

**Midocean University**

**College of Management**

**Master of Business Administration**



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

**Prepared by:**

|          | <b>Student Name</b>    | <b>Position</b> | <b>ID Number</b> |
|----------|------------------------|-----------------|------------------|
| <b>1</b> | Bandar Khalid AlGhamdi | Team Leader     | 222001320        |
| <b>2</b> | Faisal Muidh Al-Sharif | Member          | 222001870        |
| <b>3</b> | Jamelah zaher Albakri  | Member          | 222000483        |

**Supervisor Professors:**

|          | <b>Professor Name</b>                     | <b>Position</b> |
|----------|-------------------------------------------|-----------------|
| <b>1</b> | Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq     | Professor       |
| <b>2</b> | Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan | Professor       |

**2023**

أثر التخطيط الاستراتيجي 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      |

اشراف الدكاترة:

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

٢٠٢٣ م

# فهرس المحتويات

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| ٢  | فهرس المحتويات                    |
| ٣  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| ٤  | أولاً: المقدمة                    |
| ٥  | ثانياً: مشكلة البحث               |
| ٧  | ثالثاً: أهداف الدراسة             |
| ٨  | رابعاً: أهمية البحث               |
| ٨  | الأهمية العملية                   |
| ٩  | الأهمية العلمية                   |
| ٩  | خامساً: فرضيات الدراسة            |
| ١٠ | سادساً: متغيرات الدراسة           |
| ١٠ | سابعاً: حدود ونطاق الدراسة        |
| ١١ | ثامناً: منهج الدراسة              |
| ١٢ | مصادر البحث                       |
| ١٢ | تاسعاً: الخاتمة                   |
| ١٣ | عاشراً: المراجع والمصادر المقترحة |
| ١٣ | المراجع العربية                   |
| ١٤ | المراجع الأجنبية                  |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويحتوي هذا الفصل على الإطار العام للدراسة في موضوع الدراسة والبحث كالآتي:

١. المقدمة.
٢. مشكلة الدراسة.
٣. أهداف الدراسة.
٤. أهمية الدراسة.
٥. فروض الدراسة.
٦. متغيرات الدراسة.
٧. حدود الدراسة.
٨. منهجية الدراسة.
٩. الخاتمة.
١٠. المصادر والمراجع المقترحة.

## أولاً: المقدمة:

تواجه منشآت الأعمال اليوم تغيرات سريعة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يحتم عليها الاهتمام أكثر فأكثر بالفكر الاستراتيجي الذي يعني إدراك مختلف عناصر هاتين البيئتين وتحليلهما، وكذلك قدرات المنشأة للاستفادة منها في بناء استراتيجيات 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 الجنسيات أو المنشآت الصغيرة والتي أضحت تعطى درجة كبيرة من الأهمية لسلاسل التوريد أو ما يطلق عليها سلاسل الامداد في سياق الأزمة المالية العالمية والتنمية الاقتصادية والتي تحتاج إلى التغيير، فالمنشآت جميعها أعادت تركيزها مرة أخرى تجاه إدارة سلاسل التوريد والامداد 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 تبنى 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 الاستراتيجية 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 الاستراتيجية 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 واستراتيجيات الأعمال لإبراز التفاعل بين إدارة التكلفة الاستراتيجية لسلسلة التوريد والممارسات الحديثة لإدارتها. وأصبح الاهتمام الكبير خلال الفترة الأخيرة بالتخطيط الاستراتيجي في المشاريع الاقتصادية بسبب المشاكل والتحديات غير المسبوقة التي تواجهها المشاريع في كافة المجالات فأغلبية المشاريع الكبيرة تستند إلى التخطيط الاستراتيجي للحفاظ على استمراريته ونموها لفترة طويلة من الزمن حيث أصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف حجومها 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 الى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه مما دفعها الى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها ان عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية روتينية يتم عملها بشكل سنوي من قبل رجل التخطيط بل هي أكثر تعقيدا واهمية 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 أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لربائنها وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن الشركات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة أن التخطيط الإستراتيجي له دور مهم وفعال في كل مشروع لأن 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 أن 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 توجهها نحو إقامة علاقات طويلة الأجل تتضمن تنسيق كافة الجهود الداخلية مع الشركاء الخارجيين تحت مفهوم إدارة سلسلة التوريد باعتباره نظاما 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 ٦ 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 أن 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 أن 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 إلى الحدود التنافسية، إلى فكرة ضرورة تضافر جهود كافة المنشآت التي تشترك في إنتاج منتج واحد، فإن دراسة العلاقات عبر الحدود التنظيمي أصبح تحديا جديدا للمحاسبة الإدارية، وأحد التحديات أيضا ما أشار إليه البعض خلال الفترة الأخيرة من أن المنافسة انتقلت من منافسة بين الشركات إلى منافسة بين سلاسل التوريد، مما يحتم على المحاسب الإداري أن يقوم بدورا هاما في خلق قيمة مضافة للعملاء عن طريق الإدارة الفعالة لهذا النوع الحديث من التحالفات. وإذا كان كل من ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية لسلسلة التوريد تعد مسببات استراتيجية رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الأعمال فإن الربط والتكامل بينهما من المتوقع أن يعزز ويدعم نفس الهدف بشكل أفضل وأشمل، وأن 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 الاستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من التساؤل 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 الاستراتيجية لسلسلة التوريد وأهم أدواتها وأهميتها في خلق ميزة تنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما هي أهم ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في خلق ميزة تنافسية كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
٤. هل التكاليف الاستراتيجية لسلسلة التوريد على دعم القدرة التنافسية كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال الصناعية في بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية؟
٥. هل يدعم الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية لسلسلة التوريد من القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام للبحث في تبيان أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة تكاليفها الاستراتيجية 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 الاستراتيجية 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 الاستراتيجية لسلسلة التوريد وتبيان دورهما في دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

