

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



The Impact of Strategic Investment Planning on Supply Chains in Saudi Arabia

Prepared by:

	Student Name	Position	ID Number
1	Bandar Khalid AlGhamdi	Team Leader	222001320
2	Faisal Muidh Al-Sharif	Member	222001870
3	Jamelah Zaher Albakri	Member	222000483

Supervisor Professors:

	Professor Name	Position
1	Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq	Professor
2	Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan	Professor

2023

أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في المملكة العربية السعودية

إعداد الطلاب:

اسم الطالب	المنصب	الرقم الجامعي
١ بندر خالد الغامدي	قائد المجموعة	٢٢٢٠٠١٣٢٠
٢ فيصل معيض الشريف	عضو	٢٢٢٠٠١٨٧٠
٣ جميلة زاهر البكري	عضو	٢٢٢٠٠٤٨٣

إشراف الدكاترة:

اسم الدكتور	المنصب
١ د. وليد عبد الجواد سليمان صديق	دكتور
٢ د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن	دكتور

٢٠٢٣ م



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد بن عبد الله سيد الأنبياء وخاتم المرسلين وعلى آله الطيبين الطاهرين وأصحابه.

قال الله تعالى في كتابه الكريم (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) سورة لقمان الآية ١٢. ثم بعد، فإننا نحمد الله عز وجل حمداً كثيراً طيباً يملئ السماوات والأرض، واشكره قبل أي شيء على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة، وأرجو من الله أن تتفني في ديني ودنياي، وأنال بها رضا الله.

لا يسعنا ونحن نقدم هذه الدراسة إلا إن نسجل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق والدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن المشرفين على هذه الدراسة لما قدماه لنا من توجيهات سديدة ورعاية علمية وأراء قيمة كان لها الأثر الكبير في إغناء تلك الدراسة وإخراجها بهذه الصورة.

كما نتقدم بالشكر إلى إدارة جامعة ميدأوشن وكل العاملين بالجامعة لما قدموه لنا من مساعدة خلال مدة الدراسة، فلهم جزيل الشكر.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أهلنا ووالدينا لما قدموه لنا من دعم مستمر خلال هذه الرحلة، فلهم جزيل الشكر والامتنان.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي (وضوح التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) وأثره في التغيير التنظيمي (التغيير في مهام الشركة، التغيير التكنولوجي، التغيير في القوى البشرية، التغيير الهيكل التنظيمي، التغيير في التشريعات والأنظمة) في الشركات الاقتصادية السعودية واستخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة. ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٠٠) استبياناً، وقد أظهرت نتائج الدراسة إن غالبية عينة الدراسة ترى بأن عالمنا الحالي يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط بكافة أنواعها وإن التخطيط الإستراتيجي هو الأهم بالنسبة لإدارة المشاريع وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها • تحسين قدرة إدارة التخطيط الإستراتيجي في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص واستغلال جوانب القوة وتحويل جوانب الضعف إلى قوة وبرزت أهمية استراتيجية العمليات من خلال إعطائها بعداً استراتيجياً في إطار تحقيق الأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم مما يعني إنها الأكثر وعياً بالقدرات المميزة لتقليل تكلفة سلاسل الإمداد والتوريد. وكانت اهم التوصيات العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الإستراتيجي والتي تؤثر إيجابياً على كفاءة وفاعلية شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها وضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الإستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع وضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل في العديد من مهام سلاسل الإمداد.

Abstract

This study aims to identify the reality of strategic planning (clarity of strategic planning, importance of strategic planning, use of strategic planning, participation in developing plans, analysis of the internal and external environment) and its impact on organizational change (change in company tasks, technological change, change in human resources, Change in the organizational structure, change in legislation and regulations) in the Saudi Telecom Company, and the researchers used the descriptive analytical method, which was applied to the study sample. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of collecting data, and the number of questionnaires suitable for analysis was (one hundred).

The results of the study showed that the majority of the study sample believes that our current world relies heavily on the planning process of all kinds and that strategic planning is the most important for project management. The study reached a set of results, the most prominent of which were • Improving the ability of the strategic planning department in light of exploiting opportunities and transforming threats. To opportunities, exploit aspects of strength, and transform weaknesses into strength. The importance of operations strategy has emerged by giving it a strategic dimension within the framework of achieving the goals of cost, quality, flexibility, and delivery, which means that it is the most burdened with distinctive capabilities to reduce the cost of supply chains. The most important recommendations were to work on developing the individual skills and capabilities of employees and exploit them in creating administrative leaders and creating a healthy organizational environment to enhance the concept of strategic planning, which positively affects the efficiency and effectiveness of telecommunications companies in achieving their goals, the necessity of working to organize training courses on strategic planning and mechanisms for activating it in projects, and the necessity of selecting leaders. Administrators are based on objective criteria and foundations that enable them to conduct their roles and tasks as intended, in accordance with work requirements in many supply chain tasks.

فهرس المحتويات

٣	شكر وتقدير.....
٤	المستخلص.....
٥	Abstract.....
٦	فهرس المحتويات.....
٨	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٩	أولاً: المقدمة.....
١١	ثانياً: مشكلة البحث.....
١٣	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
١٤	رابعاً: أهمية البحث.....
١٥	خامساً: فرضيات الدراسة.....
١٥	سادساً: متغيرات الدراسة.....
١٦	سابعاً: حدود ونطاق الدراسة.....
١٦	ثامناً: منهج الدراسة.....
١٨	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
١٩	التعريفات الإجرائية.....
٢١	الاستثمار.....
٢٢	الدراسات السابقة.....
٣١	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.....
٣١	أولاً: مفهوم الإستراتيجية.....
٣٢	ثانياً: تسلسل العملية الإستراتيجية.....
٣٣	ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي.....
٣٤	رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي.....
٣٥	خامساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
٣٦	سادساً: خصائص ومستويات التخطيط الإستراتيجي ومراحله.....
٣٩	سابعاً: إدارة المشاريع الإستراتيجية.....
٤٢	المبحث الثاني: الاستثمار في سلاسل الإمداد.....
٤٢	أولاً: مفهوم الاستثمار في سلاسل التوريد.....
٤٢	ثانياً: تخطيط سلسلة التوريد والإمداد.....
٤٢	ثالثاً: الاستثمار في سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.....
٤٣	رابعاً: أهمية إدارة سلسلة التوريدات.....

٤٣	خامساً: دور سلاسل الإمداد في نجاح الاستثمار:
٤٥	سادساً: العلاقات في الاستثمار وسلاسل التوريد:
٤٦	سابعاً: فوائد إدارة سلسلة التوريدات:
٤٧	ثامناً: مستقبل إدارة سلسلة التوريدات:
٤٨	تاسعاً: تأثير رؤية السعودية ٢٠٣٠ على سلاسل الإمداد والتوريد:
٤٩	الفصل الثالث: المنهجية والدراسة الإحصائية:
٥٠	أولاً: منهجية الدراسة:
٥٠	ثانياً: عينة الدراسة:
٥١	ثالثاً: أداة الدراسة:
٥٢	رابعاً: التحليل الوصفي لنتائج:
٥٦	خامساً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها:
٦٣	الفصل الرابع: التوصيات والنتائج:
٦٤	أولاً: نتائج الدراسة:
٦٥	ثانياً: توصيات ومقترحات:
٦٧	الخاتمة:
٦٨	المراجع والمصادر المقترحة:
٦٨	المراجع العربية:
٦٩	المراجع الأجنبية:
٧٠	الملاحق:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة:

تواجه منشآت الأعمال اليوم تغيرات سريعة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يحتم عليها الاهتمام أكثر فأكثر بالفكر الإستراتيجي الذي يعني إدراك مختلف عناصر هاتين البيئتين وتحليلهما، وكذلك قدرات المنشأة للاستفادة منها في بناء إستراتيجيات تتماشى مع احتياجاتها. ومن جانب آخر، أوجد التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، والنمو المتسارع والمتزايد والعاور للحدود لمنشآت الأعمال حالة من المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها تعمل تحت ضغط شديد ويهتم مجتمع الأعمال في الوقت الحاضر بإدارة سلسلة التوريد، سواء من جانب مجموعات المنشآت الكبيرة متعددة الجنسية أو المنشآت الصغيرة والتي أضحت تعطى درجة كبيرة من الأهمية لسلاسل التوريد أو ما يطلق عليها سلاسل الإمداد في سياق الأزمة المالية العالمية والتنمية الاقتصادية والتي تحتاج إلى التغيير، فالمنشآت جميعها أعادت تركيزها مرة أخرى تجاه إدارة سلاسل التوريد والإمداد وتعد سلاسل التوريد العالمية مصدر للميزة التنافسية، فالتكنولوجيا العالمية للشركات تساعد على الوصول إلى العمالة الرخيصة (منخفضة التكاليف)، المواد الخام ذات المزايا النسبية، أفضل فرص للتمويل، أسواق المنتجات بشكل أكبر وأوسع، فرص التحكيم، وحوافز إضافية تقدمها الحكومات المضيفة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية، ومن جانب آخر تتعرض سلاسل التوريد العالمية للمزيد من المخاطر بالمقارنة بسلاسل التوريد المحلية بسبب تأثير التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والطبيعية والتي تزيد من صعوبة إدارتها وأدت الانعكاسات التي فرضتها بيئة الأعمال الحديثة دورا هاما في التوجه نحو تبني مفهوم سلسلة التوريد من جانب العديد من المنشآت المشتركة في تقديم منتج معين بهدف دعم موقفها التنافسي وبما يحقق أهدافها، وهذا يتطلب مشاركة أعضاء سلسلة التوريد في هدف خفض التكاليف من أجل خفض الأسعار في السوق وتعزيز هامش الربح ولكي تكون منشآت الأعمال مبدعة وخلاقة وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ومن ثم تحقق لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنشآت المنافسة، كان لابد لها من البحث عن السبل التي تمكنها من البقاء في السوق فأصبحت تقوم بمجموعة من الممارسات تغطي جانبي المنبع والمصب لسلسلة التوريد، وتشمل هذه الممارسات الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، العلاقات مع العملاء، تبادل المعلومات والتدفق المستمر لها، الاهتمام بجودة المعلومات المتبادلة، وكفاءة نظام الإنتاج والمخزون في الوقت المحدد، وفرق العمل متعددة الوظائف والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد بهدف تعزيز الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد وزيادة استجابتها بسرعة وكفاءة وفعالي للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح وخلق ميزة تنافسية. ومن جانب آخر يعد فهم

وتنفيذ إدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد شرط ضروري لتحسين الربحية لسلسلة التوريد ولتظل قادرة على المنافسة في سوق المنافسة العالمي وبالتالي يقوم هذا البحث على المزج ما بين الاتجاهات البحثية الحديثة في مجالات المحاسبة، إدارة العمليات وإستراتيجيات الأعمال لإبراز التفاعل بين إدارة التكلفة الإستراتيجية لسلسلة التوريد والممارسات الحديثة لإدارتها. وأصبح الاهتمام الكبير خلال الفترة الأخيرة بالتخطيط الإستراتيجي في المشاريع الاقتصادية بسبب المشاكل والتحديات غير المسبوقة التي تواجهها المشاريع في كافة المجالات فأغلبية المشاريع الكبيرة تستند إلى التخطيط الإستراتيجي للحفاظ على استمراريته ونموها لفترة طويلة من الزمن حيث أصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف حجمها والقطاعات التي تعمل فيها حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورية ومتطلبا مهما للشركات الكبرى وحسب بل أصبح متطلبا لجميع الأعمال التي تهدف إلى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه مما دفعها إلى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها إن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست عملية روتينية يتم عملها بشكل سنوي من قبل رجل التخطيط بل هي أكثر تعقيدا وأهمية من ذلك بكثير حيث أنها تعني بأن يكون مفكر و مسئول التخطيط قائدا يملك تميزا كبيرا وطلاقة في الفكر وقادر على استحداث مفاهيم جديدة للعمل والتخطيط وفق معايير واضحة ومتطورة وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة خدمية أم تصنيعية ينبغي إن تدير عملياتها لإضافة قيمة لزيائنها وباختيار الأساليب والإستراتيجيات المناسبة تتمكن الشركات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة إن التخطيط الإستراتيجي له دور مهم وفعال في كل مشروع لإن الإستراتيجيات والسياسات هي الدليل المرشد التي تحدد كيفية وأساليب أداء العمل بنجاح لتحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: مشكلة البحث:

يتطلب استمرار نجاح أي منشأة قدرتها على التغيير لتلبية احتياجات العالم المتغير المحيط بها، وعندما تكون قدرة المنشأة على التغيير أقل مما حولها فإن نهايتها قد تلوح في الأفق. وبدأت منشآت الأعمال في ظل بيئة المنافسة الحالية في الدخول في تكتلات واتحادات بهدف تحقيق الميزة التنافسية، مما ترتب عليه ضرورة إدارة هذه التكتلات والاتحادات بفاعلية، وأصبحت فكرة إدارة سلسلة التوريد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة. ومن المتوقع إن تستجيب سلاسل التوريد اليوم بسرعة وكفاءة وفعالية للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح وخلق ميزة تنافسية في السوق العالمي من خلال التركيز على الوقت والمرونة وسرعة الاستجابة ومن ناحية أخرى تعتبر إدارة تكاليف سلسلة التوريد من الاتجاهات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية. فقد أفرزت ضغوط المنافسة توجهاً نحو إقامة علاقات طويلة الأجل تتضمن تنسيق كافة الجهود الداخلية مع الشركاء الخارجيين تحت مفهوم إدارة سلسلة التوريد باعتباره نظاماً يمتد ليشمل البيئة الخارجية متضمنة كافة أعضاء سلسلة التوريد الذين يعملون من خلال مفاهيم الشراكة والتحالف الاستراتيجي، بحيث تتحقق فوائد أكبر لكل عضو، في ظل الحفاظ على حجم كل شركة من أعضاء السلسلة والشخصية المعنوية المستقلة لها. ففي العقود السابقة كانت إدارة التكاليف تركز على إعادة هندسة العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة (على سبيل المثال، نظام الإنتاج والشراء في الوقت المحدد، والإنتاج بدون فاقد وتحقيق الفعالية (على سبيل المثال، مبادرات الجودة، وأسلوب 6 سيجما). وفي العقد الأخير من القرن الماضي تحول التحدي نحو إدارة التكاليف خلال سلسلة القيمة مع زيادة قيمة المواد والخدمات المشتراة كنسبة من سعر البيع، وجدت المنشآت إن عليها إدارة سلسلة توريد معقدة تشمل موردين دوليين، مصنعي عقد الشراكة، ومراكز الإنتاج والخدمات المملوكة للمنشأة، ومقدمي الخدمات اللوجستية، وشبكة من مقدمي النقل خدمة وفي ظل التحول من فكرة إن المنتج الأخير (الحلقة الأخيرة في سلسلة التوريد وذات العلاقة المباشرة مع العميل النهائي) هو المسئول الوحيد عن تخفيض التكاليف والرقابة عليها للوصول بالتكلفة وبالتالي الأسعار إلي الحدود التنافسية، إلي فكرة ضرورة تضافر جهود كافة المنشآت التي تشترك في إنتاج منتج واحد، فإن دراسة العلاقات عبر الحدود التنظيمي أصبح تحدياً جديداً للمحاسبة الإدارية، وأحد التحديات أيضاً ما أشار إليه البعض خلال الفترة الأخيرة من إن المنافسة انتقلت من منافسة بين الشركات إلي منافسة بين سلاسل التوريد، مما يحتم على المحاسب الإداري إن يقوم بدوراً هاماً في خلق قيمة مضافة للعملاء عن طريق الإدارة الفعالة لهذا النوع الحديث من التحالفات. وإذا كان كل من ممارسات إدارة سلسلة

التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد تعد مسببات استراتيجية رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الأعمال فإن الربط والتكامل بينهما من المتوقع إن يعزز ويدعم نفس الهدف بشكل أفضل وأشمل، وإن تنسيق وتكامل الأنشطة مع الموردين والفهم لاحتياجات العملاء ينتج عنه تحقيق منافع أكبر للمنشآت التي تعمل في السلسلة، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في شكل سؤال رئيسي كما يلي:

ما مدى أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من التساؤلات الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

١. كيف يمكن التحقق ميدانيا من تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التخطيط؟
٢. ما المقصود بإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد وأهم أدواتها وأهميتها في خلق ميزة تنافسية للمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما هي أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في خلق ميزة تنافسية كمدخل لتحقيق التنمية للمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
٤. هل التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد على دعم القدرة التنافسية كمدخل لتحقيق التنمية للمنشآت الأعمال الصناعية في بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
٥. هل يدعم الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد من القدرة التنافسية للمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام للبحث في تبيان أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة تكاليفها الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية في المملكة العربية السعودية. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. عرض وتحليل لأهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في خلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.
٢. عرض وتحليل لإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد وأدواتها وأهميتها في خلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.
٣. عرض وتحليل لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد وتبيان دورهما في دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.
٤. دراسة تطبيقية للتحقق من أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكلفة الإستراتيجية لسلسلة التوريد على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية المقيدة بالبورصة في المملكة العربية السعودية.
٥. الكشف عن دور إستراتيجية العمليات التخطيطية في تعزيز/تحسين إدارة كفاءة للمشاريع الإستراتيجية في مستوى سلسلة التوريد.
٦. توضيح علاقة التخطيط الإستراتيجي من خلال مجالاته وأهدافه وتأثيرهما في إدارة المشاريع الإستراتيجية المحددة بالزمن والجودة والمستهلك الجمهور والكلفة والموارد وتنظيم العلاقة حسب أسبقية قوة التأثير بين مجالات التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع الإستراتيجية ذات لعلاقة.
٧. تحديد مستوى علاقة تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للتخطيط الإستراتيجي على إدارة المشروع.

رابعاً: أهمية البحث:

يكتسب موضوع التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع الإستراتيجية أهمية إستراتيجية انعكست بوضوح إلى واقع عمل تلك الشركات الصناعية السعودية حيث تعرضت دراسات كثيرة لأهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد، ودراسات عديدة أخرى لإدارة التكلفة الإستراتيجية لسلسلة التوريد كل بصورة مستقلة، إلا إن القليل جداً منها تعرض لإطارين معاً الدولي تأسيساً على ما سبق يأتي بحثنا ليعالج أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية:

تم اختباره من واقع الممارسة العملية، فمن هذين المنظورين - الجمع بين الأطر والتطبيق العملي - تنبع أهمية هذا البحث. ويشير الواقع العملي أيضاً إلى أهمية تكامل الأطر والربط بينها من أجل التطوير وتدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرارات. ومن جانب آخر فإن هناك ندرة نسبية في الدراسات الإدارية الإستراتيجية العربية حول أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة تكاليفها الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية:

١. دعم وتزويد المكتبات العلمية بدراسة جديدة في أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة تكاليفها الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية في المملكة العربية السعودية كمدخل لتحقيق التنمية وتشجيع المهتمين سواء الباحثين وراة الأعمال للاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي في كافة المؤسسات الصناعية.
٢. وتكمن أهمية البحث العلمية في أنها تسهم في إثراء المكتبة العلمية بمادة نظرية مهمة حول المشروعات في أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.
٣. تسهم الدراسة الحالية في توجيه الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات تتعلق بموضوع الدراسة.

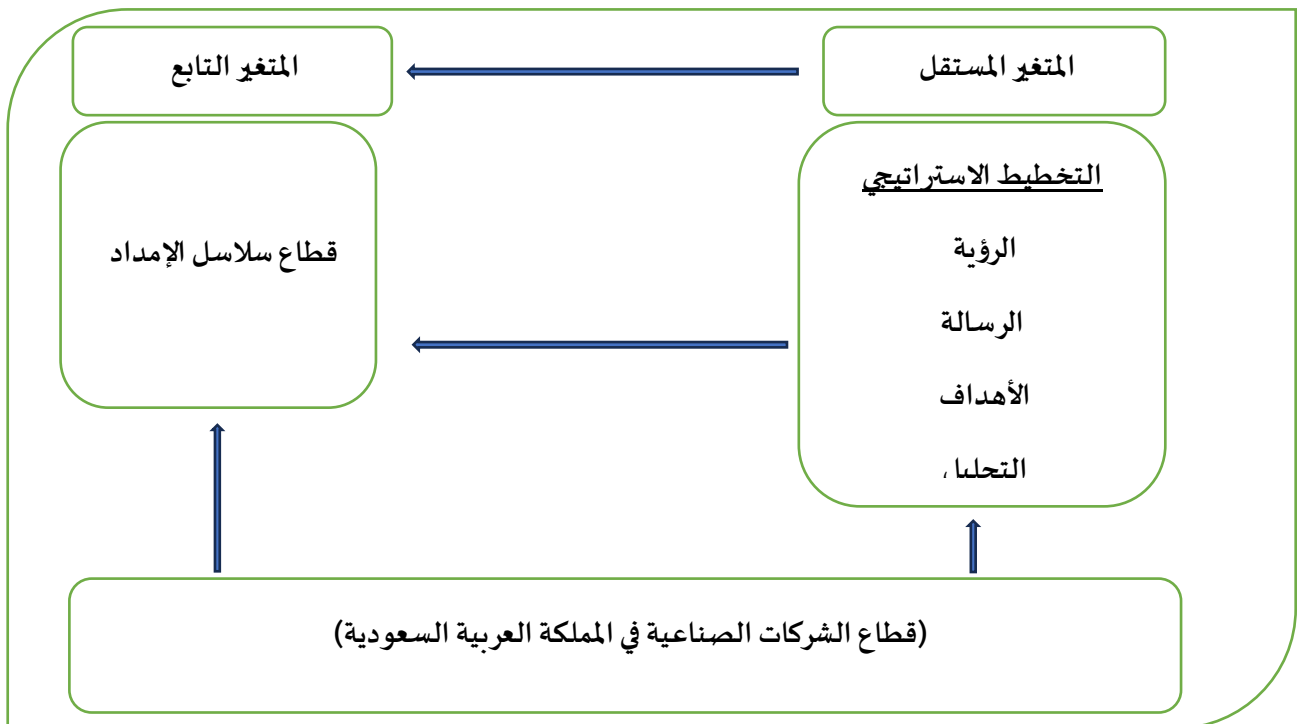
خامساً: فرضيات الدراسة:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للاستثمار في قطاع سلاسل التوريد كمدخل لتحقيق التنمية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وخلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

سادساً: متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي.

ثانياً: المتغير التابع: سلاسل الإمداد والتوريد.



المصدر من إعداد الباحثون

سابعاً: حدود ونطاق الدراسة:

تم التركيز في الدراسة التطبيقية على عدد من الممارسات الرئيسية لإدارة سلسلة التوريد وهي:

الشراكات الإستراتيجية مع الموردين والعلاقات مع العملاء ومستوى المعلومات المتبادلة وجودة المعلومات المتبادلة وتحديد المسؤوليات والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد، وبالتالي فإن الممارسات الأخرى بخلاف ذلك تخرج عن نطاق الدراسة التطبيقية. وتم التركيز أيضاً في الدراسة على أربعة أساليب فقط لإدارة التكلفة الإستراتيجية لسلسلة التوريد، وهي الأكثر ملائمة من وجهة نظر الباحث لإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد وهي:

١. التكلفة على أساس النشاط.
٢. التكلفة المستهدفة وإدارة.
٣. الجودة الشاملة.
٤. نظام الإنتاج والشراء في الوقت المحدد.

وبالتالي فإن أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية الأخرى بخلاف ذلك تخرج عن نطاق الدراسة التطبيقية. وأخيراً فإن الدراسة التطبيقية تشمل منشآت الأعمال الصناعية في المملكة العربية السعودية خلال عام ٢٠٢٢م وبالتالي يخرج عن نطاقها منشآت الأعمال التجارية والخدمية في المملكة العربية السعودية.

ثامناً: منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث وهدفه، سيقوم الباحث بالآتي:

عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بغرض عرض إطار نظري للبحث، وتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات من الدراسات:

المجموعة الأولى: الدراسات المرتبطة بأهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في تعزيز الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

المجموعة الثانية: الدراسات المرتبطة بإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد وأهميتها في خلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

المجموعة الثالثة: الدراسات المرتبطة بالربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد وأثر ذلك على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

وسيعتمد الباحث في هذا الجزء على المنهج الوصفي.

١. اشتقاق فروض للبحث بناء على دراسة وتحليل المجموعات الثلاث للدراسات السابقة، وسيعتمد الباحث هنا على المنهج التحليلي.
٢. إجراء الدراسة التطبيقية حيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، وأساليب التحليل الإحصائي الملائمة.

مصادر البحث:

١. مصادر أولية: وتشمل البيانات والمعلومات من خلال الاستعانة بأداة الاستبانة.
٢. مصادر ثانوية: الكتب والمجلات والأطروحات والرسائل الجامعية وشبكة العنكبوتية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

التعريفات الإجرائية:

أولاً: التخطيط الإستراتيجي:

هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع إن تؤديها الشركات الاقتصادية السعودية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في القطاع الاقتصادي ضمن السوق السعودية والإقليمية والتي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر وتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية تحسين وتطوير الخدمات المقدمة من الشركة وإن تتسم هذه العملية النظامية التخطيطية بالوضوح والأهمية البالغة في حسن استخدامها لإدارة الشركة ولكافة العاملين في الشركة.

التخطيط الإستراتيجي: هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع إن تؤديها الشركات الاقتصادية السعودية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في القطاع الاقتصادي ضمن السوق السعودية.

ثانياً: وضوح التخطيط الإستراتيجي:

يعني مدى وضوح رؤية ورسالة الشركات الاقتصادية السعودية لدى الإدارة العليا والعاملين في الشركات الاقتصادية من ناحية أهدافها وخططها واحتياجاتها المستقبلية وبناء رؤيتها على أساس متطلبات البيئة الداخلية والخارجية لبيان وضوح التخطيط الإستراتيجي وتحقيقه على أرض الواقع ومدى ملائمة أهداف الشركة الإستراتيجية لرؤيتها ورسالتها ووضوح السياسات المطبقة للعاملين فيها.

ثالثاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في مساهمته في النمو والتطور التي تتبناها الشركات الاقتصادية السعودية ووضع الشركة في موقف تنافسي أفضل من خلال التنبؤ بالفرص والتهديدات في القطاع الاقتصادي الداخلية والخارجية ومواجهتها.

رابعاً: القدرة التنافسية:

هي درجة نجاح المشروع في تحقيق هدفه من خلال المحافظة على موقعه التنافسي وبناء مواقع تنافسية أكبر بينه وبين المشاريع المشابهة له.

خامساً: استخدام التخطيط الإستراتيجي:

ويشير إلى الدرجة التي تستخدم فيها الإدارة العليا التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المخطط لها وتحقيق الابتكار والإبداع لدى العاملين في الشركات الاقتصادية السعودية والقدرة على تحليل عوامل القطاع الاقتصادي الداخلية والخارجية والمحافظة على مستوى الشركة في السوق مرتفعاً وتحقيق الميزة التنافسية والتقليل من التأثير الشركة بالظروف الخارجية والداخلية.

سادساً: المشاركة في وضع الخطط:

ويعني مدى سماح الإدارة العليا للعاملين في الشركات الاقتصادية السعودية بالمشاركة وتمكينهم في إبداء آرائهم حول الخطط الإستراتيجية للشركة ودعوتهم لتقديم المقترحات والتوجيهات التي يرونها بأنها تحقق التميز في تقديم الخدمات لأطول فترة ممكنة.

إدارة المشروع: هو قدرة الشركات الاقتصادية السعودية على إحداث تأثيرات وتغييرات على العمليات والأنشطة التي تقدمها الشركة، وذلك من خلال تحسين وتطوير الخدمات لتكون مختلفة عما كانت في الوضع الحالي بحيث تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية

سابعاً: دراسة البيئة الداخلية والخارجية:

وتعني قيام الشركات الاقتصادية السعودية بجمع البيانات عن العملاء ومزودي الخدمات الآخرين والخدمات البديلة التي يسعى إليها العملاء ومعرفة الإستراتيجيات المتبعة من قبل الشركات المنافسة وتحليل خصائص العملاء لمراعاتها ومتابعة التغيرات في الأنظمة والتعليمات التي تصدرها هيئة الاتصالات ومدى إيجاد حاله من التوازن بين الخطط الإستراتيجية والموارد المتاحة ومراجعة الأوضاع الاقتصادية والتطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات.

