسلة القيمة المضافة للمنتجات التي يتم انتاجها ووصولها إلى المستهلك النهائي، ومؤخراً قامت دراسة (Savina *et al.*, 2021) أيضاً بتعريف اللوجستيات على أنها "سلسلة من العمليات تتمثل في مناولة ونقل البضائع والمواد من نقطة الطلب إلى نقطة الاستهلاك لتحقيق رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة"، وبالتالي فإن اللوجستيات تتمثل في مجموعة الأنشطة الرئيسية التي تتم داخل سلسلة الإمداد للمنظمات، والتي تمثل جزء أساسي داخل سلسلة الإمداد لما تقدمه من الشمولية والتحكم في تدفق المواد وقدرتها على إيجاد الصلة المادية بين المنتج والعميل النهائي وقدرتها على إشراك جميع الجهات الفاعلة في زيادة كفاءة السلسلة بأكملها (Mehmann and Teuteberg, 2016). ويكمننا أن نجز مصطلح اللوجستية في أنه هو مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي يحتاج إليها المنتج (بخلاف عمليات التصنيع) بدايةً من كونه مادة خام حتى يصبح منتج نهائي في يد العميل.

٢.٣. الخدمات اللوجستية

تعد الأنشطة اللوجستية هي واحدة من أهم العوامل الرئيسية التي تؤدي دوراً حاسماً في أداء الأعمال التجارية على الصعيد المحلي والدولي (Polat *et al.*, 2022)، فهي عبارة عن مجموعات الأنشطة المتعلقة بحركة المواد والمنتجات داخل سلسلة الإمداد يتم

البعض منها قبل عملية الإنتاج في الجزء الخلفي من سلسلة الإمداد متمثل في (شراء المواد الخام وإجراءات إستيرادها ونقلها وتخزينها والتأمين عليها والقيام بالعمليات البنكية اللازمة)، والبعض الآخر منها يتم أثناء عملية الإنتاج مثل (عمليات المناولة الداخلية والرص والتستيف ثم التعبئة والتغليف)، نهائياً بمجموعة الأنشطة التي تتم بعد عملية الإنتاج في الجزء الأمامي من سلسلة الإمداد متمثل في (التخزين والنقل والتأمين وإدارة نظم المعلومات وخدمات ما بعد البيع) (دسوقي، ٢٠١٤)، وقد بين عبدالعزيز وآخرون، (٢٠١٩) أن الخدمات اللوجستية تتكون من العديد من الأنشطة المختلفة والتي يعتبر من أهمها (عمليات النقل والتخزين والتعبئة والتغليف والتوزيع)، وذكر أيضاً كل من (Ali et al., 2022, Grant et al., 2017) أن الخدمات اللوجستية تنقسم إلى أنشطة لوجستية رئيسية وأنشطة فرعية؛ وأن الأنشطة الرئيسية منها تشمل على إدارة النقل، وإدارة المخزون، وتنفيذ الطلبات، وخدمة العملاء، أما الأنشطة الفرعية منها تشمل على تصميم الشبكة التوزيع، والتخزين، وتخطيط العرض والطلب، ومناولة المواد وإدارة مصادر مقدمي الخدمات اللوجستية LSP والمشتریات، والتعبئة، والتجميع، وتخطيط الإنتاج و الجدولة. وكما أوضح أيضاً Michalski and Montes-Botella (٢٠٢١) أن الخدمات اللوجستية تقوم على محورين اساسيين من حيث مراحل تنفيذها وهما؛ المحور الأول يمثل في الهيكل التنظيمي المناسب و تصميم شبكة سلسلة الإمداد لمعالجة ارتفاع تكاليف الخدمات اللوجستية وتعقيد إدارة العمليات في الظروف الحالية، والمحور الثاني يتمثل في التخطيط الاستراتيجي للأنشطة اللوجستية من أجل رفع مستوى الأداء، وأشار Sohail et al (٢٠٠٦) إلى أن الخدمات اللوجستية هي الأداة الإستراتيجية التي تمكن المنظمات من خلق قيمة مضافة لما تقدمه من خدمات ومنتجات، وأن الفشل في تنفيذها سوف يؤثر سلباً على نجاح نشاطها التجاري، ويلزم على المنظمات تقوم بإجراء التغييرات اللازمة على أنشطتها اللوجستية للحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادتها، كما أن الأنشطة اللوجستية تهدف بشكل مباشر إلى حتمية تسليم السلع أو الخدمات في الوقت والمكان المناسبين وبالنوعية المطلوبة والكمية المطلوبة وإلى المستهلك المستهدف بأقل التكاليف الممكنة (Ciechomski and Strojny, 2022)، وفي الآونة الأخيرة تم إستكمال هذه الأهداف بأنه يجب التسليم على المستوى المطلوب من الدعم

الإعلامي، ومستوى الخدمة المطلوب، وفي النطاق المطلوب، بالإضافة إلى اختيار طريقة التسليم بالشكل الصحيح (Savina et al., 2021)، وأكد أيضاً Batarliené and Jarašūnienė (٢٠١٧) أن هذه الأنشطة اللوجستية تمثل مجموعة الإجراءات المرتبطة بإيصال المنتج المناسب إلى المكان المناسب بالسعر المناسب إلى العميل المناسب بالحالة المناسبة في الوقت المناسب والكمية المناسبة، وأكد أيضاً أنه في حالة الإخلال بواحد من هذه الشروط قد يساهم في فقد الشركة عملائها ويحد من الميزة التنافسية لها والتأثير بالسلب على حصتها السوقية.

٣.٣. مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية

نتيجة للطلب المتزايد على سلاسل الإمداد العالمية (SCs)، ونظراً لحاجة المنظمات في تقديم خدمات ومنتجات عالية الكفاءة وذات تكلفة مخفضة (Budler et al., 2021)، وأن تنظيم وتوفير الخدمات اللوجستية هو بمثابة العمود الفقري بالغ الأهمية في إدارة سلاسل الإمداد العالمية (Rodrigues et al., 2015)، وحيث أن سلسلة الإمداد تتكون من العديد من الأنشطة اللوجستية المعقدة (Hofmann and Lampe, 2013). وفي ظل وجود الدوافع الاقتصادية التي تميل بالمنظمات نحو تقليل الجوانب غير المرغوب فيها والتي تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ هذه الأنشطة اللوجستية مثل (عمليات التخزين والنقل و حركة البضائع)، والتي قد تشكل عبئاً على المنظمة في زيادة حجم التكاليف المرتبطة بأداء هذه الخدمات (Savina et al., 2021)، ونظراً لخطورة هذه الأنشطة اللوجستية ووجودها بالغ الأهمية فقد أصبحت جزءاً أصيلاً من سلسلة الإمداد لا يمكن أن تتفك عنه (Lu et al., 2021). فمن ذلك توجهت العديد من منظمات الأعمال الحديثة إلى تصميم وتنفيذ وإدارة الأنشطة اللوجستية داخل سلاسل الإمداد بإتباع نهج التعهيد أو توكيل طرف خارجي ينوب عنها في أداء هذه الخدمات وهو الإستعانة بصدر خارجي أو طرف آخر خارجي لوجستي يقوم بأداء الخدمات اللوجستية نيابةً عنها (Gao et al., 2020)، وهذا ما ساهم بشكل مباشر في ظهور وتشكيل مفهوم جديد في عالم الخدمات اللوجستيات وعالم الأعمال التجارية يعرف بمقدمي الخدمات اللوجستيات (Hofmann and Lampe, 2013)، الذي يقوم بشكل صريح على إتاحة الفرصة للمنظمات الأعمال الحديثة في

التركيز على أداء الأنشطة الأساسية بإيكال أداء الأنشطة غير الأساسية مثل الأنشطة اللوجستية للتعاقد الخارجي أو التعهيد الخارجي أو (الاستعانة بمصادر خارجية) أو ما يعرف بمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs (Budler et al., 2021)، ومن الأنشطة التي يمكن تعهدها للغير أو الاستعانة بمصادر خارجية في أداءها هي الأنشطة اللوجستية مثل خدمة النقل والتخزين وعمليات التخليص الجمركي وإدارة المخزون والآتابة في خدمة العملاء واللوجستيات العكسية وأيضاً تنفيذ أنظمة المعلومات اللوجستية وما إلى ذلك من خدمات لوجستية داعمة لنشاط المنظمة الأساسي (Budler et al., 2021)، وذلك حيث أن مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs تتمثل كفاءتهم بشكل أساسي في إدارة وتنفيذ ومراقبة كافة هذه العمليات اللوجستية التي تتم داخل سلسلة الإمداد (Öz and Özyörük, 2021)، وحدثاً تحول دور مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs من كونهم منفذين للأنشطة اللوجستية الخارجية فقط، إلى أن أصبحوا هم من يقوموا بالتنسيق والإدارة لكافة التدفقات الداخلية للمنظمات الأعمال (Vega and Roussat, 2015).

١.٣.٣. دوافع الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية

نظراً للتحديات التي تواجهها سلسلة الإمداد من تنسيق الإمدادات في المدخلات والمخرجات، وتخزين البضائع، وإدارة المخزون، وتوزيع المنتجات النهائية ونصف المصنعة عبر الوسائط المختلفة للنقل (Peng and Wang, 2022)، وفي ظل متطلبات العملاء المتغيرة ومحاولت تخفيض وقت الانتظار، وحرص المنظمات على زيادة تغطية السوق على أوسع نطاق، و ارتفاع مستوى المنافسة بين الشركات في مختلف المجالات (Kiggell et al., 2021)، كل ذلك شكل الدوافع والأسباب للعديد من المنظمات في البحث عن طرق جديدة أفضل لإدارة خدماتها اللوجستية الداعمة لنشاطها الأساسي (Budler et al., 2021)، خاصة عند وجود مشاكل داخلية مثل التأخيرات وسوء عمليات الاتصال بين الإدارات وكثرت الأخطاء البشرية في أداء الخدمات اللوجستية وعدم إمتلاك الأصول في أداءها (Pavlić Skender et al., 2017)، وفي ظل وجود شركات متخصصة تقدم خدمات لوجستية بكفاءة وفعالية تساعد في تخفيف ضغوط وعبء أداء المهام اللوجستية لصالح منظمات الأعمال كخدمة النقل والتخزين (Batarliené and Jarašūniené, 2021).

(2017)، فقد بدأت المنظمات الصناعية والخدمية التوجه نحو الإدماج مع كيانات جديدة خارجية تقوم بأنشطتها اللوجستية نيابةً عنها من أجل تحسين عملية الخدمات اللوجستية والتحكم في التكاليف المرتبطة بأداءها وإتاحة الفرصة لها في التركيز على أداء الأنشطة الرئيسية (Gao et al., 2020)، لذلك قامت العديد من المنظمات بتعهيد جزء أو كل أنشطتها اللوجستية إلى شركات مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) (Aguezzoul, 2014)، وساهم بشكل رئيسي في ظهور هذا التوجه الحديث في بيئة الأعمال المعاصرة وأداء الخدمات اللوجستية الخاصة بها (Mukhopadhyay and Setaputra, 2006).

وقد تلاحظ في الآونة الأخيرة أن دور مقدمي الخدمات اللوجستية قد أخذ في الظهور بشكلًا واضح في العديد من المجالات الصناعية والخدمية التي تحتاج إلى طبيعة الخدمات التي يقدمها، فهو ذلك الجهة أو الطرف الذي ينفذ الخدمات اللوجستية ويتيح لها الفرصة في التركيز على أداء أعمالها الأساسية (Sohail et al., 2006)، وحيث أن القاعدة الأساسية في الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية هي الإستعانة بهم في أداء الخدمات غير الأساسية، وأن الدافع الرئيسي للاستعانة بهم هو حاجة المنظمات إلى تقليل التكاليف المتعلقة بأداء الخدمات اللوجستية ومن ثم خفض التكاليف الاجمالية (Kiggell et al., 2021). وأيضاً تلجأ المنظمات بشكل متزايد إلى الاستعانة بمصادر خارجية من أجل البقاء قادرة على المنافسة بكفاءتها الأساسية (Huang, 2014)، كما يمكننا أن نشير إلى دوافع الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية من مناقشات كل من دراسة (Kiggell et al., 2021, Win, 2008, Solidor et al., 2021, Subramanian et al., 2016, Aguezzoul, 2014) الذين إستعرضوا أسباب ودوافع الشركات المنتجة نحو تعهيد أداء خدماتها اللوجستية إلى مقدمي الخدمات اللوجستية، وهي متمثلة في النقاط الآتية:

- رغبة الشركة في التركيز على أعمالها التجارية وتطوير أسواق جديدة، والحاجة في تخفيض التكاليف اللوجستية وتجنب الاستثمارات غير المتصلة بالأعمال الأساسية للشركة.
- الحاجة المتزايدة إلى إدارة اللوجستيات العكسية (إدارة المرتجعات) ورفعها من على عاتق الشركة المصنعة.

- الحاجة إلى تنسيق الأنشطة اللوجستية في سياق أوسع من أجل خدمات قطاعات سوقية عرضية وبشكل أسرع في تلبية الاحتياجات.
 - الحاجة إلى تحسين ومراقبة نوعية الخدمات والأنشطة اللوجستية المرتبطة بالنشاط الأساسي للشركة المصنعة.
 - قدرة مقدمي الخدمات اللوجستية على توفير مزيداً من المرونة والكفاءة في العمليات اللوجستية.
 - قدرة مقدمي الخدمات اللوجستية على التأقلم السريع مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والمعارف اللوجستية المتنوعة.
- كل ذلك ما يمثل أسباب ودوافع شركات الأعمال في الإستعانة بمصادر خارجية لأداء أنشطتها اللوجستية من خلال مقدمي الخدمات اللوجستية، ومن ثم فهناك العديد من الفوائد التي قد تعود على الشركات من جراء هذا التعهيد أو التعاون المشترك بينهم، وأيضاً هناك العديد من المخاطر التي قد تتولد عن هذا التعهيد أو الإستعانة الخارجية (Subramanian et al., 2016)، وبالتالي سوف نقوم بتناول الفوائد والمخاطر المرتبطة بمبدأ الإستعانة بمصادر خارجية في أداء الخدمات اللوجستية وفق الأدبيات السابقة التي تناولت هذا المفهوم.

٢.٣.٣. فوائد ومخاطر الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs

تم الوقوف على مجموعة متنوعة من الفوائد والمخاطر المرتبطة بالإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية في أداء الخدمات اللوجستية نيابةً عن الشركة المنتجة أو المصنعة وذلك وفق ما تم إستعراضه من الأدبيات السابقة في هذا النهج:

• الفوائد المرتبطة بالإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs

أصبح الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الوظائف اللوجستية عاملاً استراتيجياً يهدف إلى جعل المنظمات أكثر كفاءة وفعالية في أداء نشاطها الأساسي (Kiggell et al., 2021)، فقد اشارت دراسة (Budler et al., 2021) أن من فوائد الاستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية أنه يمكن المنظمات من التركيز على كفاءتها في الانتاج والعمليات الأساسية واستغلال الخبرات اللوجستية التي يتفرد بها مقدمي الخدمات اللوجستية، وأوضح

أيضاً Hofmann and Lampe (٢٠١٣) أن مقدمي الخدمات اللوجستية يساهموا في تحسين رضا العملاء وتوفير إمكانية الوصول إلى شبكات التوزيع الدولية، وكما اشارت دراسة (Duong and Paché, 2022) أن مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs هم عنصراً أساسياً في ديناميكيات سلسلة الإمداد العالمية بموجب مساهمتهم في تعزيز وتنمية اقتصادات الدول، ومن الفوائد أيضاً التي تكمن في قدرته على توفير العديد من المزايا المتعلقة بالتكلفة مثل انخفاض الاستثمار في الأصول (تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة)، وخفض تكاليف صيانة المعدات والعمالة عليها (Huo et al., 2015)، وأنه يساعد في تخفيض مستويات المخزون، ودورة إعادة الطلب، وتقليص المهلة الزمنية للطلب، وتحسين خدمة العملاء (Selviaridis and Spring, 2007)، وقد اشار Rodrigues et al (٢٠١٥) أيضاً إلى أن مقدمي الخدمات اللوجستية هو نهج يميل إلى تمكين منظمات الأعمال من إقامة علاقات وثيقة مع عملائهم، كما أن مقدم الخدمات اللوجستية لدية القدرة على خدمة العديد من العملاء وأنه يمتلك الخبرة الكافية من أجل استخدام قدراته بشكل أفضل لتوزيع تكاليف أداء الخدمات اللوجستية التي يقوم بها، وبالتالي تحقيق أقتصاديات الحجم في إنتاج تلك الخدمات (Wang et al., 2019)، وفي الواقع العملي يمكن للمنظمات تفضيل خيار الاستعانة بمصادر خارجية من أجل تخفيض التكاليف الداخلية والإعتماد على كفاءة الخدمات اللوجستية الخارجية بدلاً من انتاجها داخلياً (Soinio et al., 2012).

وقد اشارت دراسة (Huang, 2014) أنه من الفوائد الرئيسية للاستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية هي الاستفادة من قدرته على دعم الشركات في التخلص من عبء أداء المهام اللوجستية المعقدة وترك الفرصة لها في التركيز على أعمالها الأساسية، وقدرته على تقديم حلول فعالة وأنشطة لوجستية متخصصة لأعمال المنظمات الموكل عنها. وقامت دراسة Wang (٢٠١٦) بتناولت بعض من الفوائد أيضاً التي تعود على المنظمات نتيجة للاستعانة بمصادر خارجية في أداء الخدمات اللوجستية تتمثل في الاستعانة بطرف لوجستي خارجي يؤدي إلى تحقيق وفورات الحجم وبالتالي تقليل تكلفة الخدمات اللوجستية، وأنه يتولى مسؤولية الشكوك والمخاطر اللوجستية نيابة عن منظمات التصنيع، و اشار Kiggell et al (٢٠٢١) أنه يتيح الفرصة للشركات بالتركيز على جوهرها ونشاطها وكفاءتها الأساسية، ويساهم في زيادة المرونة للمنظمات التجارية ويساعدها في الاستجابة

السريعة للتغيرات السوقية في متطلبات العملاء وسرعة التنسيق مع الموردين. وأخيراً يمكننا أن ننلخص هذه الفوائد في هدف رئيسي وهو خفض تكلفة أداء الخدمات اللوجستية من جراء الاستعانة بمصادر خارجية بجانب الأهداف الفرعية الأخرى مثل الإستفادة من خبراتهم في مجال الخدمات اللوجستية وقدرتهم على تقليل وقت أداء الخدمات اللوجستية وإدارتهم لسلسلة الإمداد.

• المخاطر المرتبطة بالإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs

على الرغم من كون توفير الأنشطة اللوجستية عنصراً حيوياً في سلسلة الإمداد الحديثة، إلا أنه غالباً ما يكون هناك تردد من جانب منظمات الأعمال بشأن التعاون مع مصادر خارجية لأداء هذه الأنشطة (Rodrigues et al., 2015)، حيث أن فوائد الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية ليست أمراً مطلقاً، فقد يتصاحب معها بعض المخاطر (Wang, 2016)، فيرى البعض أن الإستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية قد يؤدي إلى أن منظمات الأعمال قد تفقد السيطرة على الوظيفة اللوجستية وفقدان القدرة الداخلية في أدائها مع الفقد التدريجي للاتصال بالعملاء (Sohail et al., 2006,) (Kiggell et al., 2021)، وذلك ما دفع بعض المنظمات إلى الاعتماد على استراتيجية مختلطة، بأن يتم الإستناد في أداء بعض الخدمات اللوجستيات إلى الطرف اللوجستي الخارجي مع الإحتفاظ ببعض الأنشطة اللوجستية الهامة (مثل إدارة الطلبات) تنفيذها داخلياً (Budler et al., 2021)، في حين يذكر أن من مخاطر الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية أنهم قد يحدون من مرونة المنظمات فيما يتعلق بتغيرات السوق (الاستثمارات) والطلب (مرونة الحجم)، وسرعة الاستجابة للعملاء (Vega and Roussat, 2015)، كما قد يكون هناك مشاكل تتعلق بأداء الخدمات، وتعطيل التدفقات الواردة، وعدم وجود الخبرة الكافية من جانب مقدمي الخدمات اللوجستية في مجال الشركة الموكل عنها، وعدم كفاية نوعية الموظفين، والوقت والجهد المستدامين اللذين ينفقان على الخدمات اللوجستية، وفقدان تعليقات العملاء، وعدم قدرة مقدمي الخدمات اللوجستية على التعامل مع احتياجات المنتجات الخاصة والظروف الطارئة (Selviaridis and Spring, 2007)، كما يمكن أن تؤدي الاستعانة بمصادر خارجية أيضاً إلى خلق مخاوف من فقدان الوظيفة بين القوى

العاملة وفقدان الروح المعنوية وتفاني الموظفين (Kiggell et al., 2021)، وقد وضحت دراسة Huo et al (٢٠١٥) أن الاستعانة بمصادر خارجية قد ينطوي على مخاطر عديدة، مثل فقدان السيطرة على مقدمي الخدمات اللوجستية، أو فقدان المعلومات الهامة أو زيادة احتمالية حدوث سوء فهم، وأحتمالية إرتفاع الانتهازية بسبب طبيعة السعي وراء المصلحة الذاتية لمقدمي الخدمات اللوجستية، وهو ما قد يلحق الضرر بمصالح أطراف سلسلة الإمداد، وقد اشار أيضاً Grant (٢٠١٩) إلى من المخاطر المرتبطة بالإستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية تكمن في احتمالية فقدان المنظمات السيطرة على العمليات اللوجستية مع فقدان الخبرة الإدارية بمرور الوقت، والفقدان الجزئي للاتصال المباشر مع العملاء، واحتمالية أن يكون ارتباطك بين المنظمة والعملاء فيما يتعلق بتقديم الخدمة ومتابعة تعليقات العملاء مما يؤدي إلى زيادة مخاطر فشل الخدمة.

٣.٣.٣. معايير الإستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية

مع تزايد حدة المنافسة عالمياً بين الشركات في العقود الماضية، سعت منظمات الأعمال إلى تطوير مفهوماً جديداً مفاده الإستعانة بطرف خارجي لأداء خدماتها اللوجستية نيابةً عنها ولمصلحتها، هذا ما يدعى مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) (Wang et al., 2022)، فهو عبارة عن مجموعة عمليات ومهام ومسئوليات خاصة به تعمل على تطوير كفاءة المنظمة في نشاطها الأساسي من أجل تحقيق نجاحاً في ذلك الأمر (Selviaridis and Spring, 2007)، فقد أصبح هناك مجموعة من المعايير تحدد مدى الإستعانة بمقدم الخدمة اللوجستية لأداء الخدمة اللوجستية قد تناولتها الأدبيات السابقة (Ali et al., 2022)، وعادةً كانت تتضمن هذه المعايير على عنصر مقارنة التكاليف وجودة الخدمة والموثوقية والمرونة والاستجابة للطلبات والاستقرار المالي، ومدى قدرة مقدم الخدمات اللوجستية على وضع احتياجات وأهداف العملاء في مقدمة أولوياته (Wang, 2016)، ويرى Selviaridis and Spring (٢٠٠٧) أن هناك أدلة متناقضة على الأهمية النسبية للسعر، على الرغم من أن هناك من يصنفون معيار السعر بأنه أعلى المعيار أهمية نسبية مقارنةً بالمعايير الأخرى، في حين يجادل آخرون بأن كفاءة أداء الخدمة ومراعاة متطلبات الجودة تسبق المناقشات حول الأسعار، وكما اشار Hofmann and Lampe (٢٠١٣) أن هناك عوامل

نوعية خارجية للمنظمات لإختيار مقدم الخدمات اللوجستية في أداء الخدمات اللوجستية: مثل سمعة مقدم الخدمات اللوجستية LSP في التعامل مع الموردين، وإدارة المرتجعات من العملاء، وسرعة الاستجابة لطلبات وأخرى متعلقة بشبكة التوزيع، أما عن العوامل داخلية للمنظمة تكمن في حاجات بعض المنظمات إلى أن يكون هناك خبرة سابقة لمقدم الخدمات اللوجستية في صناعتها ولوائحها وأنواع منتجاتها مثل (الاحتياج إلى عمليات مناولة خاصة أو تعبئة وتغليف أو تخزين) كمعيار ومتطلب رئيسي في الإستعانة به، وصنفها على أنها عوامل اختيار هامة في الإستعانة به من عدمه في أداء الخدمات اللوجستية.

بشكل عام يبدو أن المعايير المذكورة تنطبق على جميع ظروف التعامل مع مقدمي الخدمات اللوجستية، بغض النظر عن خصائص العميل ومتطلباته الخاصة في طبيعة الخدمة (Fu et al., 2021)، ومع ذلك فإن كل ذلك لا يعد هو السبب الوحيد في الاتجاه نحو الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية، فقط يعد الأداء المالي لمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs معياراً هاماً أيضاً لاتخاذ قرار الاستعانة بهم (Hofmann and Lampe, 2013)، وأخيراً اشار Mukhopadhyay and Setaputra (٢٠٠٦) أن هناك العديد من العوامل المختلطة بين الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال الموازية للاستعانة بمصادر خارجية، مثل الاعتبارات المتعلقة بالجدوى الاقتصادية للإستعانة به، ومدى وتوافر الموظفين والمعدات لدية ودرجة الاعتمادية في إدارته وترتيبه لعمليات التوريد، والتوسع في تشكيلة المنتجات والطلب الموسمي للشركة الموكل عنها. ومن هذا المنطلق نجد أن من أهم المعايير التي تؤيد قرار الإستعانة LSP هي معيار مقارنة التكاليف المرتبطة بأداء الأنشطة اللوجستية داخل المنظمة والاستثمارات الموجهة في الأصول الرأسمالية مقابل الرسوم التي سوف يتم دفعها لمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs، وعندئذ سوف يكون الخيار الذي سوف تقوم به الشركة هو الاختيار الأقل تكلفة مقارنةً بغيره.

٤.٣.٣ . مستويات الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية

يلعب مقدموا الخدمات اللوجستية (LSPs) دوراً هاماً في سلاسل الإمداد على المستوى المحلي والعالمي من خلال دورهم في تعزيز وتنمية القدرة التنافسية للمنظمات (Duong and Paché, 2022)، ولما يقوموا به من خدمات تنافسية محددة ومخصصة

ومعقدة ومنخفضة التكلفة مقارنتاً بقيام المنظمات بإنتاجها داخلياً (Cezanne and Saglietto, 2015). فمقدمي الخدمات اللوجستية قد تدرج تصنيفهم وفق المهام والمسئوليات التي يؤديونها داخل سلسلة الإمداد، فقد قامت كلٌ من دراسة (Ali, 2021, Solidor et al., 2021, Öz and Özyörük, 2021, Cezanne and Saglietto, 2015, Horzela et al., 2018, Pavlić Skender et al., 2017) بمناقشة مستويات مقدمي الخدمات اللوجستية، وذلك على النحو الآتي:

- **مقدم لوجستيات الطرف الأول (1PL) First Party Logistics**: تم الإشارة على أنها هي الشركة التي تمتلك معدات وآلات فقط لتقديم خدمة لوجستية مستقلة كالنقل أو التخزين (Cezanne and Saglietto, 2015).
- **مقدم لوجستيات الطرف الثاني (2PL) Second Party Logistics**: هي شركات توفر خدمات لوجستية تقليدية مثل خدمات النقل وإدارة المستودعات و تقوم بعمليات النقل المادية (Öz and Özyörük, 2021)، وتتمثل الأنشطة الرئيسية لوسطاء اللوجستيات من الطرف الثاني 2PL فيما يلي: لوجستيات النقل، التعبئة والتغليف أو وضع العلامات، و شحن البضائع، و لوجستيات التخزين، و الجمارك، وخدمات توثيق السلع والمعلومات (Cezanne and Saglietto, 2015).
- **مقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL) Third Party Logistics**: هو عبارة عن شركات متخصصة في تقديم خدمات تقليدية وإضافية، يتمثل دورها في وظائف متعهد النقل المتعدد الوسائط الذي يوفر مجموعة كاملة من خدمات التخزين والجمارك والتأمين والمعلومات (Öz and Özyörük, 2021)، ويقدم الخدمات ذات القيمة المضافة أيضاً إدارة العمليات ذات الطبيعة الصناعية أو التجارية أو الإدارية أو القائمة على المعلومات أو إدارة المخزون أو إدارة النقل، فهو يعد المستوى التنفيذي الذي يشمل على الأنشطة المتعلقة بأداء المهام (Cezann and Saglietto, 2015, Solidor et al., 2021)، الفرق الرئيسي بين مشغل اللوجستيات 3PL والمشغل السابق هو تفويض خدمات الاستعانة بمصادر خارجية للوجستيات إلى وسطاء لوجستيين آخرين، وهم الوسطاء 2PL (Horzela et al., 2018). فمقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث هو مرحلي البضائع الذي يقوم بكافة الأنشطة

اللوجستية نيابة عن الشاحن (المصدر) بدايةً من مخزنه بعمليات التغليف والتعبئة ثم التعاقد على النقل الداخلي ثم إجراءات التخليص الجمركي ودفع تكاليف تداول البضائع بميناء المغادرة والتعاقد على النقل البحري ودفع النولون البحري والتأمين عليه وعلى البضائع أو النقل الجوي ثم إجراء نفس الخطوات بميناء الوصول حتى وصول البضائع إلى مخزن الشاحن (المستورد) وفي كل مرحلة سألقة الذكر يقوم 3PL بالتعاقد مع مقدم لوجستيات الطرف الثاني 2PL أو الأول 1PL.

- **مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) Fourth Party Logistics:** هي الجهة التي تعمل على تكامل جميع الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد، حيث أن مقدمي لوجستيات الطرف الرابع 4PL هم مقدمي المهام المتصلة بتخطيط جميع العمليات اللوجستية لشركة العميل وإدارتها ومراقبتها، مع مراعاة أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل (Öz and Özyörük, 2021)، ويعملوا على تطوير الاستراتيجيات وتحديد المهام والجدول الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، ولا يمتلكوا أي أصول مادية تقريباً لأداء هذه المهام (Cezanne and Saglietto, 2015, Hsiao et al., 2010).

