

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة المشاريع على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات:

دراسة تطبيقية على شركات الادوية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

عامر غرمان الشهري

241001883

إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تشهد صناعة الأدوية في المملكة العربية السعودية وخاصة في مدينة الرياض تطورًا ملحوظًا في مواجهة التحديات المتزايدة التي يفرضها السوق المحلي والعالمي و تبرز سلسلة الإمداد الدوائية كأحد العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء شركات الأدوية والصيدليات حيث تعتمد هذه السلسلة على تنسيق عدة عمليات معقدة تشمل توريد المواد الخام، الإنتاج، التخزين، والنقل لهذا أصبحت إدارة المشاريع بمختلف أبعادها (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم) أداة أساسية لتحسين كفاءة سلسلة الإمداد وضمان استمرارية الإمدادات في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة .

ويظهر دور إدارة المشاريع في تحسين الأداء داخل المؤسسات حيث تؤثر بشكل كبير على تطوير المشاريع داخل الشركات الخاصة من خلال تحسين عملية جدولة المشاريع وتوزيع الموارد، وهو ما يساهم في تحسين العمليات اللوجستية و إن تحسين جدولة المشاريع وتوزيع الموارد لهما تأثير مباشر على سلسلة الإمداد، و يمكن أن يسهم التخطيط الفعال في تقليل التأخيرات وضمان تسليم الأدوية في الوقت المحدد حيث تساهم الإدارة الجيدة للموارد في تحسين القدرة على تلبية احتياجات السوق بشكل فعال وفي الأوقات المناسبة (Mazrou et al., 2024) .

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أبعاد إدارة المشاريع حيث يتم من خلاله وضع الأهداف وتخصيص الموارد وتحديد الأوقات المناسبة لتنفيذ العمليات ، وأن التخطيط الاستراتيجي باستخدام تقنيات "التخطيط والجدولة المتقدمة (APS)" في الصناعات الصيدلانية قد أسهم في تحسين مرونة الشركة وكفاءتها التشغيلية، مما مكّنها من التكيف مع التغيرات المفاجئة في الطلب ، وهو ما يعكس أهمية التخطيط السليم في تحسين سلسلة الإمداد. (Belghith & Bouajaja, 2024)

و يذكر (Ahmed, 2022) أن التنظيم الفعال يساهم في تعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة وزيادة الكفاءة التشغيلية في قطاع الأدوية و يُعد التنظيم السليم للعملية اللوجستية أمرًا بالغ الأهمية لضمان

عدم حدوث اختناقات أو تأخيرات في سلسلة الإمداد، ويعزز القدرة على استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، مما يساهم في تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

ويأتي التنفيذ في المرحلة التي تُترجم فيها الخطط إلى واقع عملي، ويتم تنفيذ المشاريع بدقة لتحقيق الأهداف المحددة ، ويعتمد نجاح تنفيذ المشاريع على مدى تكامل العمليات الداخلية مع النظام المتبع في الشركة، و يؤدي التنفيذ السليم إلى تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف المتعلقة بإنتاج الأدوية وتوزيعها. (Arekhandia & Felder, 2015).

وأكدت دراسة (Rifai et al., 2022) على أهمية هذه المرحلة في إدارة المشاريع، حيث تساهم في مراقبة تقدم المشروع واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة ، وتعتبر المتابعة المستمرة جزءاً أساسياً من عملية إدارة سلسلة الإمداد حيث يُمكن هذا من التفاعل السريع مع أي تحديات قد تظهر أثناء تنفيذ المشاريع، يساعدان في ضمان الالتزام بالمعايير الجودة والجدول الزمني المحدد، وهو ما يساهم في تحسين الأداء العام لسلسلة الإمداد.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الفعلي لإدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض. يتضح من خلال الأدبيات أن هناك حاجة ماسة لتطبيق أبعاد إدارة المشاريع بشكل متكامل لتحقيق تحسينات ملموسة في عمليات الإمداد، وبالتالي تحسين الأداء العام للصيدليات وشركات الأدوية في المدينة وستساهم هذه الدراسة في تقديم رؤية شاملة تساهم في تحديد دور كل بعد من أبعاد إدارة المشاريع في تحقيق هذه التحسينات، كما ستسهم في سد الفجوة المعرفية في هذا المجال الحيوي.

1.1 مشكلة الدراسة:

يعد قطاع الأدوية من القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، حيث يساهم في توفير الأدوية الضرورية للمرضى وضمان استمرارية العلاج ، ولكن تواجه شركات الأدوية تحديات كبيرة تتعلق بتوزيع الأدوية بشكل فعال في السوق، مما ينعكس بدوره على أداء الصيدليات وعلى قدرة القطاع على تلبية

احتياجات المرضى في الأوقات المحددة، و تسهم إدارة المشاريع في تحسين تدفق العمليات وضمان تكامل سلسلة الإمداد، بداية من توفير المواد الخام إلى عمليات الإنتاج، ومن ثم تسليم الأدوية إلى الصيدليات.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد أن دراسة (Mazrou et al., 2024) تناولت تأثير تقنيات إدارة المشاريع على تحسين جدولة المشاريع وتوزيع الموارد في الشركات الخاصة، و لكن الدراسة لم تتطرق بشكل كافٍ إلى تأثير هذه الأبعاد في قطاع الأدوية في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كوفيد-19، كما أن دراسة (Belghith & Bouajaja, 2024) تناولت استخدام أنظمة متقدمة في التخطيط والجدولة في الصناعات الصيدلانية، لكنها لم تركز على تأثير الأبعاد المختلفة لإدارة المشاريع على تحسين أداء سلسلة الإمداد في شركات الأدوية والصيدليات في السعودية.

و ناقشت دراسة (Ahmed, 2022) دور مدير المشروع في صناعة الأدوية، لكنها ركزت على التحديات المتعلقة بإدارة المخاطر والتنسيق بين فرق العمل في المشاريع الصيدلانية، ولم تتناول بشكل كامل التأثير المتكامل لجميع أبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة والتحكم) على سلسلة الإمداد، كما أن دراسة (Rifai et al., 2022) أكدت أهمية إدارة سلسلة الإمداد في قطاع البناء، لكنها لم تربط بشكل كافٍ بين هذه الأبعاد وأثرها على تحسين أداء المشاريع الصيدلانية.

ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي : أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم) على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض؟

2.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على تأثير إدارة المشاريع في تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض. وتكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وعملية كبيرة في عدة مجالات.

★ الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيقات إدارة المشاريع في قطاع الأدوية. فإدارة المشاريع تعتبر أداة حيوية لتحسين الأداء التشغيلي، وهذه الدراسة توضح كيف يمكن أن يؤثر كل بعد من أبعاد إدارة المشاريع، مثل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، والمتابعة والتحكم، في تحسين سلسلة الإمداد.

تقدم الدراسة إطارًا أكاديميًا يمكن الاستفادة منه لفهم كيف يمكن تطبيق هذه الممارسات في الصناعات الأخرى، مما يعزز من قدرة الباحثين والمهنيين على تطوير أدوات وممارسات أفضل لإدارة سلاسل الإمداد في مختلف القطاعات.

★ الأهمية العملية

أما على الصعيد العملي، فإن الدراسة تقدم حلولًا مباشرة لشركات الأدوية والصيديات في مدينة الرياض لتحسين كفاءة سلسلة الإمداد الدوائية.

من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، يمكن لهذه الشركات تحسين استراتيجيات التخطيط، وتوزيع الموارد بشكل أكثر كفاءة، وتقليل التكاليف المتعلقة بتخزين الأدوية وتوزيعها.

تعزز هذه الدراسة من فهم أهمية التنسيق والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة في سلسلة الإمداد، مما يساهم في تسريع عملية التوريد وتحقيق استجابة أسرع لاحتياجات السوق المتغيرة.

ستتمكن شركات الأدوية من تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الصيديات، وبالتالي زيادة رضا العملاء. كما أن تحسين سلسلة الإمداد يساهم في تعزيز القدرة التنافسية لشركات الأدوية في السوق المحلي، حيث أن تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف سيساعد هذه الشركات على تلبية احتياجات السوق بشكل أفضل والتكيف مع التغيرات في الطلب.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم) على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها :

- استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض.
- دراسة تأثير التنظيم الفعال في تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة وتحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض.
- تحليل تأثير تنفيذ تقنيات إدارة المشاريع في تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض.
- تقييم دور آليات المتابعة والتحكم في الحفاظ على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم) على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض؟ وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض؟
- كيف يعزز التنظيم الفعال للتعاون بين أصحاب المصلحة في تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض؟

- كيف يؤثر تنفيذ تقنيات إدارة المشاريع في تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض ؟
- كيف تساهم آليات المتابعة والتحكم في الحفاظ على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض ؟

5.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

- الفرض الرئيسي:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم) على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض. ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم الفعال في تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة وتحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ تقنيات إدارة المشاريع على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآليات المتابعة والتحكم في تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض.

6.1 الدراسات السابقة:

- دراسة. (Mazrou et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع داخل الشركات الخاصة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل أبعاد تطوير المشاريع مثل جدولة المشاريع، الموارد، التكلفة، المخاطر، والجودة. كما سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة المشاريع وأداء الشركات في تلك الأبعاد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات من العاملين في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في الشركات الخاصة في هذه المنطقة، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات.

