

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

دور الاتفاقيات التجارية الحرة في تحسين كفاءة إدارة سلاسل الإمداد للقطاع الصناعي في

المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / نوف وليد آل هليل

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
17	الفصل الثاني
١٨	الدراسات السابقة
٢١	الإطار النظري

٢٥	القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية وأهميته الاستراتيجية
٢٧	المفهوم والنطاق الشامل لإدارة سلاسل الإمداد (SCM)
٢٩	كفاءة سلاسل الإمداد ومؤشرات قياسها (KPIs)
٣١	الاتفاقيات التجارية الحرة (FTAs): المفهوم والأنواع
٣٢	آليات الاتفاقيات التجارية الحرة وتأثيرها على سلاسل الإمداد
٣٣	الإطار التشريعي والتنظيمي للاتفاقيات التجارية السعودية
٣٥	العلاقة النظرية بين السياسة التجارية والأداء اللوجستي
٤٠	التحديات والمعوقات التشغيلية والتطبيقية
٤٣	الآثار الاقتصادية لرقمنة وتسهيل التجارة
٤٥	دراسات مقارنة وتجارب دولية
٤٧	الخاتمة
٤٨	الفصل الثالث
٤٩	منهجية الدراسة
٤٩	مجتمع الدراسة
٥٠	أدوات جمع البيانات

٥١	حدود الدراسة
٥٢	الاستبيان
٥٦	الفصل الرابع
٥٧	التحليل الإحصائي
٦٢	نتائج الدراسة
٦٣	توصيات الدراسة
٦٨	المراجع
٧٥	الملخص
٨٠	الملاحق

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة في تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد بالقطاع الصناعي السعودي.

الهدف العام:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة (كمتغير مستقل) على كفاءة إدارة سلاسل الإمداد (كمتغير تابع) في المنشآت الصناعية الكبرى والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على محاور التكلفة، الوقت، والموثوقية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وتم جمع البيانات من خلال استبيان موزع على عينة مكونة من **150** من مديري سلاسل الإمداد واللوجستيات والمشتريات. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

- **علاقة طردية قوية:** كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية (0.76) ذات دلالة إحصائية بين الاستفادة من الاتفاقيات التجارية وتحسن أداء سلاسل الإمداد.
- **خفض التكاليف:** أثبتت الدراسة أن الميزة الأكثر تأثيراً للاتفاقيات هي خفض تكاليف المواد الخام والرسوم الجمركية، مما عزز من التنافسية السعرية للمصانع.

- كفاءة العمليات: ساهمت الاتفاقيات في تقليل زمن التخليص الجمركي وزيادة موثوقية تدفق التوريدات الدولية بفضل تبسيط الإجراءات وقواعد المنشأ الواضحة.
- القدرة التفسيرية: أظهر نموذج الانحدار أن تفعيل الاتفاقيات يفسر نحو 58% من التباين في كفاءة سلاسل الإمداد لدى الشركات محل الدراسة.

الخلاصة:

تؤكد الدراسة أن التوسع في تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة يعد ركيزة أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في جعل المملكة مركزاً لوجستياً عالمياً، مما يتطلب زيادة الوعي بالبنود الفنية لهذه الاتفاقيات وتسريع التحول الرقمي في الإجراءات اللوجستية المرتبطة بها.

مقدمة الدراسة

تُمثل إدارة سلاسل الإمداد الفعالة ركيزة أساسية للقدرة التنافسية للاقتصادات الحديثة، ولا سيما في القطاع الصناعي الذي يعد قاطرة التنمية ومحور تحقيق أهداف "رؤية المملكة 2030" في تنويع مصادر الدخل وزيادة المحتوى المحلي. وتعتمد كفاءة هذا القطاع الحيوي بشكل مباشر على سلاسة وفعالية تدفق المواد الخام والمنتجات النهائية عبر الحدود الوطنية والدولية، من مرحلة التوريد إلى مرحلة التسليم للمستهلك النهائي.

وفي خضم التغيرات المتسارعة في بيئة التجارة الدولية، تتراد أهمية الاتفاقيات التجارية الحرة (FTAs) كأداة استراتيجية تتجاوز مجرد خفض التعريفات الجمركية، لتشمل تسهيل الإجراءات اللوجستية، وتوحيد المعايير، وتوفير إطار قانوني مستقر للعلاقات التجارية.

يُعتقد أن لهذه الاتفاقيات دوراً محورياً في تبسيط العمليات الحدودية، وتقليل زمن النقل والتخليص الجمركي، وبالتالي تحسين كفاءة إدارة سلاسل الإمداد في القطاع الصناعي السعودي، مما يمكنه من المنافسة في الأسواق الإقليمية والعالمية.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين تطبيق الاتفاقيات التجارية الحرة ومستوى كفاءة سلاسل الإمداد في المصانع السعودية، محاولةً تحديد المزايا المكتسبة والتحديات القائمة في ضوء التوجهات الاقتصادية الجديدة للمملكة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز القطاع الصناعي وتحرير التجارة، لا تزال الشركات الصناعية السعودية تواجه تحديات في إدارة سلاسل الإمداد لديها، خاصةً فيما يتعلق بالتكاليف اللوجستية المرتفعة، وطول مدة التخليص الجمركي لبعض الواردات والصادرات، والحاجة إلى تنوع مصادر التوريد والوصول إلى أسواق تصدير جديدة بكفاءة عالية. يُفترض أن الاتفاقيات التجارية الحرة يمكن أن تقدم حلاً لهذه التحديات، لكن مدى فاعلية هذه الاتفاقيات في تحقيق تحسينات ملموسة ومستدامة في كفاءة إدارة سلاسل الإمداد يظل غير محدد وواضح بشكل كافٍ.

المشكلة الرئيسية:

ما الدور الذي تلعبه الاتفاقيات التجارية الحرة (الحالية والمستقبلية) في تحسين كفاءة إدارة سلاسل الإمداد للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، وما هي المعوقات التي تحد من الاستفادة الكاملة من هذه الاتفاقيات؟

الأسئلة الفرعية المنبثقة من المشكلة الرئيسية:

1. ما هو تقييم المديرين والمختصين في القطاع الصناعي لكفاءة سلاسل الإمداد

الحالية من حيث التكلفة والوقت والموثوقية؟

2. كيف تؤثر بنود الاتفاقيات التجارية الحرة (كقواعد المنشأ وتسهيل الإجراءات

الجمركية) تحديداً على مؤشرات الأداء الرئيسية لكفاءة سلاسل الإمداد في

الشركات الصناعية السعودية؟

3. ما هي أبرز المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية السعودية في تطبيق

والاستفادة من المزايا المتاحة في الاتفاقيات التجارية الحرة القائمة؟

4. ما هي التوصيات الاستراتيجية التي يمكن تقديمها لصانعي القرار في المملكة

لتفعيل دور الاتفاقيات التجارية الحرة في دعم كفاءة سلاسل الإمداد الصناعية؟

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

• سد فجوة بحثية: تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالتركيز على تقاطع

حقلين مهمين هما سياسات التجارة الدولية (الاتفاقيات التجارية الحرة) والأداء

التشغيلي (إدارة سلاسل الإمداد)، خاصة في سياق الاقتصاد السعودي الذي يشهد

تحولات هيكلية.

- **بناء إطار تحليلي:** تقدم الدراسة إطاراً نموذجياً لتحليل وتقييم الأثر المباشر وغير المباشر للأحكام الواردة في الاتفاقيات التجارية على مؤشرات كفاءة سلاسل الإمداد (مثل زمن الدورة اللوجستية، وتكلفة المخزون، وموثوقية التوريد).
- **دعم دراسات المقارنة:** يمكن أن تشكل نتائج الدراسة قاعدة بيانات ومرجعاً للدراسات المستقبلية المقارنة بين تأثيرات الاتفاقيات التجارية المختلفة على القطاعات الاقتصادية الأخرى في المملكة.

ثانياً: الأهمية العملية

- **دعم صانعي القرار:** تزويد الجهات الحكومية المعنية (مثل وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وهيئة التجارة الخارجية) ببيانات ورؤى معمقة تساعد في صياغة مواقف تفاوضية فعالة وتصميم اتفاقيات تجارية تخدم مصالح القطاع الصناعي وتحسن من تنافسيته.
- **توجيه الشركات الصناعية:** توفير إرشادات عملية للشركات الصناعية حول كيفية استغلال وتفعيل بنود الاتفاقيات التجارية القائمة لتحسين عملياتها اللوجستية، واختيار مسارات التوريد والتوزيع الأكثر كفاءة، وتنويع قاعدة مورديها وعملائها.
- **تحسين البيئة اللوجستية:** المساهمة في تحديد النقاط والمشكلات الإجرائية التي تعيق الاستفادة من الاتفاقيات التجارية الحرة، مما يدعم جهود تحسين البيئة اللوجستية والتجارية العامة في المملكة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد وتقييم أثر الاتفاقيات التجارية الحرة على الأداء التشغيلي واللوجستي للشركات الصناعية السعودية.

الهدف الرئيسي:

تقييم وتحليل دور الاتفاقيات التجارية الحرة في تعزيز كفاءة إدارة سلاسل الإمداد للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، واقتراح إطار عمل استراتيجي لتعزيز الاستفادة منها.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى كفاءة سلاسل الإمداد الحالي في القطاع الصناعي السعودي من منظور التكلفة والوقت والموثوقية قبل وبعد تطبيق الاتفاقيات التجارية الحرة.
2. الكشف عن طبيعة وآلية تأثير البنود الرئيسية للاتفاقيات التجارية الحرة (مثل قواعد المنشأ وتسهيل التجارة) على مؤشرات الأداء اللوجستي للشركات الصناعية.
3. تحديد وتحليل أبرز التحديات والمعوقات التشغيلية والقانونية التي تواجه الشركات الصناعية في الاستفادة الكاملة من هذه الاتفاقيات.

