

أثر إدارة المخاطر في تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبات/

هلا المطرفي #233001047

سلمى القحطاني #233000868

إشراف/

د/ الفيصـل عبدالحـميد حسن

د/ فايز جواد

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات

9	ABSTRACT
11	الملخص
13	الفصل الأول
13	الاطار العام للدراسة
14	المقدمة:
16	مشكلة الدراسة:
16	أهمية الدراسة:
17	أهداف الدراسة:
18	إجرائية شبكة إدارة عناصر المخاطر
19	تساؤلات الدراسة :
20	فروض الدراسة:
24	الفصل الثاني
24	الاطار النظري والدراسات السابقة
25	الإطار النظري
25	يتضمن الإطار النظري المتعلق بمخاطر استقرار المشاريع اللوجستية عدة جوانب رئيسية، ومن أبرز النقاط التي يمكن تضمينها في هذا الإطار:
25	1. تخطيط السلسلة اللوجستية: يركز على تصميم وتخطيط العمليات اللوجستية بشكل شامل، بدءاً من توفير المواد وصولاً إلى النقل والتخزين والتوزيع، ويتناول تقدير المخاطر المحتملة في كل مرحلة من هذه العمليات.
25	2. تقييم المخاطر: يتضمن تحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استقرار المشروع اللوجستي، مثل مخاطر العرض والطلب، ومخاطر النقل والتخزين، ومخاطر التكنولوجيا، وغيرها من العوامل التي قد تؤثر سلباً على العمليات.
25	3. إدارة المخاطر: يتعلق بالإجراءات والخطوات المتخذة للتعامل مع المخاطر المحتملة، بما في ذلك استراتيجيات تقليل المخاطر، وخطط الطوارئ لمواجهة الأزمات، وضمان استمرارية العمليات.

4. التكنولوجيا والابتكار: تُعتبر التكنولوجيا والابتكار جزءًا أساسيًا في تعزيز استقرار المشاريع اللوجستية، حيث يمكن أن تسهم التقنيات الحديثة مثل نظم إدارة سلسلة التوريد والذكاء الاصطناعي في تقليل المخاطر وتحسين كفاءة العمليات. 25
5. التعاون والشراكات: يعزز التعاون مع جميع الأطراف المعنية، مثل الموردين ومقدمي الخدمات اللوجستية والعملاء، مما يساعد في تقليل المخاطر وتعزيز استقرار المشروع. 25
6. التدريب والتطوير: يُعد تأهيل وتطوير المهارات اللازمة للعاملين في قطاع اللوجستيات أمرًا حيويًا لفهم المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها بفعالية. 25
- (1-2) المقدمة: 26
- (2-2) الإدارة اللوجستية LOGISTICS MANAGEMENT 27
- تعريف اللوجستيات : 27
- النقل : يشير إلى حركة السلع والمنتجات المنقولة بفاعلية لتعزيز القيمة المضافة في الأنشطة اللوجستية، مما يلعب دورًا هامًا في تحويل الموارد إلى منتجات مفيدة للمستهلك النهائي. THOMAS AND GRIFFIN (2005) 29
- التخزين: يعني الاحتفاظ بالأشياء حتى الحاجة إليها، أو بعبارة أخرى، هو عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة زمنية معينة مع المحافظة عليها في حالة جيدة أو تعرضها لظروف طبيعية تؤدي إلى تغييرات مطلوبة. كما يتطلب توفير هذه الموجودات حسب الحاجة في المرحلة المحددة. (LOWE, D 2002) . 29
- التوريد: هو العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات، ويعرف أيضًا بأنه النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان الصحيح، وفي الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة والسعر المناسب. (LOWE, D, 2002) 29
- رضا الزبائن: هو مقياس لمدى قدرة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة على تحقيق أو تجاوز توقعات الزبون. ويعتبر مؤشرًا رئيسيًا للأداء داخل قطاع الأعمال. (GUNASEKARAN ET AL , 2001) 29
- دور إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية: 29
- اهم مشاكل مخاطر سلسلة التوريدات: 31
- دور رؤية 2030 في تطوير القطاع اللوجستي: 33
- المؤثرات على المشاريع اللوجستية في المملكة العربية اللوجستية: 36
- الدراسات السابقة 39

45 الفصل الثالث

45 منهجية الدراسة

46 مقدمة:

46	المنهجية وطرق البحث:
46	المنهج:
46	طريقة البحث:
46	أدوات جمع البيانات:
46	مجتمع البحث:
47	عينة البحث:
47	حدود البحث:

48 الفصل الرابع

48	تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
49	مقدمة:
49	تحليل البيانات:
51	اختبار الفرضيات:

62 الفصل الخامس

62	النتائج و التوصيات
63	النتائج:
64	التوصيات:

65 المراجع

66	المراجع العربية:
67	المراجع الأجنبية:

68 الملاحق

69	الاستبانة:
----	------------

الشكر و التقدير

أتقدم بالشكر إلى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة في كتابة هذه الرسالة؛ وأخص بالشكر الدكتور عبدالحميد حسن الفيصل و الدكتور فايز جواد المشرفان على هذه الرسالة والذين كان لهما الفضل بعد الله عز وجل في إنارة طريق البحث لي من خلال توجيهاتهما وإرشاداتهما جعلها الله في ميزان أعمالهما .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع معلمي وأستاذة كلية الإدارة في جامعة ميدأشن في المملكة العربية السعودية الذين بدورهم سهلوا لي مهمة انجاز و تطبيق هذه الرسالة من خلال زياراتي لهم.

قائمة الجداول

رقم صفحة الجدول	موضوع الجدول	رقم الجدول
45	جنس العينة	الجدول (1-1)
45	العمر	الجدول (1-2)
45	المؤهل العلمي	الجدول (1-3)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبيان مرتبة تنازلياً	الجدول (1-4)
47	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد الإدارة اللوجستية على جودة الخدمة	الجدول (2-1)
48	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة النقل على جودة الخدمة	الجدول (2-2)
48	نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعرف على إدارة التخزين على جودة الخدمة	الجدول (2-3)
49	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التوريد على جودة الخدمة	الجدول (2-4)
50	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد الإدارة اللوجستية على تقليل الوقت	الجدول (2-5)
50	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد الإدارة اللوجستية على تقليل الوقت	الجدول (2-6)
51	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة النقل على تقليل الوقت	الجدول (2-7)
52	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التخزين على تقليل الوقت	الجدول (2-8)
52	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التوريد على تقليل الوقت	الجدول (2-9)
53	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد الإدارة اللوجستية على التكلفة	الجدول (2-10)
54	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ على التكلفة من خلال ابعاد الإدارة اللوجستية	الجدول (2-11)
54	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة النقل على التكلفة	الجدول (2-12)
55	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التخزين على التكلفة	الجدول (2-13)
56	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التخزين على التكلفة	الجدول (2-14)

57	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التخزين على التكلفة	الجدول (2-15)
57	نتائج تحليل الارتباط القانوني للعلاقة بين الإدارة اللوجستية ورضا العملاء	الجدول (2-16)

فهرس الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	الموضوع
15	01	شبكة إدارة عناصر المخاطر
24	02	الإطار النظري في إدارة المخاطر في سلسلة التوريد

Abstract

The conclusion on the impact of risk management on the stability of logistics projects and customer satisfaction in the Kingdom of Saudi Arabia can be summarized in the following points:

1. Stability of logistics projects:

Early identification of risks: Risk management enables companies to identify potential risks before they occur, which contributes to mitigating their negative impact.

Improving operational continuity: By developing effective response strategies, risk management contributes to maintaining the stability of logistics operations and reducing interruptions.

2. Increasing operational efficiency:

Reducing costs: Improving risk management reduces costs associated with unexpected problems and delays, which enhances operational efficiency.

Accelerating performance: Effective risk management contributes to improving the speed of goods flow and reducing delays.

3. Enhancing customer satisfaction:

Meeting customer expectations: By ensuring the provision of reliable and quality logistics services, risk management contributes to achieving customer satisfaction.

4. Supporting strategic decision-making:

Risk analysis: Risk management provides data and analysis that help in making informed strategic decisions and avoiding potential risks.

Adaptiveness: Companies can better adapt to changes in the market and economic environment by effectively managing risks.

5. Achieving Sustainability:

Environmental and Social Considerations: Risk management includes environmental and social impact assessment, which supports the achievement of sustainability goals and enhances social responsibility

In short, risk management plays a key role in stabilizing logistics projects and increasing customer satisfaction in Saudi Arabia, which enhances success and growth in this sector

المخلص

تتجلى تأثيرات إدارة المخاطر على استقرار المشاريع اللوجستية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية من خلال النقاط التالية:

1. استقرار المشاريع اللوجستية:

- تحديد المخاطر مبكرًا: تتيح إدارة المخاطر للشركات التعرف على المخاطر المحتملة قبل وقوعها، مما يساعد في تقليل آثارها السلبية.
- تحسين استمرارية العمليات: من خلال وضع استراتيجيات استجابة فعالة، تسهم إدارة المخاطر في الحفاظ على استقرار العمليات اللوجستية وتقليل الانقطاعات.

2. زيادة كفاءة العمليات:

- خفض التكاليف: تسهم إدارة المخاطر المحسنة في تقليل التكاليف المرتبطة بالمشكلات غير المتوقعة والتأخيرات، مما يعزز الكفاءة التشغيلية.
- تسريع الأداء: تساهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تحسين سرعة تدفق البضائع وتقليل فترات الانتظار.

3. تعزيز رضا العملاء:

- تلبية توقعات العملاء: من خلال ضمان تقديم خدمات لوجستية موثوقة وعالية الجودة، تسهم إدارة المخاطر في تحقيق رضا العملاء.
- استجابة سريعة: القدرة على معالجة المشكلات بكفاءة تعزز تجربة العملاء وتزيد من ولائهم.

4. دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

- تحليل المخاطر: توفر إدارة المخاطر بيانات وتحليلات تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتساعد في تجنب المخاطر المحتملة.

- القدرة على التكيف: تتيح إدارة المخاطر الفعالة للشركات التكيف بشكل أفضل مع التغيرات في السوق والبيئة الاقتصادية.

5. تحقيق الاستدامة:

- الاعتبارات البيئية والاجتماعية: تشمل إدارة المخاطر تقييم الأثر البيئي والاجتماعي، مما يدعم تحقيق أهداف الاستدامة ويعزز المسؤولية الاجتماعية.

باختصار، تلعب إدارة المخاطر دورًا حيويًا في تعزيز استقرار المشاريع اللوجستية وزيادة رضا العملاء في المملكة العربية السعودية، مما يسهم في نجاح ونمو هذا القطاع.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر ، التخزين ، التوريد ، النقل ، الخدمات اللوجستية ، رضا العملاء

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المقدمة:

المخاطر جزء لا يتجزأ من الحياة، وتطوير القدرات لإدارتها يعد وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية. لقد عرف الإنسان المخاطر منذ الأزل، مما دفعه إلى البحث عن طرق متعددة لمواجهتها. ومن الملاحظ أن إدارة المخاطر كانت تمارس منذ آلاف السنين، حيث يسعى الإنسان دائماً إلى استخدام الأساليب الحديثة لمواجهة التحديات المختلفة. (وزارة المالية، 2023)

في السنوات الأخيرة، كانت مخاطر سلسلة التوريد موضوعاً يُناقش في الخفاء، لكن اليوم أصبحت من القضايا الأكثر تداولاً عالمياً. بالنسبة للعديد من الشركات، كان وباء كوفيد-19 بمثابة جرس إنذار، حيث كشف عن مدى ضعف سلاسل التوريد الخاصة بها. ومع تعافي الشركات من آثار الجائحة، أصبحت تحسين سلاسل التوريد أولوية قصوى.

يعتبر القطاع اللوجستي من أبرز القطاعات الحديثة في نظام النقل، حيث تهدف الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية إلى تطويره. تتمتع المملكة بموقع جغرافي استراتيجي فريد يتوسط طرق التجارة، إذ تطل على بحرين هما الخليج العربي والبحر الأحمر، مما يجعلها الدولة الخليجية الوحيدة التي تتمتع بهذه الميزة. يمر ثلث صادرات العالم من النفط عبر الخليج العربي، بينما تمر 13% من التجارة العالمية عبر البحر الأحمر، مما يتيح للمملكة ربط أسواق تضم أكثر من 6 مليارات نسمة. (وزارة المالية، 2023)

تقدمت المملكة 72 مركزاً في مؤشر التجارة عبر الحدود في عام 2019، وأنشأت منظومة النقل عددًا من المناطق اللوجستية. كما أنها تمتلك أكبر اقتصاد في منطقة شبه الجزيرة العربية وبلاد الشام والعراق، حيث تسهم بحوالي 38% من إجمالي الناتج المحلي و21% من تعداد السكان في هذه المنطقة. يعد القطاع اللوجستي من القطاعات الحيوية، نظرًا لموقع المملكة الجغرافي الاستراتيجي الذي يربط بين القارات الثلاث (آسيا، إفريقيا، وأوروبا)، مما يجعله أحد أهم طرق التجارة العالمية وأحد الأسواق الاستهلاكية الرئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

بالإضافة إلى أن ثلث صادرات العالم من النفط تمر عبر الخليج العربي في حين أن 13% من تجارة العالم تمر عبر البحر الأحمر، ويمكن للمملكة بشكل طبيعي ربط أسواق يعيش فيها أكثر من 6 مليارات نسمة، واستغلالاً لهذا الموقع الاستراتيجي للمملكة عمدت الرياض إلى إطلاق المخطط العام للمراكز اللوجستية؛ بهدف تطوير البنية التحتية للقطاع اللوجستي في السعودية، حيث تُسهم تلك المراكز في تعزيز دور قطاع النقل والخدمات اللوجستية في الناتج المحلي. (وزارة المالية، 2023)

كما يُسهم تطوير القطاع اللوجستي في دعم النمو الاقتصادي وتطوير الربط المحلي والإقليمي والدولي لشبكات التجارة الدولية وسلاسل الإمداد العالمية، إضافة إلى تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، وتوسيع فرص توليد الوظائف، وترسيخ مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي وتعتبر ادارة العمليات اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات لعصر الاقتصادي والتكنولوجي والمعلوماتي وهي تعبر عن احد نماذج الادارة المتكاملة لمزيج من الاعمال والانشطة الاساسية في المنظمة وتتكامل أنشطة الامداد والتوزيع المادي معا لتشكل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية ان الأنشطة اللوجستية في منظمات الاعمال تهدف بشكل اساسي الى ارضاء المستهلك وبمفهوم اخر فان ممارسة الاعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن ان يساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الانتاج والأنشطة اللوجستية تجسدت في الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء . (رؤية المملكة 2030، 2023)

تعتبر إدارة المخاطر عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في المنظمات وبما انها تساعد على الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم اليقين وتعتبر إدارة العمليات اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية وهي تعبر عن احد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الاعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة وتتكامل أنشطة الامداد والتوزيع المادي معا لتشكل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية.