أسفرت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين تقنيات إدارة المشاريع وتطوير المشاريع داخل الشركات الخاصة في المنطقة الشرقية، حيث تبين أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع له تأثير إيجابي على تحسين جدولة المشاريع، وتوزيع الموارد، وتحديد التكلفة، وإدارة المخاطر وجودة المشاريع. أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الإدارة العليا من خلال التدريب المستمر في إدارة المشاريع، والتنسيق بين القيادة العليا والأقسام المختلفة في تطوير الخطط الاستراتيجية، وكذلك تعزيز كفاءة وفعالية تخطيط المشاريع.

■ دراسة (Belghith & Bouajaja, 2024).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق نظام "التخطيط والجدولة المتقدم (APS)" في سياق صناعي صيدلاني، وكيفية دمج مع نظام "تخطيط موارد المؤسسات (ERP)" لتعزيز اتخاذ القرارات وتحسين الأداء التشغيلي. تم استكشاف أبعاد هذا التطبيق من خلال تحليل العلاقة بين تحسين سلسلة الإمداد، زيادة الإنتاجية، والمرونة في مواجهة التقلبات غير المتوقعة في الطلب، لا سيما في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي وصفي، حيث تم تطبيق النظام على شركة رائدة في السوق الصيدلاني التونسي تسعى لتوسيع أسواقها المحلية والدولية. تم جمع البيانات من خلال دراسة حالة حية، شملت تحليل العمليات الحالية للشركة وتوثيق طريقة تنفيذ النظام الجديد وتكامله مع نظام ERP الموجود مسبقًا، لتوضيح كيف أسهم ذلك في تحسين القدرة على التخطيط وإدارة الموارد.

أسفرت النتائج عن أن تطبيق نظام APS ساعد في تحسين مرونة الشركة وكفاءتها التشغيلية، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة في الطلب. أوصت الدراسة بضرورة تطوير المزيد من أدوات التحليل التنبؤية واستخدام تقنيات الصناعة 4.0 لتعزيز فعالية التخطيط في الصناعات الصيدلانية. كما أكدت على أهمية دمج أنظمة تكنولوجيا المعلومات المختلفة لضمان تحسين التنسيق واتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

■ دراسة (الشهري ، وعقيلي. 2024).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال أبعادها المختلفة مثل (تحويل وتوزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة). كما هدفت إلى دراسة الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية من خلال أبعاد مثل (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) ودورها في تعزيز مشاريع إدارة المعرفة، وكذلك التعرف على العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى 42 من رؤساء الإدارات والإدارات العليا في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الرشيقة تسهم في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث كانت أبعاد (تطبيق المعرفة) و(اكتساب المعرفة) و(تحويل وتوزيع المعرفة) هي الأكثر تأثيرًا. كما أظهرت الدراسة أن الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تتم بشكل جيد، خاصة في بعد (الإدارة بالرؤية)، يلها (التحسين المستمر) و(احترام الأفراد).

أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بناءً على متغيرات مثل المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة وجهة العمل. كما وجدت الدراسة علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين دعم مشاريع إدارة المعرفة ومستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيدة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ، الاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلم، وتنظيم ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا، بالإضافة إلى تبني أفكار ابتكارية من الموظفين. كما أكدت على أهمية تبني سياسة تنظيم بيئة عمل رشيدة لدعم مشاريع المعرفة.

■ دراسة (حسان و اخرون. 2024).

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات جودة العلاقات بين المورد والمشتري التي تؤثر على أداء سلسلة الإمداد في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19). تم اقتراح إطار تجريبي لجودة العلاقات يتضمن مجموعة من العناصر مثل الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاون، السمعة، التكيف، الأهداف المشتركة، الرضا، الاعتمادية، بينما تم تحديد أداء سلسلة الإمداد من خلال جودة الخدمة، التكلفة، سرعة الاستجابة، والمرونة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارة استقصاء على 250 صيدلية في محافظة الإسكندرية التي تتجاوز مبيعاتها الشهرية 5000 جنيه. تم استرداد 220 استمارة صحيحة، وتم استخدام مقياس كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات المقاييس. كما تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فروض نموذج الدراسة.

أسفرت النتائج عن وجود علاقة طردية بين جودة العلاقات بين المورد والمشتري وأداء سلسلة الإمداد خلال أزمة كوفيد-19. تبين أن أهم العناصر المحددة لجودة العلاقة بين المورد والمشتري التي تؤثر على أداء سلسلة الإمداد تشمل السمعة، التواصل، الرضا، الثقة، التكيف، الأهداف المشتركة، التعاون، الالتزام، والاعتمادية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذه العوامل لضمان تحسين أداء سلسلة الإمداد في الأوقات الصعبة.

■ دراسة (مصطفى وآخرون. 2023).

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين مقدمي خدمات اللوجستيات من الطرف الرابع (PL4) وأبعاده (القدرة اللوجستية، والمرونة)، والتكامل في سلسلة الإمداد وأبعاد قياسه (التكامل الداخلي، التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء)، وقياس أثر التسويق الرقمي بأبعاده (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، التواصل) على هذه العلاقات. تم تطبيق الدراسة على قطاع الصناعات الدوائية في مصر.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على 196 مديرًا في شركات تصنيع الأدوية، ونجح الباحثون في استرداد 158 استمارة مكتملة، تم استخدامها في التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (Smart PLS) لاختبار صحة الفروض. تم إجراء المقابلات الشخصية مع 10 مديري إدارات شركات تصنيع الأدوية، كما تم اختبار صحة فروض الدراسة إحصائيًا باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM).

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القدرة اللوجستية لمقدمي خدمات اللوجستيات من الطرف الرابع (PL4) والتكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء. كما تبين وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين مرونة مقدمي خدمات اللوجستيات من الطرف الرابع (PL4) والتكامل الداخلي والتكامل مع العملاء، بينما لم توجد علاقة معنوية بين مرونة مقدمي خدمات اللوجستيات والتكامل مع الموردين. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج اختبار أثر التسويق الرقمي أن هناك تأثيرًا معنويًا لأبعاد التسويق الرقمي على العلاقة بين القدرة اللوجستية والتكامل الداخلي والتكامل مع العملاء، بينما لم يكن هناك تأثير معنوي للتسويق الرقمي على التكامل مع الموردين أو على العلاقة بين مرونة مقدمي خدمات اللوجستيات والتكامل الداخلي أو مع الموردين.

■ دراسة (Ahmed, 2022).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المشروع في صناعة الأدوية وكيفية تأثيره على نجاح المشاريع في هذا القطاع. تم استكشاف الأبعاد المختلفة لهذا الدور من خلال تحليل المهام والمسؤوليات التي يتحملها مدير المشروع، مثل إدارة المخاطر، التخطيط الاستراتيجي، والتنسيق بين فرق العمل المختلفة داخل المشروع.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في صناعة الأدوية، مثل تقلبات السوق، التحديات التنظيمية، وإدارة العمليات المختلفة مثل البحث والتطوير، الدراسات السريرية، وسلسلة التوريد. تم التركيز على دراسة دور مدير المشروع في مواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح في إطلاق المنتجات.

أسفرت النتائج عن أن مدير المشروع يلعب دورًا حيويًا في التغلب على التحديات المعقدة في صناعة الأدوية، من خلال إدارة المخاطر بكفاءة، وضمان التواصل الجيد بين جميع الأطراف المعنية. أوصت الدراسة بضرورة تحسين التدريب والتطوير المستمر لمديري المشاريع في صناعة الأدوية، مع التركيز على تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر وتحسين التنسيق بين الفرق المعنية لضمان النجاح في تطوير وإطلاق المنتجات.

■ دراسة (Rifai et al., 2022).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام إدارة سلسلة الإمداد (SCM) ونجاح المشاريع، وأداء المشاريع، وذلك من خلال تحديد التأثير المحتمل لإدارة سلسلة الإمداد على إتمام المشروع ونجاحه. تم استكشاف الأبعاد المختلفة لإدارة سلسلة الإمداد، مثل المعرفة، المهارات، والأدوات، وتأثيراتها على إتمام المشاريع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة عشوائية من الشركات الإنشائية وأقسام المشاريع في شركات أخرى في عمان، عاصمة

الأردن. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء العديد من التحليلات الإحصائية لاختبار الفرضيات.

أسفرت النتائج عن وجود علاقة واضحة وإيجابية بين إدارة سلسلة الإمداد وإتمام المشاريع بنجاح. كما تبين أن الأبعاد المختلفة لإدارة سلسلة الإمداد (المعرفة، المهارات، والأدوات) لها تأثيرات متفاوتة على عملية إغلاق المشاريع، حيث كان بعد المعرفة هو الأكثر تأثيراً. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المعرفة والمهارات المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد لتحسين فرص نجاح المشاريع وإتمامها بشكل فعال.

■ دراسة. (Yousef et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على خطة استراتيجية جديدة لشركات الأدوية في المملكة العربية السعودية تتماشى مع رؤية السعودية 2030. تم استكشاف أبعاد هذه الخطة من خلال تحديد الأهداف والمبادرات وإدارة المخاطر ومراقبة وتنظيم التنفيذ لضمان استمرارية المشروع.

اعتمدت الدراسة على منهجية صياغة استراتيجية مستندة إلى النماذج الدولية لإدارة المشاريع وإرشادات المؤسسات الخاصة بمشاريع الصيدلة. تم صياغة الخطة من قبل متخصصين في إدارة المشاريع، وتم تقسيمها إلى عدة مراحل تشمل المرحلة الأولية، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، ومرحلة السيطرة على المشروع. استخدمت هذه الخطة أهدافاً واضحة وخمسة أهداف رئيسية واثنى عشر مبادرة و 75 هدفاً تفصيلياً.