4. تقديم مجموعة من التوصيات والآليات الاستراتيجية الموجهة لصانعي السياسات

والشركات الصناعية لرفع مستوى الاستفادة وكفاءة سلاسل الإمداد عبر الاتفاقيات

التجارية الحرة.

تساؤلات الدراسة

تعتبر التساؤلات هي الصيغة الاستفهامية لمشكلة الدراسة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها.

التساؤل الرئيسي:

ما الدور الذي تلعبه الاتفاقيات التجارية الحرة في تحسين كفاءة إدارة سلاسل الإمداد للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، وما أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل هذا الدور؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو الوضع الراهن لكفاءة سلاسل الإمداد في القطاع الصناعي السعودي من

حيث التكاليف اللوجستية وزمن التخليص والموثوقية؟

2. ما مدى تأثير تسهيلات الاتفاقيات التجارية الحرة (مثل خفض الرسوم وقواعد

المنشأ) على خفض التكاليف وتسريع العمليات في سلاسل الإمداد الصناعية؟

3. ما هي أهم المعوقات التشغيلية والتطبيقية التي تواجه الشركات الصناعية السعودية

عند استخدام الاتفاقيات التجارية الحرة؟

4. ما هي المقترحات الاستراتيجية لتطوير البيئة التنظيمية والتشغيلية لتمكين القطاع

الصناعي من الاستفادة القصوى من الاتفاقيات التجارية الحرة؟

فرضيات الدراسة

تتطلق الفرضيات من تساؤلات الدراسة، وهي إجابات محتملة مؤقتة يتم اختبارها في ضوء

النتائج الميدانية.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة وبين تحسين كفاءة

إدارة سلاسل الإمداد للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يؤدي تطبيق بنود تسهيل التجارة في الاتفاقيات التجارية الحرة إلى انخفاض معنوي

في التكاليف اللوجستية للشركات الصناعية السعودية.

2. هناك تأثير إيجابي لتطبيق قواعد المنشأ التفضيلية في الاتفاقيات التجارية الحرة

على تنويع مصادر التوريد للمواد الخام في القطاع الصناعي.

3. تؤثر الإجراءات البيروقراطية وتعقيدات التوثيق سلباً على قدرة الشركات الصناعية على الاستفادة من المزايا الكاملة للاتفاقيات التجارية الحرة.

مصطلحات الدراسة

المصطلح	التعريف الإجرائي في سياق الدراسة
الاتفاقيات التجارية الحرة (FTAs)	اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف موقعة عليها المملكة العربية السعودية، تهدف إلى خفض أو إلغاء الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء، مثل اتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، أو الاتفاقيات ضمن منظمة التجارة العالمية.
إدارة سلاسل الإمداد (SCM)	مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تشمل التخطيط، والتوريد، والتصنيع، والتسليم، وإدارة الإرجاع، التي تهدف إلى توفير المنتج المناسب في المكان والوقت المناسب بأقل تكلفة للشركات الصناعية.
القطاع الصناعي السعودي	جميع المنشآت والشركات المسجلة في المملكة العربية السعودية، والتي تندرج تحت التصنيف القياسي للنشاط الاقتصادي (ISIC) في قطاع الصناعات التحويلية (Manufacturing).
كفاءة سلاسل الإمداد	قدرة سلسلة الإمداد على تحقيق أهدافها بأقل قدر من الموارد، وتقاس في هذه الدراسة بمؤشرات مثل (إجمالي التكلفة اللوجستية، زمن دورة الطلب إلى التسليم، ونسبة موثوقية التسليم في الموعد المحدد).

متغيرات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين متغير مستقل يؤثر في متغير تابع.

المتغير	التحديد
المتغير المستقل	تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة: ويقاس بمؤشرات تشمل: مدى تطبيق قواعد المنشأ التفضيلية، مستوى خفض التعريفات الجمركية، مدى تسهيل الإجراءات الحدودية والجمركية (النافذة الواحدة).
المتغير التابع	كفاءة إدارة سلاسل الإمداد: ويقاس بمؤشرات الأداء الرئيسية مثل: خفض التكاليف اللوجستية، تقليل زمن دورة التوريد، زيادة موثوقية جداول التوريد والتسليم.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1. دراسة (البرازي، 2012)

العنوان: أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

- **الهدف:** التعرف على أثر إدارة سلاسل الإمداد على أداء المؤسسة في البيئة الصناعية الكويتية.
- **المنهجية:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS).
- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد (بأبعادها: العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المؤسسة.

2. دراسة (المناصير، 2012)

العنوان: أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات.

- **الهدف:** قياس مدى تطبيق ممارسات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التشغيلي.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار (البسيط، المتعدد، والمتدرج) لفحص الفرضيات.

- **النتائج:** أظهرت النتائج أن الشركات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، وكان التركيز الأكبر على العمليات الداخلية. كما وجدت علاقة قوية بين ممارسات السلسلة والأداء التشغيلي، باستثناء "العلاقة مع الزبائن" التي لم تظهر أثراً ذا دلالة إحصائية على الأداء التشغيلي في هذه الشركات.

3. دراسة (عساف، 2015)

العنوان: أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن.

- **الهدف:** بيان دور قدرات سلسلة التوريد في تعزيز الميزة التنافسية (الجودة، المرونة).
 - **المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة.
 - **النتائج:** وجدت الدراسة تأثيراً معنوياً لقدرات سلسلة التوريد (خاصة التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية. كما أكدت أن التكامل مع الموردين والزبائن يساهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة "الجودة" و"المرونة".
4. دراسة (أقرع، 2016)

العنوان: أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: اختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين.

• **الهدف:** التعرف على أثر العلاقات البينية (الثقة، الرؤية المشتركة) في الأداء، مع اختبار دور "تشارك المعلومات" كمتغير وسيط.

• **المنهجية:** استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

• **النتائج:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية (الثقة والرؤية المشتركة)

في أداء سلسلة التوريد، بالإضافة إلى الدور الهام لتشارك المعلومات في تعزيز هذا الأداء.

5. دراسة (بن ساسي، 2018)

العنوان: التنظيم الفعال للإمداد المرتبط بالتجارة الإلكترونية: دراسة حالة المؤسسات الجزائرية.

• **الهدف:** دراسة الإشكالية التنظيمية للإمداد في ظل التجارة الإلكترونية ومدى قدرة الإمداد على تلبية متطلبات السوق.

• **النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن التنظيم الفعال للإمداد الإلكتروني يتطلب توازناً بين العطاءات الإلكترونية والقوة الإلكترونية. كما أكدت على وجود علاقة قوية بين أداء الإمداد وسلسلة التوريد الإلكترونية وأهمية التكامل بين الموردين والمؤسسة.

6. دراسة (صلاح، 2020)

العنوان: أثر الشراء الإلكتروني على أداء سلسلة التوريد والأثر المعدل للتعاون في سلسلة التوريد.

- **الهدف:** قياس أثر تقنيات الشراء الإلكتروني (العطاءات، الدفع، الفوترة) على أداء السلسلة في قطاع التجزئة بالأردن، ودور "التعاون" كمتغير معدل.
- **المنهجية:** دراسة ميدانية تحليلية.

- **النتائج:** أكدت الدراسة على الدور الجوهرى للشراء الإلكتروني في تحسين مؤشرات أداء سلسلة التوريد، وأن مستوى التعاون بين الشركاء يعزز من فاعلية هذه العلاقة.

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة (البرازي 2012، المناصير 2012، عساف 2015، أقرع 2016، بن ساسي 2018، وصلاح 2020)، يمكن تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف مع دراستك الحالية كما يلي:

أولاً: أوجه الشبه

- **الوحدة التحليلية (القطاع):** تتشابه دراستك مع دراسة (البرازي، 2012) ودراسة

(المناصير، 2012) في التركيز على القطاع الصناعي وشركات الخدمات

المساندة، مما يعكس أهمية سلاسل الإمداد في القطاعات الإنتاجية.

- **المتغير التابع:** تتفق أغلب الدراسات السابقة مع دراستك في البحث عن سبل تحسين "كفاءة/أداء سلاسل الإمداد" أو تحقيق "الميزة التنافسية" كهدف نهائي للعملية الإدارية.
 - **المنهجية العلمية:** تشترك دراستك مع الدراسات السابقة (عساف، أقرع، وصلاح) في اتباع **المنهج الوصفي التحليلي**، والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً.
 - **البيئة الجغرافية:** تتقارب الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في كونها تطبق في بيئة عربية (الكويت، الأردن، الجزائر)، مما يجعل المقارنة بين النتائج ذات دلالة علمية عالية.
- ثانياً: أوجه الاختلاف (الفجوة البحثية)
- تتميز دراستك الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، وهي التي تشكل "الأصالة العلمية" لبحثك:

1. **المتغير المستقل (الاتفاقيات التجارية):** * بينما ركزت الدراسات السابقة على متغيرات "داخلية" أو "تقنية" (مثل ممارسات الإدارة، تشارك المعلومات، الشراء الإلكتروني، أو القدرات التنظيمية)، تتفرد دراستك بتناول متغير "خارجي/استراتيجي" وهو **الاتفاقيات التجارية الحرة**.

- دراستك تبحث في أثر التشريعات والسياسات الدولية على تدفق السلسلة، وهو جانب لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل مباشر.

2. البيئة التطبيقية (المملكة العربية السعودية):

- تطبق هذه الدراسة في بيئة المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في ظل رؤية 2030 التي تهدف لتحويل المملكة إلى منصة لوجستية عالمية، بينما تناولت الدراسات السابقة بيانات استثمارية مختلفة (الأردن، الكويت، الجزائر).

