

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد في شركات الأغذية السعودية: دراسة حالة شركة
المراعي

إعداد الطالب/ عيسى عبدالله سويد عامري

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

تعتبر صناعة الأغذية من القطاعات الحيوية والمتنامية في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد نموًا مستمرًا مدفوعًا بالزيادة السكانية والتغيرات في أنماط الاستهلاك. وفي ظل هذا التطور المتسارع، تبرز أهمية إدارة سلسلة الإمداد كعنصر أساسي لنجاح الشركات العاملة في هذا القطاع. فإدارة سلسلة الإمداد الفعالة تساهم في ضمان توفر المنتجات الغذائية بجودة عالية وبأسعار تنافسية في الوقت المناسب، مما يعزز رضا العملاء ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركات.

تعد شركة المراعي، بصفتها رائدة في صناعة الأغذية في المنطقة، نموذجًا يحتذى به في مجال إدارة سلسلة الإمداد. حيث تمكنت الشركة من بناء سلسلة إمداد متكاملة وفعالة، تمتد من المزرعة إلى المائدة، مما ساهم في ترسيخ مكانتها كعلامة تجارية رائدة وموثوقة لدى المستهلكين.

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية:

- ما هي التحديات التي تواجه شركة المراعي في إدارة سلسلة إمداد فعالة ومتكاملة في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية؟

المشاكل الفرعية:

- كيف تؤثر التغيرات في أنماط استهلاك المستهلك السعودي على تصميم وتنفيذ استراتيجيات سلسلة الإمداد في شركة المراعي؟
- ما هي الآثار المترتبة على تقلب أسعار المواد الخام الزراعية على كفاءة التكاليف في سلسلة إمداد شركة المراعي؟
- كيف يمكن لشركة المراعي أن توازن بين تحقيق أقصى استفادة من التكامل الرأسي وبين مرونة سلسلة الإمداد في مواجهة الصدمات الخارجية مثل جائحة كورونا؟
- ما هي الأدوات التكنولوجية التي يمكن لشركة المراعي اعتمادها لتحسين التنبؤ بالطلب وتقليل المخزون الزائد؟
- كيف يمكن لشركة المراعي أن تضمن جودة منتجاتها الغذائية والحفاظ على سلامتها طوال سلسلة الإمداد في ظل التشريعات الغذائية المتعددة؟

اهمية الدراسة

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

الأهمية العلمية

- إدارة سلسلة الإمداد: تساهم الدراسة في تعميق الفهم النظري لتطبيق مفاهيم إدارة سلسلة الإمداد في قطاع الأغذية، خاصة في بيئة ديناميكية مثل السوق السعودي.
- صناعة الأغذية: تقدم الدراسة رؤى جديدة حول التحديات والفرص التي تواجه شركات الأغذية في إدارة سلاسل الإمداد، مما يساهم في تطوير النظريات والممارسات في هذا المجال.
- دراسات الحالة: تعتبر دراسة حالة شركة المراعي إضافة نوعية إلى الأدبيات البحثية في مجال دراسات الحالة، حيث توفر نموذجًا عمليًا لتحليل استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد الناجحة.

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

- صناع القرار في شركة المراعي: تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للشركة الاستفادة منها لتحسين أداء سلسلة الإمداد، وتعزيز تنافسيتها.
- الشركات الأخرى في قطاع الأغذية: يمكن للشركات الأخرى العاملة في قطاع الأغذية الاستفادة من الدروس المستفادة من تجربة شركة المراعي لتطوير استراتيجياتها الخاصة.
- الموردين والموزعين: تساعد الدراسة في فهم التحديات والفرص التي تواجه الموردين والموزعين في التعامل مع شركات الأغذية الكبرى، مما يمكنهم من تطوير علاقاتهم التجارية.
- الجهات الحكومية والمنظمات: توفر الدراسة معلومات قيمة يمكن للجهات الحكومية والمنظمات المعنية بقطاع الأغذية الاستفادة منها في تطوير السياسات والتشريعات الداعمة لقطاع الأغذية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تقييم فعالية استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد المتبعة في شركة المراعي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق السعودي، وتحديد العوامل المؤثرة في ذلك.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل عمقًا استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد التي تتبعها شركة المراعي، مع التركيز على مراحل التخطيط والتوريد والإنتاج والتوزيع والتسويق.
2. تقييم أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، مثل كفاءة التكاليف، وسرعة الاستجابة للطلب، وجودة المنتجات، ومستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
3. مقارنة أداء سلسلة إمداد شركة المراعي مع منافسيها الرئيسيين في السوق السعودي، وتحديد نقاط القوة والضعف.
4. تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعالية سلسلة الإمداد في شركة المراعي، مثل التغيرات في الطلب، وتقلب أسعار المواد الخام، والتطورات التكنولوجية، والتشريعات الحكومية.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات لتحسين أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي، بما في ذلك تبني تقنيات جديدة، وتطوير العلاقات مع الموردين والعملاء، وتحسين إدارة المخزون.
6. تقييم الآثار المحتملة لتطبيق هذه التوصيات على أداء الشركة بشكل عام وعلى مكانتها التنافسية في السوق.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد في شركة المراعي، وكيف تساهم هذه الاستراتيجيات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