- **مقدم لوجستيات الطرف الخامس (5PL) Fifth Party Logistics - online logistics:** هو مقدم الخدمات اللوجستيات عبر الإنترنت والمتأصلة بالاقتصاد العالمي (Ali, 2021). حيث أن لوجستيات الطرف الخامس (5PL) هي نظام يقوم بتخطيط وإعداد وإدارة ومراقبة جميع مراحل العملية اللوجستية باستخدام الوسائط الإلكترونية (Cezanne and Saglietto, 2015)، وهو بخلاف الوسطاء السابقين، لا يتعامل على الإطلاق مع التوزيع المادي للبضائع للمستهلك النهائي، بل ينظم جميع الوسطاء اللوجستيين داخل سلسلة اللوجستيات ويدير تدفقات المعلومات والمواد داخل سلاسل الإمداد العالمية (Horzela et al., 2018)، ويمكننا أن نلخص الفروق بينهم من خلال مقارنة من خلال الجدول الآتي:

جدول (١): المقارنة بين أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية

المستوى	الوصف	المميزات
لوجستيات الطرف الأول 1PL	- كيان يمتلك معدات يُقدم خدمة لوجستية مستقلة كالتنقل أو التخزين. - مثل شركات النقل البحري والجوي والنقل بالشاحنات. - يمتلك بالفعل وسائل النقل.	- يوفر المعدات المتخصصة في أداء الخدمات اللوجستية. - يتعاون مع باقي LSPs فيما يفهمونه من خدمات.
لوجستيات الطرف الثاني 2PL	- هي كيان يوفر خدمات اللوجستية تقليدية مثل النقل وإدارة المستودعات و العمليات النقل المادية. - مثل شركات النقل البحري والجوي والنقل بالشاحنات. - يمتلك بالفعل وسائل النقل.	- يتميز بقدرة على التعامل مع جميع أنشطة التخطيط اللوجستي داخلياً. - يشكل داعم جيد لباقي LSPs.
لوجستيات الطرف الثالث 3PL	- هم وكلاء الشحن الذين يفهمون مجموعة من الخدمات اللوجستية للعملاء في مناطق محددة. - يتعاقد من الباطن على جميع الخدمات أو الكثير منها لشركات النقل المتخصصة مع 1PL & 2PL.	- لديه قدرة انتشار عبر منطقة جغرافية كبيرة و بكافة وسائل النقل. - لديه خبرة قيمة بوسائل النقل مع حلول مرنة ورشيقة في المفاضلة بينها.
لوجستيات الطرف الرابع 4PL	إدارة اللوجستيات: فهو شركات لوجستية متكاملة مستقلة ولا تمتلك الأصول مع القدرة على الجمع بين التكنولوجيا والموارد والفدرت الخاصة مع 3PL لتصميم وبناء وتشغيل حلول سلسلة التوريد الشاملة.	- يقدم قدراته اللوجستية لكافة أطراف سلسلة الإمداد. - يقدم خدمات لوجستية متعددة مدفوعة بالتكنولوجيا.
لوجستيات الطرف الخامس 5PL	- هو كيان يفهم بتخطيط وإدارة ومراقبة جميع مراحل العملية اللوجستية باستخدام الوسائط الإلكترونية. - غالبًا ما تكون لوجستيات SPL مرتبطة بـ e-com.	- لا يتعامل على الإطلاق مع التوزيع المادي للبضائع للمستهلك النهائي. - ينظم جميع الوسطاء اللوجستيين داخل سلسلة اللوجستيات ويدير تدفقات المعلومات والمواد.

المصدر: (Horzela et al., 2018)

٤.٣ . مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL

لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي تنظيم يتمثل دوره في الكفاءة على فهم وتخطيط وتنفيذ متطلبات الخدمات اللوجستية، وتحسين التدفقات داخل سلسلة الإمداد والاختيار والتعاقد مع أفضل المزودين للخدمات اللوجستية نيابة عن الشركة الموكل عنها في أداء الخدمات اللوجستية (Wang et al., 2022)، فهم يعلبون دور وكيل أصحاب المصلحة أمام الجهات الخارجية الأخرى المقدمة للخدمات اللوجستية المختلفة التي تحتاج إليها الشركة الموكل عنها، فمقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع هم من ينسقون الأنشطة بين المصنع والعميل النهائي والموردين ومقدمي الخدمات اللوجستيات من الطرف الثالث (3PL)، وتقديم المشورة في كل ذلك للعميل، مع إمكانية التمويل بدلاً عنه لحين تحصيل إجمالي التكلفة المستحقة على العميل (Pavlić Skender et al., 2017). فهو بمثابة فريق داخلي للشركة الموكل عنها يقوم بكافة العمليات والمهام اللوجستية التي قد تحتاج إليها الشركة، ومسئول عن التحكم في جميع الموارد والقدرات والتكنولوجيا لسلسلة الإمداد الخاصة بالمؤسسة، ويجمع ويشرف ويدير مجموعة المستودعات ومزودي تكنولوجيا المعلومات وإدارة عمليات الأعمال اللوجستية من شركات الشحن ووكلاء الشحن ومقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث (3PL) ومع مختلف الوكلاء التجاريين الآخرين (Kiggell et al., 2021). كما أن (4PL) لديه الخبرة والفهم الكافي في هذا المجال لإتمام كافة الخدمات اللوجستية، وإلا سيكون البديل للشركة هو تعيين فريق داخلي وتدريبه لإدارة العمليات اللوجستية بأكملها، فهذا الأمر سوف يكون أكثر تكلفةً واستغراقاً للوقت وأقل جودةً عن الاختيار الأول (Kalkan and Aydın, 2020)، ومن الفوائد التي قد تعود على المنظمات من جراء الاستعانة بمقدم خدمات لوجستية من الطرف الرابع (4PL) في أداء كافة الخدمات اللوجستية التي تحتاج إليها منتجاته، هي كالاتي: (إنه يضيف إشرافاً استراتيجياً على سلسلة الإمداد الخاصة بالشركة لتقديم مستوى عالٍ من الخدمات والحصول على أفضل قيمة، ويوفر نقطة اتصال واحدة لسلسلة الإمداد بأكملها، يوفر رؤية شاملة لسلسلة الإمداد بأكملها، يمكن الشركة (العميل) من التركيز على كفاءتها في نشاطها الأساسي بينما (4PL) يدير الخدمات اللوجستية نيابة عنها، ويمكنها أيضاً من القدرة على التنسيق مع قاعدة أوسع من

الموردين المحتملين للوصول لأقل تكاليف نقل ممكنة، ويساهم في تقليل الإهدار من المخزون والقضاء على تكاليف شطب المخزون، يوفر توحيد وأتمتة العملية اللوجستية من خلال تكامل تكنولوجيا المعلومات) (Kalkan and Aydın, 2020, Subramanian et al., 2016).

١.٤.٣. مهام مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL

في السنوات القليلة الماضية، أصبح تطوير وتحسين إدارة سلاسل الإمداد العالمية هدفاً سائداً في مجال الخدمات اللوجستية، بالإضافة أن العولمة ساهمت بشكل واضح إلى زيادة التعقيد في هذه الشبكات الخدمية (Wang et al., 2022). وفي هذا السياق نجد أن الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية وإحداث التعاون داخل سلسلة الإمداد أصبحت اتجاهات متنامية واستراتيجية شائعة تهدف في جعل المنظمات أكثر كفاءة وفعالية في نشاطها الأساسي (Kiggell et al., 2021). وأصبح وجود نهج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) أمراً ضرورياً لما يقوم به من تنسيق الجهود وخفض التكلفة رأسياً وأفقياً عبر سلاسل الإمداد، وتحقيق خفض أكبر في التكلفة مقارنةً بالوقت الذي تحاول فيه الشركات القيام بذلك بشكل مستقل، وذلك لكون معايير خفض التكاليف هو أحد الأهداف الرئيسية في مجال أداء الخدمات اللوجستية، والتي تحرص المنظمات على تحقيقه من جراء هذا التعاقد اللوجستي (Wang et al., 2022, Wang et al., 2021).

ومن هذا المنطلق نجد أن مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) له العديد من المهام التي يؤديها ويقدمها لعملائه تدعم ما تم ذكره من أهداف سابقة، وذلك بإدارته الكاملة لسلسلة الإمداد والتنظيم والتخطيط لكافة العمليات والأنشطة بدخلها (Dircksen and Magnin, 2017)، فقد اشار Cezanne and Saglietto (٢٠١٥) أن من العوامل الدعمة لقدرة (4PL) في تقديم خدماته هي تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك لدورها الفاعل في الربط بين جميع أطراف سلسلة الإمداد، حيث أن الهدف من تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة هي تحسين شفافية الاتصالات وتبادل و تدفق المعلومات بين أطراف سلسلة الإمداد، والتي تمكن (4PL) من توفير تخطيط أفضل لخدماته، فضلاً عن إدارة ومراقبة كافة الأنشطة كل سلسلة

الإمداد، وقد أظهر التشغيل الناجح للخدمات اللوجستية من قبل الطرف الرابع (4PL) مؤخراً، أنه هو الطريقة الفعالة لدمج الموارد المعقدة لسلسلة الإمداد بشكل معقول وفعال ومرن (Yao, 2010, Wang et al., 2021, Yin et al., 2022)، ذلك وفق كمية الممارسات التي يقوم بها مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) لدعم تكامل الموارد للمؤسسات، ويمكننا إظهار هذه المهام والممارسات التي يقوم بها بموجب النقاط الآتية:

- الإدارة والمفاوضات والتعاقدات مع مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين.
- تنسيق الشحن والتخزين والتسليم ورؤية النقل وإدارة المطالبات وإدارة المدفوعات.
- تقديم الخدمات الاستشارية لأطراف سلسلة الإمداد.
- المسؤولية التشغيلية عن جدول النقل، وعمليات المستودعات، والتصنيع، والمشتريات الإلكترونية، وإدارة خدمات العملاء، وإدارة المخزون وإدارته.
- يعظم من فائدة مزود الخدمة (مزود تكنولوجيا المعلومات، 3PL، مركز الاتصال، إلخ). والاشراف على عملية الطلب، وإدارة المخزون الافتراضي، وتتبع الخدمات اللوجستية، وتكامل (3PL) وشركات الشحن عبر الإنترنت.
- إدارة التوزيع، واستراتيجية المشتريات، و دعم خدمة العملاء، والمساهمة في إعادة تصميم العمليات، وإدارة التغيير التنظيمي.
- القدرة المالية في تغطية كافة التكاليف عبر سلسلة الإمداد (Pavlić Skender et al., 2017).

وأخيراً كنتيجة لتطور وزيادة متطلبات العملاء مع حرص المنظمات الدائم نحو تلبية هذه الطلبات لزيادة قدرتها التنافسية والحفاظ على ميزتها التنافسية، يمكننا أن نخلص مهام ومسؤوليات لوجستيات الطرف الرابع (4PL) بصفته عامل ضروري في تكامل الخدمات اللوجستية للطرف الثالث (3PL)، ووظيفته الرئيسية في حل المشكلة التي تواجهها المؤسسات بشكل أساسي بما لديه من كفاءة أساسية تتعلق بإدارة سلسلة الإمداد بأكملها، وأيضاً مسؤوليته عن الاستعانة بمصادر خارجية بكفاءة مثل (3PL) ومقدمي خدمات لوجستية آخرون، ووظائف أخرى قد توسع في أداءها (4PL) كالتعامل مع سياسة الإرجاع

التي تعد بمثابة سلاح تنافسي مهم في السوق وتؤثر بشكلاً كبيراً على حجم مبيعات المنظمات، حيث أن عدم الإلمام بهذه السياسة يعد مشكلة لجميع الأطراف في سلسلة الإمداد بسبب ما تحدثه من إرباك في معالجة البضائع المرتجعة، ووظيفته في إدارة التدفق العكسي للمنتجات، حيث أن تجار التجزئة يمتلكون غالباً الكفاءة في عمليات بيع المنتجات فقط، إلا أنهم لا يمتلكون عادة الخبرة في التعامل مع التدفق العكسي، فهذا يعد دوراً قوياً لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يقوم به نيابةً عن منظمات الأعمال ويرفع عبء هذا الدور عن عاتق المنظمات، ويميزه عن لوجستيات الطرف الثالث على وجه الخصوص، وعن باقي أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين على وجه العموم.

٢.٤.٣. معايير الإستعانة بمقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL

تم الوقوف على مجموعة من المعايير للإستعانة بمقدم لوجستية الطرف الرابع (4PL) في أداء الخدمات اللوجستية، وذلك وفق دراسة Win (٢٠٠٨) التي اشارت على أن هذه المعايير تتمثل في: (قدرته على إدارة أنشطة مقدمي لوجستيات الطرف الثالث (3PL) المتعددين، وإملاكه الخبرة في تسهيل تكامل سلسلة الإمداد، وقدرته على مراقبة التكاليف وإدارتها وخفضها والذي سيؤدي إلى تقليل الوقت والنقود، وقدرته على العمل في المستويات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية، والقدرة الواضحة على التنسيق اليومي للخدمات اللوجستية وتنفيذها داخل سلسلة الإمداد، والقدرة على تنسيق وتعزيز العلاقات المحسنة داخل سلسلة القيمة، والقدرة على إدارة العرض والطلب في حالة عدم اليقين، والقدرة على قيادة التغيير وتحسين العمليات لاسيما في مجالات التنبؤ والمبيعات والتخطيط التشغيلي، القدرة على التنفيذ الصارم للعمليات اللوجستية، وأخيراً أن يكون لديه الخبرة الجيدة في إدارة سلاسل الإمداد العالمية)، وكما اشارت أيضاً دراسة Kiggell et al (٢٠٢١) أنه من الضروري إجراء تحليل مفصل لاستراتيجية الاستعانة بمقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لفهم إيجابيات وسلبيات خيار الإستعانة من عدمه، وتحديد ما إذا كانت هذه الاستراتيجية ستكون مفيدة للعميل أما لا، و اشار Cezanne and Saglietto (٢٠١٥) أنه بمجرد بداية إستعانة المنظمة بهذا المصدر الخارجي لأداء الخدمات اللوجستية فمن المهم أن تجري المنظمة تحليلاً مناسباً بانتظام نتائج الأداء القابلة للقياس الكمي المرتبطة بترتيبات الاستعانة

بمصادر خارجية، من أجل تحديد جدوى هذه الإستراتيجية، وعمل حصر بالمكاسب المحتملة مقارنتاً بالعيوب.

٣.٤.٣. أبعاد قياس دور مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL

من منطلق المعايير التي تم الإشارة إليها في تحديد أهمية الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) في أداء الخدمات اللوجستية، يمكننا أن نجمع مجموعة المعايير في أبعاد الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع على النحو الآتي:

- **بُعد القدرة اللوجستية:** تعد القدرة اللوجستية بمثابة المحور الرئيسي في إدارة سلاسل الإمداد على وجه العموم وأداء الخدمات اللوجستية على وجه الخصوص، حيث اشارت دراسة (Kalkan and Aydın, 2020) إلى أن القدرة اللوجستية يكمن تأثيرها في مدى توفير قيمة مضافة للعميل والمورد، وذلك بتحسين أداء المنظمة الذي ينوب عنها مقدم الخدمات اللوجستية مع زيادة حصتهم السوقية وإكسابهم الميزة التنافسية. كما أن مفهوم القدرة اللوجستية بصناعة مقدمي الخدمات اللوجستية تبين أنه يمكن قياسها من خلال مجموعة المؤشرات المتمثلة في وقت الاستجابة لطلبات العملاء، مدى تقديم الخدمات في الوقت المحدد، والقدرة على حل المشكلات، والقدرة على مساعدة العملاء في تحقيق أهدافهم، والقدرة على تخزين المعلومات الدقيقة وتقديمها للعملاء في الوقت المناسب (Zawawi et al., 2017)، ومن ذلك اشار Khalaf and El Mokadem (٢٠١٨) إنه من أجل زيادة القدرة اللوجستية لمقدمي الخدمات اللوجستية، فإنهم يحتاجوا إلى إيلاء المزيد من الاهتمام في عوامل تحسين قدراتهم مثل موثوقية الخدمة والقدرة على تقديم المشورة والموارد البشرية ذات الخبر وقدرات التكامل المعلوماتي مع عملاءهم (Vega and Roussat, 2015)، وبالتالي فإن القدرة اللوجستية تساعد المنظمات في نجاح استراتيجيتها وتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية وإكتسابها الميزة التنافسية عن المنافسين.

- **بُعد التكلفة:** وذلك يشير إلى التكلفة الإجمالية المرتبطة بالاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية، والذي لا بد له أن يمتاز بإنخفاض إجمالي تكلفة الخدمات اللوجستية التي يؤديها مثل (تكاليف خدمة التوزيع وتكلفة التأجير المتوقعة وتكلفة التشغيل وتكلفة التخزين وتكلفة النقل) (Bottani and Rizzi, 2006, Fu et al., 2021, Aguezzoul, 2014, Anderson et al., 2011, Mortensen and Lemoine, 2008, Göl and Çatay, 2007, Govindan et al., 2012, Schittekat and Sörensen, 2009, de Almeida, 2007, Efendigil et al., 2008, Hsu et al., 2013, Hofmann and Lampe, 2013).
- **بُعد تنوع الخدمات المقدمة:** ذلك مرتبط بتنوع و اتساع نطاق الخدمات اللوجستية التي يؤديها مقدمي الخدمات اللوجستية، من توصيف وتخصيص الخدمات ومدى وجود مجموعة متنوعة من الخدمات المتاحة لديه، ومدى درايته وأداءه لخدمات العملاء قبل البيع وما بعد البيع وخدمات القيمة المضافة (Aguezzoul, 2014, Bottani and Rizzi, 2006, Chu and Wang, 2012, Göl and Çatay, 2007, Schittekat and Sörensen, 2009, Zhou et al., 2008, Işıklar et al., 2007, Li et al., 2012, Ho et al., 2012, Fu et al., 2021).
- **بُعد نظم المعلومات والمعدات المستخدمة:** يتوافق ذلك مع مدى توافر لدى مقدموا الخدمات اللوجستية المعدات الآلات المستخدمة في النقل والتخزين ومعدات مناولة المواد والتعبئة والتغليف، وكذلك مدى قدراته على توفير وإدارة نظم معلومات لوجستية لتسهيل الاتصال وتنفيذ العمليات اللوجستية لعملائه، وذلك من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات، والتتبع للشحنات وإعلام العميل باماكن تواجدها، وأيضاً القدرات التكنولوجية له التي توفر له إمكانية الوصول إلى المعلومات، وتوافر شبكة تواصل إلكترونية، ومستوى تبادل المعلومات، وأمن المعلومات الذي يوفره لعملائه (Aguezzoul, 2014, Bottani and Rizzi, 2006, Knemeyer and)

Murphy, 2005, Chu and Wang, 2012, So et al., 2006, Göl and Çatay, 2007, Zhou et al., 2008, Işıklar et al., 2007, Efendigil et al., 2008, Liu and Wang, 2009, Ho et al., 2012, (and Aydın, 2020 Hsu et al., 2013, Kalkan

- **بُعد المرونة:** يتمثل بُعد المرونة لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع في القدرة على التكيف مع متطلبات العملاء وظروفهم المتغيرة، بموجب تلبية المتطلبات المستقبلية المتغيرة لهم واستيعاب وتنمية أعمالهم الحالية، ومؤشر مرونة يقاس بواسطة سرعة الاستجابة لطلبات السوق أو الخدمة المستهدفة، والقدرة على التعامل مع متطلبات العميل المتغيرة، والقدرة على الاستجابة السريعة لأي تغيرات طارئة في الطلب أو التوزيع لمنتجاتهم (Aguezzoul, 2014, Bottani and Rizzi, 2006,) Anderson et al., 2011, Chu and Wang, 2012, Govindan et al., 2012, Efendigil et al., 2008, Hsu et al., 2013, Duong and Paché, 2022).
- **بُعد الاحتراف:** وهذا لمقدمي الخدمات اللوجستية يتمثل في المعرفة الجيدة له بالخدمات المختلفة في الصناعة، ويعرض معيار الاحتراف مدى الإلتزام مقدم الخدمات اللوجستية بالمواعيد المحددة وبالطريقة المفضلة في تقديم الخدمات للعملاء، مما يجعله يمتاز بمثل هذه الصفات من الخبرة والكفاءة في أداء الخدمات اللوجستية (Aguezzoul, 2014, Mortensen and Lemoine, 2008, So et al., 2006, Göl and Çatay, 2007, Büyüközkan et al., 2008, Liu and Wang, 2009, Liou and Chuang, 2010, Ho et al., 2012, Hsu et al., 2013, Kalkan and Aydın, 2020, Duong and Paché, 2022).
- **بُعد المركز المالي:** يتمثل في القدرة المالية لمقدمي الخدمات اللوجستية في تمويل الخدمات نيابةً عن العميل، بما يضمن أداءه المالي السليم واستمرارية الخدمة والتحديث المنتظم للمعدات التي يستخدمها في تنفيذ مجموعة العمليات اللوجستية

التي يجتاح إليها عملاءهم في أنشطة سلسلة الإمداد الخاصة بهم (Aguezzoul, 2014, Bottani and Rizzi, 2006, Göl and Çatay, 2007, Zhou et al., 2008, Işıklar et al., 2007, Büyüközkan et al., 2008, Efendigil et al., 2008, Liu and Wang, 2009, Ho et al., 2012).

- **بعد الموقع:** يتمثل ذلك في القدرة التي يمتلكها مقدموا الخدمات اللوجستية في التغطية الواسعة لعملية التوزيع والتخصص الجغرافي، وكذلك التغطية والنطاق الدولي وتغطية السوق ووجهات الشحن للبضائع (Aguezzoul, 2014, Mortensen and Lemoine, 2008, Göl and Çatay, 2007, Liu and Wang, 2009).

٥.٣. الفرق بين لوجستيات الطرف الثالث 3PL و لوجستيات الطرف الرابع 4PL

وفق الأدبيات السابقة التي أكد على أن لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي التطور الوظيفي للوجستيات الطرف الثالث (3PL)، فمن ذلك سوف نتناول الفرق بينهم من خلال النقاط الآتية:

- يؤكد **Mukhopadhyay and Setaputra (٢٠٠٦)** أن الدور الوظيفي لمقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL) محدود مقارنتاً بالدور الوظيفي لمقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأن مفهوم لوجستيات الطرف الثالث (3PL) يشير إلى تقديم خدمة لوجستية مجمعة (Gürçan et al., 2016)، إلا أنه عادةً ما يتم التركيز على توفير الوظيفة بدلاً من كونه وسيلة للاستعانة بمصادر خارجية لأداء عملية ما (Wang et al., 2019)، فهم يجيدون التعامل مع الحاويات والشحنات وعمليات الشحن، وليس عملية إدارة النقل (Fu et al., 2021)، وهذا على عكس ما يجيده مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) الذي يدير العملية اللوجستية بشكل كامل (Cezanne and Saglietto, 2015)، وحيث أن (4PL) هو مقدم لوجستيات محايد للاستعانة بمصادر خارجية للعمليات التجارية، فعلى سبيل المثال هو الذي يمكن له إدارة عمليات النقل بأكملها وتقديمها إلى المنظمات التجارية "العملاء" من خلال التعامل مع شركات النقل أو وكلاء النقل أو المستودعات

المستخدمة (Kalkan and Aydın, 2020)، ونتيجة لذلك أصبح 4PL بديل منطقي أمام المنظمات التجارية في الاستعانة بمصادر خارجية للعمليات اللوجستية، بموجب قدرته على توفير الرؤية الشاملة والتكامل الجيد مع جميع الأطراف داخل سلسلة الإمداد.

- كما يمكن لمستخدمي (4PL) التركيز على الكفاءات الأساسية للمنظمات من أجل تحسين إدارة واستخدام الأصول وموارد الشركة، فيما يتعلق بالمخزون والموظفين (Mehmann and Teuteberg, 2016)، وأنه يشكل عنصر فعال في تكامل سلسلة الإمداد لما يقوم به من توليف وإدارة الموارد والقدرات والتكنولوجيا لمنظّمته مع موارد مقدمي الخدمات التكميلية لتقديم حلول متكاملة لمشكلات سلاسل الإمداد (Hingley et al., 2011)، كما أن له دور هام في إدارة عمليات اللوجستيات العكسية، كما أن يقدم نموذجاً استراتيجياً لصنع القرار لاختيار وتقييم مقدمي لوجستيات الطرف الثالث (3PL) للعمليات اللوجستية المختلفة (Pavlić Skender et al., 2017).

- كما أن علاقات مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) تتطور عن علاقات مقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL)، وبالتالي فإن (4PL) له دور أوسع داخل سلسلة الإمداد، حيث أن لديه مسؤولية أوسع بكثير وقدرة أكبر في مساعدة العميل على الوصول إلى أهدافه الاستراتيجية التي يسعى إليها (Dirksen and Magnin, 2017)، فهو الخيار الأفضل امام الشركات الأعمال التي ترغب في تدمج تعاملاتها في تعامل واحد مع طرف واحد وهو الذي سيقوم بالتقييم والتصميم والبناء والتشغيل والقياس وتقديم حلول سلسلة الإمداد الشاملة المتكاملة.

كل ذلك ساهم في تشكيل الفارق بين الإستعانة بمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) والإستعانة بمقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL)، ودعمت ذلك دراسة (Öz and Özyörük, 2021) التي اشارت أن لوجستيات الطرف الرابع (4PL) بالإضافة إلى كونها تدير اللوجستيات العكسية، فهي تعد بمثابة برج المراقبة على الأطراف المشاركة داخل سلسلة الإمداد وتحملها المسؤولية المالية والمخاطر نيابةً عن جميع الأطراف في إدراتها

العمليات اللوجستية الخارجية للمنظمة، وبذلك يكون لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي الطرف المسئول عن تنفيذ جميع الأنشطة اللوجستية في كل مراحل سلسلة الإمداد بالإضافة إلى تجميعها وربط العميل بالعديد من مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين (Mehmann and Teuteberg, 2016). فمن ذلك نستطيع القول بأن الأهداف الرئيسية من الإستعانة بلوجستيات الطرف الرابع (4PL) هو الاستخدام الفعال للموارد داخل سلسلة الإمداد، والدراية الكاملة لكافة الأنشطة اللوجستية والأطراف المشاركة داخل سلاسل، ومراعاة تحقيق أهداف جميع الجهات المشاركة بسلسلة الإمداد وتوفير كافة احتياجات كل منها. كما يمكن عرض مقارنة بين مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) ومقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL) من حيث خصائص كل منهما، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) خصائص لوجستيات الطرف الثالث 3PL ولوجستيات الطرف الرابع 4PL

الخصائص	مقدم الخدمة
<ul style="list-style-type: none"> - مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث 3PL هم من يقدمون خدمات لوجستية تعاقدية مع الأطراف التي تقدم خدمات لوجستية أخرى (النقل والتخزين والتخليص الجمركي والشحن وما إلى ذلك) وتقديمها في صيغة خدمة واحدة مجمعة. - هم يكونوا شركات وساطة ومنظمين لتزويد الخدمات اللوجستية. - يمكن أن توفر عادةً خدمة النقل والتخزين والتوزيع والاستشارات الإدارية وتحسين الخدمات اللوجستية والشحن وإدارة النقل ومفاوضات الأسعار وتقييم التكلفة وخدمات إدارة العقود. 	<p>لوجستيات الطرف الثالث 3PL</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) هي تكامل جميع الأطراف المشاركة على طول سلسلة الإمداد. - وهو من يقوم بالتخطيط والتوجيه والتحكم في جميع الإجراءات اللوجستية، على سبيل المثال (تدفق المعلومات والمواد ورأس المال) من قبل مقدم خدمة واحد مع أهداف استراتيجية طويلة الأجل. - تطورت الخدمات اللوجستية للطرف الرابع لتصبح حل فعال في سلسلة إمداد متطور يدمج بشكل شامل كفاءات مزودي الخدمات اللوجستية من الأطراف الثالثة (3PL)، والشركات الاستشارية الرائدة ومقدمي التكنولوجيا. 	<p>لوجستيات الطرف الرابع 4PL</p>

المصدر: (Koliński and Werner–Lewandowska, 2021, Horzela et al., 2018)

ثانياً: تكامل سلاسل الإمداد

٦.٣. مفهوم سلسلة الإمداد Supply Chain

ظهر مصطلح "سلسلة الإمداد" في عام ١٩٨٢، وتم استخدامه لوصف الإدارة اللوجستية داخل المنظمات من خلال ثلاث مراحل رئيسية: الإدارة الوظيفية، والإدارة الداخلية والتكامل الخارجي (Tseng and Liao, 2015)، كما قام Chopra and Meindl (٢٠٠١) بتعريف سلاسل الإمداد على أنها "مجموعة من الأنشطة تكون التكامل بين عمليات المنظمة الأساسية بدءاً من المدخلات وإنهاءً بالمخرجات من خلالها تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي"، واتفق كلٌّ من (Stevens, 1989, Tseng and Liao, 2015, Zhao et al., 2023) بتعريف سلسلة الإمداد على أنها "سلسلة متصلة من الأنشطة للتخطيط والتنسيق والتحكم في المواد والأجزاء والسلع النهائية من مرحلة المواد الخام إلى المستخدمين النهائيين"، وعرفها أيضاً Stock and Lambert (٢٠٠١) على أنها "نطاق متكامل من الأنشطة والممارسات التي تبدأ من مستوى أو نشاط تدبير المدخلات مروراً بالعمليات الداخلية للمنظمة وانتهاءً بالأنشطة والممارسات لتدفق المنتجات أو الخدمات النهائية للعميل عبر قنوات التوزيع المختلفة"، وأشار كلاً من (Cooper et al., 1997, Tseng and Liao, 2015) على أن هذه الأنشطة تشمل على إدارة النظام، وتحديد المصادر والمشتريات، وإدارة المخزون، والنقل، والتخزين، وخدمة العملاء.

١.٦.٣. أهمية إدارة سلاسل الإمداد

تواجه المؤسسات التجارية التي تعمل بيئة الأعمال الحديثة العديد من التحديات المعاصرة، مثل تحديات التوريد والتصنيع في أقل وقت وبالكلفة المنافسة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال الخدمات اللوجستية والزيادة في توقعات العملاء فيما يتعلق بالجودة والتنوع والابتكار في المنتجات (Khanuja and Jain, 2021)، وفي ظل التغيير المستمر في متطلبات وحاجات العملاء، ومع دخول الكثير من المنافسين الجدد في السوق، وحرص المنظمات على تقليل أوقات الاستجابة، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة (رشوان، ٢٠١٧)، فكانت إدارة سلاسل الإمداد SCM هي بمثابة العامل الاستراتيجية الفعال

للمنظمات في مواجهه كل ذلك التحديات سألغة الذكر و تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية لها (Ayoub et al., 2017)، حيث الأهمية العظمى لأدارة سلسلة الإمداد تكمن في كونها تبدأ فاعليتها من الخطوة الأولى عند الموردين إلى الخطوة الأخيرة لتسليم المنتج النهائي إلى المستهلك، فهي تتضمن كافة الأنشطة اللازمة للمنتج بدايته من كونه مادة الخام حتى تحولها إلى منتج نهائي في يد المستهلك، وأن أي تغيير أو خلل في أي مرحلة من مراحل المنتج سوف يؤدي إلى تأخير المنتج وانخفاض الجودة ونقص القدرة في تلبية احتياجات العملاء بالكيفية التي تتناسب مع تفضيلاتهم (Kerdpitak et al., 2022).

وفي حين أن المنافسة العالمية في الوقت الراهن تستند بشكل مباشر على مجموعة من القدرات ومجموعة معقدة من المهارات والمعارف المتراكمة لإدارة سلسلة الإمداد، والتي تدار من خلال مجموعة العمليات اللوجستية المختلفة (Stadtler et al., 2015)، فحول ذلك المنافسة بين المنظمات من كونها منافسة سعرية وجودة فقط إلى قيام المنظمات بالمنافسة من خلال إدراتها لسلسلة الإمداد التي تمتلكها مقارنتاً بنظريتها من المنافسين (Lotfi et al., 2013)، فأصبح شأن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد (SCM) أمراً أكثر قيمة وأهمية عن ما كانت عليه في الماضي القريب؛ فقد أدى دور إدارة سلسلة الإمداد (SCM) في الأعمال التجارية إلى خلق وتطوير ميزة تنافسية استراتيجية ببناء العلاقات الوثيقة طويلة الأجل مع العملاء، وزيادة الرضا للعملاء وتحسين ربحية الأعمال (سلطان، ٢٠١٩)، وقد ادراكت المنظمات أن الإدارة الفعالة والكفؤة لسلاسل الإمداد أمراً ضرورياً لاغنى عنه من أجل الحفاظ على الوضع الحالي مع التقدم المستقبلي بمستويات الأداء (Chavez et al., 2022).