3. الشمولية والبعد الاستراتيجي:

- الدراسات السابقة ركزت غالباً على العلاقة (مورد - شركة - زبون) من منظور إجرائي. أما دراستك، فتنتقل إلى مستوى أوسع يدرس كيف تساهم التسهيلات الجمركية، وإلغاء القيود التجارية الناتجة عن الاتفاقيات الحرة، في تحسين كفاءة هذه السلسلة عبر الحدود.

4. الحداثة الزمنية:

- تعتبر دراستك أكثر حداثة من الدراسات السابقة (التي يعود بعضها إلى 2012 و2015)، مما يسمح لك برصد التطورات الحديثة في سلاسل الإمداد العالمية بعد الأزمات الأخيرة وتوجه الدول نحو التكتلات التجارية.

الخلاصة (ما يميز دراستك)

تأتي هذه الدراسة لتملأ فجوة بحثية واضحة في المكتبة العربية، حيث تربط بين السياسات الاقتصادية الكلية (الاتفاقيات التجارية) وبين الأداء التشغيلي الجزئي (كفاءة سلاسل الإمداد)، وهو ربط ضروري لصناع القرار في القطاع الصناعي السعودي للاستفادة من المزايا التنافسية التي توفرها المملكة دولياً.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية وأهميته الاستراتيجية

• 1.1 دور القطاع الصناعي كركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030

(التنوع الاقتصادي وزيادة المحتوى المحلي).

• 1.2 التحديات والفرص الحالية للشركات الصناعية السعودية في التوريد

والتصدير.

• 1.3 المبادرات الحكومية لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع الصناعي (مثل برنامج

"صنع في السعودية").

المحور الثاني: المفهوم والنطاق الشامل لإدارة سلاسل الإمداد (SCM)

• 2.1 التعريفات الحديثة لإدارة سلاسل الإمداد ومكوناتها الرئيسية (التخطيط،

التوريد، التصنيع، التوزيع).

• 2.2 وظائف سلسلة الإمداد: إدارة المشتريات، إدارة المخزون، واللوجستيات

الدولية.

• 2.3 أهمية تكامل سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية.

المحور الثالث: كفاءة سلاسل الإمداد ومؤشرات قياسها (KPIs)

• 3.1 تعريف مفهوم الكفاءة في سياق سلاسل الإمداد (Efficiency vs. Effectiveness).

• 3.2 مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الكفاءة (KPIs): التكاليف اللوجستية، زمن

دورة الطلب (Order Cycle Time)، وموثوقية التسليم.

• 3.3 دور التكنولوجيا (مثل البلوك تشين والرقمنة) في تحسين كفاءة العمليات

اللوجستية.

المحور الرابع: الاتفاقيات التجارية الحرة (FTAs): المفهوم والأنواع

• 4.1 التعريف الشامل للاتفاقيات التجارية الحرة والفرق بينها وبين الاتحاد الجمركي

والمناطق التجارية التفضيلية.

• 4.2 أنواع الاتفاقيات التجارية الحرة: الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف (مثل

اتفاقيات منظمة التجارة العالمية).

• 4.3 الإطار النظري لتأثير الاتفاقيات التجارية: خلق التجارة وتحويل التجارة

(Trade Creation and Trade Diversion).

المحور الخامس: آليات الاتفاقيات التجارية الحرة وتأثيرها على سلاسل الإمداد

• 5.1 تأثير خفض أو إلغاء التعريفات الجمركية على تكلفة المواد الخام للمصانع.

• 5.2 دور قواعد المنشأ (Rules of Origin) في تحديد مسار التوريد ومصادر

المواد.

• 5.3 أهمية بنود تسهيل التجارة (Trade Facilitation) في تسريع الإجراءات

الحدودية والجمركية (مثل التخليص المسبق والنافذة الواحدة).

المحور السادس: الإطار التشريعي والتنظيمي للاتفاقيات التجارية السعودية

• 6.1 استعراض لأهم الاتفاقيات التجارية التي تعد المملكة طرفاً فيها (مثل اتفاقيات

مجلس التعاون الخليجي، ومنطقة التجارة الحرة العربية الكبرى).

• 6.2 دور هيئة التجارة الخارجية السعودية في إدارة والتفاوض حول الاتفاقيات

التجارية.

• 6.3 التزام المملكة ببنود منظمة التجارة العالمية وتأثيره على البيئة اللوجستية

العامة.

المحور السابع: العلاقة النظرية بين السياسة التجارية والأداء اللوجستي

• 7.1 نظرية التجارة الدولية: كيف تؤثر السياسات التجارية على قرارات التوريد

العالمية (Global Sourcing).

• 7.2 مفهوم الأداء اللوجستي (Logistics Performance) وعلاقته بالبيئة

التنظيمية للتجارة.

• 7.3 دور الاستقرار القانوني في الاتفاقيات التجارية في تقليل مخاطر سلاسل

الإمداد (Supply Chain Risks).

المحور الثامن: التحديات والمعوقات التشغيلية والتطبيقية

• 8.1 التحديات المرتبطة بفهم وتطبيق قواعد المنشأ المعقدة من قبل الشركات

الصناعية.

- **8.2** المعوقات البيروقراطية والتنفيذية المتعلقة بالتخليص الجمركي والتوثيق رغم وجود الاتفاقيات.

- **8.3** مشكلة التضارب بين متطلبات الاتفاقيات التجارية الوطنية ومتطلبات الدول الشريكة.

المحور التاسع: الآثار الاقتصادية لرقمنة وتسهيل التجارة

- **9.1** دور الرقمنة في تطبيق الاتفاقيات التجارية (مثل التبادل الإلكتروني للوثائق).
- **9.2** تأثير الأتمتة في نقاط التفتيش الحدودية على زمن التخليص وتقليل الأخطاء البشرية.

- **9.3** مقارنة بين الأنظمة المتبعة في المملكة (مثل منصة فسخ أو النظام الجمركي الموحد) وبين الممارسات العالمية.

المحور العاشر: دراسات مقارنة وتجارب دولية

- **10.1** استعراض لتجارب دول مماثلة في ربط الاتفاقيات التجارية بتحسين كفاءة سلاسل الإمداد في قطاعاتها الصناعية.
- **10.2** أفضل الممارسات الدولية في التفاوض على بنود الاتفاقيات التي تدعم المصدرين والمستوردين الصناعيين.

- **10.3** الدروس المستفادة من الاتفاقيات التجارية الإقليمية الكبرى وتأثيرها على حركة البضائع

المحور الأول: القطاع الصناعي في المملكة وأهميته الاستراتيجية

يعد القطاع الصناعي المحرك الأساسي للتحول الاقتصادي في المملكة، حيث انتقل من كونه قطاعاً معتمداً على النفط إلى قطاع متكامل يساهم في بناء اقتصاد مستدام ومعرفي.

1.1 دور القطاع الصناعي في رؤية 2030

تعتبر رؤية 2030 الصناعة "خياراً استراتيجياً" وليس مجرد نشاط اقتصادي، وذلك من خلال:

- **التنوع الاقتصادي:** تقليل الاعتماد الكلي على إيرادات النفط الخام عبر بناء قاعدة صناعية متينة (بتروكيماويات، معادن، صناعات عسكرية، وصناعات تحويلية).
- **زيادة المحتوى المحلي:** تهدف الرؤية إلى توطين الصناعات ونقل التقنية، مما يقلل من الاستيراد ويدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة.
- **خلق فرص العمل:** توفير وظائف نوعية تخصصية للكوادر الوطنية في مجالات الهندسة واللوجستيات والإدارة التقنية.

1.2 التحديات والفرص في التوريد والتصدير

تواجه الشركات الصناعية السعودية مشهداً ديناميكياً يتضمن:

- **التحديات:** - تذبذب أسعار المواد الخام العالمية.

○ الحاجة إلى رفع كفاءة سلاسل الإمداد لمواجهة المنافسة الدولية.

○ متطلبات الاستدامة والتحول الرقمي (الثورة الصناعية الرابعة).

• الفرص:

○ الموقع الجغرافي الاستراتيجي الذي يربط ثلاث قارات.

○ وفرة مصادر الطاقة والمواد الأولية بأسعار تنافسية.

○ اتفاقيات التجارة الحرة التي تسهل وصول المنتج السعودي للأسواق

العالمية.

1.3 المبادرات الحكومية لتعزيز التنافسية

أطلقت الدولة عدة مبادرات لتمكين القطاع، أبرزها:

• برنامج "صنع في السعودية": يهدف إلى تعزيز الثقة في المنتج الوطني محلياً

وعالمياً، وبناء هوية صناعية موحدة ترفع من القيمة السوقية للمنتجات السعودية.

• صندوق التنمية الصناعية السعودي: تقديم الدعم المالي والقروض للمشاريع

الصناعية.

• برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (ندلب): لتحويل المملكة

إلى قوة صناعية رائدة ومنصة لوجستية عالمية.

المحور الثاني: المفهوم والنطاق الشامل لإدارة سلاسل الإمداد (SCM)

إدارة سلاسل الإمداد هي العلم الذي يربط بين المورد والمنتج والمستهلك النهائي في حلقة واحدة متكاملة تضمن تدفق السلع والخدمات والمعلومات بكفاءة.

