



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة اعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد بالتطبيق على الشركة

السعودية للخدمات الأرضية

إعداد الطالب/ أسامه أحمد محمد عكيري

رقم الجامعي / 251002475

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025



شركة وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان مالم يعلم الحمد لله المنان الملك
القدوس

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائنا لهذه الرسالة اتقدم بخالص
الشكر وعظيم الامتنان

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

على ما قدماه لي من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر وعلى ما
بذلاه من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى
إتمام هذه الدراسة ومهما كتبت من عبارات وجمل فان كلمات الشكر
تظل عاجزة عن إيفائهم حقهم

كما أتقدم باسم عبارات الشكر والتقدير إلى جامعة ميد اوشن وكل
العاملين بها

لكم منا كل الشكر والتقدير

المحتويات

6.....	الفصل الأول.....
6.....	الإطار العام للدراسة.....
7.....	المقدمة.....
8.....	مشكلة الدراسة:.....
10.....	أهمية الدراسة:.....
10.....	الأهمية النظرية:.....
11.....	الأهمية التطبيقية:.....
11.....	اهداف الدراسة:.....
12.....	فرضيات الدراسة:.....

12	نموذج الدراسة:
13	حدود الدراسة
15	خطوات تنفيذ خطة الدراسة:
17	الفصل الثاني
17	الدراسات السابقة
17	الإطار النظري
18	الدراسات السابقة:
20	دراسة (سلامة وجزاع، 2021)
22	دراسة (حسن، 2020):
22	دراسة (حسين 2019):
23	دراسة (نور الدين 2019):
23	دراسة (الضمور 2018):
24	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
25	الإطار النظري
25	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
26	أولاً: مفهوم الإستراتيجية:
26	ثانياً: تسلسل العملية الإستراتيجية:
26	ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي:
27	رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:
28	خامساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:
29	أسباب استخدام التخطيط الاستراتيجي
29	في (Gassama. 2020).
29	خصائص التخطيط الاستراتيجي:
30	العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:
31	المتغير التابع تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد:
33	ثانياً: تخطيط تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد والتوريد:
34	ثالثاً: أهمية إدارة تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريدات:
34	رابعاً: فوائد إدارة تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد:
37	التعريفات والمصطلحات:
39	الفصل الثالث
39	المنهجية البحثية
40	منهجية الدراسة الميدانية
40	أولاً: منهج الدراسة:

41	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:.....
41	ثالثا: أدوات البحث وطرق جمع المعلومات.....
43	صدق - وثبات الاستبانة
43	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
44	الفصل الرابع.....
44	الدراسة الاحصائية
45	أولا: التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية.....
50	ثانيا: مناقشة النتائج متغيرات الدراسة.....
58	الفصل الخامس.....
58	نتائج وتوصيات الدراسة.....
59	النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل والتابع:.....
60	النتائج:.....
61	التوصيات والمقترحات:.....
63	المراجع والمصادر
63	المراجع العربية.....
64	المراجع الأجنبية:.....
66	الملاحق.....
67	الاستبيان.....
74	الملخص.....
75	Abstract.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مجتمع الأعمال في الوقت الحاضر يهتم بإدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد سواء من جانب مجموعات المنشآت الكبيرة متعددة الجنسية أو المنشآت الصغيرة والتي أضحت تعطى درجة كبيرة من الأهمية لتحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد أو ما يطلق عليها تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في سياق الأزمة المالية العالمية والتنمية الاقتصادية والتي تحتاج إلى التغيير، فالمنشآت جميعها أعادت تركيزها مرة أخرى تجاه إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد والتوريد وتعد تحسين كفاءة ادارة سلسلة 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 (شلق، 2020).

منشآت الأعمال اليوم تواجه تغيرات سريعة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يحتم عليها الاهتمام أكثر فأكثر بالفكر الإستراتيجي حيث تتعرض تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد العالمية للمزيد من المخاطر بالمقارنة بتحسين كفاءة ادارة سلسلة 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 تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد من جانب العديد من المنشآت المشتركة في تقديم منتج معين بهدف دعم موقفها التنافسي وبما يحقق أهدافها، وهذا يتطلب مشاركة أعضاء تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في هدف خفض التكاليف من أجل خفض الأسعار في السوق وتعزيز هامش الربح (حمود، 2019).

ومن جانب آخر يعد فهم وتنفيذ إدارة التكاليف الإستراتيجية لتحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد شرط ضروري لتحسين الربحية لتحسين كفاءة ادارة سلسلة 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 لتحسين كفاءة ادارة سلسلة 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 (الحربي، 2021)

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 من خلال بيان دور أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

مشكلة الدراسة:

استمرار نجاح أي منشأة يتوقف على 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 تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة. ومن المتوقع إن تستجيب تحسين كفاءة ادارة سلسلة 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 تحسين كفاءة ادارة 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 تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد باعتباره نظاما يمتد ليشمل البيئة الخارجية متضمنة كافة أعضاء تحسين كفاءة ادارة 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 (الشعار، 2014).

في الماضي 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 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(الشوابكة،2018).

أصبح تحديا جديدا عملية دراسة العلاقات عبر الحدود التنظيمي بالنسبة للمحاسبة الإدارية، وأحد التحديات أيضا ما أشار إليه البعض خلال الفترة الأخيرة من إن المنافسة انتقلت من منافسة بين الشركات إلى منافسة بين تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد، مما يحتم على المحاسب الإداري إن يقوم بدورا هاما في خلق قيمة مضافة للعملاء عن طريق الإدارة الفعالة لهذا النوع الحديث من التحالفات. وإذا كان كل من ممارسات إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية لتحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد تعد مسببات استراتيجية رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية لمنشآت 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 أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والاهداف) على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في الشركة السعودية للخدمات الارضية؟
- ما مستوى تطبيق تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية بالمملكة

العربية السعودية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للرؤية في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للرسالة في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للأهداف في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع الإستراتيجية أهمية إستراتيجية انعكست بوضوح إلى واقع عمل تلك الشركة السعودية للخدمات الأرضية حيث تعرضت دراسات كثيرة لأهمية ممارسات إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد، ودراسات عديدة أخرى لإدارة التكلفة الإستراتيجية لتحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد كل بصورة مستقلة، إلا إن القليل جدا منها تعرض لإطارين معاً الدولي تأسيساً على ما سبق يأتي بحثنا ليعالج أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية. تم اختباره من واقع الممارسة العملية، فمن هذين المنظورين - الجمع بين الأطر والتطبيق العملي- تنبع أهمية هذا البحث

الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة الحالية في توجيه الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات تتعلق بموضوع الدراسة. دعم وتزويد المكتبات العلمية بدراسة جديدة في أثر الربط والتكامل بين ممارسات إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد وإدارة تكاليفها الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية كمدخل لتحقيق التنمية وتشجيع المهتمين سواء الباحثين وراة الأعمال
- وتكمن أهمية البحث العلمية في أنها تسهم في إثراء المكتبة العلمية بمادة نظرية مهمة حول المشروعات في أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

الأهمية التطبيقية:

- يشير الواقع العملي أيضا 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 تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد وإدارة تكاليفها الإستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- أهمية التدريب على عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية
- أهمية عمليات تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد والتوريد كهدف من اهداف رؤية المملكة 2030

اهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة كما يلي " بيان أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والاهداف) على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

وينبثق عن الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

- تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في الشركة السعودية للخدمات الارضية.
- تحديد مستوى تطبيق تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر الرؤية في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية.
- دراسة أثر الرسالة في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية.
- دراسة أثر الأهداف في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية

فرضيات الدراسة:

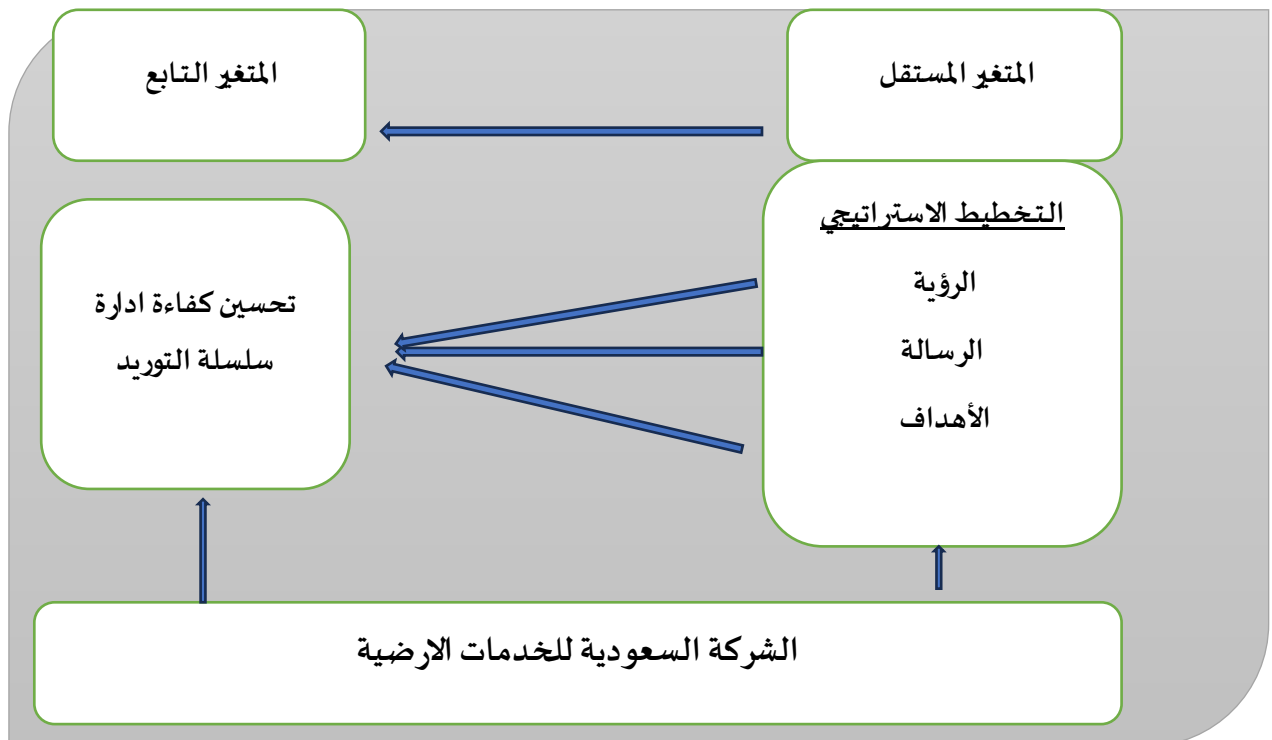
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والكفاءة والفاعلية) للاستثمار في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للرؤية في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للرسالة في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للأهداف في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

نموذج الدراسة:



شكل (1) المصدر من إعداد الباحث

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

أبعاده الثلاثة هي

- الرؤية
- الرسالة
- الأهداف

المتغير التابع: تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد

حدود الدراسة

الحدود المكانية: واقتصرت الدراسة على الشركة السعودية للخدمات الارضية.

