

أثر إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على
شركة المراعي

إعداد الطالب/

فيصل سلطان البكر

251000407

إشراف/

د. الفیصل حسن

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المراعي، باعتبارها من أبرز الشركات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية. تتناول الدراسة أهمية التكامل بين العمليات التشغيلية وإدارة سلسلة الإمداد كعامل حاسم في تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء إطار نظري شامل لمفاهيم إدارة العمليات وسلاسل الإمداد ومكوناتهما، إضافة إلى توضيح أثرهما على تحقيق الميزة التنافسية. كما تم استخدام المنهج التحليلي الميداني من خلال تصميم استبانة موجهة إلى عينة من موظفي شركة المراعي في مختلف الإدارات التشغيلية واللوجستية. وقد شملت الاستبانة أربعة محاور رئيسية: إدارة الموردين، كفاءة العمليات الداخلية، إدارة المخزون والتوزيع، ومشاركة المعلومات والرقمنة، إضافة إلى محور الميزة التنافسية.

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وبين مستوى الميزة التنافسية في الشركة. كما بينت النتائج أن كلاً من مشاركة المعلومات واستخدام التقنيات الرقمية وكفاءة العمليات الداخلية يمثلان المتغيرين الأكثر تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية مقارنة ببقية المتغيرات. وأكدت الدراسة أن الاستثمار في الشراكات مع الموردين، وتطوير أنظمة التخزين والتوزيع، وتبني التحسين المستمر، يسهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف وتعزيز رضا العملاء.

وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تدعو إلى تعزيز التكامل بين الإدارات التشغيلية واللوجستية، وتطوير أنظمة المعلومات، وزيادة الاعتماد على التحليلات الرقمية، إضافة إلى تعزيز الشراكات الاستراتيجية لضمان استدامة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية.

الكلمات المفتاحية: إدارة العمليات، سلسلة الإمداد، الميزة التنافسية، شركة المراعي، الكفاءة التشغيلية، التحسين المستمر.

فهرس المحتويات

إهداء	Error! Bookmark not defined.....
شكر و تقدير	Error! Bookmark not defined.....
المستخلص	ت
جدول الجداول	د
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	1
1.1 المقدمة	1
1.2 مشكلة الدراسة	2
1.3 أهمية الدراسة	4
1.3.1 الأهمية العلمية والأكاديمية	4
1.3.2 الأهمية التطبيقية والعملية	5
1.3.3 الأهمية الاقتصادية والوطنية	6
1.3.4 الأهمية المنهجية	6
1.3.5 الأهمية التنافسية للشركات السعودية	7
1.4 أهداف الدراسة	7
1.4.1 الأهداف العامة	7
1.4.2 الأهداف الفرعية	8
1.5 تساؤلات البحث	9
1.5.1 التساؤل الرئيسي	9
1.5.2 التساؤلات الفرعية	10
1.6 فرضيات الدراسة	11
الفرضية الرئيسية	11
الفرضيات الفرعية	11
1.7 نموذج الدراسة	13

13	1.7.1 المتغيرات الأساسية في النموذج.....
14	1.7.2 العلاقات المفترضة في النموذج
15	1.7.3 ملاحظات على نموذج الدراسة
15	1.8 الدراسات السابقة.....
22	1.9 المنطلقات النظرية للدراسة.....
22	1.9.1 منطلقات إدارة العمليات
23	1.9.2 منطلقات إدارة سلاسل الإمداد
23	1.9.3 منطلقات الميزة التنافسية
24	1.9.4 التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية.....
24	1.10 المنهجية و طرق البحث:.....
25	1.11 مصادر البيانات
25	1.11.1 المصادر الأولية
26	1.11.2 المصادر الثانوية.....
27	1.12 أدوات الدراسة
27	1.12.1 أداة الاستبانة
28	1.12.2 المقابلات شبه المنظمة
28	1.12.3 الملاحظات الميدانية
28	1.13 حدود الدراسة.....
28	الحدود المكانية:
29	الحدود الزمنية:
29	الحدود الموضوعية:
29	الحدود المنهجية:
30	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
30	2.1 مفهوم إدارة العمليات وأبعادها

