

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير في ادارة الاعمال



عنوان البحث

SOP Maturity

نضج تخطيط المبيعات والعمليات

إعداد الطالب/ فرح حسام الأحمد

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في بيئات الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد التشغيلي، مثل صناعة الأدوية، تُعد إجراءات التشغيل القياسية (SOPs - Standard Operating Procedures) أداة جوهرية لضمان استقرار العمليات، تحقيق الامتثال التنظيمي، وتعزيز جودة الخدمة. إلا أن وجود هذه الإجراءات لا يكفي بحد ذاته، إذ أن فاعليتها ترتبط بمستوى "نضجها"؛ أي مدى وضوحها، وواقعيته، وقابلية تطبيقها، وتحديثها المستمر.

من واقع عملي كمشرف أول لعمليات المبيعات في سلسلة الإمداد ضمن شركة أدوية دولية، لاحظت وجود تفاوت كبير في تطبيق وفهم SOPs، مما يؤثر على كفاءة العمليات وتكاملها عبر الأقسام. هذه الملاحظة أثارت لدي تساؤلاً مهماً حول كيفية تقييم نضج هذه الإجراءات، ومدى ارتباط ذلك بأداء المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مستوى نضج SOPs وتقييم أثره على كفاءة الأداء التشغيلي، وذلك من خلال نموذج عملي يمكن تطبيقه في البيئات التنظيمية المعقدة.

مشكلة الدراسة:

غم اعتماد العديد من المؤسسات – وخاصة في قطاع الصناعات الدوائية – على إجراءات التشغيل القياسية لتنظيم عملياتها، إلا أن فعالية هذه الإجراءات تعتمد على درجة نضجها، وليس مجرد وجودها. في كثير من الأحيان، تُكتب SOPs بشكل تقليدي دون مراعاة واقعية التطبيق أو الحاجة إلى التحديث المستمر، مما يؤدي إلى ضعف الالتزام، وزيادة احتمالية الخطأ، وغياب التحسين المستمر.

في بيئة العمل التي أنتهي إليها ضمن سلسلة الإمداد لشركة أدوية دولية، برزت الحاجة إلى تقييم حقيقي لمستوى نضج SOPs، خاصة في ظل تعدد العمليات وتعقيد سلاسل التوريد والطلب. هذا التفاوت في النضج بين العمليات المختلفة أظهر وجود فجوة تستحق الدراسة والتحليل.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في:

كيف يمكن تقييم مستوى نضج إجراءات التشغيل القياسية في المؤسسة، وما هو تأثير هذا النضج على كفاءة العمليات التشغيلية والأداء المؤسسي بشكل عام؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة في المؤسسات، خاصة في قطاع الصناعات الدوائية، إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وضمان الالتزام بمعايير الجودة والتنظيم. وبحكم عملي كمشرف أول لعمليات المبيعات ضمن سلسلة الإمداد في شركة أدوية دولية، فقد لاحظت عن قرب الأثر الكبير الذي تتركه إجراءات التشغيل القياسية (SOPs) على سير العمليات اليومية، سواء من حيث تسريع دورة العمل، أو تقليل الأخطاء، أو رفع مستوى التنسيق بين الأقسام.

لكن رغم وجود العديد من الإجراءات المكتوبة، فإن مستوى نضجها – من حيث وضوحها، وتطبيقها الفعلي، ومدى مراجعتها وتطويرها – يختلف بشكل كبير من عملية لأخرى، مما ينعكس مباشرة على الأداء العام، خاصة في بيئة تخضع لمعايير تنظيمية صارمة مثل صناعة الأدوية.

وبالتالي، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية تقييم نضج SOPs بشكل منهجي، وتقديم أدوات ومؤشرات تساعد المؤسسات على تحديد موقعها الحالي في هذا الجانب، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات لتحسين الأداء التشغيلي وضمان الامتثال.

