

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

دور إدارة الجودة في تحسين كفاءة سلاسل التوريد والإمداد في شركة  
فارما الطبية لصناعة الأدوية بالرياض

أسم الطالب

بدرون عبد المجيد محمد عبدالصمد.

222001426

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2020

## جدول المحتويات

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....               |
| 4  | 1.1. المقدمة: .....                                      |
| 5  | 2.1. مشكلة الدراسة .....                                 |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                    |
| 5  | 2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي .....                  |
| 5  | 3.1. أهمية الدراسة .....                                 |
| 5  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                         |
| 5  | 2.3.1. على المستوى التطبيقي: .....                       |
| 6  | 4.1. أسئلة الدراسة .....                                 |
| 6  | 5.1. أهداف الدراسة .....                                 |
| 6  | 6.1. فرضيات الدراسة .....                                |
| 6  | 7.1. نموذج الدراسة .....                                 |
| 7  | 8.1. منهجية الدراسة .....                                |
| 7  | 9.1. الدراسة الميدانية .....                             |
| 7  | 10. مخطط المشروع المقترح .....                           |
| 8  | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                  |
| 9  | 2. 1. المقدمة: .....                                     |
| 9  | 2.2. المتغير المستقل .....                               |
| 9  | 3.2. المتغير التابع ع .....                              |
| 9  | 4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع ..... |
| 10 | 5.2. الخاتمة .....                                       |
| 10 | قائمة المراجع .....                                      |

- جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                          | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------------|------------|
| الشكل (1) | نموذج الدراسة<br>(الباحث، ٢٠٢٥)      | 8          |
| الشكل (2) | ملخص تصميم الدراسة<br>(الباحث، ٢٠٢٥) | 9          |
| الشكل (3) |                                      |            |
| الشكل (4) |                                      |            |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

مع تطور بيئة الأعمال وزيادة تعقيد العمليات، أصبحت الشركات تواجه صعوبات واضحة في جعل سلاسل التوريد أكثر كفاءة وقدرة على التكيف مع تغيرات السوق، واحدة من أبرز المشكلات التي تؤثر على أداء هذه السلاسل هي ضعف إدارة الجودة عبر مختلف مراحل سلسلة الإمداد، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة التوريد، ارتفاع التكاليف، وزيادة معدلات الأخطاء والهدر. هذا الواقع يدفع نحو ضرورة التعمق في فهم دور إدارة الجودة كأداة لتحسين كفاءة سلسلة التوريد وضمان استدامتها.

تناولت بعض الدراسات مثل دراسة (الرفاعي، ٢٠١٦) العلاقة بين الجودة وكفاءة سلاسل التوريد التي أثبتت أن تطبيق أنظمة الجودة مثل ISO 9001 وستة سيغما (Six Sigma)، يساهم في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل وقت التسليم. كما أشار (النويصر، غوش، وشمسي، 2023 ص ٣١) إلى أن الجودة تعزز من مرونة سلسلة الإمداد في مواجهة الأزمات. ودعمت العديد من الدراسات الأخرى فكرة أن تكامل الجودة مع إدارة التوريد يؤدي إلى تحسين العلاقات مع الموردين وتقديم منتجات ذات جودة أعلى. رغم هذه الإسهامات، لا تزال هناك فجوات في الفهم المتكامل لدور الجودة في جميع عناصر سلسلة الإمداد.

على الرغم من تعدد الدراسات التي ربطت بين الجودة وسلاسل التوريد، إلا أن أغلبها ركّز على الجوانب الفنية فقط، متجاهلاً الأبعاد الاستراتيجية والتكامل التنظيمي بين أقسام الجودة والإمداد. كذلك، فإن معظم الأبحاث تناولت منظمات صناعية دون التوسع في قطاعات أخرى مثل الخدمات أو سلاسل الإمداد في القطاع الصحي. كما أن التداخل بين الأنظمة مثل Six Sigma و Lean مع إدارة التوريد لم يُدرس بشكل كافٍ في السياق الخليجي او العربي بشكل عام، مما يشير إلى فجوة نظرية وتطبيقية تستحق البحث.