يعرف المشروع: بأنه نشاط تستخدم فيه موارد معينة حيث تنفق فيه الأموال من أجل الحصول على منافع خلال فترة يتم الاتفاق عليها.

الاستثمار:

يعني شراء أصول ذات قيمة، تدعى الأصول الرأسمالية، يشتريها المستثمر بناء على توقعات لها إما: بارتفاع قيمتها بمرور الوقت. وإما للقناعة بأنها سوف توفر مصدراً جديداً للدخل. أو أنها تحقق الأمرين معاً أي ارتفاع قيمتها مع مرور الوقت، وتوفيرها مصدراً جديداً للدخل.

ما المقصود بإدارة سلسلة التوريدات (Supply Chain Management):

تتضمن إدارة سلسلة التوريدات جميع الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى بضائع نهائية ووضعتها في أيدي العملاء.

إدارة سلسلة التوريدات العالمية:

مدعومة بالأفكار والرؤى. وهي تبدأ بإصغاء الشركات لاتجاهات السوق وجمع التعليقات من عملائها حول المنتجات التي يريدونها، ومتى وكيف يريدون الحصول عليها. يمكن للشركات بعد ذلك أخذ هذه البيانات واستخدامها لتحسين عمليات إدارة سلسلة التوريدات (SCM) - من تحديد المصادر والبحث والتطوير والتصنيع، على طول الطريق إلى الإمداد والتموين للمدى الأخير والتسليم النهائي. ولكي يكون هذا التعهد المعقد بشكل لا يصدق على أكبر قدر ممكن من الكفاءة، يجب إن يدمج كل شريك - أو "رابط" - في السلسلة، في نظام SCM منسق ومتجاوب بإحكام.

الدراسات السابقة:

استكمالاً للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة يستلزم الأمر استعراض أهم الدراسات ذات الصلة وحسبنا إن ذلك قد يساهم في بناء أنموذج وفرضيات هذه الدراسة بعد الاستفادة مما طرح من مفاهيم نظرية في المباحث المذكورة آخذين بعين الاعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج وفق المنظور الجديد لإستراتيجية العمليات طبيعته مستوى واتجاه العلاقة بينها وبين المجالات والتوجهات الشاملة للمشاريع. ولأهمية الدراسات في بناء أنموذج البحث وتحديد اتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث:

دراسة (حسن ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة التخطيط الإستراتيجي على أداء الشركات، وإلى مدى وضوح الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة بالشركات التشادية، بقياس مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى الشركات، ومدى استخدام التقنيات في مجال جودة التخطيط الإستراتيجي على أداء الشركات التشادية؛ وتألّف مجتمع البحث من جميع عمال شركتي البدي والشركة الوطنية للكهرباء بمدينة أنجينا عاصمة جمهورية تشاد، واشتملت عيّنة البحث على (٣٠) عاملاً. ولتحقيق هدف البحث، تم تطوير استبانة والتأكد من صدقها وثباتها؛ وتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى إن جودة التخطيط تؤثر تأثيراً مباشراً على جودة أداء الشركات، تقوم الشركتان بإجراء بحوث في تحديد ما يرغب العميل (الزبون) مما أدى إلى إنجاح مشروعاتهما، يعتبر قياس مستوى رضا العملاء أمراً مهماً جداً للشركتين نظراً لتعاملهما بمرونة مع العملاء، يشارك كل العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية في مجال الجودة. تخلص الدراسة إلى جملة من التوصيات بضرورة المحافظة على مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية في مجال الجودة، توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي من أجل تحسين أداء الشركات، ضرورة اهتمام إدارة الشركات التشادية بالتوازن في تطبيق جميع القضايا الإستراتيجية ودراسة الاحتياجات والعمل على تلبيتها مع مراعاة الجودة في جميع مراحل التخطيط الإستراتيجي بدءاً من تحقيق الأهداف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

دراسة (حسين ٢٠١٩):

أصبحت البيئة التنظيمية اليوم أكثر تنافسية وعالمية. يتميز التنظيم الحديث بالجديد السريع تقديم المنتج، دورة حياة أقصر للمنتج، حسن الاطلاع، توقعات العملاء، هذه العوامل تجبر المنظمة على ذلك جعل إدارة سلسلة التوريد تتسم بالكفاءة والفعالية الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق لخلق ميزة تنافسية. الهدف من هذا البحث هو التحقيق دور إدارة سلسلة التوريد في حل مشكلة المنظمة الحل من خلال العلاقة بين الموردين والعملاء وإدارة سلسلة القيمة. اختبر الباحث مشكلة البحث في شركات مستحضرات التجميل المصرية باستخدام المنهج الوصفي من خلال أداة العينة والتي وزعت (٢٤٠) استجابات منها إدارة المنظمة للعثور على النتائج والتوصيات.

دراسة (العبيدي ٢٠١٩):

بعنوان: أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. والتي هدفت إلى بيان أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استنادا لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي تحديد المهمة توقعات التخطيط والتنفيذ التقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري إدارة الجودة الشاملة الموقف التنافسي). وإن معايير الموقف التنافسي كانت أكثر المتغيرات تأثرا بالعوامل الاستراتيجية.

دراسة (نور الدين ٢٠١٩):

دراسة بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: ما دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظات غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس، وقد توصلت الدراسة الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي (٢٠١٩) إلى النتائج التالية: بلغ الوزن النسبي لمؤشر درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية

بمحافظة غزة ٨٤,٤٧% وهذا يدل على إن درجة التأييد عالية جدا. وإن المستجيبين أقرروا بأهمية دور المتغيرات (صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة دور تحليل البيئة الداخلية صياغة رسالة المدرسة صياغة الرؤية المستقبلية تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي سنوات الخدمة المنطقة التعليمية).

دراسة (الضمور ٢٠١٨):

بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

دراسة (الحارثي ٢٠١٧):

عنوان "مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية" والتي هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. قامت الباحثة باختيار عينة من العاملات في كليات البنات في الجامعات السعودية للعام الدراسي ٢٠٠٦ م ممن يندرجن ضمن المسعى الوظيفي (عميدة كلية ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس)، وقد بلغ عددهن (٢١٥) عميدة ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس. واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (٣٦) فقرة

توزعت على مجالات أربعة هي: مجال الرسالة ومجال القيم ومجال الأهداف الإستراتيجية ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي النسوي. ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي بدرجة متوسطة وتبين وجود فروق ذات (٠,٠٥) في درجة توفر مؤشرات التخطيط ($\alpha \leq$) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية حسب متغيرات الدراسة.

دراسة (سليطين ٢٠١٧):

دراسة بعنوان "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" والتي هدفت إلى إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال وتشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية والتعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية السورية. ولتحقيق تلك الأهداف طورت الباحثة استبانة لجمع المعلومات وزعت على المدراء في (١٠) شركات هي: المؤسسة العامة للتبغ، شركة النسيج باللاذقية، شركة الغزل بجبله، الشركة العامة للخياط القطنية باللاذقية، الشركة العامة للجص والرخام وأحجار الزينة، الشركة العامة للإسفلت، الشركة العامة لصناعة الألمنيوم باللاذقية، الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية، شركة مصفاة بانياس، معمل تعبئة المياه بالدريكيش. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: قلة عدد المدراء الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بعمل الشركات المبحوثة وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وهناك أثر للبيئة على أهداف وإستراتيجيات الشركات المبحوثة وإن الشركات المبحوثة لا تملك رسالة محددة بالمعنى العلمي ولا تتسم الأهداف الإستراتيجية بمعايير التحدي والواقعية والمرونة ومراعاة الأطراف أصحاب المصلحة ووجود قصور لدى تلك الشركات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعدم قيامها بتحديد الفرص والتهديدات البيئية ونقاط الضعف والقوة. وأشار المبحوثين إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات المبحوثة.

دراسة (عساف ٢٠١٥):

تهدف دراسة الحالة هذه في شركات مجموعة قعوار إلى التحقيق في "تأثير قدرات سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية". ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٤٥) فقرة من أجل الحصول على المعلومات الأولية. تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) فرداً، وقد وزعت الباحثة (١٢٠) استبانة وكانت العوائد (٩٦) تم استبعاد (١٢) استبانة لعدم ملاءمتها. وبلغ عدد الاستبيانات القابلة للاستخدام (٨٤) أي (٨٧,٥٠٪). تم تطبيق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأساليب الإحصائية تستخدم لتحليل وفحص الفرضيات. استخدم الباحث العديد من الإحصائيات أساليب تحقيق أهداف الدراسة. مثل تحليل الانحدار المتعدد والتدريجي، وبحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، كانت أهم نتائج الدراسة:

١. كان هناك تأثير قوي لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة) عند مستوى $(X \geq 0.05)$.
٢. هناك كان هناك تأثير قوي لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين والتكامل مع العملاء) في تحقيق التنافسية ميزة (الجودة) عند المستوى $(X \geq 0.05)$.
٣. كان هناك تأثير قوي لسلسلة التوريد قدرات (التكامل مع الوسطاء والموزعين) على تحقيق التنافسية ميزة (المرونة) عند المستوى $(X \geq 0.05)$.

وكانت أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

١. يجب على مجموعة قعوار في الأردن إشراك الموردين الرئيسيين في التطوير وعمليات تقديم الخدمات لهم مما سينعكس أهمية كبيرة فيه.
٢. كوار الشركات في الأردن يجب إن يشارك فيها شريك استراتيجي أساسي المعلومات المتعلقة بخدماتهم وعمليات التوزيع.
٣. التأكيد على ضرورة إيجاد أنظمة مرنة لدى شركات مجموعة قعوار في الأردن للاستجابة بشكل أكثر فعالية وسرعة لطلبات العملاء.

دراسة (بسيوني ٢٠١٥):

دراسة بعنوان "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى". هدفت إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى وطبقت الاستبانة على (٣٥) شركة متنوعة النشاط التجاري. وبينت نتائج الدراسة إن معظم الشركات السعودية الكبرى تقوم بالتخطيط لبعض أنشطة الموارد البشرية لكن نشاط التخطيط يواجه مشكلات من نقص الخبرات القادرة على القيام بالتخطيط الإستراتيجي وضعف تأييد ودعم الإدارة العليا. وعدم قدرة القائمين بالتخطيط إبراز النتائج الإيجابية للتخطيط بصورة كمية واضحة.

دراسة (Ely 2014):

بعنوان "النشاطات الإستراتيجية في العمليات والديناميكية البيئية (Strategic Process in Operational and Environmental Dynamism)"، حيث بنيت الدراسة على الفرضيات التالية:

إن الأنشطة الإستراتيجية في العمليات تتأثر بالديناميكية المتغيرة للبيئة والنظر إلى المعرفة التنظيمية كداعم للعملية الإستراتيجية. وإن العمليات الإستراتيجية الصناعية تسمح بالربط بين المعرفة التنظيمية والقدرات الديناميكية. وتوصلت الدراسة إلى إنه على الشركات أن تتغير وتطور منتجاتها لتكون قادرة على التنافس في بيئة شديدة الحركة حيث يجب عليهم زيادة قاعدتهم المعرفية بنسبة سريعة أكثر من منافسهم وتطبيق هذه المعرفة الجديدة على تطوير منتجات وخدمات جديدة. وإن المنظمات بحاجة إلى التعلم من ماضيها والحاجة إلى الابتكار لتكون قادرة على التكيف مع الاتجاهات البيئية المستقبلية مثل نمط الحياة والتكنولوجيا والعادات الاستهلاكية. وبينت الدراسة إن تحقيق تكلفة منخفضة وجودة عالية لا يكفي لضمان النجاح حيث إن المشهد الإستراتيجي للعمليات انتقل من الأساس التسويقي إلى المشهد المرتكز على المعرفة.

دراسة (جzac ٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجهات الإستراتيجية في أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، وذلك بعد تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من (١٧١) مديراً حسب إحصائيات مجموعة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية في الربع الأول من العام ٢٠١٨ م، وقد تم استرداد (١٥٦) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية في أداء سلسلة التوريد، وقد أوصى الباحثان بضرورة تحسين فاعلية التوجهات الإستراتيجية وتوظيفها في خدمة ممارسات سلسلة التوريد.

دراسة (عبد الله، ٢٠١٢):

هدفت بشكل رئيسي إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ونماذجه ومراحل تطبيقه الوصفي التحليلي، حيث أظهرت الدراسة أن هناك جملة من المعوقات تجاه تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية بالإضافة إلى السعي إلى معرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية، والسياسات المتبعة في ذلك وآليات تطويرها والمعوقات التي تواجه عملية التطوير، فضلاً عن معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باستخدام أسلوب (SWOT)، اتبع الباحث في دراسته المنهج نقاط الضعف داخل البيئة الجامعية اليمنية.

دراسة (القرني، ٢٠١٢):

فقد هدفت بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو تلك المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها أن مديري المدارس يؤيدوا أهمية متطلبات التخطيط الإستراتيجي في المدارس الحكومية.

دراسة (الدجنى، ٢٠١١):

هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. أظهرت نتائج الدراسة عن توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبرة جداً، كذلك يلعب التخطيط الإستراتيجي دوراً هاماً في رفع جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

دراسة (Dunham ٢٠١٠):

وهي مجموع الوقت اللازم المتوقع لإنتاج المنتج والجهود: متطلبات إنتاج المنتج والتكلفة: محددات الأسعار والموارد: الأمور اللازمة للمشروع وميزاتها وتوفرها ومواصفات المشروع من ميزات ووظائف وخبرة حيث إنها متطلبات يفرضها الزبون في إدارة المشاريع ومن الممكن اعتماد أي واحد من المعايير السابقة كهدف لمشروع بحيث نضمن إن المتغيرات الأربعة تسير في الاتجاه نفسه مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها ببعضها البعض.

