

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر إدارة سلاسل الامداد الفعال وتحقيق الميزة التنافسية
التطبيق المقترح: الشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك)

أسم الطالب

أفنان محمد سعيد باوزير

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي 2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. منهجية الدراسة
13	1.9. الدراسة الميدانية
14	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
6	
17	2.1. المقدمة:
17	2.2. المتغير المستقل
17	2.3. المتغير التابع
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
18	2.5. الخاتمة
18	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في عالم الأعمال المتسم بالعولمة والتنافسية المتزايدة، لم تعد المنافسة بين المنتجات فحسب، بل تحولت إلى منافسة بين سلاسل الإمداد بكفاءة وفعالية. تُعد سلاسل الإمداد الشريان الحيوي للمنظمات الحديثة، حيث تمثل حلقة الوصل الاستراتيجية بين الموردين والعملاء، وتلعب دوراً محورياً في تحديد قدرة الشركة على خفض التكاليف، وضمان الجودة، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. وفي قطاع الصناعات الغذائية تحديداً، تتعاضد أهمية هذه السلاسل بسبب طبيعة المنتجات سريعة التلف والحاجة الماسة إلى الدقة في التوقيت والتحكم في الظروف البيئية خلال النقل والتخزين.

ضمن هذا الإطار، تبرز الشركة الوطنية للتنمية الزراعية "نادك" كدراسة حالة مثالية، حيث استطاعت أن تتحول من شركة محلية إلى واحدة من أكبر شركات الألبان المتكاملة في العالم. وقد كان لاستراتيجياتها المبتكرة في إدارة سلسلة الإمداد الدور الأبرز في صعودها وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة. فقد أدركت "نادك" مبكراً أن التحكم في كل حلقة السلسلة، من مصادر توريد المواد الخام وحتى وصول المنتج النهائي إلى يد المستهلك، هو السبيل الأمثل لضمان الجودة، وخفض التكاليف، وتمييز منتجاتها عن منافسيها.

لذلك، يأتي هذا البحث لاستكشاف الأثر العميق لسلاسل الإمداد الفعالة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للشركات، متخذاً من شركة "نادك" نموذجاً تطبيقياً. سيعمل البحث على تحليل الاستراتيجيات التي اتبعتها الشركة، مثل التكامل الرأسي الشامل، وبناء منظومة لوجستية ذكية، واستثمار أحدث التقنيات في مراقبة الجودة، وكيف ساهمت هذه الاستراتيجيات مجتمعة في تحقيق أهدافها التنافسية وترسيخ موقعها الريادي في السوق.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية عملية تسد فجوة في الأدبيات بين النظرية الإدارية والتطبيق الفعلي في السوق المحلية. كما تهدف إلى تزويد المدراء والباحثين بنموذج استرشادي يوضح كيف يمكن تحويل سلسلة الإمداد من مركز للتكلفة إلى سلاح استراتيجي يُحقق التفوق في السوق، مما يساهم في تعزيز الممارسات الإدارية الفعالة ويدعم مسيرة التنمية الاقتصادية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الإجماع النظري في الأدبيات الإدارية على أن كفاءة سلاسل الإمداد تمثل مصدراً حيوياً للميزة التنافسية، لا تزال هناك فجوة بين هذا الإدراك النظري وتطبيقه العملي في السياقات الاقتصادية المحددة. تتركز مشكلة هذه الدراسة في النقص الواضح في الأبحاث التطبيقية التي تفحص بشكل منهجي كيف تترجم الشركات الرائدة في منطقة الشرق الأوسط، وتحديداً في القطاع الغذائي الحساس بالمملكة العربية السعودية، مبادئ سلاسل الإمداد إلى ممارسات عملية تمنحها تفوقاً على منافسيها. يبرز هذا الأمر بشكل خاص في شركة "نادك"، التي تشكل نموذجاً غنياً للدراسة بسبب تبنيها استراتيجيات متكاملة ومبتكرة في سلسلة إمدادها، دون أن يحظى هذا النموذج بالتحليل الأكاديمي المتعمق الذي يربط بين هذه الممارسات والمزايا التنافسية المحققة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. العمومية وعدم التخصيص: تميل العديد من الدراسات النظرية إلى تعميم مفاهيم سلاسل الإمداد دون التطرق بشكل كافٍ إلى خصوصية القطاع الغذائي، الذي يتسم بمواده الخام والمنتجة سريعة التلف ومتطلبات الصحة والسلامة العالية. هناك نقص في الأطر النظرية التي تدمج بين نماذج الميزة التنافسية (كتميز المنتج أو قيادة التكلفة) وخصوصية إدارة سلاسل الإمداد في هذا القطاع.