الحدود الزمانية: واقتصرت الدراسة على الفترة بين مايو 2025 إلى يوليو 2025.

الحدود البشرية: مديري إدارة التخطيط وإدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

الحدود الموضوعية: اقتصرت على دراسة موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي علي تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية بالمملكة.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث وهدفه، اعتمد الباحث في هذا الجزء على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث وذلك عن طري الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان. ويتضمن جمع معلومات تفصيلية عن الظاهرة، سواء كانت كمية (أرقام) أو كيفية (خصائص ووصف) ويتضمن فحص البيانات المجمعة، وتحديد العلاقات بين المتغيرات،

وفهم الأسباب الكامنة وراء الظاهرة. وباختصار، المنهج الوصفي التحليلي هو أداة قوية لفهم الظواهر وتحليلها، مما يجعله من أهم المناهج المستخدمة في البحث العلمي

وذلك من خلال بعض الإجراءات التالية:

1. تحليل البيانات الديموغرافية عن عينة الدراسة باستخدام المنهج الوصفي
2. اشتقاق فروض للبحث بناء على دراسة وتحليل متغيرات الدراسة، واعتمد الباحث هنا على المنهج التحليلي.
3. إجراء الدراسة التطبيقية حيث تم عرض مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، وأساليب التحليل الإحصائي.

أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وقد تم استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة الالكترونية .

وتعتبر من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يُطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة بالاستبانة والتي تم اعدادها بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة والدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة وقد ساهمت هذه الدراسات والبحوث في تكوين استبانة الدارسة من قسمين:

القسم الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب الجنس الفئة العمرية سنوات الخبرة المؤهل العلمي طبيعة عمل نوع المسمى الوظيفي

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع ويتكون من 15 فقرة موزع على المجالات الثلاثة التي تمثل فرضيات الدراسة. تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في عملية أثر التخطيط الاستراتيجي علي تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية بالملكة

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومسئولي إدارة التوريد والتوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية في المملكة العربية السعودية من المسؤولين في الإدارة العليا والمسؤولين بشكل مباشر عن عمليات التخطيط الاستراتيجي في الشركة وبلغ عددهم 960 مديرا ومسئول في إدارة التخطيط وادراه تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد بالشركة السعودية للخدمات الارضية وتمثل عينة الدراسة التي سوف يتم اختيارها عشوائيا بسيطة من المجتمع الأصلي تقريبا 100 استبانة على أفراد العينة العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ينقسم البحث الي خمسة فصول :

الفصل الأول: يتناول الفصل الأول مقدمة تعريفية حول لأثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد - في الشركة السعودية للخدمات الأرضية يتضمن الفصل مشكلة الدراسة واهداف الدراسة وفرضيات الدراسة ومتغيرات الدراسة لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء وأهمية الدراسة سواء كانت الأهمية العملية والاهمية العلمية النظرية وحدود الدراسة واهم المصطلحات في الدراسة

الفصل الثاني: يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للمتغير المستقل في تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي من خلال ويتناول مفهوم واهمية ومميزات وعيوب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

كما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للمتغير التابع وهو تحسين تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد - بقطاع المياه في المملكة العربية السعودية حيث يتناول مفهوم كفاءة سلسلة التوريد ومقوماته وأهميته وأهدافه وما هي الوسائل التي تؤثر على كفاءة سلسلة التوريد مثل (التنسيق بين الموردين، وعمليات النقل، وإدارة المخزون).

الفصل الثالث: سيتضمن الفصل منهجية الدراسة من خلال النموذج التجريبي للبحث متضمنا عدة أمور (المنهج المستخدم في الدراسة - مجتمع الدراسة - عينة الدراسة - أدوات الدراسة- بيئة الدراسة - خطوات تطبيق الدراسة) حيث ينتهي الفصل باستنتاج موثوقية ومصداقية وأخلاقيات البحث العلمي وصحته.

الفصل الرابع: سيتضمن الدراسة الميدانية من خلال اجراء الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة والحصول على النتائج بناء على تحليل المتغيرات والجداول الإحصائية وتحليلها عن طريق ووصف دقيق للإحصائيات الوارد في البحث من والمتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الارتباط مثل "ارتباط رتبة سيبرمان" ونموذج الانحدار الخطي واختبارات مختلفة أخرى لتأثيرات النمذجة إلى جانب عرض استنتاج فرضيات البحث ونتائجها.

الفصل الخامس: سيتضمن مناقشة ومقارنة النتائج التي تم الوصولي اليها مع النظريات المقدمة والمراجعات الأدبية التي تم مناقشتها (الدراسات السابقة)، كما يقدم الفصل إجابة للفرضيات التي صرحها في الدراسة بالإضافة إلى تقديم العديد من التوصيات

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة:

دراسة (Eiwanda,2025)

بعنوان " A Review of the Strategic Role of Supply Chain Management for Developing Competitive Advantage " في ظلّ تزايد حدة المنافسة في عالم الأعمال، برزت إدارة سلسلة التوريد كأداة استراتيجية حيوية لتحقيق الميزة التنافسية. تستكشف هذه الدراسة الدور الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد في تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، والاستجابة لديناميكيات السوق. وتتناول الدراسات السابقة، وتُحلّل دراسات الحالة في مختلف الصناعات، بما في ذلك دراسات مقارنة بين عملاقين عالميين في مجال الوجبات السريعة، مكدونالدز وكي إف سي، لتحديد ممارسات إدارة سلسلة التوريد التي تُفضي إلى أداء عالٍ. وتشير النتائج إلى أن تكامل التكنولوجيا، وعلاقات الموردين، وأنظمة اللوجستيات القادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات، هو جوهر تطوير مزايا تنافسية مستدامة. وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة تطبيق استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد بما يتوافق مع المتطلبات الصناعية المحددة لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

دراسة (غولام، 2023):

دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة " هدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى الإحاطة بالتخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي، حيث نعالج في هذا المقال مساهمة التخطيط الاستراتيجي وفوائده الدعمة لتطوير وتحسين المنظمة؛ من خلال التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي وخصائصهما، ودواعي وجودهما بمنظمات العصر، وصولاً إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي كآلية للتطوير التنظيمي ومزاياها. وقد توصل البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي آلية فعالة تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، حيث يوفر دراسة تحليلية للبيئة الداخلية وفق المتغيرات الآنية والمستقبلية، وبالتالي يوفر قاعدة معرفية ومنهجية متينة تساعد على ترتيب موارد المؤسسة وتسخيرها لتفعيل أدائها

دراسة (حنفي، 2023):

بعنوان " الاضطرابات في تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد العالمية وأثرها على معدل التضخم " تجسدت تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية الحالية في صورة موجات تضخمية مرتفعة أثرت على كثيران دول العالم. بدأت كثير من دول

العالم في اتخاذ تدابير التشديد النقدي، واتخذت أسعار الفائدة الأساسية فيها اتجاهاً تصاعدياً، في محاولة لاحتواء معدل التضخم المرتفع والذي بلغ في الولايات المتحدة الأمريكية أكبر اقتصاد في العالم مستوى لم يشهده منذ أربعين عاماً. تناولت الدراسة الدور الهام الذي لعبته الاضطرابات في تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد العالمية خاصة بعد أزمة فيروس كورونا المستجد وأزمة الحرب الروسية الاوكرانية في رفع معدل التضخم في كثير من دول العالم. من خلال تناول اسباب الاضطرابات في تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد والتوريد العالمية والمخاطر المتعلقة بها من التوترات الجيوسياسية وازمة الحرب الروسية الاوكرانية وما ترتب عليه من أزمات في الغذاء والطاقة على مستوى دول العالم. كما تناولت الدراسة أيضاً من خلال اطارها التطبيقي قياس أثر الاضطرابات في تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد العالمية على معدل التضخم. وذلك من خلال الاعتماد على نموذج اقتصادي إحصائي باستخدام برنامج E-views وذلك باستخدام نموذج التكامل المشترك Cointegration-Test ونموذج تصحيح الخطأ VECM وبالتطبيق على مجموعتين من دول العالم تمثلت المجموعة الأولى في مجموعة الدول الأوروبية والتي تضمنت نموذج لدولة الولايات المتحدة الأمريكية ونموذج لدولة المانيا بينما تمثلت المجموعة الثانية في مجموعة الدول الآسيوية والتي تضمنت نموذج لدولة الصين ونموذج لدولة الهند. حيث اظهرت نتائج نموذج التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ VECM وجود علاقة توازنه طويلة الاجل بين متغيرات النموذج ومعدل التضخم خلال فترة الدراسة (1990-2021).

دراسة (رؤوف، 2022):

بعنوان " قياس أثر اداء إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد الإلكترونية في تحسين خدمة ضيوف الرحمن " ركزت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على خدمة ضيوف الرحمن كإحدى اهم الخيارات الاستراتيجية. كما جعلت القيادة الحكيمة للمملكة من ضمن اولوياتها تطوير الخدمات اللوجستية باعتبارها من اهم مقومات تحقيق اهداف الرؤية. حيث ركزت وزارة الحج والعمرة كافة جهودها وطاقاتها لتطوير الخدمات اللوجستية والنقل حسب معايير الجودة وذلك بعد اطلاقها لوثيقة حقوق الحجاج والمعتمرين. كما تعتبر ادارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد الالكترونية (e-SCM) واحدة من الاستراتيجيات الرئيسية لخلق ميزة تنافسية لكل المنظمات بما في ذلك التي تقدم خدمات لوجستية لضيوف الرحمن مثل الخدمات الدينية وخدمات النقل وخدمات الارشاد وخدمات الاسكان

دراسة (سلامة وجزاع، 2021)

بعنوان " أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ألبان اليوم "هدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التوجه الاستراتيجي على أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (171) مديراً. وفي الربع الأول من عام 2018، تم استرداد (156) استبياناً من الاستبيانات الموزعة، وهي صالحة وكاملة. وقد أكدت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على أداء سلسلة التوريد. وفي ضوء هذه النتائج، تم التوصية بتحسين فعالية التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد، بما يعزز أداء سلسلة التوريد.