إن الأنشطة اللوجستية في منظمات الاعمال تهدف بشكل أساسي الى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة وان الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية لم يظهر الا في منتصف الخمسينات وبداية الستينات وذلك عندما بدأت تكلفته تتضخم بشكل ملحوظ وعنها ايقنت الإدارة في هذه المنظمات ان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وزيادة الأرباح انما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكلفة وتزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف الى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية. (رؤية المملكة 2030، 2023)

وبمفهوم اخر فان ممارسة الاعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن ان يساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة الحصة السوقية مهما كبر حجم الإنتاج وفي النهاية أهمية الأنشطة اللوجستية تجسدت في الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء ولكي تضمن المنظمة نجاحها واستمراريتها فأنها بحاجة الى أداء عالي مقارنة مع المنافسين في ظل فاعلية ادارتها اللوجستية والتي

من خلالها تصل الى تحقيق ما يحتاجه الزبائن باقل التكاليف واقل وقت واكبر جودة ممكنه. (رؤية المملكة 2030، 2023)

إدارة سلاسل الامداد هي عملية استراتيجية تهدف إلى تنسيق جميع الأنشطة والعمليات المتعلقة بتدفق المواد والمعلومات من الموردين إلى العملاء النهائيين بشكل فعال ومنظم. وتشمل جميع الخطوات التي تؤدي إلى تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية وتوفيرها للعملاء.

كما تشمل مجالات إدارة سلسلة الإمداد عدة نشاطات. بما في ذلك إدارة المشتريات والتعاون مع الموردين، وإدارة المخزون وتحديد الطلب، وتخطيط الإنتاج والتوزيع، وإدارة النقل والتخزين. وتهدف إلى تحقيق تنسيق شامل وسلس بين جميع هذه النشاطات لضمان توافر المنتجات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب للعملاء.

بالإضافة إلى ذلك، تعد إدارة سلاسل الإمداد أمرًا حاسمًا للشركات في تحقيق تنافسية أفضل وتحقيق أهداف الأعمال. حيث تساعد الشركات على تحقيق عدة فوائد، بما في ذلك تقليل التكاليف العملية وتحسين كفاءة العمليات، ومستوى خدمة العملاء وتجربتهم، وتقليل المخاطر وزيادة مرونة سلسلة الإمداد.

مشكلة الدراسة:

نتيجة لزيادة المنافسة بين الشركات في السعي للحصول على الفرص السوقية وتوفير المرونة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، أصبحت الممارسات التقليدية في مجالات اللوجستيات مثل التخزين والنقل والتوريد غير كافية لضمان استمرارية الشركات، كما أنها لا تلبي متطلبات رضا العملاء. لذا، أصبح من الضروري تبني خدمات متكاملة وأنشطة متجانسة داخل الشركات اللوجستية.

استنادًا إلى ما سبق، يمكن توضيح مشكلة الدراسة بشكل أكثر وضوحًا من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المخاطر في تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها في النقاط التالية:

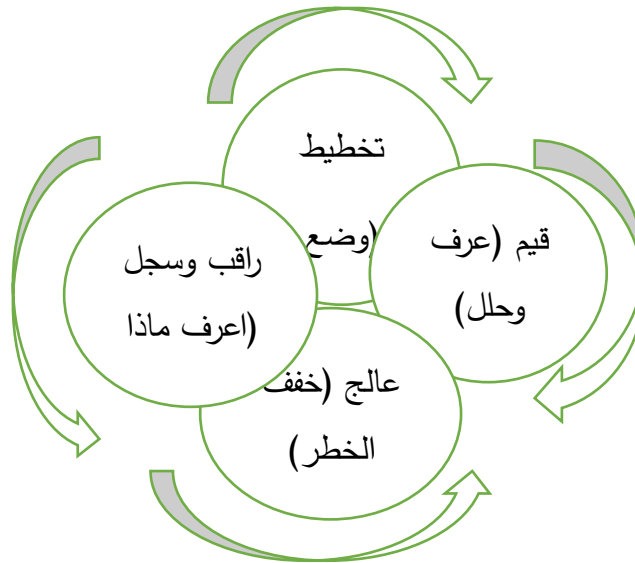
- فتح المجال الى الباحثين الاخرين للتعلم اكثر في مجال دراسة الإدارة اللوجستية ونشاطاتها .
- توضيح مدى أهمية وظائف الإدارة اللوجستية ودورها في تحقيق ما يحتاجه الزبائن باقل التكاليف واقل وقت واعلى جودة ممكنة للاستقرار اللوجستي في المملكة العربية السعودية .
- أهمية نتائج الدراسة عن دور وظائف الإدارة اللوجستية في تحقيق الاستقرار ورضا الزبائن بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية

أهداف الدراسة:

من اهم الأهداف هي التعرف على اثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن وتحقيق استقرار المشاريع اللوجستية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال:

- قياس اثر الإدارة اللوجستية من ناحية النقل في تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية في المملكة العربية السعودية
- قياس اثر الإدارة اللوجستية من ناحية التخزين فيتحقيق استقرار المشاريع اللوجستية في المملكة العربية السعودية
- قياس اثر الإدارة اللوجستية من ناحية التوريد في تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية في المملكة العربية السعودية
- قياس اثر الإدارة اللوجستية بمتغيراته (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن واستقرار المشاريع اللوجستية في المملكة العربية السعودية من ناحية (جودة الخدمة وتكاليف الوقت والتكلفة)

خطة إدارة المخاطر



شكل (01)

إجرائية شبكة إدارة عناصر المخاطر

من أهم عناصر إدارة سلسلة التوريد

1- الخطة تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة. والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء. وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

1. العملاء: أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء (وزارة المالية، 2023).

2. التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

2. المصدر (المورد): هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات المجمعّة لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج. وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

1. المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

2. التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

3. الصنع: ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم. وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية. وتضم ثلاثة عناصر فرعية:

1. التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

2. التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

3. الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات.

1. التسليم : ويطلق على هذا المكون مصطلح اللوجستي أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء. بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج تحرك المعلومات، الوقت والخدمة، التكلفة، التكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد. (وزارة المالية، 2023)

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

2. الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

3. تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات.

4. التوكيد.

5. اكتمال ودقة الأوامر – أي عدم وجود أوامر مرتجعة.

6. المردودات :ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها. (وزارة المالية، 2023)

تساؤلات الدراسة :

إن السؤال الرئيسي هو:

ما أثر إدارة المخاطر في تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية؟

يشترك منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تأثير الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) في رضا الزبائن (جودة الخدمة) لشركات المملكة العربي السعودية ؟

2. ما مدى تأثير الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) في رضا الزبائن (تقليل الوقت) لشركات المملكة العربية السعودية ؟

3. ما مدى تأثير الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) في رضا الزبائن (التكلفة) لشركات المملكة العربية السعودية ؟

فروض الدراسة:

1. جمع البيانات:

- استخدام استبيانات لجمع بيانات من العملاء حول مستوى رضاهم.
- جمع بيانات تشغيلية من الشركات اللوجستية حول استقرار العمليات (مثل عدد الحوادث، التأخيرات، تكاليف الطوارئ).

2. تحليل البيانات:

- استخدام التحليل الإحصائي لفحص العلاقات بين المتغيرات (مثل تحليل الانحدار)
- تحليل الترابطات بين استخدام التكنولوجيا، تدريب الموظفين، تنويع الموردين، وجودة الخدمات مع رضا الزبائن واستقرار العمليات.

3. اختبار الفرضيات:

بتطبيق هذه الفرضيات وإجراء الاختبارات المناسبة، يمكن الحصول على فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على استقرار المشاريع اللوجستية في المملكة العربية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات إذ أن المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهر لذلك عد المنهج الوصفي التحليلي المنهج المنايل للدراسة الحالية اذا يعرف المنهج الوصفي التحليلي بانه منهج يسعى للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة للوصول الى فهم افضل وادق وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية .

اهم الأسس في النظرية العلمية لأعداد البحث هي :

إطار إدارة المخاطر (Risk Management Framework):

- *التحديد والتقييم*: تعريف المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع اللوجستي (مثل التأخير في التسليم، العوائق الجمركية، الكوارث الطبيعية).
 - *تحليل المخاطر*: تقييم مدى تأثير هذه المخاطر على المشروع وتحديد أولويات التعامل معها.
 - *استراتيجيات الاستجابة*: وضع خطط للحد من المخاطر أو التكيف معها (مثل التأمين، تنويع الموردين، التخطيط للطوارئ).
 - *المراقبة والمراجعة*: متابعة المخاطر وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط بناءً على التغيرات الفعلية والمستجدة.
- استقرار اللوجستيات يعد جانباً حيوياً من إدارة سلاسل الإمداد، ويشمل تحقيق الاستقرار في اللوجستيات إدارة فعالة لتدفق البضائع، المعلومات، والخدمات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. لتحقيق هذا الاستقرار، يمكن الاستناد إلى عدة نظريات علمية، منها:

. *نظرية سلاسل الإمداد المرنة (Resilient Supply Chain Theory):*

- وهي تركز على القدرة على التكيف مع الصدمات والتغيرات غير المتوقعة في البيئة اللوجستية.
- *العناصر الأساسية*: تنويع المصادر، التخطيط للطوارئ، بناء علاقات قوية مع الموردين، استخدام التكنولوجيا لتتبع وتوقع المخاطر.

. *نظرية الأنظمة المعقدة (Complex Systems Theory):*

- وهي النظر إلى سلسلة الإمداد كنظام معقد متعدد الأجزاء والتفاعلات.
- *العناصر الأساسية*: الفهم الديناميكي للتفاعلات بين مختلف مكونات السلسلة، والتحليل العميق للترابطات والتبعات المحتملة لأي تغيير في أحد أجزاء النظام.

. *نظرية الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management Theory):*

- وهي تطبيق المبادئ الإستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف طويلة المدى للاستقرار والمرونة في اللوجستيات.

- *العناصر الأساسية*: التخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة الخارجية والداخلية، اختيار الاستراتيجيات الملائمة وتطبيقها.

. *نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory):*

- وهي تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على استقرار العمليات اللوجستية.
- *العناصر الأساسية*: تحديد المخاطر المحتملة، تقييم تأثيرها، وضع استراتيجيات للحد منها أو التكيف معها، مراقبة وتحديث خطط إدارة المخاطر بانتظام.

. *نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM):*

- وهي تحقيق التحسين المستمر في العمليات اللوجستية لضمان استقرار الجودة وتقليل التكاليف.
- *العناصر الأساسية*: التركيز على رضا العملاء، التحسين المستمر للعمليات، إشراك جميع الموظفين في جهود التحسين، واستخدام بيانات دقيقة لاتخاذ قرارات مدروسة.

خطوات تطبيق النظرية:

- تقييم الوضع الحالي:
 - جمع البيانات حول الأداء الحالي للعمليات اللوجستية وتحديد نقاط الضعف والقوة.
- تحليل البيانات:
 - استخدام الأدوات والنماذج التحليلية لفهم العوامل المؤثرة على الاستقرار.
- تطوير الاستراتيجيات:
 - وضع استراتيجيات بناءً على النتائج المستخلصة من التحليل لتحقيق استقرار أكبر.

- **التنفيذ والمتابعة:**

- تنفيذ الاستراتيجيات ومراقبة أدائها بانتظام، مع إجراء التعديلات اللازمة.

- **التحسين المستمر:**

- العمل على تحسين العمليات باستمرار استنادًا إلى الملاحظات والتغذية الراجعة.

بتطبيق هذه النظريات ، يمكن تحقيق استقرار مستدام في العمليات اللوجستية، مما يضمن كفاءة أعلى ورضا أكبر للعملاء

- **إدارة اللوجستيات (Logistics Management):**

- *تحليل سلسلة التوريد*: فحص سلسلة التوريد من الموردين إلى العملاء ، وتحديد نقاط الضعف والقوة.

- *تخطيط النقل*: تطوير خطط فعالة لنقل البضائع وتقليل الوقت والتكاليف.

- *إدارة المخزون*: ضمان توفر المواد والبضائع المطلوبة دون إفراط في التخزين.

- **رضا الزبائن (Customer Satisfaction):**

- *استبيانات واستطلاعات الرأي*: جمع البيانات من الزبائن لفهم توقعاتهم ومستوى رضاهم.

