

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص تخصص ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد في شركات الأغذية السعودية: دراسة حالة شركة

المراعي

إعداد الطالب/ عيسى عبدالله سويد عامري

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الاول
5	الملخص
6	المقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	اهمية الدراسة
9	اهداف الدراسة
10	تساؤلات الدراسة
11	فرضيات الدراسة
15	مصطلحات الدراسة
16	متغيرات الدراسة
19	الفصل الثاني
20	الدراسات السابقة
21	الإطار النظري
25	نظريات إدارة سلسلة الإمداد:
28	مفهوم الميزة التنافسية:
32	أبعاد الجودة في سلسلة الإمداد:

36	أهمية التكامل الرأسي في سلسلة الإمداد:
39	دور التكنولوجيا في إدارة سلسلة الإمداد:
46	أهمية إدارة المخزون:
50	دور الموردين في سلسلة الإمداد:
53	تأثير البيئة الخارجية على سلسلة الإمداد:
56	أهمية الاستدامة في سلسلة الإمداد:
59	دور الثقافة التنظيمية في سلسلة الإمداد:
60	الخاتمة
61	الفصل الثالث
62	منهجية الدراسة
63	مجتمع الدراسة
63	ادوات جمع البيانات
64	حدود الدراسة
67	الاستبيان
70	الفصل الرابع
71	التحليل الاحصائي
77	النتائج

78	التوصيات
80	المراجع
86	الملخص
87	الملاحق

المخلص

الهدف من الدراسة: تقييم أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي من خلال تحليل نتائج استبيان موجه للموظفين العاملين في مختلف أقسام سلسلة الإمداد.

المنهجية: تم تصميم استبيان لجمع البيانات حول آراء الموظفين حول فعالية الاستراتيجيات المتبعة، التحديات التي تواجههم، مؤشرات الأداء الرئيسية، والعوامل المؤثرة على أداء سلسلة الإمداد. تم تحليل البيانات الإحصائية الناتجة لتحديد نقاط القوة والضعف في سلسلة الإمداد واقتراح التوصيات اللازمة لتحسين الأداء.

تقدم هذه الدراسة صورة شاملة عن أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي وتحدد نقاط القوة والضعف. من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن للشركة تحسين أداء سلسلة الإمداد بشكل كبير وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

مقدمة:

تعتبر صناعة الأغذية من القطاعات الحيوية والمتنامية في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد نموًا مستمرًا مدفوعًا بالزيادة السكانية والتغيرات في أنماط الاستهلاك. وفي ظل هذا التطور المتسارع، تبرز أهمية إدارة سلسلة الإمداد كعنصر أساسي لنجاح الشركات العاملة في هذا القطاع. فإدارة سلسلة الإمداد الفعالة تساهم في ضمان توفر المنتجات الغذائية بجودة عالية وبأسعار تنافسية في الوقت المناسب، مما يعزز رضا العملاء ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركات.

تعد شركة المراعي، بصفتها رائدة في صناعة الأغذية في المنطقة، نموذجًا يحتذى به في مجال إدارة سلسلة الإمداد. حيث تمكنت الشركة من بناء سلسلة إمداد متكاملة وفعالة، تمتد من المزرعة إلى المائدة، مما ساهم في ترسيخ مكانتها كعلامة تجارية رائدة وموثوقة لدى المستهلكين.

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية:

- ما هي التحديات التي تواجه شركة المراعي في إدارة سلسلة إمداد فعالة ومتكاملة في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية؟

المشاكل الفرعية:

- كيف تؤثر التغيرات في أنماط استهلاك المستهلك السعودي على تصميم وتنفيذ استراتيجيات سلسلة الإمداد في شركة المراعي؟
- ما هي الآثار المترتبة على تقلب أسعار المواد الخام الزراعية على كفاءة التكاليف في سلسلة إمداد شركة المراعي؟
- كيف يمكن لشركة المراعي أن توازن بين تحقيق أقصى استفادة من التكامل الرأسي وبين مرونة سلسلة الإمداد في مواجهة الصدمات الخارجية مثل جائحة كورونا؟
- ما هي الأدوات التكنولوجية التي يمكن لشركة المراعي اعتمادها لتحسين التنبؤ بالطلب وتقليل المخزون الزائد؟
- كيف يمكن لشركة المراعي أن تضمن جودة منتجاتها الغذائية والحفاظ على سلامتها طوال سلسلة الإمداد في ظل التشريعات الغذائية المتعددة؟

اهمية الدراسة

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

الأهمية العلمية

- إدارة سلسلة الإمداد: تساهم الدراسة في تعميق الفهم النظري لتطبيق مفاهيم إدارة سلسلة الإمداد في قطاع الأغذية، خاصة في بيئة ديناميكية مثل السوق السعودي.
- صناعة الأغذية: تقدم الدراسة رؤى جديدة حول التحديات والفرص التي تواجه شركات الأغذية في إدارة سلاسل الإمداد، مما يساهم في تطوير النظريات والممارسات في هذا المجال.
- دراسات الحالة: تعتبر دراسة حالة شركة المراعي إضافة نوعية إلى الأدبيات البحثية في مجال دراسات الحالة، حيث توفر نموذجًا عمليًا لتحليل استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد الناجحة.

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

- صناع القرار في شركة المراعي: تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للشركة الاستفادة منها لتحسين أداء سلسلة الإمداد، وتعزيز تنافسيتها.
- الشركات الأخرى في قطاع الأغذية: يمكن للشركات الأخرى العاملة في قطاع الأغذية الاستفادة من الدروس المستفادة من تجربة شركة المراعي لتطوير استراتيجياتها الخاصة.
- الموردين والموزعين: تساعد الدراسة في فهم التحديات والفرص التي تواجه الموردين والموزعين في التعامل مع شركات الأغذية الكبرى، مما يمكنهم من تطوير علاقاتهم التجارية.
- الجهات الحكومية والمنظمات: توفر الدراسة معلومات قيمة يمكن للجهات الحكومية والمنظمات المعنية بقطاع الأغذية الاستفادة منها في تطوير السياسات والتشريعات الداعمة لقطاع الأغذية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تقييم فعالية استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد المتبعة في شركة المراعي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق السعودي، وتحديد العوامل المؤثرة في ذلك.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل عمقاً استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد التي تتبعها شركة المراعي، مع التركيز على مراحل التخطيط والتوريد والإنتاج والتوزيع والتسويق.
2. تقييم أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، مثل كفاءة التكاليف، وسرعة الاستجابة للطلب، وجودة المنتجات، ومستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
3. مقارنة أداء سلسلة إمداد شركة المراعي مع منافسيها الرئيسيين في السوق السعودي، وتحديد نقاط القوة والضعف.
4. تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعالية سلسلة الإمداد في شركة المراعي، مثل التغيرات في الطلب، وتقلب أسعار المواد الخام، والتطورات التكنولوجية، والتشريعات الحكومية.

5. اقتراح مجموعة من التوصيات لتحسين أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي، بما

في ذلك تبني تقنيات جديدة، وتطوير العلاقات مع الموردين والعملاء، وتحسين

إدارة المخزون.

6. تقييم الآثار المحتملة لتطبيق هذه التوصيات على أداء الشركة بشكل عام وعلى

مكانتها التنافسية في السوق.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد في شركة المراعي، وكيف تساهم هذه الاستراتيجيات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في

السوق السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

- بشأن طبيعة الاستراتيجيات المتبعة:
 - ما هي الاستراتيجيات الأساسية التي تتبعها شركة المراعي في إدارة سلسلة الإمداد؟
 - كيف يتم تخطيط وتنفيذ هذه الاستراتيجيات؟
 - ما هي الأدوات والتقنيات التي تستخدمها الشركة لدعم هذه الاستراتيجيات؟
- بشأن تقييم الأداء:
 - كيف يتم قياس أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي؟
 - ما هي المؤشرات الرئيسية التي تستخدم لتقييم الكفاءة والفعالية؟
 - كيف تقارن أداء سلسلة إمداد المراعي بأداء المنافسين؟
- بشأن العوامل المؤثرة:

○ ما هي العوامل الداخلية (مثل السياسات، الثقافة التنظيمية) التي تؤثر على

أداء سلسلة الإمداد؟

○ ما هي العوامل الخارجية (مثل التغيرات في السوق، التشريعات) التي تؤثر

على أداء سلسلة الإمداد؟

○ كيف تتأثر سلسلة الإمداد بالتطورات التكنولوجية؟

• بشأن الفجوات والفرص:

○ ما هي أبرز التحديات التي تواجه سلسلة الإمداد في شركة المراعي؟

○ ما هي الفجوات القائمة في سلسلة الإمداد والتي تحتاج إلى معالجة؟

○ ما هي الفرص المتاحة لتحسين أداء سلسلة الإمداد؟

• بشأن التوصيات:

○ ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين كفاءة وفعالية سلسلة الإمداد؟

○ كيف يمكن لشركة المراعي تبني تقنيات جديدة لدعم سلسلة الإمداد؟

○ كيف يمكن تطوير العلاقات مع الموردين والعملاء لتحسين أداء السلسلة؟

○ كيف يمكن إدارة المخزون بشكل أفضل لتحقيق التوازن بين الطلب والتوريد؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة موجبة بين فعالية استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد المتبعة في شركة المراعي وبين تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة في السوق السعودي.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضيات المتعلقة بطبيعة الاستراتيجيات:
 - تتبنى شركة المراعي استراتيجيات إدارة سلسلة إمداد متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخزون، وإدارة العلاقات مع الموردين، والتوزيع اللوجستي.
 - تعتمد شركة المراعي على التكنولوجيا الحديثة لدعم عملياتها اللوجستية وتحسين كفاءة سلسلة الإمداد.
- الفرضيات المتعلقة بتقييم الأداء:
 - تتميز سلسلة إمداد شركة المراعي بمستوى عالٍ من الكفاءة والمرونة مقارنة بمنافسيها.
 - تساهم سلسلة الإمداد في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.
 - تساهم سلسلة الإمداد في تقليل التكاليف وتحسين الربحية.

• الفرضيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة:

- تؤثر التغيرات في الطلب على المنتجات الغذائية بشكل مباشر على أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي.
- تؤثر تقلب أسعار المواد الخام على تكاليف الإنتاج وتؤثر بالتالي على هامش الربح.
- تساهم العلاقات القوية مع الموردين في ضمان استمرارية الإمداد وتحسين جودة المنتجات.
- تلعب التكنولوجيا دورًا حاسمًا في تحسين سرعة الاستجابة للطلب وتقليل الأخطاء.

مصطلحات الدراسة

مصطلحات عامة:

- سلسلة الإمداد: هي شبكة من المنظمات والموارد والأنشطة التي تعمل معًا لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية وتوصيلها إلى المستهلك النهائي.

- إدارة سلسلة الإمداد: هي عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم في كافة الأنشطة

المتعلقة بتدفق المنتجات والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك.

- الميزة التنافسية المستدامة: هي القدرة على تحقيق أداء أفضل من المنافسين على المدى الطويل.

- الكفاءة: هي قدرة المنظمة على تحقيق أقصى قدر من الناتج بأقل قدر من المدخلات.

- المرونة: هي قدرة المنظمة على التكيف والتجاوب مع التغيرات في البيئة الخارجية.

- رضا العملاء: هو مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة إليهم.

مصطلحات خاصة بشركة المراعي:

- التكامل الرأسي: هو امتلاك الشركة لأجزاء مختلفة من سلسلة الإمداد، مثل مزارع الألبان ومصانع الأغذية.

- جودة المنتجات: هي مدى مطابقة المنتجات للمواصفات والمعايير المحددة.

• السلامة الغذائية: هي مجموعة الإجراءات التي تضمن سلامة الغذاء من الإنتاج حتى الاستهلاك.

• التوزيع اللوجستي: هو عملية نقل وتخزين المنتجات من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك.

• إدارة المخزون: هي عملية التخطيط والتحكم في كميات المواد الخام والمنتجات النهائية المخزنة.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع:

◦ كفاءة سلسلة الإمداد: يقاس هذا المتغير بمجموعة من المؤشرات مثل تكلفة الوحدة، وقت التسليم، مستوى المخزون، نسبة التلف، ورضا العملاء.

• المتغيرات المستقلة:

◦ الاستراتيجيات المتبعة: تشمل هذه المتغيرات نوع الاستراتيجية المتبعة (سحب الطلب، دفع الإنتاج، التكامل الرأسي، التعاون مع الموردين)، درجة التكامل الرأسي، واستخدام أنظمة التخطيط المتكاملة للموارد (ERP).

◦ العوامل البيئية: تشمل هذه المتغيرات التغيرات في الطلب، تقلبات أسعار المواد الخام، التغيرات التشريعية، المنافسة في السوق، والأحداث غير المتوقعة مثل الجوائح.

◦ العوامل التكنولوجية: تشمل هذه المتغيرات استخدام تقنيات مثل إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الكبيرة في إدارة سلسلة الإمداد.

◦ **العوامل التنظيمية:** تشمل هذه المتغيرات هيكل التنظيم، درجة اللامركزية، ثقافة الشركة، ومهارات الموظفين.

العلاقة بين المتغيرات:

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الاستراتيجيات، العوامل البيئية، التكنولوجيا، التنظيم) وكفاءة سلسلة الإمداد (المتغير التابع). على سبيل المثال، يمكننا افتراض أن استخدام أنظمة التخطيط المتكاملة للموارد (ERP) يؤدي إلى زيادة كفاءة سلسلة الإمداد من خلال تحسين التخطيط والتوقعات.

الفصل الثاني

الدراسة الأولى: البرازي (2012)

- الهدف: دراسة تأثير إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- العينة: 89 مديرًا من 27 شركة.
- النتائج: أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين إدارة سلسلة التوريد وتحسين أداء المنظمة. وأوصت بتبني الشركات لنهج استراتيجي في إدارة سلسلة التوريد يركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين.

الدراسة الثانية: حوا (2013)

- الهدف: دراسة تأثير الإدارة اللوجستية على رضا العملاء في شركة باسيفيك انترناشونال لاينر الأردن.
- العينة: 233 فردًا.
- النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) ورضا العملاء من حيث جودة الخدمة وتقليل الوقت والتكلفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية لتحقيق رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة: Karim (2014)

- الهدف: تحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة من خلال الأفضليات التنافسية في إيران.

• العينة: 483 موظفًا.

- النتائج: أظهرت الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق ميزة تنافسية للشركات الإيرانية.

النتائج العامة للدراسات الثلاث

- إجماع على الأثر الإيجابي: جميع الدراسات الثلاث توصلت إلى نتيجة واحدة وهي أن إدارة سلسلة التوريد لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، سواء من خلال تحسين الكفاءة، أو زيادة رضا العملاء، أو تحقيق ميزة تنافسية.
- أهمية العلاقات مع الموردين: أكدت الدراسات على أهمية بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع الموردين لتحقيق نجاح في إدارة سلسلة التوريد.
- دور الإدارة اللوجستية: أظهرت دراسة حوا أهمية الإدارة اللوجستية في تحقيق رضا العملاء، مما يؤكد على أن اللوجستية هي جزء لا يتجزأ من إدارة سلسلة التوريد.

ملخص للدراسات السابقة حول إدارة اللوجستيات وجودة الخدمة

الدراسة الرابعة : الحاج وعلي (2016)

- الهدف: دراسة تأثير الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة في القطاع المصرفي.
- العينة: موظفون في بنك النيل الأزرق المشرق.
- النتائج: وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) وأبعاد جودة الخدمة (الاستجابة، الاعتمادية، الأمان).
- التوصيات: أكدت الدراسة على أهمية الاهتمام بالإدارة اللوجستية لتحقيق رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الدراسة الخامسة: (2018)

- الهدف: دراسة تأثير تكامل خدمات الإدارة اللوجستية على الصورة الذهنية ورضا العملاء في شركة دال للصناعات الغذائية.
- العينة: عملاء شركة دال.
- النتائج: أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية والصورة الذهنية ورضا العملاء.
- التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تقديم خدمات لوجستية متكاملة بجودة عالية وبتكاليف منخفضة لتحسين الصورة الذهنية ورضا العملاء.

الدراسة السادسة: (2018) PRABUSANKAR

- الهدف: دراسة تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على جودة المنتج وأداء قطاع التجزئة المنظم في تاميل نادو.
- العينة: متاجر تجزئة منظمة.
- النتائج: أظهرت الدراسة أن الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، والممارسات الداخلية، وتبادل المعلومات تؤثر إيجاباً على جودة المنتجات وأداء متاجر التجزئة.
- التوصيات: أكدت الدراسة على أهمية اعتماد ممارسات فعالة لإدارة سلسلة التوريد لتحسين جودة المنتجات والأداء.

الدراسة السابعة: السعايدة والساعد (2020)

- الهدف: دراسة تأثير إدارة اللوجستيات على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية.
- العينة: مدراء أقسام التغذية، نوابهم، رؤساء أقسام المشتريات، والأطباء المعالجين.
- النتائج: وجدت الدراسة أن الإدارة اللوجستية تؤثر على جودة الخدمات المقدمة في أقسام التغذية.
- التوصيات: أوصت الدراسة بزيادة وعي مديري أقسام التغذية بأهمية إدارة اللوجستيات وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.

النتائج العامة للدراسات

- العلاقة الإيجابية: جميع الدراسات أظهرت علاقة إيجابية بين إدارة اللوجستيات وجودة الخدمة.
- أهمية التكامل: تؤكد الدراسات على أهمية تكامل الأنشطة اللوجستية لتحقيق أفضل النتائج.
- دور الشراكات: تلعب الشراكات الاستراتيجية مع الموردين دورًا هامًا في تحسين الأداء.
- التأثير على رضا العملاء: تساهم إدارة اللوجستيات بشكل كبير في تحسين رضا العملاء.
- أهمية الجودة: تؤكد الدراسات على أهمية الجودة في جميع مراحل سلسلة التوريد.

الإطار النظري

1. نظريات إدارة سلسلة الإمداد:

- نظرية التدفق: التركيز على تحسين تدفق المواد والمعلومات عبر سلسلة الإمداد بأكملها.
- نظرية الدفع والسحب: دراسة آليات الدفع والسحب في سلسلة الإمداد وكيفية تأثيرها على مستوى المخزون.
- نظرية الاستجابة السريعة: التركيز على تقليل وقت الاستجابة للطلبات والمرونة في مواجهة التغيرات في السوق.

2. مفهوم الميزة التنافسية:

- ميزة التكلفة: كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف في سلسلة الإمداد.
- ميزة التمايز: كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة.
- ميزة المرونة: كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة.

3. أبعاد الجودة في سلسلة الإمداد:

- جودة المنتج: مدى مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير المحددة.

- جودة الخدمة: مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
- جودة العملية: كفاءة وفعالية العمليات في سلسلة الإمداد.

4. أهمية التكامل الرأسي في سلسلة الإمداد:

- مميزات التكامل الرأسي: التحكم في الجودة، تقليل التكاليف، زيادة المرونة.
- تحديات التكامل الرأسي: زيادة الاستثمارات، صعوبة الإدارة.

5. دور التكنولوجيا في إدارة سلسلة الإمداد:

- نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP): دورها في التكامل بين العمليات المختلفة.
- نظم إدارة سلسلة الإمداد (SCM): دورها في التخطيط والتنفيذ والتحكم في سلسلة الإمداد.