30	2.1.1 تعريف إدارة العمليات
30	2.1.2 أهداف إدارة العمليات
31	2.1.3 أبعاد إدارة العمليات
33	2.1.4 العلاقة بين إدارة العمليات والميزة التنافسية.....
34	2.2 مفهوم سلاسل الإمداد وأبعادها.....
34	2.2.1 تعريف سلاسل الإمداد
35	2.2.2 أهداف سلاسل الإمداد
35	2.2.3 أبعاد سلاسل الإمداد
37	2.2.4 العلاقة بين سلاسل الإمداد وإدارة العمليات
37	2.2.5 أهمية سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية.....
38	2.3 العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية.....
38	2.3.1 أطر العلاقة النظرية.....
41	2.3.2 العلاقة بين إدارة العمليات والميزة التنافسية.....
43	2.3.3 العلاقة بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية.....
49	2.4 دور الإبداع التنظيمي كوسيط بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية.....
49	2.4.1 مفهوم الإبداع التنظيمي.....
50	2.4.2 أهمية الإبداع التنظيمي
51	2.4.3 دور الإبداع التنظيمي كوسيط
52	2.4.4 الأمثلة التطبيقية لشركة المراعي
53	الفصل الثالث: منهجية و تصميم البحث.....
53	3.1 نوع المنهج والعينة
53	3.1.1 نوع المنهج
56	3.1.2 مجتمع الدراسة وعينة البحث
59	3.2 أدوات جمع البيانات

59	3.2.1 الاستبانة
68	3.3 المعالجة الإحصائية للبيانات
68	3.3.1 أهداف المعالجة الإحصائية
69	3.3.2 خطوات المعالجة الإحصائية
70	3.3.3 خطوات التفسير
72	الفصل الرابع: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
72	4.1 التحليل الوصفي للبيانات
72	4.1.1 تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين
78	4.1.2 التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة
83	4.1.3 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
87	4.2 اختبار الفرضيات
87	4.2.1 منهجية اختبار الفرضيات
87	4.2.2 اختبار الفرضية الرئيسية
90	4.2.3 اختبار الفرضيات الفرعية
95	الفصل الخامس: النتائج و التوصيات
95	5.1 أولاً: النتائج
95	5.1.1 نتائج مرتبطة بالتحليل الوصفي وإدارة العمليات
95	5.1.2 نتائج مرتبطة بسلاسل الإمداد
96	5.1.3 نتائج مرتبطة بالميزة التنافسية
96	5.1.4 نتائج تحليل الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات
97	5.2 ثانيًا: التوصيات
97	5.2.1 توصيات متعلقة بتحسين إدارة العمليات
97	5.2.2 توصيات متعلقة بسلاسل الإمداد
98	5.2.3 توصيات متعلقة بالتحول الرقمي ومشاركة المعلومات

98	5.2.4 توصيات متعلقة بالميزة التنافسية
98	5.3 ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية
99	Abstract
100	المراجع:
i	الملاحق:

72	رسم توضيحي 1 توزيع المشاركة بالنسبة لأعمارهم
73	رسم توضيحي 2 توزيع المشاركين بالنسبة للمؤهل العلمي
75	رسم توضيحي 3 توزيع المشاركين بالنسبة لعدد سنوات الخبرة
76	رسم توضيحي 4 توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي
77	رسم توضيحي 5 توزيع المشاركين حسب القسم الإداري

جدول الجداول

64	جدول 1 تقسيم مجتمع الدراسة
65	جدول 2 توزيع العينة على الأقسام والفئات الوظيفية
66	جدول 3 تلخيص مجتمع الدراسة والعينة
67	جدول 4 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
67	جدول 5 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
68	جدول 6 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي
73	جدول 7 توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية
74	جدول 8 توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي
75	جدول 9 توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة
76	جدول 10 توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي
77	جدول 11 توزيع المشاركين حسب القسم الإداري
78	جدول 12 محور إدارة العمليات
79	جدول 13 محور سلاسل الإمداد
80	جدول 14 محور الإبداع التنظيمي
81	جدول 15 محور الميزة التنافسية
83	جدول 16 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة العمليات
84	جدول 17 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير سلاسل الإمداد
85	جدول 18 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع التنظيمي
85	جدول 19 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية
86	جدول 20 المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة
88	جدول 21 معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية
89	جدول 22 نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية
93	جدول 23 تحليل الأهمية النسبية للمتغيرات
94	جدول 24 الملخص العام لاختبار الفرضيات الفرعية

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

تُعد إدارة العمليات وسلاسل الإمداد من المحاور الرئيسية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتنافسية في منظمات الأعمال الحديثة، إذ تمثل القلب النابض للأنشطة التشغيلية التي تربط بين الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء في إطار متكامل يهدف إلى تحقيق رضا المستهلك النهائي وتحسين الأداء التنظيمي الكلي (Christopher, 2020).