- *تحليل البيانات*: استخدام البيانات المستخلصة لتحسين العمليات وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن.

- *خدمة العملاء*: تطوير سياسات وإجراءات لخدمة العملاء وحل مشكلاتهم بشكل فعال.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري المتعلق بمخاطر استقرار المشاريع اللوجستية عدة جوانب رئيسية، ومن أبرز النقاط التي يمكن تضمينها في هذا الإطار:

1. تخطيط السلسلة اللوجستية: يركز على تصميم وتخطيط العمليات اللوجستية بشكل شامل، بدءًا من توفير المواد وصولاً إلى النقل والتخزين والتوزيع، ويتناول تقدير المخاطر المحتملة في كل مرحلة من هذه العمليات.
 2. تقييم المخاطر: يتضمن تحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استقرار المشروع اللوجستي، مثل مخاطر العرض والطلب، ومخاطر النقل والتخزين، ومخاطر التكنولوجيا، وغيرها من العوامل التي قد تؤثر سلبًا على العمليات.
 3. إدارة المخاطر: يتعلق بالإجراءات والخطوات المتخذة للتعامل مع المخاطر المحتملة، بما في ذلك استراتيجيات تقليل المخاطر، وخطط الطوارئ لمواجهة الأزمات، وضمان استمرارية العمليات.
 4. التكنولوجيا والابتكار: تُعتبر التكنولوجيا والابتكار جزءًا أساسيًا في تعزيز استقرار المشاريع اللوجستية، حيث يمكن أن تسهم التقنيات الحديثة مثل نظم إدارة سلسلة التوريد والذكاء الاصطناعي في تقليل المخاطر وتحسين كفاءة العمليات.
 5. التعاون والشراكات: يعزز التعاون مع جميع الأطراف المعنية، مثل الموردين ومقدمي الخدمات اللوجستية والعملاء، مما يساعد في تقليل المخاطر وتعزيز استقرار المشروع.
 6. التدريب والتطوير: يُعد تأهيل وتطوير المهارات اللازمة للعاملين في قطاع اللوجستيات أمرًا حيويًا لفهم المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها بفعالية.
- باختصار، يركز الإطار النظري لمخاطر استقرار المشاريع اللوجستية على تحليل وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر بشكل كبير على سير العمليات، مما يساهم في تحقيق أداء مستدام واستقرار للمشاريع اللوجستية.



(1-2) المقدمة:

نشأ مفهوم اللوجستيات Logistics نشأة عسكرية، حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم وبأفضل طريقة ممكنة ثم استخدم بكثافة إبان الحرب العالمية الثانية حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمى الى تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال فيما عرف باسم Business Logistics حيث تبين من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن نحو 40% (في المتوسط) من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يمكن ردها الى الأنشطة اللوجستية (العشماوي, 2008)

ولما كانت معظم الشركات في تلك الدول تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة، أصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية والتي تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية سواء تلك السابقة على الإنتاج مثل شراء المواد الأولية (أو استيرادها)، ونقلها، تخزينها، والتأمين عليها، والقيام بالعمليات البنكية اللازمة لها أو الأنشطة التي تتم أثناء عملية الإنتاج كعمليات المناولة الداخلية أو تلك التي تتم بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية

وتتمثل في التعبئة والتغليف والترويج والتخزين والنقل والتأمين وخدمات ما بعد البيع . (Yung,et al,2005)

ولعل اهم ما يميز الأنشطة اللوجستية أمرين: أولهما أن هذه الأنشطة تتم على نحو تكاملي أي تطبق عليها مفاهيم التكامل بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم Economies Of Scale أما ثانيها فإن تلك الأنشطة تتم تحت مظلة نظم المعلومات.

ومما تجدر الإشارة اليه انه منذ الثمانينات من القرن الماضي باتت الهياكل التنظيمية لكبريات الشركات تتضمن إدارة اللوجستيات في مكان الصدارة منها كما أنه في سياق العولمة التي نفذتها الشركات المتعدية الجنسية - Transnational Corporations متوسلة بأحدث منجزات الثورة التكنولوجية - أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونياً ذلك أن تلك الشركات ابتدعت نظاماً جديداً للتقسيم الدولي للعمل يقوم على تجزئة العملية الإنتاجية لإنتاج السلعة بين عدة دول أي القيام بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة ثم إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العلمي وبما يكفل الاستفادة من اقتصاديات الحجم . (Yung,et al,2005)

(2-2) الإدارة اللوجستية logistics management

تتكون الادارة اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة، في عام 1991 عرّف مجلس إدارة السّوقيّات وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الأمريكية عرفتھا بأنها "عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك" وبذلك حصرت هذه المنظمة تعريف السّوقيّات أو (اللوجستية) بمجال الأعمال [1]. بينما عرفها معجم أوكسفورد باللغة الإنكليزية بأنها: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائط(2002) (Lowe,D).

تعريف اللوجستيات :

تعرف اللوجستيات بانها فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات (والإمداد والتموين) والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات والمواد الغذائية والألبسة والمواد الطبية وحتى البشرية من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك. ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية

استيراد/تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي. هذا ويمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال الصناعة والخدمات بانها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتدبير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيا والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات مع التحقق الأمثل لشبكة انتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء . (سلمان،2002)

وقد (khalid &Richard,2007) الى ان الإدارة اللوجستية لها قسمين رئيسين:

قسمين رئيسين :

1- اللوجستية الإدارية Managerial logistics

هي جزء من سلسلة توريد المواد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك لهدف إرضاء المستهلك. مفهوم بسيط آخر وهو: كل ما يتعلق بشحن وتوزيع وتخزين البضائع وايضا توصيلها للعميل من مكان وصولها إلى مكان العميل، واللوغستيات عبارة عن نقل الركاب من مكان إلى آخر عن طريق البر أو البحر أو الجو، أهم ما يميز اللوجستيات هي نقل البضائع من مكان إلى مكان دون حدوث تلفا بأي طرق سواء برّاً أو بحراً أو جواً.

اللوغستية الإدارية هي جزء من سلسلة توريد المواد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك لهدف إرضاء المستهلك.

2- لوجستية الإنتاج (Production logistics

هذا المصطلح يُستخدم لوصف المهام اللوجستية المتعلقة بالإنتاج كتوريد البضائع الأساسية إلى المصنع وكذلك توزيع المنتجات بعد انتهاء تصنيعها. إضافة إلى ذلك تحرص اللوجستية على توفير تدفق ماهر للبضائع يضمن استمرارية الإنتاج بالشكل الأنسب معتبرين في ذلك التكاليف ومستوى الخدمة وغيرها من الاعتبارات اللوجستية الهامة. كذلك تهتم اللوجستية بما يعرف بال طرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمّال، البضائع، المعدّات، والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الإنتاجية بأقل التكاليف. كذلك تحرص اللوجستية الإنتاجية على تحديد مدى القدرات اللوجستية لاستيعاب كمية الإنتاج وطول خطوط الإنتاج

– النقل : يشير إلى حركة السلع والمنتجات المنقولة بفاعلية لتعزيز القيمة المضافة في الأنشطة اللوجستية، مما يلعب دورًا هامًا في تحويل الموارد إلى منتجات مفيدة للمستهلك النهائي.
(Thomas and Griffin 2005)

– التخزين: يعني الاحتفاظ بالأشياء حتى الحاجة إليها، أو بعبارة أخرى، هو عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة زمنية معينة مع المحافظة عليها في حالة جيدة أو تعرضها لظروف طبيعية تؤدي إلى تغييرات مطلوبة. كما يتطلب توفير هذه الموجودات حسب الحاجة في المرحلة المحددة. (Lowe, , D 2002) .

– التوريد: هو العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات، ويعرف أيضًا بأنه النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان الصحيح، وفي الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة والسعر المناسب. (Lowe, D, 2002)

– رضا الزبائن: هو مقياس لمدى قدرة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة على تحقيق أو تجاوز توقعات الزبون. ويعتبر مؤشرًا رئيسيًا للأداء داخل قطاع الأعمال. (Gunasekaran et al , 2001)

دور إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية:

تعتبر إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في ضمان استقرار المشاريع اللوجستية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية. وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية لتحقيق ذلك:

1. تحليل وتقييم المخاطر: يجب البدء بتحديد وتحليل جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على مشاريع اللوجستيات ورضا العملاء، مثل المخاطر المتعلقة بالشحنات، كالتأخيرات أو فقدان، والمخاطر الاقتصادية مثل التضخم أو التغيرات في السياسات الحكومية.

2. تخطيط استجابة المخاطر: بعد تحديد المخاطر، ينبغي وضع استراتيجيات للتعامل معها وتقليل تأثيرها على المشاريع. يتضمن ذلك إعداد خطط طوارئ ومخططات استجابة سريعة للأحداث غير المتوقعة.

3. استخدام التكنولوجيا والابتكار: يمكن الاستفادة من التكنولوجيا والحلول الرقمية، مثل نظم إدارة سلسلة التوريد (SCM) والذكاء الاصطناعي، لتحسين رصد المخاطر وتحليلها بشكل فعال، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة.

4. التعاون مع الشركاء والموردين: تعتمد إدارة المخاطر أيضًا على التعاون الوثيق مع الشركاء والموردين لضمان توزيع المخاطر بشكل مناسب وتخفيف تأثيرها على سلاسل التوريد والعملاء.

5. تدريب الكوادر البشرية: يجب تدريب الفرق العاملة على كيفية التعامل مع المخاطر وتنفيذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية بفعالية، مما يعزز استقرار المشاريع ويحقق رضا العملاء. (وزارة النقل و الخدمات اللوجستية، 2023)

في المملكة العربية السعودية، تُعتبر اللوجستيات قطاعًا حيويًا يدعم الاقتصاد، لذا فإن دور إدارة المخاطر يعد حاسمًا لضمان استمرارية العمليات وتحقيق رضا العملاء وتعزيز الثقة في السوق.

تسهم إدارة المخاطر بشكل كبير في تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية ورضا العملاء لأسباب عدة:

1. تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة: من خلال تحليل المخاطر المحتملة، يمكن للشركات تقليل التكاليف الناتجة عن الأزمات والمشكلات غير المتوقعة، مثل تأخيرات الشحن أو تلف البضائع، مما يعزز كفاءة العمليات وزيادة التنافسية.

2. ضمان استمرارية العمليات: من خلال تحديد وإدارة المخاطر، تستطيع الشركات مواجهة التحديات والأزمات بفعالية، مما يحافظ على استمرارية الخدمات وتوفرها للعملاء دون انقطاعات غير مخطط لها.

3. تحسين تجربة العملاء ورضاهم: تعزز إدارة المخاطر الفعالة القدرة على تلبية توقعات العملاء بشكل أفضل، من خلال تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبجودة عالية، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز العلاقات المستدامة معهم.

3. امتثال التشريعات والمعايير القياسية: من خلال فحص المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة، تساعد إدارة المخاطر الشركات في الامتثال للتشريعات والمعايير المطبقة في المملكة، مما يقلل من المخاطر القانونية والغرامات المحتملة.

4. تعزيز الثقة والسمعة الإيجابية: عندما تدير الشركات المخاطر بشكل جيد، ينعكس ذلك على سمعتها وثقة العملاء والشركاء التجاريين. الشركات التي تتمتع بسمعة إيجابية في إدارة المخاطر تكون أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين.

اهم مشاكل مخاطر سلسلة التوريدات:

في أي قاعة اجتماعات حول العالم، يمكن سماع قادة الأعمال يتناولون أكبر المخاطر التي تواجههم في عمليات سلسلة التوريد، وما يجب عليهم فعله للتخفيف من تلك التحديات. إليكم قائمة بأهم المخاطر الرئيسية في سلسلة التوريد التي يتم مناقشتها اليوم:

• الاضطرابات السياسية العالمية:

شهدت السنوات الأخيرة زيادة في التحديات الجيوسياسية المعقدة، مما أدى إلى نقص في الطاقة والمواد الخام على مستوى العالم، مما يؤثر على تخطيط الإنتاج في سلسلة الإمداد والأسواق. وفقًا لاستطلاع رأي حول سلسلة التوريد أجرته SAP في عام 2022، اعتبر 58% من قادة الأعمال أن الاضطرابات الجيوسياسية هي المشكلة الرئيسية في سلسلة التوريد، تليها نقص المواد الخام بنسبة 44%.

يمكن أن تساعد الشركات في الحفاظ على سير خطوط إنتاجها وسلاسل التوريد حتى في ظل الظروف العالمية المتقلبة. إحدى الاستراتيجيات التي حددها محللو PWC هي رسم خريطة للأحداث الجيوسياسية ومراقبتها عبر جميع روابط سلسلة التوريد، مما يتيح استجابات أسرع عند ظهور الأحداث. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي بناء شبكة متنوعة من الموردين وإنشاء اتصالات مباشرة مع شركاء الخدمات اللوجستية إلى تعزيز القدرة على التكيف مع أي تعطل.

ومع ذلك، تتطلب هذه الاستراتيجيات المرنة حلول برمجية قائمة على السحابة توفر الرؤية والاتصال المباشر والقدرة على تحليل البيانات المتقدمة. الحلول المثلى تدمج تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة وإنترنت الأشياء، مما يضيف الأتمتة والذكاء. كما تتيح الحلول السحابية تشغيل سيناريوهات "ماذا لو" وتحليلات تنبؤية، وتلقي الأخبار العامة وتنبيهات التعطل في الوقت الفعلي، مما

يوفر رؤى أفضل حول سلسلة التوريد بأكملها. تدعم هذه الحلول الرؤية والاستجابة من النهاية إلى النهاية، مما يمنع الاضطرابات في مكان واحد من التأثير على أجزاء أخرى.