يستهدف هذا البحث صناع القرار في المؤسسات، ومديري الجودة والتوريد، والباحثين المهتمين بالإدارة التشغيلية. وتكمن أهمية المشكلة في تأثيرها المباشر على رضا العملاء، وخفض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية. إذ أن الفشل في إدارة الجودة ضمن سلسلة الإمداد لا يؤدي فقط إلى فقدان الكفاءة، بل يعرض المنظمة لمخاطر متعددة كالتأخير، وخلل في المنتجات، وتدهور السمعة السوقية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

مع تزايد تعقيد سلاسل التوريد وتوسعها الجغرافي، باتت المؤسسات تواجه صعوبات حقيقية في تحقيق التناغم بين جودة العمليات والمنتجات من جهة، والكفاءة التشغيلية من جهة أخرى. كثير من المؤسسات تُهمل تضمين معايير الجودة في العمليات اللوجستية والتوريدية، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق، وتكرار الأخطاء، وارتفاع التكاليف.

## 2. فجوات على المستوى النظري:

تُظهر الأدبيات قلة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة كعنصر متكامل ضمن سلسلة الإمداد، حيث ركزت غالبية الأبحاث على الجودة في الإنتاج فقط. كما أن هناك ندرة في الدراسات التي دمجت بين الأدوات الإدارية الحديثة مثل Six Sigma وLean مع استراتيجيات التوريد.

## 3. فجوات على المستوى التطبيقي:

على مستوى التطبيق، كثير من المؤسسات لا تدمج فرق (مجموعة) الجودة مع فرق سلسلة التوريد في القرار والتخطيط، مما يحد من فعالية الحلول المطبقة. كذلك، يفتقر كثير من القطاعات خصوصاً في الدول العربية إلى نماذج عملية تربط الجودة بأداء سلسلة الإمداد. (احمد، خشبة، سمعان، 2021)

## وهنا يطرح السؤال الرئيسي للبحث:

كيف تؤثر إدارة الجودة على تحسين كفاءة سلاسل التوريد والإمداد؟

## 1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يتناول تحديات حقيقية تواجه شركات الادوية في الوقت الحالي، حيث تشكل إدارة سلاسل التوريد عنصراً أساسياً في نجاحها. وتزداد هذه الأهمية مع تعقد البيئة التشغيلية وضرورة تبني حلول مبتكرة تعتمد على مفاهيم الجودة الشاملة لتحسين الأداء التشغيلي وخفض التكاليف، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة وتقلبات السوق.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

يسعى هذا البحث إلى سد فجوة بحثية مهمة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالعلاقة التبادلية بين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد، من خلال تطوير إطار نظري متكامل يربط بين هذين المجالين، مما يساعدنا في إثراء المعرفة العلمية وتوفير أساساً نظرياً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تمثل نتائج هذا البحث قيمة عملية كبيرة للمؤسسات التي تسعى لتحسين أدائها التشغيلي. وتشمل التوصيات أفكاراً عملية يمكن أن تحسن كفاءة سلاسل التوريد، وذلك عبر تطبيق مبادئ الجودة في كل مراحل العمل، من التخطيط وحتى التوزيع.

## 1.1. أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي:

- كيف تؤثر إدارة الجودة على تحسين كفاءة سلاسل التوريد والإمداد في شركة فارما الطبية لصناعة الأدوية بالرياض؟

### الأسئلة الفرعية:

1. ما هي إجراءات أو أساليب إدارة الجودة التي يتم تطبيقها حالياً في سلسلة التوريد والإمداد في شركة فارما الطبية؟
2. كيف يساهم تطبيق معايير الجودة في خفض التكاليف وتقليل الهدر داخل سلسلة التوريد والإمداد؟
3. ما هو أثر دمج أنظمة الجودة مثل ISO 9001 و Six Sigma على تحسين العمليات التشغيلية والتسليم؟
4. ما العلاقة بين تحسين الجودة ورضا الموردين والعملاء في سلسلة التوريد؟
5. ماهي أبرز التحديات التي تواجهها الشركة في تطبيق معايير الجودة الشاملة ضمن سلسلة الإمداد والتوريد؟