كل ذلك قد شكل دوافع قوية لدى الشركات لاستخدام إدارة سلاسل الإمداد (SCM) كدليل لصناعاتها وتعزيز أداءها وإضافة أكبر قدر ممكن من القيمة وخفض التكاليف والوصول إلى المستوى المطلوب من رضا العملاء (Ataseven et al., 2020)، ومن ناحية أخرى تكمن أهمية إدارة سلسلة الإمداد في ربط جميع الأطراف الموجودة للتعاون معاً كوسيلة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية وتحقيق أكبر قدر من الفوائد لجميع الأطراف (Ali et al., 2022)، وتساهم إدارة سلسلة الإمداد المتكاملة في وجود سلسلة من المكاسب

والتدفقات الفعالة في المعلومات والمواد ورؤوس الأموال والقرارات، للوصول إلى أعلى قيمة مضافة للعملاء تحديداً ولكافة الأطراف بشكل عام (Lotfi et al., 2013)، وأخيراً نجد أن منظمات الأعمال المعاصرة تيقنت أن إدارة سلسلة الإمداد (SCM) هي شرطاً أساسياً للبقاء في صدارة منافسيها والتي لا يمكن تجاهل دورها وأهميتها في تنفيذ نشاطها (Kamal and Stadler, 2008, Mangan and Christopher,)، وأكد كلٌّ من (Irani, 2014)، أن من أهم ما يمكن الإستفادة في إدارة سلاسل هو بناء علاقات و روابط متكاملة بدايةً من الجزء الخلفي لسلسلة الإمداد (الموردين بكل مستوياتهم) حتى نهايتها الجزء الأمامي (تجار الجملة والتجزئة والعملاء)، بالإضافة إلى العمليات والأنشطة المختلفة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات في أيدي المستهلك النهائي.

٢.٦.٣. أنشطة إدارة سلاسل الإمداد

في بيئة الأعمال الراهنة ترى المنظمات أن سلسلة الإمداد هي الميزة التنافسية التي تؤهلها في التفوق على منافسيها في ظل تحديات الأعمال المعاصرة، وذلك بما تتضمنه سلاسل الإمداد من أنشطة مثل التعاقد مع الموردين وعمليات التوريد والنقل والتخزين وما إلى ذلك من أنشطة أخرى داعمة لحركة المواد داخل سلسلة الإمداد (Khanuja and Jain, 2021)، فقد اشار Nartey et al (٢٠٢٠) أن سلاسل الإمداد تتكون من مجموعة أنشطة رئيسية مثل، إدارة المخزون، والمشتريات، والنقل، والتخزين، وإدارة كافة مرافق التشغيل، و اشار أيضاً Kamal and Irani (٢٠١٤) أنها تتكون من إدارة العمليات وإدارة المشتريات والتسويق والشراء وبالإضافة إلى كافة الخدمات اللوجستية المختلفة، وأكد Ali (٢٠٢١) على أن الأنشطة المكونة لسلسلة الإمداد هما بمثابة العمود الفقري التي تقوم عليه أي صناعة، وهي التي تشكل وجهة وسمعة الشركة أمام عملائها، وأخير يمكننا القول بأن سلسلة الإمداد الخاصة بأي منظمة سواء كانت خدمية أو صناعية تتكون عادةً من مجموعة الأنشطة التي تحتاج إليها الخدمة أو السلعة بدايةً من كونها مادة خام حتى تحولها إلى منتج نهائي قابل للإستعمال والاستخدام من قبل العميل النهائي، وقد تختلف هذه الأنشطة من منتج لآخر، حيث أن الأنشطة التي تحتاج إليها السلع داخل سلسلة الإمداد الخاصة بها قد تختلف كلياً أو جزئياً مع سلسلة الأنشطة التي نحتاج إليها في إنتاج خدمة ما.

٣.٦.٣. أطراف سلسلة الإمداد

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر داخل بيئة أعمال عالمية وأكثر تنافسية من ذي قبل، فلم يعد بإمكان المنظمات القدرة على العمل بمعزلاً عن غيرها من الأطراف الخارجية الداعمة لنشاطها أو المستهلكة لما تقوم بإنتاجه من خدمات وسلع (Nartey et al., 2020)، فهؤلاء هم شركائها في سلسلة الإمداد الخاصة بها، فقد اشار Shukor et al (2020) إلى أن من الاطراف الرئيسية لسلسلة الإمداد هم الموردين بكل مستوياتهم و تجار الجملة والتجزئة والعميل النهائي (المستهلك)، وقد اشار أيضاً Kamal and Irani (2014) أن سلاسل الإمداد (SC) تتكون من جزئين رئيسيين: الجزء الأول هو الجزء الخلفي من سلسلة الإمداد ويتمضن على موارد المواد الخام موارد المواد النصف مصنعة، والجزء الثاني هو الجزء الأمامي من سلسلة الإمداد يتمضن على تجار التجزئة تجار الجملة والمستهلكين والمستهلكين أو العميل النهائي، بالإضافة إلى الكيان الذي يمتلك هذه السلسلة، وهو يتمثل في المنظمات المصنعة للسلعة أو التي تقدم الخدمة، وذلك بما فيها من عمليات وإدارات وظيفية مختلفة تقوم عليها.

٧.٣. تكامل سلسلة الإمداد (Supply Chain Integration (SCI)

تم تعريف سلسلة الإمداد على كونها تتمثل في "مجموع الأنشطة التي يعتمد عليها في تدفق المنتجات والمعلومات من الموردين وصولاً إلى العميل النهائي" (Chopra and Meindl, 2001)، وأنها تعتبر الشكل الكامل لهذه الأنشطة عند تجميعها وربط بعضها البعض (Tseng and Liao, 2015)، فذلك ما يدعم بشكل أساسي فكره الترابط و التكامل في سلسلة الإمداد بين المنظمة وعملائها ومورديها والتعاون الداخلي بين الإدارات والوظائف المختلفة والمشاركة الفعالة لمعلومات مع أطراف سلسلة الإمداد (سلطان، ٢٠١٩)، وحيث أنه ما يميز بيئة الأعمال المعاصرة أنها على درجة عالية من التنافسية في ظل وجود مستوى عالاً من توقعات العملاء وزيادة مطالبتهم في الحصول على الخدمات والسلع المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وبأقل سعر ممكن، ذلك ما دفع منظمات الأعمال إلى إدراك أهمية التوجه نحو إدارة سلسلة الإمداد بشكل متكامل (Kumar et al., 2020)، وبالشكل الذي يساعد المنظمات في زيادة قدرتها على المنافسة وجعلها قادرة على البقاء في

سوق المنافسة بشكل أساسي (رشوان، ٢٠١٧). كما أن فكرة التكامل لسلسلة الإمداد تعتمد بشكل أساسي على التبادل الفعال للمعلومات والتنسيق الجيد بين العمليات وإحداث التعاون الكامل بين الإدارات الوظيفية داخل المنظمة، وخارجياً أيضاً على مستوى التعامل مع الموردين والعملاء في تحقيق مصالح جميع الأطراف (الرشيدي، ٢٠٢٠)، وأن تكامل سلسلة الإمداد يؤدي بشكل مباشر إلى وجود درجة عالية من التعاون بين المنظمة والأطراف الخارجية لها في سلسلة الإمداد يهدف إلى تحقيق فاعلية وكفاءة تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات والاموال والقرارات للوصول إلى أقصى قيمة مضافة للعميل (Ramirez et al., 2020). وحيث أن مفهوم التكامل في سلسلة الإمداد يكمن في إعادة تشكيل الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للمنظمة بالشكل الذي يوجه الجهود الكلية لكافة اطراف سلسلة الإمداد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها (Yuen and Van Thai, 2017)، فبذلك عملية تكامل سلسلة الإمداد وجد أنها تقوم على ثلاث محاور أساسية وهي (التكامل الداخلي بين جميع أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية، والتكامل الخارجي مع الموردين والتكامل مع العملاء) (سلطان، ٢٠١٦)، وقد تم تعريف تكامل سلسلة الإمداد على كونه هو قدرة المنظمة المتمثلة في تحقيق التعاون والترابط وتبادل المعلومات بموجب الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة ومع الموردين والعملاء الأطراف الخارجية لها، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تدفق المواد الخام والمنتجات النهائية والنصف مصنعة وكذلك المعلومات والقرارات والأموال في سبيل رسم صورة واضحة عن حاجات ورغبات العملاء ومن ثم تحقيق أقصى إشباع لهذه احاجات بموجب الوقت والسعر التكلفة المناسبين (سلطان، ٢٠٢١)، وأخيراً يمكننا أن نشير إلى تكامل سلسلة الإمداد على أنه هو الحالة التي يتم بموجبها توفير درجة عالية من التعاون والترابط تبادل المعلومات والتشارك في اتخاذ القرارات بين الشركة المنتجة المنتج ومع باقي شركائها في سلسلة إمداد منتجاتها، وأنا يكون هناك في الأصل تعاون وتبادل معلومات بين إدراتها الوظيفية الداخلية.

١.٧.٣ . أهمية تكامل سلاسل الإمداد

وفقاً للتغيرات والتطورات الاقتصادية الحديثة، وفي ظل التغيير السريع لأنماط الاستهلاك ومتطلبات المستهلكين بشكل كبير عن ذي قبل (Yu et al., 2021)، فقد دفع

ذلك المنظمات نحو التخلص من الطرق التقليدية لإدارة سلسلة الإمداد، والتوجه نحو تبني طرقاً جديداً في إدارة سلاسل الإمداد تمكنها من مواجهة هذه التغييرات، فقد وجد أن التكامل والتعاون بين جميع أطراف سلسلة الإمداد هو الخيار الأفضل للمنظمات في مواجهتها (Shukor et al., 2020)، حيث أن لتكامل سلاسل الإمداد العديد من الأهمية التي تكتسبها المنظمات، فقد اشار Lotfi et al (٢٠١٣) أن تكامل سلاسل الإمداد يساهم بشكل فعال في إحداث حالة من التعاون بين المنظمة وشركائها في سلسلة الإمداد على المستوى الداخلي والخارجي، وكما اشار أيضاً Razaghi and Shokouhyar (٢٠٢١) أن تكامل سلسلة الإمداد (SCI) هو عامل رئيسي في تحقيق الفاعلية والكفاءة في تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات والأموال والقرارات من أجل تحقيق أقصى قيمة مضافة للعميل وتمكين المنظمة من الإستمرار في تقديم الأداء المتميز، وعلى المستوى الداخلي للمنظمات فقد اشار Kamal and Irani (٢٠١٤) أن تكامل سلسلة الإمداد يساهم في وجود حالة من التكامل الترابطي والوظيفي للإدارات الداخلية لتقليل النفقات العامة وزيادة الإيرادات وتعزيز استهلاك الأصول وتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة وتحسين أداء الأعمال والحفاظ على الميزة التنافسية وتحسين أداء سلسلة الإمداد، وتحسين مستوى الأداء بشكل عام وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وأكد أيضاً Yuen and Van Thai (٢٠١٧) على أن تكامل سلسلة الإمداد SCI يؤكد على الاتصال الفعال والتبسيط من خلال التنسيق والتعاون والتفاعل والقضاء على العناصر المكررة في العمليات الداخلية للمنظمة، وأوضح Kim and Chai (٢٠١٦) أن تكامل سلسلة الإمداد يقدم أيضاً دليلاً على وجود روابط وعلاقات أفضل داخل سلسلة الإمداد تعزز من المرونة والقدرة لها ويقلل من تكاليف المعاملات وانخفاض مستويات المخزون، وزيادة جودة خدمة العملاء، وتحسين جودة مخرجات العملية الانتاجية وزيادة المعلومات المتبادلة، وفي العموم ينظر إلى تكامل سلسلة الإمداد على أنه استراتيجية مهمة تقوم بها المنظمة من أجل تحسين مستوى الأداء ككل وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة رضا العملاء (Gao et al., 2015, Yu et al., 2021)، مع توفير المنتجات والخدمات بشكل سريع ومتسق وبجودة عالية ومناسبة من حيث التكلفة (Kamal and Irani, 2014).

وكما أن دراسة (Ayoub et al., 2017) اشارت إلى أن التكامل في سلسلة الإمداد هو واحد من أكثر القضايا المعاصرة أهمية في إدارة سلسلة الإمداد وأيضاً من أهم العناصر الداعمة لمدخلات ومخرجات سلسلة الإمداد، بل ويعد بمثابة المفتاح والعمود الفقري لنجاح المنظمات في إدارة سلسلة الإمداد، ويعد التكامل بين شركاء سلسلة الإمداد من كونه تكامل مع العملاء الخارجيين والداخليين والموردين، إلى كونه أمراً ضرورياً في تحسين وتطوير العلاقات الحالية بينهم وبناء علاقات تعاونية جديدة (Shukor et al., 2020)، ويشجع تكامل سلسلة الإمداد (SCI) ايضاً المنظمات على مشاركة المعلومات والموارد والاستثمار في قدرات الشركاء (Khanuja and Jain, 2021, Arora et al., 2016)، كما أن تحقيق تكامل سلسلة الإمداد (SCI) داخل المنظمة وفيما بينها وبين عملائها ومورديها يمكنها من العمل ككيان واحد مستقر يوفر درجة عالية من نقل المعلومات والاعتماد المتبادل والإجراءات المشتركة بين شركاء سلسلة الإمداد (Tiwari, 2020)، وأخير يمكن القول بأن تكامل سلاسل الإمداد هو حجر الأساس وجوهر بناء الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال المعاصرة (Shukor et al., 2020).

٢.٧.٣. أبعاد قياس التكامل في سلسلة الإمداد

اتفق العديد من الدراسات السابقة على كون تكامل سلسلة الإمداد هو متغير متعدد الأبعاد (Ramirez et al., 2020, Ganbold et al., 2020, Lotfi et al., 2013,)، Yu et al., 2021, Kim and Chai, 2016, Nartey et al., 2020, Cao et al., 2020, Bentley et al., 2021, Shukor et al., 2020) بموجب أبعاده التكامل الداخلي والتكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين، فقد تناولته دراسة (Beheshti et al., 2014) على كونه تكامل أمامي مع العملاء وتكامل خلفي مع الموردين بالإضافة إلى التكامل الداخلي، في حين أتفقت كلاً من دراسة (أبوزيد وآخرون، ٢٠٢٠) و (Kumar et al., 2017, Yuen and Van Thai, 2020) على أنه ينقسم إلى تكامل داخلي بين الإدارات والتكامل الخارجي مع أطراف سلسلة الإمداد بإختلافهم، ودراسة (الشعار، ٢٠١٤) اشارت على كونه يتمثل في التكامل الداخلي والتكامل الخارجي والتكامل الإستراتيجي، وكذلك دراسة (Wiengarten et al., 2016) تناولته من حيث التكامل مع العملاء

والموردين فقط. وبناءً على ذلك يمكننا أن نشير إلى أن أبعاد التكامل في سلسلة الإمداد بناءً على إتفاق أغلب الدراسات، هو التكامل الداخلي والتكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين، وهذا ما سوف نقوم بتناوله على النحو الآتي:

- **التكامل الداخلي (II) Internal Integration:** ينظر إلى التكامل الداخلي على أنه الحالة التي تعمل فيها إدارات المنظمة وأقسامها الداخلية بطريقة تعاونية وتتفاعل مع بعضها للحد من الصراعات الداخلية وحل المشاكل التي من الممكن حدوثها داخل المنظمة، مع التوصل إلى النتائج التي تحقق مصالح جميع الأطراف لسلسلة الإمداد (Özdemir et al., 2015)، فقد اشار Kim and Chai (2016) إلى أن بُعد التكامل الداخلي لسلسلة الإمداد هو "نظام تعاون إستراتيجي بين الوظائف المختلفة الداخلية للمنظمة في المجالات المرتبطة بتصميم المنتج، والمشتريات وعمليات الإنتاج والمبيعات والتوزيع"، وقد أوضح أيضاً Yuen and Van Thai (2017), Nartey et al (2020) أن التكامل الداخلي يرتبط بشكل رئيسي بمجموعة الممارسات التي تساعد في دمج وتحسين الموارد والمعلومات الداخلية مع تكوين المعرفة عبر الإدارات الداخلية للمنظمة لتحسين مستويات الثقة بينها، والتأكيد على ضرورة توافق والإتساق الداخلي بين الإدارات الوظيفية الداخلية للمنظمة، ومن الفوائد التي تعود على المنظمة جراء الإلتزام بممارسات التكامل الداخلي، قد اشر Ayoub et al (2017) إلى أنها تتمثل في مساعدة المنظمة في تحقيق التكامل الخارجي مع الموردين والعملاء والمساهمة في تلبية حاجات العملاء في الوقت وبالتكلفة المناسبة، ومن أهم العوامل التي تمكن المنظمات من تحقيق التكامل الداخلي، هي أن تقوم المنظمات بإزالة أيٍّ من حواجز الاتصال بين الإداراتها وأقسامها الداخلية، مع ضرورة التيسير الدائم لمشاركة المعلومات في الوقت والكيفية المناسبين بين المستويات الإدارية (Kamal and Irani, 2014)، مع ضرورة نشر ثقافة التعاون والتكامل وتبادل المعلومات والتشارك في اتخاذ القرارات بين أعضاء المنظمة (Yu et al., 2021)، وذلك حيث أن هذا النوع من

الثقافة غالباً ما قد تؤثر إيجاباً على سلوك الموظفين من حيث تبادل المعلومات والعمل الجماعي (Cao et al., 2015).

- **التكامل مع الموردين (SI) Suppliers Integration**: تكمن فكرة التكامل مع الموردين في قدرة المنظمات على إدارة وتطوير والحفاظ على إقامة مجموعة علاقات تعاونية طويلة الأمد مع مورديها بكافة مستوياتهم (سلطان، ٢٠١٩)، وذلك بموجب التبادل السريع والفعال للمعلومات بينهم مع تشارك المنظمة مع مورديها في عمليات التخطيط والتنسيق لكافة أنشطة سلسلة إمدادها (Bentley et al., 2021)، كما أن تطوير هذه النوعية من العلاقات التعاونية طويلة الأمد يعد مكوناً إستراتيجياً في عملية التكامل مع الموردين وعاملاً هاماً في إكساب المنظمة ميزة تنافسية بموجب خفض التكاليف وزيادة الثقة بين المنظمة ومورديها (Ayoub et al., 2017)، فقد لابد تحظى هذه العلاقات التعاونية بين المنظمة ومورديها اهتماماً كبيراً، وذلك لكون الموردون هم الأطراف الذين يمتلكون المعرفة الكافية والدقيقة عن كل مكون من مكونات الإنتاج المختلفة مقارنةً بالشركات المصنعة (Lotfi et al., 2013, Razaghi and Shokouhyar, 2021)، وكما اشار Ariffin et al (٢٠٢١) أن مصطلح التكامل مع الموردين يشير مدى تعاون الشركة مع مورديها، مع ضرورة أن تكون الشركة على علم بأن الموردين هم عنصراً محورياً في بقاءها واستمرارها، و أكد Wiengarten et al (٢٠١٦) على أن التكامل مع الموردين هو بمثابة شراكة طويلة الأمد يساهم في تنسيق الجهود لحل المشاكل بين المنظمة ومورديها، فهو يعد عنصراً ضرورياً في استعادة المنظمات من امكانياتها وقدراتها الاستراتيجية والفنية من أجل تحقيق المنافع المشتركة بينهم، وأخير اشارت دراسة كل من (Lotfi et al., 2013, Kim and Chai, 2016) إلى أن التكامل مع الموردين هو قدرة المنظمة على تعزيز متطلبات منتجاتها وعمليات الإنتاج والاستفادة بشكل أوسع من قدرات مورديها من أجل تخفيض هيكل تكلفة منتجاتها وزيادة القدرة التنافسية للمنتجاتها من حيث الجودة والسعر.

- التكامل مع العملاء (CI) Customers Integration: تكمن فكرة التكامل مع العملاء في مدى قدرة المنظمة على بناء وتطوير والحفاظ على إقامة مجموعة علاقات تعاونية طويلة الامد مع عملاءها (سلطان، ٢٠١٩)، من أجل الوصول إلى حالة أفضل من تلبية حاجاتهم والتأكيد على التواصل المستمر معهم من أجل التأكد من وصول المعلومات والمنتجات اليهم بالكيفية والوقت الملائمين (Kim and Chai, 2016)، و اشار ايضاً Lotfi et al (٢٠١٣) إلى أن التكامل مع العملاء يمكن أصله في مدى إمكانية حصول المنظمة على المعلومات التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والمخزون من العميل آخر عنصر في سلسلة الإمداد ثم استخدامها في تقديم منتجات من سلج وخدمات تتوافق مع حاجات ورغبات هذا العميل، وكذلك اشار Shukor et al (٢٠٢٠) إلى أن التكامل مع العملاء هو حالة التوافق الوثيقة والمتناسقة في مجمل الأنشطة التي تتم بسلسلة إمداد منتجات المنظمة مع متطلبات وتوقعات العملاء الرئيسيين، وذلك بموجب تنفيذ هذه الأنشطة بالشكل الذي يضمن المشاركة الفعالة للمعلومات الأساسية (مثل توقعات الطلب ومستوى المخزون وخطط الإنتاج) مع هؤلاء العملاء، ومن العوامل التي تساهم في تحقيق هذا النوع من التكامل، قد اشار في شأنها Wiengarten et al (٢٠١٦) أنها تتمثل في مدى حرص المنظمة على القيام بمجموعة الممارسات المتعلقة بإدارة وإستقبال شكاوى عملاءها لبناء علاقات طويلة الامد معهم، و اشار ايضاً Razaghi and Shokouhyar (٢٠٢١) أن من عوامل تحقيق التكامل مع العملاء هي ضرورة أن تتعرف المنظمة على طبيعة حاجات وتفضيلات العملاء وضرورة وضع آراءهم ومقترحاتهم محل إعتبار عند إتخاذ القرارات، و اشارت كل من دراسة (Lotfi et al., 2013, Cao et al., 2015) إلى أن هذه العلاقات التعاونية طويلة الأمد تمكن المنظمات من التنافس بمنتجاتها وخدماتها و تحسن مستوى رضا عملاءها وتساهم في زيادة ولائهم واكتساب المعرفة الكاملة عن تفضيلاتهم ومتطلباتهم، ومن الفوائد التي تحصل عليها المنظمات من جراء اتباع آليات التكامل مع العملاء هي أن تكون المنظمة قادرة على التخطيط السريع للطلبات الجديدة والمرونة في التعامل مع التغيرات التي تطرأ في طلبات العملاء.

ثالثاً: التسويق الرقمي

٨.٣. مفهوم التسويق الرقمي

التسويق الرقمي هو آليه معاصرة في صناعة التسويق تستهدف شرائح سوقية جديدة من المشترين والمتسوقين والمستهلكين بصورة مباشرة وفردية (Melović et al., 2020)، فهو أحد الأساليب الحديثة لتواصل المنظمات مع عملائها الحاليين والمحتملين من خلال موقعها على شبكة الإنترنت أو الهواتف الذكية أو البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي (محمد، ٢٠٢٠)، كما تم تعريف التسويق الرقمي على أنه هو إنشاء الطلب على السلعة أو الخدمة باستخدام القوة التفاعلية للإنترنت في الانتشار وإضافة القيمة إلى المنظمة والعملاء (Taiminen and Karjaluo, 2015)، كما أورد Adam et al. (٢٠٢٠) أنه وفقاً لجمعية التسويق الأمريكية التي اشارت إلى أن التسويق الرقمي هو مصطلح يشير إلى النشاط والمؤسسة والعملية التي تمكنه التكنولوجيا الرقمية من إنشاء قيمة مضافة وإيصالها إلى المستهلكين والأطراف المهتمة الأخرى، وتم تعريف التسويق الرقمي على أنه استخدام التكنولوجيا في دعم أنشطة تسويق المنتجات التي يتمثل هدفها النهائي هو تعزيز معرفة المستهلك بالعلامة التجارية والمنتجات المعروضة التي تشبع احتياجاته، كما أن القيمة المضافة للمنظمات من استخدام الآلية التسويقية الرقمية تتمثل في الترويج عن منتجاتها بموجب قنوات إعلان رقمية سريعة الوصول إلى العملاء بطريقة ملائمة وفردية وفعالة وبتكلفة أقل، والقيمة المضافة للعملاء تكمن في أن التسويق الرقمي هو وسيلة سريعة وبتكلفة أقل تساعدهم في التعرف على احتياجاتهم من المنتجات مع إمكانية الاستمتاع والترفيه في نفس الوقت (يحياوي و قرايبي، ٢٠١٩)، وكما أن التسويق الرقمي يحتوي على العديد من الأساليب والتقنيات والممارسات التي تسهل الوصول للعملاء سواء الذين يقومون باستخدام الإنترنت من خلال (البريد الإلكتروني أو صفحات المواقع التواصل الاجتماعي أو المدونات أو غرف الدردشة)، أو الذين لا يستخدمون الإنترنت بموجب التواصل معهم من خلال طرق رقمية أخرى لا تعتمد على الإنترنت مثل (الهاتف المحمول، والرسائل النصية القصيرة SMS) (Apasrawirote et al., 2022)، فالتسويق الرقمي يقدم كافة المعلومات عن المنتج أو الخدمة فالتسويق الرقمي يحتوي على التسويق المباشر والتفاعلي وتطبيقات

التكنولوجيا الرقمية مثل (المواقع الإلكترونية، البريد الإلكتروني، قواعد البيانات اللاسلكية، الشاشات الرقمية، الهواتف الذكية المحمولة، مواقع التواصل الاجتماعي) (Mkwizu, 2019)، فالتسويق الرقمي هو عملية الترويج للعلامات التجارية الخاصة بالشركات باستخدام جميع الأشكال المتاحة من وسائط الإعلان الرقمية للوصول إلى الشريحة المستهدفة.

١.٨.٣. أهمية استخدام التسويق الرقمي

كانت عملية التسويق في بداية الأمر يعتمد بشكل أساسي على اساليب التسويق التقليدية التي تستغرق وقتاً لجذب انتباه العملاء، وكان أكثر الأدوات التسويقية شيوعاً في استهداف العملاء وفق اساليب التسويق التقليدية، هو استخدام الصحف والتلفزيون والراديو والإعلانات المطبوعة واللوحات الاعلانية وما إلى ذلك من أدوات تسويقية أخرى (Kapoor and Kapoor, 2021)، وذلك حتى بداية استخدام نهجاً جديداً في صناعة التسويق يعالج عيوب ومشاكل استخدام أدوات التسويق التقليدي، وتمثل هذا النهج الحديث في آليات التسويق الرقمي الذي يستخدم على نطاق واسع والوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين (Yasmin et al., 2015)، وقد اشار Melović et al (٢٠٢٠) أن الادوات الرقمية المستخدمة في التسويق الرقمي تشمل على الهواتف المحمولة من آليات الرسائل القصيرة ورسائل الوسائط المتعددة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والإعلان على الشبكة الانترنت الاعلانية، والتسويق عبر محركات البحث، وبالإضافة إلى العديد من أشكال الوسائط الرقمية الأخرى التي يمكن استخدامها في التواصل مع العميل، وكما أكد Dwivedi et al (٢٠٢١) على أن الشبكات الاجتماعية هي الشكل الأكثر استخداماً في عملية التسويق الرقمي، وأن تحليلات محرك البحث Google هي الطريقة الأكثر شيوعاً لقياس تأثيرات التسويق الرقمي، وأنه كلما زاد اعتماد المنظمة على استخدام التسويق الرقمي في أعمالها، كلما تحسن أدائها في الترويج ومكانة علامتها التجارية لدى عملاءها مقارنةً بمنافسيها، كما اشار Setkute and Dibb (٢٠٢٢) أن الادوات التسويقية الرقمية هي وسيلة عملية وأكثر فاعلية من تلك الادوات المستخدمة في اساليب التسويق التقليدية لتحقيق التواصل مع العملاء وتفاعلهم مع العلامة التجارية، وأكد على أن أهمية هذه الادوات الرقمية للمستهلكين تكمن في سهولة وصولهم إلى المعلومات في أي وقت وفي أي مكان يريدونه وبالكيفية التي يفضلونها، وأشار أيضاً Dabas et al (٢٠٢١) إلى أن

هذه المنصات الرقمية توفر فرصة اتباع استراتيجيات متعددة القنوات لزيادة أرباح المنظمة من عملية الإعلان وتمكينها من استهداف قطاعات سوقية مختلفة، كما أكد Pandey et al. (٢٠٢٠) على أن أحد الأسباب الرئيسية لفعالية أدوات التسويق الرقمي تكمن في أنها توفر الفرصة المناسبة للمنظمات في التواصل مع المستهلكين بشكل فردي ومخصص، والوصول لعدد واسع وكبير من المستخدمين بأقل التكاليف مقارنة بتكاليف الأدوات التسويقية التقليدية الأخرى، وبشكل خاص اشار Plank and Hooker (٢٠١٤) أن التسويق الرقمي لا يهتم بتحقيق التواصل والتفاعل مع المستهلكين النهائيين فقط، بل لديه القدرة على تحقيق التفاعل والتواصل المباشر بين البائع والمشتريين بموجب أدواته الرقمية الأكثر انتشاراً بين جميع الأطراف، وكما تكمن أهمية التسويق الرقمي أيضاً في إمكانية استخدامه كاستراتيجية إعلامية تسويقية لزيادة الطلب على المنتجات ودعم الأنشطة التجارية المختلفة للمنظمات (Adam et al., 2020).

