

# تحسين كفاءة سلاسل الإمداد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

## في هذا التقرير:

- دور سلاسل الإمداد في عمليات المنشآت الصغيرة والمتوسطة
- نظرة عامة على حالة سلاسل الإمداد العالمية
- المملكة العربية السعودية: نقطة التقاء سلاسل الإمداد العالمية
- التحول الرقمي وتحسين سلاسل الإمداد
- بناء سلاسل إمداد مرنة وإدارة مخاطرها



## سلاسل الإمداد

سلاسل الإمداد هي شبكة مترابطة من الجهات، والأشخاص، والأنشطة، والمعلومات، والموارد، المشاركة في إنتاج وتوصيل السلع أو الخدمات من الموردين إلى المستهلكين، وتشمل سلاسل الإمداد جميع مراحل تصنيع المنتج، بدءاً من الحصول على المواد الخام، مروراً بالتصنيع والنقل والتوزيع، ووصولاً إلى تسليمها إلى المستهلك النهائي، وتُمكن الإدارة الفعالة لسلاسل الإمداد زيادة أرباح الشركات، وتحقيق الكفاءة ورضا العملاء، كما تُعزز من مرونة الشركات في مواجهة الاضطرابات وتقلبات السوق.

وتُشير نظرية تأثير الفراشة إلى أن التغيرات الصغيرة قد تؤدي إلى حدوث نتائج كبيرة وغير متوقعة في الأنظمة، ويُعد نظام سلاسل الإمداد أحد الأنظمة المُعرّضة لتأثير الفراشة والاضطرابات غير المتوقعة، نظراً للحجم الهائل والمعقد لعملياتها.

لذا فمن الضروري على المنشآت الصغيرة والمتوسطة أن تكون على دراية تامة بالعوامل المؤثرة في سير عمليات سلاسل الإمداد، حيث يمكن أن تحدث متغيرات في العديد من مراحل سلاسل الإمداد، بدايةً من توفير المواد الخام، والقوى العاملة، ومروراً بالتخزين، والشحن، ووصولاً لتقلبات الأسواق وحجم الطلب.

### العناصر الأساسية في سلاسل الإمداد

المورِّعون وتُجار الجملة

المصنِّعون

المورِّدون

الجهات التنظيمية

العملاء

تُجار التجزئة

### بناء سلاسل إمداد قوية

يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة زيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية، وإرضاء العملاء، وإدارة المخاطر، من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- < **التخطيط:** تطوير إستراتيجية قوية، وتحديد التوقعات المحتملة، وإنشاء نظام لإدارة الطلب.
- < **التوريد والمشتريات:** بناء علاقات قوية وموثوقة مع الموردين لضمان تسليم الطلبات في الوقت المناسب.
- < **إدارة المخزون:** ضمان الاحتفاظ بالكمية المناسبة من المخزون لتلبية الطلب دون زيادة المخزون، عبر اتباع أساليب إدارة المخزون مثل: "الإنتاج في الوقت المناسب" (Just-In-Time) أو "الإنتاج الاحتياطي" (Just-In-Case).
- < **اللوجستيات:** إدارة مسارات النقل، والأساليب، والتكاليف؛ لضمان التسليم في الوقت المناسب.
- < **تحليل البيانات:** مشاركة البيانات عبر سلاسل الإمداد لتحسين العمليات في الدورة القادمة من التخزين إلى التسليم.
- < **إدارة المخاطر:** توقُّع المخاطر والاضطرابات مثل الكوارث الطبيعية، والقضايا الجيوسياسية، والأوبئة، والتصدي لها من خلال تنويع الموردين وتطوير خطط الطوارئ.

# سلاسل الإمداد العالمية: التحديات والاتجاهات والفرص

يتأثر سير سلاسل الإمداد العالمية بالعديد من العوامل، مثل الحوادث، أو عدم الكفاءة، أو الكوارث الطبيعية، أو سوء الإدارة، فعلى سبيل المثال، تسبب جنوح سفينة الحاويات "إيفر جيفن" في قناة السويس عام 2021م، في تعطيل حركة الملاحة في القناة لمدة 6 أيام، وبالتالي تعطيل حركة التجارة العالمية، مما أسفر عن خسائر بلغت 36 مليار ريال يومياً<sup>1</sup> حيث أدت شدة الرياح، وسوء إدارة الحادث، إلى تفاقم الأزمة، والتأثير سلباً على سلاسل الإمداد العالمية لفترة طويلة.

ثمة عوامل عديدة يمكن أن تؤثر على قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاستمرار، منها على سبيل المثال، التغيرات المناخية، وتقلبات العملات والتضخم والتغيرات التنظيمية، لذا فإن من الضروري على هذه المنشآت توقع الصدمات وإدارة المخاطر المحتملة في سلاسل الإمداد، وهو ما تتيحه الأدوات الموجودة بالفعل في هذا المجال.

## تحديات سلاسل الإمداد العالمية

مع تزايد حدة الاضطرابات والصراعات في أفريقيا، والبحر الأسود، والشرق الأوسط، وجنوب آسيا، واجهت سلاسل الإمداد العالمية العديد من التحديات في الشهور الـ 12 الماضية.

**50%**

معدل الانخفاض في إنتاج بنغلاديش للملابس الجاهزة في عام 2024م بسبب الفيضانات<sup>4</sup>



**3%**

معدل انخفاض حجم التجارة العالمية في عام 2023م<sup>2</sup>



## الاتجاهات والفرص الواعدة

تتطور التقنيات التي تساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع متغيرات سلاسل الإمداد، مما يوفر العديد من الفرص؛ لتحقيق النمو وبناء المرونة.

**الذكاء الاصطناعي التوليدي:** يمكن أن يؤثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على إدارة سلاسل الإمداد، والعمليات اللوجستية، والمشتريات من خلال إنشاء مخرجات جديدة مبنية على التعلم من المدخلات المقدمة، حيث تتوقع الشركات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي التوليدي عائداً على الاستثمار بنسبة 87% بحلول عام 2025م<sup>6</sup>.



**أتمتة عمليات التخطيط:** مع نمو قدرات الذكاء الاصطناعي التوليدي لدى الشركات، فإنه يمكن التعامل مع المهام المتكررة من خلال أتمتة عمليات التخطيط، مما يساهم في توفير الوقت، وتقليل نسبة وقوع الأخطاء، وتسريع عمليات التسليم للعملاء، كما يمكن اعتماد تحليل البيانات لتحديد مصدر المشكلات، وتقديم حلول سريعة وذكية للتغلب عليها.



**منصات البرمجة قليلة الأكواد (Low-code platforms):** تعمل هذه المنصات على تبسيط أتمتة مهام سلاسل الإمداد من خلال استخدام واجهات برمجة التطبيقات (APIs) لتبسيط لغة البرمجة، مما يساعد المنشآت على إجراء التعديلات اللازمة على نظام الأتمتة الخاص بها والاستعداد للأحداث الطارئة.



**تحقيق الاستدامة من خلال المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة:** يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة اكتساب ولاء قاعدة أكبر من العملاء، والوصول إلى مصادر التمويل من خلال ضمان استدامة موزعيها، وتنفيذ المنهجيات الهجينة لحساب الانبعاثات الكربونية.





# صالح بن حمود السويطي

الرئيس التنفيذي،  
جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات

جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات  
Supply Chain & Procurement Society

وانطلاقاً من مسؤوليتنا اتجاه المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتطوير سلاسل الإمداد فيها، تُخصّص الجمعية عدة برامج ومشاريع من شأنها خدمة هذه المنشآت، مثل مشروع قياس مدى نضج سلاسل الإمداد في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

بالإضافة إلى ذلك، أطلقت الجمعية مؤخراً مشروع قاموس سلاسل الإمداد، بهدف ترجمة وتوحيد المصطلحات الخاصة بسلاسل الإمداد التي تحمل أكثر من معنى، ومنحها طابعاً عربياً.