أسفرت النتائج عن أن الخطة الاستراتيجية لشركات الأدوية تضمنت مكونات أساسية مثل الرؤية والرسالة والأهداف، مع نموذج لإدارة المخاطر يضمن استمرارية المشروع. كما تم تحديد آليات للمراقبة والسيطرة على تنفيذ الخدمات، بالإضافة إلى تحليل الانتقال إلى مرحلة العمليات عبر مرحلة إغلاق المشروع. أوصت الدراسة بضرورة وجود رؤية واضحة وتعاون طويل الأجل بين شركات الأدوية لتطوير خطة مهنية في مجال الصيدلة تركز على رعاية المرضى وإدارة العلاج الأمثل للأدوية.

■ دراسة (ذكي، والسيد. 2020).

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القوى المقاومة على تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين لدى شركات الأدوية المصرية بمختلف المستويات الإدارية. وتم تطوير استمارة وتوزيعها على (384) موظفاً، وقد تمت الاستجابة من قبل (334) مفردة أي بنسبة استجابة 87/، كما تم استبعاد 24 استمارة لعدم الاستيفاء وبالتالي بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (310) استمارة. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والاستقرائي من خلال الدراسة الميدانية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد القوى المقاومة (التنافس بين الشركاء داخل السلسلة والتعقيد الإداري وضعف التدريب والتعليم وطبيعة إنتاج ونقل وتخزين الدواء والتوزيع وإمكانية التتبع والإمداد العكسي للمنتجات الدوائية) على تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد. وأوصت الدراسة بضرورة تبسيط الإجراءات والتغلب على التضارب في الهياكل التنظيمية بين شركاء السلسلة للمساهمة في سرعة اتخاذ القرار. وأيضاً ضرورة توفير البرمجيات الخاصة بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأسواق وربطها بقاعدة البيانات. وكما أوصت باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تضمن اتصالهم الدائم وفي أي وقت كلما دعت الضرورة لذلك.

■ دراسة (علي وآخرون ، 2018).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة في إدارة المشاريع في الأردن. تم استكشاف أبعاد تكامل سلسلة التوريد مثل العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، والتخزين، وكذلك أثر هذه الأبعاد على نجاح المشاريع من حيث الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، وتكلفة المشروع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام استبانة تم تطويرها خصيصاً لهذه الدراسة. تكونت عينة الدراسة من 118 مدير مشروع في الشركات الهندسية المتخصصة في إدارة المشاريع، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية. أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز التعاون والتنسيق بين الشركات ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات، مثل تصميم المنتجات، تطوير مواصفات المواد، وتحسين طرق الإنتاج، لتحقيق أفضل النتائج في المشاريع.

■ دراسة (الحربي، 2022).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع، بالإضافة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع. تم استكشاف أهمية التخطيط الاستراتيجي، مراحله وخطواته، وذلك من خلال تحليل الدراسات السابقة وإجراء مقابلات مع الجهات ذات الصلة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة حول هذا الموضوع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أداة المقابلة المقننة التي تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية في مشاريع مختلفة الأحجام. تم جمع البيانات من هذه العينة بهدف التعرف على وجهات نظرهم حول أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع وأداء المشاريع المختلفة.

أسفرت نتائج الدراسة عن أن غالبية عينة الدراسة ترى أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم العوامل المؤثرة في إدارة المشاريع، وأظهرت أن التخطيط الاستراتيجي ضروري لجميع أنواع المشاريع بغض النظر عن حجمها، وهو ما يختلف مع بعض الدراسات التي تشير إلى إمكانية استبعاد التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة. أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وتفعيل آليات تطبيقه في المشاريع، بالإضافة إلى ضرورة اختيار القادة الإداريين بناءً على معايير موضوعية تؤهلهم لتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.

■ دراسة (Arekhandia & Felder.2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الحاسمة للممارسات الإدارية التي تؤثر على نتائج برامج الاختبار والتقييم (T&E) في إدارة المشاريع. تم استكشاف الأبعاد المختلفة لهذه الممارسات وكيفية دمجها مع العمليات الفنية لتحقيق رضا العملاء وتحسين التنفيذ الناجح للبرامج.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية نظامية لاستكشاف الأبعاد الرئيسية لإدارة المشاريع التي تساهم في نجاح تنفيذ اختبارات التقييم. تم جمع البيانات من خلال دراسة حالات عملية وتحليل كيفية تأثير هذه الأبعاد على تحسين التقييمات والاختبارات في مشاريع متعددة. كما تم التركيز على دمج العمليات الفنية مع ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق أفضل النتائج.

أسفرت النتائج عن أن الأبعاد الحاسمة لإدارة المشاريع، مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة، تؤثر بشكل كبير على نجاح تنفيذ برامج الاختبار والتقييم. أوصت الدراسة بضرورة توحيد هذه الأبعاد مع العمليات الفنية لتعزيز تحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء العام في المشاريع.

■ دراسة (Nallam& Jigeesh. 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تسهم في تأخير المشاريع الصيدلانية، وتحليل هذه العوامل وتصنيفها تحت مجموعة من العوامل البارزة، وكذلك تحديد التدابير العلاجية للحد من هذه التأخيرات. تم استكشاف الأبعاد المختلفة لهذه العوامل وتأثيرها على الوقت والجودة في مشاريع الأدوية.

اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الاستكشافي باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) لتقليص الأسباب التي تؤدي إلى التأخير الزمني إلى عدد محدود من العوامل البارزة. تم جمع البيانات من أفراد المشاريع في بعض الشركات الصيدلانية الكبرى في شبه القارة الهندية، وتم اختبار النموذج الناتج باستخدام التحليل التوكيدي للعوامل (CFA) للتحقق من صحته. كما تم تحليل التدابير العلاجية اللازمة للتقليل من التأخيرات في كل عامل.

أسفرت النتائج عن أن العوامل التي تؤدي إلى تأخير المشاريع الصيدلانية تشمل مشكلات في الموارد، والمراقبة والتحكم، وجدولة وتخطيط المشاريع. أوصت الدراسة باستخدام نهج موارد مدمج،

وتقدير نقص العمالة والمهارات، وتوفير تدريب منتظم على الجودة، كإجراءات علاجية لتقليل التأخيرات وضمان نجاح المشاريع الصيدلانية في الوقت المحدد.

7.1 الفجوة البحثية:

على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة تناولت أثر إدارة المشاريع وتطوير المهارات التنظيمية والإدارية في مجالات متعددة، مثل الصناعات الصيدلانية، وإدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، وسلاسل الإمداد، إلا أن هذه الدراسات لم تركز بشكل مباشر على تأثير إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم) على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية، خصوصاً في السياق الجغرافي لمدينة الرياض. تتمثل الفجوة البحثية هنا في عدم وجود دراسات شاملة تستكشف كيفية تأثير تطبيق أبعاد إدارة المشاريع على سلسلة الإمداد الدوائية وتحديد العوامل التي تسهم في تحسين كفاءة الإمداد وتلبية الطلبات بشكل دقيق وسريع، وهو ما يعتبر موضوعاً حيوياً في قطاع الأدوية لتلبية احتياجات الصيدليات وضمان توفر المنتجات الدوائية في الوقت المناسب.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على أهمية إدارة المشاريع كأداة لتعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Mazrou et al., 2024) أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع في الشركات الخاصة، مع التركيز على جدولة المشاريع، إدارة الموارد، والتحكم في التكاليف، والتي تمثل أبعاداً رئيسية مشتركة مع الدراسة الحالية التي تركز على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتحكم. كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Belghith & Bouajaja, 2024) التي ركزت على تطبيق أنظمة التخطيط لتحسين سلسلة الإمداد وزيادة الإنتاجية، حيث يشترك كلاهما في هدف تحسين الأداء التشغيلي في سياق صناعي حساس.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث السياق الجغرافي والقطاع المستهدف، إذ تركز بشكل خاص على الصيدليات وشركات الأدوية في الرياض، مما يجعلها فريدة في هذا الإطار، بينما

تركزت معظم الدراسات السابقة على أسواق أو قطاعات جغرافية أخرى، مثل دراسة (الشهري و عقيلي، 2024) التي ركزت على دور الإدارة الرشيقة في المؤسسات الحكومية، ودراسة (حسان وآخرون، 2024) التي تناولت تأثير العلاقات بين المورد والمشتري على سلسلة الإمداد في الصيدليات بمحافظة الإسكندرية.

وتختلف الدراسة الحالية أيضًا في الأبعاد المدروسة ضمن إدارة المشاريع؛ فهي تشمل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، والتحكم بشكل مفصل، بينما تركز بعض الدراسات الأخرى على عناصر محددة مثل التخطيط أو المتابعة فقط.