٢.٨.٣. مميزات استخدام التسويق الرقمي

نظراً لإمكانية التسويقية الرقمي في الانتشار الواسع وتحقيق التفاعل والتواصل المباشر مع العملاء بموجب أدواته الرقمية التي تخدم ذلك، فقد امتاز التسويق الرقمي بقدرته على تطوير وبناء علاقات قوية مع العملاء، وقدرته في تمكين المنظمات من التعامل وخدمة قطاعات سوقية عريضة من العملاء (Taiminen and Karjaluoto, 2015)، بالإضافة إلى تمكينها في تركيز الجهود على العميل المميز بإنشاء منتج "مثالي" له (Yasmin et al., 2015)، فقد أتفقت مجموعة من الدراسات السابقة (Kapoor and Kapoor, 2021, Dabas et al., 2021, Taiminen and Karjaluoto, 2015, Yasmin et al., 2015, Dunakhe and Panse, 2021, Pandey et al., 2020, Dwivedi et al., 2021, Faruk et al., 2021, Sakas et al., 2022) دراسة (محمد، ٢٠٢٠) على أن على أن هناك العديد من المميزات لاستخدام التسويق الرقمي يستفيد منها المنظمات والعملاء:

- **المميزات على مستوى المنظمات:** تتمثل في أن التسويق الرقمي يوفر (تفاعل مباشر مع العملاء مع إمكانية إيصال الرسالة التسويقية بدقة عالية، ويساعد في بناء مجتمع مخلص من العملاء يقدم ملاحظات صادقة عن المنتجات والخدمات،

التخطيط للحملات الإعلانية من خلاله في فترة زمنية قصيرة، وأنه غير مكلف وسريع في عملية الترويج والإعلان، حيث أن مقدار النفقات على الإعلان عبر الأدوات الرقمية أقل بكثير من النفقات على البيع المباشر أو الاستعانة بمصادر خارجية للتسويق، ويمكن الشركة من استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية في الوصول إلى قطاع عريض من الطبقة المستهدفة وخلق تجربة أكثر تخصيصاً لهم، حيث أن أهم ما يميز التسويق الرقمي هو قدرته في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء المحتملين بطريقة فعالة وغير مكلفة بموجب وسائل رقمية متعددة وسريعة الانتشار، ويساعد في تنفيذ و تغيير الحملات التسويقية بسهولة ويسر وتقديم الابتكارات في أي حملة تسويقية جديدة، امتياز ادوات التسويق الرقمي بالانتشار السريع وزيادة التفاعل جعلت التسويق أمراً سهلاً للغاية، يوفر قنوات تواصل مباشرة مع العميل من أجل الحصول على ردود وتقييمات العملاء عن المنتجات ومعرفة مدى ملائمتها لتفضيلاتهم، يمتاز بالقدرة الفيروسية في الانتشار Viralty حيث تتيح شبكة الانترنت وصول أي محتوى إلى أكبر عدد من العملاء).

• **المميزات على مستوى العميل:** أتقت كل من دراسة (سلام، ٢٠٢١)، (Yasmin et al., 2015, Melović et al., 2020)، على أن مميزات التسويق الرقمي

التي يكسبها العميل تتمثل في النقاط الآتية:

- يوفر للعميل إمكانية مواكبة ما يحتاجه من المنتجات عبر الوسائط الرقمية.
- يمكن العميل من الإطلاع على كل ما هو جديد من خدمات وسلع في أي وقت يفضله على مدار اليوم والأسبوع، وله قدرة هائلة في الانتشار بين العملاء، كما يمكن أن تحدث الاستجابة أو ردود الفعل في أي وقت ايضاً.
- وأيضاً يتيح الفرصة للعميل في مشاركة المعلومات والإطلاع على موقع المنظمة والتعبير عن رأيه عبر وسائل التواصل المباشر معه مع توفير الخصوصية وشفافية البيانات المتبادلة بينهم.
- وأخيراً يجيز للعميل المقارنة بين المنتجات والأسعار والمفاضلة بينها دون وجود حالة من الإلزام أو الأجرار على تجربة المنتج أو إقتناعه.

ويمكننا إيجاز هذه المميزات من خلال مقارنة مختصرة بين استخدام اسلوب التسويق الرقمي واستخدام اساليب التسويق التقليدي بموجب مجموعة معايير تمت مناقشتها في الدراسات السابقة، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٣): المقارنة بين اسلوب التسويق الرقمي واساليب التسويق التقليدي

معايير المقارنة	التسويق الرقمي	التسويق التقليدي
الأدوات	يعتمد على أدوات رقمية مثل (البريد الإلكتروني، الهواتف الذكية، المواقع الإلكترونية، منصات التواصل الاجتماعي).	يعتمد على أدوات تقليدية مثل (الفتواتر التلفزيونية، والراديو، والجراند، والمطبوعات).
التكلفة	تكاليف منخفضة نسبياً لإعتماده على أدوات تواصل رقمية يمكن من خلالها عمل حملات إعلانية بموجب تكاليف منخفضة أو مجانية في بعض الحالات.	تكاليف مرتفعة لإعتماده على أدوات تسويقية تقليدية ذات مبالغ مرتفعة ولا يمكن تنفيذها مجاناً في أغلب الحالات.
التفاعل	يوفر تفاعل مباشر مع العميل.	لا يوفر تفاعل مع العميل.
التواصل	هناك سهولة وسرعة في التواصل مع العميل وتلقي ومتابعة ردود الأفعال بشكل مباشر.	هناك صعوبة في التواصل مع العميل ويحتاج إلى وقت طويل مع صعوبة في تلقي ومتابعة ردود الأفعال.
النتائج	سهلة القياس إلى حد كبير ولا تحتاج وقت طويل.	سهلة القياس إلى حد بسيط ولكنها تحتاج وقت طويل.
التخطيط	يوفر مرحلة تخطيط لتنفيذ الحملات الإعلانية خلال فترة زمنية قصيرة.	مرحلة تخطيط لتنفيذ الحملات الإعلانية تحتاج إلى فترة زمنية طويلة.
انتشار المحتوى	يتملك القدرة الفيروسية في الانتشار السريع بين العملاء.	يتصف بإمكانية الانتشار البسيط والبطيء.
حجم الشريحة	يمكن من إستهداف شرائح سوقية عريضة من السوق المستهدف نظراً لتعدد الوسائط الرقمية.	يمكن من إستهداف عدد شرائح سوقية ضيقة من السوق المستهدف.
عرض المنتجات	سهولة عرض ومعاينة جميع منتجات الشركة عن طريق الإعلان والعرض على الأدوات التواصل الرقمية.	صعوبة عرض ومعاينة جميع منتجات الشركة لمحدودية أماكن العرض.
وقت الإستجابة	يمكن الإستجابة لطلبات وتعليقات العميل في أي وقت يفضله العميل.	يمكن الإستجابة لطلبات وتعليقات العميل خلال ساعات العمل فقط.

المصدر: (طارق وآخرون، ٢٠١٩؛ يحيوي، ٢٠١٩)، (Yasmin et al., 2015)

٣.٨.٣. أبعاد قياس التسويق الرقمي

التسويق الرقمي هو مصطلح يشير إلى استخدام المنظمات مجموعة وسائط رقمية في عملية جذب واستغراق والتواصل مع العملاء الجدد والإحتفاظ بهم وبالعملاء الحاليين مع تعزيز إدراكهم بالعلامة التجارية، وبناءً على مجموعة الدراسات السابقة ذات الصلة بأبعاد

التسويق الرقمي تم التوصل إلى أن أبعاد قياس العملية التسويقية المعتمدة على وسائط رقمية بموجب كل من (الجذب والإستغراق والإحتفاظ والتواصل والتعلم) وسوف يتم تناولهم على النحو التالي:

- **الجذب Attract:** تعد مرحلة الجذب في العملية التسويقية الرقمية هي الكيفية التي يقوم من خلالها المسوقون بلفت انتباه العميل وجذبه للتفاعل من صفحاتها الإلكترونية والتعرف على منتجاتها (محمد، ٢٠٢٠)، فتعتبر هذه المرحلة هي حجر الأساس لبداية تفاعل العميل مع العلامة المنظمة التجارة، وذلك بموجب الزيارة الطوعية من جانب العميل لصفحات المنظمة الإلكترونية أو تطبيقاتها التفاعلية، التي تعد بمثابة النافذة الإعلانية للمنظمة في لفت إنتباه العميل نحو حملاتها التسويقية (Simmons, 2007)، ومن أهم ما يميز التسويق الرقمي بمرحلة جذب العميل قد اشار Melović et al (٢٠٢٠) أنها تستغرق وقتاً قصيراً وتكلفة أقل مقارنة باستخدام الأدوات التقليدية في التسويق، وذلك ما يفسر حديثاً سبب تزايد استخدام آلية التسويق الرقمي وزيادة أهميته أيضاً كبديل أفضل في تنفيذ الحملات التسويقية، كما أن Setkute and Dibb (٢٠٢٢) أوضح أنه يمكن للمنظمات استخدام الادوات التسويقية الرقمية من أجل خلق الوعي وتعزيز صورة العلامتها التجارية، وتعزيز رضا عملاءها وولائهم وزيادة حجم مبيعاتها مع تقليل إجمالي التكاليف، وأشار أيضاً Shankar et al (٢٠٢١) أن محتوى العرض الجيد والمتوائم مع طبيعة العميل على وسائط التواصل الرقمية يساهم بشكل مباشر في جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الحاليين والمحتملين، كما أن صفحات التواصل الرقمية الجماعية كاستخدام مواقع الويب وصفحات التواصل الاجتماعية تكسب المنظمة فرصة قوية لجذب المزيد من العملاء وتحسين تجربتهم قبل الزيارة وأثناءها وبعدها لهذه الصفحات الرقمية، وأخير وجد أن نجاح مرحلة الجذب في التسويق الرقمي ترتبط بشكل رئيسي بمدى درجة تحسين و ترتيب الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة في نتائج محركات البحث، مثل محرك البحث Google & yahoo (Hagen et al., 2022, Dwivedi et al., 2021).

- **الإستغراق Engage:** بعد اتمام مرحلة الجذب العميل إلى موقع المنظمة الإلكتروني يلي ذلك مرحلة الإستغراق، والتي تشير إلى تسويق المحتوى بموجب إندماج العميل في التفاعل والإهتمام بعلامة المنظمة التجارية ومشاركته في إتمام العملية التسويقية (Simmons, 2007)، فأن مرحلة الإستغراق تعد هي العنصر أساسي في إنشاء الطلب على منتجات المنظمات، وذلك بإيجاد الإهتمام والوعي لدى العميل بتفاعله مع المحتوى التسويقي الذي تم برمجته على درجة عالية من الدقة والجودة، كما أن المعدلات المرتفعة في مشاركة العميل لهذا المحتوى التسويقي تشير إلى مدى استجابة غالبية العملاء ومطابقة هذا المحتوى مع حاجاتهم وتفضيلاتهم (Terho et al., 2022)، وأشار كذلك Chong et al. (٢٠١٠) إلى أن مرحلة الإستغراق بالعملية التسويقية الرقمية لديها القدرة على تعزيز معرفة وفهم العملاء وتشجيعهم على مشاركة تجاربهم وإعادة الزيارة لصفحاتها الرقمية بشكل متكرر وذلك تأكيداً على تفضيلهم واختيارهم لمنتجات المنظمة، كما أن مواصفات المحتوى التسويقي المعروف على العميل يعد هو العنصر الأكثر إثارة للاهتمام وتنمية وعي العميل نحو التفاعل مع العلامة التجارية للمنظمة (Melović et al., 2020)، وذلك فقد اشار Herhausen et al. (٢٠٢٠) إلى أنه بمرحلة الإستغراق قد تنهار العديد من التطبيقات التسويقية الرقمية في فترة زمنية قصيرة لكون المحتوى التسويقي ذا مواصفات ضعيفة أو سيئة العرض أو غير ملائمة مع متطلبات وتفضيلات العميل المستهدف، وأنه على النقيض قد تنجح العديد من تطبيقات التسويق الرقمي من خلال استخدام محتوى تسويقي ذا رسوم عالية الوضوح وقوي يجذب العميل ويجعله أكثر إنتباهاً وتفاعلاً مع علامة المنظمة التجارية (Herhausen et al., 2020)، ومن هذا المنطلق فإن مرحلة الإستغراق تقوم على ركنين أساسيين وهما: البرمجة الإبداعية لوسائط الإعلان التفاعلي واستخدام المحتوى التسويقي ذا القيمة للعميل (محمد، ٢٠٢٠).

• **الإحتفاظ Retain:** التسويق الرقمي بشكل عام هو مصطلح يشير إلى استخدام الوسائط الرقمية في إنشاء اتصال متكامل قابل للقياس يساعد المنظمات في اكتساب عملاء جدد والإحتفاظ بهم بموجب بناء علاقات تعاونية أعمق معهم (Melović et al., 2020)، وكذلك أكد Setkute and Dibb (٢٠٢٢) على أن التسويق الرقمي عادةً ما تعتمد عليه المنظمات في اكتساب عملاء جدد مع الإحتفاظ بالعملاء الحاليين، وأيضاً Adam et al. (٢٠٢٠) أكد على أن الهدف والغرض التي ترجوه المنظمات من استخدام الأدوات التسويقية الرقمية و التقليدية يتفقا من حيث استهداف عملاء جدد والإحتفاظ بهم وتوفير قيمة أعلى للمنظمة، و اشار أيضاً Olson et al (٢٠٢١) أن مرحلة الإحتفاظ في عملية التسويق الرقمي هي العامل الرئيسي الذي يشير إلى مدى قدرة المنظمة في إبقاء علاقات تعاونية قائمة على التبادل الفعال للمعلومات مع العميل، والتأكد من تكرار زيارة العميل للمنصات الرقمية الخاصة بالمنظمة نظراً لاستخدامها محتوى تسويقي تفاعلي يضمن إستغراق العميل ويمكنها من الإحتفاظ به، وكذلك يمكنها من تكوين فهم واضح وكامل عن احتياجات وتفضيلات العميل (سلام، ٢٠٢١)، وقد اشار Dwivedi et al (٢٠٢١) إلى أن مرحلة الإحتفاظ في التسويق الرقمي تتطلب من المنظمات الإعلان باستخدام منصاتها الرقمية مع التجديد المستمر للمحتوى التسويقي وجعله متغيراً باستمرار حتى يكون أكثر جذباً وإثارةً للعميل ومتوافق مع احتياجاته وتفضيلاته، مع اقتناع المنظمات بأن التبادل الجديد للمعلومات وشفافيتها مع العميل وحماية خصوصيته هما عنصرين ضروريين في كسب ثقة العميل والإحتفاظ به.

• **التعلم Learn:** مرحلة التعلم في اتباع آلية التسويق الرقمي تتمثل في مدى قدرة المنظمة على معرفة البيانات المتعلقة حاجات وتفضيلات العميل وتجاربه السابقة (Chong et al., 2010)، كما اشار محمد، (٢٠٢٠) أن من البيانات التي تستفيد منها المنظمات في زيادة معرفتها وتعلمها هي مجموعة البيانات المتعلقة بتفضيلات العميل، واتجاهاته، وسلوكياته، وكذلك مواقفه والمعلومات الديموغرافية

عنه، وتتم مرحلة التعلم هذه من خلال توزيع قوائم إستقصاء على وسائط التواصل الرقمية المختلفة مع العميل وتحليلها للوصول إلى مخرجات تساعد المنظمة في زيادة معرفتها بالعميل وكسب ولائه لعلامتها التجارية، وذلك بناءً على مدى قيام المنظمة بفتح قنوات تواصل لنقاش وتفاعل العملاء معها متمثلة في نظم الدردشة الرقمية التي تُكسب المنظمة المعرفة الكاملة عن التفضيلات الشرائية المستقبلية للعملاء وتلقي كافة ردودهم حاول تجربتهم السابقة مع المنظمة، وأن تمتلك المنظمة المسوقين القادرين على التعلم من الأفكار التي شاركها معها العملاء (Olson et al., 2021)، فكلما كانت المنظمات قادرة على إمتلاك المعرفة الكاملة عن تفضيلات واتجاهات وسلوكيات وحاجات العميل، كلما ساعدها في تقسيم عملاءها بكفاءة ومساعدتها على تقديم لهم المنتجات التي تتوافق مع ما تعلمته من بيانات العميل، وهذا ما ينعكس ايجابياً على حجم مبيعات المنظمة ومن ثم ربحيتها (Wang, 2022).

- **التواصل Relate:** يلي مرحلة التعلم بعملية التسويق الرقمية المتمثلة في حصول المنظمة على البيانات المتعلقة بتفضيلات وحاجات العملاء وتحديد متطلباتهم وتفضيلاتهم الشرائية المستقبلية، مرحلة التواصل مع العملاء التي بموجبها تنهي المنظمة مراحل تنفيذ آلية التسويق الرقمي (سلام، ٢٠٢١)، فقد اشار Ghiselli and Ma (٢٠١٥) إلى أن مرحلة التواصل مع العملاء تشير إلى مدى تبادل ومشاركة معلوماتهم مع المنظمة، كما تعد مرحلة التواصل هي العنصر الأكثر أهمية في التسويق الرقمي، وذلك لقدرة هذه المرحلة على تخصيص التواصل مع عميل معين والتفاعل مع أكثر من عميل في نفس الوقت واستقبال ردودهم، وايضاً اشار Setkute and Dibb (٢٠٢٢) إلى أن المنظمات التي تستخدم أدوات التسويق الرقمي هي عادةً منظمات تحرص على بناء علاقات تعاونية عميقة مع عملاءها، وتؤدي منصات الرقمية وظيفتها الفعالة في تطوير اتصالات متكاملة وقابلة للقياس، وهو ما يساعد المنظمات على بناء علاقات تعاونية عميقة مع عملاءها ويمكنها من الاحتفاظ بهم، وأكدت دراسة (Keke, 2022) على أن

المنظمات التي لا تستطيع فتح قنوات تواصل مباشرة مع عملاءها بموجب الوسائط التسويقية الرقمية يصعب عليها الإحتفاظ بهم حتى المخلصين منهم، فقد ايقنت المنظمات أنه لا مفر لها من استخدام أدوات التسويق الرقمي من أجل فتح قنوات تواصل مباشرة مع عملاءها، وفي المجلد أكد (Adam et al., 2020) على أنه من أجل تعزيز استخدام التسويق الرقمي يجب على المنظمات الاهتمام و التركيز والمحافظة على اقامة مجموعة تفاعلات سريعة ومباشرة لبناء علاقات تعاونية عميقة وطويل الأجل مع هؤلاء العملاء المستهدفين والحاليين.

٩.٣. أدوات التسويق الرقمي

أدى التنبؤ الواسع للتقنيات الرقمية والشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت إلى إحداث ثورة في طريقة تعامل المسوقون مع المستهلكين (Olson et al., 2021)، وذلك بإنتشار العديد من المنصات الرقمية وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل: الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الأجهزة المحمولة وما إلى ذلك من منصات التواصل الرقمية (Krishen et al., 2021)، حيث أصبحت هذه المنصات الرقمية القائمة على الإنترنت مثل وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول المختلفة والتقنيات الحديثة في الاتصال والمشاركة الرقمية أمراً شائعة في حياة المجتمعات الانسانية (Apasrawirote et al., 2022)، وقام المسوقون تبعاً لذلك بإستغلال هذه المنصات الرقمية والانترنت في عمليات التسويق والترويج للمنتجاتهم، ومن هذا المنطلق تم إستخدام هذه الأدوات الرقمية في مجال التسويق بموجب مصطلح جديد في عالم التسويق وهو "التسويق الرقمي"، الذي أتاح استخدام الأدوات الرقمية في التسويق للعلامات التجارية والوصول إلى شرائح العملاء المستهدفة بطريقة فعالة وبتكلفة منخفضة لم يسبق تحقيقها من قبل في صناعة التسويق (Kapoor and Kapoor, 2021, Keke, 2022). وقد أنفقت دراسة (Mkwizu, 2019) و دراسة (محمد، ٢٠٢٠) على أن أدوات التسويق الرقمي تتمثل في التسويق عبر الإنترنت سواء عبر مواقع الويب أو الإعلانات عبر الإنترنت أو رسائل البريد الإلكتروني أو الهواتف المحمولة، كما أشارت دراسة كلاً من (Taiminen and Karjaluo, 2015, Dabas et al., 2021) أنه يمكن التسويق رقمياً من خلال

القنوات الرقمية الآتية (الموقع الإلكتروني للشركة، وسائل التواصل الاجتماعي، إعلانات محركات البحث، الإعلان عبر البريد الإلكتروني، إعلانات الإنترنت)، وأتفقت أيضاً كلاً من دراسة (Apasrawirote et al., 2022, Yasmin et al., 2015, Plank and Hooker, 2014) أنه من أهم الوسائط المستخدمة في التسويق الرقمي هي التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي حيث أنها أكثر انتشاراً من غير من الوسائط التسويقية الأخرى، وأن هناك العديد من العناصر التي يتكون من خلالها التسويق الرقمي جميعها تعمل من خلال الأجهزة الإلكترونية، فيما يلي أهم ما أتفقت عليه معظم الدراسات في أدوات التسويق الرقمي وهي (التسويق عبر الإنترنت، وعبر البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، والرسائل النصية)

١.٩.٣ . التسويق عبر الإنترنت Online Advertising

يعد الإعلان عبر الإنترنت واحداً من أهم الأدوات الرقمية المستخدمة في التسويق الرقمي، والذي يمكن للمسوقين من خلاله توصيل الرسالة حول المنتجات إلى العميل المستهدف، كما أنه يوفر محتوى وإعلانات تتوافق بشكل أفضل مع اهتمامات المستهلك (Kapoor and Kapoor, 2021). حيث أنه يتم من خلال قيام المسوقين بالإعلان عن منتجاتهم على مواقع الويب الخاصة بهم حتى يتمكن المستهلكون أو المستخدمون الحصول على معلومات عنها بصورة مجانية، فمن ذلك يجب على المسوقين وضع إعلانات أكثر فاعلية وملاءمة عبر الإنترنت (Yasmin et al., 2015)، وقد اشار Taiminen and Karjaluoto (٢٠١٥) إلى أن التسويق عبر الإنترنت هو عبارة عن بيئة تسويقية أكثر تفاعلية تجذب فيها الشركات العملاء إلى مواقعها الإلكترونية من أجل التفاعل مع علامتها التجارية، ويعتبر موقع الشركة على شبكات الإنترنت هو موطن علامتها التجارية في بيئة الأعمال، كما يساعد التسويق عبر الإنترنت المسوقين في تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، تتمثل في تمكين المنظمة من تحسين صورتها الذهنية وتقديم خدمات تتوافق مع حاجات العملاء، وزيادة معدل الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين، بالإضافة إلى تمكين المنظمة من زيادة نطاق السوق التي تخدمه، وتمكينها أيضاً من خفض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء الأعمال (حافظ، ٢٠٢١)، ومن المميزات أيضاً التي قد تستفيد منها

المنظمات كنتيجة لاستخدام أداة التسويق عبر الإنترنت، أن هذه الأداة لديه القدرة على تسويق المنتجات بطرق أكثر فعالية وقدرتها على تحسين علاقات المنظمات بعملائها، ومساعدتها في التميز بمنتجاتها داخل الاسواق الحاليه وزيادة قدرتها على دخول واختراق أسواق جديدة، وإشراك العملاء في تطوير المنتجات الحالية وإبتكار منتجات جديدة (Kapoor and Kapoor, 2021)، وتستخدم مواقع الويب كأدوات تسويقية ممتازة تمد المنظمات بمزيد من التفاعل مع العملاء عبر الإنترنت، وتساعد في إقامة علاقة ذات مصداقية مع العملاء، مع تحقيق الوصول لقطاعات سوقية كبير (Dabas et al., 2021).

٢.٩.٣. التسويق عبر البريد الإلكتروني Email Marketing

يشير التسويق عبر البريد الإلكتروني إلى قيام الشركة المسوقة بإرسال رسائل مباشرة حول منتجاتها إلى العملاء الحاليين أو المحتملين في الوقت المناسب (Olson et al., 2021)، تعتمد المنظمات على استخدام التسويق الرقمي من أجل بناء العلامة التجارية وكسب ولاء و ثقة العملاء وزيادة الوعي لديهم بوجود العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة (Taiminen and Karjaluo, 2015)، ويمكن للمسوقون الإعلان والترويج عن منتجاتهم بسهولة وأكثر تخصيصاً بموجب استخدام البريد الإلكتروني كأحد أدوات التسويق الرقمي، وكما أنه يمتاز بالتكلفة المنخفضة نسبياً مقارنة بغيره من أشكال العرض الإعلامي، ولكونه وسيلة إعلام للعميل بشكل مباشر وشخصياً (Kapoor and Kapoor, 2021)، ويمكن المنظمة من جذب انتباه العميل من خلال إنشاء مزيج جذاب من الرسومات والنصوص والروابط عن المنتجات والخدمات، وأشار Taiminen and Karjaluo (٢٠١٥) إلى أنه يمكن استخدام البريد الإلكتروني لأغراض تسويقية مختلفة بما في ذلك مشاركة المعلومات والترويج وبناء العلاقات والحفاظ عليها مع توجيه العملاء نحو الدخول على موقع المنظمة الإلكتروني.

٣.٩.٣. التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي Social Media

يعد التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الوقت الراهن من أهم القنوات التسويقية الرقمية المستخدمة في الإعلان عن المنتجات (Apasrawirote et al.,)

(2022)، وذلك لأنها وسيلة تسويقية قائمة بشكل أساسي على الكمبيوتر وأجهزة الهواتف الذكية التي تتيح للأشخاص إنشاء وتبادل الأفكار والمعلومات والصور حول المنتجات أو الخدمات (Setkute and Dibb, 2022)، كما اشار Taiminen and Karjaluoto (٢٠١٥) إلى أن منصات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي تحتوي على (Facebook و Twitter و LinkedIn)، والتي يمكن للشركة من خلالها القيام بالإعلان عن الأحداث المتعلقة بالمنتجات والخدمات مع عمل العروض الترويجية التي تتوافق مع إرشادات وتعليمات هذه المنصات، وبشكل عام قد أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي جزءاً هاماً في إنشاء الاتصالات التسويقية والعلامات التجارية للمؤسسة، وتحديداً Facebook الذي أصبح قناة تواصل مهمة تستخدم في الإعلان عن المنتجات وبناء علاقات فريدة مع العملاء بإشراكهم في عملية الترويج (Pandey et al., 2020). كما يمكن للتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي زيادة الوعي لدي العميل ومساعدة المنظمات في الظهور بعلامتها التجارية واستكشاف فرص تسويقية جديدة (Ghiselli and Ma, 2015)، وفيما يتعلق بمنصة التواصل الاجتماعي LinkedIn التي تتيح للعملاء المحترفين أن يضعوا ملفاتهم الشخصية ويشاركون المعلومات وتجاربهم الشخصية مع الآخرين، وللمنظمة أن تقوم بتطوير ملفها الشخصي عليها حتى يتمكن هؤلاء المحترفين من عرض المزيد من المعلومات حول منتجات الشركة وخدماتها (Yasmin et al., 2015)، وفي المجمل نجد أن المشاركة على وسائل التواصل الاجتماعي قد ساهمت في تمكين المنظمات من بناء فهم أقوى لسلوك العملاء وعاداتهم وثقافتهم الشرائية (Kapoor and Kapoor, 2021)، وأنها توفر للمؤسسات فرص كبيرة بموجب خفض التكاليف المخصصة للعملية التسويقية وزيادة وعي العملاء بالعلامة التجارية وزيادة المبيعات (Dabas et al., 2021)، وفي ظل كل ذلك من مميزات من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، نجد أنه لا يخلو شيئاً من العيوب التي تعكر صفاء ما يمتاز به، فهناك من الكلمات الإلكترونية الشفهية والمكتوبة السلبية بالإضافة إلى وجود التعليقات المتطفلة والمزعجة على وسائل التواصل الاجتماعي التي قد تؤثر سلباً في قرارات بعض العملاء الجدد ومن ثم على حجم المبيعات (Dwivedi et al., 2021).

يمكننا نستند في أهمية التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي والوقوف على أوليات إستخدامها داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بموجب ما ناقشته دراسة

(Taiminen and Karjaluoto, 2015)، حيث اشارت أنه وفق لدراسة حديثة أجريت على ٤٦٢ شركة صغيرة ومتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تقضي ما يصل إلى ٦ ساعات كل أسبوع على وسائل التواصل الاجتماعي، ومن بين هذه الوسائل التي تم استخدامها، الفيس بوك Facebook وكان يحوذ على العدد الأكبر من عينة الدراسة بنسبة ٩٠٪، ثم يأتي استخدام Twitter في المرتبة الثاني بنسبة تصل إلى ٧٠٪، في حين تم استخدام LinkedIn بموجب نسبة ٥٠٪ تقريباً من عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة، ويأتي في النهاية استخدام Google+ و Pinterest بنسبة بسيطة جداً مقارنة بالوسائل الأخرى، فمن هذه الدراسة نستدل على التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة جيدة للتسويق وذلك لإنتشارها الواسع بين جمهور العملاء والشركات، وأنه لا يوجد تقريباً عميل أو موظف لا يملك حساب رقمي على هذه المنصات الرقمية للتواصل الاجتماعي.

٤.٩.٣ . التسويق عبر الهاتف Mobile Marketing

التسويق عبر الهاتف المحمول هو عبارة عن مجموع الأنشطة التي تتم في عملية التواصل مع العميل بواسطة استخدام الهاتف المحمول من أجل ترويج المبيعات (Setkute and Dibb, 2022)، كما إنه يشير إلى طريقة إرسال معلومات حول المنتجات والخدمات من الأجهزة الخلوية والهواتف الذكية إلى العميل (سلام، ٢٠٢١)، حيث أنه باستخدام أجهزة الهاتف يمكن للشركة المسوقة إرسال المعلومات عن منتجاتها وخدماتها في شكل نصي (SMS) أو صورة أو فيديو أو صوت إلى العميل الحالي والمستهدف (Pandey et al., 2020)، كما أن التسويق عبر خدمة الرسائل القصيرة للهواتف المحمولة يعد وسيلة فعالة تمكن العميل من إرسال تأكيدات الطلب وتببيها وتتبع نقاط الشحن، واستخدامها في الحملات التسويقية يساهم في الحصول على نتائج أسرع وأكثر جوهرياً (Yasmin et al., 2015)، ومن مميزات التسويق عبر الهاتف المحمول التي تكمن في أنه يمكن المنظمات من إرسال رسائل تسويقية إلى عملائها في أي وقت وأي مكان دون أي قيود، وأيضاً يمكن الشركة أن تكون على ثقة من رؤية العميل لهذه الرسالة، وكذلك يمكن العميل من الوصول إلى المنتجات والخدمات باستخدام الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية دون أي قيود على

المكان والزمان (Dabas et al., 2021)، بالإضافة إلى أن التسويق عبر الهاتف يعد أحد أدوات التسويق الرقمي الأكثر انتشاراً بين المستخدمين والذي يوفر للمنظمات إمكانية الإتصال المباشر بالعميل مع إمكانية التواصل مع أكبر عدد من العملاء وسهولة تحديد الشريحة المستهدفة من السوق، وأنه يتميز أيضاً بالمرونة والسرعة في إستقبال الطلب من العميل والتغذية العكسية (سلام، ٢٠٢١).