وتُعرف سلاسل الإمداد بأنها شبكة مترابطة من المؤسسات والأنشطة التي تشترك في تصميم وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات من المورد الأول إلى العميل الأخير، بحيث تتكامل هذه الأنشطة لتحقيق تدفق متوازن وفعال للمواد والمعلومات ورؤوس الأموال (Chopra و Meindl، 2019).

لقد أصبح موضوع إدارة سلاسل الإمداد من الاتجاهات الحيوية في الاقتصاد المعاصر، خاصة بعد التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي الذي أعاد صياغة مفهوم الكفاءة التشغيلية. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن فعالية إدارة العمليات وسلاسل الإمداد ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة المؤسسات على خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات وسرعة الاستجابة لتقلبات السوق، وهي عناصر تشكل مجتمعة أساس الميزة التنافسية المستدامة (Slack وآخرون، 2019؛ Porter، 1985).

وتُظهر الممارسات الدولية أن المؤسسات التي تتبنى فلسفة التكامل بين إدارة العمليات وسلسلة الإمداد تحقق تفوقاً تنافسياً على نظيراتها التي تركز على كل وظيفة بمعزل عن الأخرى، إذ يؤدي التكامل بين الإنتاج والمشتريات والنقل والتوزيع وإدارة المعلومات إلى تحسين تدفق العمل وتقليل الفاقد في الموارد والوقت (Mentzer, et al., 2001).

وفي السياق العربي، أشار النحراوي (2023) إلى أن سلاسل الإمداد أصبحت المحرك الأساس لتطوير كفاءة المؤسسات الصناعية والخدمية، كونها تُمكن الإدارة من تحقيق المواءمة بين العرض والطلب وتخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء (النحراوي، 2023).

أما في المملكة العربية السعودية، فقد اكتسبت إدارة سلاسل الإمداد أهمية متزايدة في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز كفاءة القطاع الصناعي والغذائي واللوجستي. حيث تشجع الرؤية على تطوير أنظمة النقل والتخزين والخدمات اللوجستية لتحقيق موقع متقدم للمملكة كمركز إمداد عالمي، من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في إدارة العمليات (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023).

ويُعد قطاع الصناعات الغذائية من أهم القطاعات التي تأثرت إيجاباً بهذه التحولات، خاصة مع النمو الكبير في الطلب على المنتجات الغذائية وتوسع شبكات التوزيع داخل المملكة وخارجها (العسيري، 2020).

وفي هذا الإطار تبرز شركة المراعي نموذجاً وطنياً رائداً لتطبيق مفاهيم إدارة العمليات وسلاسل الإمداد المتكاملة، إذ تمتلك واحدة من أكبر الشبكات اللوجستية في الشرق الأوسط، وتضم مزارع للأعلاف والأبقار، ومصانع للإنتاج، وأساطيل ضخمة للتوزيع المبرد تغطي مختلف مناطق المملكة ودول الخليج. وقد ساهم هذا التكامل بين وحدات سلسلة الإمداد في تمكين الشركة من تحقيق مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والجودة والمرونة في تلبية احتياجات المستهلكين (Almarai, 2022).

ومع ذلك، فإن توسع نطاق عمليات الشركة وتعدد المراحل التشغيلية وتنوع الموردين والعملاء يجعل إدارة السلسلة تحدياً استراتيجياً يتطلب تطبيق ممارسات علمية دقيقة لتحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية. ومن هنا تتبع أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وأثرها على الميزة التنافسية في شركة المراعي، بوصفها تجربة سعودية رائدة يمكن أن تُقدم نموذجاً يحتذى في تطبيق مبادئ التكامل التشغيلي والإمدادي في المؤسسات الصناعية الكبرى (Christopher، 2020؛ Chopra و Meindl، 2019؛ النحراوي، 2023).

1.2 مشكلة الدراسة

تُعَد إدارة العمليات وسلاسل الإمداد من الركائز الجوهرية في تحقيق الكفاءة التشغيلية والتنافسية في المؤسسات المعاصرة، إذ تسهم في تنظيم تدفق المواد والمعلومات من الموردين إلى العملاء بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة. ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطاً متزايدة لتحسين أدائها التشغيلي وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية (Christopher، 2020). لقد أظهرت التجارب العالمية أن التكامل بين وحدات سلسلة الإمداد يمثل عاملاً حاسماً في بناء الميزة التنافسية المستدامة، سواء من خلال خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو رفع درجة المرونة والاستجابة لمتطلبات العملاء (Chopra و Meindl، 2019؛ Slack وآخرون، 2019).