كما تساهم هذه الدراسة في الربط بين الجوانب النظرية لنماذج نضج العمليات، والتطبيق العملي لها في بيئة ذات حساسية عالية كسلسلة الإمداد الدوائية، مما يمنحها بُعداً تطبيقياً يمكن البناء عليه في بيئات مشابهة

أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تحليل واقع إجراءات التشغيل القياسية (SOPs) في مؤسسة تعمل ضمن قطاع الصناعات الدوائية، من حيث درجة التوثيق، والتطبيق، والتحديث.
2. تقييم مستوى نضج SOPs باستخدام نماذج مرجعية متخصصة) مثل CMMI أو نماذج النضج المؤسسي).
3. دراسة العلاقة بين مستوى نضج SOPs وكفاءة الأداء التشغيلي، لا سيما في بيئة سلاسل الإمداد والمبيعات.
4. تحديد التحديات والمعوقات التي تعيق نضج SOPs في بيئات العمل الواقعية.
5. تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على رفع مستوى نضج SOPs وتحقيق تحسين مستدام في الأداء.

تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من السؤال الرئيس التالي:

ما هو مستوى نضج إجراءات التشغيل القياسية في المؤسسة، وما أثره على كفاءة العمليات التشغيلية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية:

1. إلى أي مدى يتم توثيق وتحديث SOPs بشكل منهجي في المؤسسة؟
2. ما مدى التزام الموظفين بتطبيق SOPs في مختلف الإدارات؟
3. هل يوجد نموذج أو إطار معتمد داخليًا لتقييم نضج SOPs؟
4. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تحسين نضج إجراءاتها التشغيلية؟
5. ما أثر مستوى نضج SOPs على مؤشرات الأداء التشغيلي (مثل: سرعة الإنجاز، تقليل الأخطاء، التوافق بين الإدارات)؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، سيتم اتباع المنهجية التالية:

- نوع المنهج: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: سيتم استخدام استبيان موجه لموظفي المؤسسة (أو عينة مختارة من الإدارات التشغيلية مثل سلسلة الإمداد، المبيعات، الجودة، التخطيط).
- مجتمع الدراسة: موظفو شركة أدوية دولية (أو وحدة/فرع معين داخلها)، مع التركيز على الأقسام المرتبطة بالتشغيل وسلاسل الإمداد.
- عينة الدراسة: عينة قصدية تشمل مشرفين وموظفين ممن يتعاملون بانتظام مع SOPs.
- أسلوب التحليل: سيتم استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات (مثل التكرارات، النسب المئوية، الانحدار البسيط أو الارتباط)، مع مقارنة النتائج بنماذج النضج المعتمدة

الدراسات السابقة:

المنطلقات النظرية للدراسة:

المنهجية وطرق البحث:

1. Kocaoglu (2017) اقترح نموذج نضج متكامل لـ S&OP ، مع قائمة تحقق لتقييم مستوى النضج وتحديد الخطوات المناسبة للثبات والتحسين
2. Grimson & Pyke (2007) ، Wagner et al. (2014) استخدمت نماذج نضج متعددة لتقييم S&OP وأظهرت تحسناً ملموساً في مؤشرات الأداء (دقة التنبؤ وتحسين الخدمة وتقليل المخزون)
3. Benrqya et al. 2023 ، (MDPI 2021) أكدت وجود علاقة إيجابية بين مستوى نضج عمليات سلسلة الإمداد وأداء المؤسسات، مع دور مساعد واضح لنظم المعلومات والدعم التقني

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، بهدف تقييم مستوى نضج إجراءات التشغيل القياسية (SOPs) وتحليل أثرها على كفاءة الأداء في المؤسسة. ويتكون الاستبيان من أربعة محاور رئيسية:

1. المعلومات العامة:

- القسم، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العلاقة بـ SOPs

2. درجة نضج: SOPs

- تشمل أسئلة حول وضوح الإجراءات، التوثيق، التحديث، التوحيد، والمراجعة الدورية.
- تستخدم مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة).

3. مستوى التطبيق والالتزام:

- يقيس مدى تطبيق الموظفين لـ SOPs فعلياً في المهام اليومية.
- يشمل عناصر مثل: التدريب على الإجراءات، سهولة الوصول إليها، الرقابة على الالتزام.