على مر السنين، اعتمدت الشركات على أنظمة إدارة ERP وسلاسل التوريد القديمة، مما أدى إلى تعقيد التطبيقات والحلول. اليوم، يجب أن تسعى الشركات لإنشاء أنظمة إدارة سلسلة التوريد على نظام ERP قوي قائم على السحابة مع قاعدة بيانات قابلة للتطوير. تتيح هذه الحلول أتمتة الاحتياجات الأمنية في الوقت الفعلي ودمج جميع التطبيقات عبر الأعمال بثقة في منصة آمنة وموحدة.

• نقص المواد الخام والمنتجات

لمواجهة حالات النقص الناتجة عن تقلبات التوريد، تقوم حوالي 64% من الشركات بتخزين المزيد من المخزون "كإجراء احترازي"، وفقًا لاستطلاع SAP. ومع ذلك، تتبنى شركات مثل ZF Friedrichshafen AG نهج تخطيط الطلب الأكثر شمولاً، مما ساعدها على "تحسين التوافر وتقليل المخزونات" في سلسلة توريدها المتعددة الأطراف، مما يعزز مكانتها كمزود موثوق للتقنيات المبتكرة في صناعة السيارات.

عند مواجهة تهديدات الإمدادات من المواد الخام والسلع النهائية، تحتاج الشركات إلى تطوير ممارسات تنظيمية قوية لتوقع حالات النقص وإعداد خطط الطوارئ. يجب عليها أيضًا الاستفادة من الحلول البرمجية القوية التي تحتوي على ميزات متكاملة تساعد في تخطيط التوريد وإدارة المخزون وتخطيط الطلب، مع ضرورة معرفة مشاكل مخاطر اللوجستيات ومخاطر المعلومات التجارية.

شهدت السنوات الأخيرة العديد من مشاكل الشحن، بما في ذلك اختناقات الشحن عبر المحيطات، والإضرابات البحرية، وإغلاق الموانئ على نطاق واسع. من أبرز هذه الاضطرابات كان إغلاق إحدى أكبر سفن الحاويات في العالم لقناة السويس لأكثر من أسبوع، مما تسبب في فوضى في سلسلة الإمدادات العالمية. (مصطفى، 2012)

لتقليل حالات تعطل سلسلة التوريد، يجب تهيئة وسائل النقل بشكل ديناميكي والاستفادة من المعلومات في الوقت الفعلي. يمكن أن تساعد إدارة الشحن وعمليات الشحن المؤتمتة والتعاون ووثائق الشحن القياسية في التخفيف من هذه المخاطر.

ظهرت مخاطر لوجستية أخرى نتيجة الضغط لتسريع أوقات التسليم والمنافسة مع أمازون. على سبيل المثال، استخدام مراكز التنفيذ المصغر التي تتميز بوحدات قياس إدارة المخزون الأكثر شيوعًا يحمل مخاطر فريدة، مثل العمليات الأكثر تعقيدًا، والحاجة إلى تجديد أكثر تواترًا، وارتفاع تكاليف بدء التشغيل، وعدم اليقين بشأن

دور رؤية 2030 في تطوير القطاع اللوجستي:

تحرص الرؤية بشكل واضح على تطوير القطاع اللوجستي، فقد شددت في بنودها المتنوعة على العمل من خلال شراكة مع القطاع الخاص على استكمال البنى التحتية للقطاع، وزيادتها، وتحسينها، وربطها بمحيط المملكة الإقليمي؛ بهدف تعزيز مكانة السعودية كمنصة لوجستية مميزة بين القارات الثلاث.

ومن بين برامج تحقيق الرؤية يبرز برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، الذي أطلق عام 2019م؛ إيمانًا من القيادة بأهمية قطاعات البرنامج الأربعة (الطاقة، التعدين، الصناعة، والخدمات اللوجستية) وتكاملها لتحقيق قيمة مضافة، وتعظيم الأثر الاقتصادي، وتنويعه، وخلق بيئة استثمارية جاذبة.

ويهدف البرنامج إلى تحويل المملكة إلى قوة صناعية رائدة، ومنصة لوجستية عالمية عبر تعظيم القيمة المتحققة من قطاعي التعدين والطاقة والتركيز على محوري المحتوى المحلي والثورة الصناعية الرابعة، لیسهم البرنامج بشكل كبير في تعظيم الأثر الاقتصادي وتنويعه للقطاعات المستهدفة، واستدامة نمو تلك القطاعات وتحقيق ريادتها، وخلق بيئة استثمارية جاذبة فيها.

كما أطلقت المملكة لتحقيق الأهداف العليا الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية، والتي تهدف إلى الوصول للعديد من الأهداف المخطط لها في قطاع الخدمات اللوجستية، والمضي قدمًا نحو التكامل والترابط في منظومة النقل والخدمات اللوجستية، ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ووفقًا لما صرح وزير النقل والخدمات اللوجستية، فإن إطلاق المخطط العام للمراكز اللوجستية في المملكة يشكل دعمًا كبيرًا لأعمال منظومة النقل والخدمات اللوجستية، كما سيُسهم في تطوير البنى

التحتية وتحسين إجراءات سير العمل للمستثمرين في القطاع اللوجستي، وتعزيز ربط المملكة بالأسواق العالمية من خلال الاستفادة من الموقع الاستراتيجي الذي يتوسط ثلاث قارات.

وأشار وزير النقل والخدمات اللوجستية إلى أن المخطط سيكون عنصر جذب ودعم لتمكين الصناعات المحلية وتعزيز الصادرات السعودية بكفاءة عالية، ودعم اقتصاديات وخدمات التجارة الإلكترونية لتسهيل الربط بين المراكز اللوجستية ومراكز التوزيع داخل مناطق ومدن ومحافظات المملكة، وتوفير إمكانية تتبع عالية وتيسير استخراج تراخيص مزاولة النشاط اللوجستي، وفقاً لما نقلته عنه وكالة الأنباء السعودية "واس".

تطور أنواع المخاطر التي تواجهها الشركات، ولكن كذلك التقنيات الرقمية الذكية التي تساعد الشركات على وضع استراتيجياتها لإدارة مخاطر سلسلة التوريدات. فيما يلي ملخص لبعض أساليب الكشف عن المخاطر وتقييمها وتخطيطها وتنفيذها التي يمكن أن تساعد.

- **الرؤية أفضل وموسعة** لسلسلة القيم الخاصة بك والموردين من خلال البرامج السحابية التي توفر التحليلات ومؤشرات الأداء الأساسية لمراقبة الأداء العام وعلى مستوى الوحدة - بالإضافة إلى تدريب الآلة الذي يمكنه تنفيذ تحليل الأسباب الجذرية.
- **مراقبة سلسلة التوريدات في الوقت الفعلي** باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتدريب الآلة والتحليلات المتقدمة وإنترنت الأشياء للحصول على رؤية أفضل وتنبيهات في الوقت الفعلي التي تتيح أوقات استجابة أسرع.
- **الاستجابة السريعة للتغيرات** من خلال إعادة تخصيص الموارد والاعتماد على العقود قصيرة الأجل.
- **الانتقال إلى التخطيط المرن** لمواجهة عدم اليقين والحفاظ على المزيد من مخزون الأمان في متناول اليد "في حالة فقط".
- **تحسين الشفافية وإمكانية التتبع** لتحسين أداء سلسلة التوريدات، واكتشاف الاختناقات، والالتزام بتفويضات الاستدامة.
- **الاتصال بعلاقات الموردين** من خلال تنويع قاعدة مورديك وتسهيل تخطيط سلسلة التوريدات والتفاعل بناءً على مشاركة البيانات المستندة إلى المعايير والبرامج السحابية.

تطوير خطط سلسلة التوريدات على أساس المخاطر من خلال تشغيل عمليات محاكاة وتوقع تأثير عوامل مثل زيادة الطلب من خلال تخطيط السيناريوهات واستخدام تحليلات البيانات المتقدمة للحصول على رؤى حول جميع المخاطر. (مصطفى، 2012)

•

تهدف تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية والخدمات اللوجستية للوصول للعديد من الأهداف المخطط لها في قطاع الخدمات اللوجستية، والمضي قدماً نحو التكامل والترابط في منظومة النقل والخدمات اللوجستية، ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والى التعرف على اثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن حيث تتمثل الأهداف في أن:

- تحسين التكامل مع أنماط النقل عبر تعزيز الروابط بين النقل البحري والجوي والطرق والسكك الحديدية لتحسين خدمات البضائع والشحن
- تضمين التقنيات الذكية مثل الأتمتة عبر الموانئ والبنية التحتية اللوجستية.
- تقدم ترتيب المملكة على مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من المرتبة 55 إلى المراتب العشر الأولى وضمان ريادتها إقليمياً
- الخدمات اللوجستية ستدعم إنجاح هدف تصنيف 3 مدن سعودية بين أفضل 100 مدينة في العالم
- مع الموانئ المتطورة والربط بالسكك الحديدية ستكون المملكة محورا رئيسيا لجميع المشاريع العالمية الرامية لتطوير التجارة بين الشرق والغرب.
- تدعم الإصلاحات والمبادرات العديدة في قطاع اللوجستيات في السعودية مكانة المملكة كواحدة أسرع الدول التي تقرر وتنفذ الإصلاحات في العالم
- الربط مع دول الجوار يزيد من جاذبية السوق السعودية للمستثمرين الأفراد ويسهل التنقل ونقل البضائع.
- تحسين إجراءات وتشريعات تراخيص الخدمات اللوجستية
- توفر الخدمات اللوجستية المتقدمة تكلفة أقل لنقل وتخزين البضائع السعودية المنشأ ما يشجع مبادرات الصناعة المحلية وكذلك جذب المستثمرين الصناعيين الجدد للاستفادة من هذه المزايا

- تضم الاستراتيجية منصات لوجستية عالمية للملاحة البحرية مع محورين عالميين للطيران.
- تطوير 69 منصة لوجستية والتي تم تجميعها الى 27 منطقة لوجستية و 8 مناطق على المنافذ البرية و 9 مناطق لمواقف الشاحنات لضمان الحصول على الكفاءة الأمثل، كما أن ثلاث مناطق لوجستية في مطارات مدن الرياض وجدة والدمام ستناول 4-5 مليون طن سنويا من الشحن الجوي، وثلاث مناطق لوجستية في موانئ جدة والملك عبدالله والملك عبدالعزيز ستناول 14 مليون حاوية وتلعب دورا رئيسيا في تمكين التصدير والاستيراد وإعادة التصدير (مصطفى، 2012)

المؤثرات على المشاريع اللوجستية في المملكة العربية اللوجستية:

من اهم المؤثرات على المشاريع اللوجستية هي:

1- الاقتصاد والتضخم للعديد من الشركات في المملكة العربية السعودية

حيث أن المخاوف من الركود والتضخم والظروف الاقتصادية السيئة تعني تكاليف أعلى - من الوقود والطاقة والعمل والقيام بالأعمال التجارية بشكل عام .

ولكي تزدهر سلاسل الإمداد في أوقات الاضطرابات الاقتصادية، فإنها تحتاج إلى أن تكون ظاهرة ومستجيبة على حد سواء. وكما تشير أحدث أبحاث جارتتر ، فإن أفضل قادة سلسلة التوريد يتطلعون إلى حلول سلسلة التوريد الذكية القائمة على السحابة لمساعدتهم على التغلب على القحط. توفر هذه الحلول الأدوات التي تحتاجها مثل التوقع وتحليلات البيانات في الوقت الفعلي لكل الأعمال والتي يمكن أن تساعد في منحك ميزة تنافسية.

كما تقدم الحلول الرقمية الذكية أدوات تنبؤية وتخطيط قوية مثل تقنية التوأم الرقمي التي تسمح لك بإعادة إنشاء سلسلة التوريدات لديك تقريبًا، ومحاكاة الاستجابة والأداء عبر السيناريوهات المختلفة ذات الصلة بالتضخم. ويضيف أندي هانكوك، نائب الرئيس العالمي لشركة SAP لمركز التميز في سلسلة التوريدات الرقمية، إلى هذا القول: "سنرى أيضًا توائم العمليات الرقمية، مما يعني نمذجة سلسلة التوريدات للحصول على فهم كامل للأجزاء المتحركة المختلفة للحصول على رؤية واضحة."

وبالطبع، في أوقات التضخم، تواجه أيضًا خطر ارتفاع الأسعار المفاجئ أو نقص المواد. عندما يتم دمج فرق البحث والتطوير والتصميم في الأنظمة البيئية للتصنيع وسلسلة التوريد، يمكنك بشكل مسبق تطوير تصميمات منتجات بديلة تسمح بالحالات التي قد تصبح فيها مكونات المواد نادرة أو غير ميسورة التكلفة. (وزارة النقل و الخدمات اللوجستية، 2023)

ولتحقيق هذا المستوى من الرؤية والاستمرارية السلسة، تتجه الشركات الحديثة إلى برامج التخطيط التي توفر رؤية شبكية لسلسلة التوريد بأكملها بالإضافة إلى التحليلات والتنبيهات في الوقت الفعلي لمساعدتها على توقع الاضطرابات التي تغذيها التضخم والبقاء في المقدمة. يدعم حل SAP Integrated Business Planning (IBP) لسلاسل التوريد محاكاة سيناريوهات تخطيط التوريد المختلفة ومقارنتها لتوفير حلول أسرع وأكثر تفاعلاً .