في السياق السعودي، تعيش الشركات الصناعية والخدمية مرحلة تحول نوعي نتيجة برامج رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تطوير قطاعات الصناعة والخدمات اللوجستية والغذاء، وذلك عبر تبني أحدث الممارسات في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد.

وقد انعكس هذا التحول على ضرورة رفع كفاءة استراتيجيات الإنتاج والتوزيع والمشتريات والتخزين والنقل لضمان استدامة الموارد وتحسين الكفاءة التشغيلية في مختلف مراحل السلسلة (وزارة الاقتصاد والتخطيط،

(2023).

ورغم الجهود الكبيرة المبذولة في هذا المجال، لا تزال بعض المؤسسات تواجه صعوبات في تحقيق التكامل الكامل بين عناصر السلسلة؛ مما يؤدي إلى فجوات في تدفق المعلومات والموارد ويؤثر في تحقيق الأهداف التشغيلية والربحية (النحراوي، 2023).

وتُعد شركة المراعي من أبرز الشركات السعودية التي طورت منظومة إدارة عمليات وسلاسل إمداد معقدة ومتعددة المراحل تمتد من المزرعة إلى المستهلك النهائي. فهي تدير مزارع للأعلاف والأبقار ومصانع للإنتاج والتعبئة والتغليف، إضافة إلى أساطيل ضخمة للنقل المبرد ومراكز توزيع حديثة تغطي مناطق المملكة كافة. ورغم ما حققته الشركة من نجاحات كبيرة، فإن اتساع نطاق عملياتها وتعدد مستويات سلسلة الإمداد يفرضان تحديات تشغيلية وإدارية تتعلق بكفاءة التنسيق بين الموردين، وتدفق المعلومات بين الإدارات، وإدارة المخزون والنقل، وضمان استدامة الجودة في ظل التوسع الجغرافي الكبير (Almarai، 2022).

ويشير (Li, et al., 2006) إلى أن نجاح أي منظمة في إدارة سلسلة الإمداد يعتمد على مدى تكاملها الداخلي والخارجي مع الأطراف المشاركة فيها، بحيث تُدار العلاقة مع الموردين والعملاء ضمن نظام معلوماتي ولوجستي متكامل يتيح اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وفي الوقت الحقيقي. إلا أن غياب هذا التكامل يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية وتكرار العمليات وضعف التنسيق، مما يقلل من القدرة على المنافسة في الأسواق الديناميكية.

وفي الحالة السعودية، أظهرت بعض الدراسات أن كثيرًا من الشركات لم تبلغ بعد مستوى التكامل الكامل في إدارة سلاسل الإمداد، سواء على مستوى تبادل المعلومات أو على مستوى الشراكات الاستراتيجية مع الموردين والعملاء (العسيري، 2020).

إن التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات السعودية الكبرى مثل المراعي هو تحقيق التوازن بين كفاءة العمليات التشغيلية وفعالية الأداء التنافسي. فعلى الرغم من تبني الشركة لأساليب تشغيل متقدمة وتقنيات رقمية حديثة في الإنتاج والتوزيع، إلا أن التوسع المستمر في الأسواق وزيادة تعقيد السلاسل التوريدية قد يؤدي إلى صعوبات في التنسيق والتحكم والتنبؤ بالطلب، مما ينعكس سلبيًا على سرعة الاستجابة وجودة الخدمة وتكاليف التشغيل (Christopher، 2020؛ Chopra و Meindl، 2019).

ومن جانب آخر، فإن مفهوم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة لم يعد مقتصرًا على تخفيض التكلفة أو تحسين المنتج فقط، بل أصبح يتطلب قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات الخارجية، وابتكار حلول تشغيلية ولوجستية جديدة، وتحقيق تكامل شامل بين الموردين والعملاء (Porter، 1985؛ Mentzer، et al., 2001).