دراسة (رفعت واخرون، 2021)

بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على القدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية: الدور الوسيط للقدرة التنافسية " يؤثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مختلف الشركات على أدائها وقدراتها التنافسية والإنتاجية، كما أنه يعزز من بقاء واستمرار تلك الشركات في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة العمل. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط للقدرة التنافسية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتوزيع 351 استمارة على عينة من المسؤولين في تلك الشركات (رؤساء مجلس الإدارة، ومديري الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام). وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على 231 استمارة فقط باستخدام برنامجي SPSS V.24 و AMOS V.24. وقد توصلت النتائج إلى أن وجود تأثير معنوي وإيجابي للتخطيط الإستراتيجي على القدرة التنافسية والقدرة التصديرية. وتوصل البحث أيضاً أن القدرة التنافسية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التصديرية. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة الفرص التصديرية الضائعة في الأسواق الخارجية، والعمل على استغلال تلك الفرص، والتوسع فيما تقدمه تلك الشركات من منتجات تلبي احتياجات الأسواق الخارجية.

دراسة (Zeplin, 2021)

بعنوان " The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational perform " أُلزمت المنافسة العالمية في قطاع التصنيع الشركات بتبني عملية تجارية فعّالة وذات كفاءة، مع مراعاة مرونة الاستراتيجية التنافسية للشركة في ظل ظروف عدم اليقين الخارجية. وينبغي أن تعزز الاستراتيجية

التنافسية القدرة التنافسية للشركة، التي تُصاغ خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. يبحث هذا البحث في تأثير التخطيط الاستراتيجي، واستراتيجية الشراء، والشراكة الاستراتيجية، على الأداء التشغيلي. وقد استطلع البحث، باستخدام استبيان بمقياس ليكرت خماسي النقاط، آراء 135 شركة تصنيع مقرها في منطقة جاوة الشرقية بإندونيسيا. واستخدم تحليل البيانات أسلوب PLS. ويهدف التحليل إلى تقييم صحة وموثوقية نموذج القياس. كما يدرس التحليل ست فرضيات تم تطويرها. وتكشف النتيجة عن أن جميع الفرضيات الست مدعومة تجريبياً. يؤثر التخطيط الاستراتيجي لشركة التصنيع على استراتيجية الشراء والشراكة الاستراتيجية. كما تُظهر النتيجة أن استراتيجية الشراء، من خلال التقييم الدوري لقدرات الموردين، تؤثر على الشراكة الاستراتيجية من حيث إشراك الموردين في العملية التجارية للشركة. وبشكل عام، يؤثر التخطيط الاستراتيجي، واستراتيجية الشراء، والشراكة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي. كما وُجد أن استراتيجية الشراء والشراكات الاستراتيجية تؤثران بشكل مباشر على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء. وقد تُسهم النتائج المعروضة هنا في تحسين الأداء التشغيلي في سياق إدارة سلسلة التوريد. كما تُسهم هذه الورقة البحثية في الأبحاث الجارية في نظرية إدارة سلسلة التوريد.ance

دراسة (حمودة وآخرون، 2021)

بعنوان " قياس تأثير تكامل تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية" يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تكامل تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي وذلك بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية محل البحث. وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، وقامت الباحثة بعمل اختبارات الصدق والثبات لهذا الاستقصاء، واتضح أن جميع المعاملات المعيارية معنوية لجميع متغيرات الاستقصاء. وبلغ حجم العينة ٤٠٠ مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالموانئ محل البحث، كان الصالح للتحليل منها ٣٦٠ استمارة، وتم الاعتماد على حزم البرامج الإحصائية (SPSS V.23) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد لتكامل تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد وأبعاد الأداء التشغيلي بالموانئ البحرية المصرية، كما أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لأبعاد تكامل تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد على أبعاد الأداء التشغيلي. حيث دلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد تكامل تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد على الجودة والمرونة-

أحد أبعاد الأداء التشغيلي-وأخيرا أشارت النتائج إلى وجود تأثير لبعدين فقط من أبعاد تكامل تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد وهما التكامل الداخلي والتكامل الخارجي على السرعة في التسليم والإنتاجية أحد أبعاد الأداء التشغيلي.

دراسة (حسن، 2020):

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؛ وتألف مجتمع البحث من جميع عمال شركتي البدي والشركة الوطنية للكهرباء بمدينة أنجينا عاصمة جمهورية تشاد، واشتملت عينة البحث على (30) عاملا. 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 تأثيرا مباشرا على جودة أداء الشركات، تقوم الشركتان بإجراء بحوث في تحديد ما يرغبه العميل (الزبون) مما أدى إلى إنجاح مشروعاتهما، يعتبر قياس مستوى رضا العملاء أمرا مهما جدا للشركتين نظرا 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 بدءا من تحقيق الأهداف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

دراسة (حسين 2019):

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 تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد تتسم بالكفاءة والفعالية الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق لخلق ميزة تنافسية. الهدف من هذا البحث هو التحقيق دور إدارة تحسين كفاءة ادارة 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 (240) استجابات منها إدارة المنظمة للعثور على النتائج والتوصيات.

دراسة (نور الدين 2019):

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 (2019) إلى النتائج التالية: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة 84.47 % وهذا يدل على إن درجة التأييد عالية جداً. 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 2018):

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).

أوجهه الاتفاق ولاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (غولام، 2023) و (سلامة وجزاع، 2021) و(رفعت وآخرون، 2021) و(حسن، 2020)) و غيرها من الدراسات في تناول التخطيط الاستراتيجي. في احتواء إحدى تلك الدراسات على أحد المتغيرين على الأقل .
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (حنفي، 2023) و (رؤوف، 2022) و(حمود وآخرون، 2021) و(جزاع، 2015)) في تناول المتغير التابع (الاستثمار في تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد). في احتواء إحدى تلك الدراسات على أحد المتغيرين على الأقل .
- اختلفت وتميزت عن الدراسات السابقة في الجمع بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الاستثمار في تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية في المملكة العربية السعودية، وكذلك الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة.
- كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبانة لجمع المعلومات وتحليلها والأساليب الإحصائية المستخدمة وكذلك المساعدة في اختيار تحديد فروض واسئلة واهداف الدراسة الحالية من خلال الوقوف على الفجوة البحثية نتيجة الاطلاع على الدراسات السابقة

الإطار النظري

تمهيد

أصبح وقوع التخطيط الاستراتيجي سمة أساسية في عصرنا الحالي وان معظم تلك التحديات التي تواجه الشركات تمثل تهديد مباشر للمؤسسات وأيضاً تهدد قدرتها على أداء واجباتها التي لا غنى عنها كما انها تمثل ركيزة أساسية للمجتمع في ظل التغيرات المستمرة والتحديات المتجددة فكان لابد من الالتزام بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لضمان استمرار تلك المؤسسات لابد وان يتم تناول مراحل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لعملية إدارة الازمات وتوفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط من خلال الاعتماد على أحدث التقنيات المتوفرة والتي تساعد في عملية التخطيط من استخدام الوسائل التكنولوجية التي تسهم بشكل كبير واساسي في نجاح عملية التخطيط وتوفير فهم الحاجة إلى خطة استراتيجية من خلال تحديد جيد للأهداف والعمل علي تطوير الخطط البديلة من خلال البحث عن طرق مختلفة لتحقيق الأهداف واختيار خطة العمل الخاصة المناسبة لكل نوع من الازمات بالإضافة الي وضع خطة داعمة ثم يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية (Alam et al., 2023).

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

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". (Falah. & Alon, 2018)

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 (احمد، 2019).

ثانياً: تسلسل العملية الإستراتيجية:

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تقسيم تسلسل العملية الإستراتيجية إلى المستويات الآتية (Hanuni, 2018).

1. 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

2. صياغة الأهداف:

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

3. صياغة الإستراتيجيات:

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

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 (بو بكر، 2016).

وتحدد ماهية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

1. نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
2. نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.
3. نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك: تحديد رسالة المنظمة – أهدافها – التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك – جهود تخصيص الموارد.

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 (جعفر، 2016).

رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد رؤية المنظمة وأهدافها طويلة المدى، مع وضع خطط لتحقيقها من خلال تحديد الأولويات، تخصيص الموارد، واتخاذ قرارات مستنيرة. وتشمل الأهداف الرئيسية زيادة التنافسية والكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية، والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال حيث إن 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 (بوبكر، 2016).

فوائد التخطيط الإستراتيجي

يمكن تحديد التخطيط في النقاط التالية (الشعار، 2014).

1. يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
2. يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المبادرة ككل.
3. يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
4. يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة.
5. يزيد وعي وحساسية الأعضاء لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

6. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات.
7. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
8. يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
9. يوضح صورة الشركة أمام كافة مجموعات أصحاب المصالح والعلاقة.

خامساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية المنظمة وأهدافها، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة التنافسية، وإدارة المخاطر، وتخصيص الموارد بشكل أفضل. فهو يوفر إطاراً منظماً للنمو على المدى الطويل من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حيث تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنقاط الآتية: (Porter 2009)

1. أصبح نظام التخطيط الإستراتيجي حتمياً كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد.
2. يعد نظام التخطيط الإستراتيجي ضروريًا لتحديد واستثمار الفرص المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.
3. يعد نظام التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.
4. من خلال نظام التخطيط الإستراتيجي يتم تحديد القيود والتهديدات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة.
5. 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 الاستراتيجي

يُستخدم التخطيط الاستراتيجي لعدة أسباب منها توفير اتجاه موحد للمنظمة، تحسين تخصيص الموارد، زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتعزيز الميزة التنافسية. كما يساعد في تحديد الأولويات، تحفيز الفرق، وتوضيح رؤية المنظمة وأهدافها للموظفين وأصحاب المصلح وذلك لما يلي: (Gassama. 2020)

1. لأنه يربط الخطط الإستراتيجية بكافة أنواع الخطط كالخطط الوظيفية والخطط التنفيذية والتشغيلية.
 2. لأنه يزود المنظمة بمرشد حول الأهداف والرؤى التي يجب تحقيقها.
 3. لأنه يزود المنظمة بطرق وأساليب للتفكير.
 4. يجعل المديرين على وعي بما حدث من تغيير في البيئة والتأقلم معه.
 5. يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها.
- 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 (حمدان وخالد، 2019).