2- الاضطرابات الناجمة عن تغير المناخ:

من الفيضانات إلى موجات الحرارة وحرائق الغابات، تحدث الظواهر الجوية المتطرفة بوتيرة مزعجة ومتزايدة على مدى السنوات العديدة الماضية، مما أدى إلى خسائر فادحة في سلاسل الإمدادات في هذه العملية .

مع رؤية أفضل لسلسلة التوريد - من مواقع إنتاج الموردين إلى طرق النقل - يمكن للشركات توقع وتقليل الاضطرابات الناجمة عن هذه الكوارث الطبيعية. تعني حلول إدارة الإمداد النقل المتعددة والتعاون مع شركاء الأعمال العالميين تنفيذ خطط الإمداد والتموين البديلة بشكل أسرع حسب الحاجة. تعد عملية ربط المصانع ومراقبتها عبر سلسلة التوريدات وتنويع قاعدة الموردين إستراتيجية مفيدة أخرى. بالإضافة إلى القدرة على الاستجابة لتزايد وتيرة الظواهر الجوية القاسية، وغيرها من مبادرات الاستدامة للتخفيف من تأثير درجات الحرارة الناتجة عن ارتفاع درجة الحرارة على المدى الطويل والالتزام أيضًا باللوائح البيئية .

وبطبيعة الحال، تتطلب هذه الأهداف الطموحة حلولاً قوية لا تواكب أنظمة العمليات الحالية فحسب بل تتكامل معها. يتميز حل IBP المتكامل بتحليلات سلسلة التوريدات ومحاكاة للمساعدة على البقاء في مقدمة الأحداث المناخية غير المتوقعة وتحسين الاستدامة والكفاءة الكلية .

وعندما يتعلق الأمر بالمحصلة النهائية، فمن الأهمية بمكان أن تكون مبادرات استدامة سلسلة التوريد الخاصة بك قابلة للتتبع وتمثل قيمة جيدة. تم تصميم نظام التنفيذ التصنيعي المعتمد على الشبكة السحابية (MES) لتوفير رابط بين الإنتاج والأعمال في إدارة سلسلة التوريدات، مما يوفر رؤية

شاملة عبر جميع العمليات من خلال ربط أنظمة الأعمال في الطابق العلوي بمعدات ورشة العمل - مما يضمن الإنتاجية والكفاءة.

استجابة لمخاوف المناخ العالمي، شهدنا أيضًا تعقيدًا متزايدًا في اللوائح البيئية والاجتماعية وأنظمة الحوكمة (ESG) وفي حين أن أفضل الشركات لديها دوافع أخلاقية لتحقيق هذه الأهداف، فإنها تحفزها أيضًا المخاطر والخسائر الهائلة إذا لم تمتثل. وتشمل هذه المخاطر الغرامات والعقوبات والخسائر المالية التي تهدد أي نشاط تجاري. علاوة على ذلك، قد يؤدي عدم الامتثال إلى عرقلة العمليات بما في ذلك المخزون المضبوط، والتذكير، والأضرار السمعة .

وللحد من هذه التحديات، تحتاج إلى أدوات قوية لتتبع أنشطتك وشراكاتك والإبلاغ عنها، مما يؤدي إلى تحسين الرؤية والشفافية عبر سلسلة التوريدات الموسعة لديك. كما يمكن أن تساعد حلول الاستدامة التي تدمج بيانات ESG الفعلية. تسهل لك حلول إدارة الأثر البيئي للمنتجات الحديثة حساب بصمتك الكربونية للمنتجات وعبر سلسلة القيم بالكامل. ويتضمن ذلك التحديثات الفورية للوائح عند تغييرها، والقدرة المعجلة على الإبلاغ عن تقدمك على النحو المطلوب.

3- التهديدات السيبرانية

في حين أن فوائد سلاسل التوريد المتصلة بالشبكة السحابية واضحة، إلا أن هناك أيضًا مخاطر متزايدة مرتبطة بارتفاع شبكات إنترنت الأشياء والأجهزة والأصول المتصلة بها. يمكن أن توفر مثل هذه الأنظمة بوابات إضافية لمجرمي الإنترنت المحتملين، لذا من الحكمة اختيار حلول برمجية ذات ميزات قوية مدمجة في الأمن السيبراني لمكافحة هذه المخاطر .

يمكن أن يساعدك المزيد من الانسيابية والتعاون حول أمن الشبكة والأجهزة والبرامج في التقاط هذه التهديدات والتخفيف من حدتها. كذلك يمكن أيضًا إجراء استثمارات إضافية في التدريب الأمني للموظفين وفقًا لتقرير 2023 من قبل جمعية إدارة سلسلة التوريدات (ASCM) مخاطر الموردين تلعب دورها هنا أيضًا، مع أكثر من 80٪ من الحوادث الإلكترونية للشركة الناجمة عن الموردين للخطر وفقًا لمقالة فوربس الأخيرة .

تُعد رؤية سلسلة التوريدات وشفافية سلسلة التوريدات أمرين مختلفين. *الرؤية* الجيدة هي فائدة داخلية وتعني أن لديك عرضاً شاملاً في الوقت الفعلي لعملياتك من نظام أساسي موحد. بينما تشير *الشفافية* إلى وجهة نظر خارجية لشركتك وإلى قدرتك أو استعدادك لإظهار ممارساتك. على سبيل المثال: مصدر منتجاتك وموادك الخام، والمعايير الأخلاقية للمصادر وممارسات العمل الخاصة بك. وهذا هو المكان الذي تعود فيه الرؤية والشفافية معاً في سلسلة التوريدات، لأنه بدون رؤية شاملة، فإن الشفافية الكاملة تكاد تكون مستحيلة .

الدراسات السابقة

1- دراسة (بدر بن عايش الرشدي , كلية إدارة الاعمال جامعة طيبة المملكة العربية السعودية, 2020) دراسة تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال (بحث تطبيقي على المنظمات الصناعية السعودية) هدفت هذه الدراسة الي التعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد على اداء الاعمال بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية السعودية في ظل وجود القدرات التنافسية كمتغير وسيط. وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المنظمات العاملة في قطاع المواد الغذائية، وقطاع المنسوجات والملابس والجلود، وقطاع الاخشاب ومنتجاته ، وقطاع الورق ومنتجاته والطباعة والنشر، وقطاع المنتجات الكيماوية، وقطاع مواد البناء، وقطاع المنتجات الهندسية، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير اربعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفاء، تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل المسار، وأسلوب نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فروض ونموذج الدراسة، توصلت الدراسة الي وجود تأثير ايجابي لمستوي تكامل سلسلة التوريد على اداء الاعمال ، كما تؤثر القدرات التنافسية ك دور وسيط Mediator للعلاقة بين تكامل سلسلة التوريد، وأداء الاعمال للمنظمات الصناعية السعودية محل الدراسة

2- دراسة (عبدالعزیز والبرعي 2011) بعنوان نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية , هدفت هذه الدراسة والتي طبقت على شركات الألبان المصرية الى لقاء الضوء على مفهوم اللوجستيات وعلاقة اللوجستيات بالتسويق ودور لوجستيات التسويق في بناء الميزة التنافسية واقترحت نموذج متكامل يربط بين العناصر المختلفة للميزة التنافسية والأنشطة اللوجستية التسويقية وهدفت أيضا الى معرفة مدى ارتباط القدرات اللوجستية بتعظيم القيمة المقدمة للعملاء. وبينت النتائج الى ان اهم الأنشطة اللوجستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي: خدمة

العملاء ، التعبئة والتغليف ، التوزيع المادي وان اهم عناصر الميزة التنافسية حسب تأثيرها على الأنشطة اللوجستية هي: سرعة الاستجابة ، توقيت الاستجابة واهم عناصر الميزة التنافسية والتي تؤثر في نمو الحصة السوقية لشركات الألبان حسب دخولها في النموذج هي: سرعة الاستجابة ، جودة التسليم ، توقيت الاستجابة . وبينت الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسط بين معظم عناصر القدرات اللوجستية وتعظيم القيمة المقدمة .

3- دراسة (خالد الشعيبي , عميد كلية الاعمال برباغ , ديسمبر 2021) اهم ممارسات أنشطة إدارة سلسلة التوريد واثرها على الأداء المالي

يهدف هذا البحث الى معرفة أهم ممارسات أنشطة إدارة سلسلة التوريد (SCM) وأثرها على الأداء المالي في قطاع المنتجات بالمملكة العربية السعودية. وقد شارك في هذه الدراسة 401 شركة من قطاع المنتجات بمختلف أحجامها في المناطق الرئيسية الثلاثة وهي مكة المكرمة والرياض والشرقية. وباستخدام أسلوب التحليل العاملي تم تصنيف مجموعة من أنشطة إدارة سلسلة التوريد في خمسة عوامل رئيسية هي مستوى جودة المعلومات وتبادلها، وتسويق التكنولوجيا المبتكرة والتميز، والشراكة الاستراتيجية للموردين والعملاء وتبادل المعلومات، وتكامل الخدمات اللوجستية، وعلاقات طويلة الأمد مع الموردين ومرونتها. ثم بعد ذلك - وفقاً لأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد - وجد ان أهم ثلاثة ممارسات لأنشطة سلسلة التوريد - من أصل خمسة - لها أثر على الأداء المالي في قطاع المنتجات الكيمائية وهي تسويق التكنولوجيا المبتكرة والتميز، والشراكة الاستراتيجية للموردين والعملاء وتبادل المعلومات، وتكامل الخدمات اللوجستية عند مستوى المعنوية (0.01)، (0.05) على التوالي.

4- دراسة (الحكمي, رؤى, 2023) اثر إدارة سلاسل التوريد على أداء المؤسسات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء المؤسسات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات بالمنطقة الجنوبية، بلغت عينة الدراسة (106) فرد من العاملين بالشركات الصيدلانية بالمنطقة الجنوبية. توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذات دلالة إحصائية للعلاقات مع الموردين والعمليات الداخلية والتصميم البيئي والعلاقات مع العملاء على تحسين (الأداء الاقتصادي،

الأداء التشغيلي، الأداء البيئي). ومن توصيات الدراسة: ضرورة التأكيد على تحقيق ودعم ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء المطابقة للمواصفات العالمية من جانب الشركات الصيدلانية السعودية، العمل على تقديم ورش وحلقات تساعد على تثقيف الكوادر البشرية وتزويدهم بأحدث ما يستجد فيما يتعلق بسلاسل التوريد الخضراء على الصعيد العالمي

5-دراسة (الرشيدي ، ديسمبر 2019 ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة طيبة) تهدف هذه الدراسة الي التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد ك متغير وسيط للعلاقة بين ضغوط الموردين والعملاء والأداء البيئي للمنظمة .واجريت الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في نطاق المملكة العربية السعودية .وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تنمية سبعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار نموذج وفروض الدراسة، توصلت الدراسة الي وجود تأثير ايجابي لضغوط الموردين والعملاء على تحسين الأداء البيئي للمنظمة في المنظمات الصناعية محل الدراسة ، كما تلعب ممارسات إدارة سلسلة التوريد ك متغير وسيط دورا في للعلاقة بين ضغوط الموردين والعملاء والأداء البيئي للمنظمة، بالتالي تم التحقق من صحة نموذج وفروض الدراسة.

6-دراسة(محمد جميل العضايلة ، ديسمبر 2015)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تعقيد سلاسل التوريد على الأداء في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي للوصول إلى النتائج. وتم تطوير مقياس لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم اختيار عينة من الشركات الصناعية من منطقة الرياض والقصيم بلغت (138) مفردة. وأشارت النتائج إلى وجود آثار سلبية لزيادة التعقيد في سلسلة التوريد على الأداء وهذه الآثار السلبية نابعة من المهل الزمنية الطويلة للموردين، وعدم الاستقرار في مخطط الإنتاج الرئيس، والتقلب في الطلب. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها: أن تقوم الشركات المصنعة بتحقيق التكامل

الخلفي تجاه الموردين لتجنب التأخير في الطلبات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى التركيز على وضع مخطط للإنتاج يكون مستقرًا بشكل يضمن عدم التشتت في العمليات الإنتاجية، وفيما يتعلق بتقلب الطلب، فينبغي على الشركات تكثيف جهودها في تصميم المنتجات التي تحد من التقلب الحقيقي في التصميم، من خلال الجهود التسويقية التي تزيد من عدد العملاء المتجانسين، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، أو التركيز على التبسيط لنظام الإنتاج (Lean Production) والذي يتيح استيعاب حالات عدم الاستقرار البيئي، من خلال إزالة الفاقد (الضياع) بتقليل وتخفيض التقلب والتغير في العملاء والموردين، والتقلب في العمليات الداخلية بشكل متزامن.

7- دراسة (yang et al, 2005)

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور وسائل النقل في تحسين الخدمات اللوجستية التابعة لسلسلة التوريد واجري هذا البحث لمساعدة مديري الخدمات اللوجستية والباحثين والمخططين وسائل النقل لتحديد وفهم وجهات النظر الأساسية من الخدمات اللوجستية وتطبيقاتها المختلفة والعلاقات بين الخدمات اللوجستية وأشارت النتائج الى ان الأنظمة اللوجستية لها حيز كبير في أنشطة المجتمع بالإضافة الى ان النقل يحتل المركز الأكثر أهمية في الأنظمة اللوجستية وله القدرة على تحسين الأداء .