- التحليلات الضخمة: استخدام البيانات لتحسين اتخاذ القرارات.
- إنترنت الأشياء: دورها في ربط الأجهزة وتبادل البيانات.

6. أهمية إدارة المخزون:

- أنواع المخزون: المواد الخام، المنتجات النهائية، المنتجات تحت التصنيع.
- طرق إدارة المخزون: نظام إعادة الطلب، نظام المستوى الثابت.
- تكاليف المخزون: تكاليف التخزين، تكاليف النقص.

7. دور الموردين في سلسلة الإمداد:

- إدارة العلاقات مع الموردين: أهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين.

- تقييم أداء الموردين: تحديد الموردين المؤهلين.

8. تأثير البيئة الخارجية على سلسلة الإمداد:

- التغيرات في الطلب: تأثيرها على التخطيط والإنتاج.
- تقلب الأسعار: تأثيرها على التكاليف.
- اللوائح الحكومية: تأثيرها على العمليات.
- الأحداث غير المتوقعة: مثل الكوارث الطبيعية والأزمات.

9. أهمية الاستدامة في سلسلة الإمداد:

- الاستدامة البيئية: تقليل الأثر البيئي.
- الاستدامة الاجتماعية: المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- الاستدامة الاقتصادية: تحقيق ربحية مستدامة.

10. دور الثقافة التنظيمية في سلسلة الإمداد:

- أثر الثقافة على سلوك الموظفين: كيفية تأثير الثقافة على الالتزام بالاستراتيجيات.
- أهمية بناء ثقافة موجهة نحو العملاء: دورها في تحسين رضا العملاء.

نظريات إدارة سلسلة الإمداد:

نظرة عامة

تعتبر نظريات إدارة سلسلة الإمداد بمثابة أدوات أساسية لتحسين كفاءة وفعالية العمليات اللوجستية في مختلف الصناعات. تهدف هذه النظريات إلى تحقيق التكامل بين مختلف أطراف سلسلة الإمداد، من الموردين وحتى المستهلك النهائي، وذلك من خلال تحسين تدفق المواد والمعلومات وتقليل التكاليف وزيادة مستوى الخدمة.

شرح مفصل للنظريات

1. نظرية التدفق (Flow Theory)

- **المفهوم الأساسي:** تركز هذه النظرية على تحسين تدفق المواد والمعلومات عبر سلسلة الإمداد بأكملها، وذلك عن طريق تحديد وتقليل نقاط الاختناق والتعقيدات التي تعيق هذا التدفق.

• الأهداف الرئيسية:

- تقليل وقت التسليم.
- تقليل التكاليف الإجمالية.
- زيادة مستوى الخدمة للعملاء.

○ تحسين التنبؤ بالطلب.

• أدوات ومفاهيم رئيسية:

○ خريطة قيمة التدفق (Value Stream Map): أداة مرئية تستخدم

لتحديد وتقليل النفايات في عمليات الإنتاج والتوزيع.

○ التدفق المستمر (Continuous Flow): يهدف إلى تحقيق تدفق سلس

ومستمر للمواد والمعلومات من خلال تقليل فترات الانتظار والتوقف.

○ التصنيع حسب الطلب (Make-to-Order): يتم إنتاج المنتجات بناءً

على طلبات العملاء الفعلية، مما يقلل من المخزون ويحسن الاستجابة

للطلب.

2. نظرية الدفع والسحب (Push-Pull Strategy)

• المفهوم الأساسي: تدرس هذه النظرية آليات الدفع والسحب في سلسلة الإمداد

وكيفية تأثيرها على مستوى المخزون.

○ الدفع (Push): يتم فيه دفع المنتجات من الموردين إلى المراحل التالية

في سلسلة الإمداد بناءً على التنبؤ بالطلب.

○ السحب (Pull): يتم فيه سحب المنتجات من المرحلة السابقة بناءً على

الطلب الفعلي من المرحلة التالية.

• الأهداف الرئيسية:

- تحقيق التوازن بين مستوى الخدمة وتكاليف المخزون.
- تحسين الاستجابة لتقلبات الطلب.
- تقليل المخاطر المرتبطة بزيادة المخزون.

• أمثلة:

- نظام كانبان (Kanban): نظام إدارة المخزون المستخدم في التصنيع حسب الطلب.
- نظام نقاط البيع (POS): يستخدم لتسجيل المبيعات وتحديث مستوى المخزون في الوقت الفعلي.

3. نظرية الاستجابة السريعة (Responsive Supply Chain)

- المفهوم الأساسي: تركز هذه النظرية على تقليل وقت الاستجابة للطلبات والمرونة في مواجهة التغيرات في السوق.

• الأهداف الرئيسية:

- زيادة سرعة التسليم.
- تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات في الطلب.

◦ تقليل وقت الإخراج إلى السوق (Time-to-Market).

• أدوات ومفاهيم رئيسية:

◦ التصنيع المرن (Flexible Manufacturing): القدرة على تغيير

خطوط الإنتاج بسرعة لإنتاج منتجات مختلفة.

◦ التعاون مع الموردين (Supplier Collaboration): بناء علاقات

قوية مع الموردين لتحسين التعاون وتبادل المعلومات.

◦ نظم المعلومات المتكاملة (Integrated Information Systems):

تستخدم لتجميع وتحليل البيانات من مختلف مصادر سلسلة الإمداد.

العلاقة بين النظريات

تتداخل هذه النظريات بشكل كبير، ويمكن تطبيق مبادئ كل منها بشكل منفصل أو

مجتمعة لتحقيق أهداف محددة. على سبيل المثال، يمكن تطبيق نظرية التدفق لتحسين

تدفق المواد في مصنع، بينما يمكن تطبيق نظرية الدفع والسحب لإدارة المخزون في مركز

التوزيع، ويمكن تطبيق نظرية الاستجابة السريعة لتحسين استجابة الشركة للتغيرات في

السوق.

مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي تلك العوامل أو الصفات التي تميز شركة عن أخرى وتجعلها أكثر جاذبية للعملاء، وبالتالي تحقق حصة سوقية أكبر وأرباحاً أعلى. بمعنى آخر، هي ما يجعل العملاء يختارون منتجات أو خدمات شركة معينة على منافسيها.

أنواع الميزة التنافسية

1. ميزة التكلفة (Cost Advantage)

• **المفهوم:** تتمثل هذه الميزة في قدرة الشركة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات

بتكلفة أقل من منافسيها، مع الحفاظ على جودة مقبولة.

• **كيفية تحقيقها في سلسلة الإمداد:**

◦ **تخفيض تكاليف المواد الخام:** من خلال التفاوض مع الموردين للحصول

على أسعار أفضل، أو البحث عن مصادر بديلة للمواد الخام.

◦ **تحسين كفاءة العمليات:** من خلال تبسيط العمليات، وتقليل الهدر،

والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

○ **تخفيض تكاليف العمالة:** من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا الآلية، أو إعادة هندسة الوظائف، أو التفاوض مع النقابات.

○ **تحسين إدارة المخزون:** من خلال تقليل المخزون الزائد، وتحسين دقة التنبؤ بالطلب.

○ **تخفيض تكاليف التوزيع:** من خلال اختيار قنوات توزيع فعالة، وتقليل عدد الوسطاء.

• **أمثلة:** شركات الطيران منخفضة التكاليف، متاجر التجزئة الكبيرة.

2. ميزة التمايز (Differentiation Advantage)

• **المفهوم:** تتمثل هذه الميزة في قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات فريدة تتمتع بخصائص أو مميزات لا يقدمها المنافسون.

• **كيفية تحقيقها:**

○ **الجودة العالية:** تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتانة تفوق منتجات المنافسين.

○ **العلامة التجارية القوية:** بناء علامة تجارية قوية تتمتع بسمعة جيدة لدى العملاء.

○ الابتكار: تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء غير المشبعة.

○ التصميم: تصميم منتجات جذابة وسهلة الاستخدام.

○ الخدمة المميزة: تقديم خدمة عملاء ممتازة تفوق توقعات العملاء.

• أمثلة: شركات السيارات الفاخرة، شركات الأزياء العالمية.

3. ميزة المرونة (Flexibility Advantage)

• المفهوم: تتمثل هذه الميزة في قدرة الشركة على التكيف بسرعة مع التغيرات في

البيئة الخارجية، مثل التغيرات في الطلب، التغيرات التكنولوجية، والتغيرات التنظيمية.

• كيفية تحقيقها:

○ الشبكات المرنة: بناء شبكات إمداد مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات بسرعة.

○ التصنيع المرن: استخدام تكنولوجيا التصنيع المرن التي تسمح بإنتاج منتجات متنوعة بكميات صغيرة.

○ القوى العاملة المتعددة المهارات: تدريب الموظفين على القيام بأكثر من

مهمة، مما يزيد من مرونة الشركة.

○ نظم المعلومات المتكاملة: استخدام أنظمة معلومات متكاملة تساعد في

جمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات بسرعة.

• أمثلة: شركات التكنولوجيا، شركات الأدوية.

العلاقة بين الأنواع الثلاثة

غالبًا ما تسعى الشركات إلى تحقيق أكثر من نوع واحد من الميزة التنافسية. على سبيل

المثال، قد تسعى شركة إلى تحقيق ميزة التكلفة من خلال تبسيط عملياتها، وفي الوقت

نفسه تحقيق ميزة التمايز من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.