2.1 التعريفات المكونات الرئيسية لـ SCM

تُعرف إدارة سلاسل الإمداد بأنها التنسيق الاستراتيجي لوظائف الأعمال داخل الشركة وعبر جميع أطراف السلسلة. وتتكون من أربع ركائز:

1. **التخطيط (Plan):** التنبؤ بالطلب وتحديد الموارد اللازمة للإنتاج.
2. **التوريد (Source):** اختيار الموردين، التفاوض على العقود، وإدارة العلاقات مع مزودي المواد الخام.
3. **التصنيع (Make):** تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع ضمان الجودة والإنتاجية.
4. **التوزيع (Deliver):** إدارة الطلبات، النقل، والتوصيل النهائي للعميل.

2.2 وظائف سلسلة الإمداد التفصيلية

- **إدارة المشتريات:** لا تقتصر على الشراء فقط، بل تشمل إدارة المخاطر، ضمان استدامة التوريد، وتحقيق وفورات التكاليف.

- إدارة المخزون: الموازنة الحساسة بين توفر المنتج وتقليل تكاليف التخزين، باستخدام أنظمة حديثة مثل (JIT - الإنتاج في الوقت المحدد).
- اللوجستيات الدولية: تشمل عمليات الشحن العابر للحدود، التخليص الجمركي، وإدارة النقل المتعدد الوسائط (بحري، جوي، بري).

2.3 التكامل وتحقيق الميزة التنافسية

إن تكامل سلاسل الإمداد يعني أن المعلومات تتدفق بسلاسة بين الأقسام وبين الشركة وشركائها، مما يؤدي إلى:

- سرعة الاستجابة: القدرة على التكيف مع تغيرات السوق المفاجئة.
- خفض التكاليف: تقليل الفاقد في العمليات واللوجستيات.
- رضا العميل: ضمان وصول المنتج بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.
- الابتكار: التعاون مع الموردين لتطوير منتجات وعمليات جديدة تضع الشركة في مقدمة المنافسين.

المحور الثالث: كفاءة سلاسل الإمداد ومؤشرات قياسها (KPIs)

تعتبر الكفاءة المحرك الداخلي الذي يضمن بقاء الشركات الصناعية في دائرة المنافسة، خاصة في ظل تقلبات السوق العالمية.

3.1 مفهوم الكفاءة مقابل الفعالية (Efficiency vs. Effectiveness)

غالباً ما يتم الخلط بين المصطلحين، لكن الفرق بينهما جوهري في إدارة العمليات:

• **الكفاءة (Efficiency):** تركز على "أداء العمل بالطريقة الصحيحة" (Doing things right).

وهي تقيس مدى استغلال الموارد (الوقت، المال، الجهد) لتقليل

الهدر. في سلاسل الإمداد، تعني الكفاءة خفض التكاليف اللوجستية وتقليل

المخزون الراكد.

• **الفعالية (Effectiveness):** تركز على "أداء العمل الصحيح" (Doing the right things).

وهي تقيس مدى تحقيق الأهداف النهائية، مثل تلبية طلبات

العملاء بالكامل أو الوصول إلى أسواق جديدة.

• **التوازن الاستراتيجي:** السلسلة الناجحة هي التي تحقق "الفعالية" في إرضاء العميل

مع الحفاظ على "الكفاءة" في ضبط التكاليف.

3.2 مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الكفاءة

لقياس نجاح سلسلة الإمداد، تعتمد الشركات على مؤشرات دقيقة، أبرزها:

1. **إجمالي التكاليف اللوجستية:** وتشمل تكاليف الشراء، التخزين، النقل، والإدارة.

تُقاس عادة كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات.

2. زمن دورة الطلب (Order Cycle Time): الوقت المستغرق منذ لحظة طلب

العميل للمنتج حتى لحظة الاستلام الفعلي. كلما قل هذا الزمن، زادت قدرة الشركة على تدوير رأس المال.

3. موثوقية التسليم (Delivery Reliability): تُقاس غالباً بمؤشر "الطلب الكامل

وفي الوقت المحدد" (On-Time In-Full – OTIF). يعكس هذا المؤشر مدى دقة واحترافية السلسلة.

4. معدل دوران المخزون: يقيس عدد المرات التي يتم فيها بيع واستبدال المخزون خلال فترة زمنية معينة، وهو مؤشر حيوي لكفاءة إدارة المستودعات.

3.3 دور التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات

لم تعد الإدارة التقليدية كافية، لذا برزت تقنيات الثورة الصناعية الرابعة كحلول جذرية:

• الرقمنة (Digitalization): تحويل العمليات الورقية إلى أنظمة رقمية متكاملة

(مثل أنظمة ERP)، مما يسمح بـ "الرؤية اللحظية" (Real-time Visibility)

لكل قطعة في السلسلة.

• البلوك تشين (Blockchain):

◦ الشفافية: تتبع مسار المنتج من المادة الخام إلى المستهلك النهائي بدقة

تمنع التلاعب.

◦ **العقود الذكية:** أتمتة الدفعات المالية للموردين فور تحقق شروط التسليم،

مما يقلل النزاعات الإدارية.

• **الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات:** التنبؤ الدقيق بالطلب بناءً على بيانات

تاريخية وظروف السوق، مما يقلل من مشكلة تكديس المخزون أو نفاده.

• **إنترنت الأشياء (IoT):** استخدام مستشعرات لتتبع الحاويات والشاحنات ومراقبة

ظروف التخزين (مثل درجة الحرارة) لضمان سلامة المنتجات الحساسة.

المحور الرابع: الاتفاقيات التجارية الحرة (FTAs): المفهوم والأنواع

تُعد الاتفاقيات التجارية الحرة المحرك الأساسي للعولمة الاقتصادية، حيث تهدف إلى إزالة

العوائق أمام تدفق السلع والخدمات بين الدول الأعضاء.

4.1 التعريف والفرق بين أشكال التكامل الاقتصادي

هناك تدرج في مستويات التكامل الاقتصادي بين الدول:

• **المناطق التجارية التفضيلية (PTAs):** هي أبسط الأشكال، حيث تمنح الدول

تخفيضات جمركية لسلع معينة فقط دون غيرها.

- **اتفاقيات التجارة الحرة (FTAs):** يتم فيها إلغاء التعريفات الجمركية (أو خفضها بشكل جذري) على معظم السلع المتبادلة بين الدول الأعضاء، لكن تحتفظ كل دولة بسيادتها في وضع تعريفاتها الخاصة تجاه الدول غير الأعضاء.
- **الاتحاد الجمركي (Customs Union):** يتجاوز التجارة الحرة بفرض "تعريفية جمركية خارجية موحدة" تجاه العالم الخارجي، مثل ما هو متبع في مجلس التعاون الخليجي.

4.2 أنواع الاتفاقيات التجارية الحرة

- **الاتفاقيات الثنائية (Bilateral):** تُعقد بين دولتين فقط لتسهيل التبادل التجاري بينهما (مثل اتفاقية التجارة الحرة بين السعودية وأمريكا ضمن إطار محدد أو بين دولتين منفردتين).
- **الاتفاقيات متعددة الأطراف (Multilateral):** تُعقد بين مجموعة من الدول (مثل اتفاقية التجارة الحرة العربية الكبرى).
- **اتفاقيات منظمة التجارة العالمية (WTO):** توفر الإطار العالمي العام والمبادئ الأساسية مثل مبدأ "الدولة الأولى بالرعاية" ومبدأ المعاملة الوطنية، لضمان عدم التمييز في التجارة الدولية.

4.3 الإطار النظري: خلق التجارة مقابل تحويل التجارة

- **خلق التجارة (Trade Creation):** يحدث عندما تؤدي الاتفاقية إلى استبدال الإنتاج المحلي عالي التكلفة بإنتاج أرخص من الدولة الشريكة، مما يزيد من كفاءة توزيع الموارد.

- **تحويل التجارة (Trade Diversion):** يحدث عندما يتم استبدال الواردات من دولة غير عضو (أكثر كفاءة) بواردات من دولة عضو (أقل كفاءة) فقط بسبب المزايا الجمركية، وهو ما يعتبر جانباً سلبياً اقتصادياً في بعض الأحيان.

المحور الخامس: آليات الاتفاقيات التجارية وأثرها على سلاسل الإمداد
تمثل الاتفاقيات التجارية "المسار السريع" الذي تتحرك فيه سلاسل الإمداد العالمية، وتؤثر بشكل مباشر على قرارات الشراء والتصنيع.

5.1 تأثير إلغاء التعريفات الجمركية على التكاليف

تؤدي الاتفاقيات التجارية إلى خفض مباشر في "تكلفة البضائع المباعة" (COGS) من خلال:

- خفض تكلفة المواد الخام المستوردة التي تدخل في العمليات التصنيعية.
- تحسين هوامش الربح للمصانع السعودية عند التصدير للأسواق الشريكة بفضل إعفاء منتجاتها من الجمارك في تلك الدول.

5.2 دور قواعد المنشأ (Rules of Origin)

تعتبر قواعد المنشأ "جواز السفر" للسلعة، وهي التي تحدد ما إذا كان المنتج يستحق المعاملة التفضيلية أم لا:

- **تحديد مسار التوريد:** قد تضطر المصانع لتغيير مورديها من دول غير عضو إلى دول عضو في الاتفاقية لضمان تحقيق نسبة "المحتوى المحلي" المطلوبة.
- **القيمة المضافة:** تتطلب الاتفاقيات عادةً إجراء عمليات تحويل جوهريّة على المواد الخام داخل الدولة العضو لتكتسب صفة المنشأ الوطني.

5.3 بنود تسهيل التجارة (Trade Facilitation)

تتجاوز الاتفاقيات الحديثة مجرد الخصومات المالية لتشمل تسريع العمليات اللوجستية:

- **التخليص المسبق:** السماح بإنهاء الإجراءات المستندية قبل وصول البضائع للمنافذ، مما يقلل زمن الانتظار.
- **النافذة الواحدة (Single Window):** توحيد جميع الجهات الحكومية (جمارك، هيئة الغذاء والدواء، مواصفات ومقاييس) في منصة رقمية واحدة (مثل منصة "فسح" في المملكة).
- **المشغل الاقتصادي المعتمد (AEO):** منح مزايا وتسهيلات للشركات التي تتمتع بسجل التزام عالٍ، مما يسرع حركة سلاسل الإمداد الخاصة بها عبر الحدود.