- بشأن طبيعة الاستراتيجيات المتبعة:
 - ما هي الاستراتيجيات الأساسية التي تتبعها شركة المراعي في إدارة سلسلة الإمداد؟
 - كيف يتم تخطيط وتنفيذ هذه الاستراتيجيات؟
 - ما هي الأدوات والتقنيات التي تستخدمها الشركة لدعم هذه الاستراتيجيات؟
- بشأن تقييم الأداء:
 - كيف يتم قياس أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي؟
 - ما هي المؤشرات الرئيسية التي تستخدم لتقييم الكفاءة والفعالية؟
 - كيف تقارن أداء سلسلة إمداد المراعي بأداء المنافسين؟
- بشأن العوامل المؤثرة:
 - ما هي العوامل الداخلية (مثل السياسات، الثقافة التنظيمية) التي تؤثر على أداء سلسلة الإمداد؟
 - ما هي العوامل الخارجية (مثل التغيرات في السوق، التشريعات) التي تؤثر على أداء سلسلة الإمداد؟
 - كيف تتأثر سلسلة الإمداد بالتطورات التكنولوجية؟
- بشأن الفجوات والفرص:
 - ما هي أبرز التحديات التي تواجه سلسلة الإمداد في شركة المراعي؟
 - ما هي الفجوات القائمة في سلسلة الإمداد والتي تحتاج إلى معالجة؟
 - ما هي الفرص المتاحة لتحسين أداء سلسلة الإمداد؟
- بشأن التوصيات:
 - ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين كفاءة وفعالية سلسلة الإمداد؟
 - كيف يمكن لشركة المراعي تبني تقنيات جديدة لدعم سلسلة الإمداد؟
 - كيف يمكن تطوير العلاقات مع الموردين والعملاء لتحسين أداء السلسلة؟
 - كيف يمكن إدارة المخزون بشكل أفضل لتحقيق التوازن بين الطلب والتوريد؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة موجبة بين فعالية استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد المتبعة في شركة المراعي وبين تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة في السوق السعودي.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضيات المتعلقة بطبيعة الاستراتيجيات:
 - تتبنى شركة المراعي استراتيجيات إدارة سلسلة إمداد متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخزون، وإدارة العلاقات مع الموردين، والتوزيع اللوجستي.
 - تعتمد شركة المراعي على التكنولوجيا الحديثة لدعم عملياتها اللوجستية وتحسين كفاءة سلسلة الإمداد.
- الفرضيات المتعلقة بتقييم الأداء:
 - تتميز سلسلة إمداد شركة المراعي بمستوى عالٍ من الكفاءة والمرونة مقارنة بمنافسيها.
 - تساهم سلسلة الإمداد في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.
 - تساهم سلسلة الإمداد في تقليل التكاليف وتحسين الربحية.
- الفرضيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة:
 - تؤثر التغيرات في الطلب على المنتجات الغذائية بشكل مباشر على أداء سلسلة الإمداد في شركة المراعي.
 - تؤثر تقلب أسعار المواد الخام على تكاليف الإنتاج وتؤثر بالتالي على هامش الربح.
 - تساهم العلاقات القوية مع الموردين في ضمان استمرارية الإمداد وتحسين جودة المنتجات.
 - تلعب التكنولوجيا دورًا حاسمًا في تحسين سرعة الاستجابة للطلب وتقليل الأخطاء.