## 1.2. أهداف الدراسة

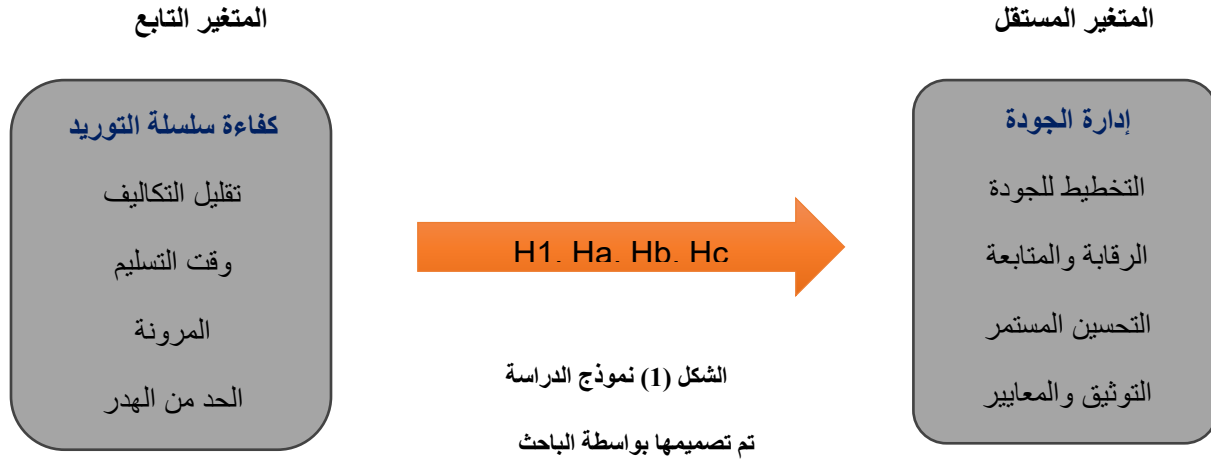
1. تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة على كفاءة سلسلة التوريد في القطاع الدوائي.
2. معرفة مدى دور معايير الجودة في تقليل التكاليف وتحسين الأداء التشغيلي.
3. دراسة العلاقة بين مستوى الجودة ورضا كل من الموردين والعملاء داخل سلسلة الإمداد.
4. التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في سلسلة الإمداد.
5. طرح بعض التوصيات العملية التي تساعد على تحسين التكامل بين إدارة الجودة وسلسلة التوريد داخل الشركة

## 1.3. فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة سلسلة التوريد والإمداد نتيجة مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. يسهم دمج أنظمة الجودة الحديثة، مثل ISO 9001 و Six Sigma، في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الأخطاء والهدر ضمن سلسلة التوريد والإمداد.
3. تؤثر ممارسات إدارة الجودة بشكل إيجابي ومباشر على مستوى رضا الموردين والعملاء ضمن سلسلة الإمداد.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى التنسيق بين فرق الجودة والإمداد ومرونة سلسلة التوريد واستجابتها للتغيرات وقدرتها على المنافسة

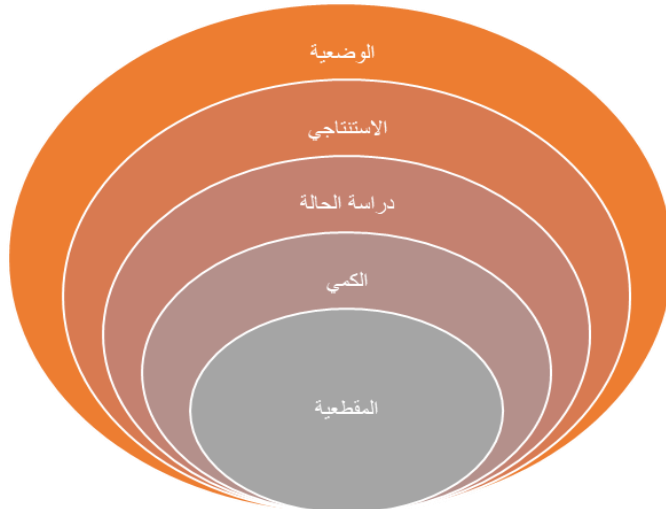
#### 1.4. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات الدراسة والفرضيات الدراسة كما يلي:



#### 1.5. منهجية الدراسة:

- فلسفة الدراسة: الوضعية.
- منهج الدراسة: الاستنتاجي.
- استراتيجية الدراسة: دراسة الحالة.
- نوع الدراسة: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- 



الشكل 2: ملخص تصميم الدراسة

المصدر (الباحث)

## موجز عن المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية:

شركة فارما الطبية هي شركة سعودية كبرى متخصصة في صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية. مقرها في الرياض وتصنع أدوية لعلاج أمراض مثل السكري والضغط والبرد والحساسية، بالإضافة إلى المطهرات الطبية.

حصل مصنعها على شهادة الجودة العالمية (GMP) سنة 1998، مما يضمن أن أدويتها آمنة وفعالة وأن منتجاتها مسجلة في دول خليجية وعربية كثيرة، وتخطط للتوسع في أوروبا وأمريكا.

يتضمن مصنع شركة فارما الطبية في الرياض أربعة طوابق كبيرة مصممة لتلبية معايير صناعة الدواء العالية، وبداخل هذا المصنع توجد مناطق إنتاج خاصة معزولة ومعقمة بالكامل، حيث تعمل آلات حديثة على تصنيع الأدوية بدقة عالية. وتتحكم أنظمة رقمية ذكية في كل ظروف التشغيل مثل درجة الحرارة والرطوبة، لضمان ثبات جودة المنتجات.

بجانب خطوط الإنتاج، توجد مختبرات متطورة لفحص المواد الخام والأدوية النهائية، يعمل فيها فريق مراقبة الجودة باستمرار للتأكد من مطابقة كل منتج للمواصفات. كما يدعم المصنع مستودعات آلية بالكامل تستخدم روبوتات لتنظيم التخزين، مما يقلل الأخطاء البشرية. (الرياض فارما، ٢٠٢٤)

## موجز عن منهجية البحث:

• فلسفة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية التي تعتمد على البيانات القابلة للقياس والتحليل العلمي للوصول إلى نتائج موضوعية، حيث يتم قياس العلاقة بين إدارة الجودة وكفاءة سلاسل التوريد في شركة فارما الطبية.

• منهج الدراسة:

تم اختيار المنهج الاستنتاجي، حيث يبدأ البحث من النظريات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الجودة وسلاسل التوريد، ثم يتم اختبار هذه العلاقة ميدانيًا داخل الشركة للتحقق من مدى انطباقها على الواقع العملي.

- استراتيجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة، إذ تم اختيار شركة فارما الطبية كنموذج تطبيقي لتحليل أثر إدارة الجودة على كفاءة سلسلة التوريد في القطاع الدوائي.

- نوع الدراسة:

الدراسة ذات طابع كمي مدعوم ببيانات نوعية، حيث يتم الاعتماد على:

- الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من موظفي قسمي الجودة وسلاسل التوريد، وتشمل أسئلة مغلقة لقياس مدى تطبيق ممارسات الجودة وتأثيرها على كفاءة التوريد من حيث تقليل الأخطاء وخفض التكاليف وتحسين زمن الاستجابة.
- مقابلة شبه منظمة مع خبير في سلاسل التوريد الدوائية للحصول على معلومات إضافية تساعد على تفسير النتائج الكمية.
- تحليل تقارير الجودة والوثائق التشغيلية للشركة للفترة ما بين 2020 و2021 لدعم النتائج الميدانية وربطها بالسياق الفعلي للشركة.