كما يتميز هذا البحث بتركيزه على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية بشكل خاص، وهو بُعد لم يُدرس بالتفصيل في معظم الدراسات السابقة، والتي تركز غالبًا على تحسين الأداء التشغيلي بشكل عام دون التركيز على سلسلة الإمداد الدوائية.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة

- إدارة المشاريع: تُعرّف إدارة المشاريع بأنها العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وضبط الموارد والأنشطة لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وميزانية معينة. وتشمل هذه الإدارة عدة أبعاد مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتي تهدف إلى تحسين كفاءة المشروع وضمان تحقيق النتائج المتوقعة بطريقة فعالة. تساعد إدارة المشاريع على التحكم في مختلف عناصر المشروع، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي وتحقيق الأهداف المحددة. 【Mazrou et al., 2024】

- التخطيط في إدارة المشاريع: التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيقها ضمن جدول زمني محدد. يشمل التخطيط تنظيم الموارد وتحديد الأنشطة الضرورية، ويُعتبر خطوة أساسية لضمان سير المشروع بفعالية نحو تحقيق أهدافه. يساهم التخطيط الجيد في توفير توجيه واضح للفريق ويساعد على التنبؤ بالتحديات المحتملة وتجاوزها لضمان نجاح المشروع. 【Belghith & Bouajaja, 2024】

- **التنظيم في إدارة المشاريع:** يشير التنظيم في سياق إدارة المشاريع إلى ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية بشكل يسمح بتنفيذ الأنشطة المطلوبة بكفاءة عالية، بهدف تحقيق الأهداف المحددة للمشروع. يعتبر التنظيم عنصراً أساسياً لضمان سير العمل بطريقة منظمة، حيث يساعد على توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء الفريق، ما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر في الوقت والموارد [الشهري و عقيلي، 2024] .

- **التنفيذ في إدارة المشاريع:** التنفيذ هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الخطط إلى واقع ملموس عبر القيام بالأنشطة المحددة وفقاً للجدول الزمني والخطوة الموضوعية. يهدف التنفيذ إلى تحقيق الأهداف النهائية للمشروع من خلال الالتزام بالإجراءات والتوجيهات المقررة مسبقاً، ويعدّ من الأجزاء الحيوية في دورة حياة المشروع لضمان التقدم نحو الإنجاز. يلعب التنفيذ دوراً هاماً في تقييم مدى فعالية التخطيط والتنظيم، حيث يُظهر النتائج الحقيقية للإعدادات السابقة [حسان وآخرون، 2024] .

- **المتابعة في إدارة المشاريع:** المتابعة هي العملية المستمرة التي يتم من خلالها مراقبة سير العمل في المشروع، للتأكد من أن الأنشطة تجري وفقاً للخطة الموضوعية وفي الوقت المحدد. تتيح المتابعة للمسؤولين إمكانية تحديد الانحرافات أو التحديات التي قد تعترض المشروع وتقديم الحلول اللازمة في الوقت المناسب. تعتبر المتابعة أداة حيوية لتقييم الأداء وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، حيث تساعد في ضبط جودة الأداء ومراقبة تقدم المشروع نحو تحقيق النتائج النهائية [Ahmed, 2022] .

- **التحكم في إدارة المشاريع:** التحكم هو عملية ضبط الأنشطة والموارد في المشروع لتصحيح أي انحرافات قد تحدث أثناء التنفيذ، ولضمان أن المشروع يسير وفق الجدول الزمني والتكاليف المحددة مسبقاً. ويشمل التحكم مراقبة مؤشرات الأداء، تقييم المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الحاجة. التحكم يضمن أن يتم تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، وهو خطوة أساسية للتأكد من أن المشروع يبقى ضمن حدود الميزانية والجدول الزمنية المحددة، ويعزز قدرة الإدارة على توجيه المشروع بنجاح نحو أهدافه المحددة. [Rifai et al., 2022]

- سلسلة الإمداد الدوائية: تُعرّف سلسلة الإمداد الدوائية بأنها الشبكة التي تربط مختلف الجهات المعنية بإنتاج وتوزيع الأدوية، بدءًا من المصانع وصولاً إلى الصيدليات والمستهلكين. تشمل سلسلة الإمداد الدوائية مجموعة من العمليات مثل التخزين والنقل والتوزيع، والتي تهدف إلى ضمان توافر الأدوية في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة. تعد سلسلة الإمداد الدوائية من العناصر الحيوية في قطاع الرعاية الصحية، حيث إن كفاءة إدارة هذه السلسلة تسهم في تحسين وصول الأدوية للمرضى وتقليل التكاليف التشغيلية. [Yousef et al., 2021]

- التخطيط الاستراتيجي في إدارة سلسلة الإمداد: التخطيط الاستراتيجي في سياق إدارة سلسلة الإمداد يشير إلى وضع رؤية طويلة المدى تشمل تحديد الأهداف الأساسية ووضع خطط محددة لتحقيقها ضمن إطار زمني. ويهدف هذا التخطيط إلى تحسين التدفق السلس للمواد والمعلومات عبر سلسلة الإمداد، وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة هامة في تعزيز الاستجابة للتغيرات المفاجئة في الطلب وتطوير الأداء التشغيلي، مما يسهم في رفع مستوى الخدمة وتحقيق الأهداف التجارية للمؤسسات المعنية بسلسلة الإمداد [الحربي، 2022].

9.1 المنهجية وطرق البحث:

■ منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة وتحليل أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم) على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية في الصيدليات داخل شركات الأدوية بمدينة الرياض. يتم جمع البيانات وتحليلها لتحديد العلاقة بين هذه الأبعاد وتحسين الأداء في سلسلة الإمداد الدوائية.

■ الأدوات المستخدمة:

- استبيان موجه لأصحاب القرار والموظفين المختصين في شركات الأدوية والصيدليات: يتضمن الاستبيان أسئلة متعددة الأبعاد لتغطية جميع جوانب إدارة المشاريع من التخطيط إلى التحكم

والمتابعة. يُصمم الاستبيان بطريقة تمكن من جمع معلومات دقيقة حول تأثير ممارسات إدارة المشاريع على سلسلة الإمداد.

- مراجعة الأدبيات والمصادر السابقة: تُستخدم دراسات سابقة وتقارير مهنية لدعم التحليل والتفسير النظري للنتائج المستخلصة من البيانات الميدانية.

■ طرق جمع البيانات:

- يتم استخدام الاستبيانات لتجمع البيانات الكمية التي تتعلق بتطبيق أبعاد إدارة المشاريع وأثرها على سلسلة الإمداد. يتم توزيع الاستبيانات على موظفي شركات الأدوية والصيدليات الذين يمتلكون معرفة مباشرة بتلك العمليات.
- الوثائق والتقارير الداخلية: تُستخدم التقارير الخاصة بسلسلة الإمداد الدوائية في شركات الأدوية والصيدليات لفهم كيفية تطبيق أبعاد إدارة المشاريع في الواقع العملي.

10.1 الأساليب الإحصائية:

- التحليل الوصفي: يتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات التي يتم جمعها من الاستبيانات، ويشمل ذلك حساب المتوسطات، التوزيعات المئوية، والانحرافات المعيارية.
- التحليل الاستدلالي: لاختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية مثل اختبار T-test أو تحليل التباين (ANOVA) لتحديد إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المشاريع وتحسين سلسلة الإمداد الدوائية.
- التحليل الارتباطي: سيتم استخدام معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين الأبعاد المختلفة لإدارة المشاريع وتحسين سلسلة الإمداد الدوائية.
- التحليل المتعدد: في حال الحاجة إلى تحليل تأثير أكثر من متغير في نفس الوقت، سيتم تطبيق أسلوب التحليل المتعدد للمتغيرات (Multiple Regression Analysis) لتحديد قوة العلاقة بين أبعاد إدارة المشاريع وتحسين سلسلة الإمداد.

- اختبار الدلالة الإحصائية: سيتم استخدام مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد ما إذا كانت النتائج ذات دلالة إحصائية أم لا.

11.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة وتحليل أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتحكم) على تحسين سلسلة الإمداد الدوائية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2025م.
- حدود مكانية : تقتصر الدراسة على شركات الأدوية بمدينة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع

تمهيد:

تشكل إدارة المشاريع حاليا أهم التوجه الإداري الحديث في ظل النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع مما يتطلب أساليب تمكنها من تحقيق هدفها في بيئة شديدة التنافسية ومنفتحة اقتصاديا مما يتطلب مشاريع تتمتع بالمقومات الاقتصادية الوزن الذي يمكن المنظمات من المنافسة ويكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع يتم إنشاء المشاريع الناجحة من خلال الاختيار السليم والتخطيط والتنفيذ والمتابعة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة (Theocharis et al., 2024)

ظهرت الحاجة إلى حل المشكلات الإدارية في المشاريع الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال الأساليب العلمية والعملية. تم التحقيق في أساليب عالية الكفاءة تعتمد على المبادئ الكمية للحصول على أفضل النتائج وإكمال المشروع. تم تطوير طريقة تسمى تخطيط وجدولة المسار الحرج، والتي عرفت فيما بعد باسم طريقة تخطيط وجدولة المسار الحرج. تم استخدام المسار الحرج لتقليل الوقت، وتم تطوير طريقة تسمى طريقة تقييم ورصد المشروع (الحديدي، 2020)

1.1.2 تعريف إدارة المشاريع:

المشروع هو جهد يتم بذله لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة من نوعها، وهو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل متطلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي ومتطلبات السوق. هناك فرق بين المشاريع والعمليات مستمرة ومتكررة، في حين أن المشاريع فردية وغير متكررة (Mesera et al., 2024).