8- دراسة (Akhilesh 2011) بعنوان Impact of supply chain agility on customer

satisfaction هدفت الدراسة الى التعرف على اثر مرونة وقابلية سلسلة التوريد على درجة الرضا لدى الزبائن وركزت الدراسة على عدد من التغيرات التي لها دور في تحقيق رضا الزبون وهي التكلفة والسرعة والجودة والمرونة حيث أظهرت النتائج ان المتغيرات السابقة لها الأثر الأكبر لكسب رضا الزبائن وكسب ولأهم في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات ومن النتائج التي توصلت اليها في هذه الدراسة هو إمكانية استعانة المنظمة بأطراف خارجية قد يسهل من وصول الخدمة بشكل اسرع وبكلفة اقل مما يعكس على عملية المنافسة وتحقيق رضا الزبائن بالإضافة الى الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة العليا في تسهيل عمليات إدارة سلسلة التوريد.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى قدرة الخدمات اللوجستية على توليد الجودة للخدمة المقدمة ومدى قدرتها على كسب رضى الزبائن والحصول على ولاءهم وبعد تحليل أنواع رضى الزبائن وتتبع تسلسل الولاء عندهم توصل الباحثون الى ان الخدمات اللوجستية لها القدرة على مزج الخدمة المقدمة بالجودة عندما تكون بالشكل المطلوب الامر الذي يتبعه كسب رضا ولاء الزبائن وتطرقت هذه الدراسة الى التكنولوجيا الحديثة ودورها في دعم الخدمات اللوجستية حيث أظهرت النتائج ان المعلومات وعملية اصدار طلبات الشراء عندما تكون ممزوجة بالجودة فانه تعتبر من اكثر الابعاد التي يمكن للمنظمة من خلالها كسب رضا الزبون وولائه .

10- دراسة (دكتور محمد الحلوان) في اثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية

الهدف من الدراسة قياس أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الأدبيات والأطر النظرية وتحليلها تحليلًا وصفيًا، ولتحقيق هذا الغرض تم إعداد استبيان للتطبيق على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (250) فرد من العاملين في المطارات مطار الملك خالد ومطار الملك عبد العزيز ومطار الملك فهد وقام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها في الاستبيان من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وتوصلت الى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التقنية الحديثة وتطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية. وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكلاً من (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، حيث حقق بُعد (الموارد البشرية) الترتيب الأول بالإسهام بالتأثير المباشر على تطوير الخدمات اللوجستية، يليه بُعد (المعدات) والذي جاء في الترتيب الثاني، ثم بُعد (الشبكات)، وبُعد (قواعد البيانات)، وأخيراً بُعد (البرمجيات). ومن أهم ما أوصت به الدراسة: العمل على تطبيق التقنية الحديثة بأبعادها من أجل تقديم مستوى عالي من الخدمات وتحقيق ميزة تنافسية عالية واستقطاب العاملين ذوي الخبرة والتي تمكنهم من القيام بالواجبات المطلوبة، على أصحاب القرارات العمل على زيادة وعي العاملين بالتقنية الحديثة من أجل النهوض بالخدمات اللوجستية المقدمة، على القيادات الموجودة داخل المطارات العمل على وضع مجموعة من الاستراتيجيات المرنة تتكيف مع التطورات البيئية حيث أصبحنا نشاهد تقدم كبير في المجال التقني وبشكل متسارع

11- دراسة محمود (2011) هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة على تحسين الأداء اللوجستي للمنظمات حيث طبقت الدراسة على القطاع الجمركي حيث توصل الباحث الى ان تطبيقات التكنولوجيا الحديثة كان لها الأثر الكبير في تحسين الأداء اللوجستي لدائرة الجمارك وتطوير إجراءات النظم الجمركية من حيث سرعة تنفيذ المعاملات وقلّة الأخطاء في العمليات الجمركية المختلفة كما بينت الدراسة أيضا الى ان تطبيق أنظمة التكنولوجيا يؤدي الي تطوير علاقة جيدة مع الزبائن وفهم افضل لمتطلباتهم ويؤدي الى التطوير .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية، لتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي ، الذي يعتمد على العديد من الأدوات و التحليلات.

المنهجية وطرق البحث:

المنهج :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يعد هذا المنهج مناسب لموضوع البحث و ذلك لأنه يعتمد على دراسة ظاهرة موجودة في الواقع ، ويتعلق بها كوصف دقيق ، معبرا عنه نوعيا أو كميا ، ويصف التمثيل النوعي ظاهرة ، ويشرح خصائصها ، ويعطي التمثيل الكمي وصفا عدديا يشير إلى كمية هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة الارتباط بالظواهر الأخرى.

طريقة البحث:

أدوات جمع البيانات:

سعيًا لتحقيق أهداف البحث ظهرت الحاجة إلى استخدام الاستبيان كأداة مناسبة لهذا البحث لغرض التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية ، تم توزيع استبيان على عملاء و موظفين في شركات مختلفة في المملكة، تكونت أداة الدراسة من أسئلة الدراسة والمكونة من :

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي.

القسم الثاني: الأبعاد التي تمثل الإدارة اللوجستية : والمتمثلة في الأبعاد التالية:

1- بعد النقل.

2- بعد التخزين.

3- بعد التوريد.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من العملاء و الموظفين في شركات المشاريع اللوجستية.

عينة البحث:

تم اختيار العينة العشوائية البسيطة حيث كان عدد العينة التي تم اختيارها (73) عميل و موظف من شركات مختلفة في المملكة العربية السعودية.

حدود البحث:

الحدود المكانية: تم اعداد هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم اعداد هذه الدراسة بتاريخ 2024/8/1م

الحدد البشرية: مجموعة من العملاء و الموظفين في شركات المشاريع اللوجستية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتطرق الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية المرتبطة بكل منها.

تحليل البيانات:

الجنس	ذكر	أنثى
العدد	30	43

الجدول (1-1) جنس العينة

العمر	أقل من 25 سنة	25-34	35-44	45-54	55 سنة فأكثر
العدد	8	35	25	5	0

الجدول (1-2) العمر

المؤهل العلمي	الثانوية العامة	الدبلوم	البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراة
العدد	6	6	41	20	0

الجدول (1-3) المؤهل العلمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط	الترتيب
4	ما مدى تأثير الادارة اللوجستية (النقل - التخزين - التوريد) في جودة الخدمة المقدمة في المملكة العربية السعودية؟	4.28	0.64	مرتفع	1
5	ما مدى تأثير الادارة اللوجستية (النقل - التخزين - التوريد) في تقليل الوقت ؟	4.24	0.60	مرتفع	2
6	ما مدى تأثير الادارة اللوجستية (النقل - التخزين - التوريد) في التكلفة ؟	4.18	0.59	مرتفع	3
7	هل يتم التواصل مع العملاء بشكل دائم ؟	4.13	0.56	مرتفع	4
8	ما تأثير العمليات اللوجستية على وظائف سلسلة التوريد في الشركات اللوجستية في المملكة العربية السعودية ؟	4.11	0.65	مرتفع	5
9	ما هو واقع تطبيق العمليات اللوجستية في شركة الخدمات اللوجستية وتوريد في المملكة العربية السعودية ؟	4.00	0.71	مرتفع	6
	المتوسط الحسابي العام	4.15	0.62	مرتفع	

الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبيان مرتبة تنازلياً

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن المتوسطات الحسابية لمحاور إدارة (النقل، التخزين، التوريد) تراوحت ما بين (4.28 و 4) « حيث حازت المحاور على متوسط حسابي إجمالي (4.15) وهو من المستوى المرتفع؛ وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.28)؛ وبانحراف معياري (0.64) وهو من المستوى المرتفع» حيث نصت الفقرة على (تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند إدارة خدمات النقل والتخزين و التوريد مواكبة نقل الجودة إلى العميل والتفاعل عند تقديم الخدمة). وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.60) « وهي من المستوى المرتفع» وقد نصت على (تمتلك الشركات في المملكة القدرة على المنافسة في كل من مجالات النقل و التخزين التريد اعتماداً على الجودة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (4) وبانحراف معياري (0.71) وهو من المستوى المرتفع» حيث نصت الفقرة على أن (تستعين الشركات على فرق من الخبراء الاستشاريين لمتابعة نقل البضائع ومساها للوصول إلى الزبون بأقل وقت).

وهذا يفسر أن إدارة (النقل، التخزين، التوريد) في شركات المملكة ذات مستوى مرتفع.

اختبار الفرضيات:

لا اختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على اثر كل متغير مستقل (النقل والتخزين والتوريد) في المتغير التابع لجودة الخدمة والجدول (1-6) يبين هذه النتائج

الفرضية الرئيسية الأولى:

الإدارة اللوجستية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
النقل	0.169	0.121	0.125	1.394	0.165
التخزين	0.771	0.134	0.666	5.746	0.000
التوريد	-0.750	0.121	-0.639	6.194	0.000

(2-1) جدول

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد الإدارة اللوجستية على جودة الخدمة

يتضح من الجدول (2-1)، وبمتابعة قيمة T ان المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة ب التخزين والتوريد لها تأثير على جودة الخدمة حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.394) وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية بأبعادها التخزين والتوريد على جودة الخدمة في الشركة في المملكة العربية السعودية وقبول الفرضية بما يتعلق بمتغير النقل

• الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل) على جودة الخدمة المقدمة
لاختبار الفرضية الفرعية الأولى : تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على اثر إدارة النقل
على جودة الخدمة والجدول (2-6) يبين هذه النتائج :

R	Beta	R2	قيمة (F)	التحليل الاحصائي
الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل التحديد (التأثير)		
0.207	0.207	0.043	8.883	0.003

جدول (2-2)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لإثر ادارة النقل على جودة الخدمة

يتضح من الجدول (2-2) ان بلغت قيمة الاحصائي F (8.883) بمستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05 مما يشير الى رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة النقل وجودة الخدمة

حيث بلغت قيمة الارتباط 0.207 بمعامل تحديد R2 0.043 أي ان تأثير إدارة النقل على جودة الخدمة تؤثر بنسبة 4.3 % .

الفرضية الفرعية الثانية:

لا اختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على إدارة التخزين على جودة الخدمة والجدول (3-6) يبين هذه النتائج :

R	Beta	R2	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل التحديد (التأثير)		
0.251	0.251	0.063	13.298	0.000

جدول (2-3)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعرف على إدارة التخزين على جودة الخدمة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)، يتضح من الجدول (2-3) ان بلغت قيمة الاحصائي (F) (3.298) بمستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05 مما يشير الى رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة التخزين وجودة الخدمة

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (التوريد) على جودة الخدمة المقدمة عند مستوى دلالة (0.05)

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على اثر إدارة التوريد على جدول الخدمة والجدول (4-6) يبين هذه النتائج :

R	Beta	R ²	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل التحديد (التأثير)		
0.039	0.039	0.002	0.299	0.585

جدول (2-4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التوريد على جودة الخدمة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)، يتضح من الجدول (2-4) ان بلغت قيمة الاحصائي (F) (0.299) بمستوى دلالة إحصائية اكبر من 0.05 مما يشير الى قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة التوريد وجودة الخدمة في شركة

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد اثر ذي دلالة معنوية للإدارة اللوجستية (النقل ، التخزين ، التوريد) في تحقي رضا العملاء تقليل الوقت عند مستوى دلالة (0.05)

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على اثر كل متغير مستقل (النقل ، التخزين ، التوريد) في المتغير التابع (لتقليل الوقت) .

الإدارة اللوجستية	B	الخطأ المعياري	Beta	القيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
النقل	-.307	.134	-.205	-2.297	.023
التخزين	.563	.148	.439	3.812	.000
التوريد	-.818	.133	-.630	-6.141	.000

جدول (5-2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد الإدارة اللوجستية على تقليل الوقت

يتضح من الجدول (5-2) وبمتابعة قيم اختبار T ان المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالنقل والتخزين والتوريد لها تأثير على تقليل الوقت حيث بلغت قيم $T(-2.297, 3.812, -6.141)$ على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة

($a < 0.05$) ومما سيق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية بأبعادها (النقل، التخزين، التوريد) على تقليل الوقت .

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التوريد	.168	39.879	-2,297	0.000
التخزين	.206	25.485	3.812	0.000
النقل	.226	19.117	-6.141	0.000

جدول (6-2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بتقليل الوقت من خلال ابعاد الإدارة اللوجستية

دالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر الإدارة اللوجستية بأبعادها (النقل ، التخزين ، التوريد) على تقليل الوقت كما يتضح في الجدول رقم (6-2) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار فان متغير التوريد قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (16.8%) من التباين في المتغير التابع ودخل متغير التخزين في العمل حيث فسر مع التوريد (20.6%) من التباين في المتغير التابع ودخل متغير النقل في العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة (22.6%) من التباين في المتغير التابع.

تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية الى ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل) على تقليل وقت تقديم الخدمة عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على إدارة النقل على تقليل الوقت

R	Beta	R2	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل تحديد (التأثير)		
0.278	0.278	0.077	16.626	0.000

جدول (7-2)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة النقل على تقليل الوقت

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) يتضح من الجدول (7-2) ان بلغت قيمة الاحصائي F 16.626 بمستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05 مما يشير الى رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة النقل وتقليل الوقت في الشركة السعودية حيث بلغت قيمة الارتباط R 0.278 بمعامل تحديد R2 0.077 أي ان تأثير إدارة النقل على جودة الخدمة تؤثر بنسبة 7.7%

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (التخزين) على تقليل وقت تقديم الخدمة عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على اثر إدارة التخزين على تقليل الوقت.

R	Beta	R2	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل تحديد (التأثير)		
0.202	0.202	0.041	8.463	0.004

جدول (8-2)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التخزين على تقليل الوقت

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) يتضح من الجدول (2-8) ان بلغت قيمة الاحصائي F 8.463 بمستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05 مما يشير الى رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة التخزين وتقليل الوقت في الشركة السعودية حيث بلغت قيمة الارتباط R 0.202 بمعامل تحديد R² 0.041 أي ان تأثير إدارة التخزين على جودة الخدمة تؤثر بنسبة 4.1%

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (التوريد) على تقليل الوقت تقديم الخدمة عند مستوى دلالة (0.05)، لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على اثر إدارة التوريد على تقليل الوقت .