مصطلحات الدراسة

مصطلحات عامة:

- سلسلة الإمداد: هي شبكة من المنظمات والموارد والأنشطة التي تعمل معًا لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية وتوصيلها إلى المستهلك النهائي.
 - إدارة سلسلة الإمداد: هي عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم في كافة الأنشطة المتعلقة بتدفق المنتجات والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك.
 - الميزة التنافسية المستدامة: هي القدرة على تحقيق أداء أفضل من المنافسين على المدى الطويل.
 - الكفاءة: هي قدرة المنظمة على تحقيق أقصى قدر من الناتج بأقل قدر من المدخلات.
 - المرونة: هي قدرة المنظمة على التكيف والتجاوب مع التغيرات في البيئة الخارجية.
 - رضا العملاء: هو مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة إليهم.
- مصطلحات خاصة بشركة المراعي:
- التكامل الرأسي: هو امتلاك الشركة لأجزاء مختلفة من سلسلة الإمداد، مثل مزارع الألبان ومصانع الأغذية.
 - جودة المنتجات: هي مدى مطابقة المنتجات للمواصفات والمعايير المحددة.
 - السلامة الغذائية: هي مجموعة الإجراءات التي تضمن سلامة الغذاء من الإنتاج حتى الاستهلاك.
 - التوزيع اللوجستي: هو عملية نقل وتخزين المنتجات من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك.
 - إدارة المخزون: هي عملية التخطيط والتحكم في كميات المواد الخام والمنتجات النهائية المخزنة.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: البرازي (2012)

- الهدف: دراسة تأثير إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- العينة: 89 مديرًا من 27 شركة.
- النتائج: أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين إدارة سلسلة التوريد وتحسين أداء المنظمة. وأوصت بتبني الشركات لنهج استراتيجي في إدارة سلسلة التوريد يركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين.

الدراسة الثانية: حوا (2013)

- الهدف: دراسة تأثير الإدارة اللوجستية على رضا العملاء في شركة باسيفيك انترناشونال لاينر الأردن.
- العينة: 233 فردًا.
- النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) ورضا العملاء من حيث جودة الخدمة وتقليل الوقت والتكلفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية لتحقيق رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة: Karim (2014)

- الهدف: تحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة من خلال الأفضليات التنافسية في إيران.
- العينة: 483 موظفًا.
- النتائج: أظهرت الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق ميزة تنافسية للشركات الإيرانية.

النتائج العامة للدراسات الثلاث

- إجماع على الأثر الإيجابي: جميع الدراسات الثلاث توصلت إلى نتيجة واحدة وهي أن إدارة سلسلة التوريد لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، سواء من خلال تحسين الكفاءة، أو زيادة رضا العملاء، أو تحقيق ميزة تنافسية.
- أهمية العلاقات مع الموردين: أكدت الدراسات على أهمية بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع الموردين لتحقيق نجاح في إدارة سلسلة التوريد.

- دور الإدارة اللوجستية: أظهرت دراسة حوا أهمية الإدارة اللوجستية في تحقيق رضا العملاء، مما يؤكد على أن اللوجستية هي جزء لا يتجزأ من إدارة سلسلة التوريد.

ملخص للدراسات السابقة حول إدارة اللوجستيات وجودة الخدمة

الدراسة الرابعة : الحاج وعلي (2016)

- الهدف: دراسة تأثير الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة في القطاع المصرفي.
- العينة: موظفون في بنك النيل الأزرق المشرق.
- النتائج: وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) وأبعاد جودة الخدمة (الاستجابة، الاعتمادية، الأمان).
- التوصيات: أكدت الدراسة على أهمية الاهتمام بالإدارة اللوجستية لتحقيق رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الدراسة الخامسة: (2018)

- الهدف: دراسة تأثير تكامل خدمات الإدارة اللوجستية على الصورة الذهنية ورضا العملاء في شركة دال للصناعات الغذائية.
- العينة: عملاء شركة دال.
- النتائج: أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بين تكامل خدمات الإدارة اللوجستية والصورة الذهنية ورضا العملاء.
- التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تقديم خدمات لوجستية متكاملة بجودة عالية وبتكاليف منخفضة لتحسين الصورة الذهنية ورضا العملاء.