2. نقص النماذج التكاملية: هناك حاجة إلى نماذج نظرية تربط بشكل واضح بين استراتيجيات سلسلة الإمداد المحددة (مثل التكامل الرأسي، والرقابة الصارمة على الجودة، واللوجستيات المبردة الذكية) وبين المؤشرات الملموسة للميزة التنافسية (كالحصصة السوقية، والولاء للعلامة التجارية، والمرونة التشغيلية) في سياق واحد متماسك.

3. التركيز على السياقات الغربية: تعتمد الكثير من الأدبيات المؤسسة على حالات دراسية وبيئات أعمال غربية، مما يخلق فجوة في فهم كيفية تطبيق وتكيف هذه النظريات في بيئات الأعمال في الشرق الأوسط، التي قد تختلف من حيث الظروف الجغرافية والمناخية والتنظيمية والثقافة الاستهلاكية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي (العملي)

1. ندرة دراسات الحالة المتعمقة: على الرغم من الإنجازات الملحوظة لشركة "نادك"، توجد ندرة في الدراسات التطبيقية التي توثق وتحلل الآليات الدقيقة لسلسلة إمدادها. كيف ساهم امتلاك المزارع ومصانع التعبئة بشكل مباشر في خفض التكاليف؟ كيف يتم قياس أثر نظام التوزيع المبرد على الحفاظ على جودة المنتج ورضا العملاء؟ هذه أسئلة تطبيقية تحتاج إلى إجابات مدعومة بتحليل.
2. عدم توثيق التحديات والحلول: غالباً ما تقدم التقارير السنوية للشركات صورة إيجابية، لكن هناك فجوة في توثيق التحديات العملية التي واجهتها "نادك" أثناء تنفيذ استراتيجيات سلسلة الإمداد الخاصة بها (مثل تحديات logistical التوزيع في المناطق ذات المناخ الحار، أو إدارة التقلبات في الإنتاج الزراعي) والابتكارات التي طورتها للتغلب على هذه التحديات.
3. جوة القياس الكمي: هناك حاجة إلى دراسات تطبيقية تحاول قياس الأثر الكمي لاستثمارات "نادك" في سلسلة الإمداد. على سبيل المثال، ما هي نسبة التوفير في التكاليف التي تحققت نتيجة لإنشاء مصنع العبوات البلاستيكية؟ وكيف انعكس إجراء 13 ألف اختبار جودة يومياً على تقليل المردودات وتعزيز سمعة العلامة التجارية؟

بناءً على مشكلة الدراسة والفجوات المذكورة أعلاه، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للبحث على النحو التالي:

كيف تُساهم استراتيجيات سلسلة الإمداد الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك)؟

1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها لسد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي لاستراتيجيات سلاسل الإمداد وأثرها على الميزة التنافسية، من خلال تحليل نموذج حي ومتميز في السوق المحلية. ولا تقتصر أهميتها على مجرد التوثيق، بل تمتد إلى تقديم رؤى قابلة للتعميم والاستفادة منها على نطاق واسع.

1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء الأدبيات المحلية والإقليمية: تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بأبحاث متخصصة في إدارة سلاسل الإمداد، والتي لا تزال محدودة مقارنة بالأدبيات الغربية، مما يسد جزءاً من الفجوة المعرفية في هذا المجال الحيوي.