- الأفق الزمني:

الدراسة مقطعية (Cross-sectional)، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها في فترة زمنية واحدة لقياس الوضع الحالي دون امتداد زمني طويل.

- طرق التحليل:

سيتم تحليل بيانات الاستبيانات باستخدام الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لاستخلاص النتائج العامة. كما سيتم تحليل البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات والوثائق باستخدام تحليل المحتوى لتحديد الأنماط والموضوعات الرئيسية وربطها بالنتائج الكمية.

## 1.6. الدراسة الميدانية

أجرى عبدالحفيظ (2024) دراسة ميدانية تحدثت عن أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على جودة الخدمات الدوائية في عدد من شركات الأدوية المصرية. جاءت هذه الدراسة استجابةً للحاجة إلى تحسين أداء سلاسل الإمداد في القطاع الدوائي، باعتبارها محورًا أساسيًا لضمان جودة المنتجات التي تصل إلى المستهلك النهائي. وقد ركزت الدراسة على أهمية دمج ممارسات الجودة والاستدامة البيئية داخل إدارة سلسلة التوريد لما لها من دور مباشر في تعزيز كفاءة العمليات وتحسين مستوى الخدمة.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وُجّه إلى مجموعة من الموظفين في شركات الأدوية. تضمن الاستبيان مجموعة من المحاور التي تقيس مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء مثل اختيار الموردين وفق معايير الجودة، إدارة المخلفات بشكل سليم، والالتزام بطرق نقل وتخزين الأدوية بطريقة آمنة. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام تحليل التباين (ANOVA) لقياس طبيعة العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد وجودة الخدمات الدوائية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وجودة الخدمات في الشركات الدوائية. وأوضحت النتائج أن الشركات التي تطبق ممارسات الجودة بشكل متكامل في إدارة التوريد والإمداد تحقق مستوى أعلى من رضا العملاء وتقل لديها المشكلات التشغيلية المرتبطة بالدواء. كما أظهرت النتائج الإحصائية أن العلاقة كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(p > 0.05)$ ، مما يؤكد موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تطوير استراتيجيات إدارة الجودة داخل القطاع الدوائي.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في البحث الحالي حول دور إدارة الجودة في تحسين كفاءة سلاسل التوريد والإمداد بشركة فارما الطبية بالرياض، إذ تؤكد النتائج السابقة أهمية دمج ممارسات الجودة داخل جميع مراحل سلسلة الإمداد. كما يمكن تبني نفس المنهجية من خلال تصميم استبيان مشابه يتناسب مع بيئة العمل في السعودية، وتحليل النتائج لقياس مستوى كفاءة سلسلة التوريد وجودة الخدمات الدوائية. وبالتالي، تُعد هذه الدراسة مرجعًا تطبيقيًا يمكن البناء عليه لتطوير إطار عمل يساعد الشركات على تحسين أدائها التشغيلي وتعزيز جودة خدماتها.

أجرى البابا (2019) دراسة ميدانية بعنوان “أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي – دراسة حالة شركة المتحدة للصناعات الدوائية”، وهدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على كفاءة سلسلة التوريد، وتحقيق رضا العملاء، وجودة العمليات التشغيلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان التي وُزعت على عينة مكونة من (114) فردًا موزعين على ثلاث فئات: موظفين، إداريين، وزبائن. كما تم دعم النتائج بتحليل وثائق الأداء خلال الفترة من 2018 إلى 2020. أظهرت النتائج أن تطبيق نظام ISO 9001:2015 ساهم في تحسين كفاءة سلسلة التوريد بنسبة 25%، وتقليل الأخطاء التشغيلية بنسبة 30%.