دراسة (SAEE ٢٠٠٩):

بعنوان "إدارة المشاريع الدولية: الإستراتيجية وتصميم المنظمات دولية (International Project Design: Management: Strategy and Organizational)، بين الباحث إنه نتيجة لزيادة المنافسة في بيئة متغيرة بسرعة وتحديات مالية فإن الشركات مجبرة على استخدام إستراتيجيات مرنة وهياكل مثل طرق إدارة المشاريع من أجل سرعة تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في الأسواق المستهدفة وتوفير الجودة في خدمة العملاء. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو إنه من أجل إن تتفوق الشركات في إدارة المشاريع الدولية فإنها يجب إن تدرس بعناية وتنفذ إستراتيجيات ملائمة تتعلق بالعوامل الهامة التالية: مفاهيم المشاريع؛ خطة المشروع والاتصالات التنظيم؛ الدعم التنظيمي للمشروع؛ أنظمة الفرق؛ دورة حياة المشروع والتعليم والتدريب وتصورات المنتج طبقاً لدراسة (Schmidt Phil ٢٠٠٩). أما بالنسبة إلى الموارد البشرية وعلاقتهم بمهاراتهم والقدرة على العمل كفرق فإنه تعتبر الموارد البشرية القلب والمحرك الأساسي للمشروع وهو يزيد من فرص نجاح المشروع ودعم ذلك دراسة (٢٠٠٧)، وركزت على إن الموارد البشرية هم أصل المشروع نظراً لأهميتهم الكبيرة في تحقيق سبل النجاح للمشروع وسواء الفريق أو مدير المشروع.

دراسة (Kuen et. Al :٢٠٠٨):

بعنوان "العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع. Critical Factors Influencing the Project Success"، (في الشركات الصناعية في ماليزيا حيث أشار الباحثون إلى إنه تم among Manufacturing Companies in Malaysia) اختيار عدة متغيرات كون هذه الدراسة صنفت على المستوى الكلي والجزئي لنجاح المشروع الكلي مثل: دعم الإدارة العليا ومهمة المشروع والجزئي مثل: القدرات الفردية للفريق من بين متغيرات أخرى عديدة ذكرت في الأدب النظري مثل: مهمة المشروع دعم الإدارة العليا المهام التكنولوجية القدرات الفردية درجة التقبل من قبل العملاء السيطرة على خطة المشروع والاتصالات الفعالة حيث تعتبر عوامل حرجة ومؤثرة في المشاريع.

دراسة (Lawrence 2007):

بعنوان "الربط بين الإستراتيجية والقيادة وثقافة المنظمة (Linking Strategy Leadership and Organization Culture)" لنجاح المشروع حيث بين أن الثقافة المسيطرة تستطيع أن تعيق أو تحفز إستراتيجية المنظمة أو المشروع وهي الطريقة التي تعمل بها الأشياء لنحصل على النجاح وعلى المستوى الشامل تمثل المعتقدات المعايير الرموز والقيم والمواقف التي تتخلل جميع أجزاء المنظمة. وهذه الأنماط الدائمة تؤدي إلى الاستقرار وتقود سلوك الأفراد وتولد الالتزام لقيم المنظمة. وتقوي أداء المنظمة لتبني التغيير وتحمل رسائل للموظفين ولأصحاب المصالح الآخرين تبين على ماذا تركز المنظمة.

دراسة (Mimic et. al. ٢٠٠٦):

بعنوان "إدارة المشاريع الإستراتيجية - منهج إداري جديد (Strategic Project Management - New Management Approach)"، توصلت هذه الدراسة إلى إن خصائص بيئة الأعمال المعاصرة من التعقيد والتقلب تدفع المنظمة للتغيير من الشكل التقليدي إلى الشكل الذي تكون لديها مرونة في تبني مجموعة مشاريع تكون قادره من خلالها إن تنفذ عمليات إدارية أساسية. وإن إدارة المشاريع تمثل منهجا إداريا جديدا كون المشاريع موجهة للنتائج ومتطلبا للقيادة الفاعلة يجتمع فيها عدد من أصحاب المصالح في المنظمة مع وجود عامل التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف ضمن محدودية الموارد والزمن وتعتبر أساساً لتطوير الأفراد داخل الفريق وعاملا محفزا لانتمائهم.

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها. كما تعرف الإستراتيجية أيضاً بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسية والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المنظمة. كما عرفت الإستراتيجية على أنها مجموعة شاملة من الإجراءات والأنشطة التي تقود وتوجه استخدام موارد المنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها وتمكنها من الميزة التنافسية المستدامة.

تبدأ الإستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية وأهميتها النسبية كأهداف أساسية بعيدة المدى وأهداف ثانوية من خلال خطة عمل يمكنها أن تطور ميزة تنافسية ثم التعرف على البيئة وتحليلها من حيث الخصائص السوقية والعمل على تلبية احتياجات العملاء بمنتجات ذات قيمة أفضل منها للمنافسين من خلال البحث عن السمات والسعر الذي يفضلها العملاء وتحديد القدرة التنافسية وإيجاد نقاط القوة وتعزيزها. بعمل التحليل البيئي وقدرة المنظمة على تحديد واختيار المنتجات والأسواق التي تتنافس فيها وأبعاد الفوز وتحقيق النجاح كالسعر أو النوعية مع وضع خطة خاصة للمنتج والسوق للبحث عن فرصة للتفوق في بعض الأبعاد التفضيلية للمنتج من قبل العملاء مثل السرعة والموثوقية في التجهيز والمرونة بالتنوع وتلبية المتطلبات وتغيرات الحجم. يتم تنفيذ الإستراتيجية عندما تعتمد الشركة على السياسات والممارسات التنظيمية التي تتفق مع استراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال تؤكد على فاعلية الإستراتيجية التنظيمية.

ثانياً: تسلسل العملية الإستراتيجية:

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تقسيم تسلسل العملية الإستراتيجية إلى المستويات الآتية:

١. صياغة رؤية ومهمة المنظمة:

الرؤية بيان يعطي إجابة عن اتجاه المنظمة المستقبلي والمهمة هي الإطار الذي يصف طبيعة عمل المنظمة وسبب تواجدها توضح أهدافها تحدد هويتها وتوجهها الكلي ويفترض برسالة المنظمة إن تكون تعبيراً صادقاً لرؤية المنظمة

٢. صياغة الأهداف:

بعد إن يتم اتخاذ القرار بشأن المهمة الأساسية للمنظمة يمكن تحديد أهدافها حيث تساعد هذه الأهداف في توجيه جهود القدرات والقيادة.

٣. صياغة الإستراتيجيات:

تعد الإستراتيجيات الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها حيث توضح الطريقة والأسلوب الذي تختاره المنظمة لإدارة تأثير القوى الخارجية.

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختبار نمط التنفيذ المناسب بطريقة فاعلة.

كما تعني الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة بعبد المدى وتشمل الصياغة التنفيذ التقييم والرقابة إنه لمن المهم في الكثير من المنظمات إن يميز بين مستويات الإستراتيجية التالية:

١. إستراتيجية الأعمال.

٢. إستراتيجية المنظمة.

٣. إستراتيجية التشغيل.

في أعلى مستوى للمنظمة فإن إستراتيجية المنظمة حيث الخطة بعيدة المدى التي تؤدي لتحديد الصناعات والأسواق التي ستتنافس المنظمة من خلالها. والاستثمار التكامل العمودي الاستحواذ التنوع المشاريع الجديدة

وتخصيص الموارد لوحدة الأعمال والمستوى الثالث من الإستراتيجية يهتم بالوظائف وهو ما يسعى بالإستراتيجية التشغيلية التي تدعم تحقيق خطط المنظمة والأعمال والإستراتيجيات المختلفة مثل (الإنتاج أو العمليات التسويق الأفراد التمويل البحث والتطوير).

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة وهو خارج خطط النشاطات والأعمال اليومية.

فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية الداخلية، وتتحدد ماهية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

١. نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
٢. نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.
٣. نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك: تحديد رسالة المنظمة – أهدافها – التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك – جهود تخصيص الموارد.
٤. نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل.
٥. تحديد أعمال أنشطة الشركة في المستقبل.
٦. رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.
٧. أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المنظمة.
٨. أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للمنظمة سواء أكانت مزايا اقتصادية أم غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء الشركة.

إن التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة وتعظم النتائج. ومن هذا التعريف يمكن القول: إن التخطيط الإستراتيجي يتمحور في تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع إن تؤديها الشركة أو المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت.

رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع وبالتالي لا بد إن تنبثق منها خطط

الإدارات أو مجالات العمل بحيث تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات حيث تتمثل أهداف

التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:-

١. يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
 ٢. يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المبادرة ككل.
 ٣. يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
 ٤. يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة.
 ٥. يزيد وعي وحساسية الأعضاء لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
 ٦. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات.
 ٧. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
 ٨. يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
 ٩. يوضح صورة الشركة أمام كافة مجموعات أصحاب المصالح والعلاقة.
- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تزويد الشركات بالمنهجية الصحيحة التي يتوجب عليها اتباعها من أجل تحقيق أهدافها كما يزود أصحاب القرار بأساليب التفكير المناسبة التي تعينهم في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بها وما يترتب على هذه التغيرات والتطورات من تحديات ومشكلات.

خامساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنقاط الآتية:

١. أصبح نظام التخطيط الإستراتيجي حتمياً كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد.
٢. يعد نظام التخطيط الإستراتيجي ضروري يا لتحديد واستثمار الفرص المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.
٣. يعد نظام التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.
٤. من خلال نظام التخطيط الإستراتيجي يتم تحديد القيود والتهديدات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة.
٥. من خلال نظام التخطيط الإستراتيجي يمكن للمنظمة التعرف إلى حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها وما بها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

أسباب استخدام التخطيط الإستراتيجي وذلك لما يلي:

١. لأنه يربط الخطط الإستراتيجية بكافة أنواع الخطط كالخطط الوظيفية والخطط التنفيذية والتشغيلية
٢. لأنه يزود المنظمة بمرشد حول الأهداف والرؤى التي يجب تحقيقها.
٣. لأنه يزود المنظمة بطرق وأساليب للتفكير.
٤. يجعل المديرين على وعي بما حدث من تغيير في البيئة والتأقلم معه.
٥. يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها.
٦. يساعد المديرين على الابتكار.
٧. يقدم صورة متسلسلة في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
٨. يساعد المديرين في تقييم الموازنات بأسلوب منطقي.
٩. يوضح صورة المنظمة أمام الأطراف المستفيدة منها.

وللتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة حيث يعتبر الأداة الأهم التي تعين الشركات في التغلب على المشكلات الاقتصادية التي تواجهها كما يعد أحد أهم عوامل الاستفادة من الفرص واستغلالها بالصورة الأمثل وينمي الوعي لدى أصحاب القرار لكل ما يحدث في البيئة المحيطة للشركة ويوفر لهم الآليات المناسبة للتعامل معها.

سادساً: خصائص ومستويات التخطيط الإستراتيجي ومراحله:

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية -يرتبط إلى حد كبير ر- بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية كما إن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عن الخطة. إن عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:

إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤية وحقيقي بمعنى إن الأفكار الواردة بالخطة يجب إن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية فهي عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة حيث إن عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة تعطى اتجاهها وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة وهي موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها وهي متأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية كما أنها عملية تنسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.

١. التخطيط الإستراتيجي لا بد إن يبنى على نظرة شمولية تكاملية أي إنه عند دراسة مشكلة ما يجب ألا نترك جانباً منها بدون دراسة بحجة إن هذا الجانب ليس له أهمية فالتخطيط الإستراتيجي ينظر إلى المشكلة أو المشروعات من كافة جوانبها حتى تصل إلى الشمولية والتكامل.

٢. من أهم المبادئ التي يركز عليها التخطيط هي المرونة حيث تتطلب القدرة على تغيير خطة ما دون نفقات زائدة أو تضار أي القدرة على التحرك نحو الهدف المنشود بالرغم من تغيير الظروف وهكذا فالمرونة تهدف إلى جعل الخطط مناسبة.

٣. كما تتطلب مراحل التخطيط الإستراتيجي التحلي بصفة الاستمرارية حيث لا يجوز بأي حال من الأحوال توقف العمل في خطط العلمة التخطيطية لأن ذلك قد ينتج عنه مشاكل عديدة منها فقدان الثقة لدى بعض القائمين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة.
٤. التخطيط الإستراتيجي ينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات التخطيط.
٥. لنجاح أي مشروع ضرورة تحديد أولوية لمفردات المشروع في التخطيط الإستراتيجي إذ إنه في كثير من الأحيان لا تسمح ظروف ومقتضيات الحال إلى تلبية كل احتياجات المنظمة أو معالجة كل المشكلات التي يعاني منها في إن واحد.
٦. يتأثر التخطيط الإستراتيجي بالقيم الشخصية وطموحات المديرين ولهذا فإن وضع أي إستراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصين يملكون إحساسا بقيم المجتمع وأخلاقه.
٧. ضرورة قيام المدير بحساب نسبة المخاطرة التي قد يتعرض لها في حالة عدم الحصول على المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار السليم وتحدد نسبة المخاطرة استنادا إلى معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة المنظمة.
٨. يمثل البعد الزمني دورا هاما في عملية التخطيط الإستراتيجي.
٩. الدقة في جميع مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي فهي مطلوبة في كل من مرحلة جمع المعلومات وتحليلها وتحديد أهداف المنظمة ورسالتها وتبني السياسات واتخاذ الإجراءات.
- ❖ ويتضح من خلال هذه الخصائص أن التخطيط الإستراتيجي يجب أن تتوفر فيه النظرة الشمولية والمرونة والاستمرارية وذلك لكي يصف كافة جوانب التحديات التي تواجه الشركة ويساعد في الوصول إلى الهدف مهما تغيرت الظروف كما يستمر في كافة مراحل العمل ويعبر التخطيط الإستراتيجي عن القيم والطموحات التي يمتلكها أفراد الشركة.

مستويات التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي لا يوضع فقط على مستوى الإدارة العليا بل إن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الخطط الإستراتيجية كل في مستواه فحينما يقوم المدبرون الوظيفيون مثل مديري الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية بوضع خططهم في ضوء إستراتيجيات المنظمة يعتبر ذلك تخطيطاً إستراتيجياً ويطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الوظيفي. وحينما يقوم المدبرون التنفيذيون بوضع خططهم تبعاً يطلق على ذلك بالتخطيط الإستراتيجي التنفيذي.

١. المستوى الأول:

يقصد به التعريف والتخطيط وبناء علاقات جيدة بالمتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبليين من عملاء عاملين شركاء إستراتيجيين مساهمين أو مستثمرين موردين مجتمع حيث يبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي ترغب المنظمة في تحقيقه والتركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها.