2. تطوير النماذج النظرية: تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً متكاملًا يربط بشكل عملي بين نظريات الميزة التنافسية (كتميز المنتج وقيادة التكلفة) واستراتيجيات سلسلة الإمداد الملموسة (مثل التكامل الرأسي والرقابة على الجودة)، مما يمكن أن يكون أساساً لتطوير نماذج نظرية جديدة أكثر ملاءمة لبيئة الأعمال في المنطقة.

3. التوثيق الأكاديمي لنموذج ناجح: تقوم الدراسة بتوثيق تجربة "نادك" توثيقاً أكاديمياً منهجياً، يحولها من نجاح عملي إلى حالة دراسية يمكن تضمينها في المناهج التعليمية والبرامج التدريبية، لخدمة الأغراض التعليمية للأجيال القادمة من managers والباحثين.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. توفير نموذج استرشادي للشركات الأخرى: تقدم الدراسة خارطة طريق عملية للشركات العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات، وغيرها من القطاعات، تبين كيف يمكن محاكاة استراتيجيات "نادك" في التكامل الرأسي وبناء سلاسل إمداد مرنة وفعالة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام.
2. دعم متخذي القرار في شركة "نادك": تقدم النتائج تحليلاً مفصلاً لنقاط القوة في سلسلة التوريد الحالية، مما يمكن إدارة "نادك" من تعزيزها والبناء عليها. كما يمكن أن تسلط الضوء على مجالات محتملة للتطوير المستقبلي، مما يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة.
3. تعزيز الكفاءة الاقتصادية والأمن الغذائي: من خلال توضيح كيف تساهم سلاسل الإمداد الفعالة في خفض التكاليف وضمان جودة المنتج وتقليل الهدر، تقدم الدراسة أدلة عملية لدعم السياسات الوطنية التي تشجع الشركات على تبني مثل هذه الممارسات، مما يساهم في تعزيز الكفاءة الاقتصادية الشاملة ويدعم مسيرة تحقيق الأمن الغذائي.

1.4. أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي: كيف تُساهم استراتيجيات سلسلة الإمداد الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك)؟
- الأسئلة الفرعية:
 1. ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي تتبعها "نادك" في إدارة سلسلة إمدادها (التكامل الرأسي، إدارة الجودة، اللوجستيات)؟
 2. إلى أي مدى ساهمت استراتيجية التكامل الرأسي (امتلاك المزارع ومصانع التعبئة) في خفض التكاليف وضمان جودة المنتج؟
 3. كيف تؤثر أنظمة الرقابة على الجودة والشحن المبرد في تعزيز ولاء العملاء وتمييز العلامة التجارية لـ "نادك"؟
 4. ما هي التحديات التي واجهتها "نادك" في تطبيق استراتيجيات سلسلة الإمداد هذه، وكيف تغلبت عليها؟