٥. دراسة تطبيقية للتحقق من أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكلفة الاستراتيجية لسلسلة التوريد على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية المقيدة بالبورصة في المملكة العربية السعودية.
٦. الكشف عن دور إستراتيجية العمليات التخطيطية في تعزيز/تحسين إدارة كفاءة المشاريع الإستراتيجية في مستوى سلسلة التوريد.
٧. توضيح علاقة التخطيط الاستراتيجي من خلال مجالاته وأهدافه وتأثيرهما في إدارة المشاريع الإستراتيجية المحددة بالزمن والجودة والمستهلك الجمهور والكلفة والموارد
٨. وتنظيم العلاقة حسب اسبقية قوة التأثير بين مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع الإستراتيجية ذات لعلاقة.
٩. تحديد مستوى علاقة تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة المشروع.

#### رابعاً: أهمية البحث:

يكتسب موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع الاستراتيجية أهمية إستراتيجية انعكست بوضوح الى واقع عمل تلك الشركات الصناعية السعودية حيث تعرضت دراسات كثيرة لأهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد، ودراسات عديدة أخرى لإدارة التكلفة الاستراتيجية لسلسلة التوريد كل بصورة مستقلة، إلا أن القليل جداً منها تعرض لإطارين معاً الدولي تأسيساً على ما سبق يأتي بحثنا ليعالج أثر التخطيط الاستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد 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 الاستراتيجية العربية حول أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة تكاليفها الاستراتيجية 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 الاستراتيجية 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 اثراء المكتبة العلمية بمادة نظرية مهمة حول المشروعات في أثر التخطيط الاستراتيجي للاستثمار على سلاسل الامداد في المملكة العربية السعودية.
٣. تسهم الدراسة الحالية في توجيه الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات تتعلق بموضوع الدراسة.

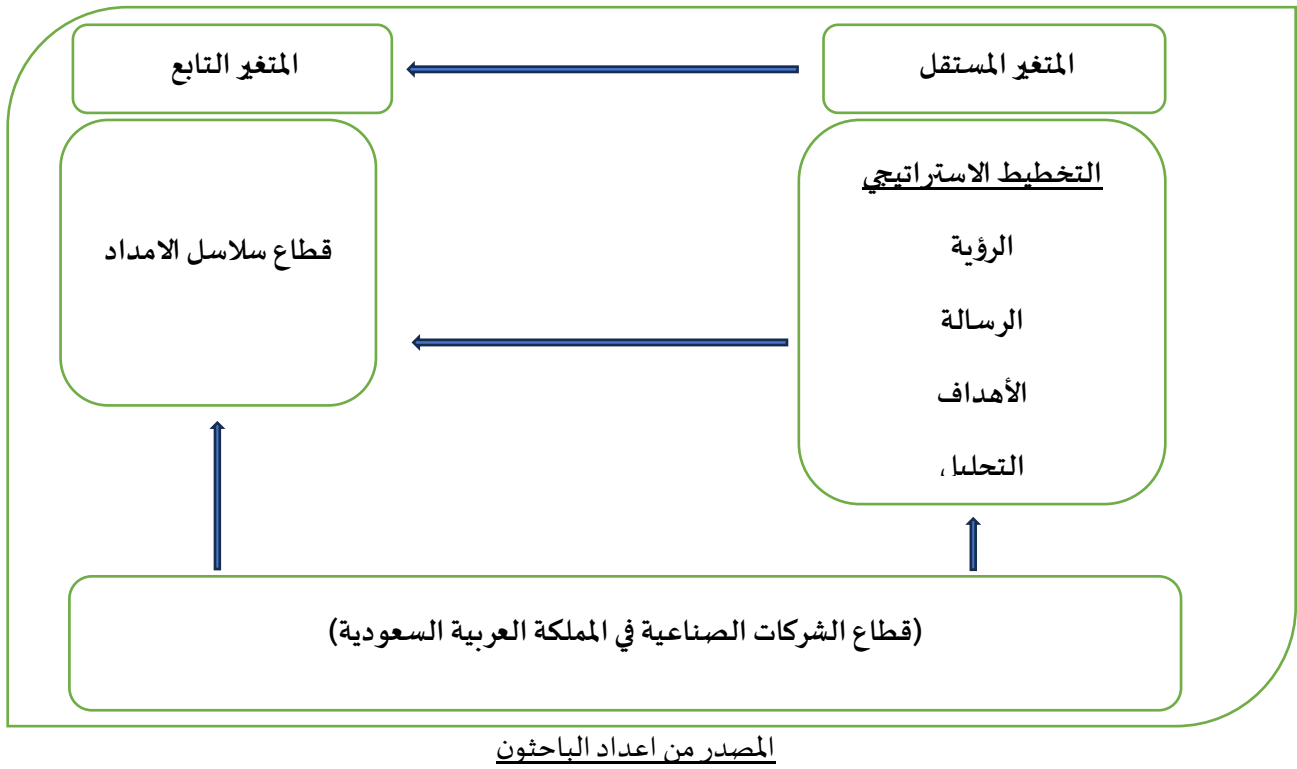
#### خامساً: فرضيات الدراسة:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للاستثمار في قطاع سلاسل التوريد كمدخل لتحقيق التنمية من خلال الرؤية والرسالة والاهداف 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 الاستراتيجية لسلسلة التوريد كمدخل لتحقيق التنمية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية السعودية.