٢. المستوى الثاني:

فيشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول.

٣. المستوى الثالث:

بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل المنظمة حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تتجه المنظمة والعمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في الآتي:

١. حدد الاتجاهات والتطورات والقضايا التي قد يكون لها تأثير مهم له دلالة.
٢. حلل العملاء والمستهلكين أو المستفيدين.
٣. حدد مواطن القوة أو الضعف لدى المنظمات المنافسة.
٤. حلل اتجاهات المنظمة وقوتها أو ضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها.
٥. ضع الرؤية المستقبلية والرسالة للمنظمة.
٦. ضع الأهداف طويلة المدى التي تمكنك من الوصول إلى هذه الرؤية وتحقيق هذه الرسالة.
٧. اختر الإستراتيجية أو الإستراتيجيات المناسبة وحدد الآليات المناسبة لتحقيقها.
٨. صنف خطط المشروع وطور خطط الإدارة.
٩. طبق وظائف التحكم ومؤشرات الأداء والتغذية العكسية.

سابعاً: إدارة المشاريع الإستراتيجية:

تتميز بسلسلة من الممارسات والإجراءات والعمليات والأدوات والسلوكيات التي عند النظر إليها بشكل كلي فإنها تصف المدى الذي تخلق فيه المنظمة روابط فعالة بين ممارسات إدارة المشاريع وممارسات الأعمال المتميزة بهدف النهوض بالأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

فقد حدّد "إستراتيجية المشروع" بـ "التوجه العام للمشروع والمبادئ" أما التوجيه بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك لتحقيق ميزة تنافسية أعلى ونتائج أفضل للمشروع.

وينظر إلى نجاح المشروع من مدى تحقيقه لأهداف المنظمة الإستراتيجية، وعندما تقوم المنظمة بالربط ما بين مشاريعها وبين إستراتيجية أعمالها فإنها تحقق غاياتها وأهدافها المرجوة بأفضل طريقة.

الإستراتيجية وتشمل على مفهوم تنفيذ الإستراتيجية كواحدة من العوامل الحاسمة للنجاح. وأكد بأن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون ناجحة حتى يتم تنفيذها وأنه يقترح بأن العملية هي مزج للجوانب الإدارية المختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار بمصطلح التوافق الذي هو عبارة عن خلق بيئة متكاملة هادفة إلى رفع نفوذ المهارات

البشرية وعمليات الأعمال والأعمال التنظيمية والتكنولوجيات والكفاءات والاتجاه الصناعي للتوصل إلى وضع تنافسي للمنظمة. كما أنها تعتبر نتيجة للعمليات والممارسات وتطور العلاقات الإنسانية التي تعتنق التفاهم المتبادل للأهداف والقيم والثقافة والقدرات التي ترفع من وضع الإستراتيجيات التي تمكن في نهاية المطاف من التعاون والتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

ويتمثل الدليل الآخر من خلال مفهوم وعلاقة إدارة المشروع والأهداف الإستراتيجية يركز على المواءمة بين إستراتيجية الأعمال والمشروع.

وقد طرح نموذجاً لإدارة المشاريع الإستراتيجية إلى أربعة جوانب رئيسة وهي على الوجه الآتي:

١. التوافق الإستراتيجي للمشاريع:

هذه الممارسة تشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة إن المشاريع التي تختارها ترتبط بشكل مباشر

٢. الإستراتيجية التنظيمية:

هذه الممارسة تشير إلى إدارة محفظة المشروع وتحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع.

وإن إدارة المحافظ للمشروع تشكل واحدة من اللبنات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالإستراتيجية ويمكن اعتباره عاملاً أساسياً لمواءمة المشاريع أو البرامج مع الأهداف التنظيمية.

٣. مفهوم إدارة البرامج:

باسم الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع لتحقيق الفوائد والأهداف الإستراتيجية للبرامج.

وإن ممارسات إدارة البرامج هي متأصلة في السعي لإدارة المشاريع الإستراتيجية وكما هو موضح في إدارة مجموعة من المشاريع وإدارة التفاعلات بين المشاريع.

٤. مفهوم المشاريع:

حيث أن المشاريع هي نتائج الأعمال للمشاريع وهي استثمارات مالية وينبغي للمنظمات تقدير وقياس تأثيرات المشروع على منظمات الأعمال من منظور النتائج.

إن "إدارة المشروع الاستراتيجي" تساهم في تحقيق ميزة وبنفس الاتجاه طرح لهذا الاتجاه مع دعم تنافسية مستدامة للمنظمات لإدارة المشروع الإستراتيجي تتمحور في الفكرة القائلة بأن "مهارات إدارة إن اتجاه المشاريع ومهارات القيادة نادرة تحدها الشركة وتعتبر ذات قيمة عالية" ذلك إن إدارة على المشروع الإستراتيجي "تروج لهم وتولد معرفة ضمنية". ويستند نموذج العلاقة بين الميزة التنافسية وقدراتها الإستراتيجية والذي يعرف باسم "ارتكاز الموارد على الإستراتيجية" مفهوما بنفس الاتجاه وأكد على أن مدراء وتواصل مع هذه الأفكار فقد عرض المشاريع إذا ما أرادوا تحقيق ميزة تنافسية عليهم التركيز على كيفية التعامل مع الناس والعلاقات بين المهام التنظيمية

العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

فهم المكونات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي مهم لأي منظمة تهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل.

فيما يلي العناصر الأساسية التي تشكل أساس خطة استراتيجية فعالة:

١. وضوح الرسالة: تعبير واضح عن الغرض والهدف العام للمنظمة. وضوح الرؤية: تحديد شكل لما سيبدو عليه النجاح على المدى الطويل. تحليل SWOT: استعراض شامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للشركة. الأهداف الاستراتيجية: تحديد أهداف طويلة الأمد تتماشى مع الرسالة والرؤية. التكتيكات والإستراتيجيات: خطط وإجراءات ملموسة تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. الميزانية والموارد: تخصيص الموارد المالية والبشرية والأخرى لدعم الإستراتيجيات والتكتيكات. مؤشرات الأداء: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي ستقيس نجاح أو فشل الخطة. الرصد والتقييم: تقييمات دورية للتأكد من إن الخطة على المسار الصحيح ولإجراء التعديلات اللازمة. الاتصال: التواصل الداخلي والخارجي الواضح والفعال لضمان فهم جميع الأطراف المعنية للخطة والموافقة عليها.
٢. عند الانتباه بجدية لكل من هذه العناصر، يمكن للمنظمات إن تقدم خطة استراتيجية توفر الاتجاه والتركيز، موجهة لها نحو النجاح.

المبحث الثاني: الاستثمار في سلاسل الإمداد

أولاً: مفهوم الاستثمار في سلاسل التوريد:

يعتمد نظام سلاسل الإمداد والتوريد على تدفق المنتجات والخدمات من الموردين إلى المستهلكين، حيث يتم شراء السلع والخدمات من قبل الشركات والأفراد وتوزيعها وتسويقها في الأسواق المختلفة. وبالتالي، فإن تأثير تلك السلاسل يشمل عدة عوامل، بما في ذلك العرض والطلب، والاستهلاك، والتضخم وانخفاض العملة.

ثانياً: تخطيط سلسلة التوريد والإمداد:

١. إدارة الطلب.
٢. التخطيط لتجديد المخزون.
٣. تخطيط التوريد.
٤. جدولة الإنتاج.
٥. إدارة الأعمال المتراكمة.
٦. تخطيط المبيعات والعمليات.
٧. تخطيط الأعمال المتكاملة وتنفيذها.
٨. التعاون بشأن سلسلة التوريد.

ثالثاً: الاستثمار في سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية:

إدارة سلسلة التوريدات العالمية مدعومة بالأفكار والرؤى. وهي تبدأ بإصغاء الشركات لاتجاهات السوق وجمع التعليقات من عملائها حول المنتجات التي يريدونها، ومتى وكيف يريدون الحصول عليها. يمكن للشركات بعد ذلك أخذ هذه البيانات واستخدامها لتحسين عمليات إدارة سلسلة التوريدات (SCM) - من تحديد المصادر والبحث والتطوير والتصنيع، على طول الطريق إلى الإمداد والتموين للمدى الأخير والتسليم النهائي. ولكي يكون هذا التعهد المعقد بشكل لا يصدق على أكبر قدر ممكن من الكفاءة، يجب إن يدمج كل شريك - أو رابط - في السلسلة، في نظام SCM منسق ومتجاوب بإحكام. استناداً إلى التقرير الاقتصادي العربي الموحد، سجّلت

السعودية نسبة إنفاق استثماري للناتج المحلي الإجمالي بلغت ٢٣,٦٪، ثم الإمارات ١٩,٤٪، تليها مصر بمقدار ١٢,٢٪، مقارنةً مع ماليزيا ٢٢,٣٪، وذلك استناداً إلى بيانات الحسابات القومية للبنك الدولي، حيث تسهم سلاسة وانسيابية سلاسل الإمداد في زيادة حجم تدفقات حجم الاستثمار، إذ تعمل السعودية على استكمال الإصلاحات التنظيمية والإجرائية في شتى الجوانب التي ستسهم بدورها في مواصلة تحسين بيئة الاستثمار وزيادة جاذبيتها وتنافسيتها، لجعل الاستثمار الركيزة الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي وتنويع القاعدة الإنتاجية في السعودية، وسيتم تطوير استراتيجية موحدة لاستقطاب سلاسل الإمداد العالمية وجذب استثمارات نوعية وصناعية وخدمية.

رابعاً: أهمية إدارة سلسلة التوريدات:

انظر حولك. في الأساس، لن يكون هناك أي شيء في منزلك أو مكان عملك بدون سلاسل التوريد. وترتبط مئات الملايين من الوظائف في جميع أنحاء العالم بهذه الأنشطة. من السلع الاستهلاكية غير المكلفة إلى المعدات الجراحية والموارد الحيوية، يأتي كل شيء من خلال سلسلة التوريد. ومع ذلك، على الرغم من أن إدارة سلسلة التوريدات هي جوهر الاقتصادات العالمية، لا تزال العديد من الشركات تدير سلاسل توريدها بنفس العمليات والآلات التي تستخدمها منذ ٥٠ عامًا. ويمكن لممارسات إدارة سلسلة التوريدات المحسّنة تحويل الأعمال. يمكن للشركات أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة من خلال تقليل الهدر والفائض مع خفض التكاليف وزيادة الكفاءة. ويمكنهم تعزيز ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات لوجستي مخصصة تلبي التفضيلات الفردية. ويمكنهم أتمتة عملياتهم لتكون أسرع وأذكى وأكثر إنتاجية.

خامساً: دور سلاسل الإمداد في نجاح الاستثمار:

إن سلاسل الإمداد لها دور مهم، بدءاً من أول منتج أو خدمة تم إنشاؤها وبيعها. ومع ظهور مجال التصنيع، أصبحت أنظمة إدارة سلسلة الإمداد أكثر تطوراً، مما أتاح للشركات أن تصبح أكثر كفاءة في إنتاج وتسليم البضائع والخدمات. وبمرور الوقت، أدخلت التغييرات مستويات من التطور إلى أنظمة إدارة سلسلة الإمداد، إذ ظلت أنظمة إدارة سلسلة الإمداد تتم إدارتها بواسطة المتخصصين في سلاسل الإمداد. وفي السعودية، على الرغم

من إن أنظمة إدارة سلسلة الإمداد كانت دائماً بمثابة مؤسسة أساسية، فإنها تمارس دوراً حيوياً أكثر من أي وقت مضى كمؤشر على نجاح الأعمال، إذ تعد الشركات القادرة على إدارة سلسلة الإمداد بشكل فعال أكثر تكيفاً مع بيئة الأعمال، ومستندة إلى التكنولوجيا التي تحافظ على استمراريتهما وازدهارها.

وأطلق مفهوم الصناعة ٤.٠ أو الثورة الصناعية الرابعة، على التقنيات الجديدة التي يتم استخدامها في مجال التصنيع في هذا التوجه الجديد، إذ تعمل تقنيات مثل الذكاء الصناعي والتعلم الآلي والتقنية والأنتمة والمستشعرات على تغيير الطريقة التي تقوم بها الشركات بتصنيع المنتجات والخدمات الجديدة والمحافظة عليها وتوزيعها. ويمكن القول إن توجه الصناعة مبني على سلسلة الإمداد، إذ تختلف طريقة استخدام الشركات للتقنيات في مجال سلسلة الإمداد بشكل أساسي، والإن غيّرت التكنولوجيا الذكية من هذا النهج، حيث يمكننا الآن التنبؤ بأي مشكلة قبل حدوثها، ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لمنع حدوثها حتى تتمكن سلسلة الإمداد من الاستمرار في عملها دون انقطاع.

أطلقت السعودية مبادرة لسلاسل الإمداد العالمية مستهدفةً حزمة الاستثمارات النوعية والصناعية والخدمية في سلاسل الإمداد العالمية، التي تستهدف تعزيز موقعها كمركز رئيسي وحلقة وصل حيوية في سلاسل الإمداد. إن هذه المبادرة ستكون فرصة كبيرة لتحقيق نجاحات مشتركة، فهي من جهة ستسهم مع غيرها من المبادرات التنموية التي تم إطلاقها في تمكين المستثمرين على اختلاف قطاعاتهم من الاستفادة من الموارد وقدراتها لدعم وتنمية هذه السلاسل وبناء استثمارات ناجحة، إذ إن هذا الأمر سيعطي مرونة أكبر للاقتصادات والمستهلكين في جميع أنحاء العالم ويضمن توفير واستدامة وصول سلاسل الإمداد إلى كل أنحاء العالم بفاعلية ومزايا تنافسية عالية. إن المبادرة تستهدف تحقيق طموحات وتطلعات رؤيتها التي تشمل تنمية وتنويع موارد الاقتصاد الوطني وتعزيز مكانتها الاقتصادية لتصبح ضمن أكبر ١٥ اقتصاداً عالمياً بحلول عام ٢٠٣٠.