الدراسة السادسة: PRABUSANKAR (2018)

- الهدف: دراسة تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على جودة المنتج وأداء قطاع التجزئة المنظم في تاميل نادو.
- العينة: متاجر تجزئة منظمة.
- النتائج: أظهرت الدراسة أن الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، والممارسات الداخلية، وتبادل المعلومات تؤثر إيجاباً على جودة المنتجات وأداء متاجر التجزئة.
- التوصيات: أكدت الدراسة على أهمية اعتماد ممارسات فعالة لإدارة سلسلة التوريد لتحسين جودة المنتجات والأداء.

الدراسة السابعة: السعادة والساعد (2020)

- الهدف: دراسة تأثير إدارة اللوجستيات على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية.
- العينة: مدراء أقسام التغذية، نوابهم، رؤساء أقسام المشتريات، والأطباء المعالجين.
- النتائج: وجدت الدراسة أن الإدارة اللوجستية تؤثر على جودة الخدمات المقدمة في أقسام التغذية.
- التوصيات: أوصت الدراسة بزيادة وعي مديري أقسام التغذية بأهمية إدارة اللوجستيات وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.

النتائج العامة للدراسات

- العلاقة الإيجابية: جميع الدراسات أظهرت علاقة إيجابية بين إدارة اللوجستيات وجودة الخدمة.
- أهمية التكامل: تؤكد الدراسات على أهمية تكامل الأنشطة اللوجستية لتحقيق أفضل النتائج.
- دور الشراكات: تلعب الشراكات الاستراتيجية مع الموردين دورًا هامًا في تحسين الأداء.
- التأثير على رضا العملاء: تساهم إدارة اللوجستيات بشكل كبير في تحسين رضا العملاء.
- أهمية الجودة: تؤكد الدراسات على أهمية الجودة في جميع مراحل سلسلة التوريد.

الإطار النظري

1. نظريات إدارة سلسلة الإمداد:

- نظرية التدفق: التركيز على تحسين تدفق المواد والمعلومات عبر سلسلة الإمداد بأكملها.
- نظرية الدفع والسحب: دراسة آليات الدفع والسحب في سلسلة الإمداد وكيفية تأثيرها على مستوى المخزون.
- نظرية الاستجابة السريعة: التركيز على تقليل وقت الاستجابة للطلبات والمرونة في مواجهة التغيرات في السوق.

2. مفهوم الميزة التنافسية:

- ميزة التكلفة: كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف في سلسلة الإمداد.
- ميزة التمايز: كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة.
- ميزة المرونة: كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة.

3. أبعاد الجودة في سلسلة الإمداد:

- جودة المنتج: مدى مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير المحددة.
- جودة الخدمة: مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
- جودة العملية: كفاءة وفعالية العمليات في سلسلة الإمداد.

4. أهمية التكامل الرأسي في سلسلة الإمداد:

- ميزات التكامل الرأسي: التحكم في الجودة، تقليل التكاليف، زيادة المرونة.
- تحديات التكامل الرأسي: زيادة الاستثمارات، صعوبة الإدارة.

5. دور التكنولوجيا في إدارة سلسلة الإمداد:

- نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP): دورها في التكامل بين العمليات المختلفة.
- نظم إدارة سلسلة الإمداد (SCM): دورها في التخطيط والتنفيذ والتحكم في سلسلة الإمداد.

- التحليلات الضخمة: استخدام البيانات لتحسين اتخاذ القرارات.
- إنترنت الأشياء: دورها في ربط الأجهزة وتبادل البيانات.

6. أهمية إدارة المخزون:

- أنواع المخزون: المواد الخام، المنتجات النهائية، المنتجات تحت التصنيع.
- طرق إدارة المخزون: نظام إعادة الطلب، نظام المستوى الثابت.
- تكاليف المخزون: تكاليف التخزين، تكاليف النقص.

7. دور الموردين في سلسلة الإمداد:

- إدارة العلاقات مع الموردين: أهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين.