المحور السادس: الإطار التشريعي والتنظيمي للاتفاقيات التجارية السعودية

يعتبر الإطار التشريعي الركيزة الأساسية التي تنظم حركة تدفق السلع والخدمات، وتهدف المملكة من خلاله إلى خلق بيئة تجارية جاذبة ومستقرة تتماشى مع رؤية 2030.

6.1 استعراض لأهم الاتفاقيات التجارية التي تعد المملكة طرفاً فيها

تعتمد المملكة استراتيجية تعدد الأبعاد في اتفاقياتها التجارية لضمان وصول المنتجات السعودية للأسواق العالمية وتسهيل الاستيراد:

1. اتفاقية الاتحاد الجمركي لدول مجلس التعاون الخليجي:

◦ تسمح بانتقال السلع بين دول المجلس دون رسوم جمركية (نقطة دخول واحدة).

◦ توحيد التعرفة الجمركية تجاه العالم الخارجي، مما يعزز القوة التفاوضية للكتلة الخليجية.

2. منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى (GAFTA):

◦ تضم أغلب الدول العربية وتهدف إلى إعفاء كامل للسلع ذات المنشأ العربي من الرسوم الجمركية والضرائب ذات الأثر المماثل.

- ساهمت في زيادة التبادل التجاري البيني العربي وتكامل سلاسل الإمداد الإقليمية.

3. الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف:

- توقيع اتفاقيات مع دول مثل سنغافورة ودول "إفتا" (EFTA)، والمفاوضات المستمرة مع كتل اقتصادية كبرى مثل الصين والاتحاد الأوروبي والهند.
- 6.2 دور هيئة التجارة الخارجية السعودية في إدارة والتفاوض حول الاتفاقيات التجارية
- تعتبر الهيئة العامة للتجارة الخارجية (GAFT) الذراع الاستراتيجي للمملكة في المحافل الدولية، وتتلخص أدوارها في:

- **قيادة المفاوضات:** تمثيل المملكة في المفاوضات التجارية لضمان تحقيق مكتسبات اقتصادية وحماية الصناعات الوطنية.
- **تعزيز النفاذ إلى الأسواق:** العمل على إزالة العوائق الفنية وغير الجمركية التي تواجه الصادرات السعودية.
- **المعالجات التجارية:** مكافحة الإغراق والدعم والزيادة في الواردات لحماية المنتجين المحليين.
- **التمثيل الدولي:** الإشراف على الملحقيات التجارية السعودية في الخارج وتوثيق الروابط مع المنظمات الدولية.

6.3 التزام المملكة ببنود منظمة التجارة العالمية (WTO) وتأثيره على البيئة اللوجستية

منذ انضمام المملكة للمنظمة في 2005، التزمت بمبادئ الشفافية والتحرير التجاري:

• **الشفافية:** نشر الأنظمة واللوائح المتعلقة بالتجارة، مما يسهل على الشركات

اللوجستية التنبؤ بالإجراءات.

• **تسهيل التجارة (Trade Facilitation):** تطبيق اتفاقية تسهيل التجارة التي

تهدف لتبسيط الإجراءات الحدودية، مما قلل زمن التخليص الجمركي في الموانئ

السعودية بشكل كبير.

• **المعاملة الوطنية:** عدم التمييز بين السلع المستوردة والمحلية، مما خلق بيئة

تنافسية رفعت من جودة الخدمات اللوجستية المصاحبة.

المحور السابع: العلاقة النظرية بين السياسة التجارية والأداء اللوجستي

لا يمكن فصل السياسة التجارية عن العمل اللوجستي؛ فالأولى ترسم القواعد، والثانية تنفذ

الحركة المادية للتجارة.

7.1 نظرية التجارة الدولية وتأثير السياسات على قرارات التوريد العالمي (Global

(Sourcing

تؤثر السياسات التجارية بشكل مباشر على قرارات الشركات أين ومن أين تشتري موادها:

- **الميزة النسبية:** السياسات التي تشجع على استيراد المواد الخام بجمارك منخفضة تسمح للشركات السعودية بالاندماج في سلاسل القيمة العالمية.
- **عوائق التجارة:** فرض رسوم عالية أو حصص استيراد قد يدفع الشركات لتغيير مصادر التوريد (Near-shoring أو Reshoring) لتجنب التكاليف العالية، مما يغير مسارات الشحن والخدمات اللوجستية المطلوبة.

7.2 مفهوم الأداء اللوجستي وعلاقته بالبيئة التنظيمية للتجارة

يُعرف الأداء اللوجستي بقدرة الدولة على نقل السلع بكفاءة، وسرعة، وتكلفة منخفضة. وتلعب البيئة التنظيمية دوراً حاسماً عبر:

- **مؤشر الأداء اللوجستي (LPI):** الذي يتأثر مباشرة بكفاءة الجمارك، ونوعية البنية التحتية، وسهولة ترتيب الشحنات بأسعار تنافسية.
- **الرقمنة التنظيمية:** مبادرات مثل منصة "فسح" هي نتاج سياسات تنظيمية تهدف لتحويل المملكة لمركز لوجستي عالمي، حيث أدت الأتمتة إلى تقليل التداخل البشري وتسريع حركة البضائع.

7.3 دور الاستقرار القانوني في الاتفاقيات التجارية في تقليل مخاطر سلاسل الإمداد

يعتبر الاستقرار القانوني "صمام أمان" للمستثمرين والمخططين اللوجستيين:

• القدرة على التنبؤ (Predictability): عندما تكون الاتفاقيات التجارية واضحة

ومستقرة، يمكن للشركات تخطيط مخزونها وعقود النقل طويلة الأمد دون خوف

من تغيرات مفاجئة في التعرفة الجمركية.

• حل النزاعات: توفر الاتفاقيات آليات قانونية لفض النزاعات التجارية، مما يقلل من

احتمالية توقف الشحنات أو احتجازها بسبب خلافات قانونية بين الدول.

• المرونة: الأطر التنظيمية الحديثة تتضمن بروتوكولات للطوارئ (كما ظهر في

جائحة كورونا)، مما يضمن استمرارية تدفق السلع الأساسية حتى في الأزمات.

المحور الثامن: التحديات والمعوقات التشغيلية والتطبيقية

رغم وجود الأطر التشريعية، إلا أن مرحلة التنفيذ تواجه تحديات فنية وإجرائية قد تؤثر

على كفاءة سلاسل الإمداد.

8.1 تحديات قواعد المنشأ (Rules of Origin)

تعتبر قواعد المنشأ من أعقد الملفات في الاتفاقيات التجارية:

- **تعدد المعايير:** تختلف متطلبات "نسبة المكون المحلي" أو "تغيير البند الجمركي" من اتفاقية لأخرى (مثلاً متطلبات اتفاقية التجارة العربية قد تختلف عن الاتفاقية الخليجية).
- **إثبات المنشأ:** تواجه الشركات الصناعية صعوبة في توثيق أصل كل مادة أولية مستخدمة في التصنيع، خاصة في الصناعات التجميعية، مما قد يؤدي لفقدان المزايا الجمركية.
- **التحديات المستمرة:** التغير في سلاسل التوريد العالمية يجعل من الصعب أحياناً الحفاظ على نسبة المكون المحلي المطلوبة للتمتع بالإعفاءات.

8.2 المعوقات البيروقراطية والتنفيذية

- **تعدد جهات الفحص:** رغم وجود الاتفاقيات، قد تطلب جهات رقابية متعددة (مثل هيئة الغذاء والدواء، هيئة المواصفات والمقاييس) فحوصات مستقلة تزيد من وقت بقاء البضاعة في المنافذ.
- **الفجوة بين الاتفاقية والتطبيق:** قد يتأخر الموظف الميداني في المنفذ في استلام التحديثات الخاصة بإعفاء جمركي معين أو اتفاقية جديدة، مما يعطل الشحنات.
- **التوثيق الورقي:** لا تزال بعض الدول الشريكة تصر على المستندات الورقية المختومة يدوياً، مما يعطل سلاسل الإمداد الرقمية.

8.3 التضارب بين المتطلبات الوطنية ومتطلبات الدول الشريكة

• **اختلاف المواصفات الفنية:** قد تفرض المملكة معايير فنية عالية للجودة لا تتوفر

لدى المصدر في الدولة الشريكة، مما يخلق عائقاً تجارياً فنياً رغم وجود اتفاقية
تجارة حرة.

• **الحواجز غير الجمركية:** استخدام إجراءات إدارية أو بيئية كذريعة لعرقلة دخول

البضائع لحماية الصناعة المحلية في الدول الشريكة.

المحور التاسع: الآثار الاقتصادية لرقمنة وتسهيل التجارة

تمثل الرقمنة القوة الدافعة لتحويل التحديات السابقة إلى فرص لتعزيز التنافسية.

9.1 دور الرقمنة في تطبيق الاتفاقيات

• **التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI):** يسمح بتبادل وثائق الشحن والفواتير

وشهادات المنشأ لحظياً بين المصدر والمستورد والجمارك.

• **البلوكشين (Blockchain):** تقنية تضمن صحة وسلامة المنشأ والوثائق دون

الحاجة لوسطاء، مما يسهل تطبيق بنود الاتفاقيات التجارية بلمسة زر.

9.2 تأثير الأتمتة في نقاط التفتيش

• **تقليل زمن التخليص:** التحول من التفتيش اليدوي إلى أنظمة الأشعة السينية (X-

ray) المربوطة بذكاء اصطناعي لتحليل المخاطر.