## كيف تتعاون جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات مع الشركاء المحليين والدوليين لتعزيز سلاسل الإمداد وخدمات المشتريات في المملكة العربية السعودية؟

تأتي شراكتنا مع الكيانات المحلية والدولية تجسيدا لاستراتيجيتنا الساعية إلى مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بناء شبكة مستدامة وفاعلة لسلاسل الإمداد، حيث نتعاون على المستوى المحلي مع جهات حكومية مثل "منشآت"، لتطوير البنية التحتية، وتسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات، والاستفادة من الخبرات، وتعزيز الابتكار، ونتعاون على المستوى الدولي مع منظمات مثل المعهد الأوروبي لإدارة المشتريات، لقياس مدى نضج سلاسل الإمداد، والمعهد الدولي للشراء والتوريد (CIPS) لتقديم رؤى عالمية حول إستراتيجيات المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد، فضلاً عن توفير الوصول إلى أفضل الممارسات العالمية في المجال.

وبدورها، تسهّل هذه الشراكات نقل المعرفة، وبناء القدرات، وتبني التقنيات المتطورة، مما يُعزز من القدرات التنافسية للقطاع، كما تعمل مبادراتنا المشتركة، مثل المؤتمرات وورش العمل والبرامج التدريبية، على توفير منصات للشركاء الرئيسيين لبناء العلاقات وتبادل الخبرات.

## برأيك، ما هي الاتجاهات المستقبلية التي تتوقع أن تُشكّل صناعة سلاسل الإمداد في المملكة، وكيف يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الاستفادة منها؟

مما لا شك فيه أن التحول الرقمي والاستدامة هما الاتجاهان المستقبليان الرئيسيان للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تعمل تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، و"البلوك تشين"، وإنترنت الأشياء، على طرح رؤية جديدة للشفافية والكفاءة في سلاسل الإمداد، عبر تمكين التحليل التنبؤي، وتتبع العمليات في وقتها الفعلي، وينبغي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الرغبة في تحقيق النجاح، تبني هذه الأدوات لتحسين عملياتها، والتخفيف من المخاطر، وتأتي الاستدامة في طليعة الاتجاهات المستقبلية، مع التركيز بشكل خاص على الخدمات اللوجستية الخضراء، وممارسات الاقتصاد الدائري، بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030.

ومن جهة أخرى، يسهم هذا التكامل العالمي في تعزيز مكانة المملكة العربية السعودية كمركز لوجستي عالمي، مستفيداً من مبادرات مثل برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (ندب). وفي جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات، نحرص على دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التكيف مع هذه البرامج، وتنويع شبكة مورديها، والاستثمار في الكفاءات، وبناء شراكات إستراتيجية تمكنها من مواكبة هذه الاتجاهات.

## ما هي الأهداف الإستراتيجية لجمعية سلاسل الإمداد والمشتريات لتطوير سلاسل الإمداد في المملكة؟

تقوم إستراتيجيتنا على عدة ركائز أساسية، تبدأ برفع مستوى الوعي بمبادئ سلاسل الإمداد والمشتريات، والمتطلبات التنظيمية، ومعايير الامتثال، وأفضل الممارسات العالمية. يلي ذلك بناء القدرات من خلال تطوير مهارات المتخصصين في هذا المجال وفق أحدث الممارسات الصناعية. كما نعمل على تعزيز بيئة الأعمال عبر الترويج للإجراءات والسياسات الداعمة للصالح العام، وتهيئة بيئة عمل ملائمة، إضافة إلى تقديم الاستشارات للأفراد والمنشآت وفق احتياجاتهم. وأخيراً، نهدف إلى زيادة فرص العمل عبر تعزيز التعاون بين المنشآت، والمؤسسات التعليمية، والهيئات الحكومية.

## كيف يُسهم التعاون بين القطاعين العام والخاص في بناء منظومة مستدامة لسلاسل الإمداد؟

تُعد الاستفادة من سياسات القطاع العام والبنية التحتية المدعومة، وابتكارات القطاع الخاص وخبراته، عاملاً أساسياً في دفع كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد، كما يُمكن هذا التعاون المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى المصادر التي قد يصعب الوصول إليها، ومن ناحية أخرى، فإن مثل هذه الشراكات تُمكن توطيد التقنيات المتقدمة، ونقل المعرفة، وتطوير المحتوى المحلي، وتعزيز الشفافية، والتخطيط للأزمات، بما يضمن استقرار سلاسل الإمداد في أوقات الاضطرابات، وتتماشى هذه الجهود جميعها مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

ونلتزم في جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات بدعم هذه التوجهات، من خلال عقد شراكات مع الجهات المحلية والدولية، في القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية، للاستفادة من الخبرات، ونشر أفضل الممارسات المحلية والدولية؛ لرفع مستوى كفاءة سلاسل الإمداد في المملكة، وخلق بيئة جاذبة للأعمال.

## كيف تساعد جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بناء سلاسل إمداد مرنة؟

تتمثل أولويتنا في دعم قطاع سلاسل الإمداد بالمملكة بشكل عام، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، من خلال بناء القدرات، ودعم الممارسات الرائدة، وتمكين المتخصصين في هذا المجال، للنهوض بالقطاع وتعزيز قدرتهم على إدارة الأزمات والاضطرابات غير المتوقعة، مثل جائحة كوفيد-19، وتحديات الشحن عبر البحر الأحمر، وتأثيرها على حركة التجارة الدولية.

وفي هذا الإطار، تُقدّم في جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات برامج تدريبية متخصصة، لتعزيز المهارات الفنية والإدارية، بالتعاون مع الشركاء الإستراتيجيين للتدريب على تنفيذ برامج الشهادات الاحترافية والدورات القصيرة، وتوفير الدراسات، والأبحاث، والأوراق العلمية، والمسوحات والإحصائيات، اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، مستفيدين من خبراء الجمعية في هذا المجال.

كما تقدّم الجمعية مشروع التصنيف والتوصيف لوظائف سلاسل الإمداد والمشتريات، والذي يهدف إلى توصيف وتصنيف الكوادر المهنية في مجال سلاسل الإمداد بالمملكة، وتعريف الأدوار الوظيفية لكل فئة، وتوصيف متطلبات كل دور وظيفي من حيث المهام والمهارات والقدرات.





# أغاريد عبد الجواد

المدير المالي،  
مجموعة "غلوب"



**برأيك، ما هي السياسات العامة التي من شأنها تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية؟**

لقد أحرزت المملكة العربية السعودية بالفعل تقدماً كبيراً في تطوير فاعلية أنظمة سلاسل الإمداد. يعد الاستثمار في البنية التحتية، مثل توسيع مراكز الخدمات اللوجستية وتطوير شبكات النقل متعددة الوسائط لربط أفضل بين المدن والمناطق، أمراً أساسياً في هذا الإطار، كما أن تعزيز التحول الرقمي عبر تبني أنظمة التخزين الآلية، ومنصات الشحن الرقمية، سيحسن الكفاءة أيضاً. وبالإضافة إلى ذلك، فإن دعم الخدمات اللوجستية الخضراء وسلاسل الإمداد الدائرية من شأنه تعزيز الاستدامة، عبر الحد من التأثير البيئي وخفض التكاليف. وأخيراً، فإن تنمية الموارد البشرية من خلال برامج تدريب المهارات في الخدمات اللوجستية الرقمية والأتمتة تضمن ميزة تنافسية في المشهد اللوجستي الحديث.