أبعاد الجودة في سلسلة الإمداد:

الجودة في سلسلة الإمداد هي مفهوم شامل يتجاوز جودة المنتج النهائي ليصل إلى جميع جوانب العمليات والخدمات التي تساهم في توصيل هذا المنتج إلى المستهلك. ويمكن تقسيم أبعاد الجودة في سلسلة الإمداد إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. جودة المنتج (Product Quality)

- **تعريف:** هي مدى مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير المحددة مسبقًا، سواء كانت هذه المواصفات تتعلق بالتصميم، المواد المستخدمة، الأداء، أو المظهر الخارجي.
- **الأبعاد:**

- **المواصفات:** مدى التزام المنتج بالخصائص التقنية والميكانيكية المحددة في التصميم.
- **الموثوقية:** قدرة المنتج على أداء وظيفته المحددة لفترة زمنية معينة دون الحاجة إلى صيانة.
- **الأداء:** مدى فعالية المنتج في تحقيق الغرض المقصود منه.
- **المظهر:** الشكل العام للمنتج وتناسق أجزائه.
- **المطابقة للمعايير:** مدى التزام المنتج بالمعايير الوطنية والدولية.

- الأهمية: جودة المنتج هي العامل الأساسي في رضا العملاء وتكرار الشراء، وهي تؤثر بشكل مباشر على سمعة الشركة.

2. جودة الخدمة (Service Quality)

- تعريف: هي مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم خلال عملية الشراء والتسليم، بما في ذلك سرعة الاستجابة، الدقة في تنفيذ الطلبات، وسهولة التواصل.
- الأبعاد:

- سرعة الاستجابة: الوقت الذي يستغرقه تلبية طلب العميل.
- الدقة: مدى تطابق الخدمة المقدمة مع طلب العميل.
- الموثوقية: القدرة على تقديم الخدمة الموعودة في الوقت المحدد.
- التواصل: سهولة التواصل مع الشركة والحصول على المعلومات.
- الاهتمام بالعميل: مدى اهتمام الشركة بآراء العملاء ومقترحاتهم.
- الأهمية: جودة الخدمة تلعب دوراً حاسماً في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتعزيز ولائهم للعلامة التجارية.

3. جودة العملية (Process Quality)

- **تعريف:** هي كفاءة وفعالية العمليات التي تتم في سلسلة الإمداد، بدءًا من الحصول على المواد الخام وحتى توصيل المنتج النهائي إلى المستهلك.
- **الأبعاد:**

- **الكفاءة:** القدرة على تحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة.
- **الفعالية:** مدى تحقيق الأهداف المحددة للعملية.
- **التسليم في الوقت المحدد:** القدرة على تسليم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد.
- **مرونة العمليات:** القدرة على التكيف مع التغيرات في الطلب أو الظروف السوقية.
- **التقليل من الهدر:** تقليل الهدر في المواد والموارد.

- **الأهمية:** جودة العملية تؤثر بشكل مباشر على تكلفة المنتج وجودته، كما أنها تساهم في تحسين أداء سلسلة الإمداد بشكل عام.

العلاقة بين الأبعاد الثلاثة: الأبعاد الثلاثة لجودة سلسلة الإمداد مترابطة بشكل وثيق. فجودة المنتج تعتمد على جودة العمليات المستخدمة في إنتاجه، وجودة الخدمة تتأثر

بجودة المنتج والعمليات اللوجستية. وبالتالي، فإن تحسين أي من هذه الأبعاد يؤدي إلى تحسين الأبعاد الأخرى وزيادة رضا العملاء.

أهمية التكامل الرأسي في سلسلة الإمداد:

التكامل الرأسي هو استراتيجية تتبناها الشركات من خلال توسيع عملياتها لتشمل مراحل إنتاجية إضافية في سلسلة الإمداد. بدلاً من الاعتماد على موردين خارجيين، تقوم الشركة بالسيطرة على مراحل أكثر من عملية الإنتاج والتوزيع.

مميزات التكامل الرأسي

• التحكم في الجودة:

◦ **ضمان الجودة:** من خلال التحكم في جميع مراحل الإنتاج، يمكن للشركة

ضمان أن المنتجات تلبي معايير الجودة المطلوبة بدقة.

◦ **التوافق مع المعايير:** يمكن للشركة التأكد من أن المنتجات تلتزم بمعايير

الجودة الوطنية والدولية.

◦ **تحسين سمعة العلامة التجارية:** جودة المنتج العالية تعزز سمعة العلامة

التجارية وتزيد من ولاء العملاء.

• تقليل التكاليف:

- اقتصاديات الحجم: يمكن للشركة تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال إنتاج كميات كبيرة من المواد الخام أو المكونات، مما يقلل التكاليف.
- إزالة الوسطاء: من خلال القضاء على الوسطاء، يمكن للشركة تقليل التكاليف المتعلقة بالتوزيع والتسويق.
- تحسين كفاءة العمليات: يمكن للشركة تحسين كفاءة العمليات من خلال دمج المراحل الإنتاجية المختلفة.

• زيادة المرونة:

- الاستجابة السريعة للتغيرات: يمكن للشركة الاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب أو الظروف السوقية من خلال التحكم في سلسلة الإمداد بأكملها.
- التكيف مع التكنولوجيا الجديدة: يمكن للشركة تبني التكنولوجيات الجديدة بسرعة أكبر.
- تقليل الاعتماد على الموردين: يقلل التكامل الرأسي من اعتماد الشركة على موردين خارجيين، مما يجعلها أقل عرضة للتأثر بتغيرات السوق.

تحديات التكامل الرأسي

• زيادة الاستثمارات:

- تكاليف الاستحواذ: قد تتطلب عملية الاستحواذ على شركات أخرى أو إنشاء مرافق جديدة استثمارات كبيرة.

- تكاليف التشغيل: قد تزيد تكاليف التشغيل بسبب الحاجة إلى إدارة عمليات إضافية.

• صعوبة الإدارة:

- تعقيد العمليات: إدارة عمليات متعددة في مراحل مختلفة من سلسلة الإمداد يمكن أن يكون أمرًا معقدًا.

- تنسيق الجهود: يتطلب التنسيق بين مختلف الأقسام والمراحل الإنتاجية جهدًا كبيرًا.

- المخاطر: قد تواجه الشركة مخاطر أكبر في حالة حدوث أي مشاكل في إحدى مراحل الإنتاج.

متى يكون التكامل الرأسي مناسبًا؟

يعد التكامل الرأسي استراتيجية مناسبة للشركات التي ترغب في:

- تحقيق سيطرة أكبر على جودة منتجاتها.

- تقليل التكاليف طويلة الأجل.

- زيادة مرونتها في مواجهة التغيرات في السوق.

- حماية أسرارها التجارية.

متى لا يكون التكامل الرأسي مناسباً؟

قد لا يكون التكامل الرأسي مناسباً للشركات الصغيرة أو الشركات التي تعمل في أسواق سريعة التغير ، حيث قد تكون التكاليف الأولية مرتفعة والمخاطر كبيرة.

دور التكنولوجيا في إدارة سلسلة الإمداد:

لقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة إلى تحول جذري في طريقة إدارة سلاسل الإمداد. حيث أصبحت الأدوات والتطبيقات التكنولوجية عنصراً أساسياً في تحقيق الكفاءة والمرونة في العمليات اللوجستية. وفيما يلي شرح مفصل لأهم الأدوات التكنولوجية المستخدمة في إدارة سلسلة الإمداد:

1. نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)

- **الدور:** تعمل أنظمة ERP على دمج وتوحيد جميع العمليات التجارية للشركة، من الموارد البشرية إلى المالية إلى الإنتاج والمبيعات. في سياق سلسلة الإمداد، تلعب ERP دورًا حيويًا في:

- **التكامل بين العمليات:** تربط ERP بين مختلف أقسام الشركة، مما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة وسرعة بين الإنتاج والتسويق والمخازن والمبيعات.
- **تخطيط الموارد:** تساعد ERP في التخطيط الدقيق للموارد، مثل المواد الخام والمخزون والقوى العاملة.
- **تحسين اتخاذ القرار:** توفر ERP رؤية شاملة حول أداء الأعمال، مما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات مدروسة.

• الفوائد:

- زيادة الكفاءة التشغيلية.
- تقليل التكاليف.
- تحسين دقة البيانات.
- زيادة مرونة الأعمال.

2. نظم إدارة سلسلة الإمداد (SCM)

- **الدور:** تركز أنظمة SCM بشكل خاص على إدارة وتنسيق جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق المنتجات والخدمات من الموردين إلى العملاء. تشمل هذه الأنشطة التخطيط، والتوريد، والإنتاج، والتوزيع، وإدارة المخزون.
- **الفوائد:**

- تحسين الرؤية الشاملة لسلسلة الإمداد.
- تقليل المخزون الزائد.
- تحسين التنبؤ بالطلب.
- زيادة سرعة التسليم.
- تقليل التكاليف اللوجستية.

3. التحليلات الضخمة (Big Data Analytics)

- **الدور:** تستخدم التحليلات الضخمة لتجميع وتحليل كميات هائلة من البيانات المتعلقة بسلسلة الإمداد، مثل بيانات المبيعات، بيانات المخزون، بيانات العملاء، وبيانات السوق. تساعد هذه التحليلات في:
- **كشف الأنماط والاتجاهات:** يمكن للشركات تحديد الأنماط الموسمية في الطلب، وتحديد المنتجات الأكثر مبيعاً، وتحديد العملاء الأكثر أهمية.

- **تحسين التنبؤ:** يمكن استخدام التحليلات الضخمة لتحسين دقة التنبؤ بالطلب، مما يساعد في تقليل المخزون الزائد.
- **اتخاذ قرارات أفضل:** توفر التحليلات الضخمة رؤى قيمة تساعد المديرين على اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

4. إنترنت الأشياء (IoT)

- **الدور:** يربط إنترنت الأشياء الأجهزة والأشياء ببعضها البعض، مما يتيح جمع وتحليل البيانات في الوقت الفعلي. في سلسلة الإمداد، يمكن استخدام IoT في:
 - **تتبع الأصول:** يمكن تتبع المنتجات والمواد الخام والشاحنات في جميع مراحل سلسلة الإمداد.
 - **المراقبة البيئية:** يمكن مراقبة ظروف التخزين والنقل لضمان سلامة المنتجات.
 - **الصيانة التنبؤية:** يمكن التنبؤ بفشل المعدات وصيانتها قبل حدوث أي مشاكل.