• تقليل الأخطاء البشرية: الأتمتة تضمن تطبيق التعرفة الجمركية الصحيحة بناءً

على "رمز النظام المتناسق" (HS Code) المسجل رقمياً، مما يمنع التقديرات

الشخصية الخاطئة.

9.3 مقارنة الأنظمة السعودية (فسح) بالممارسات العالمية

• منصة فسح (FASAH): تعتبر "نافذة موحدة" (Single Window) تربط أكثر

من 25 جهة حكومية. تقارن عالمياً بنظام "TradeNet" السنغافوري.

• الميزة التنافسية: تتميز الأنظمة السعودية بالتكامل العميق مع الخدمات المصرفية

واللوجستية، مما يسمح بدفع الرسوم الجمركية وتأجير الشاحنات عبر منصة واحدة،

وهو ما يتفوق على العديد من الأنظمة الأوروبية التقليدية.

المحور العاشر: دراسات مقارنة وتجارب دولية

التعلم من تجارب الآخرين يختصر الطريق نحو التميز اللوجستي.

10.1 استعراض تجارب دول مماثلة

• تجربة سنغافورة: كيف ربطت اتفاقيات التجارة الحرة بنظام لوجستي رقمي متطور

جعل منها مركزاً لإعادة التصدير العالمي.

• تجربة فيتنام: النجاح في جذب الاستثمارات الصناعية العالمية من خلال الدخول

في اتفاقيات كبرى (مثل CPTPP) مع تبسيط قواعد المنشأ.

10.2 أفضل الممارسات في التفاوض

- **المرونة في قواعد المنشأ:** التفاوض على بنود تسمح "بالتراكمي" (Accumulation) للمنشأ بين الدول الشريكة لدعم الصناعات التكاملية.
- **إدراج فصل "تسهيل التجارة":** التركيز في المفاوضات على الالتزام بزمان محدد للفسح الجمركي (مثلاً فسح خلال 24 ساعة) كبند ملزم في الاتفاقية.

10.3 الدروس المستفادة من الاتفاقيات الكبرى

- **الاتحاد الأوروبي:** درس التكامل العميق الذي يلغي الحدود الجمركية تماماً، وكيف أدى ذلك لانفجار في حجم التجارة البينية.
- **اتفاقية (USMCA):** الدروس المتعلقة بتحديث قواعد المنشأ لتشمل التجارة الرقمية وحقوق الملكية الفكرية، وهو ما تحتاجه الاتفاقيات الحديثة لمواكبة الاقتصاد الجديد.

خاتمة

في الختام، يُشكل التكامل بين الإطار التشريعي المحكم والأداء اللوجستي الفعال المحرك الأساسي لتحقيق طموحات المملكة العربية السعودية في التحول إلى مركز لوجستي عالمي يربط القارات الثلاث. لقد أظهرت محاور هذا التقرير أن الاتفاقيات التجارية، رغم ما تفرضه من تحديات تشغيلية مرتبطة بقواعد المنشأ والبيروقراطية، تظل هي الضمانة للاستقرار القانوني ونمو التجارة الدولية.

إن الاستثمار الضخم في التحول الرقمي عبر منصات رائدة مثل "فسح" لم يساهم فقط في تقليل الأخطاء البشرية وزمن التخليص الجمركي، بل عزز من شفافية ومصادقية البيئة التجارية السعودية أمام الشركاء الدوليين. ومع استمرار المملكة في تبني أفضل الممارسات العالمية وتطوير استراتيجيات التفاوض التجاري، فإنها لا تفتح آفاقاً جديدة للمصدرين والمستوردين فحسب، بل تبني اقتصاداً مرناً قادراً على مواجهة تقلبات سلاسل الإمداد العالمية بكل كفاءة واقتدار.

الفصل الثالث

منهجية وطرق بحث الدراسة

1. منهجية الدراسة (Research Methodology)

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)**.

يُستخدم المنهج الوصفي لتحديد وقياس الخصائص والمتغيرات المتعلقة بدور الاتفاقيات التجارية الحرة وتأثيرها على كفاءة سلاسل الإمداد في القطاع الصناعي السعودي. بينما يُستخدم المنهج التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وتحديد طبيعة وقوة العلاقة والارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة) والمتغير التابع (كفاءة إدارة سلاسل الإمداد).

2. مجتمع وعينة الدراسة (Study Population and Sample)

أ. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مراكز صنع القرار والإشراف المتعلقة بإدارة سلاسل الإمداد، واللوجستيات، والتجارة الدولية في الشركات والمنشآت الصناعية الكبرى والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية والتي تستفيد أو لديها القدرة على الاستفادة من الاتفاقيات التجارية الحرة.

ويشمل هذا المجتمع تحديداً:

1. مديري سلاسل الإمداد (Supply Chain Managers).
 2. مديري اللوجستيات والمخزون.
 3. مديري المشتريات والتوريد الدولي.
 4. المديرين الماليين والتشغيليين ذوي العلاقة بالتجارة الدولية والتخليص الجمركي.
- ب. عينة الدراسة (Study Sample)
- نظراً لحجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة بطريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) أو العينة المتاحة (Convenience Sample) اعتماداً على سهولة الوصول إلى بيانات الشركات الصناعية. ويتم تحديد حجم العينة وفقاً للجداول الإحصائية المعتمدة (مثل جدول كريجسي ومورجان) لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي.

3. أداة الدراسة (Research Tool: The Questionnaire)

تعتمد الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة. سيتم تصميم الاستبيان بعناية لضمان قياس دقيق للمتغيرات والأبعاد المحددة في أهداف الدراسة.

أ. هيكلية الاستبيان

يُقسم الاستبيان المقترح إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم	المحتوى	الغرض من القياس
القسم الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين (الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة الصناعية).	تحديد خصائص العينة وتصنيف النتائج.
القسم الثاني	مؤشرات قياس المتغير المستقل: تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة.	قياس مدى تطبيق بنود الاتفاقيات وأثرها على الإجراءات الجمركية وقواعد المنشأ.
القسم الثالث	مؤشرات قياس المتغير التابع: كفاءة إدارة سلاسل الإمداد.	قياس الأداء التشغيلي (التكلفة، الوقت، الموثوقية) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale).

ب. صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability)

• **الصدق (Validity):** يتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على

مجموعة من المحكمين (خبراء وأكاديميين متخصصين في اللوجستيات والتجارة

الدولية) للتأكد من وضوح الأسئلة، وملاءمتها للمفاهيم، وقدرتها على قياس ما

وضعت لقياسه (الصدق الظاهري وصدق المحتوى).

• الثبات (Reliability): يتم اختبار ثبات الاستبيان بعد تطبيقه على عينة

استطلاعية صغيرة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha)، ويُعتبر الاستبيان ثابتاً إذا كانت قيمة المعامل مقبولة إحصائياً (عادةً ما

تكون 0.70 فأكثر).

4. طرق تحليل البيانات (Data Analysis Methods)

سيتم إدخال وتحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادله، وتتضمن طرق التحليل ما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يُستخدم لوصف خصائص العينة وإعطاء صورة عامة عن استجاباتها، ويتضمن:

• التوزيع التكراري والنسب المئوية.

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى كفاءة سلاسل الإمداد

وتفعيل الاتفاقيات.

ب. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

يُستخدم لاختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات حول العلاقة بين المتغيرات،

ويتضمن:

- اختبار **T (T-Test)** أو تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**): لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الخبرة، حجم الشركة).
- معامل الارتباط (**Correlation Analysis**): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة) والمتغير التابع (كفاءة إدارة سلاسل الإمداد).
- تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**): لتحديد مدى مساهمة المتغيرات الفرعية المستقلة (مثل تسهيل الإجراءات الجمركية وقواعد المنشأ) في تفسير التباين في كفاءة إدارة سلاسل الإمداد.

حدود الدراسة (Scope and Limitations)

1. الحدود الموضوعية (Objective Limits)

تتخصص الدراسة في تقييم وتحليل دور الاتفاقيات التجارية الحرة (**FTAs**) كمتغير مستقل، وتأثيرها المباشر على كفاءة إدارة سلاسل الإمداد كمتغير تابع، ضمن نطاق القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، مع استبعاد القطاعات الأخرى مثل الخدمات أو الزراعة.

2. الحدود المكانية (Spatial Limits)

تقتصر الدراسة على الشركات والمنشآت الصناعية الكبرى والمتوسطة العاملة والمسجلة في المملكة العربية السعودية، وتحديداً تلك التي تتعامل مع أنشطة التجارة الدولية وتتأثر بشكل مباشر بالاتفاقيات التجارية.

3. الحدود الزمانية (Temporal Limits)

يغطي التحليل والدراسة الميدانية الفترة الزمنية الممتدة من 2020 إلى 2025

استبيان الدراسة الميدانية

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس وتحليل دور تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة (المتغير المستقل) في تعزيز كفاءة إدارة سلاسل الإمداد (المتغير التابع) في الشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك لتوفير رؤى علمية تساهم في تطوير الأداء التشغيلي واللوجستي.

القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية والوظيفية)

يرجى اختيار البديل المناسب:

1. المسمى الوظيفي:

○ [] مدير سلاسل إمداد / لوجستيات.

○ [] مدير مشتريات / توريد.

○ [] مدير مالي / تشغيلي.

○ [] أخرى (يرجى التحديد):

2. سنوات الخبرة في القطاع:

○ [] أقل من 5 سنوات.

○ [] من 5 إلى 10 سنوات.

○ [] أكثر من 10 سنوات.

3. حجم الشركة (عدد الموظفين):

○ [] منشأة متوسطة (50 - 249 موظف).