إدارة المشاريع في مفهومها العام هي التعامل مع الأشياء الجديدة لأول مرة خارج السياق المعتاد لهذا فإن المشاريع هي وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير والتطوير، في التنظيم وأساليب العمل و سلوكيات العاملين بالمشروع. (Sukaik, 2024)

كما أنها خطة عمل لمجموعة من الأنشطة المنسقة والمتكاملة مرتبة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة من خلال تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة. إنها طريقة متميزة ومنهجية ومتنامية الحقيقة هي المستقبل. (Hartati et al., 2024)

هي مجموعة الأساليب المستخدمة لإدارة فريق من الأفراد ولإنجاز سلسلة من المهام ضمن جدول زمني محددة و ميزانية محددة. (تقده والداوى، 2023)

وأضاف الدليل المعرفي الإدارة المشاريع إن المشاريع هي مشاريع مؤقتة يتم تنفيذها من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لها آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية ويتم تنفيذها من أجل تحقيق نتيجة دائمة، مع الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة بجميع جوانبها لضمان نجاح المشروع (Syalevi et al., 2024)

ويعرفها الغامدى والقرنى(2023) على أنها مجموعة من الأنشطة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، والتي تعمل معًا بهدف الاستغلال الأمثل لموارد المشروع بما يحقق أهدافه بكفاءة وفعالية ضمن معايير الوقت والتكلفة والجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة. يتم توزيع العمل والموارد بين الأنشطة لضمان تحقيق هدف المشروع مما يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة

وأشار معهد إدارة المشاريع إنها مجموعة من الأساليب والتقنيات والإجراءات والقواعد وأفضل الممارسات العالمية المستخدمة في المشروع لضمان تحقيقه لهدفه ضمن الوقت والجودة المطلوبة(الشهري والعقيلي، 2024)

ومما سبق يرى الباحث ان إدارة المشاريع هي مجموعة من الأنشطة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة من نوعها، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات وأفضل الممارسات والتقنيات والمعرفة والمهارات لتنفيذ المشاريع بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

2.1.2 أهمية ادارة المشروع

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي فوجود المواد الخام والآلات والعمال والأموال وغيرها من الموارد لا يكفي في حد ذاته لتكوين مشروع ناجح. لا بد من وجود إدارة تحدد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ومن ثم تقوم بصياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية للمشروع وبعد ذلك يتم تقسيم الأنشطة وتنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات لكل فرد في المشروع (الحديدي، 2020).

تكمن الأهمية الحقيقية لإدارة المشاريع في إنشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات العمل ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل. والأهم من ذلك، أن يُظهر مدير المشروع معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم أعمال العميل وتلبية رغباته. (Iriogbe et al., 2024)

تأتي هذه الأهمية من كونها تلبى الحاجات الحقيقية للشركات المنجزة للمشاريع والتي تتطلب مزيجا من المهارات والقدرات والموارد الخاصة بكل مشروع، كما أن هذه الأهمية تتزايد بسبب الوضعية المالية التي تكون في حالة الفشل، يمكن توضيح الأهمية من خلال النقاط التالية: (Daud et al., 2024)

- أن بداية المشروع صغير يعتبر بداية مشروع مسير بكفاءة.
- إن المشاريع الصغيرة المتوسطة هي الأصل في ظهور الشركات الكبيرة.
- إن تطوير المنتجات والعمليات والهياكل التنظيمية لم يعد ممكنا بأساليب العمل التقليدية

وتعود أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، وفيما يلي توضيح لبعض هذه المزايا (حزين والبزايغة، 2024)

تحقيق درجة عالية من المتابعة. تتم مراقبة المشروع من خلال الخطط التي تضعها إدارة المشروع وعملية الإدارة حيث يتم متابعتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث أي انحراف عن الخطط.

- جودة التصنيع واتخاذ القرار. تضمن إدارة المشروع جودة المنتج أو الخدمة من خلال تحديد مواصفاتها وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع وخططه قبل البدء في تنفيذ المشروع.
- الحد من المخاطر. تقوم إدارة المشروع بدراسة البيئة الداخلية والخارجية، ورصد أي مخاطر قد تواجه المشروع وتعرقل تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو الجودة المحددة، ووضع الاستراتيجية المناسبة لتجنب هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.
- استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشاريع. يجب أن تتبع إدارة المشروع أفضل الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه وفقاً للخطط الموضوعية ومتطلبات أصحاب المصلحة. (Hartati et al., 2024)
- توسيع المعرفة الإنسانية والتقدم العلمي والتكنولوجي. تعمل إدارة المشروع على إدارة موارد المشروع سواء البشرية أو التكنولوجية أو المالية وتطويرها لإنجاز المشروع بكفاءة وفعالية.
- زيادة الطلب على السلع والخدمات. إن تنفيذ وتقديم خطط المشروع بكفاءة وفعالية، وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة، ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة جدوى المشروع يضمن زيادة الطلب على المنتج.
- توفير التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع لضمان تسليم المشروع حسب الجودة المطلوبة وفي الوقت والتكلفة المحددين. يجب على إدارة المشروع توفير جميع المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد..

3.1.2 أهداف إدارة المشروع:

يحتاج مدير المشروع إلى إدارة الأشخاص والأموال والموردين والمعدات وما إلى ذلك، لذلك يجب تحديد أهداف مهمة تتعلق بالمشروع على وجه التحديد لتحقيقها، مما سيؤدي إلى نجاح كبير وشامل لأي مشروع. وتتلخص أهم هذه الأهداف فيما يلي (Theocharis et al., 2024)

1. الانتهاء في الوقت المحدد:

يعتبر هذا الهدف هو الأهم والأصعب في إدارة المشاريع لأن متطلبات المشروع غالبا ما تتغير، ولتحقيق النجاح يحتاج المدير إلى إدارة نطاقه بعناية فائقة حتى تتم إدارة أي تغييرات في المشروع بشكل صحيح من خلال تنفيذ عملية التحكم في التغيير.

2. الالتزام بالميزانية المحددة:

يجب عليك وضع ميزانية مشروع في البداية تتضمن جميع أنواع تكاليف المشروع التي ستراكم سواء كانت تتعلق بالأشخاص أو المعدات أو المواد، ثم تحديد مقدار تكلفة كل مهمة في الخطة لإكمالها وتتبع أي انحرافات عن هذه الخطة.

3. متطلبات المباراة:

الهدف هنا هو تلبية المتطلبات التي تم تحديدها مبدئياً للمشروع، حيث يحتاج المشروع إلى إنتاج حلول تلي هذه المتطلبات بنسبة 100%.

4. تحسين التواصل والتعاون مع العملاء:

للتأكد من أن راعي المشروع والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين راضون عن نهاية المشروع، يجب إدارة توقعاتهم بعناية ويجب أن يتم إعلامهم دائماً بالتقدم المحرز وإبلاغهم مسبقاً عند حدوث أي تأخير في التسليم أو عند إجراء أي تعديل الصراحة والصدق هما أفضل الأدوات لتحديد توقعات العملاء.

5. تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق

رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع. لإبقاء الفريق راضياً، يجب مكافأته والاعتراف بنجاحاته، ويجب تحسين التواصل.

4.1.2 تعريف التخطيط في المشاريع

عرف (Sukaik, 2024) التخطيط في المشاريع بأنه العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد أفضل الطرق لإنجاز أهداف المشروع.

وعرف (Hartati et al., 2024) التخطيط في المشاريع بأنه هو عملية إنسانية عقلية هادفة تنبؤية تستند إلى الماضي والحاضر وهي تدبريه مضبوطة.

5.1.2 أنواع التخطيط في المشاريع :

أشار كلا من (Syalevi et al., 2024) أن التخطيط في المشاريع يقسم إلى ما يلي :

1- التخطيط الاستراتيجي يحدد فيه الأهداف العامة للمشروع، بحيث يبدأ بتوجيه من قبل الإدارة العليا في المشروع إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، ويهدف التخطيط الاستراتيجي في المشاريع إلى:

أ) إيجاد خطة عامة طويلة المدى فين المهام والمسؤوليات المشروع ككل

ب) إيجاد مشاركة من مختلف المستويات الإدارية في العملية التخطيطية

ج) تطوير المشروع من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية ومصدره الإدارة الوسطى في المشروع، ويركز على تنفيذ الأنشطة والمهام المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم الأعمال المطلوب تنفيذها في المستوى الأدنى، وكيفية القيام بها، ومن سيكون مسؤولة عن تنفيذها.

3- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات ويستخدم مدير المشروع التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدمه لمرة واحدة أو عدة مرات، مثل خطة الموازنة.

6.1.2 أهمية التخطيط في المشاريع :

أشار كلا من (المغربي 2018: Sheikh et al. 2019) أن أهمية التخطيط للمشاريع تظهر في

النقاط التالية:

- 1- تقديم رؤية واضحة وأهداف محددة للمشروع .
- 2- تعمل على تقليل المخاطر المتوقعة في المشروع
- 3- تساهم في تطبيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- 4- تعمل على التحكم والسيطرة على مجريات الأعمال في المشروع.
- 5- تساعد على اتخاذ القرار الصحيح في المشروع

المبحث الثاني : سلاسل الإمداد

مقدمة

على الرغم من القبول العريض الذي حظى به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة إلا أنه على الجانب المقابل لم يستطع توفير إطار عام تستخدمه المنظمة سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق .

ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم الإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق، الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء .

وقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها .

ويتضح أن مفهوم سلسلة الإمداد يركز بصورة أساسية على هدفين، يتعلق الهدف الأول بكيفية قيام المنظمة بتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر العملاء ومن ثم تمتعها برضاهم من التعامل معها. ويعمل الهدف الثاني على كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها الداخلية وعلاقتها مع باقي الأطراف المشتركة معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق وبشكل يضمن تعظيم قيمة المنظمة أمام عملائها وملاكها.