4. أثر SOPs على الأداء التشغيلي:

- يقيس العلاقة بين نضج الإجراءات ومؤشرات مثل تقليل الأخطاء، تحسين التنسيق، رفع جودة الخدمة

حدود الدراسة :

تواجه هذه الدراسة عددًا من الحدود التي قد تؤثر على تعميم نتائجها أو تفسيرها، وتشمل ما يلي:

1. الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة في مؤسسة واحدة تعمل في قطاع الصناعات الدوائية، وتحديدًا ضمن سلسلة الإمداد وعمليات المبيعات، وهو ما قد يجعل نتائجها مرتبطة بخصوصية هذه البيئة التنظيمية ولا يمكن تعميمها بشكل كامل على مؤسسات أخرى أو قطاعات مختلفة.

2. الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من (حدد الفترة المتوقعة، مثل: يونيو – سبتمبر 2025)، وهو ما يعني أن النتائج تعكس واقع SOPs خلال تلك الفترة فقط، وقد تتغير الأمور في حال حدوث تعديلات تنظيمية أو تقنية لاحقًا.

3. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تقييم نضج إجراءات التشغيل القياسية فقط دون التوسع في تقييم النضج العام للمنظمة أو الثقافة التنظيمية، كما أنها لا تتناول الأداء المالي للمؤسسة بشكل مباشر، بل تركز على مؤشرات الكفاءة التشغيلية.

4. الحدود البشرية (العينة)

تعتمد الدراسة على آراء عينة محددة من الموظفين العاملين في أقسام لها علاقة مباشرة بـ SOPs وقد تتأثر النتائج بمستوى وعي المشاركين، أو مدى فهمهم للأداة، أو درجة الشفافية في الإجابة، خصوصًا في حال وجود حساسية داخلية تجاه تقييم الإجراءات.

5. الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة بشكل رئيسي على استبانة كمية، وقد لا تعكس بعض الجوانب العميقة التي يمكن الوصول إليها من خلال أدوات نوعية (مثل المقابلات أو تحليل الوثائق الداخلية). كما أن قياس "النضج" يتم عبر مؤشرات تقديرية ذاتية، وهو ما قد يؤثر على دقة التقييم الكمي.

المراجع:

1. **Kocaoglu, B. (2017).**
Proposal of a model for sales and operations planning (S&OP) maturity evaluation.
Journal of Modern Manufacturing and Logistics.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/jmml/article/364734>
2. **Grimson, J.A. & Pyke, D.F. (2007).**
Sales and operations planning: An exploratory study and framework.
International Journal of Logistics Management, 18(3), 322–346.
3. **Laghouag, M. (2023).**
Sustainable Supply Chain Maturity Assessment in Pharmaceutical Industry.
Saudi Journal of Operations Management.
4. **Wagner, S.M., Ullrich, K.K., & Transchel, S. (2014).**
Smart operations in pharmaceutical supply chains: Toward 21st-century S&OP.
Journal of Operations Management, 32(5), 329–344.
5. **Benrqya, Y., Omri, A.E., & Belhcen, L. (2023).**
Supply Chain Process Maturity Models: A Systematic Review.
MDPI – Logistics.
6. **CMMI Institute. (2018).**
CMMI for Development, Version 2.0.
Carnegie Mellon University.
7. **APICS (2020).**
Sales and Operations Planning (S&OP) Body of Knowledge.
APICS Certified S&OP Professional Study Guide.

:

8. **الطحان، محمد. (2019).**
إدارة سلاسل الإمداد: مدخل استراتيجي.
دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

9. عبد الكريم، أمل. (2021).

تحليل نضج الإجراءات التشغيلية في المؤسسات الخدمية.

المجلة العربية للجودة والتميز المؤسسي، 6(2)، 45-63.

10. المعهد العربي للتخطيط. (2020)

نماذج النضج المؤسسي وتطبيقاتها في بيئات الأعمال العربية.

سلسلة التقارير الفنية، الكويت