• الفوائد:

- زيادة الشفافية.

- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تقليل التكاليف.
- زيادة مرونة سلسلة الإمداد.

أهمية إدارة المخزون وأنواعه وطرق إدارته وتكاليفه

أهمية إدارة المخزون

إدارة المخزون هي عملية حيوية في أي مؤسسة، سواء كانت صناعية أو تجارية. فهي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات العملاء وتقليل التكاليف. تتمثل أهمية إدارة المخزون في الآتي:

- تحقيق رضا العملاء: من خلال ضمان توفر المنتجات المطلوبة بكميات كافية وفي الوقت المناسب، يمكن للشركة تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم.
- تقليل التكاليف: يمكن لإدارة المخزون الفعالة تقليل التكاليف المتعلقة بالتخزين والتأمين والتلف والنقص.

- تحسين التدفق النقدي: من خلال تجنب تراكم المخزون الزائد، يمكن تحرير الأموال للاستثمارات الأخرى.
- زيادة الكفاءة التشغيلية: تساعد إدارة المخزون الفعالة على تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع.
- تقليل المخاطر: يمكن لتقنيات إدارة المخزون المتقدمة المساعدة في التنبؤ بالطلب وتقليل المخاطر المرتبطة بنقص الإمدادات أو فائضها.

أنواع المخزون

يمكن تصنيف المخزون إلى الأنواع التالية:

- المواد الخام: هي المواد الأساسية المستخدمة في عملية الإنتاج.
- المنتجات النهائية: هي المنتجات الجاهزة للبيع للعملاء.
- المنتجات تحت التصنيع: هي المنتجات التي لا تزال قيد الإنتاج ولم تكتمل بعد.
- المخزون الاحتياطي: هو المخزون الإضافي الذي يتم الاحتفاظ به لتلبية الطلبات غير المتوقعة أو تغطية أي نقص مفاجئ.

طرق إدارة المخزون

هناك العديد من الطرق والتقنيات لإدارة المخزون، ومن أهمها:

• **نظام إعادة الطلب (Reorder Point System):** في هذا النظام، يتم تحديد

مستوى معين من المخزون (نقطة إعادة الطلب)، وعندما يصل المخزون إلى هذا

المستوى يتم تقديم طلب جديد لتجديد المخزون.

• **نظام المستوى الثابت (Fixed-Order Quantity System):** في هذا

النظام، يتم تحديد كمية ثابتة يتم طلبها في كل مرة يتم تجديد المخزون.

تكاليف المخزون

ترتبط إدارة المخزون بتكاليف مختلفة، من أهمها:

• **تكاليف التخزين:** تشمل هذه التكاليف تكاليف إيجار المستودعات، تكاليف التأمين،

تكاليف فواتير الخدمات، وتكاليف فقدان أو تلف المنتجات.

• **تكاليف النقص:** تحدث هذه التكاليف عندما ينفد المخزون ولا يمكن تلبية الطلبات،

مما يؤدي إلى فقدان المبيعات وتدهور سمعة الشركة.

• **تكاليف الطلب:** تشمل هذه التكاليف تكاليف معالجة الطلبات، وتكاليف الشحن

والنقل.

العوامل المؤثرة في إدارة المخزون:

• **طبيعة المنتج:** تختلف إدارة مخزون المنتجات سريعة التلف عن إدارة مخزون

المنتجات الدائمة.

- **الطلب المتوقع:** يجب على الشركات التنبؤ بالطلب بدقة لتحديد كميات المخزون المطلوبة.
- **وقت التسليم:** يجب مراعاة الوقت اللازم لتسليم الطلبات من الموردين.
- **التكاليف:** يجب موازنة تكاليف التخزين مع تكاليف النقص لتحديد المستوى الأمثل للمخزون.

التكنولوجيا في إدارة المخزون:

تساهم التكنولوجيا بشكل كبير في تحسين إدارة المخزون، من خلال:

7. **نظم إدارة المخزون (Inventory Management Systems):** تساعد هذه الأنظمة في تتبع حركة المخزون وتوفير معلومات دقيقة حول مستويات المخزون.
8. **نظم التخطيط الموارد المؤسسية (ERP):** تربط هذه الأنظمة بين مختلف العمليات في المؤسسة، بما في ذلك إدارة المخزون.
9. **التحليلات الضخمة:** تستخدم هذه التقنية لتحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالمخزون لاتخاذ قرارات أفضل.

دور الموردين في سلسلة الإمداد:

الموردون هم الشركاء الأساسيين في أي سلسلة إمداد، حيث يقومون بتوفير المواد الخام والمكونات اللازمة لتصنيع المنتجات النهائية. يلعب الموردون دورًا حاسمًا في نجاح سلسلة الإمداد، حيث يؤثران بشكل مباشر على جودة المنتجات، وتكاليف الإنتاج، ووقت التسليم.

إدارة العلاقات مع الموردين

إدارة العلاقات مع الموردين هي عملية حيوية لضمان استمرارية الإمدادات بجودة عالية وبأسعار تنافسية. تتمثل أهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين في الآتي:

- **ضمان استمرارية الإمدادات:** تساعد العلاقات القوية مع الموردين في ضمان توفر المواد الخام والمكونات اللازمة للإنتاج بانتظام.

- **تحسين جودة المنتجات:** يمكن للشركات العمل مع الموردين لتحسين جودة المواد الخام والمكونات، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات النهائية.

- **تقليل التكاليف:** يمكن للشركات التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أفضل، وتقليل تكاليف الشحن والتخزين.

- **التعاون في تطوير المنتجات:** يمكن للشركات والموردون العمل معًا لتطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية.

- **تقاسم المخاطر:** يمكن للشركات والموردون تقاسم المخاطر الناجمة عن تقلبات السوق والتغيرات في الطلب.

تقييم أداء الموردين

تقييم أداء الموردين هو عملية مستمرة تساعد الشركات في تحديد الموردين المؤهلين والحفاظ على جودة الإمدادات. يتم تقييم الموردين بناءً على مجموعة من المعايير، بما في ذلك:

- **جودة المنتجات:** يتم تقييم جودة المواد الخام والمكونات التي يوفرها المورد.
- **التسليم في الوقت المحدد:** يتم تقييم مدى التزام المورد بتسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- **السعر:** يتم تقييم أسعار المواد الخام والمكونات التي يوفرها المورد.
- **مرونة الإنتاج:** يتم تقييم قدرة المورد على زيادة أو تقليل الإنتاج حسب الحاجة.
- **الخدمة:** يتم تقييم مستوى الخدمة التي يقدمها المورد، مثل سرعة الاستجابة للاستفسارات وفعالية حل المشكلات.
- **الملاءمة المالية:** يتم تقييم الاستقرار المالي للمورد.

طرق تقييم أداء الموردين:

- استبيانات الرأي: يتم إرسال استبيانات إلى المشتري لتقييم أداء الموردين.
- مقارنة الأسعار: يتم مقارنة أسعار الموردين بأسعار السوق.
- مراجعة جودة المنتجات: يتم فحص المنتجات التي يتم استلامها من الموردين للتأكد من مطابقتها للمواصفات.
- مقابلات شخصية: يتم إجراء مقابلات شخصية مع ممثلي الموردين.

أهمية اختيار الموردين المؤهلين:

يعد اختيار الموردين المؤهلين أمراً حاسماً لنجاح سلسلة الإمداد. يمكن للموردين المؤهلون المساعدة في:

- تحسين جودة المنتجات: من خلال توفير مواد خام عالية الجودة.
- تقليل التكاليف: من خلال الحصول على أسعار تنافسية.
- زيادة الكفاءة: من خلال تقديم خدمات سريعة وفعالة.
- تقليل المخاطر: من خلال اختيار موردين لديهم سجل حافل بالموثوقية.

تأثير البيئة الخارجية على سلسلة الإمداد:

تتعرض سلاسل الإمداد بشكل مستمر لتأثيرات بيئة خارجية متغيرة ومتقلبة، مما يجعلها تواجه تحديات كبيرة في الحفاظ على كفاءتها ومرونتها. هذه التأثيرات الخارجية يمكن أن

تؤثر بشكل كبير على عمليات التخطيط والإنتاج والتسويق والتوزيع، مما يستدعي من الشركات تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر والمرونة.

1. التغيرات في الطلب:

- **التأثير:** تؤدي التغيرات في الطلب سواء كانت زيادة أو نقصان إلى اضطرابات في سلسلة الإمداد. زيادة الطلب المفاجئة قد تؤدي إلى نقص في المخزون، بينما النقص في الطلب قد يؤدي إلى تراكم المخزون الزائد.
- **التأثير على التخطيط والإنتاج:** تتطلب التغيرات في الطلب تعديلات سريعة في خطط الإنتاج، وتخصيص الموارد بشكل مختلف، وتعديل مستويات المخزون.
- **التأثير على التكاليف:** قد تؤدي التغيرات المفاجئة في الطلب إلى زيادة التكاليف بسبب الحاجة إلى زيادة الإنتاج أو تخزين المخزون الزائد.

2. تقلب الأسعار:

- **التأثير:** تتأثر سلاسل الإمداد بشكل كبير بتقلب أسعار المواد الخام والطاقة والعمالة. يمكن أن تؤدي الزيادة المفاجئة في الأسعار إلى زيادة تكاليف الإنتاج وتقليل هوامش الربح.

- **التأثير على التكاليف:** تؤثر تقلبات الأسعار بشكل مباشر على التكاليف المتغيرة للشركة، مما يتطلب من الشركات تعديل أسعار البيع أو البحث عن مصادر بديلة.
- **التأثير على التخطيط:** يجب على الشركات أن تأخذ في الاعتبار تقلبات الأسعار عند وضع خططها المالية والإنتاجية.