(ادم، 2023)

1.2.2 مفهوم سلسلة الإمداد :

في ظل هذه الديناميكية المتسارعة، أصبح من الضروري أن تتبنى الشركات منهجيات واستراتيجيات مبتكرة في إدارة سلاسل الإمداد لضمان مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، ومن هنا، فإن الفهم العميق لمفهوم سلسلة الإمداد وإدارتها بفعالية يمثلان حجر الزاوية في تحقيق النمو المستدام والنجاح طويل الأمد لأي منظمة.

ولذا يمكن تعريف مفهوم سلسلة الإمداد بأنه الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها (محمد، 2021).

وعرفها كل من العلى والكنعاني (2019) سلسلة الإمداد على أنها شبكة متصلة من الأفراد والمنظمات والموارد والأنشطة والتقنيات المشاركة في تصنيع وبيع منتج أو خدمة تبدأ سلسلة التوريد بتسليم المواد الخام من المورد إلى الشركة المصنعة وتنتهي بتسليم المنتج النهائي أو الخدمة إلى المستهلك النهائي. أي أنها الخطوات التي تتخذها المنظمات التوصيل المنتج أو الخدمة من حالتها الأصلية وصولاً إلى العميل النهائي.

أيضا عرفها الرقيبات (٢٠١٨) فقد عرف تكامل سلاسل الإمداد علي أنه " تنسيق للممارسات والنشاطات التي ينفذها جميع الأطراف المشكلة لسلسلة الإمداد، بحيث توحد هذه الجهود بما يضمن التدفق السليم للمواد والمعلومات والأموال، لمواجهة الظروف الطارئة في السوق، سواء تعلقت هذه الظروف يتذبذب طلب العملاء للمنتج، أو تغير أساليب المنافسة عند المنافسين، أو اختلاف وتبدل ظروف البيئة الداخلية أو الخارجية لشركة التصنيع ..

وأشار ربيع (2019) أن سلسلة الإمداد هي الشبكة المتصلة من الأفراد والمنظمات والموارد والأنشطة والتقنيات التي تشارك في تصنيع وتوزيع وبيع المنتجات أو الخدمات. تهدف سلسلة التوريد إلى توصيل المنتج أو الخدمة من المورد الأولي إلى العميل النهائي.

تبدأ سلسلة الامداد بتوفير المواد الخام من الموردين، ثم تتضمن عمليات التصنيع والتجميع والتغليف والتخزين والتوزيع للمنتجات تشمل أيضا الخدمات المساندة مثل النقل والتخليص الجمركي وإدارة المخزون وتنتهي سلسلة التوريد بتسليم المنتج النهائي أو الخدمة إلى المستهلك النهائي (قندوز، 2022) ويرى كلا من Zekhnini, Etal (2021) أن سلسلة الإمداد تعتبر عملية متعددة الخطوات وتشمل تفاعلات وتنسيق بين العديد من الأطراف المشاركة، مثل الموردين والمصنعين ومقدمي الخدمات اللوجستية وتجار التجزئة والعملاء. تصين سلسلة التوريد يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف وتقديم تجربة أفضل للعملاء. وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا هاما في تطوير سلسلة التوريد، حيث يمكن استخدام الأنظمة والبرمجيات لتحسين التنسيق وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة في السلسلة، كما يمكن استخدام تقنيات مثل الباركود وتتبع RFID لتحسين رؤية وإدارة العمليات في سلسلة الإمداد.

2.2.2 مفهوم تكامل سلسلة الإمداد:

وفقا لـ Novais وآخرون، (2019)، يتم تعريف تكامل سلاسل الإمداد على أنه التنسيق الفعال لعمليات سلسلة الإمداد من خلال التدفق السلس للمعلومات صعودا وهبوطا على طول سلسلة الإمداد. وبحسب Saragih وآخرون (2020)، يتم تعريف تكامل سلاسل الإمداد على أنه قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين الأنشطة والعمليات الداخلية والتعاون الاستراتيجي مع الأطراف الأخرى المكونة لسلسلة الإمداد الخاصة بها، بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة في تنفق المنتجات والمعلومات والأموال واتخاذ القرارات لتلبية احتياجات المستهلكين بأقصى قدر من الرضا وتكلفة.

من وجهة نظر الباحث يتضمن ذلك فهم كيفية تنسيق وتكامل مختلف المراحل والأنشطة داخل سلسلة الإمداد، بدءًا من توريد المواد الخام وانتهاء بتسليم المنتجات النهائية للعملاء تتمثل في أربعة أبعاد (التكامل الداخلي - التكامل الخارجي - التكامل الاستراتيجي)). يشمل ذلك أيضًا التنسيق بين الموردين والشركات المصنعة وموزعي التجزئة وغيرهم من الأطراف المعنية.

3.2.2 تحولات إدارة سلاسل الإمداد:

شهد مفهوم إدارة سلاسل الإمداد تحولات متعددة في العقود الثلاثة الماضية للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال؛ ذلك بسبب العولمة وثورة تقنية المعلومات، بينما ركزت سلاسل الإمداد سابقاً على توفر الأصول المادية وحركتها وتكلفتها، فإن سلاسل الإمداد الحالية تدور حول إدارة البيانات والخدمات واقتراح الطرق الإبداعية في تقديم الحلول الأمر الذي يعني أن إدارة سلسلة الإمداد الحديثة هي أكثر بكثير من مجرد معرفة أين ومتى تتم عمليات الشراء والنقل والتخزين، بل يمتد تأثيرها إلى جودة المنتج والخدمة، والتسليم والتكاليف، وتجربة العملاء، وفي النهاية إلى ربحية الفروع وبقائها في السوق بواسطة توفير قدرات تنافسية قوية. ونظراً لأهمية هذا التأثير، انتقلت حالياً ساحة المنافسة من كونها، شركة ضد شركة، لتصبح سلسلة إمداد مقابل سلسلة إمداد أخرى، فمن المهم أن تصبح العلاقة بين الفروع داخل سلسلة الإمداد أكثر ترابطاً لأن الشركة تغرق أو تنجو مع سلسلة الإمداد، ولهذا السبب تظهر الحاجة إلى التميز في إدارة سلاسل الإمداد.

يعتمد التميز في إدارة سلاسل الإمداد على أمرين رئيسيين: أولاً تطوير العمليات والكفاءات داخل كل فرع من خلال منهجيات تلائم الشركة وطبيعة العمل داخلها، وثانياً التعاون بين أطراف السلسلة والعمل بشكل متكامل ضمن خطة موحدة تحقق الأهداف المشتركة وفق مبدأ المنفعة المتبادلة. ويعتمد التعاون بين الأطراف على مشاركة البيانات والمعلومات اللازمة لضمان إنجاز العمليات بشكل سريع وبأفضل جودة ممكنة.

ولكن في الوقت نفسه، يشكل تشارك المعلومات بين فروع متعددة تحدياً كبيراً في إدارة سلسلة الإمداد؛ بسبب تحفظ بعض الأطراف على مشاركة المعلومات مع باقي الأطراف الأخرى لأسباب مختلفة، ويختلف حجم المعلومات التي يتم مشاركتها حسب عمق العلاقة وحجم التعامل بين الفروع المختلفة في سلسلة الإمداد، بدءاً من مشاركة بعض المعلومات البسيطة المتعلقة بكميات المشتريات والمبيعات مع الموردين والعملاء الأقل أهمية، وصولاً إلى العمل ضمن قاعدة بيانات مشتركة مع الموردين والعملاء الاستراتيجيين.

لذلك يعد العمل الخلاق لتثبيت علاقات مبنية على الثقة بين الأطراف كافة، واستمرارها على المدى الطويل، تحدياً كبيراً أمام إدارة سلاسل الإمداد، وهذا هو الملك الذي على أساسه تزدهر الشركة وتزيد حجم تعاملاتها، أو تمثل ولا تستطيع المنافسة مع الشركات الأخرى وتخرج من السوق

4.2.2 أهمية وفوائد إدارة سلسلة الإمداد :

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم القدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للوصول وتحقيق رضا العميل (Green,etal,2019).

كما تنبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة التي تطبقها بصورة فعالة ومن ثم هناك قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلسلة التوريد وهي (Helo& Hao,2022) :

- (1) الحاجة إلى تحسين العمليات .
- (2) رفع مستوى الشراء الخارجي.
- (3) تخفيض تكاليف النقل .
- (4) زيادة أهمية التجارة الإلكترونية .
- (5) زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
- (6) تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأس مالية وتزيد من الحصة السوقية والمبيعات.
- (7) تحسين الربح الحدي للمنتج، وزيادة التدفقات النقدية للشركة .
- (8) زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متغيرة .
- (9) تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم.
- (10) تحقيق التميز التشغيلي وتزيد القيمة السوقية للشركة .

وتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل إذ يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى أماكن الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولاً عنه.

أما الدور على الموارد يكون أكثر صعوبة من تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح، فالأمر مختلف، لكنها وربما تشمل فوائد لكل من العملاء كما يلي (النجار والصمادي، 2023) :

- **العملاء** : أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والتعامل معهم وإدارة سلسلة التوريد تساعد الشركة على تحقيق ذلك، إلا أن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعمل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه .
- **التكلفة** : يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي، والمبيعات كذلك تؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم، وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تتضمن أيضاً أن العمليات السليمة شحن بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم .
- **القيمة السوقية** : إشكالية في سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تؤدي إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة والاستخدام للأصول الثابتة بكفاءة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحدودة وفي سلسلة التوريد التي تتضمن بالكفاءة، فإن الكمية المناسبة للمنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ونتاجاً عنها مبيعات مرتفعة
- **التكاليف الرأسمالية** في سلسلة التوريد المثالية فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإن كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات الذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج يكون متزامناً بصورة أكبر من العميل ومن ثم المخزون بحيث الطلب يكون عند حده الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل .
- **الوفورات الرأسمالية** بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيحول بصورة فورية إلى أوراق، قبض، ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للشركة .