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية -يرتبط إلى حد كبير- بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية كما إن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عن الخطة. إن عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي (Ashley S. Johnson 2006)

1. التخطيط الإستراتيجي لا بد إن يبنى على نظرة شمولية تكاملية.
2. من أهم المبادئ التي يركز عليها التخطيط هي المرونة حيث تتطلب القدرة على تغيير خطة ما دون نفقات زائدة.
3. تتطلب مراحل التخطيط الإستراتيجي التحلي بصفة الاستمرارية حيث لا يجوز بأي حال من الأحوال توقف العمل.
4. التخطيط الإستراتيجي ينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات التخطيط.
5. ضرورة تحديد أولوية لمفردات المشروع في التخطيط الإستراتيجي.
6. يتأثر التخطيط الإستراتيجي بالقيم الشخصية وطموحات المديرين.

7. ضرورة قيام المدير بحساب نسبة المخاطرة التي قد يتعرض لها في حالة عدم الحصول على المعلومات.
8. يمثل البعد الزمني دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي.
9. الدقة مطلوبة في كل من مرحلة جمع المعلومات وتحليلها وتحديد أهداف المنظمة ورسالتها وتبني السياسات واتخاذ الإجراءات.

العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

فهم المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي مهم لأي منظمة تهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل. فيما يلي العناصر الأساسية التي تشكل أساس خطة استراتيجية فعالة (بوبكر، 2016).

1. 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.
2. عند الانتباه بجدية لكل من هذه العناصر، يمكن للمنظمات إن تقدم خطة استراتيجية توفر الاتجاه والتركيز، موجهة لها نحو النجاح.

للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية،

للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، يتم اتباع عملية تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الرؤية والرسالة والقيم، ووضع الأهداف والغايات الاستراتيجية. كما تشمل وضع خطط العمل التنفيذية، ومراقبة الأداء وتقييمه، وإدارة التغيير، مع ضمان الدعم القيادي والتمويل الكافي، حسب أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي. الهدف هو تلبية احتياجات المجتمع، وتحسين الخدمات، وتحقيق التنمية المستدامة (Severo, 2018).

عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي

- الدعم القيادي: التزام وتوجيه من القيادة العليا في المؤسسة.

- مشاركة الموظفين: إشراك الموظفين في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ لزيادة الالتزام وتقليل المقاومة.
- إدارة التغيير: تطبيق أدوات استراتيجيات إدارة التغيير لضمان انتقال سلس وفعال.
- الموارد: توفير التمويل الكافي والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط

المتغير التابع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد:

تمهيد

فسلاسل التوريد أصبحت ظاهرة هامة وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المنظمة فيه، والموجات الجديدة والكبيرة القادمة من الفرص تقع في اختراق الجدران بين المنظمة وعملائها وبين المنظمة والموردين. ذلك أن إدارة سلسلة التوريد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل اساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة (Lu et al., 2024)

ومما لا شك فيه أن إدارة سلسلة التوريد الناجحة سوف تخفض من التكاليف لكل من العملاء والموردين وأيضا تدير الخطر، وتبقى على أو تحسن القيمة المضافة وهامش الربح، وبصورة متتابعة فإن الشركات التي تكون فعاله في سلاسل التوريد فهي الأكثر نجاحا في دنيا الأعمال اليوم، ونظراً لأن سلسلة التوريد تتكون من مراحل عدة وذلك من بدايتها لدى المورد مروراً بالمنتج بما لديه من إمكانيات تكنولوجية محددة وانتهاء بالتاجر أو الموزع فإنه لزم الأمر التركيز على العمليات لدى كل مرحلة من مراحل السلسلة وخصوصاً جودة تلك العمليات (Young, 2022)

مدخل إلى إدارة سلسلة التوريد

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد حديثاً نسبياً إذ بدأ الاهتمام بهذا النوع من التكتلات في بداية عام 1980، وذلك لما له من فوائد تساهم في تحسين كفاءة أعضاء سلسلة التوريد في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل، وفيما يلي سوف يتم التعرف في هذا المحور على مفهوم وأهمية سلسلة التوريد ومكوناتها، وكذا ماهية إدارة سلسلة التوريد. (Lu et al., 2024).

أولاً: مفهوم الاستثمار في تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد:

يعتمد نظام تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد 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 (الشوابكة، 2018).

سلسلة التوريد هي تتابع من المنظمات – تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات – والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي. (الحربي، 2021)

ويمكن تعريفها بأنها شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة (وسيلة) ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء. وتوجد سلاسل التوريد في كل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات، على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى شركة أخرى (R & Swink, 2018)

سلسلة التوريد هي حلقة الوصل للموارد والعمليات والتي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال توصيل أو تسليم المنتجات التامة إلى العميل النهائي، ويشمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية، والقائمين على نظم التوريد ومراكز التوزيع الداخلية والموزعين للوصول إلى رضا العميل. (Stanley, el, al, 2019)

ويمكن أيضاً تعريف سلسلة التوريد بأنها وضع مداخل لتحقيق التكامل الكفاء للموردين مع العملاء (والتي تتضمن المخازن، التجار، تجار الجملة، التخزين والمنتجين) حيث تنتج المنتجات وتوزع بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمة عن المستوى المرضى لها (Kilofarad, el, al, 2019)

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة يمكن صياغة مفهوم سلسلة التوريد كما يلي بأنها كيانات موضوعية ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي وقد تتكون سلسلة التوريد من ثلاث منظمات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من

خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات سواء كان هذا التدفق صاعد (الموردين) أو تدفق هابط وذلك من المصدر وحتى العميل النهائي.

ويمكن التعبير عنها من خلال نقاط محددة كما يلي: (اشرف، 2015).

تشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع الموزعة جغرافياً على نطاق واسع تشمل الوظائف والأنشطة: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم وأخيراً خدمة العميل.

يوجد نوعين من التحرك في هذه النظم هما: التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في اتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة) وتحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في اتجاهين عبر السلسلة

وبذلك فإن سلسلة التوريد هي مجموعة تدفقات متمثلة في: (شريف، 2020).

- تدفقات المواد
- تدفقات المالية.
- تدفقات المعلومات

ثانياً: تخطيط تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد والتوريد:

لتحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد، يجب وضع خطة شاملة تتضمن تحسين التنبؤ بالطلب، وتحسين إدارة المخزون، والتنسيق بين الإدارات والشركاء، واستخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات في الوقت الفعلي، وتطوير خطط طوارئ. يهدف ذلك إلى الموازنة بين تلبية الطلب بكفاءة وخفض التكاليف إدارة الطلب. (بوبكر، 2016).

- التخطيط لتجديد المخزون.
- تخطيط التوريد.
- جدولة الإنتاج.
- إدارة الأعمال المتراكمة.

- تخطيط المبيعات والعمليات.

- التعاون بشأن تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد.

ثالثا: أهمية إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريدات:

انظر حولك. في الأساس، لن يكون هناك أي شيء في منزلك أو مكان عملك بدون تحسين كفاءة ادارة سلسلة 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 تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد. ومع ذلك، على الرغم من إن إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريدات هي جوهر الاقتصادات العالمية، لا تزال العديد من الشركات تدير سلاسل توريدها بنفس العمليات والآلات التي تستخدمها منذ 50 عاما. ويمكن لممارسات إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريدات المحسنة 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. (شلع، 2020).

رابعا: فوائد إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد:

تحسين كفاءة إدارة سلسلة التوريد له فوائد عديدة تشمل خفض التكاليف، زيادة الإنتاجية، وتحسين خدمة العملاء من خلال تبسيط العمليات وزيادة الشفافية والمرونة. كما يساهم في تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتحسين جودة المنتج من خلال ربط تعليقات العملاء بفرق البحث والتطوير. ولبناء سلسلة إمداد حديثة محسنة رقميا يمكنها النمو والتدرج مع العصر. تشمل بعض فوائد إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريدات المثلى ما يلي: (بو قليلة، 2017).

1. زيادة الإنتاجية انخفاض تكاليف تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد.

2. زيادة مرونة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد ومرونتها

3. تحسين جودة المنتج

4. خدمة أفضل للعملاء

5. مزيد من الشفافية والاستدامة

تحديات تكامل إدارة سلسلة التوريد

من خلال ما سبق نجد تحديا يقابل المسؤولين عن إدارة سلسلة التوريد في ضرورة تكامل ثلاث جهات نظر متنافسة هي (Alam et al., 2023)

- إدارة سلسلة التوريد كإدارة لسلسلة التوريد الداخلية.
- إدارة سلسلة التوريد كتركيز على المورد.
- إدارة سلسلة التوريد كإدارة لشبكة الأعمال بالمنشآت والتي تشمل العميل بالإضافة إلى الموردين.

أهمية إدارة سلسلة التوريد

هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل تنبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي: (ضيف الله، 2017).

- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- رفع مستوى الشراء الخارجي.
- تخفيض تكاليف النقل.
- زيادة أهمية التجارة الالكترونية.
- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون

فوائد سلاسل التوريد

وقد تتمثل فوائد إدارة سلاسل التوريد فيما يلي: (ممدوح، 2006)

- ✓ العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع للوثائق.
- ✓ اتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق.

- ✓ شكل من أشكال تجارة الشركاء.
- ✓ تحقيق الاتصال بصورة أفضل.
- ✓ تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين

المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد :

تتحرك عديد من الشركات بصورة قوية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء وكذا الحاجة لنمو الربحية، هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد، تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة، واستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا العميل، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا العملاء وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر

(Evseeva, et, al. 2021)

- ✓ المبدأ الأول: تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة وتطوير سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة
- ✓ المبدأ الثاني: إعداد شبكة نظم التوريد وفقا لاحتياجات الخدمة ووفقا لربحية شرائح العملاء
- ✓ المبدأ الثالث: إدراك إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد، محققا دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد
- ✓ المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد
- ✓ المبدأ الخامس: إدارة مصدر السلسلة بصورة استراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات
- ✓ المبدأ السادس: تطوير سلسلة التوريد باستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات
- ✓ المبدأ السابع: تبني قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية

معظم الشركات تنظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفيا، ولكن مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنيا مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية:

- الخطوة الأولى: يتم قياس مستوى الخدمة بشروط اكتمال الأمر حتى يصل حيث تم الاتفاق، أي اكتماله وتسعيه، والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات، والأمر الكامل ليس فقط أن يرتبط بسلسلة التوريد كمقياس أداء متقدم يجب أن يحدث ولكن أيضا نظره الأداء من ناحية العميل أيضاً.
- الخطوة الثانية: يحدد مديرو سلسلة التوريد المتميزين – الربحية الحقيقية للخدمة من وجهة نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة لحساب الأستاذ، والمحاسبة التقليدية تتجه لعمل أقنعة للتكاليف الحقيقية للسلسلة مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة لأي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة.