١.٠.٣. الخلاصة

مجموعة المناقشات السابقة وجد أنها تدعم وترسخ أسباب أختيارنا لموضوع البحث بمحاوره الثالثة (مقدمي الخدمات لوجستيات الطرف الرابع 4PL، وتكامل سلسلة الإمداد SCI، والتسويق الرقمي) وذلك بتوضيح أهمية دور كل محور منهم داخل منظمات الأعمال المعاصرة، حيث أن المنافسة العالمية الشرسة حفزت الشركات على ضرورة إيكال أداء الخدمات اللوجستية إلى طرف خارجي وتركيز كفاءتها في أداء نشاطها الاساسي، وذلك ما شكل أهمية الإستعانة بصادر خارجية في أداء الخدمات اللوجستية داخل سلسلة الإمداد (مقدمي الخدمات اللوجستية) ودعمته الفوائد التي تكسبتها المنظمات من جراء هذا التعميد اللوجستي، كما أن مفهوم التكامل في سلاسل الإمداد الذي يشير إلى الدرجة الكاملة من التعاون بين أطراف سلسلة الإمداد (الموردين والموزعين والعملاء) والتبادل الفعال للمعلومات بينهم وإشراك العملاء والموردين في عمليات الإنتاج بوضع ارائهم محل إعتبار من جانب المنظمة، وأن هذا النهج من التكامل يساعد المنظمات على التنبؤ الدقيق بالطلب مع إمكانية التجديد للمنتجات الحالية والقدرة على إبتكار منتجات جديدة من خلال درجات التعاون التي تحدثها مع العملاء والموردين في عملية تخطيط مشتركة تستند على آليات مشاركة المعلومات الفعالة. كما أن إتباع نهج التسويق الرقمي الذي يشير إلى استخدام ادوات رقمية في التواصل مع العملاء لجذب والإحتفاظ بهم وتمكينهم من التفاعل مع العلامة التجارية للشركة كان عاملاً ضرورياً في أن تتوائم المنظمات مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة ومفهوم الرقمنة أو التحول الرقمي، حيث أن وسائل التواصل الرقمية لم تعد أمراً أختيارياً امام المنظمات في تنفيذ حملاتها التسويقية بعد الآن، وبات لا يمكن لأي صناعة أن تتخلف عن استخدامه، كما أن الرقمنة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الأعمال التجارية بكافة أشكالها في

جميع جوانب مواقع الويب وصفحات الوسائط الاجتماعية وقوائم محركات البحث على Google، حيث أن عصرنا الحالي وما يوجد بها من تحديات تنافسية شرسية تواجه المنظمات وتدعيات نحو التحول الرقمي، نجد من ذلك أن الاتصال الرقمي بين الموظفين وكذلك العملاء أصبح أداة فاعلة في حل المشكلات واكتساب العديد من المزايا التي تساعدها في مواجهة التحديات.

وأخيراً يعد التكامل في سلسلة الإمداد نموذجاً مثالياً قد استحوذ على اهتماماً كبيراً في ظل ما نشهده من العولمة والرقمنة المعاصرة مقارنةً بالقدرات الرقمية المفقودة في العهد الماضي، حيث أن التعقيد وعدم وجود تعاون بين شركاء سلاسل الإمداد أدى إلى افتقار الرؤية والضعف الشديد أمام اضطرابات سلسلة الإمداد، وذلك ما خلق درواً صريحاً لصناعة مقدمي الخدمات اللوجستية في التداخل لإدارة سلسلة الإمداد بأكملها ومواجهه اضطراباتها ووجدوا أنفسهم في طليعة الاستجابة للاحتياجات الناشئة في مجال سلسلة الإمداد، وهذا بصفتهم وكلاء أطراف سلسلة الإمداد في أداء الخدمات اللوجستية نيابةً عنهم، ويمكننا أن نشير إلى أن المحاور الثلاثة للبحث (لوجستيات الطرف الرابع 4PL، وتكامل سلاسل الإمداد، والتسويق الرقمي) هم ثلاث مصطلحات إدارية تجارية حديثاً في مجال كلٍ منهم، يصب الهدف العام من استخدامهم هو تحسين الأداء العام للمنظمة من خفض التكاليف والوقت واكتساب الميزة التنافسية، وتحسين مستويات الخدمة وكسب ولاء العملاء وثقة الموردين، والحد من أخطاء التنبؤ، فهم ثلاث مصطلحات إدارية يكمل بعضها الآخر، وكل مصطلح منهم يدعم الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية تحسين كفاءة المنظمة وتحقيق أهداف ومصالح شركاء سلسلة الإمداد وما تسعى إليه من أهداف على كافة المستويات.

٤. الدراسات السابقة

تمت مراجعة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد قياس دور مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأبعاد قياس التكامل في سلاسل الإمداد، وأبعاد قياس التسويق الرقمي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين مقدمي الخدمات اللوجستية والتكامل في سلسلة الإمداد، والدراسات التي تناولت العلاقات بين التسويق الرقمي ومقدمي الخدمات اللوجستية، وكذلك الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي والتكامل في سلسلة الإمداد، وذلك بموجب ما تم استعراضه من ٤٧ دراسة باللغة الانجليزية،

بالإضافة إلى ٩ دراسة باللغة العربية، وذلك من خلال مراجعة المواقع البحثية باللغة الإنجليزية: (Proquest), (Science Direct Journals), (Elsevier), (Emerald), (Dissertation & Theses), (Scopus Database), (Google scholar). العربية الموقع البحثي (دار المنظومة)، وذلك من خلال استخدام كلمات مفاتيحية باللغة الإنجليزية: (Logistics Services, Outsourcing, Logistics Services Providers or (LSPs), Third Party Logistics Services or (3PL), Fourth-Party Logistics Services or (4PL), Supply Chain Management, Supply Chain Integration or (SCI), and LSPs or 3PL or 4PL with SCM or SCI. Digital Marketing, Digital Marketing & logistics Services Providers, Digital Marketing & Supply Chain Integration, Digital Marketing & Supply Chain Management).

وباللغة العربية كلمات مفاتيحية (إدارة سلاسل الإمداد، تكامل سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL)

- هدفت دراسة (Kiggell et al., 2021) إلى تحديد ما إذا كان استخدام نموذج (4PL) لإدارة توزيع البريد السريع لأحد تجار التجزئة الرئيسيين في جنوب إفريقيا قادراً على تحقيق الفورات المستمرة في التكلفة للعميل، كما بحثت في تحديد قرار تجار التجزئة للانتقال من إدارة مقدمي خدمة لوجستيات الطرف الثالث (3PL) إلى تعيين مقدمي خدمة لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في إدارة جميع عمليات توزيعات البريد السريع الخاصة بهم، وقامت على دراسة حالة كبار تاجر تجزئة للمواد غير الغذائية في جنوب إفريقيا، وتم تحليل بيانات تكلفة التوزيع الكمي الثانوية على مدار فترة ١٠ سنوات ماضية باستخدام طريقة السلاسل الزمنية، وتم التحقق من النتائج بموجب إجراء مقابلات شبه منظمة مع الموظفين الرئيسيين المشاركين في تنفيذ وإدارة عقود الإستعانة بمصادر خارجية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي؛ أن الإستعانة بمصادر خارجية لإدارة توزيع البريد السريع أدى إلى زيادة التوفير المستهدف في

التكاليف بالنسبة إلى المؤسسة محل الدراسة، كما دعمت نتائج هذه الدراسة نظرية تأصيل مبدأ الإستعانة بمصادر خارجية لأداء الوظائف اللوجستية الذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق وفورات مستدامة في التكلفة للعملاء.

- كما أن دراسة (Subramanian et al., 2016) قد تناولت دور لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في دعم مجموعة الخدمات اللوجستية المقدمة للمجموعة المنظمات الصناعية، وكان الغرض من هذه الدراسة هو التركيز على دولة الصين واقتراح إطار عمل تعاوني للقدرات التشغيلية التعاونية لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع من أجل توضيح دوره في تعزيز القدرة التنافسية للمجموعة المنظمات الصناعية، واقترحت الدراسة ستة ابعاد لقياس القدرات التشغيلية التعاونية للوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وهي (تزامن الخدمات اللوجستية، وتوسيع السلسلة الصناعية، والقدرة المالية، والقدرة على الإبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التعاون بين الشركات، والقدرة على تحقيق مرونة سلسلة الإمداد)، وسلطت الدراسة الضوء على دور "القدرة على الإبداع والابتكار" و "مرونة سلسلة الإمداد" في استخدام (4PL) للمجموعة الصناعية لزيادة القدرة التنافسية في السوق الصيني، وتوصلت الدراسة إلى أن مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لها تأثيراً إيجابياً في التغلب على التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، مثل العولمة والموارد المحدودة وتقلب الأسواق الدولية وعدم الاستقرار المالي، وأن قدراته التشغيلية التعاونية في إدارة وتقديم مجموعة الخدمات اللوجستية تعزز من قدرة التنافسية للمجموعة المنظمات الصناعية.

- وايضاً هدفت دراسة (Mehmann and Teuteberg, 2016) إلى وصف طريقة إعادة هندسة عملية مناولة النقل باستخدام نهج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) داخل القطاعات النقل كبيرة الحجم، والتي تواجه تحدي في إعادة هندسة العمليات الحالية، بالإضافة إلى حاجتها إلى نماذج جديدة تدعم معالجة عمليات النقل، وأشارت أن إتباع نموذج مقدم خدمات لوجستيات الطرف الرابع (4PL) قد يكون هو الحل في زيادة الاستخدام الفعال للموارد، ومن نتائج الدراسة؛ أن الجهد المبذول في تطبيق نهج

لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يدعم و يسهل من تنفيذ عمليات النقل الجيد داخل قطاعات النقل كبيرة الحجم.

- وهدفت دراسة (Huang, 2014) إلى تعزيز رضا العملاء عن مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) ونشر تطبيق مفهوم وظيفة الجودة من أجل تحديد التدابير الفنية الرئيسية في تحسين جودة خدمات لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وكما أنها اشارت إلى تقرير اللوجستيات الوطني الذي نشرته السياسة اللوجستية الشاملة لليابان في عام ٢٠١٢ م، والذي أورد أن دمج عمليات النقل بكفاءة وإنشاء شبكة لوجستية عالمية كاملة لتلبية الطلب المتزايد على البنية التحتية اللوجستية المتقدمة يساهم في خفض تكلفة أداء الخدمات اللوجستية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يقوم حوالي ٧٠٪ من الشركات في اليابان وحوالي ٤٠٪ في الولايات المتحدة بالفعل بتعهيد أعمالهم اللوجستية الرئيسية لمقدمي خدمات لوجستية محترفين، وتم جمع البيانات الأولية عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس والزيارات الشخصية، وتم إجراء الدراسة التجريبية لتقييم جودة خدمات مقدمي الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) من أجل تقديم مقترح عملي لصناعي القرار، وكان من نتائج الدراسة أن الإدارة الشاملة لسلسلة الإمداد تعد أمراً هاماً وقضية أساسية لتحسين جودة الخدمة لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأن مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يوفر خدمة لوجستية أكثر تقدماً من مقدمي الخدمات اللوجستية التقليديين، وأنه يقوم بالتنسيق الكامل والتشغيل والمراقبة لكافة العمليات اللوجستية وتقديمها إلى أطراف سلسلة الإمداد، وكما أوصت الدراسة بأن يجب على مقدمي الخدمات اللوجستية أن يكون لديهم علاقة قوية والتزام مع أكثر من مورد واحد أو شركاء للتأكد من أنهم يستطيعون تقديم خدمة لوجستية مستدامة للعملاء هم.

- وهدفت دراسة (Win, 2008) إلى الوقوف على الفهم الواضح للقيمة التي يمكن لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) إنشاؤها داخل المنظمات الصناعية وتحديد المقياس المناسبة من أجل إنشاء هذه القيمة، فقد عمدت الدراسة إلى تقديم نموذجاً مفاهيمياً يعتمد على البحث في تطبيقات مفهوم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وقدمت إطاراً يمكن من خلاله تقييم مساهمة لوجستيات الطرف الرابع (4PL) و دوره داخل المنظمات الصناعية، ومن النتائج التي

توصلت إليها الدراسة أن استخدام لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يكسب المنظمات الصناعية قيمة مضافة في أداء نشاطها الأساسي، وكان من هذه القيم في المقام الأول هي تحسين دوران المخزون وتقليل الاستثمار في المخزون بالنسبة للمبيعات السنوية، ومن النتائج أيضاً أن المنظمات الصناعية تكتسب من تطبيق نموذج لوجستيات الطرف (4PL) تكامل سلسلة القيمة، وأشارت الدراسة أنه من الممكن توسيع البحث المستقبلي ليشمل التدابير المالية والخدمية داخل العملاء والموردين وبالتالي النظر في سلسلة القيمة الأوسع لسلسلة معينة حيث يتم إشراك مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في تسهيل تسليم السلع أو الخدمات.

- وأن دراسة (Mukhopadhyay and Setaputra, 2006) هدفت إلى اقتراح استخدام لوجستيات الطرف الرابع (4PL) كمزود لخدمة المرتجعات (اللوغستيات العكسية)، وتطوير سياسات اتخاذ القرار الأمثل لكل من البائع و مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأشارت أنه يتم استخدام سياسة الإرجاع الفعالة كسلاح تنافسي مهم في السوق من أجل التأثير على حجم المبيعات، وأنه على النقيض قد ينظر إليها على أنها مشكلة لجميع الأطراف في سلسلة الإمداد بسبب المشاكل التي تواجه المنظمات في معالجة المنتجات المرتجعة، وأشارت إلى أن تجار التجزئة يمتلكون عادةً الكفاءة في عمليات بيع المنتجات لكنهم قد لا يمتلكون عادةً الخبرة في التعامل مع التدفق العكسي للمنتجات، فقامت هذه الدراسة بإقتراح نموذجاً لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) كعامل لتكامل طرف واحد من سلسلة الإمداد وهم العملاء بموجب الخدمات اللوجستية العكسية، وقامت الدراسة بتصميم نموذج حل المشكلة وطورت حلولاً مغلقة الشكل للاستراتيجيات المثلى لكل من البائع والاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية الاحتياطية ولوجستيات الطرف الرابع (4PL). ومن النتائج التي تم الحصول عليها من هذا النموذج المقترح هو استخلاص عدداً من الأفكار حول كيفية تأثير المديرين على إتباع نهج لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأظهرت أيضاً أن الحالات التي زادت فيها أرباح البائع ولوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي عندما يتعاون الطرفان معاً في أداء الخدمات اللوجستية العكسية، وإعتبار (4PL) بالمعنى الحقيقي كشريك استراتيجي، وذلك من خلال قيامه بتولي مهام المرتجعات والإعلان عن سياسة الإرجاع بشكل أكبر أو عن طريق إعادة تصميم موقع الويب الخاص بمنظمة العميل.

جدول رقم (٤): الدراسات الرئيسية التي اجريت حول مقدمي لوجستيات الطرف الرابع 4PL

الدراسة	أهدافها	النتائج
(Wang et al., 2022)	- تعزيز رضا العملاء عن مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL). - تطبيق مفهوم وظيفة الجودة من أجل تحديد التدابير الفعلية الرئيسية في تحسين جودة خدمات (4PL).	- الإدارة الشاملة لسلسلة الإمداد تعد أمراً هاماً وهي قضية أساسية لتحسين جودة الخدمة لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL). - مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) قادر على توفير خدمة لوجستية أكثر تقدماً من مقدمي الخدمات اللوجستية التقليدي. - يقوم بالتطبيق الكامل والتشغيل والمراقبة لكافة العمليات اللوجستية لأطراف سلسلة الإمداد.
(Kiggell et al., 2021)	- تحديد ما إذا كان استخدام نموذج (4PL) لإدارة توزيع البريد السريع لأحد تجار التجزئة الرئيسيين في جنوب إفريقيا قادراً على تحقيق وفورات المستمرة في التكلفة للعميل. - تحديد قرار تجار التجزئة للانتقال من الإمتانة بـ (3PL) إلى الإمتانة بـ (4PL).	- أن الإمتانة بمصادر خارجية لإدارة توزيع البريد السريع تؤدي إلى زيادة التوفير المستهدف في التكاليف بالنسبة إلى المؤسسة محل الدراسة. - كما دعمت نتائج هذه الدراسة النظرية تأصيل مبدأ الإمتانة بمصادر خارجية للوظائف اللوجستية الذي يمكن أن يؤدي إلى وفورات مستدامة في التكلفة للعملاء.
Subramanian et al (٢٠١٦).	- أيضاًح نور لوجستيات الطرف الرابع (4PL) للتغلب على التحديات مثل العولمة والموارد المحدودة وتعب الأسواق الدولية وعدم الاستقرار المالي من خلال استخدام الفترات التشغيلية التعاونية.	- اقتراح مئة عاصر (تزامن الخدمات اللوجستية، وتوسيع السلسلة الصناعية، والقدرة العالية، والقدرة على الإبداع والابتكار، وتعاون الشركات، ومرونة سلسلة الإمداد) التي تشمل الفترات التشغيلية التعاونية. - بجانب تسليط الضوء على دور (القدرة على الإبداع والابتكار و مرونة سلسلة الإمداد) في استخدام (4PL) لزيادة القدرة التنافسية.
Mehmann and Teuteberg (٢٠١٦)	- وصف طريقة لإعادة هندسة عملية مناولة النقل باستخدام نهج لوجستيات الطرف الرابع 4PL داخل القطاعات النقل ذات الأحجام الكبيرة.	- استخدام نهج مقدم خدمات لوجستية الطرف الرابع (4PL) قد يكون هو الحل في زيادة الامتداد الفعال للموارد. - وأنه يدهم بشكل مباشر في تحسين عملية النقل الجيد.
(Mukhopadhyay and Setaputra, 2006)	- اقتراح استخدام لوجستيات الطرف الرابع (4PL) كمزود لخدمة المرتجعات. - تطوير مبادرات اتخاذ القرار الأمثل لكل من البائع ومقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL).	- من الحالات التي زادت فيها أرباح البائع و لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي الحالة عندما يتعاون الطرفان معاً في أداء الخدمات اللوجستية العمسية، واعتبار (4PL) بالمعنى الحقيقي للشريك الاستراتيجي.

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت التكامل في سلسلة الإمداد (SCI)

- تناولت دراسة (Yu et al., 2021) تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات من خلال تكامل سلسلة الإمداد بدايةً من الموردين ونهايةً بالعملاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بين الموردين والعملاء تعزز بشكل كبير من تحقيق نظام التكامل مع الموردين والعملاء وتكامل العمليات بسلسلة الإمداد داخل المنظمات، وأن نظام التكامل مع الموردين وتكامل العمليات يعزز من قدرة الأداء التشغيلي، وفي نفس الوقت تؤثر تكنولوجيا المعلومات بشكل غير مباشرة على الأداء المالي من خلال الأداء التشغيلي، كما توصلت إلى أن نظام التكامل مع العملاء له آثاراً إيجابياً على الأداء التشغيلي والأداء المالي، مع وجود تأثير غير مباشر على الأداء المالي من خلال الأداء التشغيلي.
- هدفت دراسة (Ramirez et al., 2020) إلى استكشاف السوابق ونتائج الأداء لتكامل سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والخارجي مع العملاء والموردين) من خلال عنصرين (الثقة والالتزام) بين أطراف سلسلة الإمداد في صناعة الأغذية الزراعية في أمريكا اللاتينية، وأشارت أنه لم تتناول الأدبيات المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد على نطاق واسع من قبل، وتم اختيار سلسلة إمداد الكينوا، وتم تحليل ديناميكيات تكامل سلسلة الإمداد لتقديم توصيات حول استراتيجيات التكامل والفوائد في القطاع الزراعي، وأكدت النتائج على أهمية الثقة والالتزام كعناصر تمكين لمبادرات تكامل سلسلة الإمداد في صناعة الأغذية الزراعية، وأشارت أنهم من العوامل الضرورية بشكل خاص هي إشراك المزارعين الذين هم أكثر الجهات الفاعلة في بداية سلسلة الإمداد والذين يتميزون بالعمل داخل مجموعات غير منظمة، وأكدت أيضاً من النتائج أن المستوى العالي من التكامل في هذه الأنواع من سلسلة الإمداد يعزز القدرة على تحسين الأداء التشغيلي، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على المؤشرات الاقتصادية الرئيسية.
- وبحثت دراسة (Shukor et al., 2020) في تأثير عدم اليقين البيئي والبراعة التنظيمية على تكامل سلاسل الإمداد وعلاقتها بمرونة سلسلة الإمداد والمرونة التنظيمية في الشركات الصناعية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين عدم اليقين

البيئي وتكامل سلسلة الإمداد بما في ذلك (التكامل مع العميل والمورد والتكامل الداخلي)، وتوصلت أيضاً إلى أنه يوجد علاقة قوية بين البراعة التنظيمية وتكامل سلسلة الإمداد، وتم إثبات أن عمليات تكامل سلسلة الإمداد لها تأثير إيجابي على مرونة سلسلة الإمداد للشركة والمرونة التنظيمية.

- وتناولت دراسة (Ataseven et al., 2020) العلاقات المتداخلة بين تكامل العرض وتكامل الطلب والتكامل الداخلي لسلسلة الإمداد في سياق الخدمات المصرفية الغذائية، وأشارت أن بعض الأبحاث السابقة قد تناولت علاقات تكامل سلاسل الإمداد بالربحية، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إدارة التكامل الداخلي تشكل حجر الأساس في التكامل مع الموردين والعملاء، وأنه لا وجود للتكامل الخارجي بدون وجود التكامل الداخلي أولاً، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في حالة بنوك الغذاء الغير الهادفة للربح والتي هي محل بحث الدراسة، أن التكامل الداخلي للعمليات الداخلية للمنظمة يؤثر إيجابياً على وجود التكامل الخارجي مع العملاء والموردين، وأن لتكامل الطلب أثراً أقوى على الأداء من تكامل العرض.

- وكما هدفت دراسة (Ganbold et al., 2020) إلى اختبار دور قدرة تكنولوجيا المعلومات من حيث (التطبيق متعدد الوظائف، وتطبيق سلسلة الإمداد واتساق البيانات) في تمكين تكامل سلسلة الإمداد من حيث (التكامل الداخلي والعملاء والموردين) وتأثير تكامل سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي للشركات من حيث الجودة والتسليم وتكلفة الإنتاج ومستوى المخزون وخدمة العملاء ومرونة مزيج المنتج، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على تكامل سلسلة الإمداد بإستثناء اتساق البيانات، والذي وجد أن له تأثيراً سلبياً على التكامل الداخلي، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن تكامل سلسلة الإمداد وخاصة تكامل العملاء له تأثير إيجابي وهام على جميع مؤشرات الأداء التشغيلي.

- وتناولت دراسة سلطان، (٢٠٢١) امكانية التعرف على تأثير التوافق بين شركاء سلسلة الإمداد على تكامل عملية سلسلة الإمداد من أجل تحسين قدرات سلسلة الإمداد وأداء المنظمة في شركات تجارة تجزئة الأغذية بالإسكندرية، وظهرت نتائج الدراسة أن هناك

تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوافق الفني والتوافق التشغيلي والتوافق الثقافي بين شركاء سلسلة الإمداد على تكامل عملية سلسلة الإمداد، وأن هناك تأثير إيجابي أيضاً ذو دلالة إحصائية لتكامل عملية سلسلة الإمداد على كل من قدرات سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي، في حين لا يوجد تأثير لتكامل سلسلة الإمداد على الأداء التنافسي، وكما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة الإمداد على كل من الأداء التشغيلي والأداء التنافسي.

- ودراسة الرشدي، (٢٠٢٠) التي هدفت إلى الوقوف على تأثير تكامل سلسلة الإمداد على أداء الأعمال بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية السعودية في ظل وجود المتغير الوسيط القدرات التنافسية، وتمثلت عينة البحث في مجموعة المنظمات التي تعمل في قطاع الغذائية وقطاع المنسوجات والملابس والجلود وقطاع الأخشاب ومنتجات الأثاث وقطاع الورق ومنتجاته، وقطاع المنتجات الكيماوية وقطاع مواد البناء وقطاع المنتجات الهندسية، وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على توزيع قائمة استقصاء لتحقيق غرض البحث، وأهم ما توصل اليه الدراسة هو أنه يوجد تأثير إيجابي لمستوى تكامل سلسلة الإمداد على أداء الأعمال، وأن القدرات التنافسية المتغير الوسيط يؤثر إيجابياً على العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد المتغير المستقل وأداء الأعمال المتغير التابع.

- هدفت دراسة أبو زيد و الحياوي، (٢٠٢٠) إلى بيان الأثر المباشر لتكامل سلسلة الإمداد باستخدام البعدين (التكامل الداخلي والتكامل الخارجي) في أداء المنتجات الجديدة، وبيان الأثر الغير مباشر من خلال مقدرات ابتكار المنتجات لدى الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في الأردن، وفي سبيل ذلك اعتمدت الدراسة على عدد من الدراسات السابقة واستخدام عينة بحثية قوامها ٢٠٥ شركة، واستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والتدرجي والتفاعلي لاختبار فرضيات الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتكامل في سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والخارجي) والعلاقة التكميلية في مقدرات إبتكار المنتجات، كما يوجد أثر لتكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة من خلال التكامل الخارجي، وأثبتت الدراسة أن مقدرات ابتكار

المنتجات تتوسط بشكل جزئي أثر تكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة، وأهم ما اوصت به الدراسة هو ضرورة تعزيز تطبيق تكامل سلسلة الإمداد بالشكل الذي ينعكس إيجابياً في الابتكار وأداء المنتجات الجديدة.

- دراسة سلطان، (٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على تأثير تكامل سلسلة الإمداد باستخدام ابعاده (التكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء، والتكامل الداخلي) على الابتكار الفني في ظل وجود عمليات المعرفة في شركات الصناعات الدوائية المصرية، فمن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على عمليات إدارة المعرفة، في حين لا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على عمليات إدارة المعرفة، وأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الابتكار الفني، بينما لا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على الابتكار الفني. وأهم ما توصل إليه الدراسة من نتائج هي أن عمليات إدارة المعرفة تعد وسيط جزئي بين التكامل الداخلي والابتكار الفني، وأن عمليات إدارة المعرفة لا تعد وسيط بين كل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين والابتكار الفني. وفي دراسة سلطان، (٢٠١٦) أيضاً التي هدفت إلى التعرف على تأثير تكامل سلسلة الإمداد على كل من استجابة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية في عدد من شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص المصري، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم صياغة سبع فروض بحثية والاعتماد على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وتم التوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الميزة التنافسية وأنه لا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على الميزة التنافسية، بينما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من التكامل الداخلي والتكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء على استجابة سلسلة الإمداد للمنظمة، وأخيراً يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستجابة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية.

- دراسة رشوان، (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على أثر تكامل سلاسل الإمداد على أداء الشركات العاملة في عدة صناعات مختلفة بالقطاع السوق المصري، مجتمع الدراسة

كان عبارة عن الشركات الصناعية الكبيرة ومتوسطة الحجم المقيدة بالبورصة المصرية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على توزيع قائمة استقصاء في جمع البيانات الأولية، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أنه يوجد تأثير إيجابي لمستوى التكامل الداخلي على التكامل مع العميل، والأداء الموجه بالعميل، والأداء الموجه بالمورد، كما توصلت الدراسة إلى الأداء الموجه بالعميل والأداء الموجه بالمورد قد أثر إيجابياً على الأداء في الشركات محل الدراسة.

- وأخيراً هدفت دراسة الشعار، (٢٠١٤) إلى التعرف على أثر التكامل في سلسلة الإمداد من خلال استجابة سلسلة الإمداد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة، وتم التوصل إلى أن التكامل في سلسلة الإمداد من خلال الأبعاد (التكامل الاستراتيجي، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي) يؤثر في استجابة سلسلة الإمداد، وأن التكامل في سلسلة الإمداد يؤثر في الأداء التشغيلي، وأن استجابة سلسلة الإمداد تؤثر في الأداء التشغيلي، وأخيراً أن استجابة سلسلة الإمداد لا تتوسط أثر تكامل سلسلة الإمداد في الأداء التشغيلي، وأهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة رفع مستوى الثقة والصدق والإلزام والاهتمام بمصلحة كل طرف من أطراف سلسلة الإمداد للحفاظ على مستوى جيد من التكامل في سلسلة الإمداد، ومن الضروري العمل على تحسين مستوى الاستجابة لسلسلة الإمداد للأسواق ولأي من التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل السوق من خلال إعادة هيكلة وتبسيط إجراءات العمل.

جدول رقم (٥): الدراسات الرئيسية التي اجريت حول تكامل سلسلة الإمداد SCI

الدراسة	الأبعاد	النتائج
Yu et al (٢٠٢١)	- تكامل عملاء. - تكامل موردين. - تكامل عمليات.	- تكنولوجيا المعلومات تبرز من نظام التكامل مع الموردين والعملاء وتكامل العمليات. - نظام التكامل مع الموردين وتكامل العمليات يبرز من الأداء التشغيلي.
Ganbold et al (٢٠٢٠)	- تكامل عملاء. - تكامل موردين. - التكامل الداخلي.	- قدرة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على تكامل سلسلة الإمداد. - باستثناء اساق البيانات، والذي وجد أن له تأثير سلبي على التكامل الداخلي. - تكامل سلسلة الإمداد وخاصة تكامل العملاء، له تأثير إيجابي على جميع مؤشرات الأداء التشغيلي.
Shukor et al (٢٠٢٠)	- تكامل عملاء. - تكامل موردين. - التكامل الداخلي.	- هناك علاقة قوية بين عدم اليقين البيئي وتكامل سلسلة الإمداد من (تكامل عملاء وموردين والتكامل الداخلي). - يوجد علاقة قوية بين البراعة التنظيمية وتكامل سلسلة الإمداد. - تم إثبات أن عمليات تكامل سلسلة الإمداد لها تأثير إيجابي على مرونة سلسلة الإمداد للشركة والمرونة التنظيمية.
Ramirez et al (٢٠٢٠)	- (التكامل الداخلي والخارجي مع العملاء والموردين).	- أظهرت النتائج أن المستوى العالي من التكامل في هذه الأنواع من سلسلة الإمداد يبرز الغيرة على تحسين الأداء التشغيلي، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على المؤشرات الاقتصادية الرئيسية.
Ataseven et al (٢٠٢٠)	- تكامل العرض. - تكامل الطلب. - التكامل الداخلي لسلسلة الإمداد.	في حالة للبنوك الخداء الخبر الهدافة للتربح محل الدراسة يجب أن يكون التكامل الخارجي سابقاً للتكامل الداخلي. - وأن تكامل الطلب له تأثير أقوى على الأداء من تكامل العرض.
(سلطان، ٢٠٢١)	- تكامل عملية سلسلة الإمداد.	- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتكامل عملية سلسلة الإمداد على كل من قدرات سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي.
(أبو زيد و الحباري، ٢٠٢٠)	- التكامل الداخلي. - التكامل الخارجي.	- يوجد أثر للتكامل في سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والخارجي) والعلاقة التكميلية في مقدرات ابتكار المنتجات. - يوجد أثر لتكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة من خلال التكامل الخارجي.
(سلطان، ٢٠١٩)	- التكامل مع الموردين. - التكامل مع العملاء. - التكامل الداخلي.	- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على عمليات إدارة المعرفة. - ولا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على عمليات إدارة المعرفة. - ويوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الابتكار القي.