سادساً: متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي

ثانياً: المتغير التابع: سلاسل الامداد والتوريد



سابعاً: حدود ونطاق الدراسة:

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

الشراكات الاستراتيجية 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 الاستراتيجية لسلسلة التوريد، وهي الأكثر ملائمة من وجهة نظر الباحث لإدارة التكاليف الاستراتيجية 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 الاستراتيجية الأخرى بخلاف ذلك تخرج عن نطاق الدراسة التطبيقية.

وأخيرا 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 الاستراتيجية 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

الاستراتيجية لسلسلة التوريد وأثر ذلك على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال في المملكة العربية

السعودية.

وسيستخدم الباحث في هذا الجزء على المنهج الوصفي.

- اشتقاق فروض للبحث بناء على دراسة وتحليل المجموعات الثلاث للدراسات السابقة، وسيعتمد الباحث هنا على المنهج التحليلي.

- إجراء الدراسة التطبيقية حيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، وأساليب التحليل الإحصائي الملائمة.

#### مصادر البحث:

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

#### تاسعاً: 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 واستراتيجياتها دعم المشروعات الاستراتيجية إذ إن مثل هذه المشاريع تعمل على خلق الوظائف ودعم الاقتصاد على حد السواء لكن نجد أن شدة المنافسة تزداد سواء من الشركات المحلية أم الأجنبية إذ إن المملكة تحاول جذب الاستثمارات الأجنبية أيضاً مما يخلق تحديات كبيرة أمام تنافسية المشاريع المحلية ويجبرها على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل لاقتناص الفرص وتحييد التهديدات لكي تحافظ على استمراريته ونموها وتواجه المنظمات في سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية 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 رشيقة لدراك سبل الكفاءة والفاعلية التي ترفع من سوية أدائها وتمكنها من تحقيقاً بين المنظمات في المملكة العربية السعودية لأهدافها وتجاوز منافسيها. ولعل التوجهات الأكثر شيوعاً ساعية إلى تحسين أدائها تلك المتعلقة لأثارها بتوجهاتها الاستراتيجية التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات في المملكة العربية السعودية عالى الإيجابية بوصفها مجموعة من الطرق التي تقوم المنظمة بمواجهتها بتعزيز نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص السوقية المتاحة لديها، وتقليل نقاط ضعفها، وتجنب التهديدات التي تواجهها ومن أمثلة هذه التوجهات الاستراتيجية التوجه السوق، والتوجه الريادي والتوجه التكنولوجي والتوجه بالعالمية التجارية والتوجه نحو الزبائن وإذ تشترك المنظمة مع غيرها من المنظمات في سلسلة التوريد التي يتم عبرها تدفق الموارد بين المنظمة 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.

## عاشراً: 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 الاستراتيجية 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- ارتيمة، 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 الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي.
- ١٠- بني حمدان/ خالد محمد ٢٠٠٩ وائل إدريس الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
- ١١- بو قليلة ودوداي رزيقة ٢٠١٧ واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ١٢- بوبكر هشام ٢٠١٦ التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد.
- ١٣- جعفر يونس إبراهيم ٢٠١٧ أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

- ١٤- حليمة ٢٠١٦ أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات.
- ١٥- حمدان خالد محمد ووائل محمد ٢٠٠٧ الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر.
- ١٦- حمود غيث ٢٠١٩ أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- ١٧- سائد حسن يوسف ٢٠١١ "التخطيط الاستراتيجي 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 الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة.
- ٢١- منصور كاسر ٢٠١٠ إدارة العمليات الإنتاجية الاسس 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.