## 1.7. مخطط المشروع المقترح

الهيكل المقترح للمشروع هو:

|                                                                              |                             |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| مقدمة الدراسة- مشكلة الدراسة- أهمية الدراسة-<br>أسئلة الدراسة- أهداف الدراسة | الفصل الأول : الإطار العام  |
| الدراسات السابقة لمفاهيم إدارة الجودة سلاسل<br>الإمداد                       | الفصل الثاني :الإطار النظري |
| المجتمع والعينة، أدوات لتحليل الإحصائي..                                     | الفصل الثالث : المنهجي      |
| تحليل البيانات، اختبار الفرضيات                                              | الفصل الرابع : النتائج      |
| التوصيات المقترحة للبحث                                                      | الفصل الخامس : الخاتمة      |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

**2.1. المقدمة:**

**2.2. المتغير المستقل**

**2.3. المتغير التابع**

**2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع**

**2.5. الخاتمة**

حالفاعي، م. (2016). أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات (الطبعة الرابعة). دار الكتب والوثائق القومية. <https://dr-mamdouhrefaiy.com/1002.pdf>

النويصر، ن.، غوش، أ.، وشمسي، م. أ. (2023، سبتمبر). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(47)، 1-31. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-47/1.pdf>

أحمد، ع. م.، خشبة، ن. م. ف.، وسمعان، م. م. و. (2021). تأثير تكامل جودة سلسلة التوريد على براعة سلسلة التوريد بشركات قطاع الأعمال العام بالصناعات الدولية بمصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 45(4)، 111-134. [https://alat.journals.ekb.eg/article\\_239061.html](https://alat.journals.ekb.eg/article_239061.html)

الرياض فارما. (٢٠٢٤). شركة المنتجات الطبية والتجميلية المحدودة. الاسترداد بتاريخ ١٥ يوليو ٢٠٢٥، من الموقع التالي: <https://www.riyadhpharma.com/?lang=ar>

قنصوة، محمد. (٦ مايو ٢٠٢٣). كيفية عمل مخطط هيكل في الورد. (فيديو يوتيوب). تم الاسترجاع من :

<https://youtu.be/6M3gB85KP6Y?si=j038hQPET9tdFqtL>

[فيديو]. (SmartArt قنصوة، م. (بدون تاريخ). كيفية عمل مخطط هيكلي بكل سهوله في الورد )  
YouTube. <https://youtu.be/6M3gB85KP6Y>

عبدالحيظ، سيد هارون.(2024). إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأثرها على تحسين جودة الخدمات  
الدوائية المصرية. المجلة العربية لعلوم الإدارة، 12(2)، 15-32. تم الاسترجاع من :

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_203611\\_d2cf017cc0e9c0f0dab23875fad089ca.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://aja.journals.ekb.eg/article_203611_d2cf017cc0e9c0f0dab23875fad089ca.pdf?utm_source=chatgpt.com)

البابا، عبدالرحمن. (٢٠١٩). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في  
القطاع الدوائي (دراسة حالة – شركة المتحدة للمصناعات الدولية) [رسالة ماجستير]. الجامعة الافتراضية  
السورية: <https://tinyurl.com/ypd3zav6>

خالد، تقى.(٢٣ مارس ٢٠٢٢). أسئلة وفرضيات البحث العلمي. مكتبتك. تم الاسترجاع بتاريخ  
<https://tinyurl.com/2cuc596w> ١٥ يوليو ٢٠٢٥ من :

الأنصاري، ريم. (٢٨، مارس ٢٠٢٣). أسئلة البحث العلمي. دراسة لخدمات البحث العلمي والترجمة.  
تم الاسترجاع في ١٥ يوليو 2025، من :  
<https://drasah.com/Description.aspx?id=7576>

سعد، ييحب. (٣ أكتوبر ٢٠٢٤). فرضيات البحث العلمي: تعريفها، أنواعها، وأهميتها في البحث  
العلمي. دراسة لخدمات البحث العلمي والترجمة. تم الاسترجاع في ١٧ يوليو ٢٠٢٥ من :  
<https://drasah.com/Description.aspx?id=2034>

فرضية البحث العلمي.(١٦ فبراير ٢٠٢٢). اكاديمية bts للبحث العلمي والتطوير. تم الاسترجاع بتاريخ  
<https://tinyurl.com/yfcfpcwz> ١٨ يوليو ٢٠٢٥ من :