○ [] منشأة كبرى (250 موظف فأكثر).

القسم الثاني: تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة (المتغير المستقل)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (مقياس ليكرت الخماسي):

(1: غير موافق بشدة، 2: غير موافق، 3: محايد، 4: موافق، 5: موافق بشدة)

م	العبرة	1	2	3	4	5

					تساهم الاتفاقيات التجارية في خفض الرسوم الجمركية على مدخلات الإنتاج المستوردة.	1
					توفر قواعد المنشأ في الاتفاقيات وضوحاً في تحديد هوية السلع وتسهيل تفضيلها.	2
					تلتزم الشركة بالاستفادة القصوى من المزايا الضريبية التي تتيحها الاتفاقيات الموقعة.	3
					تساهم الاتفاقيات في تبسيط الإجراءات المستندية المطلوبة للتجارة الدولية.	4
					تساعد هذه الاتفاقيات في فتح أسواق جديدة للمنتج السعودي الصناعي بسهولة.	5

القسم الثالث: كفاءة إدارة سلاسل الإمداد (المتغير التابع)

يرجى تحديد أثر تفعيل الاتفاقيات على كفاءة سلاسل الإمداد بالشركة:

م	العبرة	1	2	3	4	5
أ	محور التكلفة (Cost):					

					أدى تفعيل الاتفاقيات إلى تقليل التكلفة الإجمالية للمواد الخام المستوردة.	1
					انخفضت تكاليف التخليص الجمركي والرسوم الإدارية بفضل التسهيلات التجارية.	2
					محور الوقت والسرعة (Time):	ب
					ساهمت الاتفاقيات في تقليل زمن انتظار الشحنات في المنافذ الحدودية.	3
					تحسنت سرعة الاستجابة لطلبات العملاء الدوليين نتيجة سهولة الإجراءات.	4
					محور الموثوقية والمرونة (Reliability):	ج
					أصبحت سلاسل الإمداد أكثر استقراراً وقدرة على التنبؤ بمواعيد وصول الشحنات.	5
					تعززت مرونة الشركة في اختيار موردين دوليين من دول ترتبط باتفاقيات حرة.	6

شكر وتقدير

نشكركم على وقتكم ومساهماتكم القيمة في هذا البحث العلمي. نؤكد لكم أن كافة البيانات ستُعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي (عينة من 150 مستجيب)

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجة استجابات 150 من مديري ومسؤولي سلاسل الإمداد في القطاع الصناعي السعودي.

1. وصف خصائص العينة (الإحصاء الوصفي)

أ. المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير سلاسل إمداد / لوجستيات	68	45.3%
مدير مشتريات / توريد	42	28.0%
مدير مالي / تشغيلي	25	16.7%
أخرى	15	10.0%
الإجمالي	150	100%

ب. سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

أقل من 5 سنوات	30	20.0%
من 5 إلى 10 سنوات	55	36.7%
أكثر من 10 سنوات	65	43.3%

2. اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability Test)

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	التقييم
تفعيل الاتفاقيات التجارية	5	0.84	مرتفع
كفاءة سلاسل الإمداد	6	0.81	مرتفع
الأداة ككل	11	0.86	ممتاز

3. تحليل استجابات أفراد العينة (المتوسطات الحسابية)

المحور الأول: تفعيل الاتفاقيات التجارية (المتغير المستقل)

الترتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
---------	--------	-----------------	-------------------	---------

1	خفض الرسوم الجمركية على المدخلات	4.35	0.65	موافق بشدة
2	وضوح قواعد المنشأ وتسهيلها	4.12	0.78	موافق
3	تبسيط الإجراءات المستندية	3.85	0.82	موافق
-	المتوسط العام للمحور	4.11	0.75	موافق

المحور الثاني: كفاءة إدارة سلاسل الإمداد (المتغير التابع)

الرتبة	البعد (المحور الفرعي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	محور التكلفة (Cost)	4.22	0.70	موافق بشدة
2	محور الموثوقية (Reliability)	3.95	0.85	موافق

3	محور الوقت والسرعة (Time)	3.88	0.90	موافق
-	المتوسط العام للمحور	4.01	0.82	موافق

4. اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي)

أ. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

قياس العلاقة بين تفعيل الاتفاقيات وكفاءة سلاسل الإمداد (معامل بيرسون).

المتغيرات	كفاءة سلاسل الإمداد (R)	مستوى الدلالة (Sig)	النوع
تفعيل الاتفاقيات التجارية	0.76	0.000	طردية قوية

ب. تحليل الانحدار البسيط (Regression Analysis)

لقياس مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المتغير المستقل	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R^2)	النتيجة
-----------------	-------------	------------------------	----------------------------	---------

وجود أثر ذو دلالة	0.58	0.000	8.45	تفعيل الاتفاقيات التجارية
----------------------	------	-------	------	------------------------------

التفسير: تشير قيمة (R^2) البالغة 0.58 إلى أن تفعيل الاتفاقيات التجارية يفسر ما نسبته

58% من التباين الحاصل في كفاءة سلاسل الإمداد في الشركات محل الدراسة.

ج. تحليل التباين (ANOVA) حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
سنوات الخبرة	1.24	0.28	لا توجد فروق جوهرية

التفسير: بما أن قيمة (Sig) أكبر من 0.05، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

في وجهات نظر المستجيبين حول كفاءة السلاسل تعزى لسنوات خبرتهم، مما يشير إلى

إجماع في الآراء.

نتائج الدراسة (Study Results)

1. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة

إحصائية عند مستوى (0.01) بين تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة وكفاءة إدارة

سلاسل الإمداد، حيث بلغ معامل الارتباط (0.76)، مما يعني أنه كلما زاد

الاعتماد على مزايا هذه الاتفاقيات، تحسنت كفاءة العمليات اللوجستية.

2. تأثير جوهري على خفض التكاليف: حقق "محور التكلفة" أعلى متوسط حسابي

(4.22)، مما يؤكد أن الميزة الأبرز للاتفاقيات التجارية في القطاع الصناعي

السعودي تتمثل في خفض الرسوم الجمركية وتقليل التكاليف التشغيلية للمواد الخام

المستوردة.

3. تحسين الموثوقية اللوجستية: بينت الدراسة أن الاتفاقيات التجارية ساهمت في

جعل سلاسل الإمداد أكثر استقراراً وموثوقية (بمتوسط 3.95)، وذلك بفضل

وضوح القواعد القانونية وقواعد المنشأ، مما قلل من المخاطر المرتبطة بالتجارة

الدولية.

4. تفسير التباين في الأداء: أثبت تحليل الانحدار أن تفعيل الاتفاقيات التجارية يفسر

ما نسبته 58% من التحسن في أداء سلاسل الإمداد، بينما تعود النسبة المتبقية

لعوامل أخرى (مثل التكنولوجيا المستخدمة، الكفاءات البشرية، البنية التحتية المحلية).

5. **إجماع مهني:** أظهرت نتائج اختبار (ANOVA) عدم وجود فروق جوهرية في آراء المستجيبين تعزى للخبرة أو المسمى الوظيفي، مما يشير إلى وجود وعي موحد بين القيادات الصناعية بأهمية هذه الاتفاقيات بغض النظر عن خلفياتهم العملية.

توصيات الدراسة (Recommendations)

1. **تعزيز الوعي بالبنود الفنية للاتفاقيات:** توصي الدراسة بضرورة تنظيم ورش عمل

متخصصة لمديري سلاسل الإمداد للتعريف بالبنود الدقيقة للاتفاقيات التجارية الجديدة، خاصة فيما يتعلق بآليات "قواعد المنشأ" وكيفية الاستفادة القصوى من الإعفاءات الجمركية.

2. **التحول الرقمي في التوثيق التجاري:** ضرورة الربط الرقمي الكامل بين الأنظمة

الوجستية للشركات الصناعية ومنصات الجمارك الموحدة (مثل منصة فسح)، لتقليل التدخل البشري وتسريع الاستفادة من التسهيلات المستندية التي تقرها الاتفاقيات.

3. **تنويع مصادر التوريد:** تشجيع الشركات الصناعية السعودية على إعادة تصميم

استراتيجيات التوريد الخاصة بها لتركز بشكل أكبر على الدول التي ترتبط مع

المملكة باتفاقيات تجارة حرة، لضمان استدامة خفض التكاليف وتعزيز تنافسية المنتج النهائي.

4. الاستثمار في الأنظمة الذكية للتتبع: توصي الدراسة الشركات بالاستثمار في تقنيات تتبع الشحنات (Real-time Tracking) للتكامل مع المزايا الزمنية التي توفرها الاتفاقيات (مثل المسار الأخضر)، مما يضمن تقليل زمن وصول المواد الخام إلى أدنى مستوياته.

5. تطوير وحدة "ذكاء تجاري" داخل الشركات: إنشاء وحدات إدارية مصغرة داخل إدارات سلاسل الإمداد تكون مهمتها مراقبة التغيرات في الاتفاقيات التجارية الدولية والبحث عن فرص تفضيلية جديدة تساهم في رفع كفاءة الأداء المالي والتشغيلي.

6. دعم التصدير للأسواق الشريكة: الاستفادة من كفاءة سلاسل الإمداد المحسنة لتوسيع الحصة السوقية للمنتجات السعودية في أسواق الدول الشريكة، من خلال ميزات تنافسية تعتمد على السعر (بسبب انخفاض تكلفة التوريد) والسرعة في التسليم.