**ما نصيحتك للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتطلع إلى تحسين سلاسل الإمداد الخاصة بها؟ وكيف يمكن للمنشآت الصغيرة في المملكة الاستفادة من خبرات المنشآت الأكبر مثل مجموعة "غلوب"؟**

نصحتي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة هي التركيز على تبني أفضل الممارسات من المنشآت الأكبر حجماً، لتعزيز الكفاءة ورفع القابلية للتوسع. وأود أن أركز بشكل أساسي على الاستثمار في التقنية، حيث يمكن للأتمتة وتحليلات البيانات والمنصات الرقمية تبسيط عمليات سلاسل الإمداد وتحسين عملية اتخاذ القرار. وحتى على نطاق أصغر، فإن هذه التقنيات يمكن أن تعزز الإنتاجية وتخفض التكاليف.

كما أؤكد على ضرورة تبني إستراتيجية لبناء المرونة في سلاسل الإمداد، من خلال تنويع الموردين، ووضع خطط الطوارئ. كما يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الاستفادة أيضاً من دراسة كيفية إدارة المنظمات الأكبر حجماً للمخاطر والتعامل مع الاضطرابات، وهو ما يتيح لها نماذج أكثر قدرة على التكيف.

وأخيراً، يتعين على المنشآت الصغيرة والمتوسطة التركيز على الاستدامة والامتثال التنظيمي، حيث سيساعدها التعلم من تجارب اللاعبين الأكبر حجماً في الممارسات البيئية والحوكمة، على تعزيز القدرات التنافسية، وتقليل المخاطر التشغيلية إلى أدنى حد، وأرى أنه من خلال تطبيق النقاط السابقة يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تحسين سلاسل الإمداد الخاصة بها وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

**كيف تسهم مجموعة "غلوب" في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، وخاصة في مجال الخدمات اللوجستية والنقل؟**

يُعد تعزيز الابتكار في مجال الخدمات اللوجستية، أحد مظاهر التزام مجموعة "غلوب" بالإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، وذلك من خلال التقنيات المتقدمة مثل الأتمتة والرقمنة، التي تساعد في تبسيط العمليات وتعزيز الكفاءة، حيث لا تكتفي مجموعة "غلوب" بالخدمات اللوجستية التقليدية فحسب، وإنما تعمل على ابتكار حلول متكاملة تلبي المتطلبات المتطورة للأسواق المحلية والعالمية.

بالإضافة إلى ذلك فإننا نعتبر الإسهام في صقل مهارات المواهب الوطنية أولوية بالنسبة لنا، وقد صُممت أكاديمية "غلوب لوجستكس" خصيصاً بهدف تزويد المهنيين السعوديين بمهارات متطورة، وهو ما يتماشى مع المستهدفات الوطنية لتمكين المواطنين وزيادة المحتوى المحلي في قطاع الخدمات اللوجستية.

كما تعمل "غلوب" بشكل وثيق مع الشركاء من القطاعين العام والخاص، لتعزيز تكامل سلاسل الإمداد، وتطوير الإستراتيجيات التي تساهم في ترسيخ مكانة المملكة باعتبارها مركزاً لوجستياً عالمياً. فدورنا يمتد إلى ما هو أبعد من تقديم الخدمات، حيث نعتبر أنفسنا شركاء في بناء مستقبل المملكة، وقيام الخدمات اللوجستية بدورٍ مساهم في تحقيق الأهداف الأوسع لرؤية السعودية 2030.

**ما دور التقنية في تطوير سلاسل الإمداد، وكيف تتبنى مجموعة "غلوب" التحول الرقمي؟**

تُعد التقنية جوهر تطوير سلاسل الإمداد، حيث تلعب دوراً هاماً للغاية في تحقيق الشفافية، وتبسيط العمليات، وتقليل أوقات التسليم، وتخفيض التكاليف. ولذلك تتبنى "غلوب" أحدث التقنيات مثل الأتمتة والمركبات ذاتية القيادة والمستودعات الآلية وأنظمة إدارة المخزون الذكية، حيث لا تعمل هذه الابتكارات على تحسين الكفاءة وتقليل الخطأ البشري فحسب، بل تساعد كذلك في حماية البيئة عن طريق تقليل الانبعاثات الكربونية.

وبالنظر إلى المستقبل، فإن تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، و"البلوك تشين"، ستوفر مستويات جديدة من الشفافية والأمان والكفاءة في أنظمة إدارة سلاسل الإمداد، ونحن نحرص في "غلوب" على استكشاف وتنفيذ هذه الابتكارات بفاعلية، تعزيزاً لقدرتنا التنافسية، وإسهاماً في تحقيق المستهدفات الوطنية.

# المملكة العربية السعودية: نقطة التقاء سلاسل الإمداد العالمية

تتمتع المملكة بمكانة رائدة عالمياً في سلاسل الإمداد، نظراً لما تحظى به من موقع جغرافي إستراتيجي، وتطورٍ تقني، ونموٍ متسارعٍ للاقتصاد، ووجود بيئة داعمة للأعمال.

## المقومات الأساسية التي تمتلكها المملكة لدعم تحول سلاسل الإمداد

**30%**

من التجارة البحرية العالمية تمر عبر المملكة<sup>8</sup>



**100%**

نسبة انتشار شبكة الإنترنت مع وجود قاعدة سكانية متمرسية في استخدامها<sup>7</sup>



**60%**

من سكان العالم يمكنهم الوصول إلى المملكة جواً خلال 8 ساعات أو أقل<sup>10</sup>



**2,640 كم**

طول سواحل المملكة<sup>9</sup>



### الدولة الوحيدة

في العالم التي تقع بين 3 ممرات مائية رئيسية وهي قناة السويس ومضيق باب المندب ومضيق هرمز<sup>11</sup>



وتعزيزاً لمكانتها الرائدة عالمياً في سلاسل الإمداد، تستهدف المملكة تطوير العديد من البرامج والمبادرات، مسترشدةً بمستهدفات رؤية السعودية 2030، حيث أطلقت برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية في عام 2019م؛ لتعزيز دورها الريادي باعتبارها مركزاً لوجستياً عالمياً، من خلال تطوير بنية تحتية فاعلة، وتعزيز جذب الاستثمارات الأجنبية، وزيادة حجم الصادرات.

## الأهداف الطموحة لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية في عام 2025م

**5 مراكز**

أطلقت للثورة الصناعية الرابعة



**8 مناطق**

اقتصادية خاصة لدعم مستهدفات البرنامج



**70%**

معدل الاستخدام التشغيلي لبسعة الموانئ<sup>12</sup>



**3.38/5**

درجة نمو مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الصادر عن البنك الدولي





## مبادرة برنامج مصانع المستقبل

تعمل المملكة على تعزيز قدرات سلاسل الإمداد فيها، من خلال تقديم الدعم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تركز على قطاع التصنيع، عبر العديد من المبادرات، مثل "برنامج مصانع المستقبل"، المُقدّم من وزارة الصناعة والثروة المعدنية، والذي تستهدف الوزارة من خلاله قيادة التحول في 4 آلاف مصنع، واعتماد تقنيات الإنتاج المتقدم، والأتمتة، والثورة الصناعية الرابعة؛ لتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية والكفاءة التشغيلية.

**%60**  
نسبة التحسن في جودة المنتجات



**%21**  
نسبة الانخفاض في  
التكاليف التشغيلية



**اعتماد**  
تقنيات الثورة الصناعية الرابعة<sup>13</sup>



**%13**  
نسبة التحسّن في استجابة  
سلاسل الإمداد



كما يستهدف البرنامج زيادة عدد الوظائف في قطاع التصنيع، عبر بناء منظومة صناعية قوية وفعالة، تُعزز نهضة القطاع الصناعي في مختلف المجالات.

