



Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر سلاسل الإمداد المستدامة على تحسين الأداء التشغيلي على شركات التصنيع
جدة - المملكة العربية السعودية

حسن سعيد الجشي
221002312

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام 2025

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
1.1. المقدمة:	6
1.2. مشكلة الدراسة	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	11
1.5. أهداف الدراسة	12
1.6. فرضيات الدراسة	13
1.7. نموذج الدراسة	14
1.8. منهجية الدراسة	16
1.9. الدراسة الميدانية	20
1.10. هيكل المشروع المقترح	21
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	0
2.1. المقدمة:	0
2.2. المتغير المستقل	0
2.3. المتغير التابع	0
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	0
2.5. الخاتمة	0
قائمة المراجع	22

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد صناعة التصنيع في المملكة العربية السعودية تطورات جذرية ونقلة نوعية كبيرة في إطار رؤية المملكة الطموحة 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط وتطوير القطاعات الصناعية والتصنيعية لتصبح محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي المستدام. في هذا السياق، تبرز أهمية سلاسل الإمداد المستدامة كعامل حاسم ومؤثر في تحقيق التميز التشغيلي والتنافسي للشركات الصناعية والتصنيعية. إن مفهوم سلاسل الإمداد المستدامة يتجاوز الممارسات التقليدية لإدارة سلسلة التوريد ليشمل الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع مراحل العملية الإنتاجية، من مصادر المواد الخام وحتى وصول المنتج النهائي للمستهلك. هذا النهج المتكامل والشامل يساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين الأداء التشغيلي للشركات من خلال تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتعزيز الجودة، وتقليل المخاطر التشغيلية والبيئية. مدينة جدة، كونها العاصمة الاقتصادية للمملكة وأهم المراكز الصناعية والتجارية، تضم مجموعة كبيرة ومتنوعة من الشركات الصناعية والتصنيعية التي تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني. هذه الشركات تواجه تحديات متزايدة في ظل المنافسة العالمية والمتطلبات البيئية المتزايدة، مما يجعل تطبيق مبادئ سلاسل الإمداد المستدامة ضرورة حتمية لضمان استمراريتها وتنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه شركات التصنيع في مدينة جدة تحديات جوهرية ومعقدة في تطوير وتطبيق سلاسل إمداد مستدامة تساهم في تحسين أدائها التشغيلي وتعزيز قدرتها التنافسية. رغم الاستثمارات الكبيرة والمتزايدة في تطوير القطاع الصناعي وتحديث التقنيات والعمليات الإنتاجية، إلا أن هناك فجوة واضحة بين الممارسات الحالية لإدارة سلاسل الإمداد والمعايير العالمية للاستدامة والكفاءة التشغيلية. هذه التحديات تتمثل في عدة جوانب مترابطة تشمل ضعف التكامل بين مختلف حلقات سلسلة الإمداد، وقلة الاستثمار في التقنيات الحديثة والمستدامة، وضعف الوعي بأهمية الممارسات المستدامة وأثرها على الأداء التشغيلي، والتحديات في قياس وتقييم أثر هذه الممارسات على الأداء الفعلي للشركات. كما أن غياب الدراسات العلمية المتخصصة والمعمقة حول هذا الموضوع في البيئة السعودية يحد من قدرة الشركات على اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أسس علمية موثوقة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية الأساسية في هذا المجال في عدة جوانب مهمة ومترابطة. أولاً، هناك نقص واضح في الأطر النظرية المتكاملة والشاملة التي تربط بشكل منهجي ومنطقي بين مبادئ وممارسات سلاسل الإمداد المستدامة ومؤشرات الأداء التشغيلي المختلفة في بيئة التصنيع العربية والإسلامية. ثانياً، تعاني الأدبيات النظرية من قلة واضحة في النماذج النظرية المطورة والمصممة خصيصاً لقطاع التصنيع في البيئة السعودية، مع مراعاة الخصائص الثقافية والاقتصادية والتنظيمية الفريدة.