- تقييم أداء الموردين: تحديد الموردين المؤهلين.
- 8. تأثير البيئة الخارجية على سلسلة الإمداد:
 - التغيرات في الطلب: تأثيرها على التخطيط والإنتاج.
 - تقلب الأسعار: تأثيرها على التكاليف.
 - اللوائح الحكومية: تأثيرها على العمليات.
 - الأحداث غير المتوقعة: مثل الكوارث الطبيعية والأزمات.
- 9. أهمية الاستدامة في سلسلة الإمداد:
 - الاستدامة البيئية: تقليل الأثر البيئي.
 - الاستدامة الاجتماعية: المسؤولية الاجتماعية للشركات.
 - الاستدامة الاقتصادية: تحقيق ربحية مستدامة.
- 10. دور الثقافة التنظيمية في سلسلة الإمداد:
 - أثر الثقافة على سلوك الموظفين: كيفية تأثير الثقافة على الالتزام بالاستراتيجيات.
 - أهمية بناء ثقافة موجهة نحو العملاء: دورها في تحسين رضا العملاء.

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية :

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث سيتم وصف حالة سلسلة الإمداد في شركة المراعي وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات محددة. وسيتم الاعتماد بشكل أساسي على جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة لمختلف فئات العاملين في الشركة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية المتوفرة عن الشركة والقطاع.

مجتمع الدراسة:

سيتم تحديد مجتمع الدراسة على أنه جميع العاملين في شركة المراعي الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بسلسلة الإمداد، بما في ذلك:

- الموظفون في إدارة سلسلة الإمداد: وهم المسؤولون عن التخطيط والتنفيذ والتحكم في عمليات سلسلة الإمداد.
- الموظفون في الإنتاج: وهم المسؤولون عن تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.
- الموظفون في التخزين والتوزيع: وهم المسؤولون عن تخزين ونقل المنتجات إلى نقاط البيع.
- الموظفون في المبيعات والتسويق: وهم المسؤولون عن بيع المنتجات للعملاء.

أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: سيتم تصميم استبيان شامل يغطي جميع جوانب سلسلة الإمداد، بما في ذلك:
 - آراء الموظفين حول فعالية الاستراتيجيات المتبعة: سيتم طرح أسئلة حول مدى رضا الموظفين عن الاستراتيجيات الحالية، والتحديات التي يواجهونها، والاقتراحات لتحسين الأداء.
 - قياس أداء سلسلة الإمداد: سيتم استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس أداء سلسلة الإمداد، مثل كفاءة التكاليف، وسرعة الاستجابة للطلب، وجودة المنتجات.

- تقييم العوامل المؤثرة: سيتم طرح أسئلة حول العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء سلسلة الإمداد، مثل التغيرات في السوق، والتطورات التكنولوجية، والتشريعات الحكومية.
- تحليل البيانات الثانوية: سيتم جمع وتحليل البيانات الثانوية المتوفرة عن شركة المراعي، مثل التقارير المالية، وبيانات المبيعات، وبيانات المخزون، وذلك لتأكيد النتائج المستخلصة من الاستبيانات.

إجراءات جمع البيانات:

1. تصميم الاستبيان: سيتم تصميم استبيان إلكتروني وورقي، مع الحرص على أن يكون الاستبيان واضحًا وموجزًا وسهل الفهم.
2. اختيار العينة: سيتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مع مراعاة تمثيل جميع الفئات الوظيفية.
3. توزيع الاستبيانات: سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، مع توفير فترة زمنية كافية للإجابة.
4. جمع الاستبيانات: سيتم جمع الاستبيانات بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة.
5. تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، مثل SPSS أو Excel، وذلك لاستخلاص النتائج وتفسيرها.

حدود الدراسة

- الزمنية: ستقتصر الدراسة على تحليل سلسلة الإمداد في شركة المراعي خلال فترة زمنية محددة، مما قد يحد من القدرة على تعميم النتائج على فترات زمنية أطول.
- الجغرافية: ستركز الدراسة بشكل أساسي على سلسلة الإمداد في السوق السعودي، مما قد يحد من القدرة على مقارنة النتائج بأسواق أخرى.
- الوظيفية: ستركز الدراسة على آراء الموظفين المشاركين في الاستبيان، مما قد يؤدي إلى تحيز في النتائج.
- البيانات: ستعتمد الدراسة بشكل أساسي على البيانات المستقاة من الاستبيانات والبيانات الثانوية المتاحة، مما قد يحد من شمولية التحليل.
-