التعريفات والمصطلحات:

التخطيط الإستراتيجي :

- التعريف الاصطلاحي: عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار، وتحديد الخطط الاستراتيجية وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها، ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع، والنظم، والإجراءات الداخلية بالمنظمة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات، والاختيارات (ضيف الله، 2017)
- التعريف الاجرائي: 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. (الشوابكة، 2018).

القدرة التنافسية :

- هي درجة نجاح المشروع في تحقيق هدفه من خلال المحافظة على موقعه التنافسي وبناء مواقع تنافسية أكبر بينه وبين المشاريع المشابهة له. (شليح، 2020).

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 (بوبر، 2016).

إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريدات

- تتضمن إدارة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريدات جميع الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى بضائع نهائية ووضعها في أيدي العملاء.
- إدارة تحسين كفاءة ادارة 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 تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريدات (SCM) - من تحديد المصادر والبحث والتطوير والتصنيع، على طول الطريق إلى التوريد 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 (الشعار، 2017).

الفصل الثالث

المنهجية البحثية

منهجية الدراسة الميدانية

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 كميا 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 أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد بالتطبيق على الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

أولاً: منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث وهدفه، اعتمد الباحث في هذا الجزء على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث وذلك عن طري الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان. ويتضمن جمع معلومات تفصيلية عن الظاهرة، سواء كانت كمية (أرقام) أو كيفية (خصائص ووصف) ويتضمن فحص البيانات المجمعة، وتحديد العلاقات بين المتغيرات، وفهم الأسباب الكامنة وراء الظاهرة. وباختصار، المنهج الوصفي التحليلي هو أداة قوية لفهم الظواهر وتحليلها، مما يجعله من أهم المناهج المستخدمة في البحث العلمي

وذلك من خلال بعض الإجراءات التالية:

1. تحليل البيانات الديموغرافية عن عينة الدراسة باستخدام المنهج الوصفي
2. اشتقاق فروض للبحث بناء على دراسة وتحليل متغيرات الدراسة، واعتمد الباحث هنا على المنهج التحليلي.
3. إجراء الدراسة التطبيقية حيث تم عرض مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، وأساليب التحليل الإحصائي.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية هي شركة مساهمة سعودية رائدة في مجال المناولة الأرضية لجميع المطارات التجارية في المملكة، وتقدم خدمات متنوعة تشمل المسافرين، الأمتعة، الشحن، الخدمات الفنية، وخدمات النقل. يعمل لديها أكثر من 10 آلاف موظف ويقدمون خدماتهم لأكثر من 120 شركة طيران. يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومسؤولي إدارة التوريد والتوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية من المسؤولين في الإدارة العليا والمسؤولين بشكل مباشر عن عمليات التخطيط الاستراتيجي في الشركة وبلغ عددهم 960 مديرا ومسئول في إدارة التخطيط وادراء تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد بالشركة السعودية للخدمات الأرضية وتمثل عينة الدراسة التي سوف يتم اختيارها عشوائيا بسيطة من المجتمع الأصلي تقريبا 100 استبانة على أفراد العينة العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

ثالثا: أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وقد تم استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة الالكترونية .

وتعتبر من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يُطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة بالاستبانة والتي تم اعدادها بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة والدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة وقد ساهمت هذه الدراسات والبحوث في تكوين استبانة الدراسة من قسمين:

القسم الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب الجنس الفئة العمرية سنوات الخبرة المؤهل العلمي طبيعة عمل نوع المسمى الوظيفي

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع ويتكون من 15 فقرة موزع على المجالات الثلاثة التي تمثل فرضيات الدراسة. تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في عملية أثر التخطيط الاستراتيجي علي تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الارضية بالمملكة

قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبانات.

عدد الاستبيانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبيانات السليمة
المجموع	120	100	10	10	100
النسب	%100	%85	%7.5	%7.5	%85

وقد تم استخدام مقياس مقاييس رياضية واحصائية لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق - وثبات الاستبانة

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

- 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 الاستبيان في كل فقراته على حسب كل فرض.
- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

سوف تتم معالجة البيانات التي سيتم جمعها عن طريق الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختيار الفرضيات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وشملت الأساليب الإحصائية التالية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة ووصف خصائص عينة الدراسة وتتمثل فيما يلي:

✓ بالتكرارات

✓ النسب المئوية

✓ والمتوسط الحسابي

✓ والانحراف المعياري

2. مقياس الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة

3. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الأثر (اختبار ت) (T-Test)

الفصل الرابع

الدراسة الاحصائية

أولاً: التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية.

جدول 4: توزيع افراد العينة حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	70	70%
عدد الاناث	30	30%
الإجمالي	100	100%

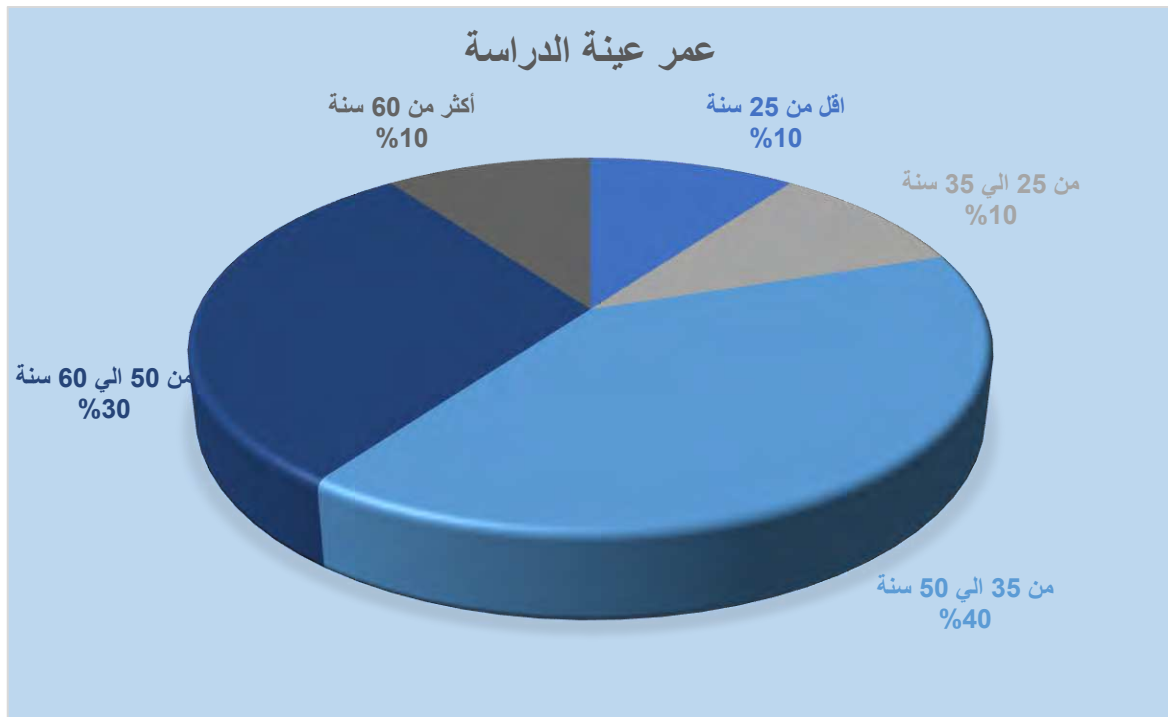


شكل 2: توزيع افراد العينة حسب النوع

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (70) شخص ونسبة مقدارها (70%) في حين كان عدد الإناث فقط (30) إناث ونسبة مقدارها (30%) وهذا يدل على زيادة نسبة مشاركة الإناث العاملات في الشركة السعودية للخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (5) توزيع افراد العينة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 25 سنة	15	%10
من 25 الي 35 سنة	30	%10
من 35 الي 50 سنة	40	%40
من 50 الي 60 سنة	10	%30
أكثر من 60 سنة	5	%10
الاجمالي	100	%100



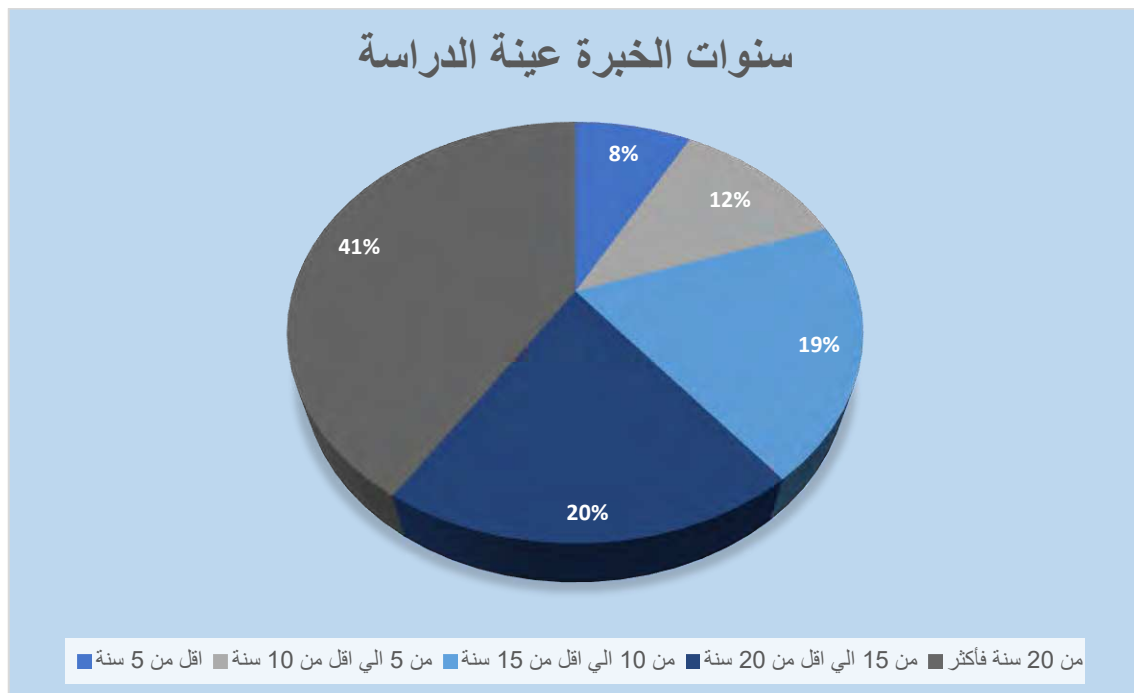
شكل 3: توزيع افراد العينة حسب العمر

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 35 سنة الي 50 سنة حيث بلغ عددهم (40) بنسبة مقدارها (%40) وتلتها الفئة العمرية من 25 الي اقل 35 سنة بنسبه %30 وكانت