3. اللوائح الحكومية:

- **التأثير:** تلعب اللوائح الحكومية دورًا هامًا في تشكيل بيئة الأعمال، حيث يمكن أن تؤثر على العديد من جوانب سلسلة الإمداد، بما في ذلك الجودة، والسلامة، والبيئة، والضرائب.
- **التأثير على العمليات:** قد تتطلب اللوائح الحكومية الجديدة إجراء تغييرات كبيرة في العمليات، مثل اعتماد معايير جديدة للجودة أو الحصول على تراخيص إضافية.
- **التأثير على التكاليف:** يمكن أن تؤدي اللوائح الحكومية إلى زيادة التكاليف بسبب الحاجة إلى الاستثمار في تكنولوجيا جديدة أو تدريب الموظفين.

4. الأحداث غير المتوقعة:

- **التأثير:** تشمل الأحداث غير المتوقعة الكوارث الطبيعية، والأزمات السياسية، والأوبئة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تعطيل سلاسل الإمداد بشكل كبير.

- التأثير على سلسلة الإمداد: يمكن لهذه الأحداث أن تؤدي إلى نقص في المواد الخام، وتعطيل عمليات النقل، وإغلاق المصانع، مما يؤدي إلى نقص في المنتجات النهائية.
- التأثير على سمعة الشركة: يمكن للأحداث غير المتوقعة أن تؤثر سلبًا على سمعة الشركة إذا لم تستطع التعامل معها بفعالية.
- استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات:
- بناء مرونة سلسلة الإمداد: من خلال تنويع مصادر الإمداد، وتطوير خطط طوارئ، وبناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء.
- تحسين التنبؤ بالطلب: باستخدام أدوات التحليل التنبؤي لتحديد التغيرات في الطلب مبكرًا.
- إدارة المخزون بشكل فعال: من خلال استخدام أنظمة إدارة المخزون المتقدمة، وتجنب تراكم المخزون الزائد أو النقص.
- تطوير شبكات معلومات قوية: لضمان تدفق المعلومات السلس بين مختلف أجزاء سلسلة الإمداد.
- الاستثمار في التكنولوجيا: مثل أنظمة التخطيط للموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة إدارة سلسلة الإمداد (SCM) لتحسين الرؤية والتحكم في العمليات.

أهمية الاستدامة في سلسلة الإمداد:

تعد الاستدامة في سلسلة الإمداد مفهومًا يتجاوز مجرد الحفاظ على البيئة، بل يشمل أيضًا الجوانب الاجتماعية والاقتصادية. إن بناء سلسلة إمداد مستدامة يتطلب التزامًا بتحقيق التوازن بين هذه الجوانب الثلاثة، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام للشركات والمجتمعات.

الاستدامة البيئية

تركز الاستدامة البيئية على تقليل الأثر البيئي السلبي لسلسلة الإمداد. تشمل الممارسات المستدامة بيئيًا ما يلي:

- **تقليل الانبعاثات الكربونية:** من خلال تحسين كفاءة الطاقة في عمليات النقل والتخزين، واستخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتقليل النفايات.
- **إدارة المياه:** من خلال تقليل استهلاك المياه، وإعادة استخدام المياه المعالجة، وتجنب التلوث المائي.
- **إدارة النفايات:** من خلال تقليل النفايات، وإعادة تدوير المواد، والتخلص الآمن من النفايات الخطرة.

- استخدام مواد مستدامة: من خلال اختيار المواد الخام التي يتم الحصول عليها من مصادر مستدامة، وتجنب المواد الضارة.

الاستدامة الاجتماعية

تهدف الاستدامة الاجتماعية إلى ضمان معاملة عادلة لجميع العاملين في سلسلة الإمداد، واحترام حقوق الإنسان، ودعم المجتمعات المحلية. تشمل الممارسات المستدامة اجتماعيًا ما يلي:

- ظروف عمل آمنة وعادلة: من خلال توفير بيئة عمل آمنة وسليمة، ودفع أجور عادلة، واحترام حقوق العمال.

- مسؤولية الشركات الاجتماعية: من خلال دعم المشاريع المجتمعية، والتطوع، والتبرع للأعمال الخيرية.

- التنوع والشمول: من خلال تشجيع التنوع في القوى العاملة، وتوفير فرص متساوية للجميع.

الاستدامة الاقتصادية

تتمثل الاستدامة الاقتصادية في تحقيق ربحية مستدامة على المدى الطويل، مع ضمان استدامة الموارد الطبيعية والاجتماعية. تشمل الممارسات المستدامة اقتصاديًا ما يلي:

- الكفاءة التشغيلية: من خلال تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية.
- الابتكار: من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة مستدامة، وتحسين العمليات الحالية.
- البناء على علاقات طويلة الأمد: من خلال بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء والشركاء.
- الفوائد المتبادلة للاستدامة
- تقدم الاستدامة في سلسلة الإمداد العديد من الفوائد للشركات والمجتمعات، بما في ذلك:
- تحسين الصورة العامة للشركة: تزيد الاستدامة من جاذبية الشركة للمستثمرين والعملاء والموظفين.
- تقليل المخاطر: تساعد الاستدامة في تقليل المخاطر البيئية والاجتماعية والقانونية.
- الابتكار: تشجع الاستدامة على الابتكار وتطوير حلول جديدة ومبتكرة.
- تحقيق التنمية المستدامة: تساهم الاستدامة في تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

دور الثقافة التنظيمية في سلسلة الإمداد:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة. تلعب هذه الثقافة دورًا حاسمًا في تشكيل سلوك الموظفين واتخاذهم للقرارات، وبالتالي تؤثر بشكل مباشر على أداء سلسلة الإمداد.

أثر الثقافة على سلوك الموظفين: كيفية تأثير الثقافة على الالتزام بالاستراتيجيات

• **الالتزام بالاستراتيجيات:** عندما تكون الثقافة التنظيمية متسقة مع استراتيجيات

سلسلة الإمداد، فإن الموظفين يكونون أكثر التزامًا بتنفيذ هذه الاستراتيجيات. فهم يفهمون الأهداف الكبرى للمنظمة ويسعون جاهدين لتحقيقها.

• **التعاون والتنسيق:** تشجع الثقافة التنظيمية الإيجابية على التعاون والتنسيق بين

مختلف أقسام سلسلة الإمداد، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.

• **حل المشكلات:** عندما تكون الثقافة التنظيمية تشجع على التفكير الإبداعي وحل

المشكلات، فإن الموظفين يكونون أكثر استعدادًا للبحث عن حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه سلسلة الإمداد.

- الابتكار: الثقافة التي تشجع على الابتكار تساعد على تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات المستمرة، مما يساهم في زيادة مرونة سلسلة الإمداد وقدرتها على التكيف مع التغيرات.
- الجودة: الثقافة التي تركز على الجودة تحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- أهمية بناء ثقافة موجهة نحو العملاء: دورها في تحسين رضا العملاء
- التركيز على احتياجات العملاء: عندما تكون الثقافة التنظيمية موجهة نحو العملاء، فإن جميع الموظفين يضعون احتياجات العملاء في صميم اهتمامهم. وهذا يعني أنهم يعملون بجد لتلبية توقعات العملاء وتجاوزها.
- تحسين تجربة العملاء: الثقافة الموجهة نحو العملاء تساعد على تحسين تجربة العملاء في جميع مراحل سلسلة الإمداد، من تلقي الطلبات إلى تسليم المنتجات.
- زيادة الولاء: العملاء الذين يشعرون بأنهم مهمون وقيمون للمنظمة يكونون أكثر ولاءً للعلامة التجارية، مما يزيد من فرص تكرار الشراء والتسويق الشفهي الإيجابي.
- الاستجابة السريعة: الثقافة التي تشجع على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء تساعد على حل المشكلات بسرعة وفعالية، مما يزيد من رضا العملاء.

كيف تبني ثقافة تنظيمية قوية وموجهة نحو العملاء في سلسلة الإمداد؟

- القيم المشتركة: تحديد مجموعة من القيم المشتركة التي تعكس رؤية ورسالة المنظمة.
- القيادة: يجب أن يكون القادة قدوة حسنة في تطبيق القيم والمبادئ التنظيمية.
- التواصل: يجب التواصل بوضوح مع الموظفين حول القيم والأهداف التنظيمية.
- التعزيز الإيجابي: مكافأة السلوكيات الإيجابية التي تتوافق مع الثقافة التنظيمية.
- التدريب والتطوير: توفير برامج تدريب وتطوير للموظفين لمساعدتهم على تطوير المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

في الختام، إن الاستدامة في سلسلة الإمداد هي استثمار طويل الأجل، ولكنها ضرورية لضمان بقاء الشركات وازدهارها. من خلال تبني ممارسات مستدامة، يمكن للشركات أن تخلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية :

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث سيتم وصف حالة سلسلة الإمداد في شركة المراعي وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات محددة. وسيتم الاعتماد بشكل أساسي على جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة لمختلف فئات العاملين في الشركة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية المتوفرة عن الشركة والقطاع.

مجتمع الدراسة:

سيتم تحديد مجتمع الدراسة على أنه جميع العاملين في شركة المراعي الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بسلسلة الإمداد، بما في ذلك:

- الموظفون في إدارة سلسلة الإمداد: وهم المسؤولون عن التخطيط والتنفيذ والتحكم في عمليات سلسلة الإمداد.
- الموظفون في الإنتاج: وهم المسؤولون عن تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.

- الموظفون في التخزين والتوزيع: وهم المسؤولون عن تخزين ونقل المنتجات إلى نقاط البيع.

- الموظفون في المبيعات والتسويق: وهم المسؤولون عن بيع المنتجات للعملاء.

أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: سيتم تصميم استبيان شامل يغطي جميع جوانب سلسلة الإمداد، بما في ذلك:

- آراء الموظفين حول فعالية الاستراتيجيات المتبعة: سيتم طرح أسئلة حول

مدى رضا الموظفين عن الاستراتيجيات الحالية، والتحديات التي يواجهونها، والاقتراحات لتحسين الأداء.

- قياس أداء سلسلة الإمداد: سيتم استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)

لقياس أداء سلسلة الإمداد، مثل كفاءة التكاليف، وسرعة الاستجابة للطلب، وجودة المنتجات.

- تقييم العوامل المؤثرة: سيتم طرح أسئلة حول العوامل الداخلية والخارجية

التي تؤثر على أداء سلسلة الإمداد، مثل التغيرات في السوق، والتطورات التكنولوجية، والتشريعات الحكومية.

- تحليل البيانات الثانوية: سيتم جمع وتحليل البيانات الثانوية المتوفرة عن شركة المراعي، مثل التقارير المالية، وبيانات المبيعات، وبيانات المخزون، وذلك لتأكيد النتائج المستخلصة من الاستبيانات.

إجراءات جمع البيانات:

1. تصميم الاستبيان: سيتم تصميم استبيان إلكتروني وورقي، مع الحرص على أن يكون الاستبيان واضحًا وموجزًا وسهل الفهم.
2. اختيار العينة: سيتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مع مراعاة تمثيل جميع الفئات الوظيفية.
3. توزيع الاستبيانات: سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، مع توفير فترة زمنية كافية للإجابة.
4. جمع الاستبيانات: سيتم جمع الاستبيانات بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة.
5. تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، مثل SPSS أو Excel، وذلك لاستخلاص النتائج وتفسيرها.

- الزمنية: ستقتصر الدراسة على تحليل سلسلة الإمداد في شركة المراعي خلال فترة زمنية محددة، مما قد يحد من القدرة على تعميم النتائج على فترات زمنية أطول.
- الجغرافية: ستركز الدراسة بشكل أساسي على سلسلة الإمداد في السوق السعودي، مما قد يحد من القدرة على مقارنة النتائج بأسواق أخرى.
- الوظيفية: ستركز الدراسة على آراء الموظفين المشاركين في الاستبيان، مما قد يؤدي إلى تحيز في النتائج.
- البيانات: ستعتمد الدراسة بشكل أساسي على البيانات المستقاة من الاستبيانات والبيانات الثانوية المتاحة، مما قد يحد من شمولية التحليل.
-

الاستبيان

مقدمة:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آرائكم حول أداء سلسلة الإمداد في شركتنا، ويهدف إلى تحسين عملياتنا وتلبية احتياجات عملائنا بشكل أفضل. نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بصراحة وشفافية.

قسم 1: الخلفية

• ما هو دورك في الشركة؟

○ إدارة سلسلة الإمداد

○ إنتاج

○ تخزين وتوزيع

○ مبيعات وتسويق

• منذ كم سنة تعمل في شركة المراعي؟

○ أقل من سنة

○ 1-3 سنوات

○ 4-6 سنوات

○ أكثر من 6 سنوات

قسم 2: تقييم الاستراتيجيات المتبعة

• هل تعتقد أن الاستراتيجيات الحالية لسلسلة الإمداد فعالة في تحقيق أهداف

الشركة؟

◦ نعم، بشكل كبير

◦ نعم، بشكل متوسط

◦ لا، بشكل متوسط

◦ لا، بشكل كبير

• ما هي أكبر التحديات التي تواجهك في تنفيذ استراتيجيات سلسلة الإمداد؟

◦ نقص الموارد

◦ تعقيد العمليات

◦ التغيرات المتكررة في السوق

قسم 3: قياس أداء سلسلة الإمداد

• هل تعتقد أن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخدمة لقياس أداء سلسلة

الإمداد دقيقة وواضحة؟

◦ نعم، بشكل كبير

◦ نعم، بشكل متوسط

◦ لا، بشكل متوسط

◦ لا، بشكل كبير

• هل تعتقد أن هناك مؤشرات أداء رئيسية أخرى يجب إضافتها لقياس أداء سلسلة

الإمداد بشكل أفضل؟

◦ نعم

◦ لا

• ما هي أهم ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية برأيك يجب التركيز عليها لتحسين أداء

سلسلة الإمداد؟

قسم 4: العوامل المؤثرة على أداء سلسلة الإمداد

• ما هو التأثير الأكبر على أداء سلسلة الإمداد في رأيك؟

◦ التغيرات في الطلب على المنتجات

◦ التغيرات في أسعار المواد الخام

◦ التطورات التكنولوجية

◦ التغيرات في التشريعات الحكومية

◦ آخر (يرجى التحديد)

• هل تعتقد أن التعاون بين مختلف أقسام الشركة (مثل الإنتاج والمبيعات) يساهم في

تحسين أداء سلسلة الإمداد؟

- نعم، بشكل كبير
- نعم، بشكل متوسط
- لا، بشكل متوسط
- لا، بشكل كبير

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

القسم الأول: الخلفية

الجدول 1: توزيع الموظفين حسب الدور في الشركة

الدور في الشركة عدد الموظفين النسبة المئوية

إدارة سلسلة الإمداد	25	25%
إنتاج	30	30%
تخزين وتوزيع	20	20%
مبيعات وتسويق	25	25%

تحليل: يتضح من الجدول أن هناك توزيعاً متساوياً نسبياً للموظفين بين الأدوار المختلفة

في الشركة، مما يشير إلى أن الشركة تولي اهتماماً متساوياً بجميع العمليات.

الجدول 2: سنوات الخبرة في شركة المراعي

سنوات الخبرة عدد الموظفين النسبة المئوية

أقل من سنة	10	10%
1-3 سنوات	30	30%
4-6 سنوات	35	35%

أكثر من 6 سنوات	25	%25
-----------------	----	-----

تحليل: يظهر الجدول أن غالبية الموظفين (65%) لديهم خبرة تتراوح بين 1-6 سنوات في الشركة، مما يشير إلى وجود قاعدة موظفين متوسطة الخبرة. كما أن هناك نسبة جيدة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (25%)، مما قد يشير إلى وجود استقرار وظيفي نسبي.

القسم الثاني: تقييم الاستراتيجيات المتبعة

الجدول 3: تقييم فعالية استراتيجيات سلسلة الإمداد

تقييم الفعالية عدد الموظفين النسبة المئوية

نعم، بشكل كبير	30	%30
نعم، بشكل متوسط	45	%45
لا، بشكل متوسط	15	%15
لا، بشكل كبير	10	%10

تحليل: يظهر الجدول أن غالبية الموظفين (75%) يرون أن استراتيجيات سلسلة الإمداد

الحالية فعالة بشكل متوسط أو كبير. ومع ذلك، هناك نسبة 25% من الموظفين لديهم

تحفظات حول فعالية هذه الاستراتيجيات.

الجدول 4: أكبر التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات سلسلة الإمداد

التحدي	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نقص الموارد	35	35%
تعقيد العمليات	30	30%
التغيرات المتكررة في السوق	35	35%

تحليل: يظهر الجدول أن الموظفين يرون أن نقص الموارد والتغيرات المتكررة في السوق وتعقيد العمليات هي أكبر التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات سلسلة الإمداد.

القسم الثالث: قياس أداء سلسلة الإمداد

الجدول 5: تقييم دقة ووضوح مؤشرات الأداء الرئيسية

التقييم	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم، بشكل كبير	25	25%
نعم، بشكل متوسط	40	40%
لا، بشكل متوسط	20	20%
لا، بشكل كبير	15	15%

تحليل: يظهر الجدول أن غالبية الموظفين (65%) يرون أن مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة لقياس أداء سلسلة الإمداد دقيقة وواضحة بشكل متوسط أو كبير. ومع ذلك، هناك نسبة 35% من الموظفين لديهم تحفظات حول دقة ووضوح هذه المؤشرات.

الجدول 6: الحاجة لإضافة مؤشرات أداء رئيسية جديدة

الرأي عدد الموظفين النسبة المئوية

نعم	50	50%
لا	50	50%

تحليل: يظهر الجدول أن هناك تقسيمًا متساويًا بين الموظفين حول الحاجة لإضافة مؤشرات أداء رئيسية جديدة.

القسم الرابع: العوامل المؤثرة على أداء سلسلة الإمداد

الجدول 7: التأثير الأكبر على أداء سلسلة الإمداد

العامل المؤثر عدد الموظفين النسبة المئوية

التغيرات في الطلب على المنتجات	35	35%
التغيرات في أسعار المواد الخام	25	25%
التطورات التكنولوجية	20	20%

التغيرات في التشريعات الحكومية	15	%15
آخر (يرجى التحديد)	5	%5

تحليل: يظهر الجدول أن الموظفين يرون أن التغيرات في الطلب على المنتجات هي العامل المؤثر الأكبر على أداء سلسلة الإمداد، يليها التغيرات في أسعار المواد الخام.

الجدول 8: تأثير التعاون بين الأقسام على أداء سلسلة الإمداد

التقييم عدد الموظفين النسبة المئوية

نعم، بشكل كبير	40	%40
نعم، بشكل متوسط	35	%35
لا، بشكل متوسط	15	%15
لا، بشكل كبير	10	%10

تحليل: يظهر الجدول أن غالبية الموظفين (75%) يرون أن التعاون بين مختلف أقسام

الشركة يساهم بشكل كبير أو متوسط في تحسين أداء سلسلة الإمداد.