5.2.2 أهداف سلسلة الإمداد :

تتطلب عملية إدارة الشركة لسلسلة توريدها وجود مجموعة من الأهداف تشترك في اتخاذها وظائف الشركة والشركات المشاركة معها في سلسلة التوريد تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها من وجهة نظر عملائها وتبعاً لذلك فإن أهداف سلسلة توريد الشركة تنقسم إلى هدفين رئيسيين، هما: (على وحسن، 2024)

الهدف الأول: ويقوم على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة الآتية :

- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب على رغبات العملاء، واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم وإشباع رغباتهم .
- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء والعكس.
- وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لعملائها .
- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى الشركة مثل مردودات المبيعات والمنتجات التالفة، وتنعكس درجة كفاءة انتقال المنتجات من الشركة إلى العملاء، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن .

الهدف الثاني: كيفية إدارة الشركة لعملياتها الداخلية بكفاءة وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافة، من خلال القيام بالأنشطة الآتية :

- قيام الشركة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للشركة للوفاء بها .
- حرص الشركة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للمتغيرات المستمرة لحاجات العملاء ورغباتهم .

- تحول نظرة الشركة إلى الموردين العاملين في سلسلة إمدادها من مجرد كونهم قادرين على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها .
- تأكيد الشركة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى السوق.

6.2.2 عناصر إدارة سلسلة الإمداد :

يشير Saragih وآخرون (2020) أن هنالك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد، وهذه العناصر هي :

- **الخطّة** تعتبر الخطّة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة الإمداد، فهدف هذه السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة والخدمة، لذلك يجب أن ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعة لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر الفصيلية في الخطّة هي :

1. **طبيعة السلعة والعملاء** أي تحديد ماهي السلعة والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبون فيها .
2. **التنبؤ** أن التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات .

- **المصدر (الوسيط):** هو عملية اختيار الموردين اللّازمين لشحن أو لتوصيل السلع والخدمات اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعمليات الدفع للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل :

1. **المخزون** أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون
2. **التقييم:** أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد المحدد والمرونة والمحافظة على العلاقات مع الموردين .

■ **الصنع:** ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة ونقل في سلسلة التوريد، حيث يتم قيام جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية وتضم عنصرين فرعيين هما (هجو وإسماعيل، 2019):

1. **التصميم:** ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول.
2. **التشغيل** وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد مواقع التسهيلات.

■ **التسليم:** يطلق على عملية التسليم مصطلح Logistic أي نظام الإمداد، ويقصد به أفضل تحريك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخزون وترتيب اسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية للعملاء ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية التي تعزز من فعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج وتحرك العمليات والوقت والخدمة والتكلفة والتكامل داخلياً بين النظم المختلفة وخارجياً بين الشركات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد. كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي :

1. **الاستجابة السريعة للأوامر** من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية .
2. **تجهيز الدفعة** من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في صناديق وإعدادها رقم إدخال .
3. **اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.** المردودات ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقي الشكاوي من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها .

7.2.2 أبعاد سلاسل الإمداد

البعد الأول التكامل الداخلي Internal integration

ويري (Hofer,etal,2021) أن التكامل الداخلي هو " الدرجة التي تعمل فيها أقسام الشركة ووحداتها الإدارية بطريقة تعاونية، وتتفاعل مع بعضها لحل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل الشركة والتوصل إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف. ويركز هذا البعد علي جميع العوامل التي تقع داخل المنظمة والتي لها تأثير مباشر على أدائها.

وبناء على الرأي السابق فانة يعتبر التكامل الداخلي هو جزء مهم من تكامل سلسلة الإمداد ويهدف إلى ضمان تنسيق وتكامل العمليات الداخلية في المنظمة. يتضمن التكامل الداخلي التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة، مثل إدارة المشتريات وإدارة الإنتاج والتخزين، وإدارة النقل.

لذلك عندما تكون هناك تكامل فعال في العمليات الداخلية، يتم تحسين تدفق المواد والمعلومات عبر المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء التشغيلي وأبعاده . على سبيل المثال، عندما يكون هناك تنسيق جيد بين إدارة المشتريات وإدارة الإنتاج، يتم تحقيق توازن مناسب بين المواد المطلوبة والقدرة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تقليل تكاليف التخزين وتجنب نقص المواد أو تراكمها، بالإضافة إلى ذلك، يساعد التكامل الداخلي في تحقيق التنسيق الفعال في سلاسل الإمداد الداخلية، عندما يكون هناك تنسيق جيد بين الأقسام المختلفة، يتم تحقيق تنسيق سلس بين العمليات مثل توقيت التوريد والإنتاج والتوزيع، مما يسهم في تلبية احتياجات العملاء وتحسين رضاهم التحقيق التكامل الداخلي بفعالية، يمكن اتخاذ عدة إجراءات مثل توفير منصات للتواصل والتعاون بين الإدارات المختلفة، وتطبيق نظم مشتركة لإدارة المعلومات والبيانات، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعاون والتنسيق بشكل عام، يعتبر التكامل الداخلي جزءاً أساسياً من جهود تحقيق تكامل سلسلة الإمداد الشامل من خلال تحسين التنسيق والتكامل الداخلي، يمكن للمنظمات تحقيق فوائد مثل زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين رضا العملاء. يتعلق بتنسيق وتكامل عمليات سلاسل الإمداد الداخلية داخل المنظمة يشمل هذا الأبعاد التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة، مثل إدارة المشتريات وإدارة الإنتاج والتخزين وإدارة النقل(نويجي،2023) .

ويهدف التكامل الداخلي إلى تصنيف تدفق المواد والمعلومات عبر المنظمة وتحقيق التنسيق الفعال في سلاسل الإمداد الداخلية.

البعد الثاني التكامل الخارجي External integration

ويعرف (على وحسن، 2024) التكامل الخارجي على أنه "قدرة الشركة على بناء وتطوير والمحافظة على علاقات تعاونية وحميمية وتبادل المعلومات مع الموردين والمستهلكين بالإضافة إلى إشراكهم في تخطيط وتنسيق أنشطة سلسلة الإمداد، ويشير ذلك إلى أن العناصر الرئيسية لبناء التكامل الخارجي هي التعاون بين الشركة والموردين والمستهلكين ، والمشاركة بالمعلومات والتنسيق المشترك فيما يتعلق بخطط الشركة.

في حين قام (نويجي، 2023) بتقسيم التكامل الخارجي إلى نوعين: التكامل مع:

النوع الأول : الموردين، والنوع الثاني : التكامل مع العملاء وفيما يلي شرح لكل منهم:

النوع الأول : التكامل مع الموردين Integration with suppliers

وقد عرفه (Wong, et al, 2020) على أنه بناء علاقات تعاونية مع الموردين الذي تزيد حجم التعاملات معهم عن غيرهم لضمان جودة عملية الإمداد.

أهمية التكامل مع الموردين في ضمان جودة عملية الإمداد ، ويلعب التكامل مع الموردين دورا حاسما في ضمان جودة عملية الإمداد، وذلك للعديد من الأسباب التي تشمل:

- ضمان استدامة التوريد عندما يتم تكامل الشركة مع الموردين، يتم بناء علاقات قوية وممتينة تستند إلى التعاون والثقة المتبادلة. هذا يساعد في ضمان استدامة التوريد، حيث يتم تحقيق توازن في العرض والطلب وتقليل مخاطر انقطاع التوريد.

تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التكامل مع الموردين، يتم تبادل المعلومات والمتطلبات التقنية والجودة بشكل فعال. يمكن للشركة والمورد العمل سويا على تحسين جودة المنتجات

والخدمات المقدمة، وضمان امتثالها للمواصفات والمعايير المطلوبة. تقليل المخاطر والعيوب التكامل مع الموردین يساعد في تحليل العملية بأكملها للإمداد وتحديد نقاط الضعف والمخاطر المحتملة، يمكن تطبيق استراتيجيات التحكم في المخاطر وتقليل حدوث العيوب مثل تحسين عملية فحص الجودة، وتوفير التدريب والدعم التقني للموردين.

الابتكار والتحسين المستمر التكامل مع الموردین يساهم في تعزيز التبادل المستمر المعلومات التجارية والتقنية والابتكارات يمكن للموردين أن يقدموا اقتراحات وتوصيات التحسين العملية وتطوير منتجات جديدة، مما يعزز قدرة الشركة على التحسين المستمر والابتكار في عملية الإمداد.

تحقيق التكلفة الأمثل: التكامل مع الموردین يسمح بتحقيق التكلفة الأمثل في سلسلة الإمداد. يتم تسهيل عمليات المشتريات والتخطيط والتوريد، ويمكن للشركة الاستفادة من خصومات في الأسعار وتحسين كفاءة العمليات اللوجستية مثل النقل والتخزين بشكل عام التكامل مع الموردین يعزز العلاقات التعاونية والاعتماد المتبادل بين الشركة والموردين، ويساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل المخاطر والعيوب، وتحقيق التكلفة الأمثل.