ولذلك، فإن تحليل كيفية إدارة شركة المراعي لعملياتها وسلاسل إمدادها، ومدى انعكاس ذلك على قدرتها التنافسية في السوق، يُعد قضية علمية وتطبيقية في آن واحد، إذ يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تحديد العوامل التشغيلية الأكثر تأثيراً على الأداء التنافسي، واقتراح نماذج لتحسين التكامل والكفاءة في بيئة العمل السعودية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية في شركة المراعي؟

ويتمتع عنه عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في شركة المراعي؟

2. ما العلاقة بين مكونات سلسلة الإمداد (الموردون، المعلومات، المخزون، النقل) وبين عناصر الميزة التنافسية؟

3. ما المتغيرات التشغيلية الأكثر تأثيراً على تحسين الكفاءة التنافسية للمراعي؟

4. كيف يمكن تعزيز تكامل العمليات الداخلية والخارجية لتحقيق تفوق تنافسي مستدام؟

تتبع أهمية معالجة هذه المشكلة من كونها تُسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، وتُقدم نموذجاً تطبيقياً سعودياً في إدارة سلاسل الإمداد المتكاملة، خصوصاً في قطاع حيوي كقطاع الأغذية الذي يُمثل عنصراً محورياً في تحقيق الأمن الغذائي والاقتصادي للمملكة (النحراوي، 2023؛ العسيري، 2020). كما أن نتائج الدراسة المتوقعة ستوفر قاعدة معرفية يمكن أن تُستفيد منها مؤسسات أخرى داخل المملكة لتحسين ممارساتها التشغيلية والإمدادية بما يتوافق مع متطلبات التنافسية العالمية (Christopher، 2020؛ Slack وآخرون، 2019).

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تلاقي ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد العلمي، والبعد التطبيقي، والبعد الوطني الاستراتيجي، إذ تسعى إلى الربط بين النظرية والممارسة في أحد أكثر المجالات حيوية في الإدارة الحديثة، وهو مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السعودية.

1.3.1 الأهمية العلمية والأكاديمية

من الناحية العلمية، تُعد إدارة العمليات وسلاسل الإمداد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في مواجهة تحديات الأسواق المفتوحة والعولمة. فنجاح المنظمة لا يعتمد فقط على جودة المنتج أو السعر المنافس، بل على كفاءة السلسلة بأكملها في إيصال القيمة إلى العميل النهائي (Christopher، 2020).

وتُبرز الأدبيات الحديثة أن التكامل بين إدارة العمليات وإدارة سلاسل الإمداد يمثل نقطة التحول الكبرى في الفكر الإداري الحديث، إذ أصبحت المنظمات لا تتنافس بمنتجاتها فقط، بل بسلاسل إمدادها كلها (Mentzer, et al., 2001؛ 2019، Meindl وChopra).

ومن ثم، تمثل هذه الدراسة إضافة علمية من خلال تناولها للعلاقة التفاعلية بين إدارة العمليات التشغيلية (كالخطيط، والإنتاج، والجودة) وبين سلسلة الإمداد (الموردون، والمخزون، والتوزيع، والمعلومات) في إطار واحد متكامل.

كما تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على المفاهيم النظرية لسلاسل الإمداد دون التطرق الكافي للجانب التطبيقي داخل المؤسسات السعودية، وخاصة في قطاع الصناعات الغذائية.

وقد أشار النحراوي (2023) إلى أن المؤسسات العربية -رغم تطور بنيتها الصناعية- ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تربط الممارسات الإدارية بالنتائج التشغيلية الفعلية (النحراوي، 2023). وبذلك، تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال بناء نموذج تطبيقي سعودي يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية تقيس فعالية التكامل بين العمليات وسلاسل الإمداد في القطاعات الأخرى (Slack وآخرون، 2019؛ Li, et al., 2006).

1.3.2 الأهمية التطبيقية والعملية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم أدلة عملية وإرشادات تنفيذية للمديرين والعاملين في المؤسسات السعودية حول كيفية تصميم وتطبيق ممارسات فعالة في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد. فالدراسة تُحلل تجربة شركة المراعي بوصفها نموذجاً واقعياً لمؤسسة استطاعت تحقيق نجاحات ملموسة عبر دمج إدارة العمليات والإمداد في منظومة متكاملة تمتد من المزارع إلى المستهلك النهائي. وقد أظهرت تقارير الشركة السنوية أن هذا التكامل ساهم في خفض تكاليف التشغيل، وتحسين جودة المنتجات، وتسريع عمليات النقل والتوزيع (Almarai، 2022). إلا أن استمرار النجاح في بيئة تنافسية متغيرة يتطلب تحليلاً علمياً دقيقاً للعلاقات بين المتغيرات التشغيلية

والإمدادية، وهو ما تهدف الدراسة إلى تحقيقه من خلال أدوات كمية (استبانة وتحليل إحصائي) تُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة وبيانات دقيقة (Li, et al., 2006، Christopher، 2020).