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت التسويق الرقمي

- عمدت دراسة (Setkute and Dibb, 2022) إلى الكشف عن العوائق التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة (B2B) والكشف عن الممارسات الرقمية التي تعمل لصالحهم، وأشارت إلى أنه على الرغم من الفوائد المعترف بها على نطاق واسع للتسويق الرقمي إلا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعد بطيئة في تبني هذه الممارسات الرقمية والإستفادة من خصائص التسويق الرقمي، وأن ممارسات التسويق توجد بشكل كبير في التسويق (B2C) أو في الشركات الكبيرة، وبالتالي هدفت هذه الدراسة إلى زيادة فهم التسويق الرقمي في التسويق (B2B) بين الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام منهجية البحث النوعي للتركيز على هذه الممارسات التسويقية الغير مكتشفة سابقاً في آليات التسويق (B2B) المتبعة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل مع صناعة النفط والغاز، وقامت الدراسة بتحديد العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بسياق التسويق (B2B) للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تؤثر وتعمل كعوائق أمام ممارسات التسويق الرقمي، وكشفت عن النمط المميز لممارسات التسويق الرقمي الناشئة عن العوامل والدور المحدود لممارسات التسويق التقليدي. وقد توصلت الدراسة إلى أهم عوائق استخدام ممارسات التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة هي متمثلة في الموارد المحدودة لهذا النوع من الشركات التي تؤهلها إلى تطبيق ممارسات التسويق الرقمي، وأن معظم المديرين في هذه الشركات الصغيرة يميلون إلى أن يكونوا من جيل أقدم في إتباع أدوات تسويقية تقليدية، مع تفضيلهم لاستخدام أنشطة المبيعات التقليدية والعمل المتبادل وجهاً لوجه مع العميل، وأنهم يعتقدون أن التسويق الرقمي يكمن دوره فقط في توفير داعم لممارسات التشغيل الخاصة بهم.
- وتناولت دراسة (Hagen et al., 2022) أنشطة التسويق الرقمي من خلال شراكات إدارة الأماكن الهولندية: وأشارت أن أنشطة التسويق الرقمي يوجد اختلاف جذري في توظيفها بين شراكات إدارة الأماكن، ووضحت أن الفجوة البحثية للدراسة

تكمن في أنه لا يوجد دراسات سابقة تبحث في العوامل التي تؤثر على استيعاب أنشطة التسويق الرقمي، وأن هذه الدراسة تعد هي التجربة الأولى في تطبيق وجهة نظر قائمة على الموارد لملء هذه الفجوة البحثية في الأدبيات السابقة، واعتمدت الدراسة على عمل استطلاع عبر الإنترنت حول أنشطة التسويق الرقمي الجماعي بين ١٦٤ ممثلاً رسمياً لشركات إدارة الأماكن في مناطق التسوق الحضرية بدولة هولندا، واستخدام تحليلات الانحدار لفحص مدى تأثير موارد شركات إدارة الأماكن على اعتماد وتحديث قنواتي التسويق الرقمي الأكثر استخداماً: مواقع الويب وصفحات وسائل التواصل الاجتماعي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاعتماد على قنوات التسويق الرقمي الجماعي يتأثر بشدة بالموارد المادية التي تميز منطقة التسوق نفسها، وأن تكرار تحديث هذه القنوات يتأثر أكثر بالموارد التنظيمية لشركات إدارة الأماكن، بالإضافة إلى أن الاختيار الاستراتيجي لشركات إدارة الأماكن يؤدي لنشر الموارد البشرية والمالية لصالح أنشطة التسويق الرقمي الجماعي وإلى زيادة استخدام هذه الأنشطة، وأكدت أيضاً أنه يتم تعزيز هذا التأثير من خلال مهارات التسويق الرقمي المكتسبة من الخبرات السابقة والتي تساهم في زيادة وتيرة التحديث المعتمدة للقنوات.

- وكما هدفت دراسة (Apasrawirote et al., 2022) إلى تعزيز فهم قدرة التسويق الرقمي من خلال إجراء مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة على مستوى الشركة، وأعدت الدراسة على التصنيف ووضع المنهجيات النوعية في سياقها لمراجعة الأدبيات، وذلك باستخدام قواعد بيانات Scopus للحصول على ١٤٣ ورقة بحثية تمت مراجعتها من قبل ٥٧ مجلة علمية، تم تحليل الفجوات البحثية في قدرات مفهوم التسويق الرقمي وتولييفها وتقديمها كتصنيف جماعي مع طرح إطار الاتجاه المستقبلي المقترح لمفهوم التسويق الرقمي، وتوصلت الدراسة أن قدرات التسويق الرقمي هي عنصر هام لقياس أداء الأعمال ومفتاح رئيسي في تحسين أداء الأعمال للمنظمات، كما إقترحت الدراسة أبعاد لإطار قدرات التسويق الرقمي في تحديد اتجاهات بحثية جديدة لكل من فروع التسويق وتكنولوجيا المعلومات.

- وهدفت دراسة (Dabas et al., 2021) إلى استكشاف تجربة اعتماد أدوات التسويق الرقمي من قبل رواد المطاعم أو أصحاب المطاعم في المملكة المتحدة والهند، وإستدنت في جمع البيانات الأولية على منهج البحث النوعي بإجراء مقابلات شخصية متعمقة مع أصحاب المطاعم لفهم مدى اعتماد أدوات التسويق الرقمي وكيف تبنا التغيير الرقمي في إدارة عملياتهم التجارية، وقد وجهت الدراسة نتائجها نحو إبراز التغييرات الرئيسية في سلوك المستهلك واستعداد أصحاب المطاعم لاعتماد الأدوات الرقمية لتسويق في أعمال المطاعم، وأن التسويق الرقمي يساعد أصحاب المطاعم في عملية الاحتفاظ بالعملاء لفترة أطول، وأشارت أيضاً أنه من الواضح أن هناك فجوة واضحة بين المطعم في الهند والمملكة المتحدة فيما يتعلق بتبني أدوات التسويق الرقمي، وقد أوصت بأنه يتعين على المطاعم في الهند تسخير الوسيط الرقمي كأداة استراتيجية للتسويق.
- كما هدفت دراسة (Kapoor and Kapoor, 2021) إلى تحليل اعتماد وتفضيل أدوات التسويق الرقمي في فنادق الخمس نجوم بالهند، واستهدفت أيضاً معرفة نطاق الذكاء الاصطناعي والتحديات المتعلقة بتطبيقه، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي في جمع البيانات الأولية، حيث تم جمعها من خلال إجراء مقابلات هاتفية بعضها في شكل استبيان والبعض الآخر من خلال عقد إجتماعات مع مديرين الإدارات العامة ومديري الاتصالات التسويقية في ٣٠ نيودلهي/فنادق منطقة العاصمة الوطنية (NCR) على التوالي، وذلك من أجل فهم الانتقال من عصر التسويق التقليدي إلى عصر التسويق الرقمي، وكيف يستخدمون أدوات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي معرفة كيف أفادت الرقمنة الصناعة في جوانب مختلفة ومقارنتها بأساليب التسويق التقليدية، والكشف عن مستقبل الذكاء الاصطناعي في مجال الضيافة الهندي، وقد أشارت الدراسة أنه لم يتم إجراء مثل هذه الدراسة على وجه التحديد في استهداف الفنادق الخمس نجوم في السوق الهندي، وبالتالي سوف تساعد نتائجها الصناعة الهندية على استكشاف وجودها الرقمي وتعزيزه من خلال اقتراح عناصر المزيج المناسب من كلٍ من الأساليب التقليدية والرقمية للتسويق.

- تناولت أيضاً دراسة (Shankar et al., 2021) الاتصالات التسويقية الرقمية في الأسواق العالمية، وأشارت أن الاتصال عبر الوسائط الرقمية أو الإلكترونية بين الشركات والمستهلكين قد زادت بشكل ملحوظ لاسيما خلال حقبة COVID-19، فقد عمدت الدراسة إلى إقترح إطار لتحليل اتصالات التسويق الرقمي على طول أربعة أشكال رئيسية، من شركة إلى مستهلك (B2C)، ومن شركة إلى شركة (B2B)، ومن عميل إلى مستهلك (C2C)، ومن عميل إلى شركة (C2B)، وذلك بمراجعة وتلخيص الأدبيات خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٢١ في هذه الثنائيات لإتصالات التسويقية الرقمية على طول أربعة مكونات رئيسية: (الأهداف، القنوات والوسائط والمنصات، المحتوى؛ والاستجابات)، وقد جدت الدراسة أن الأبحاث الموجودة في الاتصالات التسويقية الرقمية قد انصبت في الغالب على المستوى الوطني بدلاً من المستوى العالمي، على الرغم من سهولة اختراق التسويق الرقمي للحدود الوطنية، وبالتالي انصبت هذه الدراسة نحو تحديد الثغرات والأسئلة البحثية الرئيسية في كل من الثنائيات السابقة على طول الأربعة المكونات الرئيسية، كما اشارت الدراسة أن نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة قدمت رؤى مثيرة للاهتمام حول كيفية ازدياد أعداد مستخدمي الأجهزة الرقمية والوسائط والمنصات ومدى تفاعلهم عليها. وظهرت النتائج أن المستهلكين يتواصلون على نطاق واسع مع بعضهم البعض من خلال مجموعات المستخدمين والشبكات والمجتمعات الافتراضية، فتحول العديد من المستهلكين إلى مؤثرين أو دعاة للتفاعل مع العلامات التجارية، وضحت الدراسة في نتائجها أيضاً أن القنوات الرقمية والوسائط والمنصات توفر طرقاً متعددة لتواصل مع العملاء، وأن الاتصالات التسويقية من العميل إلى الشركة C2B تسهل من تطوير المنتجات الحالية وإبتكار منتجات جديدة، وتعديل العروض، وتوقعات الطلب، زيادة رضا العملاء، وزيادة الولاء، وتمثل الاتصالات التسويقية C2B فرصة فعالة من حيث التكلفة ومباشرة للشركات في تقديم خدمة أفضل للعملاء.

- كما هدفت دراسة (Dunakhe and Panse, 2021) إلى مراجعة الأدبيات حول موضوع "تأثير التسويق الرقمي" على مدى السنوات الثماني الماضية، والتي نُشرت في العديد من المجالات البحثية البارزة خلال هذه الفترة، فكان الهدف الرئيسي للدراسة هو العمل كنقطة انطلاق للعديد من الأبحاث المستقبلية في مجال التسويق الرقمي، وكذلك للحصول على نظرة عامة وفهم الثغرات البحثية ذات الصلة بمجال التسويق الرقمي، وخصلت نتائج الدراسة إلى أن جهود التسويق الرقمي تؤثر بشكل مباشر على نية الشراء لدى العميل، وكشفت أيضاً على أنه سوف يتلاشى قريباً التمييز بين مصطلح "التسويق" ومصطلح "التسويق الرقمي"، حيث أن كافة اساليب التسويق الحديث في الوقت الراهن لا بد لها أن تحتوي على أداة رقمية أو أكثر في التواصل مع العملاء.
- في حين أن دراسة (Herhausen et al., 2020) قد تناولت الفجوة في إمكانيات التسويق الرقمي ومعالجتها للحصول على رؤى لفهم كيفية هيكله وتكوين معرفتنا وممارستنا للتسويق الرقمي، واعتمدت في ذلك على المنظور القائم على الموارد كإطار تنظيمي، وقامت بمراجعة بشكل منهجي ١٢٩ مقالاً أمتدت على مدى عقدين من البحث لتحديد إمكانيات التسويق الرقمي في الشركات الصناعية، ومن هذا التحليل حددت الدراسة أربعة محاور رئيسية لإمكانيات التسويق الرقمي: القنوات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والعلاقات الرقمية، والتقنيات الرقمية، وقامت بعد ذلك باختبار هذه المعرفة من خلال الممارسات الإدارية في إجراء مسح عبر الإنترنت لـ ١٦٩ مديراً، تم تصميمه لإنشاء ذخيرة من احتياجات القدرة التسويقية الحالية والمستقبلية للشركات الصناعية، ومنها حددت الدراسة فجوتين في القدرات التسويقية: فجوة الممارسة والتي تحدد النقص بين الممارسات الحالية للمديرين وقدراتهم التسويقية الرقمية المثالية؛ والفجوة المعرفية والتي توضح وجود فجوة بين تحولات التسويق الرقمي في الشركات الصناعية والمعرفة العلمية الموجودة.
- وكان الغرض من دراسة (Taiminen and Karjaluoto, 2015) تقديم رؤى حول استخدام التسويق الرقمي وتحديد أهدافه والوقوف على مميزاته التي يختص

بها عن أنواع التسويق التقليدية، مع فحص العوامل التي تؤثر على تبني واستخدام قنوات التسويق الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكشفت نتائج الدراسة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تستخدم الإمكانيات الكاملة للأدوات الرقمية الجديدة في العملية التسويقية، وبالتالي فهي لا تستفيد من الفرص التي توفرها ولا تسفيد من مميزات التسويق الرقمي، علاوة على ذلك فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة بعيدة عن فهم التغيير الأساسي في طبيعة الاتصال الناتج عن الرقمنة، وتتنظر إلى طبيعة عملها بأنه ليس له حاجة في إتباع أدوات التسويق الرقمي وذلك لصغر حجم المنظمة وقل مواردها.

- وتناولت دراسة محمد، (٢٠٢٠) دور التسويق الرقمي في التأثير على القيمة المدركة لعملاء الخطوط الجوية المصرية والوقوف على مدى اختلاف الآراء في تفضيل أدوات التسويق الرقمي والقيمة المدركة باختلاف الشركة الناقلة وهوية العميل، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تتمثل في: يوجد علاقة ارتباط دال بين الأبعاد الرئيسية للتسويق الرقمي والقيمة المدركة للعملاء، ويوجد تأثير دال لأبعاد التسويق الرقمي الرئيسية في القيمة المدركة للعملاء، وأنه لا توجد فروق دالة في تفضيل أدوات التسويق الرقمي باختلاف الشركة الناقلة في حين أنه توجد تلك الفروق باختلاف هوية العميل. وأهم ما اوصت به الدراسة هو ضرورة الاهتمام بأبعاد التسويق الرقمي (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، والتواصل)، والحفاظ على استخدام أدوات التواصل الرقمية في العملية التسويقية، المتمثلة في (التسويق عبر المواقع الإلكترونية، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق عبر الهاتف).

- وأخيراً؛ هدفت دراسة يحيى و قرابصي، (٢٠١٩) إلى توضيح التحدي الذي يمكن من خلال مواكبة ما يشهده العالم من تحولاً رقمياً في جميع المجالات وقطاعات الأعمال، ومواكبة التأثير الدائم والمتزايد باستمرار من خلال فهم التغيرات الأخيرة في العالم بالتحول من استخدام اساليب التسويق التقليدية إلى التسويق الرقمي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه في سباق التحول الرقمي تحتاج المؤسسات من الدرجة

الأولى إلى تحديد منتجات وخدمات رقمية جديدة، واستخدام أساليب جديدة لتسويق هذه المنتجات، وإتباع قنوات توزيع جديدة من أجل تحسين تفاعل العملاء مع علامتها التجارية.

جدول رقم (٦): الدراسات الرئيسية التي تناول أبعاد قياس التسويق الرقمي

النتائج	أهدافها	الدراسة
عوائق استخدام ممارسات التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة، ممثلة في: - الموارد المحدودة لهذا النوع من الشركات. - معظم المدبرون في هذه الشركات يميلون إلى أن يكونوا من جيل القديم في إتباع أدوات تسويقية تقليدية، مع تفضيلهم لاستخدام أنشطة المبيعات التقليدية.	- هدفت إلى الكشف عن العوائق التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة (B2B). - والكشف عن الممارسات الرقمية التي تعمل لصالحهم. - هدفت هذه الدراسة إلى زيادة فهم التسويق الرقمي في التسويق (B2B) بين الشركات الصغيرة والمتوسطة.	(Setkute and Dibb, 2022)
- وجهت الدراسة نتائجها نحو إبراز الاختيريات الرئيسية في سلوك المستهلك واستخدام أصحاب المطاعم لاعتماد الأدوات الرقمية لتسويق أعمال المطاعم. - وأن التسويق الرقمي يساعد أصحاب المطاعم في عملية الاحتفاظ بالعملاء لفترة أطول.	- هدفت إلى استكشاف تجرية اعتماد أدوات التسويق الرقمي من قبل رواد المطاعم أو أصحاب المطاعم في المملكة المتحدة والهند. - وفهم مدى اعتماد أدوات التسويق الرقمي وكيف تبنيوا الاختير الرقمية في إدارة عملياتهم التجارية.	(Dabas et al., 2021)
- أن التسويق الرقمي يؤثر بشكل مباشر على نية الشراء لدى العميل. - وأنه سوف يتلاشى قريباً التمييز بين "التسويق" و"التسويق الرقمي". - وأن كافة أدوات التسويق الحديث لأبد من أن تحتوي على عنصر التسويق الرقمي.	- الهدف الرئيسي من الدراسة هو العمل كقناة انطلاق للبحث من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال. - الحصول على نظرة عامة وفهم التغيرات البحثية ذات الصلة بمجال التسويق الرقمي.	Dunakhe and Panse (٢٠٢١)
- أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تستخدم الإمكانيات الكاملة للأدوات الرقمية الجديدة، ولا تستخدم من الفرص التي توفرها. - وأنها بحاجة عن فهم الاختير الأساسي في عملية الاتصال الناتج عن الرقمنة.	- تقديم رؤى حول استخدام وأهداف التسويق الرقمي. - وفحص العوامل التي تؤثر على تبني واستخدام قنوات التسويق الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.	Taiminen and Karjaluto (٢٠١٥)
- هناك علاقة ارتباط دال بين الأبعاد الرئيسية للتسويق الرقمي والقيمة المدركة للعملاء. - ويوجد تأثير دال لأبعاد التسويق الرقمي الرئيسية في القيمة المدركة للعملاء.	- دور التسويق الرقمي في التأثير على القيمة المدركة لعملاء الخطوط الجوية المصرية. - ومدى اختلاف الآراء في تفضيل أدوات التسويق الرقمي والقيمة المدركة باختلاف الشركة الناطقة وهيئة العميل.	(محمد، ٢٠٢٠)
- لحاج المؤسسات في الدرجة الأولى إلى تحديد منتجات وخدمات رقمية جديدة، وأشكال جديدة للتسويق، وقنوات توزيع جديدة من أجل تفاعل العملاء معها.	- إضاح الأحدث ومواكبة ما يشهده العالم من تحولاً رقمياً في جميع قطاعات الأعمال. - مواكبة التأثير الدائم والمتزايد بفهم الاختير الأخيرة للتحول الرقمي إلى الرقمي في مجال التسويق.	(بجلاوي وقرابصي، ٢٠١٩)

المصدر: إعداد الباحث

- رابعاً: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين مقدمي الخدمات اللوجستية وتكامل سلسلة الإمداد
- قامت دراسة (Pengman et al., 2022) بمراجعة دور مقدمي الخدمات اللوجستية في سلسلة الإمداد العالمية نحو تحقيق ميزة تنافسية، وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) لدعم الميزة التنافسية في سلسلة الإمداد العالمية، كما أنها قدمت تصور لمفهوم LSP وعلاقته بالميزة التنافسية بناءً على نظرية ومفهوم إدارة سلسلة الإمداد من خلال مراجعات الأدبيات ومعلومات المصادر الثانوية من الكتب والأوراق البحثية والوثائق المنشورة وقواعد البيانات عبر الإنترنت، وتم استخدام الطريقة الوصفية للحصول على النتائج النهائية، وأشارت النتائج إلى أن مقدموا الخدمات اللوجستية يحتاجون إلى تطوير استراتيجياتهم وتحسين القدرة في تقديم خدمة عالية الجودة مثل الكفاءات اللوجستية وقدرات الابتكار، وأن مهارات تكنولوجيا المعلومات (IT) لمقدمي الخدمات اللوجستية هي أمراً ضرورية لتعزيز الموارد التنظيمية وأداء خدمات مرضية للغاية في كل جزء من سلسلة الإمداد للحفاظ على القدرة التنافسية العالمية.
 - ودراسة (Duong and Paché, 2022) التي كان الغرض منها هو تقييم العلاقة بين القدرة على دمج الموارد مع مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) في سياق تكامل سلسلة الإمداد، حيث تناولت الدراسة التكامل المعلوماتي، والتكامل العلائقي والمرونة من مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) في الاقتصادات الانتقالية، وكانت الدولة محل الدراسة هي فيتنام، وذلك نظراً لما تواجه شركات الخدمات اللوجستية الفيتنامية من منافسة قوية للغاية من الكيانات الخارجية، مما يتطلب منها تحسين قدرتها التنافسية وتعزيزها باستمرار، وتحقيقاً لهذه الغاية تطورت الدراسة استخدام مفهوم الإستعانة بمصادر خارجية من مقدمي الخدمات اللوجستية الأساسية مثل نقل وتخزين البضائع إلى تقديم خدمات متكاملة تلبي جميع احتياجات العملاء. وأظهرت نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من ١٥١ مديراً من مقدمي الخدمات اللوجستية الفيتناميين أن هناك تأثيراً إيجابياً لقدرة تكامل المعلومات وقدرة التكامل العلائقي على مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) في تقديم الخدمات للعملاء.

- دراسة (Kalkan and Aydın, 2020) التي كان الهدف منها هو فحص دور وقدرات الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) في مرونة سلسلة الإمداد وأداء الشركات، بالإضافة إلى فحص العلاقة بين مرونة سلسلة الإمداد وأداء الشركات، وهدفت أيضاً إلى سد الفجوة في الأدبيات البحثية السابقة حول العلاقة بين أبعاد قدرة مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وسرعة سلسلة الإمداد وأداء الأعمال، وقامت الدراسة بجمع البيانات الأولية من ٥٨ مسئول من كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين في وظائف الخدمات اللوجستية وسلسلة الإمداد من شركات عملاء مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في تركيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن التكامل وسلسلة الإمداد هما ممارسات مناسبة للتوسط في تأثير استراتيجيات سلسلة الإمداد المرنة، وعلى أداء الشركة لممارسي سلسلة الإمداد، كما اشارت النتائج أيضاً إلى أن الشركات تستفيد بشكل كبير إذا فكرت في الاستعانة بمصادر خارجية في أنجاز مهامها اللوجستية، مثل مقدمي الخدمة اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) جنباً إلى جنب مع استراتيجية تكامل سلسلة الإمداد الخاصة بهم.
- وعمدت دراسة (Grant, 2019) إلى تحليل اثنين من مقالات إدارة التسويق الصناعي التي تم الاستشهاد بهم بشدة في تكامل سلاسل الإمداد و الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية، وعملت على إعادة النظر في الموضوعات المنبثقة من هذين الموضوعين الرئيسيين؛ مثل مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث (3PL)، والاستعانة بمصادر خارجية والكفاءة الأساسية للميزة التنافسية، والعلاقات ودمج الأطراف الفاعلة في سلسلة الإمداد. وكانت فرضية مقالة Hertz and Alfredsson (٢٠٠٣) هي التحقيق في الخيارات الإستراتيجية وراء دخول الشركات إلى قطاع الصناعة المتنامي لمقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث (3PL) فيما يتعلق بعلاقتهم مع العملاء (المستوى ١) والعملاء (المستوى ٢) في سلسلة الإمداد، وبالتالي ركزت هذه الدراسة على أنشطة سلسلة الإمداد في الجزء الأمامي منها المتعلق بالعملاء وتجاهلت أنشطة الجزء الخلفي مع الموردين في سلسلة الإمداد المتكاملة، وعرضت الدراسة القدرات العامة لمقدمي لوجستيات الطرف الثالث (3PL) للتكامل مع العملاء

وحل المشكلات في علاقات شبكة سلسلة الإمداد، وتوصلت إلى أن التكامل مع العملاء أقرب إلى التحقق من خلال تطبيق مفهوم مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وذلك لقدرته على تقديم وحدات مختلفة من الخدمات اللوجستية بكفاءة ومسئولية أكثر عن لوجستيات الطرف الثالث (3PL)، وأن الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الأعمال غير الأساسية يساهم في زيادة كفاءة المنظمة في أداء نشاطها الأساسي مع تقليل التكاليف و إنشاء ميزة تنافسية للمنظمة ودفعها نحو مستويات عالية من التكامل مع العملاء وحل المشكلات داخل سلسلة الإمداد.

- وأخيراً قد تناولت دراسة (Fulconis and Paché, 2018) مراقبة سلسلة الإمداد باستخدام مقدموا LSPs و 4PL كمنسقين للأنشطة سلسلة الإمداد، وأظهرت في نتائجها أن النموذج اللوجستي بمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يعمل باستمرار على تطوير خطط مراقبة سلسلة الإمداد بناءً على تجميع ديناميكي للموارد، وأنه في ظل ما تشهده سلاسل الإمداد المعاصرة من موجات متتالية من التغييرات فيما يتعلق بكلٍ من التقنيات (إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة) والتغير في سلوكيات الشراء مثل (التخصيص الشامل، والحاجة إلى التنفيذ السريع في توفير المنتج، بأقل تكلفة) فيلزم وجود ممثل خارجي يمكنه بناء سلاسل إمداد متناسقة قوية تعمل كمرجع مشترك لمختلف الجهات الفاعلة، وهو دور مقدمي الخدمات اللوجستية LLPS و 4PL، الذين لديهم معرفة وثيقة بمختلف المتطلبات اللوجستية، ولديهم القدرة على إضفاء الطابع الرسمي على سلاسل الإمداد ومراقبتها، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن مقدمي لوجستيات LLPS و 4PL يمتلكون ميزة تنافسية هامة متمثلة في خبراتهم وقدراتهم على التنسيق وتنفيذ ومراقبة أنشطة سلسلة الإمداد بتكلفة منخفضة ومقبولة يصعب تقليدها من جانب الشاحنين.

- وكما هدفت دراسة (Pavlić Skender et al., 2017) إلى تحليل وفهم مصطلح مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) مع تحديد وظائفه وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال، وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن مفهوم مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) قد تناولته العديد الأبحاث الأكاديمية لفترة طويلة نسبياً، إلا أنه لا يزال حتى الآن لا يجد الإهتمام الكافي في التطبيق من جانب المنظمات، فحرصت هذه الدراسة

على تقديم نموذجاً مفاهيمياً تطبيقي يستند على الأبحاث التي تم إجراؤها عن مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL). وقد أظهرت نتائجها أن مفهوم مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) لم يتم دمجه بشكل كافٍ في حلول سلسلة الإمداد المعاصرة، على الرغم من تزايد الطلب عليه بشكل واضح نتيجة لدوره الفعال في إدارة سلسلة الإمداد، وساهمت هذه الدراسة بتوفير إطاراً مفاهيمياً قائم على المعرفة لفهم قيمة إدراج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في الحلول المعاصرة لإدارة سلاسل الإمداد.

- في حين أن دراسة (Hingley et al., 2011) قد وجدت أن هناك ندرة في الأدبيات التي تناولت التعاون الأفقي بين تجار التجزئة في البقالة والموردين والخدمات اللوجستية التابعة لجهات خارجية مثل لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، فسعت الدراسة إلى التحقيق في العوائق التي تحول دون استخدام إدارة الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) كمحفز للتعاون الأفقي لسلسلة الإمداد، وتم إجراء مقابلات شبة منظمة مع ثلاثة موردين وثلاث من مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) وبعض من تجار التجزئة لجمع البيانات الأولية، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أنه يمكن لكبار مقدمي الخدمات اللوجستية إنشاء إدارة لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) ولكن حجم الاستثمارات المطلوبة للقيام بذلك تعد عاملاً رادعاً نحو القيام بهذا النهج الحديث في مجمل الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs)، فيعتقد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن تبني مفهوم مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) سوف يؤثر سلباً على ديناميكية تجار التجزئة والموردين ولكن في نفس الوقت سيوفر العديد من الفوائد المحتملة للمنظمة، مثل الحفاظ على التحكم في سلسلة الإمداد، وخفض تكاليف اداء الخدمات اللوجستية.

- وتناولت دراسة (Yao, 2010) تحليل تحسين القرار على تكامل موارد سلسلة الإمداد في لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وحللت خصائص تكامل موارد سلسلة الإمداد في وضع لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، فقد قامت الدراسة بإعداد النموذج والخوارزمية على النظريات والطرق الكمية للتكامل في وضع لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وتناولت الدراسة الخصائص المعقدة لتكامل موارد سلسلة الإمداد وتدمج طرق الحل للعديد من العلاقات المهمة في عملية التكامل، وكما أنها تناولت الطريقة الكمية لتحسين تكامل الموارد والتنوع المعقد للموارد المراد دمجها في لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وكذلك متطلبات الموارد المختلفة للعملاء ومتطلبات تكامل الموارد لنظام سلسلة الإمداد، وقامت الدراسة بإعداد إطار تشغيلي من خلال دراسات الحالة للمؤسسات التي تم مسحها بجانب التحليلات التجريبية لتكامل موارد

سلسلة الإمداد، وبناءاً على ذلك اقترحت الدراسة طريقة تحسين القرار لتكامل موارد سلسلة الإمداد في لوجستيات الطرف الرابع (4PL) بناءً على الاستكشاف والتحليلات والحكم على العوامل المهيمنة في عمليات التكامل، وأشارت أن وضع تكامل لوجستيات الطرف الرابع (4PL) ينتمي إلى حدود مجال إدارة سلسلة الإمداد بشكل أساسي، وقد اوصت إلى أنه يجب أن نولي مزيداً من الاهتمام ومزيداً من التحليل العميق حول العلاقات المعقدة بين العوامل المختلفة لتوجيه ممارسة تكامل لوجستيات الطرف الرابع (4PL) مع استراتيجية تكامل سلاسل الإمداد، واستغلال المزيد من المزايا في دمج موارد سلسلة الإمداد بواسطة مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL).