تهدف المبادرة إلى جعل السعودية بيئة استثمارية مناسبة لجميع المستثمرين في مجال سلاسل الإمداد من خلال خطوات عدة، من أبرزها حصر وتطوير الفرص الاستثمارية وعرضها على المستثمرين وإنشاء عدد من المناطق الاقتصادية الخاصة التي يمكن من خلالها إيجاد بيئة جاذبة للاستثمارات، كما تعمل على استكمال الإصلاحات التنظيمية والإجرائية في كل الجوانب التي ستسهم بدورها في مواصلة تحسين بيئة الاستثمار وزيادة جاذبيتها

وتنافسيتها لجعل الاستثمار الركيزة الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي وتنويع القاعدة الإنتاجية في ظل مستهدفات «رؤية ٢٠٣٠».

إن إطلاق المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية، كإحدى مبادرات الإستراتيجية الوطنية للاستثمار، يأتي في إطار سعي السعودية الدائم للإسهام في تعزيز استقرار ونمو الاقتصاد العالمي، إذ تمتاز السعودية بالمستوى التنافسي لتكاليف مقومات الإنتاج الرئيسية مثل الكهرباء والغاز الطبيعي والعمالة، علاوة على توفر البنية التحتية الممتازة من الخدمات العامة كشبكات المياه والكهرباء والاتصالات، والبنية التحتية المتكاملة وعالية الكفاءة في مجال النقل والخدمات اللوجيستية، التي تشمل منظومة من المدن الصناعية، ومناطق اقتصادية خاصة، وشبكات من المطارات والموانئ، مع خطط طموحة لتوسعتها، من خلال الإستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجيستية، كما إن لديها خطوات رائدة في تطوير وتطبيق تقنيات احتجاز الكربون، والذي يدعم المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد في أحد محاورها الرئيسية لجذب فرص الاستثمار الأخضر مثل تصنيع المعادن الخضراء باستخدام الهيدروجين الأخضر، وتصنيع أجهزة إنتاج الهيدروجين بالتحليل الكهربائي، والصناعات المتقدمة للتدوير وغيرها.

سادساً: العلاقات في الاستثمار وسلاسل التوريد:

من المهم فهم العلاقات بين الجهات الفاعلة في الاستثمار وسلاسل التوريد. يمكنهم مساعدتك في تحديد الجهات الفاعلة التي لها التأثير الأكبر على الشركة التي تدير المشروع. يعد فهم مدى تأثير الممثل على المشروع جزءاً مهماً من تقييم قوته باعتباره نقطة الضغط للدعوة. توضح المخططات التالية نوعين أساسيين من الاستثمار وسلاسل التوريد. يوضح الرسم التخطيطي الأول، كيف يجتمع العديد من الجهات الفاعلة لدعم مشروع بنية تحتية جديد. يتضمن ذلك مشروعاً مشتركاً بين ثلاث شركات وصندوق الأسهم الخاصة؛ بنوك تجارية التي وافقت على توفير أقرض المشروع؛ شركة التأمين التي قدمت سياسة الاستكشاف؛ الأموال المدعومة من الحكومة التي قدمت الأموال الأولية لتقييم الأثر البيئي والاجتماعي؛ بنوك التنمية وصناديق التقاعد إن يكونوا مساهمين في العديد من الكيانات المرتبطة بالمشروع.

سابعاً: فوائد إدارة سلسلة التوريدات:

ستتوقف العديد من الشركات ببساطة عن العمل بدون إدارة سلسلة التوريدات - بحيث تكون هذه فائدة كبيرة جداً لإدارة سلسلة التوريدات هناك. إن التحدي الذي تواجهه الكثير من الشركات اليوم هو ما إذا كانت ستستمر في تمريض وتعزيز أنظمتها القديمة، أو الخروج أمام التطور التكنولوجي والاجتماعي السريع حتماً - وبناء سلسلة إمداد حديثة محسنة رقمياً يمكنها النمو والتدرج مع العصر. تشمل بعض فوائد إدارة سلسلة التوريدات المثلى ما يلي:

١. زيادة الإنتاجية: تساعد أنظمة إدارة أصول المؤسسة والصيانة التنبؤية الآلات والأنظمة على العمل بكفاءة أكبر. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى إصلاح العوائق وتحسين تدفقات العمل وتعزيز الإنتاجية. العمليات المؤتمتة وتحليل البيانات التفاعلي يعنinan أيضاً أوقات شحن وتسليم أسرع.
٢. انخفاض تكاليف سلسلة التوريد: يساعد استخدام التحليلات التنبؤية على التخلص من "التخمين" المكلف، مما يقلل من المخزونات المهدرة والنقص المحفوف بالمخاطر. ويتيح إنترنت الأشياء إمكانية إن تصبح الأصول الموجودة أكثر استجابة وتوفر أكثر تدفقات العمل كفاءة وفائدة ممكنة لكل موقف. كما يوفر ذلك تنبؤاً أكثر دقة للمساعدة في تقليل شاحنات التسليم النصف كاملة وطرق التسليم غير المنسقة وإدارة الأسطول غير الفعالة.
٣. زيادة مرونة سلسلة التوريد ومرونتها: يمكن أن تحدث الاتجاهات وتحولات السوق فجأة. تتمتع أنظمة SCM المرنة بالمرونة للتكيف مع أي موقف. يمكن أن تساعد البيانات في الوقت الفعلي والرؤى الذكية مديري سلسلة التوريدات في إعادة تخصيص الآلات والموظفين إلى تدفقات عمل أفضل. يمكن الاستماع إلى تعليقات العميل واتخاذ إجراء بشأنها على الفور. تحافظ المخزونات الافتراضية وعمليات المستودع الذكية على محاذاة العرض والطلب.
٤. تحسين جودة المنتج: يعني ربط تعليقات العملاء مباشرة بفرق البحث والتطوير إن تصميم المنتج وتطويره مطلعان بشكل كامل على احتياجات العملاء. يمكن لفرق البحث والتطوير والتصنيع استخدام الرؤى من تدريب الآلة والحلول التحليلية للاستجابة لاتجاهات العملاء ورغباتهم مع تحسينات مجدية لتصميم المنتجات.

٥. خدمة أفضل للعملاء: تتمحور أفضل ممارسات إدارة سلسلة التوريدات حول العملاء وصممت لتكون سريعة الاستجابة والتكيف. ومع وجود المنافسة على بُعد نقرة فقط، فإن إدارة سلسلة التوريدات الحديثة تسمح للشركات بتنفيذ تعليقات العملاء واتجاهاتهم، مما يتيح لكل من الاستيفاء الصغير والتخصيص على نطاق واسع.

٦. مزيد من الشفافية والاستدامة: تسمح إدارة سلسلة التوريدات بالشفافية الكاملة، بدءًا من مرحلة التصميم والتصنيع ووصولاً إلى الخدمات اللوجستية والتسليم والمرتجعات في آخر ميل. ومع القدرة على الاطلاع على جميع المدخلات والمخرجات في جميع أنحاء السلسلة، يمكن للمنظمات إن تحسن بصمتها البيئية إلى حد كبير، وغالبًا ما تعمل مباشرة مع الموردين وغيرهم من البائعين للقيام بذلك.

ثامناً: مستقبل إدارة سلسلة التوريدات:

لعدة عقود، لم تأت مشاركة العميل في سلسلة التوريد إلا في النهاية. من أين جاءت المنتجات ومن صنعها وكيف وصلت إلى المتجر لم تكن مواضيع أعطيت الكثير من الاعتبار. واليوم، تشكل شفافية سلسلة التوريد واستدامتها مصدر قلق حيوي للمستهلكين. كما هو الحال مع القدرة على التحكم في كيفية ومكان التسوق والخيارات التي يتوقعون الحصول عليها على طول رحلة الاستيفاء. ولتنمو والمنافسة في سوق اليوم، يجب إن تكون برامج SCM الحديثة قادرة على جمع وتفسير جميع البيانات التي تم إنشاؤها والتقاط عبر سلسلة التوريد بأكملها. هناك حاجة إلى تقنيات جديدة للاستفادة الكاملة من هذه البيانات – وتحويلها إلى رؤى فورية واستخدامها لأتمتة عمليات إدارة سلسلة التوريدات وتدفقات العمل بطريقة ذكية ومرنة حقًا. بينما لا يمكننا التنبؤ بالمستقبل، يمكننا إن نكون متأكدين من إن هناك تحولات اقتصادية وأحداث غير متوقعة ومطالب عملاء سريعة التطور. باستخدام أنظمة SCM المعتمدة على البيانات والتكنولوجيا، يمكنك تحويل إدارة سلسلة التوريدات وإنشاء النوع الجديد المتجاوب من سلاسل التوريدات التي تحتاجها للاطلاع على أعمالك خلال العشرينات والعشرين وما بعدها.

وفي الختام، لا بد إن نشير إلى أن مناخ الاستثمار يمارس دوراً محورياً في تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد واستقطاب المزيد من الاستثمار لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠ م الأساسية ومنها مجتمع نابض بالحياة، اقتصاد مزدهر، أمة طموحة، هذه هي المواضيع التي تقوم رؤية ٢٠٣٠ بتجنيدها كل القوة لتحقيقها. ويعد وجود مجتمع مفعم بالحياة أمر مهم لتحقيق الرؤية ووضع أساس متين للتنمية الاقتصادية، كما يخلق اقتصاد مزدهر فرصاً للجميع من خلال تطوير نظام تعليمي مرتبط بمتطلبات السوق.

لكي تضحي الرؤية حقيقة، نحتاج إلى أمة طموحة تستخدم الكفاءة والمسؤولية على جميع المستويات، بما في ذلك إنشاء حكومة فعالة وشفافة ومسؤولة وممكنة وذات أداء رفيع.

تاسعاً: تأثير رؤية السعودية ٢٠٣٠ على سلاسل الإمداد والتوريد:

لطالما كانت سلاسل الإمداد مستمرة، وبالرغم من ذلك ففي قطاع الدفاع تعد مرحلة ما بعد البيع (وحدات الصيانة والإصلاح MRO) أو سلاسل الإمداد العكسية أمراً بالغ الأهمية، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالأصول من خلال دعم الحياة والجاهزية والاستدامة.

تعتبر سلسلة إمدادات الدفاع توليفاً لشبكات الإمداد الأمامية والعكسية. وقد بدأ العمل بالفعل في مجال الدفاع على أجزاء بديلة، ومركبات مدرعة، وذخائر أساسية. والهدف هو توسيع نطاق هذا البرنامج ليشمل معدات ذات قيمة أعلى وأكثر تعقيداً، مثل الطائرات العسكرية وغيرها من الأصناف الصناعية.

غير إن مفهوم "المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم" واسع لأنها تشمل التجارة والصناعات التحويلية والخدمات. إن الصناعات التحويلية الصغيرة إلى المتوسطة الحجم (SMMI) التي تساهم في سلسلة القيمة الدفاعية بالكامل وغيرها من سلاسل القيمة الصناعية المتعددة سوف تكون الراجح الحقيقي في هذه الخطوة.

الفصل الثالث: المنهجية والدراسة الإحصائية

أولاً: منهجية الدراسة:

سنقوم في هذا الفصل بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا التعريف بالأداة المستخدمة في هذه الدراسة واختبار مدى صدقها وثباتها إضافة إلى تحديد الخصائص والسمات المميزة لعينة الدراسة وتستند تلك الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد ما كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لأهم خصائص وعناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وأثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار الناجح في سلاسل التوريد.

ثانياً: عينة الدراسة:

تم اختيارها عشوائياً من المجتمع الأصلي إذ تم توزيع (١٢٠) استبانة على أفراد العينة في حين تم استرجاع (١٠٠) استبانة صالحة للتحليل ما يمثل نسبة (٨٥ %) من الاستبانات الموزعة وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية ومصداقية.

قائمة توزيع أداة الدراسة الاستبانات.

عدد الاستبانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبانات السليمة
المجموع	١٢٠	١٠٠	١٠	١٠	١٠٠
النسبة	%١٠٠	%٨٥	%٧,٥	%٧,٥	%٨٥

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد والاستفادة من الاستبانات المعدة في الدراسات السابقة تتكون استبانة الدراسة من (١٨) فقرة تم إدراجها تحت محورين رئيسيين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية تتمثل هذه المحاور في:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

صدق - وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

١. الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبانة في كل فقراته على حسب كل فرض.
٢. صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة.

رابعاً: التحليل الوصفي لنتائج:
القسم الأول: البيانات الشخصية:

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث نوع الموظف:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	٨٥	٨٥%
	أنثى	١٥	١٥%
	المجموع	١٠٠	١٠٠%

تحليل نتائج نوع الموظف:

تبين إن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٨٥) شخص وبنسبة مقدارها (٨٥%) في حين كان عدد الإناث فقط (١٥) إناث وبنسبة مقدارها (١٥%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث.

تحليل عينة الدراسة من حيث الوظيفة:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	الإدارة العليا	٦	٪٦
	الإدارة الوسطى	١٢	٪١٢
	الإدارة الفنية	٤٦	٪٤٦
	الإدارة التشغيلية	٣٦	٪٣٦
	المجموع	١٠٠	٪١٠٠

تحليل نتائج نوع الوظيفة:

تبين إن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني حيث بلغ عددهم (٥٦) ونسبة تمثيل بلغت (٪٤٦) وتلتها نسبة موظفي قسم التشغيل ونسبة بلغت (٪٣٦) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (٪٦) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (١٢) ونسبة مقدارها (٪١٢).

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من ٣٠ سنة وأقل	٤٠	%٤٠
	من ٣٠ إلى ٤٥ سنة	٢٠	%٢٠
	من ٤٥ إلى ٦٠ سنة	٣٠	%٣٠
	من ٦٠ فما فوق	١٠	%١٠
	المجموع	١٠٠	%١٠٠

تحليل نتائج العمر:

تبين إن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة وأقل حيث بلغ عددهم (٤٠) بنسبة مقدارها (%٤٠)، تلتها الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٤٥ سنة بنسبة (%٢٠)، وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤٥ إلى ٦٠ سنة (%٣٠) من مجمل عينة الدراسة، أما بالنسبة للأعمار التي أكبر من ٦٠ عام فما فوق بنسبة مقدارها (%١٠) من مجمل عينة الدراسة، وهذا يبين إن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	٤٠	%٤٠
	بكالوريوس	٤٤	%٤٤
	ماجستير	١٠	%١٠
	دكتوراه	٦	%٦
	المجموع	١٠٠	%١٠٠

تحليل نتائج المؤهل العلمي:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٤٤) وبنسبة تمثيل بلغت (%٤٤) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (%٤٠) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (%١٠) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٦) وبنسبة مقدارها (%٦) وهذا بالتالي يبين إن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة	من ٥ سنة وأقل	٣٠	٣٠٪
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٢٠	٢٠٪
	من ١١ إلى ١٥ سنوات	٤٠	٤٠٪
	من ١٦ فما فوق	١٠	١٠٪
	المجموع	١٠٠	١٠٠٪

تحليل نتائج سنوات الخبرة:

تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث إن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٤٠) فرد وبنسبة (٤٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (٣٠٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ١٦ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً.