والنوع الثاني : التكامل مع العملاء

ويعرف (Wong, et al,2020) التكامل مع العملاء علي أنه " الدرجة التي تمكن المنظمة من هيكلة استراتيجياتها وممارساتها التنظيمية، وكذلك الاجراءات والعلاقات التعاونية مع الرئيسيين والتي تمكن من الوفاء بمتطلبات واحتياجات هؤلاء العملاء .

التكامل مع العملاء (Integration with customers) يشير إلى بناء علاقات تعاونية مع العملاء لتحقيق تكامل في سلسلة الإمداد.

عندما يتم تحقيق التكامل مع العملاء، يتم التركيز على فهم احتياجات العملاء وتلبيةها بشكل فعال، يتضمن ذلك تبادل المعلومات والتواصل المستمر مع العملاء لفهم متطلباتهم وتوقعاتهم، يمكن

استخدام هذه المعلومات لتحسين عمليات التخطيط والتنبؤ بالطلب وضمان توفر المنتجات والخدمات في الوقت المناسب.

من خلال التكامل مع العملاء، يمكن تحقيق العديد من الفوائد، بما في ذلك (Khanuja & Jain, 2020):

1. تصنيف رضا العملاء بالتعاون مع العملاء وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل أفضل، يمكن للشركة تحسين رضا العملاء عندما يشعرون العملاء بأنهم يتمتعون بتجربة ممتازة ويتم تلبية احتياجاتهم بشكل فعال، فإنهم أكثر عرضة للبقاء عملاء وتكرار الشراء.
2. تحسين التخطيط وإدارة الطلب من خلال التواصل المستمر مع العملاء وتبادل المعلومات يمكن للشركة تحسين عمليات التخطيط والتنبؤ بالطلب. يمكن استخدام هذه المعلومات لضبط إنتاجية الشركة وتخطيط الموارد بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل المخزون الزائد.
3. تحسين الابتكار والتطوير من خلال التفاعل المستمر مع العملاء وفهم احتياجاتهم المستقبلية، يمكن للشركة تحسين قدرتها على الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تلي تلك الاحتياجات يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز التنافسية وتحقيق مزيد من النجاح في السوق.

باختصار التكامل مع العملاء يهدف إلى بناء علاقات تعاونية قوية مع العملاء وتحقيق تكامل في سلسلة الإمداد يتم تحقيق ذلك من خلال فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بشكل فعال وتحسين عمليات التخطيط والتنبؤ بالعرض والطلب.

لذلك بعد التكامل الخارجي هو جزء ضروري من إدارة سلاسل الإمداد ويعني تعاون المنظمة مع شركائها الخارجيين في عمليات الإمداد والتوزيع يهدف التكامل الخارجي إلى تحسين تبادل المعلومات وتعزيز التعاون مع الشركاء الخارجيين لضمان توافر المواد والمنتجات في الوقت المناسب وبجودة عالية، لذلك تعتمد فعالية التكامل الخارجي على قدرة المنظمة على مشاركة المعلومات بشكل فعال مع الشركاء الخارجيين.

يمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ نظم المعلومات المشتركة واستخدام تقنيات مثل تبادل البيانات الإلكترونية (EDI) وتكامل النظم بالإضافة إلى ذلك، يشمل التكامل الخارجي أيضا التعاون في التخطيط والتنسيق مع الشركاء الخارجيين. يمكن أن يتضمن ذلك التنسيق فيما يتعلق بتوقعات الطلب وتخطيط المخزون وجدول الإنتاج من خلال التخطيط المشترك، يتم تحقيق مزايا مثل تقليل الفاقد والتكاليف الناجمة عن عمليات إعادة الطلب، علاوة على ذلك، يمكن أن يشمل التكامل الخارجي التعاون في تطوير المنتجات والابتكار. عندما تعمل المنظمة بشكل وثيق مع الموردين والعملاء في عملية تطوير المنتجات يتم تحقيق تنسيق أفضل وتحسين جودة المنتجات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من أجل تحقيق التكامل الخارجي بفعالية، تكون هناك حاجة إلى إقامة علاقات قوية ومستدامة مع الشركاء الخارجيين يجب تبني الثقة والتفاهم المتبادل والشفافية في التعاملات والاتصالات مع الشركاء الخارجيين (محمد، 2021).

بشكل عام، بعد التكامل الخارجي أحد العوامل الرئيسية لتحقيق فعالية سلسلة الإمداد وتحسين أداء المنظمة من خلال تعزيز التعاون وتبادل المعلومات مع الشركاء الخارجيين، يمكن للمنظمة تحقيق فوائد مثل تحسين وقت التسليم وتقليل التكاليف وتحقيق رضا العملاء.

يتعلق بتعاون المنظمة مع شركائها الخارجيين في سلاسل الإمداد، مثل الموردين والموزعين والعملاء بهدف التكامل الخارجي إلى تحسين تبادل المعلومات والتعاون مع الشركاء الخارجيين وضمان توافر المواد والمنتجات في الوقت المناسب وبجودة عالية. يمكن تحقيق التكامل الخارجي من خلال استخدام تقنيات مثل مشاركة المعلومات والتخطيط المشترك والتعاون في تطوير المنتجات.

البعد الثالث التكامل الاستراتيجي Strategic integration

يرى الباحث (Wong, et al, 2020) أن العلاقات بعيدة الأمد بين المنظمة ومورديها وعملائها تعني المشاركة في الرؤية المستقبلية للعمل معا ، وتبني هذه العلاقة على جوانب أساسية هي: " الاستمرارية ، والالتزام، والاتجاه طويل الأمد، حيث تساهم هذه الجوانب في بناء علاقات جيدة بين المنظمات وأعضاء سلسلة الإمداد ، وحتى يتمكن شركاء سلسلة الإمداد من بناء علاقات طويلة الأجل والمحافظة عليها، فإن

الثقة والتعاون من العوامل الجوهرية لتحسين العلاقات ضمن سلسلة الإمداد، حيث أن المنظمات تحقق منافع أكثر إذا عملت مع مقارنة مع عملها بشكل مستقل.

ويعد التكامل الاستراتيجي هو جزء مهم من إدارة سلاسل الإمداد ويتعلق بتكامل استراتيجية سلاسل الإمداد مع استراتيجية المنظمة العامة يهدف التكامل الاستراتيجي إلى تحقيق تناغم وتوافق بين أهداف تكامل سلاسل الإمداد وأهداف المنظمة وتحقيق الفوائد التنافسية للمنظمة. توافق أهداف سلاسل الإمداد مع أهداف المنظمة يعني ضمان أن استراتيجية سلاسل الإمداد تدعم وتعزز استراتيجية المنظمة العامة، يجب أن تكون أهداف سلاسل الإمداد متناسبة مع أهداف المنظمة من حيث الجودة والكفاءة والتكلفة والابتكار ورضا العملاء على سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على تقديم منتجات عالية الجودة، يجب أن تكون استراتيجية سلاسل الإمداد موجهة نحو ضمان توافر المواد والمكونات ذات الجودة العالية.

تكامل خطط العمل يعني توافق وتنسيق خطط العمل بين المنظمة وشركاتها الخارجيين في سلاسل الإمداد يجب أن تتماشى خطط العمل معاً وأن يتم تحديد الأولويات وتنسيق الجداول الزمنية وتخصيص الموارد بشكل متوافق. هذا يساعد على تحقيق تسلسل وتنسيق فعال للعمليات وتجنب التأخيرات والانقطاعات في سلاسل الإمداد اتخاذ القرارات الاستراتيجية المشتركة يشير إلى ضرورة تعاون المنظمة مع شركاتها الخارجيين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بسلاسل الإمداد.

يجب أن يشارك الشركاء الخارجيون في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على تخطيط المخزون والتوزيع والشراء وغيرها من جوانب سلاسل الإمداد هذا يساعد على تحقيق توافق وتعاون أفضل بين المنظمة وشركاتها وتحقيق أفضل النتائج بشكل عام، بعد التكامل الاستراتيجي جوهرياً لتحقيق تكامل سلاسل الإمداد الفعال وتحسين أداء العمليات التشغيلية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، يتطلب ذلك إقامة علاقات تعاونية ومتبادلة الفائدة مع الشركاء لذلك يعتبر التكامل الاستراتيجي هو جزء أساسي من إدارة سلاسل الإمداد الفعالة، يشمل التكامل الاستراتيجي توافق أهداف سلاسل الإمداد مع أهداف المنظمة العامة، وتكامل خطط العمل، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المشتركة من المهم أن يكون هناك

توافق بين أهداف سلاسل الإمداد وأهداف المنظمة العامة. يجب أن تدعم استراتيجية سلاسل الإمداد استراتيجية المنظمة وأهدافها العامة على سبيل المثال، إذا كان هدف المنظمة هو تقديم منتجات بأسعار تنافسية، يجب أن تكون استراتيجية سلاسل الإمداد موجهة نحو تحقيق تكلفة منخفضة وكفاءة في عمليات التوريد والتوزيع تكامل خطط العمل يعني تنسيق وتوافق خطط العمل بين المنظمة وشركائها في سلاسل الإمداد يجب أن تكون هناك تنسيقية فيما يتعلق بخطط الإنتاج والتوزيع (Picard,etal,2021)

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Project Management on Improving the
Pharmaceutical Supply Chain in Pharmacies: An Applied Study on
Pharmaceutical Companies in Riyadh**

Preparation:

AMER GHURMAN ALSHEHRY

241001883

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025