جدول رقم (٧): الدراسات التي تناولت العلاقة بين مقدمي الخدمات اللوجستية والتكامل في سلسلة الإمداد

النتائج	اهداف الدراسة	الدراسة
- يحتاج مقدموا الخدمات اللوجستية إلى تطوير استراتيجياتهم وتحسين القدرة لتقديم خدمة عالية الجودة. - مهارات تكنولوجيا المعلومات (IT) لمقدمي الخدمات اللوجستية أمراً ضرورياً لتعزيز الموارد التنظيمية وأداء خدمات مرضية في كل جزء من سلسلة الإمداد للحفاظ على القدرة التنافسية العالمية.	- وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) لدعم الميزة التنافسية في سلسلة الإمداد العالمية. - وقدمت تصور لمفهوم LSP وعلاقته بالميزة التنافسية بناءً على نظرية ومفهوم إدارة سلسلة الإمداد.	(Pengman et al., 2022)
- هناك تأثيراً إيجابياً لقدرة تكامل المعلومات وقدرة التكامل العلائقي على مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs في تقديم الخدمات للعملاء.	- هدفت إلى تقييم العلاقة بين القدرة على دمج الموارد مع مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs في سياق تكامل سلسلة الإمداد. - تناولت التكامل المعلوماتي، والتكامل العلائقي والمرونة من مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs في الاقتصادات الانتقالية.	(Duong and Paché, 2022)
- الخدمات اللوجستية لطرف الرابع لها أثر أيجابي على مرونة سلسلة الإمداد بشكل مباشر.	- فحص دور الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) في مرونة سلسلة الإمداد.	Kalkan and Aydın (٢٠٢٠)
- مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع لم يتم دمجها بشكل كافٍ في حلول سلسلة الإمداد المعاصرة.	- فهم مفهوم مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع. - وتحديد وظائفه وأهميته بالنسبة للمنظمة.	Pavlič Skender et al (٢٠١٧)
- مسووفر الاستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع فوائد رئيسية محتملة للشركة، مثل الحفاظ على التحكم في سلسلة الإمداد.	- هدفت إلى التحقيق في الفوائد والعوائق التي تحول دون استخدام إدارة الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) كمحفز للتعاون الأفقي لسلسلة الإمداد.	Hingley et al (٢٠١١)

المصدر: إعداد الباحث

- خامساً: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي و مقدمي الخدمات اللوجستية
- تناولت دراسة (Sakas et al., 2022) تأثيرات العوامل الفنية لمواقع الويب لشركات الخدمات اللوجيستية على تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي و أسم العلامة التجارية للشركة، في ظل ما يشهده العالم من وجود المعلومات غير المنظمة بين الشركات والعملاء، وحاجة شركات الخدمات اللوجستية بشكل متزايد إلى الاعتماد على مواقعها الإلكترونية لاكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، فقد اشارت الدراسة إلى أن الأسئلة الرئيسية التي يجب على المسوقين والاستراتيجيين الرد عليها هي: (أ) الكيفية التي يمكن لشركات الخدمات اللوجستية أن تكتسب حصة سوقية أكبر في البيئة شديدة التنافسية؟، (ب) ما هي استراتيجية التسويق التي يجب اتباعها من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد بشكل أسرع؟، (ج) كيف يمكن للتسويق الرقمي أن يساهم في نمو شركات الخدمات اللوجستية من خلال تحليل بيانات الويب لتصبح عاملاً حاسماً في بناء الميزة التنافسية للشركات اللوجستية، وقد سعت الدراسة إلى الإجابة على هذه الأسئلة بناءً على منهجية مبتكرة مبنية على تحليلات الويب والبيانات الضخمة لشركات لوجستية وفحص العوامل الفنية لمواقع الويب بالإضافة إلى سلوك المستخدمين في مواقع الويب، حيث أنه تم في المرحلة الأولى تجميع البيانات لمدة ١٨٠ يوماً من ٧ شركات لوجستية رائدة عالمياً، ثم المرحلة الثانية التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من تحالانحدار والارتباطات والإحصاءات الوصفية، لتوضيح الروابط والسبب والنتيجة بين مقاييس الدراسة المعنية. ومن مخرجات الدراسة أنه تم تطوير نموذج محاكاة تنبؤية لإظهار الارتباط المتبادل بين المقاييس المدروسة بالإضافة إلى استراتيجيات التحسين المختلفة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة كبيرة بين العوامل التقنية لمواقع شركات الخدمات اللوجستية ونمو اسم العلامة التجارية للشركة.
- وكما هدفت دراسة (Ćorovic et al., 2022) إلى تعريف التسويق الرقمي، وتحديد طريقة تطبيقه، والوقوف على أهمية وسائل التواصل الاجتماعي كأداة

للتسويق الرقمي، ومعرفة ماهي قنوات التواصل الاجتماعي الأكثر استخداماً من قبل شركات الخدمات اللوجستية في تسويق خدماتها، وقدمت الدراسة بعض الأمثلة لشركات لوجستية عالمية مختلفة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للترويج وبيع خدماتها، وتم إجراء بحثين متعلقين بشركات الخدمات اللوجستية على أراضي دولة صربيا، وتم تحليل بيانات بعض شركات الخدمات اللوجستية الأكبر والأكثر نجاحاً في صربيا ونشاطها على منصات التواصل الاجتماعي الأكثر شعبية، وكان البحث الأول من الدراسة الذي اشتمل على ٢٠ موقعا إلكترونياً لشركات لوجستية مختارة عشوائياً في فلوريدا تم تحليلها، أظهرت نتائج أن (٣٥٪) فقط من هذه الشركات لديها مواقع ويب محسنة للأجهزة المحمولة، وأقل من نصفها لديها تحليلات ويب أساسية مثبتة على موقعها على الإنترنت، وأن أقل من (٥٪) من شركات الخدمات اللوجستية تستخدم آليات التسويق الرقمي أو أتمتة الإعلان لإعادة استهداف العملاء. وكما بينت الدراسة أن هذه الإحصاءات ليست مفاجئة لأن صناعة اللوجستيات وسلسلة الإمداد والنقل اعتمدت تاريخياً على المبيعات القائمة على العلاقات الشخصية، و أوضحت ايضاً أن صناعة الخدمات اللوجستية تعد أبطأ من غيرها عندما يتعلق الأمر باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض التسويق، وذلك على الرغم من أن هذه الصناعة دائماً في حاجة لإيجاد طرق مبتكرة للتواصل الفعال مع العملاء. أما عن البحث الثاني من الدراسة تم عمل مسح يعتمد على تحليل ٦٥٥ شركة في العالم، وأظهرت نتائج هذا المسح، أن (٤٦٪) فقط من ٧٦ شركة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي، وبينت الدراسة في البحث أن السبب الرئيسي لانخفاض شعبية وسائل التواصل الاجتماعي يرجع إلى أن (٤٠٪) من صانعي القرار لا يرون لوسائل التواصل الاجتماعي ميزة داخل قطاع الخدمات اللوجستية، وأن (٣٦٪) منهم غالباً ما يفتقرون إلى المعرفة حول استخدام تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي، في حين أن (١٠٪) يقولون أنه ليس لديهم ميزانية لذلك، وقد وجهت الدراسة اعتراضاً على هذه النتائج معللة بأن تكاليف التسويق على منصات التواصل الاجتماعي منخفضة مقارنة بالتسويق التقليدي بسبب قنوات

الاتصال المتاحة مجاناً على سبيل المثال (Facebook و LinkedIn و twitter). وكما أوضحت الدراسة أنه بشكل عام يتخلف قطاع الخدمات اللوجستية كثيراً عن القطاعات الصناعية الأخرى من حيث المكاسب المحتملة التي يمكن تحصيلها من جراء استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج الدراسة أن (١٠٪) فقط من الشركات التي شملتها الدراسة تخطط للاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي في المستقبل القريب، وأن (٤٠٪) من جميع الشركات غير متأكدة من ذلك، وأكثر من (٥٠٪) لا تخطط لاستخدام الشبكات الاجتماعية على الإطلاق. وأضحت الدراسة أن المنصات التسويقية عبر وسائل التواصل الاجتماعي الأكثر شيوعاً في مجال الخدمات اللوجستية هي LinkedIn والتي تم إستخدامها بنسبة (٧٥٪) من الشركات عينة الدراسة، يتابعها استخدام Facebook بنسبة (٦٩٪) و Twitter بنسبة (٤٩٪)، أي ما يقرب من (٨٠٪) من الشركات تستخدم منصات التواصل الاجتماعي LinkedIn و Twitter و Facebook. وأشارت الدراسة أن الشركات تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي من أجل تحقيق مجموعة أهداف رئيسية؛ وهي أن (٧٠٪) من الشركات تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي من أجل تحسين العلامة التجارية وإقامة علاقات عميقة مع العملاء والشركاء والمساهمين، ويستخدم أكثر من (٤٠٪) من الشركات أيضاً وسائل التواصل الاجتماعي لابتكار أفكار جديدة، بينما يستخدمها (٢٠٪) لأغراض التوظيف. وأخيراً كشفت الدراسة وفق نظرة فاحصة أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في قطاع الخدمات اللوجستية أنها تقتصر على التواصل الخاص، ويركز (٢٥٪) فقط من مديري الخدمات اللوجستية اتصالاتهم الشخصية على إدارة العملاء المحتملين. وفي المجمل عرضت الدراسة نتائج استطلاع التي تم إجراؤه لفحص موقف استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة للتسويق الرقمي من قبل شركات الخدمات اللوجستية، أن وسائل التواصل الاجتماعي تُستخدم إلى حد كبير من قبل شركات الخدمات اللوجستية، ولكنها لم تدرك بعد كل الفوائد والإمكانيات التي يقدمها هذا النوع من التسويق، وإنها حتى الآن لم تدرك بعد أهمية استخدام

وسائل التواصل الاجتماعي لتحسين أداء أعمالها، وأشارت الدراسة في العموم أن صناعة الخدمات اللوجستيات تمشي بخطوات ثابتة نحو استخدام نهج التسويق الرقمي ودمجه في أعمالها بطريقة جيدة للغاية، لكن جودة ونجاح التسويق الرقمي لا يزالان غير مرضيين في هذه الصناعة، وأكدت على أن شركات الخدمات اللوجستية هي البيئة المثالية التي يمكن فيها تطبيق آليات التسويق الرقمي والإستفادة من مميزات التي يكسبها للمنظمات.

- وأخيراً تناولت دراسة (Agus et al., 2020) أداء منصة التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي وقدرات سلسلة الإمداد، وتمثلت أصالة الدراسة في اقتراح نموذج مفاهيمي للتجارة الإلكترونية باستخدام نهج متعدد التخصصات من خلال الجمع بين أربعة تركيبات رئيسية تتكون من؛ الأداء النسبي لمنصة التجارة الإلكترونية وقدرة الترويج الرقمي وتقييم مراجعة تجربة العملاء وقدرات سلسلة الإمداد، وتضمن النموذج أيضاً التسعير الموسمي والاستعانة بمصادر خارجية لوجستية كمتغيرات متداخلة لفحص حساسية النموذج، بموجب عينة بحثية مكونة من ١٢٨٨ شخصاً قاموا بشراء عناصر من على منصتين على الأقل للتجارة الإلكترونية، وتمت معالجة البيانات المجمعّة باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة برنامج LISREL. وأهم ما توصلت إليه من نتائج أن أداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبي) لها تأثير سالب على قدرة سلسلة الإمداد المتصورة، وأن الاستعانة بمصادر خارجية لوجستية لها تأثير تدخل على العلاقة بين قدرة سلسلة الإمداد المتصورة وأداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبي) لحالة كل منصة التجارة الإلكترونية، وأظهرت جميع (منصة التجارة الإلكترونية) أن قدرة سلسلة الإمداد المتصورة لها علاقة إيجابية بأداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبي) إذا تم الإشراف عليها من طرف لوجستي خارجي.

سادساً: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي والتكامل في سلسلة الإمداد يظهر دور التسويق الرقمي داخل إدارة سلسلة الإمداد من خلال إتمام عملية التسويق واستخدام أدوات رقمية للتواصل مع العميل، مثل موقع الويب الخاص بالشركة، وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى قنوات التواصل الرقمية الأخرى عبر الإنترنت لعرض المنتجات والعلامة التجارية لباقي الأطراف، كما أن التسويق الرقمي يحسن من اتصالات سلسلة الإمداد ويوفر إلى حداً كبير التكامل بين أطرافها بكفاءة (Ariffin et al., 2021).

- فقد تناولت دراسة (Kerdpitak et al., 2022) تأثير الميزة التنافسية والتسويق الرقمي لإدارة سلسلة الإمداد على أداء الأعمال السياحية في تايلاند، وهدفت إلى آثار الميزة التنافسية والتسويق الرقمي على أداء الأعمال السياحية، في ظل التأثير غير المباشر لإدارة سلسلة الإمداد (SCM)، وتم استخدام نهج البحث الكمي بجمع البيانات من خلال أداة المسح، وتحليل بيانات ٢٢٥ إجابة لفحص العلاقة بين المتغيرات، ومن ثم اختبار خمس فرضيات للتأثير المباشر وفرضيتين للتأثير غير المباشر، وتم استخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS لاختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة، وكان من نتائج الدراسة أن للميزة التنافسية تأثير إيجابي على شركة برينتش بتروليوم، كما أن لها تأثير إيجابي أيضاً على إدارة سلاسل الإمداد SCM، بالإضافة إلى أن للتسويق الرقمي تأثير إيجابي على شركة برينتش بتروليوم بموجب تأثيره الإيجابي على إدارة سلاسل الإمداد SCM، وأن للتسويق الرقمي تأثير كبير في تعزيز سلاسل الإمداد التي لديها القدرة على زيادة أداء الأعمال (BP) في صناعة السياحة. وفي دراسة أخرى للباحث Kerdpitak (٢٠٢٢) قد تناول فيها آثار الإدارة المبتكرة والتسويق الرقمي وجودة الخدمة وإدارة سلسلة الإمداد على الأداء في مجال السياحة الثقافية بدولة تايلاند، أوضح من خلالها أن أنشطة الابتكار المفتوحة والتسويق الرقمي وجودة الخدمة وإدارة سلسلة الإمداد كلها مرتبطة بتحسين أداء السياحة الثقافية في تايلاند، و أوصى بأن يجب التشجيع على التعاون وجودة الخدمة والتسويق الرقمي وإدارة سلسلة الإمداد بقوة، حيث تعتبر هي العوامل

التي يمكن من خلال تعزيز رضا العملاء الداخلي والثقة المتبادلة بين الممارسين السياحيين.

- كما ارتكزت دراسة (Ariffin et al., 2021) على فلسفة إدارة سلسلة الإمداد، وتسليط الضوء على أعمال الماشية بدولة ماليزيا والعناصر المترابطة لتكامل سلسلة الإمداد ومنظور التسويق الرقمي، وأشارت أن صناعة لحوم الماشية في ماليزيا تتحول تدريجياً من الزراعة غير المنظمة في الجزء الخلفي من سلسلة الإمداد إلى الزراعة المنظمة، ومع ذلك لا تزال سلاسل الإمداد بها تتسم بعدم الكفاءة وفقدان اقتصاديات الحجم ونقص الاستثمارات وعدم كفاية الترتيبات، ومن أجل تحسين الكفاءة وتحقيق اقتصاد الحجم يلزم أن يكون هناك سلسلة ذات قيمة مضافة، وأشارت الدراسة أن أحد أشكال خلق هذه القيمة هو تبني آليات التكنولوجيا الحديثة باستخدام التسويق الرقمي واعتماده سياسة تجارية جديدة في الإنتاج الزراعي، وتمثلت نتائج الدراسة في أن سلسلة الإمداد المتكاملة تعتبر أمراً ضرورياً لتحسين سلسلة الإمداد الغذائي المحلي الحالية المجزأة وغير الفعالة، والتي تحقق التكامل بين الأطراف الرئيسيين في سلسلة الإمداد مثل المزارعين والمسالخ والمعالجات والموزعين والمستخدمين بطريقة أكثر تنسيقاً واستدامة، بالإضافة إلى ذلك وجد أن للرقمنة دوراً فاعلاً في تحسين تتبع الحيوانات منذ الولادة وحتى تصبح منتجات نهائية، وأكدت الدراسة على أن التكامل مع الموردين والعملاء أمراً مفيداً في سلسلة الإمداد الخاصة بصناعة الثروة الحيوانية في ظل استخدام أدوات تسويقية رقمية.

- وتناولت دراسة (Agus et al., 2021) أداء التجارة الإلكترونية وقدرة التسويق الرقمي وقدرة سلسلة الإمداد ضمن منصة التجارة الإلكترونية: دراسة طولية قبل وبعد COVID-19، وهدفت الدراسة إلى استكشاف كيف تغير سلوك المتسوقين والبائعين عبر الإنترنت بسبب تفشي COVID-19، وتتمضمّن نموذج الدراسة الجمع بين أربعة تركيبات رئيسية: قدرة الترويج الرقمي، وقدرة سلسلة الإمداد، وتجربة العملاء، وأداء منصة التجارة الإلكترونية، وتتداخل عوامل أخرى مثل التسعير الموسمي والاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية في سياق

COVID 19، وكان من ضمن فرضيات الدراسة: هل قدرات سلسلة الإمداد المتصورة لها علاقة إيجابية بقدرة منصة التجارة الإلكترونية؟، و هل الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية لها تأثير وسيط على العلاقة بين القدرة اللوجستية المتصورة وأداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبية)، وكانت حجم عينة الدراسة مكونة من ٨٨ مستجيباً من العملاء النهائيين و ٥٥ من البائعين المستجيبين تم التواصل معهم بدولة إندونيسيا باعتبارها الدولة التي تضم رابع أكبر عدد من السكان و واحدة من أسرع مصادر التجارة الإلكترونية نمواً في العالم، وتمت معالجة البيانات التي تم جمعها من أبحاث التجارة الإلكترونية السابقة والحالية عن طريق الانحدار متعدد المتغيرات باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج الرئيسية أنه قبل الوباء كان لتصنيفات مراجعة العملاء تأثير إيجابي كبير على أداء منصة التجارة الإلكترونية، على عكس بعد نقشي المرض، وأنه في الوقت ذاته لا يتدخل التعهيد اللوجستي في العلاقة بين قدرة سلسلة الإمداد وأداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبي)، وذلك على عكس ما كان عليه قبل الوباء، وأوضح أن الاستعانة بمصادر خارجية أكثر أهمية من الأنشطة التشغيلية المدعومة ذاتياً لزيادة الربحية وخفض التكاليف في التجارة الإلكترونية.

- وكان الهدف الرئيسي من دراسة (Adam et al., 2020) هو التحقيق في التقنيات الرقمية التي تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) العاملة في الصناعات الإبداعية في استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد الخاصة بهم، وأشارت الدراسة أن منصات التسويق الرقمي تلعب دوراً كبيراً في زيادة ولاء العملاء والتأثير غير المباشر على النمو الاقتصادي للمجتمع، وكما هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور منصات التسويق الرقمي (الوسائط عبر الإنترنت) وعلاقتها الهيكلية برضا المستهلك ولوائه في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة أتشيه بإندونيسيا، وتم استخدام التحليل الكمي مع دراسة مقطعية من خلال استبيان مسحي لجميع عملاء منتجات الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة أتشيه بإندونيسيا، وشارك ٢١٩ عميلاً في الإجابة على استبيان عبر نماذج Google، وتم تحليل البيانات

باستخدام تحليل هيكل اللحظات من خلال مساعدة البرنامج الإحصائي IBM - AMOS، وجدت نتائج هذه الدراسة أن التسويق الرقمي لسلسلة الإمداد (الوسائط عبر الإنترنت) يؤثر بشكل كبير على إشباع المستهلك، ثم بعد ذلك يكون لسلسلة الإمداد الرقمية تأثير كبير على رضا المستهلك، وأن رضا المستهلك واستخدام وسائل الإعلام على الإنترنت يؤثران بشكل مباشر على ولاء المستهلك، ونجحت الدراسة في التحقيق في سلسلة الإمداد الرقمية لوسائل الإعلام عبر الإنترنت، ورضا المستهلك وعلاقته الهيكلية على ولاء المستهلك في منتجات الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر منظوراً للتسويق الرقمي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد ذات دلالة إحصائية وتتوسط العلاقة بين رضا العملاء وجودة المنتج والمرونة.

- وأخيراً هدفت دراسة (Plank and Hooker, 2014) إلى تحديد استخدام أدوات التسويق التفاعلي في مجال المبيعات وتخطيط العمليات (S&OP) لزيادة التعاون بين شركاء سلسلة الإمداد، وتم اقتراح التحديات الناشئة واتجاهات البحث، وذلك باستخدام الأدبيات الموجودة من مجال (S&OP) وإدارة سلسلة الإمداد والتسويق التفاعلي، وقامت الدراسة بدمج تلك الأدبيات لإظهار قيمة استخدام أدوات التسويق التفاعلي لتحقيق مزيداً من التكامل عبر سلسلة الإمداد لعمليات S&OP المهمة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة أن تستخدم S&OP برامج متطورة لدمج العمليات التجارية المختلفة خارج المنظمة في علاقتها بالعميل (B2C) وفي علاقاتها بشركات الموردين (B2B). وتكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة هو تقديم مقترح لاستخدام أدوات التسويق الرقمي التكاملي لربط B2C وكذلك شركاء B2B من خلال S&OP عديدة وبعيدة المدى، حيث تعد هذه الدراسة فريدة في تناولها استخدام أدوات التسويق التفاعلي لتحقيق التكامل مع شركات الاطراف الخارجية B2B بدلاً من B2C.

٥. نتائج تحليل الدراسات السابقة

وفقاً لما تم عرضه من الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد متغيرات البحث، فقد تتلخص نتائجها حول مجموعات العلاقات بين أبعاد مقدمي لوجستيات الطرف الرابع والتكامل في سلسلة الإمداد والتسويق الرقمي، وذلك على النحو الآتي:

- **قد بينت مجموعة السابقة التي تناولت دور مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL)**، فقد دعمت نتائج دراسة (Kiggell et al., 2021) تأصيل مبدأ الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية بموجب قدراتهم اللوجستية في تنفيذ الأنشطة اللوجستية من أجل تحقيق وفورات مستدامة في التكلفة. ودراسة (Subramanian et al., 2016) التي اقترحت ستة ابعاد لقياس القدرات التشغيلية التعاونية للوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وهي (تزامن الخدمات اللوجستية، وتوسيع السلسلة الصناعية، والقدرة المالية، والقدرة على الإبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التعاون بين الشركات، والقدرة على تحقيق مرونة سلسلة الإمداد)، وتوصلت إلى أن مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لها تأثيراً إيجابياً في التغلب على التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، مثل العولمة والموارد المحدودة وتقلب الأسواق الدولية وعدم الاستقرار المالي. في حين توصلت دراسة (Huang, 2014) أن مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يقدمون للعملاءهم خدمة لوجستية أكثر تطوراً من مقدمي الخدمات اللوجستية التقليديين، وأن (4PL) هم من يقوموا بالتنسيق الكامل والتشغيل والمراقبة لكافة الأنشطة اللوجستية وتقديمها إلى كافة أطراف سلسلة الإمداد في شكل خدمة واحدة مزودة بأهدافهم الاستراتيجية. كما أن دراسة (Win, 2008) التي توصلت إلى أن استخدام لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يكسب المنظمات الصناعية قيمة مضافة في أداء نشاطها الأساسي وتحسين دوران مخزونها وتقليل الاستثمار به بالنسبة للمبيعات السنوية. وخيراً توصلت دراسة (Mukhopadhyay and Setaputra, 2006) عدد من الأفكار حول كيفية تأثير المديرين على إتباع نهج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لزيادة أرباحهم من التعاون مع مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في أداء الخدمات اللوجستية

العكسية، وإعتبار (4PL) بالمعنى الحقيقي كشريك استراتيجي يتولى إدارة المرتجعات والإعلان عن سياسة الإرجاع وإعادة تصميم موقع الويب الخاص بمنظمة العميل.

- كما بينت مجموعة الدراسات السابقة التي تناول التكامل في سلسلة الإمداد، أنه يمكن قياس تكامل سلسلة الإمداد بموجب تحقيق نظام التكامل مع الموردين والعملاء وتكامل العمليات الداخلية للمنظمة، وأن نظام التكامل مع الموردين وتكامل العمليات يعزز من قدرة الأداء التشغيلي للمنظمة (Yu et al., 2021)، ودراسة (Ramirez et al., 2020) التي تناول التكامل في سلسلة الإمداد من حيث (التكامل الداخلي والخارجي مع العملاء والموردين) وتوصلت إلى أن المستوى العالي من تكامل سلسلة الإمداد يعزز قدرة المنظمة على تحسين الأداء التشغيلي. كما أن دراسة (Shukor et al., 2020) كشفت نتائجها عن وجود علاقة قوية بين عدم اليقين البيئي وتكامل سلسلة الإمداد بما في ذلك (التكامل مع العميل والمورد والتكامل الداخلي). وأيضاً دراسة (Ataseven et al., 2020) التي توصلت إلى أن التكامل الداخلي يشكل حجر الأساس في التكامل مع الأطراف الخارجية الموردين والعملاء، فلا وجود للتكامل الخارجي بدون تحقيق التكامل الداخلي أولاً، ودراسة (Ganbold et al., 2020) التي اشارت نتائجها إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على تكامل سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والعملاء والموردين) بإستثناء اتساق البيانات، والذي وجد أن له تأثيراً سلبياً على التكامل الداخلي، وأن تكامل سلسلة الإمداد خاصةً التكامل مع العملاء له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التشغيلي. وكذلك دراسة أبو زيد و الحياوي، (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود أثر للتكامل في سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والخارجي) والعلاقة التكميلية في مقدرات إبتكار المنتجات، ويوجد أثر لتكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة من خلال التكامل الخارجي، وبالتالي نستطيع استخلاص أن التكامل في سلسلة الإمداد يمكن قياسه بموجب التكامل الداخلي بين الإدارات الوظائف الداخلية للمنظمة بالإضافة إلى التكامل الخارجي مع المستويات المختلفة للموردين والعملاء.

- أما فيما يخص نتائج مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت التسويق الرقمي، قد بينت (Setkute and Dibb, 2022) أهم عوائق استخدام ممارسات التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة تكمن قلة مواردها وأن معظم مديرونها يميلون إلى أن يكونوا من جيل أقدم في إتباع أدوات تسويقية تقليدية، مع تفضيلهم لاستخدام أنشطة المبيعات التقليدية. كما أن دراسة (Hagen et al., 2022) أظهرت أن الاعتماد على قنوات التسويق الرقمي الجماعي يتأثر بشدة بالموارد المادية للمنظمة، وأن الاختيار الاستراتيجي لشراكات إدارة الأماكن يؤدي لنشر الموارد البشرية والمالية لصالح أنشطة التسويق الرقمي الجماعي. ودراسة (Dabas et al., 2021) التي توصلت إلى أن التسويق الرقمي يساعد أصحاب المطاعم في عملية الاحتفاظ بالعملاء لفترة أطول، وأوصت به ضرورة تسخير الوسيط الرقمي كأداة استراتيجية في عملية التسويق، وأشار أيضاً (Shankar et al., 2021) إلى إن القنوات الرقمية والوسائط توفر طرقاً متعددة في التواصل مع العملاء، وإنها فرصة فعالة من حيث التكلفة في تقديم خدمة أفضل للعملاء. ودراسة (Dunakhe and Panse, 2021) التي توصلت إلى أنه سوف يتلاشى قريباً التمييز بين مصطلح "التسويق" ومصطلح "التسويق الرقمي"، حيث أن كافة أساليب التسويق الحديث في الوقت الراهن لا بد لها أن تحتوي على أداة رقمية أو أكثر في التواصل مع العملاء. وأخيراً دراسة محمد، (٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة الاهتمام بأبعاد التسويق الرقمي من حيث (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، والتواصل)، والحفاظ على استخدام أدوات التواصل الرقمية في العملية التسويقية، المتمثلة في (التسويق عبر المواقع الإلكترونية، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق عبر الهاتف).
- أما عن الدراسات التي تناولت العلاقات بين مقدمي لوجستيات الطرف الرابع والتكامل في سلسلة الإمداد، فقد توصلت دراسة (Pengman et al., 2022) إلى أن مهارات تكنولوجيا المعلومات (IT) لمقدمي الخدمات اللوجستية تعزز الموارد التنظيمية وأداء خدمات مرضية للغاية في كل أجزاء سلسلة الإمداد، وتوصلت أيضاً

دراسة (Duong and Paché, 2022) إلى أنه هناك تأثيراً إيجابياً لقدرة تكامل المعلومات وقدرة التكامل العلائقي على مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) في تقديم خدماتهم للعملاء، وكذلك دراسة (Kalkan and Aydin, 2020) كان من نتائجها أن الشركات تستفيد بقدراً كبيراً إذا استعانت بمصادر خارجية في أداءها خدماتها اللوجستية، كمقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) جنباً إلى جنب مع استراتيجية تكامل سلسلة الإمداد الخاصة بهم، ودراسة (Grant, 2019) التي توصلت إلى أن التكامل مع العملاء أقرب إلى التحقق من خلال الاستعانة بمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وذلك لقدرتهم على تقديم وحدات مختلفة من الخدمات اللوجستية بكفاءة ومسئولية أكثر عن لوجستيات الطرف الثالث (3PL)، وكذلك دراسة Pavlić Skender et al. (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أن مفهوم مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لم يتم دمجها بشكل كافٍ في حلول سلسلة الإمداد المعاصرة، فقد ساهمت بتوفير إطاراً مفاهيمياً قائم على المعرفة لإدراج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في الحلول المعاصرة لإدارة سلاسل الإمداد. وأخيراً في هذا الصدد تناولت دراسة (Hingley et al., 2011) التحقيق في العوائق التي تحول دون استخدام إدارة الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) كمحفز للتعاون الأفقي لسلسلة الإمداد.

- وفيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين التسويق الرقمي ومقدمي الخدمات اللوجستية، قد توصلت دراسة (Sakas et al., 2022) إلى وجود علاقة بين العوامل التقنية لمواقع شركات الخدمات اللوجستية ونمو اسم علامتها التجارية، ودراسة (Ćorovic et al., 2022) أشارت في عموم نتائجها أن صناعة الخدمات اللوجستيات تمشي بخطوات ثابتة نحو استخدام نهج التسويق الرقمي ودمجه في أعمالها، لكن جودة ونجاح التسويق الرقمي داخل هذه الصناعة لا يزالان غير مرضيين، وأكدت على أن هذه الصناعة هي بيئة مثالية لتطبيق آليات التسويق الرقمي والإستفادة من مميزاته. ومن نتائج دراسة (Agus et al., 2021) أن الاستعانة بمصادر خارجية لوجستية لها تأثير تدخلي على العلاقة بين قدرة سلسلة

الإمداد المتصورة وأداء منصة التجارة الإلكترونية، وأن قدرة سلسلة الإمداد المتصورة لها علاقة إيجابية بأداء منصة التجارة الإلكترونية إذا تم الإشراف عليها من طرف لوجستي خارجي.

- وأخير الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين التسويق الرقمي والتكامل في سلسلة الإمداد، قد توصلت دراسة (Kerdpitak et al., 2022) إلى أن التسويق الرقمي له تأثير إيجابي على شركة بريتيش بتروليوم بموجب التأثير الإيجابي على إدارة سلاسل الإمداد، وقد أوصت بضرورة التشجيع على التعاون وجودة الخدمة والتسويق الرقمي وإدارة سلسلة الإمداد بقوة، لكونها العوامل التي تساهم في تعزيز رضا العميل الداخلي والثقة المتبادلة بين الممارسين السياحيين. ودراسة (Ariffin et al., 2021) التي أكدت على أن التكامل مع الموردين والعملاء أمراً مفيداً في سلسلة الإمداد الخاصة بصناعة الثروة الحيوانية بدولة ماليزيا في ظل استخدام أدوات تسويقية رقمية. في حين دراسة (Plank and Hooker, 2014) هدفت إلى تحديد استخدام أدوات التسويق التفاعلي في مجال المبيعات وتخطيط العمليات لزيادة التعاون بين شركاء سلسلة الإمداد، وتوصلت إلى ضرورة أن يستخدم مجال المبيعات وتخطيط العمليات برامج متطورة لدمج العمليات التجارية المختلفة خارج المنظمة في علاقتها بالعميل (B2C) وفي علاقاتها بشركات الموردين (B2B).