الفئة أكثر من 60 سنة بنسبة 5% وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة متوسط نسبيا يميل نوعا ما الي الفئات الأكبر عمرا. في الشركة السعودية للخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية

جدول (6) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 5 سنة	10	10%
من 5 الي اقل من 10 سنة	30	15%
من 10 الي اقل من 15 سنة	25	25%
من 15 الي اقل من 20 سنة	25	25%
من 20 سنة فأكثر	10	52%
الاجمالي	100	100%

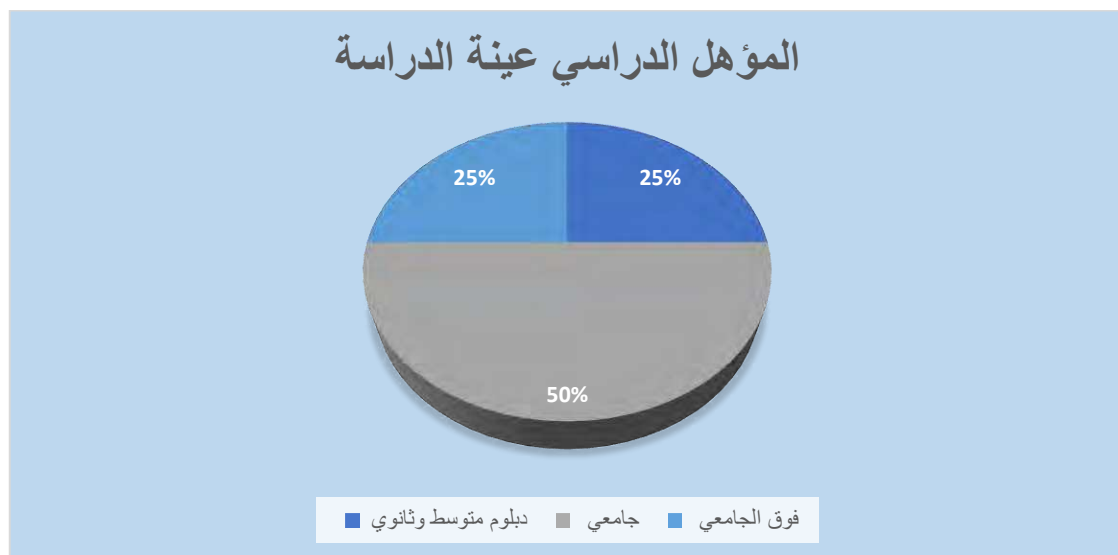


شكل 4: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة الأكبر من 5 سنوات الي 10 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (30) فرد ونسبة (30%) تلتها عدد سنوات الخبرة الأقل من 10 سنوات الي اقل من 15 سنة وأيضا من 15 الي 25 سنة بنسبة 25% لكل منهما تشمل الفئتين (اقل من 5 سنوات) فقد بلغت نسبتها (10%) وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا وذلك لموضوع الدراسة الخاص بأثر حوال التخطيط الاستراتيجي على سلسلة التوريد على أداء الشركة السعودية للخدمات الارضية

جدول (7) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم متوسط وثانوي	25	25%
جامعي	50	50%
فوق الجامعي	25	25%
الاجمالي	100	100%

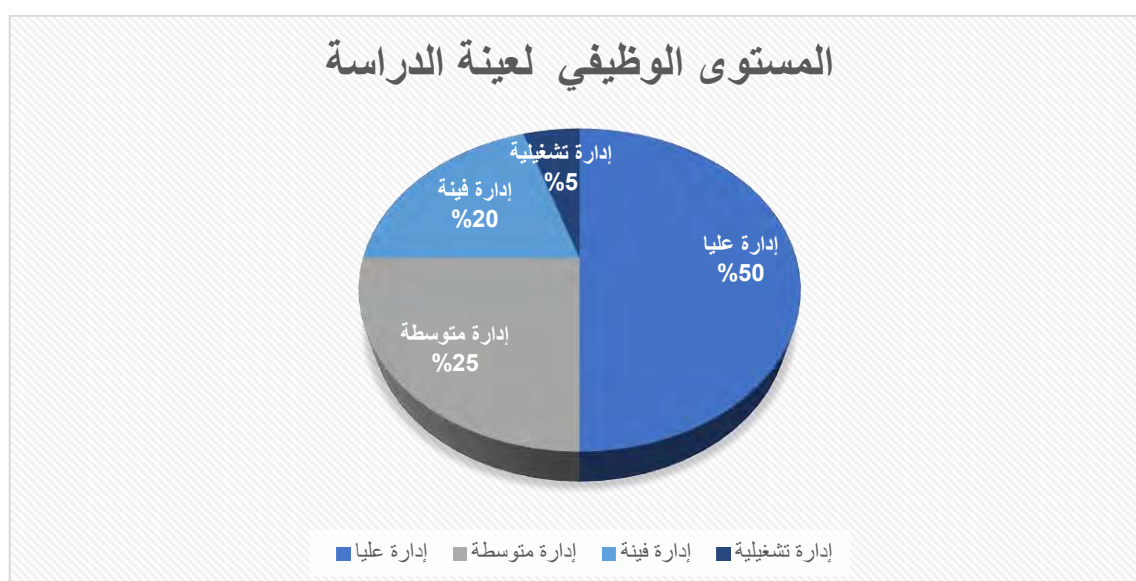


شكل 5: توزيع افراد العينة حسب المؤهل الدراسي

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (50) ونسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (25%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (25%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبيا وذلك لموضوع الدراسة الخاص بأثر حوكمة ممارسات سلسلة التوريد على أداء مؤسسات الأعمال بما يتناسب مع تلك المؤهلات بمنطقة الرياض

جدول (8) توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة عليا	50	50%
إدارة متوسطة	25	25%
إدارة فينة	20	20%
إدارة تشغيلية	5	5%
الاجمالي	100	100%



شكل 6 توزيع افراد العينة حسب المؤهل الوظيفي

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الإدارة العليا حيث بلغ عددهم (50) وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم الإدارة المتوسطة وبنسبة بلغت (25%) ونسبة وظيفة الإدارة التشغيلية بنسبة (5%) أما نسبة الإدارة الفنية والتي بلغ عدد أفرادها (20) وبنسبة مقدارها (20%) وذلك لموضوع الدراسة الخاص بأثر التخطيط الاستراتيجي على سلسلة التوريد على أداء مؤسسات الأعمال بما يتناسب مع تلك الوظائف والخبرات في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

ثانيا: مناقشة النتائج متغيرات الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

جدول (9) أثر رؤية التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

العناصر	ترتيب الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تنبثق أهداف الشركة من رسالته التي يؤمن بها.	4.39	0.987	4
تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للشركة بشكل فاعل.	4.40	0.899	3
تعمل إدارة الشركة السعودية للخدمات الأرضية على تحديد أهدافه	4.60	0.751	1
تسعى الشركة لتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف	3.74	1.207	5
يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل.	4.54	0.795	2
الإجمالي	4.28	0.677	عالية

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية لأثر رؤية التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية تركيز على مبدأ التكامل لحوكمة ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.74) الي (4.60) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تعمل إدارة الشركة السعودية للخدمات الأرضية على تحديد أهدافه) درجة (عالية جدا) بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معيار (0.751) وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (تسعى الشركة لتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف) وبدرجة (عالية) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.207) وبنسبة 14% وبدرجة أهمية منخفضة

وبشكل عام يتبين قبول الفرضية حول "أن مستوى أهمية هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين لأثر رؤية التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الرضى والقبول

جدول (10) البعد الثاني: أثر أهمية لرسالة التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الوزن النسبي
ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين	4.20	0.966	4
هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية للشركة.	4.43	0.881	3
تحدد الشركة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الشركة حسب مؤهلاته وخبراته	4.01	1.260	5

1	0.625	4.69	تراعي الشركة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات
2	0.836	4.55	تعمل الشركة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة
عالية جدا	0.553	4.38	الإجمالي

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية لأثر أهمية لرسالة التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.01) الي (4.69) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تراعي الشركة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات) درجة (العالية بشدة) بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معيار (0.625) وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (تحدد الشركة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الشركة حسب مؤهلاته وخبراته) وبدرجة (عالية) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.260) ونسبة 14% وبدرجة أهمية منخفضة

وبشكل عام يتبين الرضى على الفرضية "أن مستوى أهمية هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية لأثر أهمية لرسالة التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الرضى والقبول

جدول (11) أثر كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الوزن النسبي
يقوم الشركة باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.	3.73	0.82	3
تتحقق أهداف الهيئة طويلة الأجل بشكل واضح.	3.76	0.77	2
يؤمن العاملون الهيئة بان الانجاز بشكل سريع يجعله قادر على مواجهة المنافسين.	3.66	0.84	4
تمنح ادارة الشركة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج.	4.00	0.64	1
تؤمن إدارة الشركة بأهمية تحقيق الإبداع في خدماتها لتعزيز مركزها التنافسي	3.43	0.89	5
الإجمالي	3.716	0.792	متوسطة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.43) الي (4.00) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تمنح ادارة الشركة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج.) درجة (العالية بشدة) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معيار (0.641) وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (تؤمن إدارة الشركة بأهمية تحقيق الإبداع في خدماتها لتعزيز مركزها التنافسي) وبدرجة (عالية) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.89) ونسبة 14% وبدرجة أهمية منخفضة

وبشكل عام يتبين الرضى على الفرضية حول "أن مستوى هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة متوسطة من الرضى والقبول"