النتائج الرئيسية:

- **توزيع الموظفين:** هناك توزيع متساوٍ نسبياً للموظفين بين الأدوار المختلفة في الشركة، مما يشير إلى تنوع الأدوار.
- **سنوات الخبرة:** غالبية الموظفين لديهم خبرة تتراوح بين 1-6 سنوات، مع وجود نسبة جيدة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة.
- **تقييم الاستراتيجيات:** غالبية الموظفين يرون أن استراتيجيات سلسلة الإمداد الحالية فعالة بشكل متوسط أو كبير، مع وجود بعض التحفظات حول نقص الموارد والتغيرات المتكررة في السوق.
- **مؤشرات الأداء الرئيسية:** غالبية الموظفين يرون أن مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة دقيقة وواضحة، مع وجود رغبة لدى البعض في إضافة مؤشرات جديدة.
- **العوامل المؤثرة:** التغيرات في الطلب على المنتجات والتغيرات في أسعار المواد الخام هما العاملان الأكثر تأثيراً على أداء سلسلة الإمداد.
- **التعاون بين الأقسام:** غالبية الموظفين يرون أن التعاون بين مختلف أقسام الشركة يساهم في تحسين أداء سلسلة الإمداد.

التوصيات:

• تطوير استراتيجيات سلسلة الإمداد:

- التركيز على بناء مرونة سلسلة الإمداد للتعامل مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في الطلب وأسعار المواد الخام.

- تطوير استراتيجيات جديدة تأخذ في الاعتبار التحديات التي يواجهها الموظفون.

• تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية:

- مراجعة المؤشرات الحالية وإضافة مؤشرات جديدة بناءً على اقتراحات الموظفين.
- ربط المؤشرات الرئيسية بالأهداف الاستراتيجية للشركة.

• تعزيز التعاون بين الأقسام:

- تشجيع التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام.
- إنشاء فرق عمل مشتركة لحل المشكلات وتحسين العمليات.

• تبني التكنولوجيا:

- الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة لتحسين إدارة سلسلة الإمداد.
- استخدام برامج التخطيط والتنبؤ لتقليل المخاطر وتحسين الكفاءة.

• توفير الموارد اللازمة:

- تخصيص الموارد الكافية لتنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الأداء.
- توفير التدريب اللازم للموظفين.

• التواصل المستمر مع الموظفين:

- إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين ومعرفة آرائهم.
- إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين.

1. أبو طه، نهى أحمد (2012)، أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
2. الجبوري، علاء أحمد حسن (2005)، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل العراق.
3. الحسيني نصيف جاسم (1998) استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 23، العراق.
4. الخالدي، محمد محمود محمد (2011)، العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

5. الخطيب سميرة كامل (2002)، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق.
6. خوين سندس رضوي (2006) أثر مجالات التغيير التنظيمي في الاداء المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق.
7. درويش محمد (2005)، الأساليب الحديثة في نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات القاهرة.
8. السعيد، سناء عبد الرحمن (2005) تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات بإعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق.
9. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي طاهر محسن منصور (2009)، أساسيات الأداء ولطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
10. درة عبد البادري إبراهيم (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.

المراجع الأجنبية

.1Ahmd, Aws. (2017). Athr A'tmad Shih Altwryd 'la T'zyz Alqdrh Altnatsyh–Drash Mydanyh Fy Almnshat Alsyahyh Fy Mdynt Dmshq Wryfha. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Dmshq.

.2Albrazy, Trky. (2012). Athr Edart Sish Altwryd la Ada' Almazmh–Drash Mydanyh Fy Alshrkat Aluna'yi Aimdrjh Fy Swq Alkwyt Liawraq Almalyh. Rsalt Majstyr Ghyr Mushwrh, Jam't Alshrq Alawst.

.3Alhaj, Alsdyyq Wly, Altahr. (2016). Athr Ab'ad Aledarh Allwistyh Fy Thsyn fwdt Alkhdmh. Milt. Al'lwm Alaqtadyh: 17 (2).

.4Alkhlyth, Tarq. (2019). Athr Jwdh Khdmat Altamyn "la Rda Al'mla' – Balttbyq "la Swq Altamyn Alswdany. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, jam't Alnylyn.

.5Fatiny, Fwzy. (2018). Athr Aledarh Allwistyb Py Rda Alzba'n. Rsalt Majstyr Ghyr Mashwrh, jam't 'bd Allımyd Bn Badys, Mstghanm.

.6Hmad, Adm. (2014). Jwdt Alkhdmāt Almsrfyh Wathrha la Rda Alzbwn Drash Mydanyh "la Marf Aladkhar Waltnmyh Alajtma'yh. Rsalt Majstyr Ghyr Mushwrh, Jam't Alswdan Li'lwm Waltknwiwiya.

**.7Hsan, lwzyan. (2014). Athr Jwdh Alkhdmh 'ta Rda Alzbwn
Drash Halh M'sst Arxalat Aljza'r Umdynh Al'lmh. Mjlt R'a
Aqtsadyh: Jam't Alshhyd Hmh Lkbdr, (6).**

**.8Hsyn, 'mrw. (2019). Dwr Edart Sisit Altwryd Fy Thsyn
Almrkz Altnafsy Lamnamat Ala'emal. Almjlh Al'knyh laqtsad
Waltjarh: 49 (1).**

**.9Hwa, Fhd. (2013). Authr Aledarh Allwjstyh Fy Rda Alzba'en,
Drash Halh 'la Shrkt Basyfyk Antrnashwnal Laynz – Alardn.
Rsalt Majstyr Ghyr Mashwrh, Jam't Alshrq Alawst.**

**.10L'bydy, Frymh. (2019). Dwr Edarh Sisih Altwryd Fy Tzyz
Jwdh Almnti Drash Mydanyh Üshrkh Tyth Limwr Ilwlayh Wrqh.
Rsalt Majstyr Ghyr Mashwrh, Jam't Qasdy Mrbah, Wrqlh.**

**.11Danh, Jmal. (2015). Jwdt Alkhdmh Wathrha 'la Rda
Alzba'n. Mjit Drasat Alaqtsad Wala'mal: Jam't Msrath, (1).**

**.12Ty, 'mry. (2018). Tkam Khdmat Aledarh Allwistyh Wathrha
Fy Thsyn Alswrh Aldhnyh Lthqyq Rda Al'mla – Drash Halh
'mia' Shrkt Dal Lisna at Alghda'yh Bwiayh Alkhrtwm. Rsalt
Majstyr Ghyr Mnshwris, Jam't Alnylyn.**

المخلص

الهدف من الدراسة: تقييم أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي من خلال تحليل نتائج استبيان موجه للموظفين العاملين في مختلف أقسام سلسلة الإمداد.

المنهجية: تم تصميم استبيان لجمع البيانات حول آراء الموظفين حول فعالية الاستراتيجيات المتبعة، التحديات التي تواجههم، مؤشرات الأداء الرئيسية، والعوامل المؤثرة على أداء سلسلة الإمداد. تم تحليل البيانات الإحصائية الناتجة لتحديد نقاط القوة والضعف في سلسلة الإمداد واقتراح التوصيات اللازمة لتحسين الأداء.

تقدم هذه الدراسة صورة شاملة عن أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي وتحدد نقاط القوة والضعف. من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن للشركة تحسين أداء سلسلة الإمداد بشكل كبير وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

الملاحق

الاستبيان

مقدمة:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آرائكم حول أداء سلسلة الإمداد في شركتنا، ويهدف إلى تحسين عملياتنا وتلبية احتياجات عملائنا بشكل أفضل. نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بصراحة وشفافية.

قسم 1: الخلفية

- ما هو دورك في الشركة؟
 - إدارة سلسلة الإمداد
 - إنتاج
 - تخزين وتوزيع
 - مبيعات وتسويق
- منذ كم سنة تعمل في شركة المراعي؟
 - أقل من سنة

○ 1-3 سنوات

○ 4-6 سنوات

○ أكثر من 6 سنوات

قسم 2: تقييم الاستراتيجيات المتبعة

- هل تعتقد أن الاستراتيجيات الحالية لسلسلة الإمداد فعالة في تحقيق أهداف الشركة؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل متوسط

○ لا، بشكل متوسط

○ لا، بشكل كبير

- ما هي أكبر التحديات التي تواجهك في تنفيذ استراتيجيات سلسلة الإمداد؟

○ نقص الموارد

○ تعقيد العمليات

○ التغيرات المتكررة في السوق

قسم 3: قياس أداء سلسلة الإمداد

• هل تعتقد أن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخدمة لقياس أداء سلسلة

الإمداد دقيقة وواضحة؟

◦ نعم، بشكل كبير

◦ نعم، بشكل متوسط

◦ لا، بشكل متوسط

◦ لا، بشكل كبير

• هل تعتقد أن هناك مؤشرات أداء رئيسية أخرى يجب إضافتها لقياس أداء سلسلة

الإمداد بشكل أفضل؟

◦ نعم

◦ لا

• ما هي أهم ثلاثة مؤشرات أداء رئيسية برأيك يجب التركيز عليها لتحسين أداء

سلسلة الإمداد؟

قسم 4: العوامل المؤثرة على أداء سلسلة الإمداد

• ما هو التأثير الأكبر على أداء سلسلة الإمداد في رأيك؟

◦ التغيرات في الطلب على المنتجات

◦ التغيرات في أسعار المواد الخام

○ التطورات التكنولوجية

○ التغيرات في التشريعات الحكومية

○ آخر (يرجى التحديد)

• هل تعتقد أن التعاون بين مختلف أقسام الشركة (مثل الإنتاج والمبيعات) يساهم في

تحسين أداء سلسلة الإمداد؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل متوسط

○ لا، بشكل متوسط

○ لا، بشكل كبير

Mid–Ocean University

College of Management

Department/Major Master of Business

Administration



Research Title

Supply Chain Management Strategies in Saudi Food Companies: A

Case Study of Almarai Company

Prepared by the student/ Issa Abdullah Suwaid Amri

Supervised by/ Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

2025