## الوجهة المثالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

نتيجةً للدعم المُقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تُعد المملكة الوجهة المثالية والداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

**%85**

من المنشآت الصغيرة  
والمتوسطة المشمولة  
في الاستطلاع أظهرت  
زيادة أو استقرار في  
أرباحها في عام 2023م<sup>14</sup>



**%93**

من المنشآت الصغيرة  
والمتوسطة كانت  
واثقة من نمو أعمالها  
في عام 2023م



**المرتبة الأولى**

من حيث الموثوقية بين  
المنشآت الصغيرة  
والمتوسطة في المنطقة



## الإطار التمويلي والتنظيمي

تعزيزاً لمنظومة سلاسل الإمداد المتنامية، أطلقت المملكة العربية السعودية المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية في عام 2022م، وذلك لجذب المزيد من الاستثمارات في البنية التحتية، وهو ما يُرسّخ مكانة المملكة الريادية في سلاسل الإمداد العالمية.

### المركز الرابع عالمياً

في انتشار شبكات الجيل الخامس



50%

من الطاقة ستكون من مصادر مُتجددة بحلول عام 2030م



10.1 مليارات ريال

حجم الحوافز المُخصّصة



ضمن أفضل 15

اقتصاداً

بحلول عام 2030م<sup>15</sup>



92/100

في مؤشر تتبع اللوائح التابع للاتحاد الدولي للاتصالات



المركز الثاني

ضمن مجموعة دول العشرين في تخصيص النطاقات الترددية



## الركائز الاستثمارية في المبادرة العالمية والقطاعات المُستهدفة

ترتكز المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية على 4 ركائز استثمارية رئيسية، وهي: الاستدامة وتغير المناخ، وتمكين الصناعة، وتنوع العرض العالمي، والتصنيع المتقدم. كما تستهدف 12 قطاعاً استثمارياً، يشمل:

النقل البحري



الطيران



الأجهزة الطبية



السيارات



الصناعات العسكرية



مواد البناء



التعدين



البتروكيماويات



الصناعات الدوائية



صناعة الأغذية



الطاقة المتجددة



الآلات والمعدات







كما توفر المبادرة مجموعة من الحوافز المالية والتنظيمية لتسهيل وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية لسلاسل الإمداد في المملكة.

#### **الخدمات والمدخلات المدعومة:**

دعم المواد الخام، والمرافق العامة، والمدخلات الأخرى مثل الإيجار.

#### **الحوافز المالية:**

منح النفقات الرأسمالية، والنفقات التشغيلية المتعلقة بالموظفين مثل الرواتب والتدريب والنفقات التشغيلية غير المتعلقة بالموظفين.

#### **الحوافز الضريبية والمالية:**

التسهيلات الضريبية والدعم الحكومي، وإنشاء المناطق الاقتصادية الخاصة.

#### **نشر رأس المال:**

تسهيل الوصول إلى القروض، والأسهم، وضمانات الائتمان.

#### **الحوافز التنظيمية:**

اللوائح الخاصة بالشركات، والقوى العاملة، والقطاع.



# نايف الظاهري

الشريك المؤسس،  
شركة "سرداب"

**سرداب**  
Sirdab

وقد كانت هذه الشراكات في السابق تتم دون اتصال بالإنترنت، وبالطبع كان هذا يتسبب في أن تكون إدارة الشراكات أكثر صعوبة، خاصةً عند الاحتياج إلى إيجاد مساحة تخزين بشكل سريع، وقد سَهَّلنا في "سرداب" هذه العملية من خلال تمكين الشراكات رقمياً، حيث تقدم شبكة "سرداب" مزيجاً من الشركاء الذين يحافظون على معايير ثابتة للخدمة والاتصالات.

**برأيك ما الخطوات الأوسع التي يمكن اتخاذها لتعزيز كفاءة سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية والمنطقة؟ وما الدور الذي يمكن أن تلعبه "سرداب" في ذلك؟**

تُعد الخدمات اللوجستية أحد المجالات الرئيسية التي أولتها رؤية السعودية 2030 اهتماماً بالغاً، حيث تتمتع المنطقة بإمكانات كبيرة في هذا المجال، وتتمثل الخطوة الأولى لتعزيز كفاءة سلاسل الإمداد في الاستثمار في التقنية، مثل جمع البيانات الصحيحة التي تساعد في التحسين وتعزيز التعاون، ونحن في "سرداب" نقدم نظام إدارة المستودعات الخاص بنا لمقدمي الخدمات اللوجستية داخل شبكتنا مجاناً، وهو ما يمكن مقدمي الخدمات من إدارة البيانات وتحسينها، ومن ثم الحصول على رضا عملائهم.

أما الخطوة الثانية فهي الاستثمار في البنية التحتية، حيث إن هناك نقص في مستودعات التخزين (فئة أ) في المملكة، وتعالج الحكومة ذلك استناداً إلى رؤية السعودية 2030 من خلال الاستثمار في الخدمات اللوجستية والمناطق الصناعية، بالإضافة إلى ذلك، أرى أنه يجب العمل على تحسين إجراءات التجارة العابرة للحدود داخل دول مجلس التعاون الخليجي، فعلى سبيل المثال، يجد التاجر الصغير حالياً صعوبة وتكلفة مرتفعة لشحن البضائع من دبي إلى المملكة العربية السعودية، ومن شأن تبسيط الإجراءات داخل دول مجلس التعاون الخليجي، أن يعزّز كفاءة الخدمات اللوجستية بشكل كبير.

وأخيراً، فإن إنشاء المناطق الحرة، وهو أيضاً محل اهتمام رؤية السعودية 2030، من شأنه أن يعزّز القدرات اللوجستية في المملكة بشكل كبير، فعلى سبيل المثال، يمكن للمستوردين تخزين السلع في منطقة حرة ثم شحنها إلى دول أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا دون تكبد رسوم جمركية مرتين.

**برأيك، ما دور التخزين السحابي والخدمات اللوجستية في تطور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، خاصةً مع توسع عملياتها؟**

تقليدياً، كانت الشركات التي تحتاج إلى مساحة تخزين تقوم بدورها باستئجار وتجهيز وإدارة مستودعاتها الخاصة، وهي عملية تتضمن عادةً عقوداً طويلة الأجل، يكون حدها الأدنى غالباً لمدة عام، وتتطلب دفعات مقدمة، ونادراً ما يسمح أصحاب العقارات بالدفع على أقساط.

في المقابل يقدّم التخزين السحابي حلاً مرناً، يتضمن دفعاً شهرياً حسب الاستخدام، ويسمح للشركات بالتوسع أو الانحصر حسب الحاجة، وقد أثبت هذا النموذج نجاحه أثناء جائحة (كوفيد-19)، حيث احتاجت بعض الشركات، وخاصةً في مجال التجارة الإلكترونية، إلى مساحة أكبر مع توسع عملياتها، بينما اضطرت شركات أخرى إلى تقليص حجمها.

**في ظل النمو المتسارع الذي تشهده التجارة الإلكترونية في المنطقة، كيف واكبت "سرداب" الطلب المتزايد على خدمات التوصيل الأسرع والأكثر موثوقية؟**

نقدم في "سرداب" خدمات التوصيل، ولكن ليس بشكل مباشر، حيث نقوم بدلاً من ذلك بتجميع مقدمي الخدمات، مثل "أرامكس" و"فلوجز" وآخرين من مقدمي الخدمات اللوجستية، ونحرص على دعم شركات التجارة الإلكترونية من خلال منحهم إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من حلول الخدمات اللوجستية، فمن خلال تجميع مقدمي الخدمات اللوجستية في شبكة واحدة، يمكن للشركات التعامل مع أكثر من مزود خدمة حسب احتياجاتها، ويتمثل دورنا في جمع البيانات من هؤلاء المزودين وتقديمها بشفافية لتجارنا، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة.