جدول (13) المحور الثالث: المتغير التابع: كفاءة سلسلة التوريد

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الوزن النسبي
تسهم كفاءة سلسلة التوريد في خفض التكاليف التشغيلية واللوجستية وتحقيق عائد أعلى	3.85	0.795	7
قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع التغيرات الاقتصادية	4.20	0.656	6
هدف كفاءة سلسلة التوريد إلى تلبية توقعات العملاء والاحتفاظ بهم	3.84	0.864	8
تحسين أداء الخدمات يتطلب التدريب المستمر والتطوير داخل سلسلة التوريد	4.54	0.813	4
متطلبات الحصول على أداء الخدمة بسلسلة التوريد أصبحت واضحة ومحددة	4.57	0.817	3
الكوادر البشرية بسلسلة التوريد تمتع بمهارة وقدرة على التعامل	4.59	0.766	2
تركز سلسلة التوريد على الأداء البيئي وتحقيق الاستدامة	4.40	0.899	5
الأداء للعمليات داخل سلسلة التوريد يمتاز بفاعلية عالية	4.61	0.751	1
الإجمالي	4.41	0.795	عالية جدا

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الثمانية المتعلقة هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم لأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء سلسلة التوريد بالشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84) الي (4.61) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (الأداء للعمليات داخل سلسلة التوريد يمتاز بفاعلية عالية) درجة (العالية بشدة) بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معيار (0.751) وبدرجة أهمية عالية

اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (الهدف كفاءة سلسلة التوريد إلى تلبية توقعات العملاء والاحتفاظ بهم) وبدرجة (عالية) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.864) ونسبة 14% وبدرجة أهمية منخفضة

وبشكل عام يتبين الموافقة بدرجة عالية على الفرضية حول "أن مستوى أهمية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم لأثر ح لأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء سلسلة التوريد بالشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الرضى والقبول"

تحليل الارتباط وتحليل انوفا لفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والكفاءة والفاعلية) للاستثمار في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

الجدول (14) تحليل الارتباط وتحليل انوفا

نوع العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
الرؤية الشركة التخطيط الاستراتيجي	0.88	0.8	329	0	0.878	18.1	0.0000
الرسالة الشركة التخطيط الاستراتيجي	0.64	0.5	69	*0.000	0.643	8.3	*0.000
كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي	0.87	0.8	303	*0.000	0.869	17.4	*0.000
كفاءة إدارة سلسلة التوريد	0.71	70.	250	*0.000	0.775	15.21	*0.000

يوضح الجدول (4-11) وجود علاقة قوية جدا بين الفرضية الرئيسية مؤشراتنا ايجابية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والكفاءة والفاعلية) للاستثمار في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية. بلغ معامل الارتباط R (0.878). يوضح معامل التحديد R2 أن مبدأ الرؤية يفسر 0.878٪ من التباين أو التغيرات في أداء الشركة السعودية للخدمات الأرضية

وجود علاقة قوية جدا بين مبدأ أهمية الرسالة للتخطيط الاستراتيجي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية. بلغ معامل الارتباط R (0.643). يوضح معامل التحديد R2 أن مبدأ أهمية الرسالة يفسر 0.643٪ من التباين أو التغيرات في أداء الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

وجود علاقة قوية جدا بين مبدأ كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية. بلغ معامل الارتباط R (0.869). يوضح معامل التحديد R2 أن مبدأ كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي يفسر 0.869٪ من التباين أو التغيرات في أداء الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

وجود علاقة قوية جدا بين مبدأ كفاءة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية. بلغ معامل الارتباط R (0.775). يوضح معامل التحديد R2 أن مبدأ كفاءة سلسلة التوريد يفسر 0.775٪ من التباين أو التغيرات في أداء الشركة السعودية للخدمات الأرضية

الانحدار الخطي البسيط

جدول 15: الانحدار البسيط أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والكفاءة والفاعلية) للاستثمار في قطاع تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

معايير الدراسة	B	T	Sig.
الرؤية الشركة التخطيط الاستراتيجي	0.311	2.638	0.031
الرسالة الشركة التخطيط الاستراتيجي	0.182	10.098	0.033
كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي	0.121	3.183	0.194
كفاءة إدارة سلسلة التوريد	0.5233	11.223	0.039

R² = 0.777 F = 230.172 Sig. = 0.047

اشارت النتائج الواردة في الجدول الى ان لأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء سلسلة التوريد بالشركة السعودية للخدمات الارضية في المملكة العربية السعودية بمجمل ابعادها تؤثر معنويا في مبدأ الرؤية حيث بلغ معامل التفسير ($R^2 = 0.777$) واشارت قيمة المحتسبة ($F = 230.172$) وبمستوى دلالة (0.031) الى وجود أثر ذي دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. وقد حقق بعدي (مبدأ الرسالة، أداء كفاءة وفاعلية) تأثير بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد الى قيمة (T) وبمستوى دلالة اقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.05). كما بلغت درجة التأثير لهما (0.361//0.533) على التوالي.



الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

المقدمة

يركز هذا الفصل على تقديم ملخص للنتائج العامة لهذا البحث، وربطها مع لتبرير نتائج الدراسات السابقة. كما يقدم توصيات واستنتاجات. يتكون الفصل الخامس من اثنين من المكونات رئيسية مترابطة، وهي:

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل والتابع:

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل أظهرت نتائج التحليل الوصفي ان مستوى التخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد بالشركة السعودية للخدمات الأرضية في ابعادها (الرؤية، الرسالة، الكفاءة والفاعلية) جميعها جاءت بدرجة من الموافقة العالية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة بالشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية وهو ما اتفق مع ما توصلت اليه دراسة (غولام، 2023) و (سلامة وجزاع، 2021) و(رفعت واخرون، 2021) و(حسن، 2020).

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع أظهرت نتائج التحليل الوصفي ان أداء الشركة السعودية للخدمات الأرضية جاءت بدرجة من الموافقة العالية والمرتفعة جدا من وجهة نظر افراد عينة الدراسة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية الحكومية في المملكة العربية السعودية وهو ما اتفق مع (حنفي، 2023) و (رؤوف، 2022) و(حمود واخرون، 2021) و(جزاع، 2015).

وبناء عليه كانت نتيجة اختبار فرضيات الدراسة كما يلي

- **الفرضية الأولى:** يؤثر مبدأ الرؤية للتخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 32 الي 14 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (العالية بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 4.8 وبنسبة 32% ودرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير عالية اطلاقا) بمتوسط حسابي 14 وانحراف معيار 3.3 وبنسبة 14% ودرجة أهمية ضعيف ومنه نجد ان مبدأ التكامل للحكومة للشركات الصناعية بمنطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا ودرجة عالية من العالية والقبول.

- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مبدأ الرسالة للتخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 الي 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (العالية بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 وبنسبة 35% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير عالية اطلاقاً) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مبدأ الرسالة للتخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من العالية والقبول

- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مبدأ الكفاءة والفاعلية للتخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 33.4 الي 14.4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (العالية بشدة) بمتوسط حسابي 33.4 وانحراف معيار 3.8 وبنسبة 33% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير عالية اطلاقاً) بمتوسط حسابي 10.4 وانحراف معيار 1.5 وبنسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مبدأ الكفاءة والفاعلية للتخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من العالية والقبول

النتائج:

- يوجد أثر ايجابي مبدأ مبدأ الرؤية للتخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية.
- مبدأ أهمية الرسالة للتخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية.
- مبدأ الكفاءة والفاعلية للتخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية.

- كان هنالك تأثير ايجابي لمجمل ابعاد التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد المقدمة على قبول المستفيدين داخل السلسلة وخرجها وكان أكثر الابعاد تأثيرا لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- ساعد التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير على توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها من خلال مبدأ الشراء
- تساهم الحوكمة على تعزيز زيادة فعالية الزاها والمساءلة في حسن توزيع المهام والمسئوليات
- يعدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد ومبادئها في مكافحة الفساد المالي والإداري والتقليل من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل الشركة السعودية للخدمات الأرضية
- ساهم التخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد في الشركات الصناعية على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسات منطقة الرياض.
- التخطيط الاستراتيجي للشركة يساعد بناء بنية تحتية تنافسية قوية، والاستفادة من الخدمات اللوجستية العالمية بفعالية، ومزامنة أنشطة العرض والطلب لخلق القيمة
- استخدام مستوى تكنولوجي مرتفع يتيح للمشاركين في سلسلة التوريد الوصول للوثائق والسجلات والاستفادة من الحلول التكنولوجية القائمة وزيادة فاعلية عمليات المراجعة عن بُعد.
- اثبتت الدراسة ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة مطلباً أساسياً لتعظيم قيمة سلسلة التوريد ومقدرتها التنافسية
- تركيز على بناء علاقات تعاونية وموثوقة مع الموردين يساهم في تحسين جودة المنتجات، وابتكار مشوك، وتوفير التكاليف على المدى الطويل

التوصيات والمقترحات:

- انشاء نظام اداري متكامل لتطبيق الخطط الاستراتيجية الشركة السعودية للخدمات الارضية مما يساهم في وضع معايير محدودة ودقيقة للأداء داخل سلسلة التوريد لتحقيق رؤيتها وأهدافها

- حتمية تعميم اليات تطبيق استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي لزيادة كفاءة سلسلة التوريد والاستفادة من أحدث وسائل تكنولوجيا الاتصال وضرورة توفير العديد من الدورات التدريبية للعاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمالية والبنية التحتية ذات الصلة بموضوع ممارسات سلسلة التوريد لتحقيق أداء مؤسسات الأعمال وضرورة تطبيق الأساليب الحديثة وخاصة الإدارية منها كالتخطيط الاستراتيجي واثره على كفاءة سلسلة التوريد في البيئة المحيطة لتحقيق أداء مؤسسات الأعمال في كافة أرجاء المملكة
- ضرورة وجود متابعة وتقييم مستمر على تنفيذ معايير ومبادئ التخطيط في الشركات الخدمية والعمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ومبادئه الامر الذي يؤدي بدوره سيساعد الشركة على الارتقاء بأدائها ورفع كفاءتها وتحقيق أداء مؤسسات الأعمال
- العمل على تطوير استراتيجيات العمليات لتساعد على كشف امكانيات العمليات وتوجيه القدرات بما يضمن انجاز اهداف العمليات التي تدعم ادلة سلسلة التوريد.
- العمل تعزيز استقلال الشركات مما يساعد في عملية تطبيق التخطيط ممارسات سلسلة التوريد من خلال مرونة وفاعلية أكبر ووجب على الباحثين والمهتمين والمهنيين الاهتمام أكثر والتعريف بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافها ودورها ومبادئها والنواحي الإيجابية من تطبيقها لتحقيق أداء مؤسسات الأعمال
- وضع ميثاق للأخلاقيات والقيم الواجب مراعاتها في أداء مؤسسات الأعمال من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها نحو الالتزام بتطبيق استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي واثره علي كفاءة سلسلة التوريد وضرورة الاهتمام بوضع التشريعات الداعمة لتطبيقها

المراجع والمصادر

المراجع العربية

- أبو ضيف الله، م والشعار. (2017). "أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد": دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال. الأردن.
- أحمد، محمد، مختار، ومحمد، هدى علي. (2019). "الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة. سلسلة التربية والمستقبل". القاهرة.
- أريمة، (2006). "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد" دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية.
- أشرف أنور شويخ. (2015). "دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية". كلية أصول التربية. غزة. فلسطين.
- الحربي، محمد سعيد. (2021). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة سلاسل التوريد في القطاع الصحي. جامعة طيبة، مكتبة ذكاء الأكاديمية.
- الشعار، إسحق. (2014). "أثر تكامل تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد من خلال استجابة تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد للأداء لتشغيلي في الصناعات الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم". دراسة ميدانية. المجلة الأردنية للدارسات العليا. عمان، الأردن.
- الشوابكة، روان عودة. (2018). "التوجهات الإستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط لرأس المال الفكري". دراسة ميدانية مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. عمان، الأردن.
- إياد على الجيني. (2011). "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي". كلية التربية. جامعة عين شمس. القاهرة.
- بني حمدان، خالد محمد. (2009). "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بو قليلة، ودودي رزيقة. (2017). "واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". رسالة ماجستير. الجزائر.
- بوبكر هشام. (2016). "رسالة ماجستير. اليمن.