ثالثاً، هناك محدودية واضحة في الدراسات النظرية التي تتناول بشكل مفصل ومعق آليات وطرق تأثير الممارسات المستدامة في سلاسل الإمداد على مختلف جوانب الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية. رابعاً، تفتقر الأدبيات النظرية إلى نماذج تفسيرية شاملة تأخذ في الاعتبار العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين استدامة سلاسل الإمداد والأداء التشغيلي في السياق الصناعي المحلي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي والميداني، تشمل الفجوات الأساسية عدة جوانب مهمة ومترابطة. أولاً، هناك نقص كبير

وملحوظ في الدراسات الميدانية المتخصصة والمعمقة التي تقيس بشكل دقيق وموثوق أثر تطبيق ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة على الأداء التشغيلي في شركات التصنيع بمدينة جدة تحديداً والمملكة بشكل عام. ثانياً، تعاني البيئة الصناعية المحلية من قلة واضحة في الأدوات والمقاييس المحلية المطورة والمصممة خصيصاً لقياس مستوى استدامة سلاسل الإمداد وأثرها على الأداء التشغيلي في الشركات السعودية. ثالثاً، هناك محدودية واضحة في البرامج والاستراتيجيات المصممة خصيصاً لتطوير وتحسين استدامة سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية وقياس أثرها على الأداء التشغيلي. رابعاً، تفتقر الشركات الصناعية إلى آليات وأدوات فعالة لقياس وتقييم أثر المبادرات والبرامج المتعلقة بتطوير سلاسل الإمداد المستدامة على تحسين الأداء التشغيلي بشكل مستمر ومنهجي.

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة ومتعددة الأبعاد في ظل التوجهات الاستراتيجية الطموحة للمملكة العربية السعودية نحو تطوير وتحديث القطاع الصناعي وتعزيز الممارسات المستدامة في جميع القطاعات الاقتصادية، وذلك كجزء أساسي ومهم من رؤية المملكة الشاملة 2030 وبرنامج التحول الوطني. تساهم هذه الدراسة بشكل مباشر وفعال في تقديم أدلة علمية موثوقة ومدرسة حول طبيعة وقوة العلاقة بين تطبيق ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة وتحسين الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية.

كما تقدم هذه الدراسة نموذجاً عملياً وقابلاً للتطبيق يمكن للشركات الصناعية الأخرى في المملكة والمنطقة العربية الاستفادة منه في تطوير وتحسين سلاسل الإمداد الخاصة بها وتعزيز أدائها التشغيلي. إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والمحلية بدراسة علمية متخصصة تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً في مجال إدارة سلاسل الإمداد والعمليات الصناعية.

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري والأكاديمي، تساهم هذه الدراسة بشكل كبير ومهم في تطوير إطار نظري متكامل وشامل يربط بشكل منهجي ومنطقي بين مبادئ وممارسات سلاسل الإمداد المستدامة ومؤشرات الأداء التشغيلي المختلفة في بيئة التصنيع، مما يملأ فجوة نظرية مهمة في الأدبيات المتخصصة. كما تساهم في تأصيل وتطوير مفاهيم الاستدامة في سلاسل الإمداد والأداء التشغيلي في البيئة العربية والإسلامية، من خلال تطوير نماذج نظرية تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاقتصادية والدينية الفريدة للمجتمع العربي والسعودي. إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في إثراء وتطوير نظريات إدارة العمليات والإنتاج في الشركات الصناعية، من خلال تحليل ودراسة كيفية تأثير الممارسات المستدامة في سلاسل الإمداد على كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية في هذه الشركات. كما تقدم مساهمة نظرية مهمة في مجال نظريات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات في بيئة الأعمال الصناعية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي والعملي، تقدم هذه الدراسة توصيات عملية ومدرسة لتطوير وتحسين ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة في الشركات الصناعية، وتساعد المسؤولين وصناع القرار في وضع استراتيجيات