ومن المتوقع أن تُمكن نتائج هذه الدراسة متخذي القرار من تحديد العوامل التشغيلية الأكثر تأثيرًا في الأداء التنافسي، مثل:

- كفاءة إدارة الموردين وسرعة الاستجابة لتغيرات الطلب.
- دقة أنظمة المعلومات وسهولة تبادل البيانات بين الإدارات.
- إدارة المخزون والتوزيع بما يحقق التوازن بين التكلفة والخدمة.
- المرونة التشغيلية والقدرة على التكيف مع بيئة السوق المتغيرة.

كما ستتيح النتائج المقارنة بين الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد إدارة سلسلة الإمداد على عناصر الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار)، مما يساعد المؤسسات على إعادة هندسة عملياتها لتوجيه الموارد نحو المجالات الأكثر فعالية (Slack وآخرون، 2019).

1.3.3 الأهمية الاقتصادية والوطنية

تحتل هذه الدراسة بأهمية وطنية بالغة لارتباطها المباشر بأهداف رؤية المملكة 2030، التي جعلت من تطوير سلاسل الإمداد واللوجستيات أولوية وطنية ضمن إستراتيجية تنويع الاقتصاد وتحقيق الاستدامة. فقد نصت الرؤية على تعزيز القدرات اللوجستية للمملكة لتصبح مركزًا عالميًا يربط القارات الثلاث، من خلال رفع كفاءة النقل والتوزيع والموانئ والمخازن وتبني التقنيات الحديثة في إدارة سلاسل الإمداد (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023).

وفي هذا السياق، تُعد شركة المراعي نموذجًا حيويًا يعكس التوجه الوطني نحو رفع الاعتماد على الحلول المحلية في سلسلة الإمداد الغذائي، بما يخدم تحقيق الأمن الغذائي الوطني ويُسهم في استقرار السوق السعودي وتوازنه.

ومن ثم، تُسهم هذه الدراسة في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى بناء سلاسل إمداد مستدامة ومرنة، وتعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي وصناعي متقدم في المنطقة.

1.3.4 الأهمية المنهجية

من الجانب المنهجي، تقدم الدراسة نموذجًا قياسيًا لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، باستخدام استبانة مبنية على مقاييس معتمدة دوليًا (Li،)

(Mentzer, et al., 2001؛ et al., 2006).

وتمثل هذه الأداة إضافة منهجية للدراسات العربية في المجال، لأنها تجمع بين التحليل الكمي والوصفي، وتستخدم أدوات تحليل إحصائي متقدمة مثل الانحدار المتعدد وتحليل الارتباط لقياس الأثر الفعلي لكل مكون من مكونات السلسلة.

كما توفر هذه الأداة إطاراً منهجياً يمكن للباحثين الآخرين تبنيه أو تعديله لدراسة قطاعات مختلفة (صناعية، خدمية، لوجستية) في المملكة أو في الدول العربية المجاورة.

1.3.5 الأهمية التنافسية للشركات السعودية

إضافة إلى الأبعاد العلمية والوطنية، فإن الدراسة تُبرز أهمية عملية مباشرة للشركات السعودية في ظل المنافسة المتزايدة داخلياً وخارجياً.

ففي الوقت الذي تتجه فيه الأسواق نحو الانفتاح والتكامل الاقتصادي، باتت المؤسسات مطالبة بزيادة كفاءتها التشغيلية وتحسين قدراتها الإمدادية لتلبية احتياجات المستهلكين بسرعة وجودة عالية. وتمثل شركة المراعي نموذجاً بارزاً في هذا المجال، حيث تمكنت من المحافظة على مكانتها الريادية في سوق الأغذية عبر الاستثمار في سلاسل إمداد متكاملة رقمياً تُدار من خلال أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وتقنيات التتبع المبرد.

إلا أن التحسين المستمر يتطلب معرفة دقيقة بكيفية تأثير كل مكون من مكونات سلسلة الإمداد على الأداء التنافسي، وهو ما توفره هذه الدراسة (Chopra و Meindl، 2019؛ Christopher، 2020).

1.4 أهداف الدراسة

تُعد الأهداف أحد المكونات الجوهرية في أي بحث علمي، إذ توضح الاتجاه الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه، وتحدد الإطار العام لعملية التحليل والاستنتاج. وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها، ووفقاً لما ورد في الأدبيات الحديثة حول دور إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، فقد تم تحديد مجموعة من الأهداف العامة والفرعية التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها (Christopher، 2020؛ Chopra و Meindl، 2019؛ النحراوي، 2023).