خامساً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها:

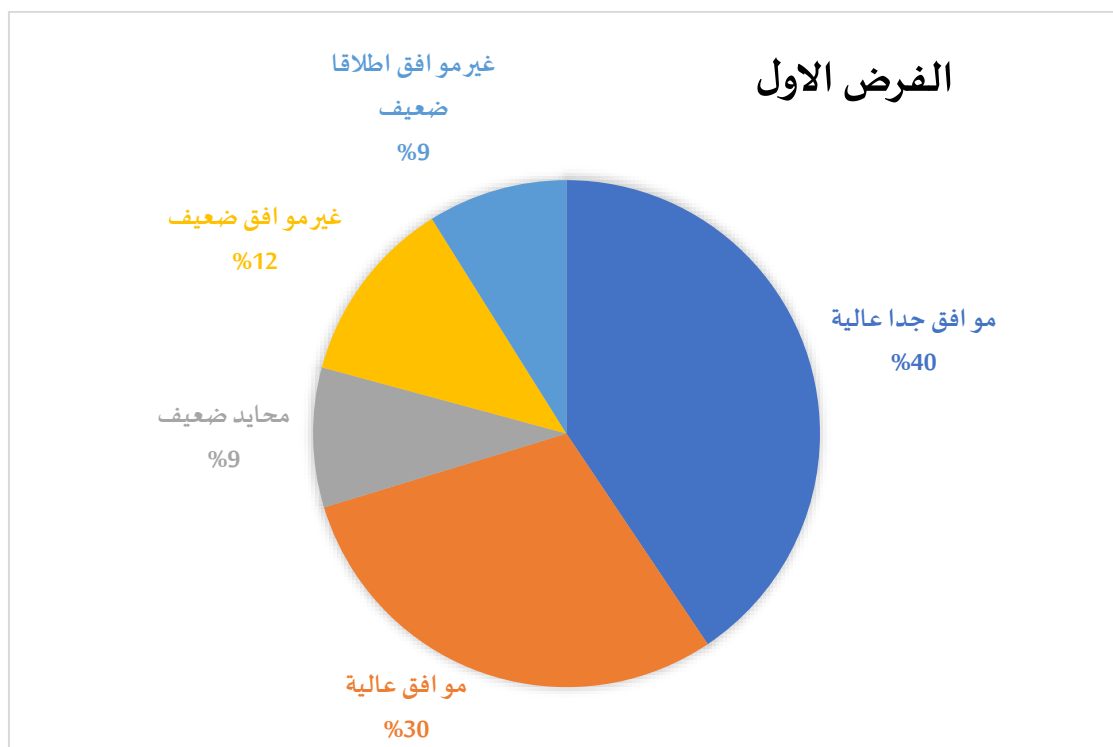
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

المحور الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للاستثمار في قطاع سلاسل التوريد كمدخل لتحقيق التنمية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تنبثق أهداف المشروع من رسالته التي يؤمن بها.	٤٨	٢٠	١٠	١٢	١٠
٢	تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمشروع بشكل فاعل.	٣٢	٤٤	٤	١٢	٨
٣	تحرص الشركة على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والالتزام مع الموردين.	٣٦	٢٨	٨	١٦	١٢
٤	تشرك الشركة المورد في الرؤية المستقبلية وتعمل معاً على تطوير الأداء المشترك.	٤٨	٢٤	١٦	٨	٤
٥	تعمل الشركة على استمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة.	٤٨	٢٠	١٠	١٢	١٠
٦	تحرص الشركة على حصول أرباح ومنافع متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد.	٣٢	٤٤	٤	١٢	٨
الإجمالي		٢٤٤	١٨٠	٥٢	٧٢	٥٢
الانحراف المعياري		٨,١٦	١١,٢٤	٤,٥٠	٢,٥٣	٢,٧٣
النسبة		٪٤١	٪٣٠	٪٩	٪١٢	٪٩
الوسط الحسابي		٤٠,٦٧	٣٠	٨,٦٧	١٢	٨,٦٧
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف

يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للاستثمار في قطاع سلاسل التوريد كمدخل لتحقيق التنمية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٤٠,٦٧ إلى ٨,٦٧ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤٠,٦٧ وانحراف معيار ٨,١٦ وبنسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية، تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٣٠ وانحراف معيار ١١,٢٤ وبنسبة ٣٠٪ وبدرجة أهمية عالية، أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي ٨,٦٧ لكلاهما وانحراف معيار ٤,٥٠ للمحايد و ٢,٧٣ للغير موافق إطلاقاً وبنسبة ٩٪ لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما.

وبشكل عام يتبين إن م يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للاستثمار في قطاع سلاسل التوريد كمدخل لتحقيق التنمية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

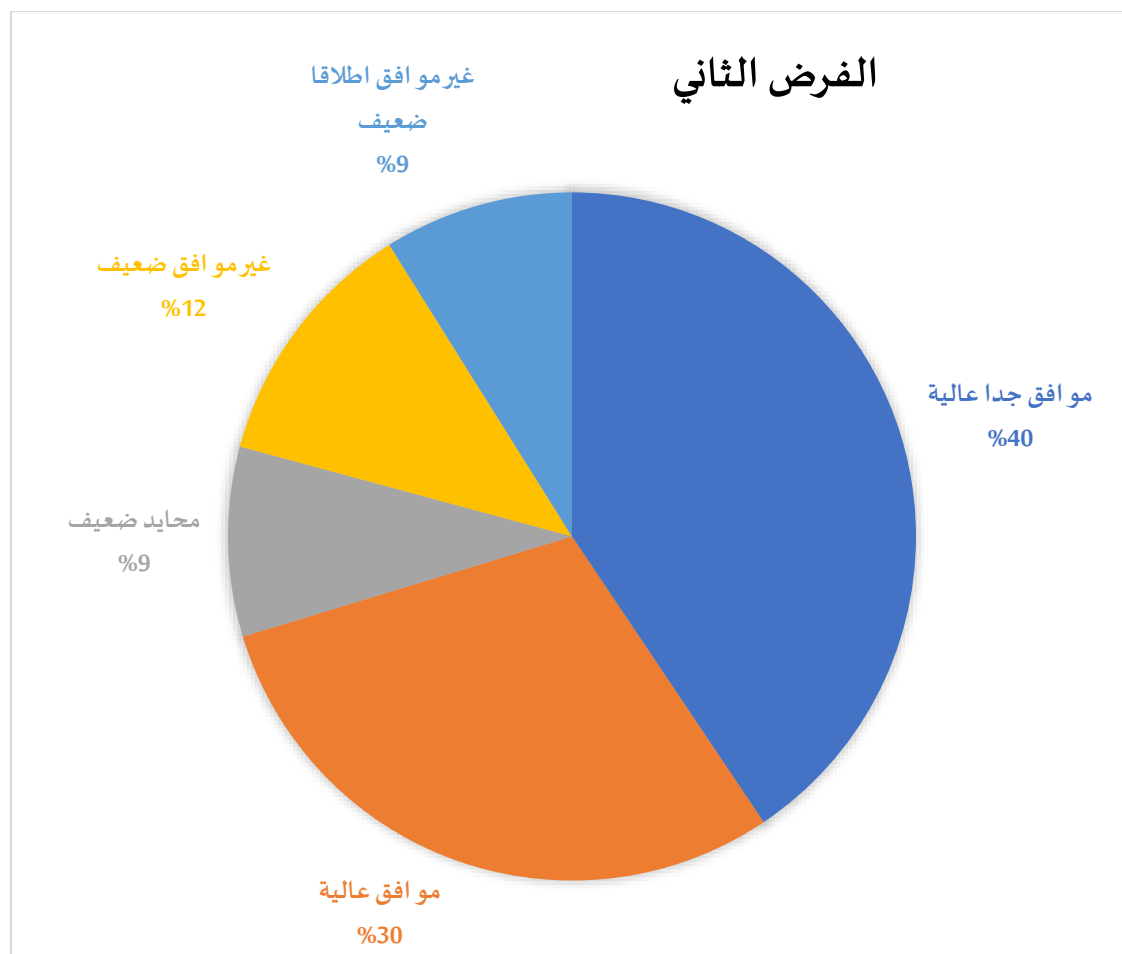


المحور الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وخلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

م	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
١	ساعد التخطيط الإستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لسلاسل التوريد لدى العاملين.	٣٦	٢٨	٨	١٦	١٢
٢	هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل يتلاءم مع ممارسات إدارة سلسلة التوريد.	٣٨	٢٤	١٦	٨	١٤
٣	ممارسات سلاسل الإمداد زيادة أعداد المشتريين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها.	٤٨	٢٠	١٠	١٢	١٠
٤	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة.	٣٢	٤٤	٤	١٢	٨
٥	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد من فرص إيجاد مستخدمين جدد.	٣٦	٢٨	٨	١٦	١٢
٦	ممارسات سلاسل الإمداد تساهم في زيادة أعداد العملاء واستقطاب زبائن جدد.	٤٨	٢٤	١٦	٨	٤
الإجمالي		٢٣٨	١٦٨	٦٢	٧٢	٦٠
الانحراف المعياري		٦,٧٤	٨,٣٩	٤,٨٠	٣,٥٨	٣,٥٨
النسبة		%٤٠	%٢٨	%١٠	%١٢	%١٠
الوسط الحسابي		٣٩,٦٧	٢٨,٠٠	١٠,٣٣	١٢,٠٠	١٠,٠٠
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف

يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وخلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٩,٦٧ إلى ١٠ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٩,٦٧ وانحراف معيار ٦,٧٤ وبنسبة ٤٠٪ وبدرجة أهمية عالية، تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٨ وانحراف معيار ٨,٣٩ وبنسبة ٢٨٪ وبدرجة أهمية عالية، أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي ١٠ وانحراف معيار ٣,٥٨ وبنسبة ١٠٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين إن مستوى أهمية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وخلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

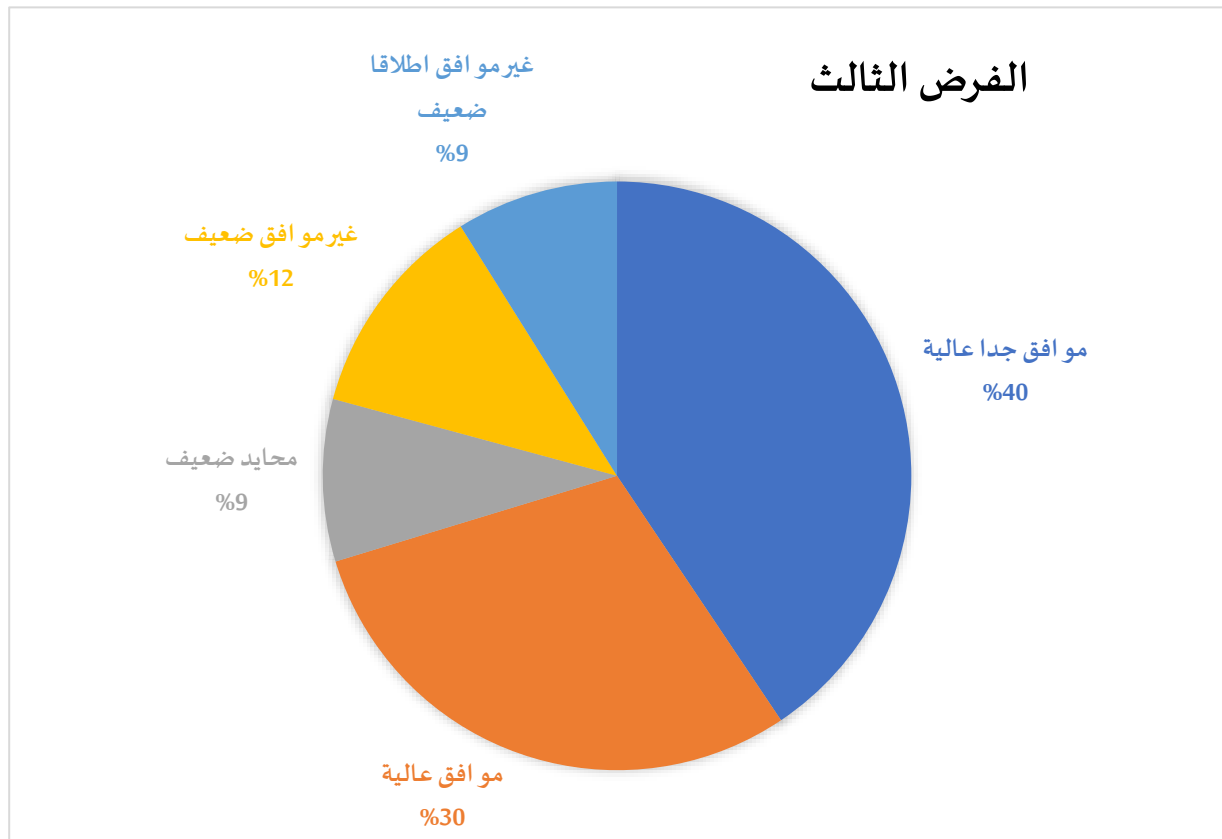


المحور الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

م	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
١	يقوم المشروع باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.	٤٤	٢٠	١٦	١٠	١٠
٢	تحرص الشركة على شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين.	٢٠	٢٢	٢٤	١٦	١٨
٣	يؤمن العاملون المشروع بأن الإنجاز بشكل سريع يجعله قادراً على مواجهة المنافسين.	٣٦	٣٨	١٢	١٠	٤
٤	تحرص الشركة على إيجاد روابط شخصية مع العميل تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد.	٢٨	٢٤	١٤	٣٢	٢
٥	ممارسات سلاسل الإمداد تسهل عملية المنتجات في منافذ التوزيع.	٤٤	٢٠	١٦	١٠	١٠
٦	ممارسات سلاسل الإمداد تقلل تكاليف التسويق لمنتجات الشركة.	٢٠	٢٢	٢٤	١٦	١٨
الإجمالي		١٩٢	١٤٦	١٠٦	٩٤	٦٢
الانحراف المعياري		١١,٠٠	٦,٩٠	٥,١٠	٨,٥٠	٦,٧٠
النسبة		%٣٢	%٢٤	%١٨	%١٦	%١٠
الوسط الحسابي		٣٢,٠٠	٢٤,٣٠	١٧,٧٠	١٥,٧٠	١٠,٣٠
الأهمية النسبية		عالية	عالية	متوسط	متوسط	ضعيف

يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ٢١ بين ٣٢ الي ١٠,٣ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٢ وانحراف معيار ١١ وبنسبة ٣٢٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٤,٣ وانحراف معيار ٥,١ وبنسبة ٢٤٪ وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي ١٠,٣ وانحراف معيار ٦,٧ وبنسبة ١٠٪ وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين إن مستوى أهمية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لسلسلة التوريد كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



الفصل الرابع: التوصيات والنتائج

-

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوردتها على النحو التالي:

١. بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها.
٢. تزايد التأكد على ضرورة الاهتمام بإدارة المشاريع الإستراتيجية تطبيقاً على أساس مقاييسها ومتغيراتها للهوض بالإستراتيجية الكلية للشركة
٣. إن تصورات العاملين في التخطيط الإستراتيجي لسلاسل الإمداد لمستوى التخطيط الإستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة.
٤. إن تصورات العاملين في إدارات سلاسل الإمداد لمستوى إستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع جاءت بدرجة مرتفعة.
٥. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في إستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية لسلاسل الإمداد.
٦. تمحورت الاهتمامات المعاصرة لإدارة المشاريع الإستراتيجية بأبعاد وعوامل تفوق تتمثل بالوقت والموارد ومراقبة التكلفة والجودة والتركيز على خدمة احتياجات وتوقعات المستهلكين (الجمهور).
٧. تحسين قدرة إدارة التخطيط الإستراتيجي في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص واستغلال جوانب القوة وتحويل جوانب الضعف إلى قوة
٨. برزت أهمية إستراتيجية العمليات من خلال إعطائها بعداً إستراتيجياً في إطار تحقيق الأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم مما يعني أنها الأكثر وعياً بالقدرات المميزة لتقليل تكلفة سلاسل الإمداد والتوريد.
٩. إن الدراسة المنهجية لاستراتيجية العمليات تحقق القدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها المنظمة من خلال عمليات ذات بعد إستراتيجي تؤثر في إدارة المشاريع الإستراتيجية لتنفيذ سلال الإمداد المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة.

١٠. العمل على تطوير استراتيجيات العمليات لتساعد على كشف إمكانات العمليات وتوجيه القدرات بما يضمن إنجاز أهداف العمليات اللوجستية من سلاسل الإمداد والتي تدعم إدارة المشاريع الاستراتيجية.
١١. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركيز استجابة عينة الدراسة في الموافقة والموافقة بشدة على محاور الدراسة الثلاث الرئيسية.

ثانياً: توصيات ومقترحات:

أولاً: أهمية اعتماد نموذج استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية بشكل مخططات تقيم في ضوءها أنشطة استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية لعمليات سلاسل الإمداد والتوريد.

ثانياً: ففقدرة إدارة المشاريع الإستراتيجية لا يمكن إن تتم بمعزل عن تحليل تلك المتغيرات وتشخيص طبيعة كل عنصر من هذه المتغيرات والذي لا يمكن إن يتم إلا من خلال استراتيجية العمليات وأولوية الأهداف في عمليات تنفيذ سلاسل الإمداد والتوريد.

ثالثاً: العمليات قد تؤثر في إدارة المشاريع الإستراتيجية لذا يوصي الباحثون بضرورة اكتشاف وتشخيص هذه العناصر بدقة ودراسها إلى جانب هذه المتغيرات وعناصرها وتحديد وتشخيص تأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية في التخطيط لعمليات سلاسل الإمداد.

رابعاً: محاولة تسخير مؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية (الزمن الكلفة الجودة المستهلك (الجمهور) والموارد من خلال الآراء في الموافقة والموافقة بشدة وذلك من خلال إتاحة فرص التعبير الحقيقي حول كيفية تحقيق إستراتيجية عمليات للخدمات والمنتجات بما يفيد الشركة وينسجم مع تصوراتها المستقبلية ويخفض من تكلفة سلسلة الإمداد الإجمالية.

خامساً: متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي بالإمكان استعمالها لكونها تشغل أكثر العناصر أهمية من خلال ترابطها المنطقي مما يعزز قوتها التأثيرية على قوة سلسلة الإمداد.

سادساً: العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الإستراتيجي والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها وضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الإستراتيجي وأليات تفعيله في المشاريع وضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل في العديد من مهام سلاسل الإمداد.

سابعاً: دعم أنشطة التطوير وتنشيط أساليب البحث العلمي وفتح المجال أمام الباحثين للحصول على المخصصات المناسبة من أجل تجسيد وتفعيل مبادئ الإبداع، والتوجه نحو زيادة المعرفة وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها مثل هذه الشركات.

ومن بين ما تم توصيته لتحقيق ذلك الاهتمام بما يأتي:

١. تدعيم استراتيجية المنافسة وتلافي مبدأ التكلفة الأقل من خلال تخفيض تكلفة سلسلة التوريد.
٢. إنشاء وحدة مستقلة يلقي على عاتقها الحصول على المعلومات من السوق لغرض تطوير أفكار إبداعية لتطوير الخدمات المنتجات من سلاسل التوريد.
٣. دراسة مبدأ إستراتيجية المنافسة على أساس التميز بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة.

الخاتمة:

إن توجهات المملكة العربية السعودية لزيادة مساهمة الشركات في إجمالي الناتج المحلي ودعم وتعزيز وتطوير قدرات الأعمال والتركيز على الابتكار ويظهر ذلك جلياً في مستهدفات الرؤية الطموحة ٢٠٣٠ م للمملكة العربية السعودية التي من ضمن خططها وإستراتيجياتها دعم المشروعات الإستراتيجية إذ إن مثل هذه المشاريع تعمل على خلق الوظائف ودعم الاقتصاد على حد سواء، لكن نجد أن شدة المنافسة تزداد سواءً من الشركات المحلية أو الأجنبية. إذ إن المملكة تحاول جذب الاستثمارات الأجنبية أيضاً مما يخلق تحديات كبيرة أمام تنافسية المشاريع المحلية ويجبرها على التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل لاقتناص الفرص وتحييد التهديدات لكي تحافظ على استمراريتها ونموها وتواجه المنظمات في سعيها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية عدد من المعوقات التي يصعب تخطيها دون إعادة النظر في سلوكها التنظيمي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتبني التوجهات والممارسات التي من شأنها توجيه المنظمة وجهتها السليمة والسير بخطى رشيدة لإدراك سبل الكفاءة والفاعلية التي ترفع من أدائها وتمكنها من تحقيق المنظمات في المملكة العربية السعودية لأهدافها وتجاوز منافسيها. ولعل التوجهات الأكثر شيوعاً ساعية إلى تحسين أدائها تلك المتعلقة بأثارها بتوجهاتها الإستراتيجية التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات في المملكة العربية السعودية عالي الإيجابية بوصفها مجموعة من الطرق التي تقوم المنظمة بموجها بتعزيز نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص السوقية المتاحة لديها، وتقليل نقاط ضعفها، وتجنب التهديدات التي تواجهها ومن أمثلة هذه التوجهات الإستراتيجية التوجه السوق، والتوجه الريادي والتوجه التكنولوجي والتوجه بالعلامة التجارية والتوجه نحو العملاء، وإذ تشترك المنظمة مع غيرها من المنظمات في سلسلة التوريد التي يتم عبرها تدفق الموارد بين المنظمات وشركائها منذ لحظة وصول المواد الخام للمصنع، مروراً بتصنيعها، وانتهاءً بوصولها إلى المستهلك النهائي، فقد تزايد الاهتمام بممارسات إدارة سلسلة التوريد وبأداء سلسلة التوريد الذي يصف كفاءتها وفعاليتها استراتيجياً وبث روح المنافسة في السوق عبر الأفكار والمنتجات الريادية التي تطرحها في السوق، ونشر الوعي بين الشركات المنافسة والمستهلكين على حد سواء، الأمر الذي يرفع من مستوى قطاع التصنيع في المملكة والتركيز على جودة المنتجات.

المراجع والمصادر المقترحة

المراجع العربية:

١. الشعار، إسحق ٢٠١٤ أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد للأداء لتشغيلي في الصناعات الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم:
٢. الشوابكة، روان عودة ٢٠١٨ التوجهات الإستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط لرأس المال الفكري.
٣. أبو ضيف الله، م والشعار ٢٠١٧ أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية.
٤. أحمد محمد مختار ومحمد هدى علي ٢٠١٩ الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة.
٥. إدارة التكلفة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت.
٦. أرتيمة، ٢٠٠٦ تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية.
٧. أشرف أنور شويخ ٢٠١٥ دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية.
٨. آمنه بوارشي بنت مرة ٢٠٠٥ م توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة.
٩. إياد على الجيني ٢٠١١ م دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي.
١٠. بني حمدان/ خالد محمد ٢٠٠٩ ووائل إدريس الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
١١. بوقليلة ودوداي رزيقة ٢٠١٧ واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
١٢. بوبكر هشام ٢٠١٦ التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد.
١٣. جعفر يونس إبراهيم ٢٠١٧ أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.
١٤. حليلة ٢٠١٦ أثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات.
١٥. حمدان خالد محمد ووائل محمد ٢٠٠٧ الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر.
١٦. حمود غيث ٢٠١٩ أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
١٧. سائد حسن يوسف ٢٠١١ "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية"

١٨. شلح فؤاد محمد ٢٠٢٠ دور التكافل بين نظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج ومداخل.
١٩. عبيدي أمل ٢٠٠٩ أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع.
٢٠. مروان وشراب سائد ٢٠١٢ التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة.
٢١. منصور كاسر ٢٠١٠ إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائق الكمية.

المراجع الأجنبية:

1. Albert Porter. 2009: Operation Management second ed Published by Ventus Publishing Aps.
2. Ashley S. Johnson 2006 Project Management and Business Processes A look at strategy structure processes and projects.
3. Hanuni A. 2018 Impact of Strategic Planning on SMEs Performance and Survival in Palestine. Unpublished Master Thesis.
4. Gassama B. 2020 The Impact of Strategic Planning Practices on Sem's Survival and Growth: Evidence from Industrial Sector in Jordan.

الملاحق

نموذج الاستبانة

"أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية"

من أجل الوقوف على دراسة (أثر التخطيط الإستراتيجي للاستثمار على سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية) تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل مورداً مهماً في إتمام تلك الدراسة لذلك أرجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبانة بشكل سري وأيضاً سيتم عمل دراسة إحصائية للنتائج.

أخيراً، نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في إثراء البحث العلمي ببلادنا.

إعداد الطلاب:

اسم الطالب	المنصب	الرقم الجامعي
بندر خالد الغامدي	قائد المجموعة	٢٢٢٠٠١٣٢٠
فيصل معيض الشريف	عضو	٢٢٢٠٠١٨٧٠
جميلة زاهر البكري	عضو	٢٢٢٠٠٤٨٣

إشراف الدكاترة:

اسم الدكتور	المنصب
د. وليد عبد الجواد سليمان صديق	دكتور
د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن	دكتور

٢٠٣٠م

المتغيرات الديموغرافية:

أولاً: البيانات الشخصية:

الاسم	الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	أنثى	

ثانياً: بيانات العمر:

الفئة العمرية	اقل من ٣٠	٣١ - ٤٠ سنة	٤١ - ٥٠ سنة	٥١ - ٦٠ سنة	أكثر من ٦٠ سنة

ثالثاً: بيانات المؤهل التعليمي:

المؤهل الدراسي	ثانوي	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

رابعاً: البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

الإدارة - القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	

خامساً: بيانات سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	سنة إلى ٥ سنوات	٦ - ١٠ سنوات	١١ - ١٥ سنة	١٦ - ٢٠ سنة	أكثر من ٢١ سنة

برجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية بدقة لتحقيق درجة الاستفادة المرجوة:

المحور الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للاستثمار في قطاع سلاسل التوريد كمدخل لتحقيق التنمية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف المشتركة في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية:

م	العبارة	درجة الموافقة			
	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
١	تنبثق أهداف المشروع من رسالته التي يؤمن بها.				
٢	تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمشروع بشكل فاعل.				
٣	تحرص الشركة على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والالتزام مع الموردين.				
٤	تشرك الشركة المورد في الرؤية المستقبلية وتعمل معاً على تطوير الأداء المشترك.				
٥	تعمل الشركة على استمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة.				
٦	تحرص الشركة على حصول أرباح ومنافع متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد.				

المحور الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وخلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	ساعد التخطيط الإستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لسلاسل التوريد لدى العاملين.					
٢	هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل يتلاءم مع ممارسات إدارة سلسلة التوريد.					
٣	ممارسات سلاسل الإمداد زيادة أعداد المشتريين لمنتجات الشركة بشكل أكبر من مثيلاتها.					
٤	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد الأسواق المستهدفة لمنتجات الشركة.					
٥	ممارسات سلاسل الإمداد تزيد من فرص إيجاد مستخدمين جدد.					
٦	ممارسات سلاسل الإمداد تساهم في زيادة أعداد العملاء واستقطاب زبائن جدد.					

المحور الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف

الإستراتيجية لسلسلة التوريد كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	يقوم المشروع باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.					
٢	تحرص الشركة على شفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية بين الشركة والوسطاء والموزعين.					
٣	يؤمن العاملون المشروع بأن الإنجاز بشكل سريع يجعله قادراً على مواجهة المنافسين.					
٤	تحرص الشركة على إيجاد روابط شخصية مع العميل تخدم الهدف التسويقي على المدى البعيد.					
٥	ممارسات سلاسل الإمداد تسهل عملية المنتجات في منافذ التوزيع.					
٦	ممارسات سلاسل الإمداد تقلل تكاليف التسويق لمنتجات الشركة.					