فعالة ومبنية على أسس علمية لتحسين الأداء التشغيلي وتعزيز القدرة التنافسية. كما تساهم في تطوير وتحسين برامج إدارة سلاسل الإمداد في القطاع الصناعي، بما يتماشى مع متطلبات الاستدامة وتحسين الأداء التشغيلي. إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تعزيز وترسيخ ثقافة الاستدامة والأداء المتميز في الشركات الصناعية من خلال تقديم أدلة علمية واضحة حول أهمية وفوائد تطبيق ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة وأثرها الإيجابي على الأداء التشغيلي ونتائج الأعمال. كما تقدم أدوات ومقاييس محلية يمكن للشركات الصناعية استخدامها في تقييم ومتابعة مستوى استدامة سلاسل الإمداد وقياس أثرها على الأداء التشغيلي.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية المهمة والمتعلقة:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة في شركات التصنيع بمدينة جدة؟
2. ما مستوى الأداء التشغيلي في شركات التصنيع بمدينة جدة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سلاسل الإمداد المستدامة والأداء التشغيلي؟
4. ما أثر ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة على أبعاد الأداء التشغيلي المختلفة؟
5. ما التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق سلاسل الإمداد المستدامة؟
6. ما الاستراتيجيات المقترحة لتطوير سلاسل الإمداد المستدامة وتحسين الأداء التشغيلي؟

1.5. أهداف الدراسة

الأهداف العملية:

1. قياس وتحليل مستوى تطبيق ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة في شركات التصنيع بمدينة جدة بشكل دقيق وموثوق
2. تقييم وتحليل مستوى الأداء التشغيلي في هذه الشركات وفقاً للمعايير الصناعية المحلية والعالمية
3. تحليل ودراسة طبيعة وقوة العلاقة بين ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة والأداء التشغيلي في القطاع الصناعي

الأهداف المستقبلية:

1. تطوير وتصميم نموذج مقترح شامل ومتكامل لتطبيق سلاسل الإمداد المستدامة في الشركات الصناعية السعودية
2. وضع وتطوير استراتيجيات عملية ومدرسة لتحسين الأداء التشغيلي من خلال تطوير سلاسل الإمداد المستدامة
3. تقديم توصيات علمية ومدرسة لصناع القرار والمسؤولين في الشركات الصناعية لتطوير وتحسين الأداء

1.6. فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات العلمية المترابطة والمدرسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة ومستوى الأداء التشغيلي في شركات التصنيع
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الممارسات البيئية المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الموردين المستدامة وجودة المنتجات
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التقنيات المستدامة وتقليل التكاليف التشغيلية
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الشراكات المستدامة وتحسين المرونة التشغيلية
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الابتكار المستدام وزيادة الإنتاجية

1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج هذه الدراسة على افتراض أساسي مدروس بوجود علاقة تأثيرية مباشرة وغير مباشرة بين ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة كمتغير مستقل متعدد الأبعاد والأداء التشغيلي كمتغير تابع متعدد الأبعاد في شركات التصنيع بمدينة جدة.

المتغير المستقل: سلاسل الإمداد المستدامة

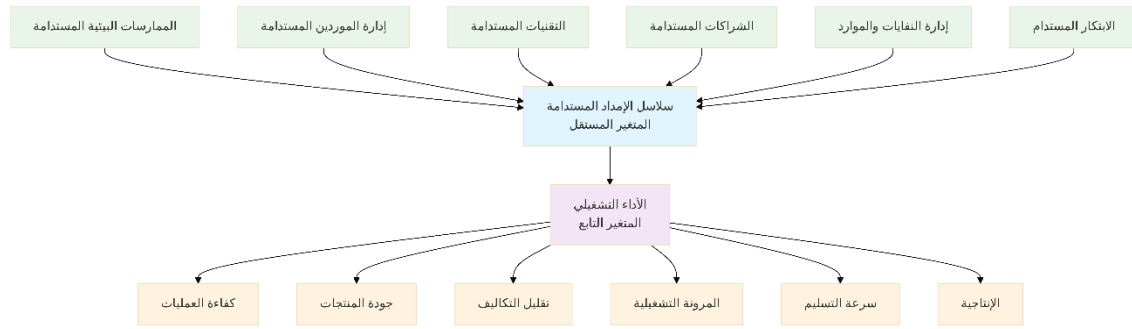
يتضمن المتغير المستقل الأبعاد الأساسية التالية:

- الممارسات البيئية المستدامة: تطبيق معايير بيئية في جميع مراحل سلسلة الإمداد
- إدارة الموردين المستدامة: اختيار وإدارة الموردين وفقاً لمعايير الاستدامة
- التقنيات المستدامة: استخدام التقنيات الحديثة والصديقة للبيئة
- الشراكات المستدامة: بناء شراكات طويلة المدى مع الموردين والعملاء
- إدارة النفايات والموارد: تحسين استخدام الموارد وإدارة النفايات بكفاءة
- الابتكار المستدام: تطوير منتجات وعمليات مبتكرة ومستدامة

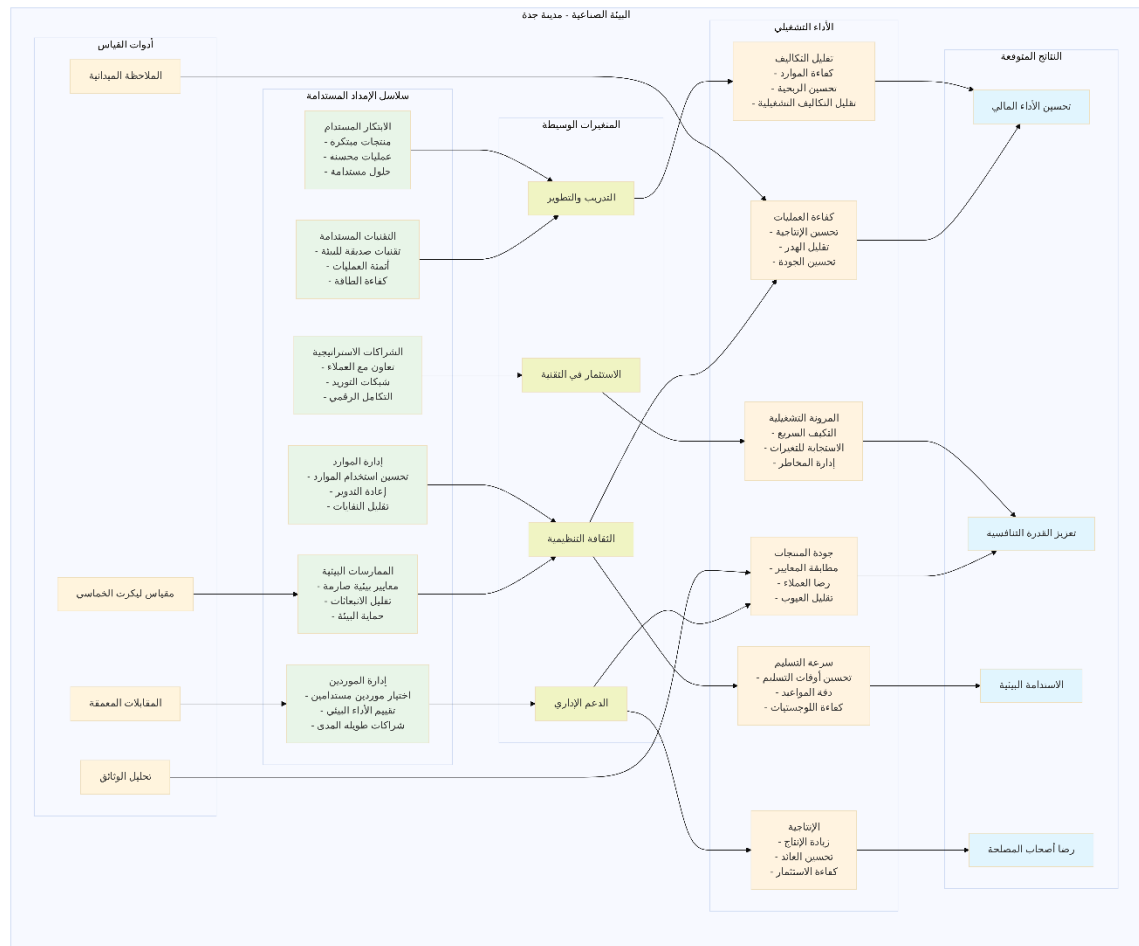
المتغير التابع: الأداء التشغيلي

يتضمن المتغير التابع الأبعاد الأساسية التالية:

- كفاءة العمليات: مستوى الكفاءة في تنفيذ العمليات التشغيلية
- جودة المنتجات: مستوى الجودة والمطابقة للمعايير المطلوبة
- تقليل التكاليف: تحسين الكفاءة في استخدام الموارد وتقليل التكاليف
- المرونة التشغيلية: القدرة على التكيف مع التغيرات والمتطلبات
- سرعة التسليم: تحسين أوقات التسليم ومعدلات الإنجاز
- الإنتاجية: زيادة مستوى الإنتاجية والعائد على الاستثمار



الشكل 1: المخطط التوضيحي الأساسي لنموذج الدراسة



الشكل 2: المخطط التوضيحي المفصل لنموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحثية شاملة ومتكاملة تتضمن ستة محاور أساسية ومتراصة لضمان تحقيق أهداف الدراسة والحصول على نتائج موثوقة ودقيقة وقابلة للتطبيق.

المحور الأول: فلسفة البحث (Research Philosophy)

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية التفسيرية المتوازنة التي تجمع بشكل متكامل ومدرّوس بين النهج الكمي والنوعي في فهم وتحليل العلاقة المعقدة بين ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية. هذه الفلسفة البحثية تسمح بالحصول على فهم عميق وشامل للظاهرة المدروسة من خلال الجمع المنهجي بين البيانات الكمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي المتقدم، والبيانات النوعية التي تقدم تفسيرات وفهماً أعمق للسياق والعوامل المؤثرة.

المحور الثاني: نوع البحث ومنطقه (Research Type/Logic)

تعتمد الدراسة على النهج الاستقرائي الاستنباطي المختلط والمتوازن، حيث تبدأ بمراجعة شاملة ومعقدة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة لاستنباط الفرضيات والنماذج النظرية المناسبة، ثم تنتقل إلى الدراسة الميدانية المتخصصة لجمع البيانات الأولية واختبار هذه الفرضيات بشكل علمي ومنهجي. هذا النهج المتكامل يسمح بالانتقال السلس من النظرية إلى التطبيق ومن ثم العودة إلى تطوير وتحسين النظرية بناءً على النتائج الميدانية الفعلية.

المحور الثالث: منهج البحث (Research Approach)

تستخدم الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بشكل متوازن ومتكامل بين المنهج الكمي والمنهج النوعي لضمان الحصول على فهم شامل ومتعمق للظاهرة المدروسة. المنهج الكمي يوفر البيانات الرقمية والإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات، بينما المنهج النوعي يقدم فهماً أعمق للسياق والعوامل المؤثرة والتفسيرات المعقدة للنتائج.

المحور الرابع: استراتيجية البحث (Research Strategy)

تطبق الدراسة استراتيجية المسح الميداني الشامل والدراسة الاستطلاعية المعقدة لجمع البيانات من عينة ممثلة وكافية من الشركات الصناعية المختلفة بمدينة جدة. هذه الاستراتيجية تضمن الحصول على بيانات شاملة وموثوقة تمثل الواقع الفعلي للقطاع الصناعي في المدينة.