1. أبو طه، نهى أحمد (2012)، أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
2. الجبوري، علاء أحمد حسن (2005)، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل العراق.
3. الحسيني نصيف جاسم (1998) استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 23، العراق.
4. الخالدي، محمد محمود محمد (2011)، العلاقة بين استراتيجيات العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
5. الخطيب سميرة كامل (2002)، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق.
6. خوين سندس رضوي (2006) أثر مجالات التغيير التنظيمي في الاداء المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق.
7. درويش محمد (2005)، الأساليب الحديثة في نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات القاهرة.
8. السعيد، سناء عبد الرحمن (2005) تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق.
9. إدريس، وائل محمد صبحي والغالب طاهر محسن منصور (2009)، أساسيات الأداء ولطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
10. درة عبد البادري إبراهيم (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.

المراجع الاجنبية

.1Ahmd, Aws. (2017). Athr A'tmad Shih Altwryd 'la T'zyz Alqdrh Altnatsyh-Drash Mydanyh Fy Almnshat Alsyahyh Fy Mdynt Dmshq Wryfha. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Dmshq.

.2Albrazy, Trky. (2012). Athr Edart Sish Altwryd la Ada' Almazmh-Drash Mydanyh Fy Alshrkāt Aluna'yi Aimirjh Fy Swq Alkwyt Liawraq Almalyh. Rsalt Majstyr Ghyr Mushwrh, Jam't Alshrq Alawst.

.3Alhaj, Alsdyy Wly, Altahr. (2016). Athr Ab'ad Aledarh Allwistyh Fy Thsyn fwdt Alkhdmh. Milt. Al'lwm Alaqtsadyh: 17 (2).

.4Alkhlyth, Tarq. (2019). Athr Jwdh Khdmāt Altamyn "la Rda Al'mla' - Balttbyq "la Swq Altamyn Alswdany. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, jam't Alnylyn.

.5Fatiny, Fwzy. (2018). Athr Aledarh Allwistyb Py Rda Alzba'n. Rsalt Majstyr Ghyr Mashwrh, jam't 'bd Allimyd Bn Badys, Mstghanm.

.6Hmad, Adm. (2014). Jwdt Alkhdmāt Almsrfyh Wathrha la Rda Alzbwn Drash Mydanyh "la Marf Aladkhar Waltnmyh Alajtma'yh. Rsalt Majstyr Ghyr Mushwrh, Jam't Alswdan Li'lwm Waltnwiwiya.

.7Hsan, lwzyan. (2014). Athr Jwdh Alkhdmh 'ta Rda Alzbwn Drash Halh M'sst
Arxalat Aljza'r Umdynh Al'lmh. Mjlt R'a Aqtsadyh: Jam't Alshhyd Hmh Lkbdr, (6).

.8Hsyn, 'mrw. (2019). Dwr Edart Sisit Altwryd Fy Thsyn Almrkz Altnafsy Lamnamat
Ala'emal. Almjlh Al'knyh laqtsad Waltjarh: 49 (1).

.9Hwa, Fhd. (2013). Authr Aledarh Allwjstyh Fy Rda Alzba'en, Drash Halh 'la Shrkt
Basyfyk Antrnashwnal Laynz - Alardn. Rsalt Majstyr Ghyr Mashwrh, Jam't Alshrq
Alawst.

.10L'bydy, Frymh. (2019). Dwr Edarh Sisih Altwryd Fy Tzyz Jwdh Almnti Drash
Mydanyh Üshrkh Tyth Limwr llwlayh Wrqh. Rsalt Majstyr Ghyr Mashwrh, Jam't
Qasdy Mrbah, Wrqlh.

.11Danh, Jmal. (2015). Jwdt Alkhdmh Wathrha 'la Rda Alzba'n. Mjit Drasat Alaqtsad
Wala'mal: Jam't Msrath, (1).

.12Ty, 'mry. (2018). Tkam Khdmah Aledarh Allwistyh Wathrha Fy Thsyn Alswrh
Aldhnyh Lthqyq Rda Al'mla - Drash Halh "mia" Shrkt Dal Lisna at Alghda'yh Bwiayh
Alkhrtwm. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwris, Jam't Alnylyn.