**كيف تعزّز "سرداب" الشراكات بين الموردين ومقدمي خدمات التخزين والمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتسهيل العمليات اللوجستية؟**

تُعد الخدمات اللوجستية بطبيعتها عملاً تعاونياً، ونظراً لأننا نبني شبكة من مقدمي الخدمات اللوجستية، فإن الشراكات تُشكّل جوهر عملنا اليومي، فما نقوم به هو تحديد شركاء جدد ودمج خدماتهم في شبكتنا.





# د. طارق التركستاني

الشريك المؤسس،  
شركة "ساعي" للخدمات اللوجستية

ساعي  
saei

وأخيراً، دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، خاصة في التنبؤ بنتائج التسليم، فعلى سبيل المثال، يمكننا تحليل سلوك العملاء، والتنبؤ بأفضل الأوقات للتسليم، وهو ما يرفع من معدل نجاحنا في عمليات التسليم.

**كيف تسهم شركة "ساعي" في مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على إدارة العمليات اللوجستية وسلاسل التوريد الخاصة بها بشكل أكثر فاعلية؟**

نقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة نفس مستوى الخدمة التي تقدمها الشركات الكبيرة، حيث نقدم حلولاً مخصصة تلبي احتياجات محددة، لأن التحديات التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة تختلف من منشأة إلى أخرى، فقد تحتاج بعض المنشآت إلى حلول تمويلية لشراء المنتجات ثم بيعها، وفي هذه الحالة فإننا نقوم بربطهم بالمقرضين وإدارة مخزونهم والإشراف على عمليات التسليم والتسويات، وعلاوة على ذلك، فإننا نساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحسين عملياتها اللوجستية وتخفيض نفقاتها، وهو ما يساعد بدوره في تحقيقها لأعلى مستويات الكفاءة.

**ما توقعاتك لأبرز الاتجاهات التي ستؤثر على مستقبل الخدمات اللوجستية للتجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية؟**

يُعد التوصيل السريع أكثر هذه الاتجاهات بروزاً، حيث يقوده المستهلكون الأصغر سناً الذين يتوقعون خدمة سريعة، نظراً لاعتمادهم على طلب الطعام عبر تطبيقات التوصيل واستلامه في غضون ساعة أو أقل، وبالتالي فإنهم يتوقعون نفس التجربة مع التجارة الإلكترونية، وبالفعل تعمل العديد من الشركات الآن على تقليص أوقات التسليم، أما الاتجاه الثاني فهو زيادة التجارة الإلكترونية العابرة للحدود، حيث تستهدف الشركات التي تتخذ من الصين مقراً لها، مثل "شي إن" و "علي إكسبريس"، سوق المملكة العربية السعودية نظراً لما تتمتع به من قوة شرائية عالية، وتستهدف هذه السوق بالعروض الترويجية والمنتجات، وتتعامل مثل هذه المنصات مع عشرات الآلاف من عمليات التسليم اليومية في المنطقة، فعلى سبيل المثال تقوم شركات مثل "شي إن" بإنشاء مستودعات لها في الرياض، ليس فقط لخدمة المملكة العربية السعودية ولكن لخدمة دول مجلس التعاون الخليجي أيضاً.

وأخيراً، يُعد التحول الرقمي أحد الاتجاهات الرئيسية، فقبل خمس سنوات، كانت وسائل الدفع النقدي هي الشائعة عند التسليم، أما اليوم، فقد أصبحت طرق الدفع الرقمية مثل "أبل باي" و"تاي" و"تمارا" هي الأكثر شيوعاً، وأنوقع أن التسليم في الميل الأخير سيلبي بشكل متزايد احتياجات العملاء الفرديين، وسيؤدي تخصيص أوقات التسليم بناءً على احتياجات العميل، إلى زيادة معدلات رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

منذ تأسيسها في عام 2017م، شهدت شركة "ساعي" نمواً سريعاً، حيث تتعامل الآن مع أكثر من 1.5 مليون طرد سنوياً، فما هي الإستراتيجيات الرئيسية التي مكّنت "ساعي" من التوسع بهذه السرعة في سوق الخدمات اللوجستية للتجارة الإلكترونية عالي التنافسية؟

نعتمد في دفع نمونا على أربع إستراتيجيات رئيسية تتمثل فيما يلي: أولاً، التركيز على العملاء، حيث نعمل دائماً على ضمان التقييم المرتفع من العملاء لخدماتنا، والتأكد من أن جميع موظفينا يدركون أن العميل يأتي في المقام الأول، وثانياً، الحرص على المرونة والابتكار، ففي المملكة العربية السعودية، يجب أن تكون خدمات التوصيل قابلة للتكيف، لتتعامل مع الطلب المتزايد خلال المواسم الرئيسية مثل شهر رمضان، واحتفالات نهاية العام، واليوم الوطني، ويوم التأسيس، وتستفيد "ساعي" من التقنية لتحقيق أعلى درجات الكفاءة في مشاركة العملاء مناسباتهم السعيدة، وضمان تلبية متطلبات السوق المتغيرة.

أما ثالثاً، فهو بناء علاقات إستراتيجية مع شركاء من أصحاب المستودعات وشركات التجارة الإلكترونية، في المناطق البعيدة مثل مدينة الملك عبد الله الاقتصادية ورايح، حيث تتعاون مع الشركات المحلية لاستخدام المساحات غير المستغلة في صالات العرض أو المتاجر الكبرى للمساعدة في عمليات التسليم، كما نتجه أيضاً نحو نموذج الاستلام والتسليم (PUDO)، حيث يمكن للعملاء استلام الطرود من الخزائن، وأخيراً، تعزيز قدراتنا التشغيلية من خلال استخدام أصول تابعة لجهات خارجية، ففي حين أننا قد اعتمدنا في البداية على شاحناتنا الخاصة لعمليات التسليم بين المدن، فإننا الآن نستخدم الأصول الموجودة من شركات أخرى لزيادة الكفاءة.

**كيف تستفيد "ساعي" من التقنية لإدارة سلسلة الإمداد وتحسين تسليم الميل الأخير؟**

نعتمد في سبيل ذلك على ثلاثة عناصر أساسية، العنصر الأول هو تحليل البيانات، ويندرج ضمن هذا الإطار تعاوننا مع جامعة في جدة في برنامج تعاوني لتطوير لوحات معلومات باستخدام نظام "Microsoft Power BI" وأدوات ذكاء الأعمال الأخرى، التي تتيح لنا تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية، وقياس مدى التزامنا باتفاقيات مستوى الخدمة (SLA).

أما العنصر الثاني، فهو التركيز على أتمتة المهام، فعلى الرغم من أن التسليم في الميل الأخير يُبذل عملية نقل الطرود فعلياً، إلا أن العديد من الخطوات الوسيطة تتطلب تدخلاً بشرياً، ولذلك قمنا بأتمتة هذه العملية باستخدام الرسائل القصيرة، ورسائل "واتساب"، وحلول الأعمال الأخرى، وهو ما قلّل الحاجة إلى المكالمات الفردية.

# التحول الرقمي ودوره في تحسين سلاسل الإمداد

تُعد الإدارة الفعّالة لسلاسل الإمداد عاملاً أساسياً لنجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن استخدام أدوات التحول الرقمي تمنحها كفاءةً ومرونةً أكبر، كما تساعد على تحسين اتخاذ القرارات الخاصة بسلاسل الإمداد.

**تحليل البيانات:** يُمكن تحليل البيانات الضخمة من الحصول على رؤى واضحة حول أداء سلاسل الإمداد، واتجاهات السوق، وتوقع الطلب المستقبلي، وتحسين مستوى المخزون، واتخاذ القرارات بشكل أفضل.



**الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:** التحليل الدقيق للبيانات الضخمة لتحسين عملية الطلب، ومسارات النقل، وإدارة المخزون، واكتشاف مواطن الخلل، والحد من الاضطرابات.



**التوأمة الرقمية:** هي نماذج افتراضية لسلاسل الإمداد، تتيح للأعمال محاكاة وتحليل سيناريوهات مختلفة، مما يساعد على فهم التأثيرات المحتملة للتغيرات وتحسين العمليات.



**إنترنت الأشياء:** تُمكن المستشعرات والأجهزة من جمع البيانات في الوقت الفعلي في نقاط مختلفة من سلسلة الإمداد، مما يتيح تتبع موقع وحالة البضائع أثناء النقل.



**منصات البرمجة الجاهزة:** تُمكن المنشآت من التطوير السريع للتطبيقات، وتسهيل إنشاء أدوات إدارة سلاسل الإمداد، وتنفيذ الحلول، واستيعاب المتغيرات في العمليات التجارية، وأتمتة عمليات سير العمل، وجمع البيانات.



**تقنية سلسلة الكتل "البلوك تشين":** توفر الشفافية والأمان من خلال إنشاء سجل ثابت للمعاملات، يمكن من خلاله التحقق من صحة المنتج وضمان الامتثال عبر سلاسل الإمداد.



**الحوسبة السحابية:** توفر بنية تحتية ومنصات قابلة للتوسع لإدارة عمليات سلاسل الإمداد، من خلال تمكين التعاون بين مختلف الإدارات والمواقع، وتقليل الحاجة إلى وجود استثمارات كبيرة أولية في تقنية المعلومات.



تُمكن هذه الأدوات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الاستعداد لمواجهة متغيرات السوق، من خلال تقديم رؤى أوضح لسلاسل الإمداد، مما يساعد على تحسين تجربة عملائها.





# محمد الدوسري

الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي،  
شركة "ساري"

**Sary**

هل يمكن أن نخبرنا عن أبرز الأفكار التي اكتسبتها "ساري" من رحلة عملها في مجال التجارة الإلكترونية لقطاع الأعمال والتي تسهم في بناء أعمال قابلة للتطوير وموجهة نحو العملاء؟

أولاً، ضرورة التركيز على العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم الفعلية، وثانياً، منذتنا بدايتنا في مدينة صغيرة بالمنطقة الشرقية مساحة للتجريب قبل التوسع إلى المدن الأكبر، وبالتالي أدركنا أهمية التجريب وال فشل والتعديل، حيث لا ينبغي افتراض أن أي منتج هو نهائي ومرغوب من العملاء، فالتكرار في هذا المجال هو مفتاح النجاح، وثالثاً، فقد اعتمدنا في بناء أعمالنا على القابلية للتطوير، حيث يمكننا أينما ذهبنا أن نبدأ التوصيل والتشغيل لأننا شركة تقنية في المقام الأول، وأخيراً عدم الخوف من إطلاق المنتجات بشكل سريع، حيث لا نحتاج إلى سنوات لتتقن شيئاً ما، فنحن نطلق منتجاتنا بسرعة ونتعلم من خلال ردود أفعال العملاء عليها.

**كيف تتصور مستقبل منصات التجارة الإلكترونية الموجهة لقطاع الأعمال مثل "ساري" فيما يخص دعم الاقتصاد الرقمي وقطاع التجزئة التقليدي؟**

لقد شهدنا على مدى السنوات الأربع إلى الخمس الماضية، العديد من التغييرات الهامة، فعندما أطلقت "ساري" كانت نسبة استخدام المدفوعات الرقمية 1% فقط، ثم بدأت جائحة (كوفيد-19) ودخلت خدمة "أبل باي" إلى السوق، أما الآن فقد وصلت نسبة المدفوعات الرقمية في مجال (B2B) إلى ما يقرب من 20%، كما تُعد الفوترة الإلكترونية من أبرز التطورات أيضاً، وهي مبادرة من هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث طُلب من الشركات في العامين الماضيين إصدار فواتير رقمية، وفي العامين المقبلين سيتوجب دمج الفواتير في الوقت الفعلي، وتقدّم "ساري" للشركات حلاً جاهزاً لمساعدتها في هذا الشأن.

توفّر لنا هذه التغييرات بيانات قيمة تُمكننا من تقديم خيارات تمويل مُطوّرة للعملاء، حيث قدمنا في العام الماضي تمويلاً بقيمة 375 مليون ريال، ونستهدف زيادة هذا المبلغ إلى 7.5 مليارات ريال بحلول عام 2027م، كما نستهدف دعم إنشاء من 20 إلى 30 علامة تجارية تحمل شعار "صنع في السعودية"، مع توقّع أن تشكل هذه العلامات التجارية من 20% إلى 30% من أعمالنا بحلول عام 2027م، وأخيراً فإننا نهدف إلى مساعدة الشركات على الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والتنافسية، من خلال توفيرنا للبيانات والشمول المالي وحلول الدفع.

تعمل شركة "ساري" على تغيير الطريقة التي تحصل بها المنشآت الصغيرة على إمداداتها من خلال منصتها للتجارة الإلكترونية الموجهة لقطاع الأعمال (B2B)، كيف تُطوّر "ساري" نموذج أعمالها؟ وكيف تسهم في مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تبسيط عمليات الشراء الخاصة بها؟

لقد انطلقنا في عملنا من سؤال رئيسي، وهو "كيف يمكننا أن نسهم في إنجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر؟" فقد بدأنا كمنصة للتجارة الإلكترونية تسهّل التجارة وتنشر البيع بالجملة، لكن هدفنا كان دائماً بناء منصة للتجارة الإلكترونية لقطاع الأعمال، فبدلاً من أن نكون مجرد حل من حلول التجارة الإلكترونية، أردنا رقمنة المنظومة بأكملها، حيث يتمثل هدفنا في منح الشركات القدرة على البيع من خلال منصتنا، والوصول إلى شاحنات التوصيل، والحصول على بيانات حول معاملات نقاط البيع، ويمتد دورنا إلى تشغيل الإعلانات والعروض الترويجية، وكل ذلك عبر الإنترنت، فنحن نبني منظومة (B2B) تقدم جميع الخدمات التي تحتاجها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك التمويل، والخدمات اللوجستية، والعروض الترويجية، وهو ما يسهم في إنشاء منظومة أكثر كفاءة وفعالية للمنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر.

**ما هي التحديات التي تواجهها المنشآت الصغيرة في إدارة سلاسل الإمداد الخاصة بها؟ وكيف تتعامل "ساري" مع هذه التحديات؟**

هناك العديد من التحديات، لكن التحديات الرئيسية يتمثل أولها في تجزئة سلسلة الإمداد والوصول المحدود إلى الإمدادات والسيولة بأسعار معقولة، حيث يتعامل العميل النموذجي مع أكثر من 40 مورّداً، وتقدم "ساري" حلاً لهذه المشكلة من خلال توحيد المشتريات في متجر واحد مع تفعيل خدمة التوصيل على مدار 24 ساعة، وقد سهّلنا بالفعل على مدار السنوات الخمس الماضية، أكثر من 5 مليارات ريال في المشتريات.

أما التحدي الثاني فهو عدم حصول العملاء على القدر الكافي من الشفافية أحياناً، حيث لا توجد لديهم طريقة للتأكد من ما إذا كانوا يحصلون على أفضل الأسعار، أو أحدث العروض الترويجية، أو أجود المنتجات، وتعمل "ساري" على زيادة مستوى الشفافية عبر منح العملاء إمكانية الوصول إلى الأسعار والعروض الترويجية في الوقت الفعلي، مما يساعدهم في الحصول على أفضل الصفقات والمنتجات، وفضلاً عن ذلك فإننا نتولى الشراء بالجملة نيابة عنهم، فبدلاً من الانتظار لمدة ثلاث سنوات لبناء سجل حافل يؤهّل للحصول على قروض مصرفية، فإننا نساعدهم على ذلك منذ اليوم الأول، ونقدم لهم حلاً لكلٍ من العمليات ورأس المال العامل لمساعدتهم على النمو.