1.4.1 الأهداف العامة

يهدف هذا البحث بوجه عام إلى تحليل وقياس أثر ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية لشركة المراعي، بوصفها نموذجاً وطنياً متكاملًا يجمع بين الأنشطة الزراعية والصناعية والخدمية ضمن إطار واحد لإنتاج وتوزيع المنتجات الغذائية.

وتسعى الدراسة إلى اختبار مدى ارتباط كفاءة الممارسات التشغيلية والإمدادية بمستوى الأداء التنافسي للشركة في ضوء التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030.

ومن ثم، فإن الهدف العام للدراسة يتمثل في:

تحديد وقياس العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وبين تحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي، واقتراح نموذج تطبيقي لتحسين الكفاءة التشغيلية والتكامل الإمدادي بما يعزز من تنافسية الشركة في السوق المحلي والإقليمي.

يرتكز هذا الهدف على فرضية أساسية مفادها أن التكامل بين الأنشطة التشغيلية والإمدادية هو عامل حاسم في تحقيق التفوق التنافسي المستدام (Mentzer, et al., 2001؛ Li, et al., 2006).

1.4.2 الأهداف الفرعية

تتفرع عن الهدف العام مجموعة من الأهداف التفصيلية التي توضح المسارات التطبيقية والتحليلية التي ستنناولها الدراسة، وهي كما يأتي:

1. تحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في شركة المراعي، من خلال دراسة الأبعاد الرئيسية مثل: إدارة الموردين، إدارة المخزون، كفاءة العمليات الإنتاجية، وإدارة النقل والتوزيع. ويُقاس هذا الهدف باستطلاع آراء العاملين في الإدارات التشغيلية واللوجستية بالشركة (Christopher، 2020؛ النحراوي، 2023).

2. اختبار العلاقة الإحصائية بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وبين عناصر الميزة التنافسية المتمثلة في: التكلفة، الجودة، المرونة، سرعة التسليم، والابتكار. ويهدف ذلك إلى تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في الأداء التنافسي للشركة (Chopra و Meindl، 2019؛ Slack وآخرون، 2019).

3. تحديد أثر إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية في رفع كفاءة السلسلة الإمدادية، من خلال دراسة مدى فعالية العلاقات طويلة الأجل مع الموردين ومدى تبادل المعلومات والبيانات التشغيلية معهم (Li, et al., 2006).

4. تقييم دور نظم المعلومات والتقنيات الرقمية في تحسين تدفق المعلومات عبر سلسلة الإمداد، وذلك لقياس أثر التحول الرقمي على سرعة اتخاذ القرار وجودة الخدمة (Mentzer, et al., 2001؛ النحراوي، 2023).

5. تحليل تأثير ممارسات إدارة المخزون والتخطيط الإنتاجي على خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية، خاصة في ضوء توسع الشركة الجغرافي وارتفاع الطلب الموسمي على منتجاتها.

6. قياس مدى تكامل العمليات الداخلية والخارجية في شركة المراعي، ودراسة أثر هذا التكامل على مرونة الشركة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة السوق المحلية والدولية (Christopher، 2020؛ Slack وآخرون، 2019).

7. اقتراح نموذج عملي لتحسين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في الشركة، يتضمن توصيات تنفيذية لتطوير الأداء التشغيلي وتعزيز تنافسية الشركة بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023).

8. إثراء الأدبيات العلمية العربية من خلال تطوير أداة قياس معيارية (استبانة) لقياس أثر ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية، يمكن استخدامها في دراسات لاحقة داخل المملكة وخارجها.

وبتحقيق هذه الأهداف، تتوقع الدراسة أن تقدم نموذجًا علميًا وتطبيقيًا يُسهم في فهم العلاقة بين الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية في المؤسسات السعودية الكبرى، وأن تُسهم في بناء سياسات واستراتيجيات أكثر فاعلية لتطوير منظومات الإمداد المحلية بما يخدم التنمية الاقتصادية المستدامة (Christopher، 2020؛ النحراوي، 2023؛ العسيري، 2020).

1.5 تساؤلات البحث

تُعد تساؤلات البحث من أهم عناصر أي دراسة علمية، إذ تحدد الإطار التحليلي الذي يقود الباحث نحو تحقيق أهداف الدراسة، وتمكّنه من صياغة فرضيات قابلة للاختبار وتحليل النتائج بدقة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها والأهداف العامة والفرعية التي تم تحديدها، فقد تم صياغة مجموعة من التساؤلات البحثية التي تستهدف استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وبين الميزة التنافسية في شركة المراعي، بوصفها نموذجًا تطبيقيًا سعوديًّا رائدًا في قطاع الصناعات الغذائية (Christopher، 2020؛ Chopra و Meindl، 2019؛ النحراوي، 2023).