R	Beta	R ²	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل التحديد (التأثير)		
0.409	0.409	0.168	39.879	0.000

جدول (2-9)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التوريد على تقليل الوقت

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) يتضح من الجدول (6-9) ان بلغت قيمة الاحصائي F (39.879) بمستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05 مما يشير الى رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة التوريد وتقليل الوقت في الشركة السعودية

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد اثر ذي دلالة معنوية للإدارة اللوجستية (النقل , التخزين , التوريد) في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على اثر كل متغير مستقل (النقل , التخزين , التوريد) في المتغير التابع (التكلفة) .

الإدارة اللوجستية	B	الخطأ المعياري	Beta	القيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
النقل	-.325	.097	-.326	-3.333	.001
التخزين	.169	.108	.198	1.569	.118
التوريد	-0.094	.097	-.109	0.975	.331

جدول (10-2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد الإدارة اللوجستية على التكلفة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) يتضح من الجدول (10-2) وبمتابعة قيم اختبار T ان المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالنقل له تأثير على التكلفة حيث بلغت قيم T (-3.333) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) وأشارت النتائج الى ان المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالتخزين والتوريد ليس لها تأثير على التكلفة حيث بلغت قيمة T المحسوبة ب (-1.569) (0.975) وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية بأبعادها (النقل) على التكلفة وقبول الفرضية الصفرية بما يتعلق بالأبعاد (التخزين والتوريد) .

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
النقل	0.064	13.509	-3.333	0.000

الجدول (11-2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ على التكلفة من خلال ابعاد الإدارة اللوجستية

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a > 0.05$) خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التخزين والتوريد) عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على

حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر الإدارة اللوجستية بإبعادها النقل والتخزين والتوريد على التكلفة كما يتضح في الجدول رقم (2-11) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار فان متغير النقل فقط هو الوحيد الذي فسر مامقدارة (6.4%) من التباين في المتغير التابع

تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية الى ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للإدارة اللوجستية (النقل) على تكلفة الخدمة عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على اثر إدارة النقل على التكلفة

R	Beta	R ²	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل التحديد (التأثير)		
0.253	0.253	0.064	13.509	0.000

جدول (2-12)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة النقل على التكلفة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) يتضح من الجدول (2-12) ان بلغت قيمة الاحصائي $F_{13.509}$ بمستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05 مما يشير الى رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة النقل التكلفة في الشركة السعودية حيث بلغت قيمة الارتباط $R = 0.253$ بمعامل تحديد $R^2 = 0.064$ أي ان تأثير إدارة النقل على جودة الخدمة تؤثر بنسبة 6.4%

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد اثر ذي دلالة معنوية للإدارة اللوجستية(التخزين) على تكلفة الخدمة عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على إدارة التخزين على التكلفة

R	Beta	R2	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل التحديد (التأثير)		
0.119	0.119	0.014	2.841	0.093

جدول (2-13)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التخزين على التكلفة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) يتضح من الجدول (2-13) ان بلغت قيمة الاحصائي $F_{2.841}$ بمستوى دلالة إحصائية اكبر من 0.05 مما يشير الى قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة التخزين و التكلفة في الشركة السعودية حيث بلغت قيمة الارتباط $R = 0.119$ بمعامل تحديد $R^2 = 0.014$ أي ان إدارة التخزين تؤثر على التكلفة بنسبة 1.4%

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد اثر ذي دلالة احصائية للإدارة اللوجستية(التوريد) على تكلفة الخدمة عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط للتعرف على إدارة التوريد على التكلفة

R	Beta	R2	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل التحديد (التأثير)		
0.152	0.152	0.023	4.682	0.032

جدول (2-14)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التخزين على التكلفة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) يتضح من الجدول (2-14) ان بلغت قيمة الاحصائي $F_{4.682}$ بمستوى دلالة إحصائية اقل من 0.05 مما يشير الى رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة التوريد و التكلفة في الشركة السعودية حيث

بلغت قيمة الارتباط $R = 0.152$ بمعامل تحديد $R^2 = 0.023$ أي ان إدارة التوريد تؤثر على التكلفة بنسبة 2.3%

الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد اثر ذي دلالة احصائية للإدارة اللوجستية(النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام اختبار الارتباط القانوني

	جودة الخدمة	تقليل الوقت	التكلفة
النقل	0.20	0.27	0.25
التخزين	0.25	0.20	0.11
التوريد	0.03	0.40	0.15

جدول (2-15)

نتائج تحليل الارتباط القانوني للعلاقة بين الإدارة اللوجستية ورضا العملاء

يتضح من الجدول (2-15) ان معامل الارتباط بين متغير النقل وكل من متغيرات رضا العملاء (جودة الخدمة , تقليل الوقت , التكلفة) حيث بلغت المعاملات (0,20 و 0,27 و 0,25) وهي دالة عند مستوى 0.05 فأقل كذلك فان معامل الارتباط القانوني بين التخزين وكل من متغيرات رضا العملاء (جودة الخدمة وتقليل الوقت والتكلفة) حيث بلغت المعاملات (0.03 , 0.40 , 0.15) وليست جميعها دال عند مستوى 0.05

	معامل الارتباط القانوني	التباين المفسر	Wilks	Chi-SQ	DF	Sig
النقل	0.57	0.411	0.515	129.92	9	0.00
التخزين	0.47	0.361	0.767	51.75	4	0.00
التوريد	0.11	0.05	0.988	2.35	1	0.125

جدول (6-16)

نتائج التحليل القانوني لأثر الإدارة اللوجستية

يتضح من الجدول (6-16) ان معامل الارتباط القانوني بلغ بين النقل ورضا العملاء 0.57 وقد فسر النقل نسبته 41.1% من التباين ورضا العملاء وان قيمة Chi-SQ 129.92 وهي دالة عند مستوى 0.05 فأقل كما ان معامل الارتباط القانوني بين التخزين ورضا العملاء 0.47 وقد فسر التخزين 36.1% من التباين في خدمة العملاء حيث ان قيمة Chi-SQ 51.75 وهي دالة عند مستوى 0.05 فأقل اما التوريد فقد بلغ معامل الارتباط القانوني مع ابعاد متغير الخدمة 0.11 وهي ليست دالة عند مستوى 0.05 فأقل حيث ان قيمة مربع كي بلغت 2.35.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

النتائج:

- يُعتبر التخطيط اللوجستي جزءًا أساسيًا في أي نشاط يتعلق بنقل السلع، حيث يشمل إدارة تدفق البضائع من نقطة الانطلاق إلى نقطة الاستهلاك. ومع ذلك، يواجه التخطيط اللوجستي مجموعة من المخاطر التي قد تؤثر على كفاءته وفعاليته. لذلك، يُعد التعرف على هذه المخاطر أمرًا ضروريًا لتقليل تأثيرها وضمان سير عملية نقل البضائع بسلاسة.
- تعتبر إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في أي نشاط تجاري، ولا تُستثنى الخدمات اللوجستية من ذلك. في الواقع، تواجه الخدمات اللوجستية مجموعة فريدة من التحديات والشكوك التي تتطلب إدارة دقيقة للمخاطر. بدءًا من اضطرابات سلسلة التوريد وصولاً إلى تأخيرات النقل، تتعرض العمليات اللوجستية لمجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر على كفاءتها وربحياتها. في هذا القسم، سنستعرض أهمية إدارة المخاطر في قطاع الخدمات اللوجستية ونناقش بعض الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات لتقليل من هذه المخاطر.
- بدأ الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات، عندما بدأت تكاليفها تتزايد بشكل ملحوظ. عندها أدركت الإدارة في تلك المنظمات أن تعزيز المركز التنافسي يتطلب التركيز على هذه الأنشطة.
- تهدف الأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال بشكل أساسي إلى تلبية احتياجات المستهلك من خلال تحقيق مزايا تنافسية تتعلق بالزمان والمكان.
- تنقسم الإدارة اللوجستية إلى قسمين رئيسيين: اللوجستية الإدارية، التي تُعتبر جزءًا من سلسلة توريد المواد، ولوجستية الإنتاج، التي تتعلق بتوريد المواد الأساسية إلى المصنع. وقد ساهمت شبكة الإنترنت بشكل كبير في تقليل الوقت اللازم لإنجاز عمليات النقل، من خلال إنشاء شبكة متكاملة لتبادل المعلومات والبيانات، مما يتيح متابعة حركة البضائع ومدة وصولها.
- تؤدي الجودة العالية نسبيًا إلى تحقيق رضا كبير لدى العملاء، والعكس صحيح. وبالتالي، فإن ذلك يساهم في تعزيز الموقع الريادي والمتميز للمنظمة.
- تعتبر جودة الخدمة ذات أهمية كبيرة للمؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح والاستقرار.

التوصيات:

- توصي الدراسة بضرورة التركيز على الإدارة اللوجستية وأنشطتها، نظرًا لتأثيرها الكبير في تحقيق رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للشركات في المملكة.
- كما توصي الدراسة شركات المملكة العربية السعودية بزيادة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة والعوامل المؤثرة عليها، بالإضافة إلى ضرورة إدخال تحسينات مستمرة على هذه الخدمات.
- وتحت الدراسة الشركات على اعتماد إجراءات جديدة تهدف إلى تقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمة.
- يوصي الباحث بإجراء دراسات إضافية حول نفس الموضوع الذي تناولته الدراسة، مع التركيز على المتغيرات البحثية ذاتها، وذلك للتأكد من توافق النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية.
- كما يشدد الباحث على أهمية دراسة الإدارة اللوجستية وأنشطتها، نظرًا لدورها الحيوي في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق رضا العملاء.
- وأخيرًا، توصي الدراسة بضرورة تطوير مناهج خاصة وتخصصات جامعية في مجال الإدارة اللوجستية على المستوى المحلي.

المراجع

المراجع العربية:

- البرعي ، عبدالعزيز (2011)، دراسة بعنوان نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية ،كلية التجارة ، جامعة المنصورة، مصر .
- الحكي، رؤى،(2023)، أثر إدارة سلاسل التوريد على أداء المؤسسات، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال،المجلد 4 العدد 2.
- الحلوان، محمد ،(2024) ،اثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية ، المجلة الدولية لنشر البحث و الدراسات ، 2709-7064.
- الرشيدى، بدر (2020) ، كلية إدارة الاعمال جامعة طيبة المملكة العربية السعودية، دراسة تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال (بحث تطبيقي على المنظمات الصناعية السعودية) ، دار المنظمة.
- رؤية المملكة 2030 (2023)، برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية
<https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/national-industrial-development-and-logistics-program>
- الشعيبي ،خالد، (2021)،عميد كلية الاعمال برابع ,اهم ممارسات أنشطة إدارة سلسلة التوريد واثرها على الأداء المالي ،مجلة الفكر المحاسبي ،المجلد 25 العدد 4.
- العضايلة، محمد جميل ، (2015)، دور شبكات التواصل الاجتماعي في التأثير على القرار الشرائي للمستهلك عبر الإنترنت :دراسة تحليلية في جامعة القصيم ،السعودية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، المجلد 5، العدد 7.
- وزارة المالية (2023)، الدليل الإسترشادي لإدارة المخاطر، المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية، المملكة العربية السعودية.
- وزارة النقل و الخدمات اللوجستية (2023) ، مجلة شهرية،
<https://mot.gov.sa/ar/MediaCenter/Magazine/Magazine/%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D9%84%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9%D9%86%D9%88%D9%81%D9%85%D8%A8%D8%B1%202023%D9%85.pdf>

المراجع الأجنبية:

- Akhilesh, B (2011) "Impact of Supply Agility on Customer Satisfaction" International Conference on E-business Management, Vol.3, No.2.
- Baker,P(2007)"An Exploratory framework of the Role of Inventory and Warehousing in International Supply Chains" Emerald Group Publishing Limited .
- Belin.A(2002)" La Measure de la Satisfaction Client dans les Markets Industrial Master Marketing ET Communication Commercial"p7.
- Carl D. McDaniel (2005). The Future of Business: The Essentials. Mason, Ohio:South-Western
- Christian. D& Joel.B(2000)" Comportement du Consommateur" edition economica, paris,, P505.
- Christopher. M. (2000) "The agile Supply Chain Competing in Volatile Markets",Industrial Marketing Management, Vol. 29,Vol. 1
- Cooper.C, Lambert.M. & Pagh, J.D. (1997) "Supply chain management: more than a new name for logistics" International Journal of Logistics Management, Vol. 8, No. 1.
- Croom ,S and Johnson .R(2008) "Enhancing Internal Customer Service Through Procurement "International Journal of Service Industry ,Vol.14,No.5
- Daniel Ray(2001)" Measurer et developper la satisfaction des clients", 2eme tirage edition d'organisation, paris, P22 .
- David .F(2008)"Logistics Service Quality :A new way to loyalty"Vol.8 ,No.5
- Dyb.E and Loison .M(2005) "Impact of Procurment on Service Quality".
- Ellram. L(2006) "A Managerial Guide for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships", International Journal of purchasing and Materials Management, Vol. 27, No.6
- Flinchbaugh.J& Carlino. A (2006)" The Hitchhiker's Guide to Lean: Lessons from the Road, SME"
- Lambert.D and Burduroglu.R(2000)"Measuring and Selling the Value of Logistics"Journal Logistics Management.
- Moritz fleischmann,(2001) "reverse logistics network structures and design "
- Yung.T & Wen.L(2005)" The Role Of Transportation In Logistics Chain" Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 5, pp. 1657 – 1672.