1.5. أهداف الدراسة

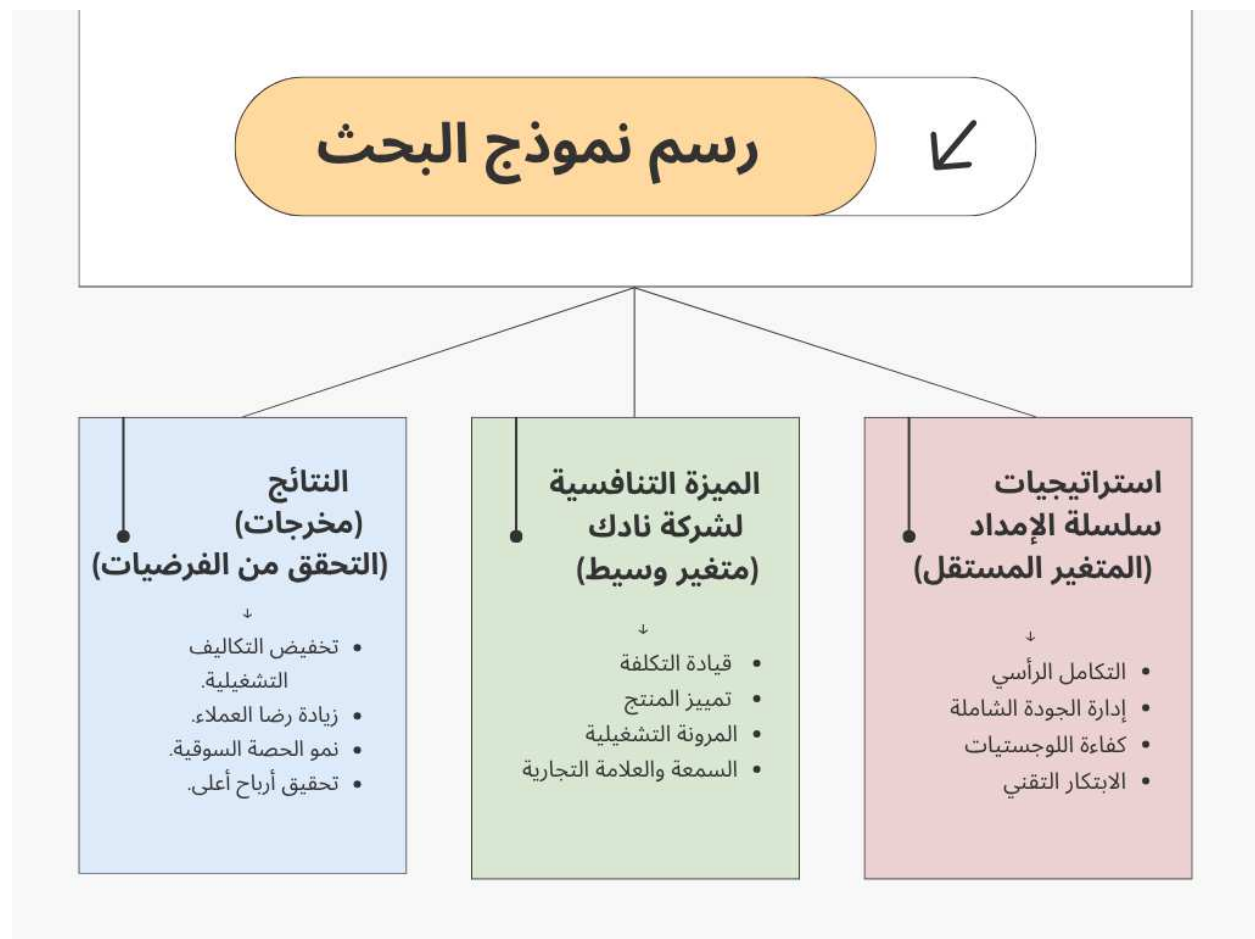
- الهدف الرئيسي: تحليل أثر استراتيجيات سلسلة الإمداد الفعالة على بناء وتعزيز الميزة التنافسية لشركة نادك.
- الأهداف الفرعية:
 1. تحديد وتصنيف استراتيجيات سلسلة الإمداد المطبقة في شركة نادك.
 2. قياس أثر استراتيجية التكامل الرأسي على تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج.

3. تقييم دور أنظمة الجودة واللوجستيات في تحقيق رضا العملاء وتمييز العلامة التجارية.
4. تحديد التحديات التشغيلية والاستراتيجية في تنفيذ هذه الاستراتيجيات وطرح الحلول المطبقة.

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التكامل الرأسي في سلسلة الإمداد وتحقيق قيادة التكلفة في شركة نادك.
2. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة الجودة الصارمة (كإجراء الآلاف من الاختبارات اليومية) وتحقيق تمييز المنتج وولاء العملاء.
3. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة شبكة التوزيع المبرد (اللوجستيات) وزيادة الحصة السوقية لمنتجات نادك سريعة التلف.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

سيتم هذا البحث المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهجين الوصفي والتحليلي:

1. المنهج الوصفي: لوصف استراتيجيات سلسلة الإمداد في نادك بشكل مفصل من خلال:

- تحليل المحتوى: للتقارير السنوية، وتقارير الاستدامة، والبيانات الصحفية، والموقع الإلكتروني للشركة.