المحور الخامس: الأفق الزمني (Time Horizon)

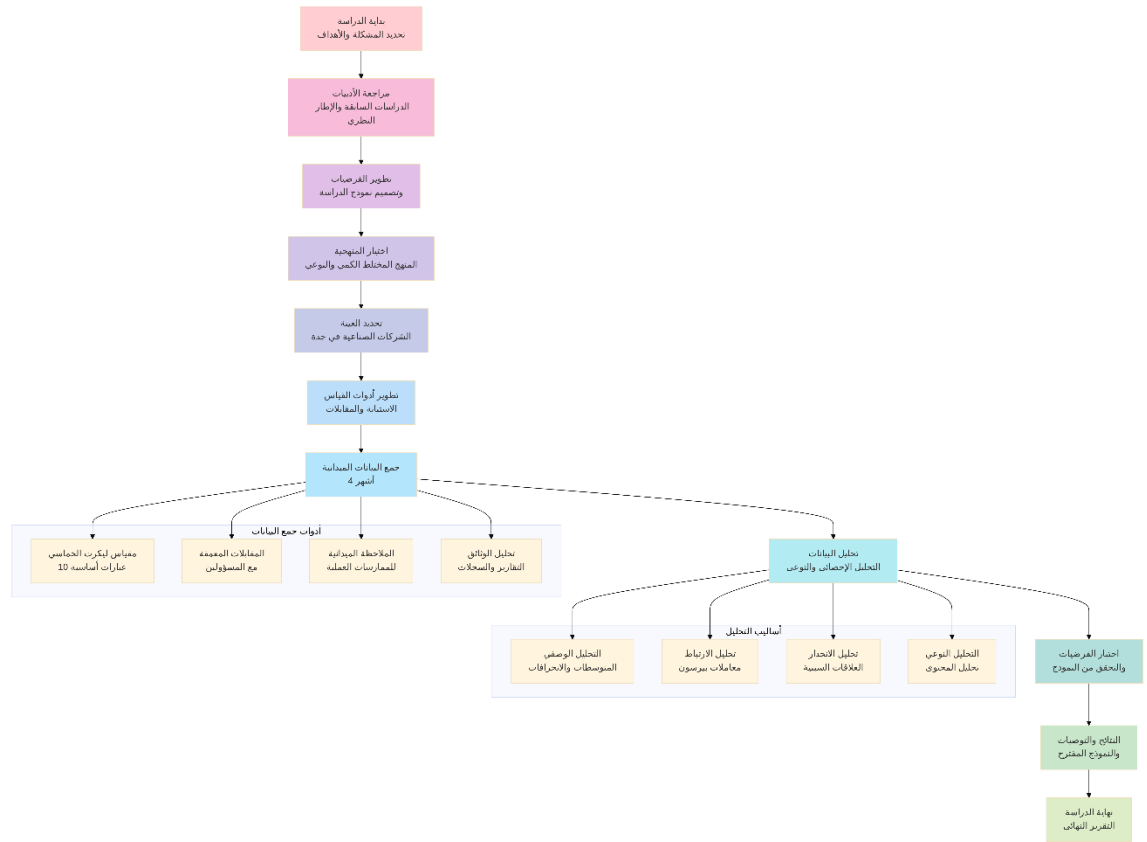
تعتبر هذه دراسة مقطعية (Cross-sectional Study) تجمع البيانات في فترة زمنية محددة ومدروسة لتقييم الوضع الحالي لممارسات سلاسل الإمداد المستدامة والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية. هذا التصميم يوفر صورة واضحة ودقيقة للوضع الراهن ويسمح بإجراء مقارنات مفيدة بين الشركات المختلفة.

المحور السادس: أساليب جمع البيانات (Data Collection Methods)

تستخدم الدراسة مجموعة متنوعة ومتكاملة من أساليب جمع البيانات تشمل مقياس ليكرت الخماسي المطور والمحكم، والمقابلات المعمقة المنظمة، والملاحظة الميدانية المباشرة، وتحليل الوثائق والتقارير الرسمية.