الملاحق

الاستبانة:

تم تقديم هذا الاستبيان من أجل معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق استقرار المشاريع اللوجستية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية ، يرجى الإجابة على الأسئلة الآتية بشفافية و صدق:

1. الجنس؟
 - ☐ ذكر
 - ☐ أنثى
2. العمر
 - ☐ أقل من 25 سنة
 - ☐ 25-34
 - ☐ 35-44
 - ☐ 45-54
 - ☐ 55 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي
 - ☐ الثانوية العامة
 - ☐ الدبلوم
 - ☐ البكالوريوس
 - ☐ الماجستير
 - ☐ الدكتوراة
4. مامدى تأثير الإدارة اللوجستية (النقل - التخزين - التوريد) في جودة الخدمة المقدمة في المملكة العربية السعودية ؟
 - ☐ ملائم
 - ☐ غير ملائم
5. مامدى تأثير الإدارة اللوجستية (النقل - التخزين - التوريد) في تقليل الوقت ؟
 - ☐ ملائم
 - ☐ غير ملائم
6. مامدى تأثير الإدارة اللوجستية (النقل - التخزين - التوريد) في التكلفة ؟
 - ☐ ملائم
 - ☐ غير ملائم
7. هل يتم التواصل مع العملاء بشكل دائم ؟

☐ نعم

☐ لا

8. ما تأثير العمليات اللوجستية على وظائف سلسلة التوريد في الشركات اللوجستية في المملكة العربية

السعودية ؟

☐ ملائم

☐ غير ملائم

9. ماهو واقع تطبيق العمليات اللوجستية في شركة الخدمات اللوجستية وتوريد في المملكة العربية

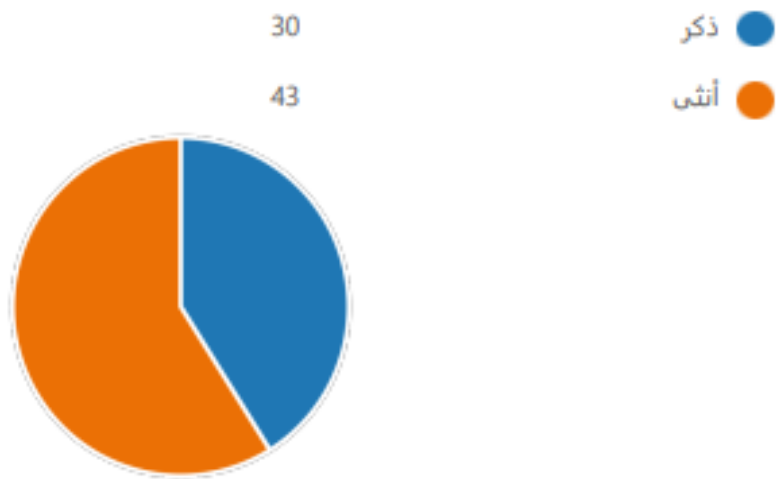
السعودية ؟

☐ ملائم

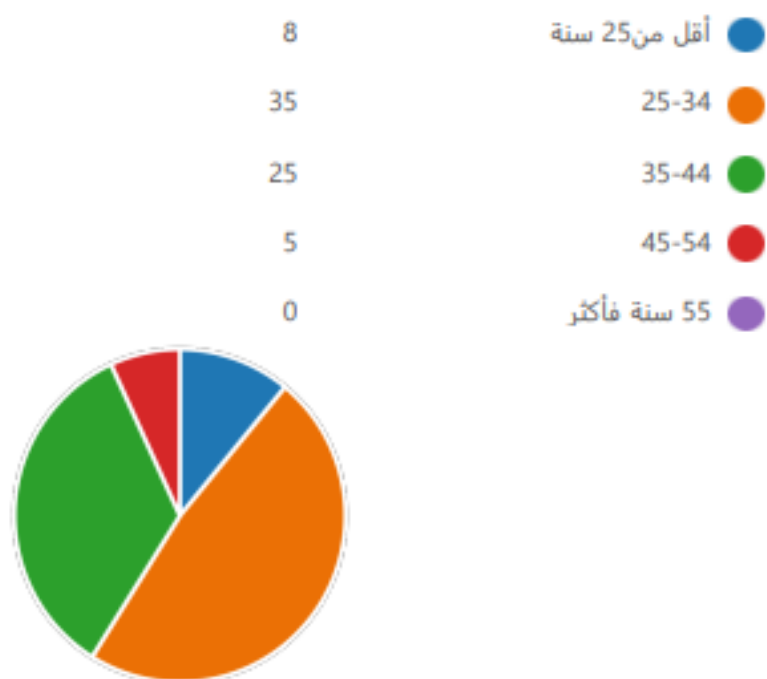
☐ غير ملائم

إجابات العينة:

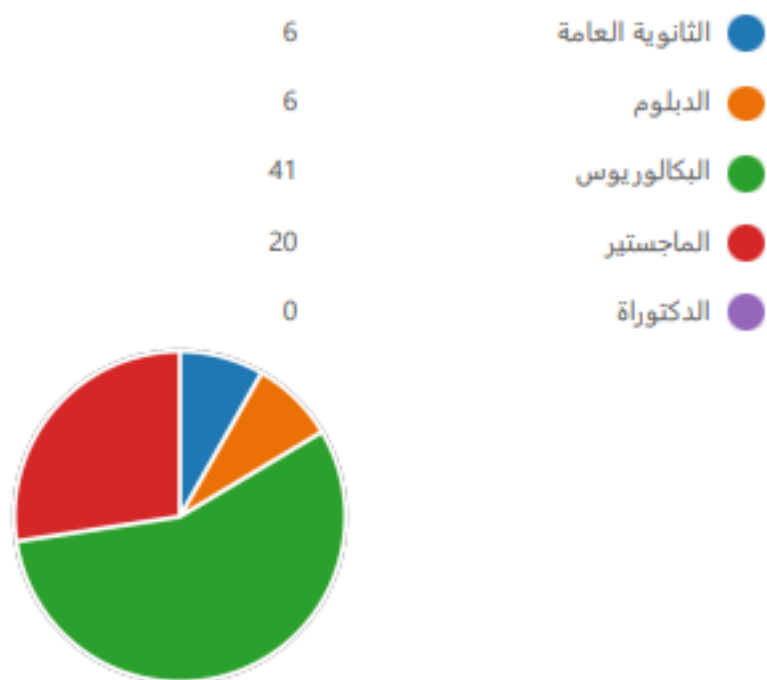
1. الجنس؟



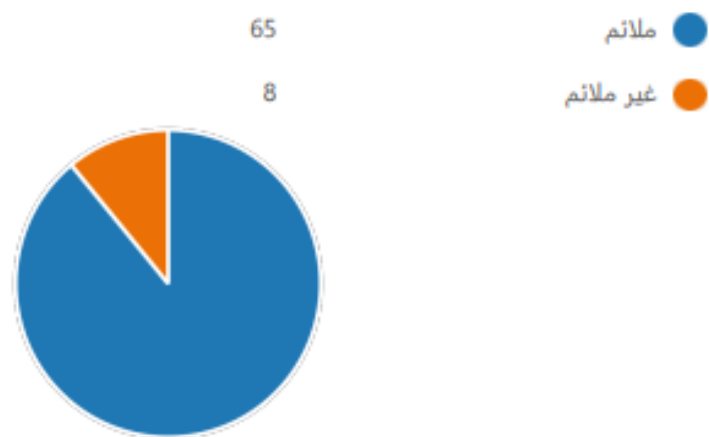
2. العمر



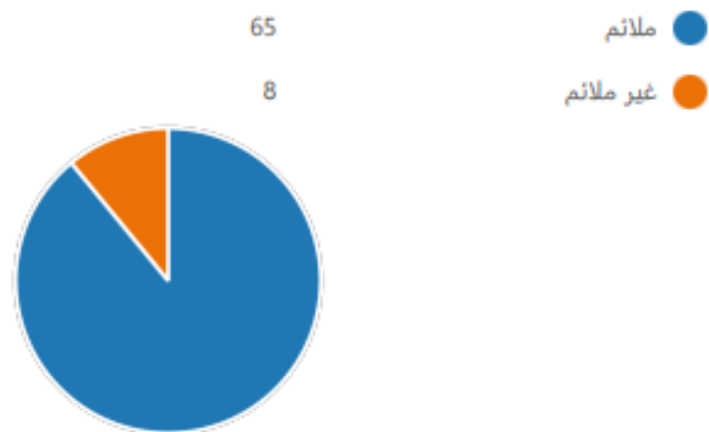
3. المؤهل العلمي



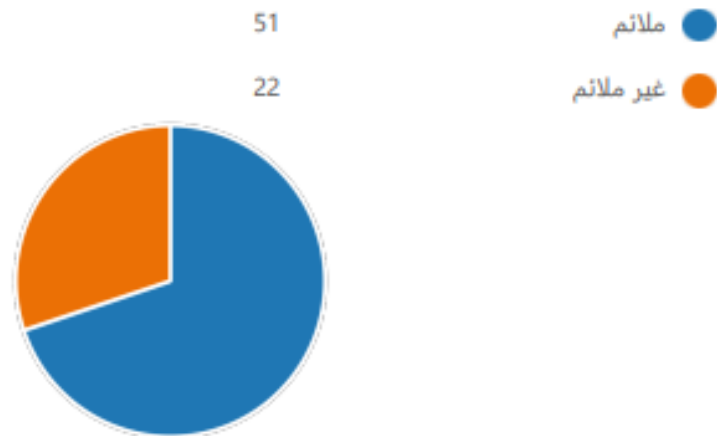
4. مامدى تأثير الإدارة اللوجستية (النقل - التخزين - التوريد) في جودة الخدمة المقدمة في المملكة العربية السعودية ؟



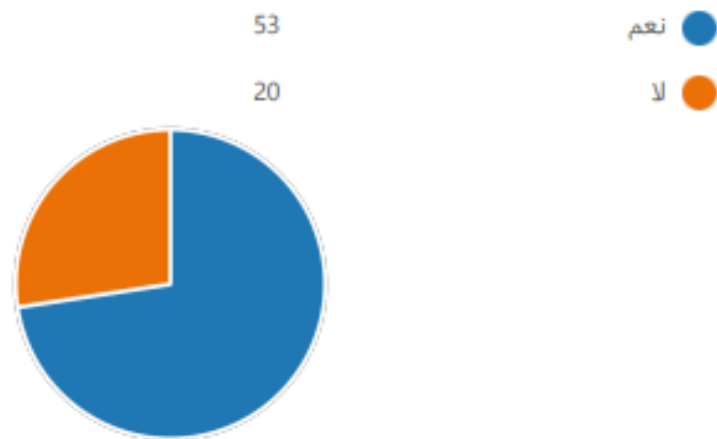
5. مامدى تأثير الإدارة اللوجستية (النقل - التخزين - التوريد) في تقليل الوقت ؟



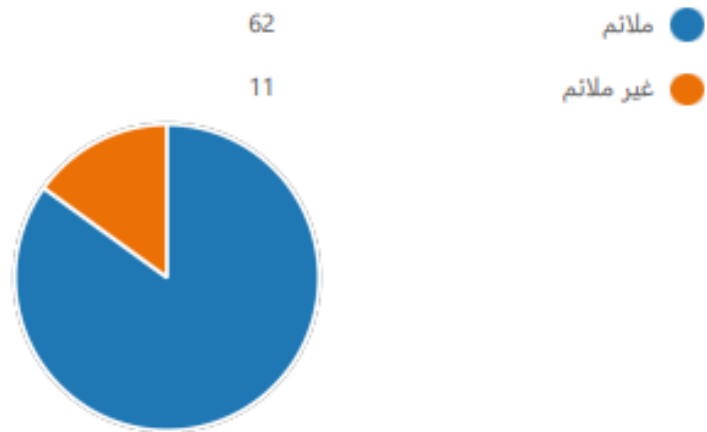
6. مامدى تأثير الإدارة اللوجستية (النقل - التخزين - التوريد) في التكلفة ؟



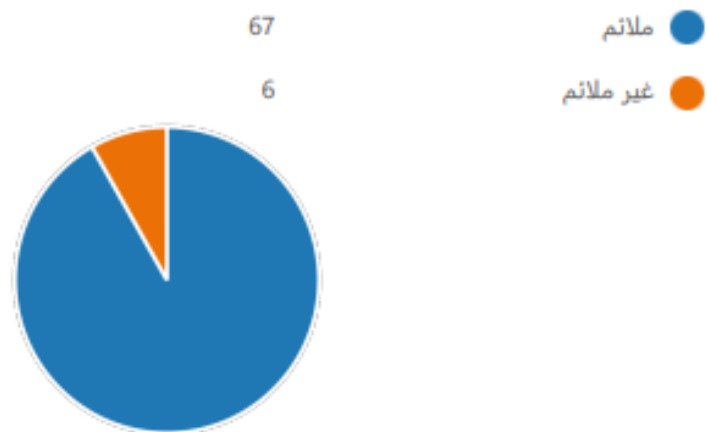
7. هل يتم التواصل مع العملاء بشكل دائم ؟



8. ما تأثير العمليات اللوجستية على وظائف سلسلة التوريد في الشركات اللوجستية في المملكة العربية السعودية ؟



9. ماهو واقع تطبيق العمليات اللوجستية في شركة الخدمات اللوجستية وتوريد في المملكة العربية السعودية ؟



Midocean University

College of Management

Department of Risk

Management Specialization



The Impact of Risk Management on Achieving Logistics Project Stability and Customer Satisfaction in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by students:

Hala Al-Mutairi #233001047

Salma Al-Qahtani #233000868

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Hassan

Dr. Fayeze Jawad

Year:2024