# الدكتور ثامر الطويان

الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي،  
شركة "ريد بوكس"



وتقنياتنا تسمح لنا بتوفير تجربة توصيل فاعلة وعالية الجودة ومنخفضة التكلفة للمتسوقين وأعمال التجارة الإلكترونية الأوسع نطاقاً، بما في ذلك شركات الخدمات اللوجستية.

**ما هي أبرز ابتكارات "ريد بوكس" التقنية في تسليم الميل الأخير؟ وما مدى استفادتها من البيانات لتحسين الأداء اللوجستي ورضا العملاء؟**

التجارة الإلكترونية هي عمل موسمي يمكن التنبؤ بطفراته في معظم الأحيان، خاصة خلال مناسبات مثل شهر رمضان المبارك واليوم الوطني، مما يفرض علينا ضرورة تحقيق أعلى مستويات التحسين، وتوجيه أكبر عدد ممكن من مواردنا لتلبية هذه الطفرة، ويُعد دعم العملاء وحالة الشحن وما إلى ذلك من أهم الصعوبات التي تواجهنا في أوقات الطفرات، ولقد طبقنا عليها تقنية "وكيل الذكاء الاصطناعي التوليدي" التي تقدم للعملاء تحديثات خطوة بخطوة حول حالة شحناتهم من وقت تقديم الطلب حتى تسليمه، كما نستخدم الذكاء الاصطناعي أيضاً للتنبؤ بأفضل الطرق لسائقينا حتى يتمكنوا من تحسين تسليم الطرود، ومن حيث جمع البيانات، فإن أفضل مواردنا هو ملاحظات العملاء أنفسهم، وهو أمر ضروري لتحسين خدماتنا.

**برأيك، ما هو دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مستقبل الابتكار اللوجستي، وكيف يمكن لحلول مثل "ريد بوكس" مساعدة هذه المنشآت على تحسين كفاءة سلسلة التوريد الخاصة بها؟**

تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة جوهر الابتكار العالمي، وبفضل مؤسسيها وفرقها الموهوبة، فهي قادرة بالفعل على تحويل أفكارها إلى أمثلة واقعية وتطبيقها بشكل أسرع بكثير من الشركات الكبرى، ونظراً لما تتمتع به من مرونة وابتكار، فإنها تكون أكثر قدرة على معالجة القضايا الملحة، وبالنسبة لنهج "ريد بوكس" في التعامل مع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فإن لدينا بنية تحتية مفتوحة، حيث تقوم العديد من شركات الخدمات اللوجستية والشركات الناشئة ببناء تطبيقاتها عبر هذه البنية التحتية التي نحرص على أن تكون مفتوحة للجميع، وتمكن من إنشاء تطبيقات لا حصر لها، ويسعدنا للغاية أن نرى العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تستخدم خرائط الطرود الخاصة بنا لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة لمجموعة متنوعة من القطاعات والصناعات.

**ما الدافع وراء إنشاء "ريد بوكس"؟ وكيف تمكنت الشركة من سدّ الفجوة التي حدّتها في الخدمات اللوجستيات التقليدية؟**

قبل إطلاق "ريد بوكس" في عام 2019م، كنا متجراً عادياً للتجارة الإلكترونية، وقد اخترنا من خلال الخبرة الشخصية التحديات التي قد يواجهها تسليم الميل الأخير، لذلك كان كل ما قدمناه نتيجة للطلب المتزايد على توصيل أكثر مرونة وكفاءة لقطاع التجارة الإلكترونية، حيث تُعد الخدمات اللوجستية هي الركيزة الأساسية للتجارة الإلكترونية، ومع ما شهدته التجارة الإلكترونية من نمو، كان يتعين على الخدمات اللوجستية مواكبة وتوقع وتيرتها، فقد كانت خدمة التوصيل المنزلي التقليدية تواجه العديد من التحديات، مما يتسبب في زيادة تكلفة الميل الأخير، ومع زيادة طلب المستخدمين النهائيين على عمليات توصيل أكثر كفاءة ومرونة وراحة، أدركنا أننا بحاجة إلى الابتكار وإحداث تغيير في السوق، من خلال تقديم شبكة "خزائن استلام الطرود"، ونتيجة لذلك، زاد عدد الأشخاص الراغبين في استلام طرودهم خارج المنزل في المملكة العربية السعودية وحدها من 5-7% إلى 30-40%. ونسعد بإسهامنا في هذا التحول الكبير إلى التوصيل خارج المنزل، والذي يوفر للعملاء المزيد من الراحة والمرونة.

**هل يمكن أن تزودنا بلمحة عن تطور خزائن الطرود في قطاع التجارة الإلكترونية سريع النمو؟ وما هو برأيك تأثير "ريد بوكس" على كفاءة التوصيل بشكل عام؟**

يفرض الطلب المتزايد على الخيارات المتعددة، وخاصة في المملكة العربية السعودية، ضغطاً على شركات التجارة الإلكترونية الأكبر حجماً لتوفير خيار "خزائن استلام الطرود" أيضاً لمجموعة متزايدة من المستخدمين النهائيين، وهو ما يحقق في الوقت نفسه مكاسب كبيرة، ففي الوقت الذي تُسجّل فيه طرق التوصيل التقليدية تسليم 40-50 طرداً يومياً بواسطة ساعي، تزيد شبكات خزائن الطرود هذا العدد لكل سائق إلى 200-300 طرد يومياً، مما يجعلها أكثر كفاءة للجميع.

**كيف تحقق "ريد بوكس" التوازن بين كفاءة التكلفة للعملاء والحفاظ على الربحية في شبكة الخدمات اللوجستية الخاصة بها؟**

تُعد تكلفة التوصيل من أهم العوامل التي تجعل العملاء يهون عملية الشراء عبر الإنترنت، وبالنظر إلى قدرتنا على تقليل هذه التكلفة، فإن خدماتنا

# بناء سلاسل إمداد مرنة

شهد العالم مؤخراً العديد من الاضطرابات العالمية التي أثّرت على سلاسل الإمداد، فبعد مرور عام على جائحة (كوفيد-19)، ارتفعت تكلفة شحن الحاويات من الصين إلى أمريكا الشمالية بنسبة 650%<sup>16</sup> وللتقليل من الاضطرابات التي تواجهها سلاسل الإمداد وتعزيز مرونتها، تُنصح المنشآت الصغيرة والمتوسطة باتباع الخطوات التالية:

**تنويع الموردين:** يساعد الاعتماد على موردين من مناطق مختلفة في التقليل من مخاطر الانقطاع، مما يعزز من استمرارية سلاسل الإمداد، ومرونة المعروض.



**التحول الرقمي:** يسهّل التحول الرقمي الحفاظ على سير العمليات الخاصة بالعمل عن بُعد، ويعزز الرؤية الواضحة لتسليم البضائع والمهام المتكررة.



**تخطيط سلاسل الإمداد:** يساعد تخطيط سلاسل الإمداد في تحديد النقاط الحرجة، ونقاط الفشل المُحتملة، مما يُسهّل تطوير إستراتيجية استجابة سريعة وفعالة.



**المرونة اللوجستية:** يُمكن تطوير إستراتيجيات لوجستية بديلة مثل النقل متعدد الوسائط، من استمرار سير العمليات على الرغم من الاضطرابات المُحتملة.