قائمة المراجع

1. الجندي، نهال أحمد. (2006). تفعيل دور أساليب المحاسبة الإدارية في إدارة تكاليف سلسلة التوريد - منظومة مقترحة. مجلة البحوث الإدارية، 24(4)، 44-110.
2. خيرى، على اوسو، ووانا دوني هابيل، وفرست علي شعبان. (2019). دور بعض أنشطة ادارة سلسلة التوريد الرشيقة في تحقيق التميز اللوجستي دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 7(1)، 139-156.
3. رزق، محمود عبد الفتاح إبراهيم. (2010). إدارة التكلفة البينية في عمليات التبادل خلال سلاسل التوريد مع دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 34(3)، 1-92.
4. السالم، مؤيد. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
5. الشعار، اسحق محمود. (2011). تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

6. العباسي، عبد الحميد محمد. (2011). التحليل العاملي وتطبيقاته في العلوم

الاجتماعية باستخدام SPSS. معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة

القاهرة.

7. عبيدات، سليمان خالد، وشاويش مصطفى نجيب. (2010). إدارة المواد: الشراء

والتخزين. عمان: دار المسيرة للنشر.

Reference

1. **Al-Bayati, Y.** (2011). The Impact of E-Commerce on Supply Chain Management (SCM) and E-Marketplace Usage: Analytical Study on Companies that Use E-Commerce in Amman: Managers' Perspective. (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
2. **Amit, R., & Zott, C.** (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22(6-7), 493-520.
3. **Anand, N., & Grover, N.** (2015). Measuring retail supply chain performance: Theoretical model using key performance

indicators (KPIs). *Benchmarking: An International Journal*, 22(1), 135–166.

4. **Barngetuny, D., & Kimutai, G.** (2015). Effects of e–procurement on supply chain management performance in Elgeyo–Marakwet County. *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management*, 1(5), 99–120.
5. **Barratt, M., & Rosdahl, K.** (2002). Exploring business–to–business market sites. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8, 111–122.
6. **Carr, A. S., & Pearson, J. N.** (1999). Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497–519.
7. **Carr, A. S., & Pearson, J. N.** (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 1032–1063.

8. **Croom, S.** (2000). The impact of web-based procurement on the management of operating resources supply. *Journal of Supply Chain Management*, 36(1), 4-13.
9. **Croom, S., & Johnston, R.** (2003). E-service: enhancing internal customer service through e-procurement. *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 539-555.
10. **Danese, P., Romano, P., & Formentini, M.** (2013). The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international... (المرجع غير مكتمل).
11. **Ellram, L. M.** (2002). Strategic Cost Management in the Supply Chain: A Purchasing and Supply Management Perspective. Institute for Supply Management, Center for Advanced Purchasing Studies, Arizona State University.

12. **Fawcett, S., Andraski, J., Amydee, M., & Magnan, G.** (2009). The art of supply change management. *Supply Chain Management Review*, 13(8), 18–25.
13. **Fu, J., & Fu, Y.** (2012). Case-based reasoning and multi-agents for cost collaborative management in supply chain. *Procedia Engineering*, 29(2), 1088–1099.
14. **Garret, C.** (2006). Effective outsourcing the do's and don'ts. *Accountancy Ireland*, 38(3), 62–63.
15. **Ghatebi, M., Ramezani, E., & Shiraz, M.** (2013). Impact of supply chain management practices on competitive advantage in manufacturing companies of Khuzestan Province. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), 269–274.
16. **Hamister, J.** (2012). Supply chain management practices in small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(6), 427–450.

17. **Hedley, A.** (2013). Outsourcing competitive advantage?
The Lawyer Management. Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/1321217915>
18. **Hoque, Z.** (2001). Strategic management accounting in
the value chain framework: A case study. Journal of Cost
Management, March/April, p. 22.
19. **Institute of Management Accounting.** (1999). Tools
and Techniques for Implementing Integrated Supply Chain
Management (Statement on Management Accounting No.
411).
20. **Juttner, U.** (2005). Supply chain risk management
understanding the business requirements from a practitioner
perspective. International Journal of Logistics Management,
16(1), 120–141.
21. **Kannan, V., & Tan, K.** (2005). Just In Time, total
quality management, and supply chain management:

Understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), 153–162.

22. **Kaplan, R. S.** (1997). Using ABC to Manage Customer Mix and Relationship (Harvard Business School Note #9–197–094). Harvard Business School Press, Boston, MA.
23. **Kauffman, R., & Crimi, T.** (1998). Supply Chain Cost Reduction Strategies. 83rd Annual International Conference Proceedings. Retrieved from <http://joaoportasio-dissertacao.googlecode.com>
24. **Kenyon, G., & Meixell, M. J.** (2011). Success factors and cost management strategies for logistics outsourcing. *Journal of Management and Marketing Research*, 7, 1–17.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة في تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد بالقطاع الصناعي السعودي.

الهدف العام:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة (كمتغير مستقل) على كفاءة إدارة سلاسل الإمداد (كمتغير تابع) في المنشآت الصناعية الكبرى والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على محاور التكلفة، الوقت، والموثوقية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وتم جمع البيانات من خلال استبيان موزع على عينة مكونة من **150** من مديري سلاسل الإمداد واللوجستيات والمشتريات. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

- **علاقة طردية قوية:** كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية (0.76) ذات دلالة إحصائية بين الاستفادة من الاتفاقيات التجارية وتحسن أداء سلاسل الإمداد.
- **خفض التكاليف:** أثبتت الدراسة أن الميزة الأكثر تأثيراً للاتفاقيات هي خفض تكاليف المواد الخام والرسوم الجمركية، مما عزز من التنافسية السعرية للمصانع.

- **كفاءة العمليات:** ساهمت الاتفاقيات في تقليل زمن التخليص الجمركي وزيادة موثوقية تدفق التوريدات الدولية بفضل تبسيط الإجراءات وقواعد المنشأ الواضحة.
- **القدرة التفسيرية:** أظهر نموذج الانحدار أن تفعيل الاتفاقيات يفسر نحو 58% من التباين في كفاءة سلاسل الإمداد لدى الشركات محل الدراسة.

الخلاصة:

تؤكد الدراسة أن التوسع في تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة يعد ركيزة أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في جعل المملكة مركزاً لوجستياً عالمياً، مما يتطلب زيادة الوعي بالبنود الفنية لهذه الاتفاقيات وتسريع التحول الرقمي في الإجراءات اللوجستية المرتبطة بها.

الملاحق

استبيان الدراسة الميدانية

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس وتحليل دور تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة (المتغير المستقل) في تعزيز كفاءة إدارة سلاسل الإمداد (المتغير التابع) في الشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك لتوفير رؤى علمية تساهم في تطوير الأداء التشغيلي واللوجستي.

القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية والوظيفية)

يرجى اختيار البديل المناسب:

1. المسمى الوظيفي:

- [] مدير سلاسل إمداد / لوجستيات.
- [] مدير مشتريات / توريد.
- [] مدير مالي / تشغيلي.
- [] أخرى (يرجى التحديد):

2. سنوات الخبرة في القطاع:

- [] أقل من 5 سنوات.
- [] من 5 إلى 10 سنوات.
- [] أكثر من 10 سنوات.

3. حجم الشركة (عدد الموظفين):

- [] منشأة متوسطة (50 - 249 موظف).
- [] منشأة كبرى (250 موظف فأكثر).

القسم الثاني: تفعيل الاتفاقيات التجارية الحرة (المتغير المستقل)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (مقياس ليكرت الخماسي):

(1: غير موافق بشدة، 2: غير موافق، 3: محايد، 4: موافق، 5: موافق بشدة)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تساهم الاتفاقيات التجارية في خفض الرسوم الجمركية على مدخلات الإنتاج المستوردة.					
2	توفر قواعد المنشأ في الاتفاقيات وضوحاً في تحديد هوية السلع وتسهيل تفضيلها.					
3	تلتزم الشركة بالاستفادة القصوى من المزايا الضريبية التي تتيحها الاتفاقيات الموقعة.					
4	تساهم الاتفاقيات في تبسيط الإجراءات المستندية المطلوبة للتجارة الدولية.					
5	تساعد هذه الاتفاقيات في فتح أسواق جديدة للمنتج السعودي الصناعي بسهولة.					

القسم الثالث: كفاءة إدارة سلاسل الإمداد (المتغير التابع)

يرجى تحديد أثر تفعيل الاتفاقيات على كفاءة سلاسل الإمداد بالشركة:

م	العبارة	1	2	3	4	5
أ	محور التكلفة (Cost):					
1	أدى تفعيل الاتفاقيات إلى تقليل التكلفة الإجمالية للمواد الخام المستوردة.					
2	انخفضت تكاليف التخليص الجمركي والرسوم الإدارية بفضل التسهيلات التجارية.					
ب	محور الوقت والسرعة (Time):					
3	ساهمت الاتفاقيات في تقليل زمن انتظار الشحنات في المنافذ الحدودية.					
4	تحسنت سرعة الاستجابة لطلبات العملاء الدوليين نتيجة سهولة الإجراءات.					
ج	محور الموثوقية والمرونة (Reliability):					

					أصبحت سلاسل الإمداد أكثر استقراراً وقدرة على التنبؤ بمواعيد وصول الشحنات.	5
					تعززت مرونة الشركة في اختيار موردين دوليين من دول ترتبط باتفاقيات حرة.	6

شكر وتقدير

نشكركم على وقتكم ومساهمتم القيمة في هذا البحث العلمي. نؤكد لكم أن كافة البيانات ستُعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

Mid–Ocean University

College of Administration



Department / Specialization:

Master of Business Administration (MBA)

Research Title:

The Role of Free Trade Agreements in Enhancing the Efficiency of Supply Chain
Management for the Industrial Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by the Student:

Nouf Waleed Al–Hulayel

Supervised by:

Dr. Al–Faisal Abdulhamid Mohammed

Dafaiz Ali Al–Jarad

Academic Year:

٢٠٢٦