2. المنهج التحليلي: لتحليل أثر هذه الاستراتيجيات من خلال:

- دراسة الحالة: التحليل المتعمق لبيانات الشركة.
- الاستبيانات: توزيع استبيانات على عينة من المدراء والموظفين في أقسام سلسلة الإمداد والعمليات والتسويق في نادك.
- المقابلات شبه المقننة: إجراء مقابلات مع عدد من صانعي القرار (مثل مدير سلسلة الإمداد، مدير الجودة) لفهم التحديات والاستراتيجيات بشكل أعمق.

1.9. الدراسة الميدانية

مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية المقترحة)

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية بشكل رئيسي على الشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك) في المملكة العربية السعودية. ستركز على مقرها الرئيسي ومراكز عملياتها الأساسية، مثل:

- مجمع حرض الصناعي: (يشمل مزارع الأبقار، مصانع الألبان، مصنع العصائر، مصنع العبوات البلاستيكية)
- مزرعة الجوف: (أكبر مزرعة زيتون عضوي في العالم).
- مراكز التوزيع الرئيسية في الرياض، جدة، الدمام.
- المختبرات المركزية للجودة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

البحث: أثر سلاسل الإمداد الفعالة في الميزة التنافسية (دراسة حالة: نادك)

الفصل الأول: المقدمة العامة للبحث

1.1 مشكلة الدراسة

1.2 أسئلة الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

2.1 مفاهيم سلاسل الإمداد

2.2 نظريات الميزة التنافسية

2.3 العلاقة بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات

3.1 منهجية البحث

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

3.3 أدوات جمع البيانات

3.4 نموذج البحث والفرضيات

الفصل الرابع: التحليل والنتائج (دراسة حالة: نادك)

4.1 تحليل استراتيجيات سلسلة إمداد نادك

4.2 اختبار فرضيات الدراسة

4.3 مناقشة النتائج

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

5.1 الخلاصة

5.2 التوصيات

5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

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

قائمة المراجع

القحطاني، عبد الله بن سعد. (2016). *إدارة العمليات وسلاسل التوريد: مدخل استراتيجي*. مكتبة الملك فهد الوطنية

. العبودي، فهد بن عبد الله. (2018). *إدارة سلاسل الإمداد: المفهوم والاستراتيجيات والتطبيقات*. دار الكتب الوطني.

الفايز، خالد بن عبد العزيز. (2020). "أثر كفاءة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية السعودية". *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (120)، 45-68.

المراجع الأولية (مصادر مباشرة)

تقارير الشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك):

الشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك). (2021). *تقرير الاستدامة 2021*. تم الاسترجاع من موقع نادك الرسمي.

الشركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك). (2022). *التقرير السنوي 2022*. تم الاسترجاع من موقع نادك الرسمي.

هذه التقارير تحتوي على بيانات رسمية عن الاستراتيجيات، الأداء المالي، المشاريع الجديدة، واستثماراتها في سلسلة الإمداد.

المقالات الصحفية والبيانات الإخبارية:

صحيفة الرياض. (2016، 18 ديسمبر). "البابطين: مصنع عبوات نادك يخفض التكلفة ويرفع الجودة". *الرياض*.

مقابلة مع الرئيس التنفيذي توثق أحد الابتكارات الرئيسية في سلسلة الإمداد.

صحيفة الاقتصادية. (2021، 15 مارس). "نادك تعلن عن تشغيل مشروع الطاقة الشمسية في حرض". *الاقتصادية*.

تغطية لاستراتيجية الشركة في خفض التكاليف التشغيلية عبر الاستدامة

وكالة الأنباء السعودية (واس). (2020). "نادك تحصد جائزة الجودة للمرة العاشرة". تم الاسترجاع من موقع الوكالة.

المراجع الأجنبية

Chopra, S., & Meindl, P. (2022). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (8th ed.). Pearson Education.

- Christopher, M. (2023). *Logistics & Supply Chain Management* (6th ed.). .6
Pearson Education.
- Porter, M. E. (2021). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining* .7
Superior Performance. Free Press.
- Wisner, J. D., Tan, K.-C., & Leong, G. K. (2020). *Principles of Supply* .8
Chain Management: A Balanced Approach (5th ed.). Cengage Learning.