**خطط الطوارئ:** يساعد تطوير بروتوكولات الطوارئ المنشآت الصغيرة والمتوسطة، في تحديد الخطوات الواجب اتباعها في حالة وجود عوائق أو اضطرابات في سلاسل الإمداد.



**الرصد المستمر:** تُمكن رقمنة ورسم خرائط سلاسل الإمداد المنشآت من تنشيط أنظمة المراقبة، والتدخل السريع في حالة حدوث اضطرابات، بما يُعزز الوضوح والشفافية، ويضمن استمرار سير العمليات.



**التعاون مع الشركاء:** تساعد العلاقات القوية مع أصحاب المصلحة في كل مراحل سلاسل الإمداد في بناء الثقة، وزيادة الشفافية، وتقليل المشاكل في حال وقوع اضطرابات في المعروض.



**المخزون الاحتياطي:** يساعد الاحتفاظ بمخزون احتياطي من العناصر الأساسية للشركة، على تجنب نفاد المخزون أثناء الاضطرابات، حيث تُحدّد كميات المخزون الاحتياطي المطلوبة بناءً على البيانات السابقة حول حجم الطلب وأوقات التسليم.<sup>18</sup>





## استدامة سلاسل الإمداد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من تقنيات ومنهجيات الاستدامة التي تتبناها الشركات الكبرى، كما يمكنهم أيضاً الاستعانة بطرق فاعلة وأقل تكلفة لضمان تحقيق الاستدامة دون وجود أعباء مادية.

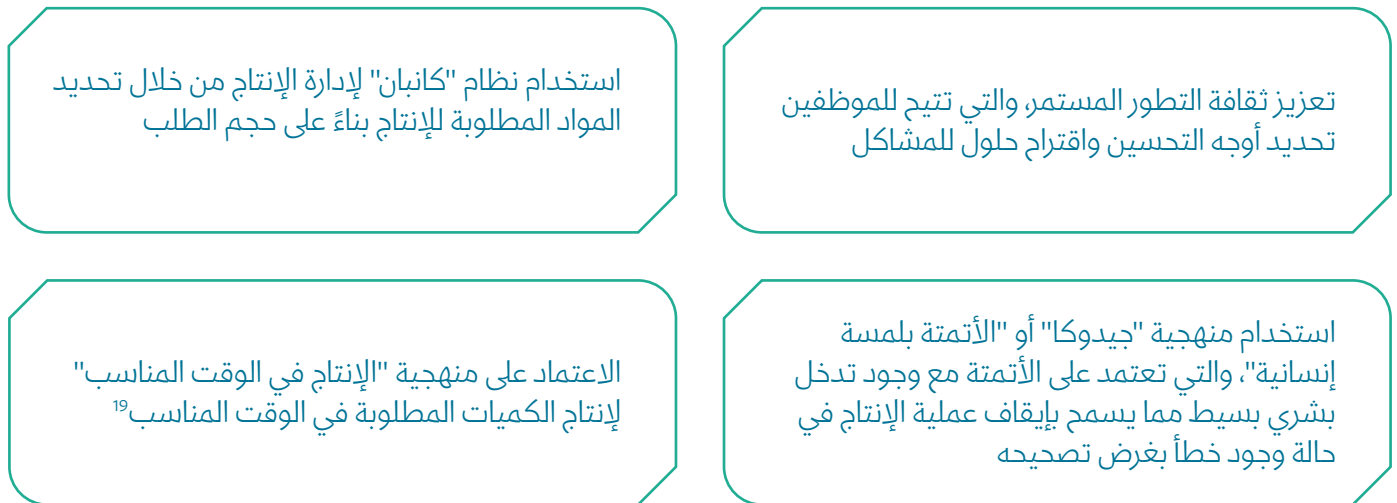
### الاقتصاد الدائري:

يُتيح الاقتصاد الدائري الاعتماد على الإنتاج المستدام والصادق للبيئة من خلال إعادة استخدام المواد، وتجديدها، وتقليل النفايات، وتعظيم كفاءة الموارد.



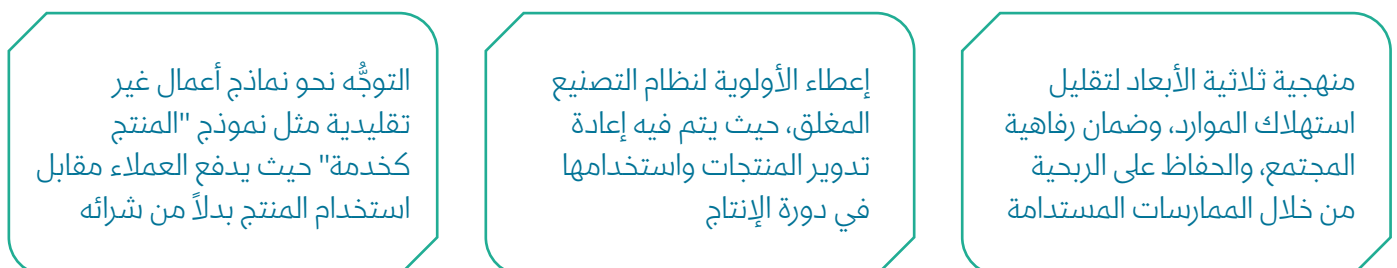
### الإدارة الرشيقة:

طُوِّرت هذه الممارسات لأول مرة من قبل شركة "تويوتا"، وتستهدف تقليل النفايات، وزيادة الإنتاج، وتعزيز الكفاءة.



### الابتكارات المستدامة:

تقديم منتجات، أو خدمات، أو نماذج أعمال جديدة، تُساهم في الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.





## عن منشآت

أنشئت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" في عام 2016م بهدف تنظيم وتطوير ودعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع أعلى المعايير العالمية في هذا المجال، وتسعى الهيئة لتعزيز إنتاجية القطاع الخاص.

ولتحقيق هذه الأهداف، تعمل الهيئة على تنظيم العديد من المبادرات التي تقدم حلولاً حقيقية لأبرز التحديات التي تواجه هذه الفئة من المنشآت أثناء محاولاتها لدخول السوق، وعادة ما يتم تقسيم تلك المبادرات لبرامج فرعية تناسب الأنواع والأحجام المختلفة من المنشآت، وبالإضافة إلى تقديم الدعم الإداري والتقني والمالي، تعمل الهيئة أيضاً على دعم جهود التسويق، وتوفير احتياجات الموارد البشرية لتلك المنشآت.



### الرسالة

دعم نمو وتنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء بيئة محفزة ومجتمع ريادي، عبر قيادة التعاون مع شركائنا الإستراتيجيين في القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي محلياً ودولياً.



### الرؤية

أن يكون قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية لتنمية الاقتصاد في المملكة العربية السعودية، ومُمكنًا لتحقيق رؤية السعودية 2030 وما بعدها.

لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني من خلال



[www.monshaat.gov.sa](http://www.monshaat.gov.sa)



[info@monshaat.gov.sa](mailto:info@monshaat.gov.sa)



+966 800 301 8888

## المراجع

1 |

بي بي سي



2 |

مؤتمر الأمم المتحدة  
للتجارة والتنمية



3 |

واشنطن بوست



4 |

رويترز



5 |

إكستينشر



6 |

البنك الدولي



7 |

مجلس الأعمال السعودي  
الأمريكي، قطاع  
اللوجستيات السعودي، ص 1



8 |

وورلد داتا



9 |

"إكس": الحساب الرسمي  
لوزارة السياحة



10 |

ستاندرد أند بورز العالمية



11 |

رؤية السعودية 2030



12 |

منتدى الاقتصاد العالمي،  
يونيو 2023، ص 15



13 |

ماستر كارد



14 |

المبادرة الوطنية لسلاسل  
الإمداد العالمية



15 |

المنتدى الاقتصادي  
العالمي



16 |

ميرسيك



17 |

تويوتا