٦. الفجوة البحثية

بموجب ما تم إستعراضه من الدراسات سابقة ذات الصلة بمفهوم مقدمي الخدمات اللوجستية والتكامل في سلسلة الإمداد والتسويق الرقمي، استطاع الباحثون التوصل إلى أن هناك عدد من الدراسات قد تناول مصطلح مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) من حيث آليات ومعوقات تطبيقه ودوره في تعزيز رضا العملاء وعمليات التوزيع وقدرته على القيام بعمليات اللوجستيات العكسية وقدرته اللوجستية ومرونته في إدارة سلاسل الإمداد ودوره في تحقيق التكامل الأفقي والتكامل مع العملاء داخل سلسلة الإمداد، وهناك أيضاً مجموعة دراسات قد تناولت التكامل في سلاسل الإمداد (SCI) من خلال التكامل

الداخلي والتكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين، ومجموعة أخرى تناولت التسويق الرقمي من خلال قدرة التسويق الرقمي وأدواته ومميزات استخدامه، وكما يوجد مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات، فوجد الباحثون بموجب ما توصلوا إليه من دراسات أن هناك عدد (١١) دراسة قد تناولت علاقة مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) مع تكامل سلاسل الإمداد (SCI)، وأن هناك عدد (٣) دراسات فقط قد تناولت علاقة التسويق الرقمي مع مقدمي الخدمات اللوجستية، في حين وجد الباحثون أن هناك عدد (٩) دراسات قد ناقشت العلاقة بين التسويق الرقمي وإدارة سلسلة الإمداد و التكامل في سلسلة الإمداد، فمن ذلك نستطيع الوقوف على أن الفجوة البحثية لهذه البحث، تتمثل في العجز الواضح في الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة وذلك وفق ما توصل إليه الباحثون من دراسات سابقة؛ المتغير المستقل: دور مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL)، المتغير التابع: تكامل سلسلة الإمداد، المتغير المعدل: التسويق الرقمي. ومن ثم تأتي أهمية هذه البحث في تحديد فجوة بحثية يمكن ستغلالها من خلال تحليلها وقياس اثر دور التسويق الرقمي على العلاقات بين القدرة اللوجستية ومرونة مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد مع الموردين و العملاء والتكامل الداخلي، ومن ذلك، تم اقتراح نموذج وصفي لدراسة هذه المتغيرات مستقبلياً كموضوع بحثي جديدة يمكن تطبيقه على العديد من القطاع الصناعية بدولة جمهورية مصر العربية، مثل (قطاع صناعة الأدوية، قطاع صناعة الأغذية، القطاع الزراعي بكافة مجالاته).

٧. متغيرات ونموذج البحث

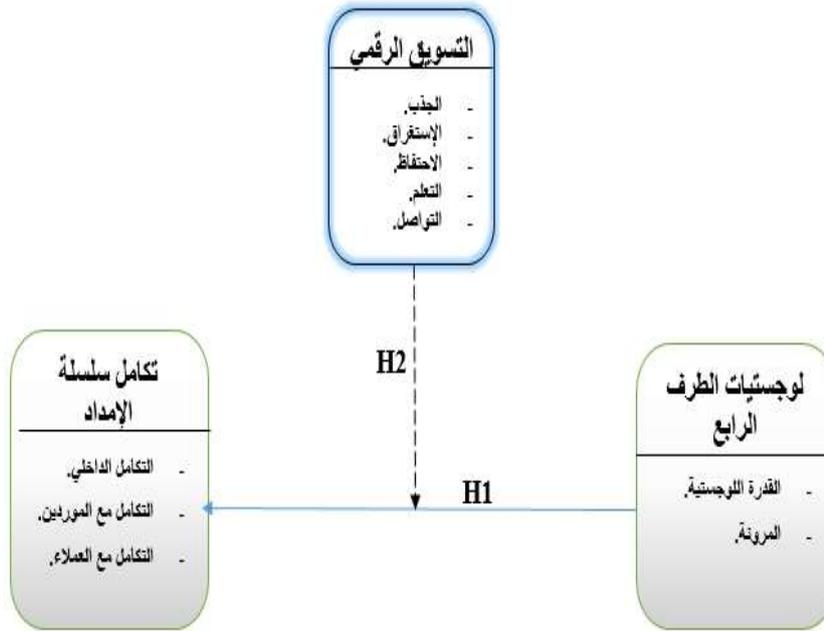
بناءً على نتائج تحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين (مقدم لوجستيات الطرف الرابع، تكامل سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي)، والتي تم بموجبها التوصل إلى الفجوة البحثية، فتم تحديد متغيرات البحث على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL بموجب أبعاد قياسه (القدرة اللوجستية، المرونة).
- المتغير التابع: تكامل سلسلة الإمداد وأبعاد قياسه (التكامل الداخلي، التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء).
- المتغير المعدل: التسويق الرقمي وأبعاد قياسه (الجدب، الإستغراق، الإحتفاظ، التعلم، التواصل).

وتم تمثيل العلاقات بين هذه المتغيرات في النموذج الوصفي التالي:

النموذج الدراسة المقترح

شكل رقم (١)



المراجع العربية

- الرشيدى، بدر بن عائش (٢٠٢٠)، تأثير تكامل سلسلة الإمداد على أداء الأعمال: الدور الوسيط للقدرة التنافسية: بحث تطبيقي على المنظمات الصناعية السعودية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة، العدد ١ ص ١٤٢-١٧٢.
- الشعار، إسحق محمود (٢٠١٤)، أثر تكامل سلسلة الإمداد من خلال استجابة سلسلة الإمداد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مجلد ١٠، العدد ٣، ص ٤٨٨-٥٠٩.
- أبو زيد، محمد خير سليم و الحيارى، خليل أحمد (٢٠٢٠)، أثر تكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة: الدور الوسيط لمقدرات ابتكار المنتجات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية-عمادة البحث العلمي، المجلد ١٦، ص ١٧٧-١٩٤.
- سلطان، فؤاد سلطان (٢٠٢١)، تأثير التوافق على تكامل عملية سلسلة الإمداد لتحسين قدرات سلسلة الإمداد وأداء المنظمة: بالتطبيق على شركات تجارة تجزئة الأغذية بالإسكندرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (٥٨) - العدد الأول - يناير ٢٠٢١.
- سلطان، أشرف فؤاد السيد (٢٠١٩)، الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد والابتكار الفني: بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية المصري، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة، العدد ٢، ص ١-٤٤.
- سلطان، أشرف فؤاد السيد (٢٠١٦)، تأثير تكامل سلسلة الإمداد على استجابة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري، جامعة عين شمس - كلية التجارة، العدد ٤.
- سلام، أسامة محمد محمد. (٢٠٢١)، قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوت)، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، المجلد ٤١، العدد ٣، سبتمبر ٢٠٢١.
- عبدالعزيز، دينا صالح سيد و يوسف، باسنت هشام أحمد و حجاج، محمد رضا (٢٠١٩) الآليات البيئية لتطبيق مفهوم الخدمات اللوجستية الخضراء، مجلة جمعية المهندسين المصرية، المجلد الثامن والخمسون - العدد الثاني.
- رشوان، أحمد محمد عبدالعال (٢٠١٧)، أثر تكامل سلسلة الإمداد على أداء الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مج ٤١-عدد ٣.
- محمد، ممدوح عبدالفتاح أحمد. (٢٠٢٠)، أثر التسويق الرقمي على القيمة المدركة للعميل: دراسة تطبيقية على عملاء الخطوط الجوية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد ١، ٥٤-١١١.
- يحيوي، إلهام و قرابصي، سارة. (٢٠١٩)، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلد ٤، عدد ٨، ١٣١-١٤٨.

المراجع الاجنبية

- ABBASI, S., SABOURY, A. & JABALAMELI, M. S. 2021. Reliable supply chain network design for 3PL providers using consolidation hubs under disruption risks considering product perishability: An application to a pharmaceutical distribution network. *Computers & Industrial Engineering*, 152, 107019.
- ADAM, M., IBRAHIM, M., IKRAMUDDIN, I. & SYAHPUTRA, H. 2020. The role of digital marketing platforms on supply chain management for customer satisfaction and loyalty in small and medium enterprises (SMEs) at Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management*, 9, 1210-1220.
- AGUEZZOUL, A. 2014. Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods. *Omega*, 49, 69-78.
- AGUS, A. A., YUDOKO, G., MULYONO, N. & IMANIYA, T. 2020. E-commerce platform performance, digital marketing and supply chain capabilities. *International Research Journal of Business Studies*, 13, 63-80.
- AGUS, A. A., YUDOKO, G., MULYONO, N. & IMANIYA, T. 2021. E-commerce performance, digital marketing capability and supply chain capability within e-commerce platform: Longitudinal study before and after COVID-19. *International Journal of Technology*, 12, 360.
- ALI, A. 2021. *Exploring the Impact of Sustainable Logistics Service Quality on Relationship Quality in Logistics Service Providers*. Dissertation, Duisburg, Essen, Universität Duisburg-Essen, 2021.
- ALI, A. H., GRUCHMANN, T. & MELKONYAN, A. 2022. Assessing the impact of sustainable logistics service quality on relationship quality: Survey-based evidence in Egypt. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 4, 100036.
- ANDERSON, E. J., COLTMAN, T., DEVINNEY, T. M. & KEATING, B. 2011. What drives the choice of a third-party logistics provider? *Journal of Supply Chain Management*, 47, 97-115.
- APASRAWIROTE, D., YAWISED, K. & MUNEEAWANG, P. 2022. Digital marketing capability: the mystery of business capabilities. *Marketing Intelligence & Planning*.
- ARIFFIN, A. S., RAMLI, M. F. & ASHARI, H. Digital Marketing Perspective in Cattle Business: Supply Chain Integrated Approach. SHS Web of Conferences, 2021. EDP Sciences, 04004.
- ARORA, A., ARORA, A. S. & SIVAKUMAR, K. 2016. Relationships among supply chain strategies, organizational performance, and technological and market turbulences. *The International Journal of Logistics Management*.
- ATASEVEN, C., NAIR, A. & FERGUSON, M. 2020. The role of supply chain integration in strengthening the performance of not-for-profit organizations: evidence from the food banking industry. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*.
- AYOUB, H. F., ABDALLAH, A. B. & SUIFAN, T. S. 2017. The effect of supply chain integration on technical innovation in Jordan: the mediating role of knowledge management. *Benchmarking: An International Journal*.
- BATARLIENĚ, N. & JARAŠUNIENĚ, A. 2017. "3PL" Service Improvement opportunities in transport companies. *Procedia Engineering*, 187, 67-76.
- BEHESHTI, H. M., OGHAZI, P., MOSTAGHEL, R. & HULTMAN, M. 2014. Supply chain integration and firm performance: an empirical study of Swedish manufacturing firms. *Competitiveness Review*.

- BENTLEY, J. R., ROBINSON, J. L. & ZANHOOR, M. 2021. Managerial political skill and achieved supply chain integration: the mediating effects of supply chain orientation and organizational politics. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- BOTTANI, E. & RIZZI, A. 2006. A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- BUDLER, M., JAKŠIČ, M. & VILFAN, T. 2021. Logistics Outsourcing in Large Manufacturing Companies: The Case of Slovenia and Lessons from Other Countries. *Economic and Business Review*, 23, 3.
- BÜYÜKÖZKAN, G., FEYZIOĞLU, O. & NEBOL, E. 2008. Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. *International Journal of Production Economics*, 113, 148-158.
- CAO, Z., HUO, B., LI, Y. & ZHAO, X. 2015. The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- CEZANNE, C. & SAGLIETTO, L. 2015. Redefining the boundaries of the firm: the role of 4PLs. *The International Journal of Logistics Management*.
- CHAVEZ, R., MALIK, M., GHADERI, H. & YU, W. 2022. Environmental collaboration with suppliers and cost performance: exploring the contingency role of digital orientation from a circular economy perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.
- CHONG, W. K., SHAFAGHI, M., WOOLLASTON, C. & LUI, V. 2010. B2B e-marketplace: an e-marketing framework for B2B commerce. *Marketing Intelligence & Planning*.
- CHOPRA, S. & MEINDL, P. 2001. Supply chain management: strategy. *Planning and Operation*, 15, 71-85.
- CHU, Z. & WANG, Q. 2012. Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China. *Journal of Supply Chain Management*, 48, 7.٩٦-٨
- CIECHOMSKI, W. & STROJNY, S. 2022. Standardisation of Logistics Customer Service. *European Research Studies Journal*, 25, 347-358.
- COOPER, M. C., LAMBERT, D. M. & PAGH, J. D. 1997. Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8, 1-14.
- ĆOROVIĆ, S., ANDREJIC, M. & PAJIC, V. 2022. DIGITAL MARKETING IN LOGISTICS COMPANIES. *Conference: Proceedings of the first international conference Good practice in road traffic and transport*. At. Belgrade :researchgate.
- DABAS, S., SHARMA, S. & MANAKTOLA, K. 2021. Adoption of digital marketing tools in independent businesses: experiences of restaurant entrepreneurs in India and United Kingdom. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- DE ALMEIDA, A. T. 200. Multicriteria decision model for outsourcing contracts selection based on utility function and ELECTRE method. *Computers & operations research*, 34, 3569-3574.
- DIRCKSEN, M. & MAGNIN, G. 2017. Evaluation of synergy potentials in transportation networks managed by a fourth party logistics provider. *Transportation research procedia*, 25, 824-841.

- DUNAKHE, K. & PANSE, C. 2021. Impact of digital marketing—a bibliometric review. *International Journal of Innovation Science*.
- DUONG, H. T. & PACHÉ, G. 2022. Informational Integration, Relational Integration and Flexibility of LSPs in Transition Economies: Case of Vietnam. *IUP Journal of Operations Management*, 21.
- DWIVEDI, Y. K., ISMAGILOVA, E., HUGHES, D. L., CARLSON, J., FILIERI, R., JACOBSON, J., JAIN, V., KARJALUOTO, H., KEFI, H. & KRISHEN, A. S. 2021. Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.
- EFENDIGIL, T., ÖNÜT, S. & KONGAR, E. 2008. A holistic approach for selecting a third-party reverse logistics provider in the presence of vagueness. *Computers & industrial engineering*, 54, 269-287.
- FARUK, M., RAHMAN, M. & HASAN, S. 2021. How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on scopus database. *Heliyon*, e08603.
- FU, H., KE, G. Y., LIAN, Z. & ZHANG, L. 2021. 3PL firm's equity financing for technology innovation in a platform supply chain. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 147, 102239.
- FULCONIS, F. & PACHÉ, G. 2018. Supply chain monitoring: LLPs and 4PL providers as orchestrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 9-18.
- GANBOLD, O., MATSUI, Y. & ROTARU, K. 2020. Effect of information technology-enabled supply chain integration on firm's operational performance. *Journal of Enterprise Information Management*.
- GAO, T.-G., HUANG, M., WANG, Q. & WANG, X.-W. 2020. Dynamic organization model of automated negotiation for 3PL providers selection. *Information Sciences*, 531, 139-158.
- GHISELLI, R. & MA, J. 2015. Restaurant social media usage in China: A study of industry practices and consumer preferences. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- GÖL, H. & ÇATAY, B. 2007. Third-party logistics provider selection: insights from a Turkish automotive company. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12, 379-384.
- GOVINDAN, K., PALANIAPPAN, M., ZHU, Q. & KANNAN, D. 2012. Analysis of third party reverse logistics provider using interpretive structural modeling. *International Journal of Production Economics*, 140, 204-211.
- GRANT, D. B. 2019. Outsourcing integration and third party logistics services: An appreciation of two 'classic' articles in industrial marketing management. *Industrial Marketing Management*, 79, 21-26.
- GRANT, D. B., WONG, C. Y. & TRAUTRIMS, A. 2017. *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management*, Kogan Page Publishers.
- GÜRCAN, Ö. F., YAZICI, İ., BEYCA, Ö. F., ARSLAN, Ç. Y. & ELDEMİR, F. 2016. Third party logistics (3PL) provider selection with AHP application. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 226-234.
- HAGEN, D., RISSELADA, A., SPIERINGS, B., WELTEVREDEN, J. W. J. & ATZEMA, O. 2022. Digital marketing activities by Dutch place management partnerships: A resource-based view. *Cities*, 123, 103548.

- HERHAUSEN, D., MIOČEVIĆ, D., MORGAN, R. E. & KLEIJNEN, M. H. 2020. The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276-290.
- HERTZ, S. & ALFREDSSON, M. 2003. Strategic development of third party logistics providers. *Industrial marketing management*, 32, 139-149.
- HINGLEY, M., LINDGREEN, A., GRANT, D. B. & KANE, C. 2011. Using fourth-party logistics management to improve horizontal collaboration among grocery retailers. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- HO, W., HE, T., LEE, C. K. M. & EMROUZNEJAD, A. 2012. Strategic logistics outsourcing: An integrated QFD and fuzzy AHP approach. *Expert Systems with Applications*, 39, 10841-10850.
- HOFMANN, E. & LAMPE, K. 2013. Financial statement analysis of logistics service providers: ways of enhancing performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- HORZELA, A., KOLINSKI, A., DOMANSKI, R. & OSMOLSKI, W. 2018. Analysis of use of communication standards on the implementation of distribution processes in fourth party logistics (4PL). *Business Logistics in Modern Management*.
- HSIAO, H.-I., KEMP, R., VAN DER VORST, J. & OMTA, S. O. 2010. A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry. *International journal of production economics*, 124, 75-86.
- HSU, C.-C., LIOU, J. J. & CHUANG, Y.-C. 2013. Integrating DANP and modified grey relation theory for the selection of an outsourcing provider. *Expert Systems with Applications*, 40, 2297-2304.
- HUANG, S. T. 2014. CUSTOMER SATISFACTION ASSESSMENT OF FOURTH PARTY LOGISTICS SERVICE PROVIDERS BY USING QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT. *Transport & Logistics*, 14.
- HUO, B., YE, Y. & ZHAO, X. 2010. The impacts of trust and contracts on opportunism in the 3PL industry: The moderating role of demand uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 170, 160-170.
- IŞIKLAR, G., ALPTEKIN, E. & BÜYÜKÖZKAN, G. 2007. Application of a hybrid intelligent decision support model in logistics outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34, 3701-3714.
- KALKAN, M. B. Ç. & AYDIN, K. 2020. The role of 4PL provider as a mediation and supply chain agility. *Modern Supply Chain Research and Applications*.
- KAMAL, M. M. & IRANI, Z. 2014. Analysing supply chain integration through a systematic literature review: a normative perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- KAPOOR, R. & KAPOOR, K. 2021. The transition from traditional to digital marketing: a study of the evolution of e-marketing in the Indian hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13, 199-213.
- KEKE, M. E. 2022. The use of digital marketing in information transport in social media: the example of Turkish companies. *Transportation Research Procedia*, 63, 2579-2588.
- KERDPITAK, C. 2022. The effects of innovative management, digital marketing, service quality and supply chain management on performance in cultural tourism business. *Uncertain Supply Chain Management*. ١٠, ٧٧٨-٧٧٩ , ١٠ ,

- KERDPITAK, C., PUNGNIRUND, B., HOTRAWAISAYA, C., JARIYACHAMSIT, S., YEN, W. & CHANTRANON, S. 2022. Effect of competitive advantage, digital marketing to supply chain management on tourism business performance in Thailand. *Uncertain Supply Chain Management*, 10, 721-728.
- KHALAF, M. A. & EL MOKADEM, M. Y. 2018. The relationship between internal integration and manufacturing flexibility in the Egyptian industry. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- KHANUJA, A. & JAIN, R. K. 2021. The conceptual framework on integrated flexibility: an evolution to data-driven supply chain management. *The TQM Journal*.
- KIGGELL, L. S., KILBOURN, P. J. & HEYNS, G. J. 2021. Sustainable cost reductions obtained by using a fourth party logistics provider. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 15, 13.
- KIM, M. & CHAI, S. 2016. Assessing the impact of business uncertainty on supply chain integration. *The International Journal of Logistics Management*.
- KIRONO, I., ARMANU, A., HADIWIDJOJO, D. & SOLIMUN, S. 2019. Logistics performance collaboration strategy and information sharing with logistics capability as mediator variable (study in Gafeksi East Java Indonesia). *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- KNEMEYER, A. M. & MURPHY, P. R. 2005. Is the glass half full or half empty? An examination of user and provider perspectives towards third-party logistics relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35, 708-727.
- KOLINSKI, A. & WERNER-LEWANDOWSKA, K. 2021. Determinants of the Use of Logistic Labels by 3PL and 4PL Operators-Results of Studies in Poland. *European Research Studies*, 24, 871-881.
- KRISHEN, A. S., DWIVEDI, Y. K., BINDU, N. & KUMAR, K. S. 2021. A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis. *Journal of Business Research*, 131, 183-195.
- KUMAR, V., JABARZADEH, Y., JEIHOUNI, P. & GARZA-REYES, J. A. 2020. Learning orientation and innovation performance: the mediating role of operations strategy and supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- LI, F., LI, L., JIN, C., WANG, R., WANG, H. & YANG, L. 2012. A 3PL supplier selection model based on fuzzy sets. *Computers & Operations Research*, 39, 1879-1884.
- LIU, J. J. & CHUANG, Y.-T. 2010. Developing a hybrid multi-criteria model for selection of outsourcing providers. *Expert Systems with Applications*, 37, 3755-3761.
- LIU, H.-T. & WANG, W.-K. 2009. An integrated fuzzy approach for provider evaluation and selection in third-party logistics. *Expert systems with applications*, 36, 4387-4398.
- LOTFI, Z., SAHRAN, S., MUKHTAR, M. & ZADEH, A. T. 2013. The relationships between supply chain integration and product quality. *Procedia Technology*, 11, 471-478.
- LU, F., BI, H., FENG, W., HU, Y., WANG, S. & ZHANG, X. 2021. A Two-Stage Auction Mechanism for 3PL Supplier Selection under Risk Aversion. *Sustainability*, 13, 9745.

- MANGAN, J. & CHRISTOPHER, M. 2005. Management development and the supply chain manager of the future. *The International Journal of Logistics Management*.
- MEHMANN, J. & TEUTEBERG, F. 2016. Process reengineering by using the 4PL approach: a case study on transportation processing in the agricultural bulk logistics sector. *Business Process Management Journal*.
- MELOVIC, B., JOCOVIĆ, M., DABIĆ, M., VULIĆ, T. B. & DUDIC, B. 2020. The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society*, 63, 101425.
- MICHALSKI, M. & MONTES-BOTELLA, J. L. 2021. Logistics service quality in an emergent market in Latin America. *The International Journal of Logistics Management*.
- MKWIZU, K. H. 2019. Digital marketing and tourism: opportunities for Africa. *International Hospitality Review*.
- MORTENSEN, O & LEMOINE, O. W. 2008. Integration between manufacturers and third party logistics providers? *International Journal of Operations & Production Management*.
- MUKHOPADHYAY, S. K. & SETAPUTRA, R. 2006. The role of 4PL as the reverse logistics integrator: Optimal pricing and return policies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- NARTEY, E., ABOAGYE-OTCHÈRE, F. K. & SIMPSON, S. N. Y. 2020. The contingency effects of supply chain integration on management control system design and operational performance of hospitals in Ghana. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10, 207-241.
- OLSON, E. M., OLSON, K. M., CZAPLEWSKI, A. J. & KEY, T. M. 2021. Business strategy and the management of digital marketing. *Business horizons*, 64, 285-293.
- ÖZ, H. H. & ÖZYÖRÜK, B. 2021. Performance measurement in-fourth party reverse logistics. *Measuring Business Excellence*.
- ÖZDEMİR, A. İ., SIMONETTI, B. & JANNELLI, R. 2015. Determining critical success factors related to the effect of supply chain integration and competition capabilities on business performance. *Quality & Quantity*, 49, 1621-1632.
- PANDEY, N., NAYAL, P. & RATHORE, A. S. 2020. Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- PAVLIĆ SKENDER, H., MIRKOVIĆ, P. A. & PRUDKY, I. 2017. The role of the 4PL model in a contemporary supply chain. *Pomorstvo*, 31, 96-101.
- PENG, Q. & WANG, Y. 2022. Study on the Path of Three-Chain Integration of the Logistics Service Industry in Zhengzhou. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022.
- PENGMAN, H., MELAN, M. & HANAN, S. A. A review on the role of logistics service providers in global supply chain towards competitive advantage. AIP Conference Proceedings, 2022 .AIP Publishing LLC, 030014.
- PLANK, R. E. & HOOKER, R. 2014. Sales and operations planning: Using the internet and internet-based tools to further supply chain integration. *Journal of Research in Interactive Marketing*.

- POLAT, M., KARA, K. & YALCIN, G. C. ٢٠٢٢. Clustering Countries on Logistics Performance and Carbon Dioxide (CO₂) Emission Efficiency: An Empirical Analysis. *Business & Economics Research Journal*, 13.
- RAMIREZ, M. J., ROMAN, I. E., RAMOS, E. & PATRUCCO, A. S. 2020. The value of supply chain integration in the Latin American agri-food industry: trust, commitment and performance outcomes. *The International Journal of Logistics Management*.
- RAZAGHI, S. & SHOKOUHYAR, S. 2021. Impacts of big data analytics management capabilities and supply chain integration on global sourcing: a survey on firm performance. *The Bottom Line*.
- RITZ, W., WOLF, M. & MCQUITTY, S. 2019. Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- RODRIGUES, V. S., HARRIS, I. & MASON, R. 2015. Horizontal logistics collaboration for enhanced supply chain performance: an international retail perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- SAKAS, D. P., REKLITIS, D. P., TRIVELLAS, P., VASSILAKIS, C. & TERZI, M. C. 2022. The Effects of Logistics Websites' Technical Factors on the Optimization of Digital Marketing Strategies and Corporate Brand Name. *Processes*, 10, 892.
- SAVINA, H., DUSHEIKO, Y & .ROZOVA, A. 2021. The essence of the logistics activities of the enterprise in modern business conditions. *VUZF Review*, 6, 154-166.
- SCHITTEKAT, P. & SÖRENSEN, K. 2009. OR practice—supporting 3PL decisions in the automotive industry by generating diverse solutions to a large-scale location-routing problem. *Operations research*, 57, 1058-1067.
- SELVIARIDIS, K. & SPRING, M. 2007. Third party logistics: a literature review and research agenda. *The international journal of logistics management*.
- SETKUTE, J. & DIBB, S. 2022. “Old boys' club”: Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266-279.
- SHANKAR, V., GREWAL, D., SUNDER, S., FOSSEN, B., PETERS, K. & AGARWAL, A. 2021. Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. *International Journal of research in Marketing*.
- SHUKOR, A. A. A., NEWAZ, M. S., RAHMAN, M. K. & TAHA, A. Z. 2020. Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*.
- SIMMONS, G. J. 2007. “i-Branding”: developing the internet as a branding tool. *Marketing Intelligence & Planning*.
- SO, S.-H., KIM, J., CHEONG, K. & CHO, G. 2006. Evaluating the service quality of third-party logistics service providers using the analytic hierarchy process. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 3, 261-270.
- SOHAIL, M. S., BHATNAGAR, R. & SOHAL, A. S. 2006. A comparative study on the use of third party logistics services by Singaporean and Malaysian firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

- SOINIO, J., TANSKANEN, K. & FINNE, M. 2012. How logistics-service providers can develop value-added services for SMEs: a dyadic perspective. *The International Journal of Logistics Management*.
- SOLIDOR, N., VERYTELNYK, S. & ANIKIN, H. 2021. Formation of marketing strategies of enterprises in the market of logistics services in the context of world trends. *VUZF Review*, 6, 115-127.
- STADTLER, H. 2008. Supply chain management—an overview. *Supply chain management and advanced planning*, 9-36.
- STADTLER, H., STADTLER, H., KILGER, C., KILGER, C., MEYR, H. & MEYR, H. 2015. *Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software, and case studies*, Springer.
- STEVENS, G. C. 1989. Integrating the supply chain. *international Journal of physical distribution & Materials Management*.
- STOCK, J. R. & LAMBERT, D. M. 2001. *Strategic logistics management*, McGraw-Hill/Irwin Boston, MA.
- SUBRAMANIAN, N., GUNASEKARAN, A., PAPADOPOULOS, T. & NIE, P. 2016. 4th party logistics service providers and industrial cluster competitiveness: Collaborative operational capabilities framework. *Industrial Management & Data Systems*.
- TAIMINEN, H. M. & KARJALUOTO, H. 2015. The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- TERHO, H., MERO, J., SIUTLA, L. & JAAKKOLA, E. 2022. Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along the customer journey. *Industrial Marketing Management*, 105, 294-310.
- TIWARI, S. 2020. Supply chain integration and Industry 4.0: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*.
- TSENG, P.-H. & LIAO, C.-H. 2015. Supply chain integration, information technology, market orientation and firm performance in container shipping firms. *The International Journal of Logistics Management*.
- VEGA, D. & ROUSSAT, C. 2015. Humanitarian logistics :the role of logistics service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- WANG, C. 2022. Efficient customer segmentation in digital marketing using deep learning with swarm intelligence approach. *Information Processing & Management*, 59, 103085.
- WANG, F., YANG, X., ZHUO, X. & XIONG, M. 2019. Joint logistics and financial services by a 3PL firm: Effects of risk preference and demand volatility. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 130, 31.٣٢٨-٢
- WANG, H., HUANG, M., IP, W. & WANG, X. 2021. Network design for maximizing service satisfaction of suppliers and customers under limited budget for industry innovator fourth-party logistics. *Computers & Industrial Engineering*, 158, 107404.
- WANG, H ,.HUANG, M. & WANG, H. 2022. Fourth-Party Logistics Environmental Compliance Management: Investment and Logistics Audit. *Sustainability*, 14, 10106.
- WANG, M. 2016. *Logistics capability, supply chain uncertainty and risk, and logistics performance: an Empirical Analysis of the Australian Courier Industry*. RMIT University.

- WIENGARTEN, F., HUMPHREYS, P., GIMENEZ, C. & MCIVOR, R. 2016. Risk, risk management practices, and the success of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 1, ٣٧٠-٣٦١, ٧١
- WIN, A. 2008. The value a 4PL provider can contribute to an organisation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- YAO, J. 2010. Decision optimization analysis on supply chain resource integration in fourth party logistics. *Journal of Manufacturing Systems*, 29, 121-129.
- YASMIN, A., TASNĒEM, S. & FATEMA, K. 2015. Effectiveness of digital marketing in the challenging age: An empirical study. *International journal of management science and business administration*, 1, 69-80
- YIN, M., HUANG, M., WANG, X. & LEE, L. H. 2022. Fourth-party logistics network design under uncertainty environment. *Computers & Industrial Engineering*, 167, 108002.
- YU, Y., HUO, B. & ZHANG, Z. J. 2021. Impact of information technology on supply chain integration and company performance: evidence from cross-border e-commerce companies in China. *Journal of Enterprise Information Management*.
- YUEN, K. F. & VAN THAI, V. 2017. The influence of supply chain integration on operational performance: A comparison between product and service supply chains. *The International Journal of Logistics Management*.
- ZAWAWI, N. F. B. M., WAHAB, S. A., AL MAMUN, A., AHMAD, G. B. & FAZAL, S. A. 2017. Logistics capability, information technology, and innovation capability of logistics service providers: empirical evidence from east coast Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 7, 326-336.
- ZHAO, N., HONG, J. & LAU, K. H. 2023. Impact of supply chain digitalization on supply chain resilience and performance: A multi-mediation model. *International Journal of Production Economics*, 259, 108817.
- ZHOU, G., MIN, H., XU, C. & CAO, Z. 2008. Evaluating the comparative efficiency of Chinese third-party logistics providers using data envelopment analysis. *International Journal of physical distribution & logistics management*.