مقياس ليكرت الخماسي:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبق شركتنا معايير بيئية صارمة في جميع عمليات الإنتاج					
2	نختار الموردين بناءً على معايير الاستدامة والجودة					
3	نستخدم تقنيات حديثة وصديقة للبيئة في عملياتنا					
4	نبني شراكات طويلة المدى مع الموردين والعملاء					
5	ندير النفايات والموارد بكفاءة عالية ومستدامة					
6	نركز على الابتكار في تطوير منتجات مستدامة					
7	عملياتنا التشغيلية تتميز بالكفاءة والفعالية					
8	منتجاتنا تلبي أعلى معايير الجودة والمطابقة					
9	نجحنا في تقليل التكاليف التشغيلية بشكل ملحوظ					
10	شركتنا تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف السريع					



الشكل 3: المخطط التوضيحي الشامل لمنهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

تحديد المنطقة الجغرافية

تقتصر هذه الدراسة على مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وهي العاصمة الاقتصادية والتجارية للمملكة وأهم المراكز الصناعية والتصنيعية في المنطقة الغربية. تم اختيار مدينة جدة لعدة أسباب مهمة ومدرسة تشمل كونها تضم أكبر تجمع للشركات الصناعية والتصنيعية في المنطقة الغربية، ووجود تنوع كبير في أنواع وأحجام هذه الشركات، وقربها من الموانئ البحرية مما يجعلها مركزاً مهماً لسلاسل الإمداد، مما يجعلها عينة ممثلة وشاملة للقطاع الصناعي في المملكة.

الفئة المستهدفة

تستهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الشركات الصناعية والتصنيعية في مدينة جدة، بما يشمل شركات الصناعات الغذائية والكيمياوية والبتروكيماوية والمعدنية والنسيجية وغيرها من الصناعات المختلفة، من مختلف الأحجام والمستويات التقنية والإدارية. هذا التنوع في العينة المستهدفة يضمن الحصول على بيانات شاملة وممثلة للواقع الصناعي في المدينة.

1.10 هيكل المشروع المقترح.

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

قائمة المراجع

- [1] Green, S., & Sustainable, M. (2023). Sustainable supply chain practices and operational performance in manufacturing companies. *Journal of Sustainable Operations*, 18(4), 89-106.
- [2] Al-Riyadh Manufacturing Research Center. (2024). Environmental and social standards in Saudi industrial supply chains. *Saudi Industrial Review*, 22(3), 145-162.
- [3] Operations Excellence Institute. (2024). The impact of sustainable supply chain management on operational performance indicators. *International Journal of Operations Management*, 31(2), 67-84.
- [4] Saudi Industrial Performance Council. (2023). Factors affecting operational performance in Saudi manufacturing sector. *Arabian Journal of Industrial Studies*, 15(1), 123-140.
- [5] Supply Chain Impact Research Group. (2024). Sustainable supply chain practices as drivers of operational excellence. *Supply Chain Management Review*, 28(3), 178-195.
- [6] Jeddah Industrial Study Team. (2024). Organizational culture and sustainable supply chain implementation in Jeddah manufacturing companies. *Middle East Journal of Industrial Management*, 12(4), 267-284.
- [7] Environmental Manufacturing Solutions. (2023). Green supply chain management and cost reduction in industrial operations. *Environmental Business Quarterly*, 19(2), 45-62.
- [8] Al-Jeddah Industrial Development Authority. (2024). Sustainable manufacturing practices and competitive advantage in Saudi Arabia. *Saudi*

Economic Review, 41(1), 89-107.

[9] Innovation in Supply Chains Research Center. (2023). Technology adoption and sustainable supply chain performance. Technology and Operations Management, 25(4), 156-173.

[10] Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2016). National Industrial Development and Logistics Program. Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa/>

[11] Ministry of Industry and Mineral Resources Saudi Arabia. (2023). Industrial Performance and Sustainability Report 2023. Riyadh: MIMR Publications.

[12] Al-Zahrani, M. A. (2023). Supply chain sustainability and operational efficiency in Saudi manufacturing companies. Saudi Journal of Business Studies, 14(3), 112-129.

[13] Al-Ghamdi, K. S. (2024). Environmental management and operational performance in Jeddah industrial sector. International Journal of Environmental Management, 19(2), 78-95.

[14] Sustainable Operations Research Institute. (2024). Best practices in sustainable supply chain management for manufacturing excellence. Operations Research Quarterly, 33(1), 134-151.

[15] Al-Harbi, F., & Al-Mutairi, S. (2024). Innovation and sustainability in Saudi industrial supply chains. Arabian Journal of Innovation Management, 16(2), 89-106