- جعفر، يونس إبراهيم. (2017). "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات". مجلة جامعة الأقصى. القدس.
- حليلة، أبو بكر. (2016). "أثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح – ورقلة. الجزائر.
- حمود، غيث دحام علي. (2019). "أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. المملكة العربية السعودية.
- شلح، فؤاد محمد محمود. (2020). "دور التكافل بين نظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج ومداخل". الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا.
- ضيف الله، م والشعار. (2017). "أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد": دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الأردن
- علاء، البتانوني. (2023). أثر الارتباط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال التصنيعية. مجلة المحاسبة والمراجعة، 22 (2).

المراجع الأجنبية:

- Alam et al., 2023 Mediation approach of knowledge management process towards supply chain performance under green technology: An empirical analysis Business Process Management Journal, 29.
- Albert Porter. (2009). "Operation Management second ed Published" by Ventus Publishing Aps. Ain Shams University Research Journal, 19.
- Ashley S. Johnson (2006). "Project Management and Business Processes A look at strategy" structure processes and projects. Al-Kouf University Journal of Social Sciences.
- Falah at, M., Knight, G. & Alon, I. (2018). "Orientations and capabilities of born global firms from emerging market" Taif University Journal for Humanities, 4.
- Gassama B. 2020 The Impact of Strategic Planning Practices on Sem's Survival and Growth: Evidence from Industrial Sector in Jordan.
- Guimaraes, J., Severo, E. & de Vasconcelos, C. (2018). "The influence of entrepreneurial, market, knowledge management" Mansoura University Journal of Performance Development, 14

- Hanuni A. (2018). "*Impact of Strategic Planning on SMEs Performance and Survival in Palestine*". Unpublished Master Thesis. Orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage Assiut University Journal of Education, 35.
- Kilofarad, et, al. (2019). The impact of contemporary human resource trends on logistics and supply chains" in Serbia. Journal Of Engineering and Science (IJES), 3 (4).
- Lu et al., 2024c the effect of SMEs' ambidextrous innovations on supply chain financing performance: Balancing effect and moderating effect International Journal of Operations & Production Management, 44.
- SH., Mingu, K., Young, W.P. Yong (2022.) supply chain integration for sustainable advantages. Springer

الملاحق

الاستبيان

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد بالتطبيق على الشركة

السعودية للخدمات الأرضية

السادة موظفي الشركة السعودية للكهرباء للخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية

نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تشكل رافدا مهما في إتمام هذه الدراسة من اجل الوقوف على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد بالتطبيق على الشركة السعودية للخدمات الأرضية تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو 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 الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

الاسم	
الجنس	ذكر
	انثى

المؤهل العلمي

المؤهل	ثانوي/ دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

البيانات الوظيفية

الإدارة – القسم	
مسمى الوظيفة	
الحالية	

سنوات الخبرة

التكرار	سنوات الخبرة
	اقل من 5 سنة
	من 5 الي اقل من 10 سنة
	من 10 الي اقل من 15 سنة
	من 15 الي اقل من 20 سنة
	من 20 سنة فأكثر

سنوات العمر

العمر	التكرار
أقل من 25 سنة	
من 25 الي 35 سنة	
من 35 الي 50 سنة	
من 50 الي 60 سنة	
أكثر من 60 سنة	

الجزء الثاني فقرات واسئلة الاستبيان

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من

العبارات التالية:

الفرضية الاولى: أثر رؤية التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات

الأرضية

م	العبارة	مستوي الموافقة				
		1	2	3	4	5
	درجة موافقتك عن	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تنبثق أهداف الشركة من رسالته التي يؤمن بها.					
2	تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للشركة بشكل فاعل.					
3	تعمل إدارة الشركة السعودية للخدمات الأرضية على تحديد أهدافه					

4	تسعى الشركة لتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف				
5	يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتنغم مع الأهداف طويلة الأجل.				

- الفرضية الثانية: أثر أهمية لرسالة التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

م	العبارة	مستوي الموافقة				
		1	2	3	4	5
	درجة موافقتك عن	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين					
2	هناك عمليات تقييمية لدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية للشركة.					
3	تحدد الشركة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الشركة حسب مؤهلاته وخبراته					

4	تراعي الشركة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات				
5	تعمل الشركة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة				

الفرضية الثالثة: أثر كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي على ممارسات سلسلة التوريد في الشركة السعودية
للخدمات الأرضية

م	العبارة	مستوي الموافقة				
		1	2	3	4	5
	درجة موافقتك عن	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يقوم الشركة باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.					
2	تتحقق أهداف الهيئة طويلة الأجل بشكل واضح.					
3	يؤمن العاملون الهيئة بان الانجاز بشكل سريع يجعله قادر على مواجهة المنافسين.					
4	تمنح ادارة الشركة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج.					

5	تؤمن إدارة الشركة بأهمية تحقيق الإبداع في خدماتها لتعزيز مركزها التنافسي					
---	--	--	--	--	--	--

المحور الثالث: المتغير التابع: كفاءة سلسلة التوريد

م	العبارة	مستوي الموافقة				
		1	2	3	4	5
	درجة موافقتك عن	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق
		اطلاقا	موافق			جدا
1	تسهم كفاءة سلسلة التوريد في خفض التكاليف التشغيلية واللوجستية وتحقيق عائد أعلى					
2	قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع التغيرات الاقتصادية					
3	هدف كفاءة سلسلة التوريد إلى تلبية توقعات العملاء والاحتفاظ بهم					
4	تحسين أداء الخدمات يتطلب التدريب المستمر والتطوير داخل سلسلة التوريد					
5	متطلبات الحصول على أداء الخدمة بسلسلة التوريد أصبحت واضحة ومحددة					
6	الكوادر البشرية بسلسلة التوريد تمتع بمهارة وقدرة على التعامل					

					7	تركز سلسلة التوريد على الأداء البيئي وتحقيق الاستدامة
					8	الأداء للعمليات داخل سلسلة التوريد يمتاز بفاعلية عالية

شكرا لحسن تعاونكم معنا.....

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة ادارة سلسلة التوريد

بالتطبيق على الشركة السعودية للخدمات الأرضية

المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات. تكون مجتمع

الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والعاملين في إدارة المشاريع بالشركة السعودية للكهرباء في منطقة المدينة المنورة

بالمملكة العربية السعودية من خلال دراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (100) من العاملين وبناء على طبيعة

البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي

"الاستبانة"، وقد تم استخدام برنامج العلوم الإحصائية SPSS وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات

والدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث.

النتائج: توصلت الدراسة عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر ايجابي لمبدأ مبدأ الرؤية للتخطيط الاستراتيجي لممارسات

سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية. وساهم مبدأ أهمية الرسالة

للتخطيط الاستراتيجي لممارسات سلسلة التوريد للشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية

• الخلاصة والتوصيات: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها كانت اهم ما اوصت به الدارسة: انشاء نظام اداري

متكامل لتطبيق الخطط الاستراتيجية الشركة السعودية للخدمات الارضية مما يسهم في وضع معايير محدودة

ودقيقة للأداء داخل سلسلة التوريد لتحقيق رؤيتها وأهدافها وحتمية تعميم اليات تطبيق استراتيجيات التخطيط

الاستراتيجي لزيادة كفاءة سلسلة التوريد والاستفادة من أحدث وسائل تكنولوجيا الاتصال وضرورة توفير العديد

من النورات التدريبية للعاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – سلاسل التوريد – الشركة السعودية للخدمات الارضية

Abstract

Objectives: The current study aimed to identify the impact of strategic planning on improving supply chain management efficiency, applying it to the Saudi Ground Services Company.

Methodology: The researcher used the descriptive analytical approach, given its suitability for this type of study. The study population consisted of employees in senior management and those working in project management at the Saudi Electricity Company in the Medina region of the Kingdom of Saudi Arabia. A simple random sample of (100) employees was used to study the study. Based on the nature of the data and the methodology used in the study, the researcher found that the most appropriate tool to achieve the objectives of this study was the "questionnaire." The statistical science program SPSS was used, and the study tool was developed by consulting the literature and previous studies related to the research topic.

Results: The study reached several results, the most important of which are: There is a positive impact of the vision principle for strategic planning on the supply chain practices of the Saudi Ground Services Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The principle of mission importance contributed to the strategic planning of the Saudi Ground Services Company's supply chain practices in the Kingdom of Saudi Arabia.

- **Conclusion and Recommendations:** In light of the findings, the study's most important recommendations were: Establish an integrated management system to implement the Saudi Ground Services Company's strategic plans, which will contribute to setting specific and precise performance standards within the supply chain to achieve its vision and objectives. It is also imperative to generalize mechanisms for implementing strategic planning strategies to increase supply chain efficiency and utilize the latest communication technologies. It is also essential to provide numerous training courses for Saudi Ground Services Company employees.

Keywords: Strategic Planning - Supply Chains - Saudi Ground Services Company

Midocean University



College of Management

Department of Business Management

Title in English

**The Impact of Strategic Planning on Improving the Efficiency of Supply Chain
Management, Applied to the Saudi Ground Services Company.**

Prepared by:

Osama Ahmed Mohammed Okayri

University number / 251002475

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdelhameed Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year: 2025