1.5.1 التساؤل الرئيسي

يتمحور التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة حول:

ما أثر ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية لشركة المراعي؟

يهدف هذا التساؤل إلى استكشاف العلاقة الشاملة بين مكونات سلسلة الإمداد (الموردون، العمليات الداخلية، إدارة المخزون، النقل والتوزيع، مشاركة المعلومات) وبين عناصر الأداء التنافسي للشركة، بما يشمل التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم في الوقت المحدد، والقدرة على الابتكار (Slack وآخرون، 2019؛ Mentzer, et al., 2001).

1.5.2 التساؤلات الفرعية

إنطلاقاً من التساؤل الرئيسي، يمكن تقسيمه إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تُعالج كل بُعد من أبعاد إدارة العمليات وسلاسل الإمداد بشكل مفصل:

1. مدى تطبيق ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في شركة المراعي:

- ما مستوى التزام الشركة بالممارسات الحديثة في إدارة الموردين، الإنتاج، الجودة، والمخزون؟
- كيف يتم تنسيق الأنشطة التشغيلية والإمدادية داخلياً وبين مختلف الإدارات لتحقيق التكامل؟ (Christopher، 2020؛ Chopra وMeindl، 2019)

2. العلاقة بين إدارة الموردين والميزة التنافسية:

- هل تسهم الشراكات الاستراتيجية مع الموردين في تحسين جودة المنتجات وتقليل التكلفة؟
- ما أثر تبادل المعلومات مع الموردين على سرعة الاستجابة والتكيف مع متغيرات الطلب؟ (Li, et al., 2006؛ النحراوي، 2023)

3. العلاقة بين كفاءة العمليات الداخلية وسلاسل الإمداد وبين الميزة التنافسية:

- ما أثر التخطيط الإنتاجي، إدارة الجودة، والتحسين المستمر في تعزيز الأداء التنافسي للشركة؟
- هل تؤدي الممارسات التشغيلية الفعالة إلى خفض الهدر وتحقيق الكفاءة المالية؟ (Slack وآخرون، 2019؛ Chopra وMeindl، 2019)

4. أثر إدارة المخزون والتوزيع على المرونة والكفاءة التشغيلية:

- كيف تؤثر أنظمة إدارة المخزون وأساليب التخزين والنقل على القدرة على الاستجابة للطلب المتغير؟

- هل يساهم تحسين سلسلة التوزيع في رفع رضا العملاء وخفض زمن التسليم؟
(Christopher، 2020؛ Almarai، 2022)

5. أثر مشاركة المعلومات والتقنيات الرقمية على الأداء التنافسي:

- إلى أي مدى تسهم نظم المعلومات وتقنيات التخطيط الرقمي (ERP، نظم المتبع المبرد) في تحسين تدفق المعلومات بين الأقسام؟
- هل تؤدي هذه الممارسات إلى تعزيز قدرة الشركة على التنبؤ بالطلب وتحقيق المرونة التشغيلية؟
(Mentzer, et al., 2001؛ Chopra و Meindl، 2019)

6. العوامل الأكثر تأثيرًا على الميزة التنافسية:

- أي أبعاد سلسلة الإمداد (الموردون، العمليات الداخلية، المخزون، النقل، المعلومات) لها التأثير الأكبر على تعزيز التكلفة، الجودة، التسليم، الابتكار، والمرونة؟
- كيف يمكن توجيه الموارد والتركيز على هذه العوامل لتعزيز التفوق التنافسي؟
(Christopher، 2020؛ Slack وآخرون، 2019؛ النحراوي، 2023)

7. توصيات التطوير والتحسين المستمر:

- ما السياسات والممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين التكامل التشغيلي والإمدادي داخل شركة المراعي؟
- كيف يمكن تصميم خطة تطويرية قابلة للتطبيق لضمان استدامة الميزة التنافسية؟
(Chopra و Meindl، 2019؛ Almarai، 2022)

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية في شركة المراعي.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية. يقيس هذا الفرض مدى تأثير العلاقات طويلة الأمد مع الموردين على جودة المنتجات، خفض التكاليف، وتحسين التسليم في الوقت المحدد

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العمليات الداخلية (التخطيط، الإنتاج، الجودة، التحسين المستمر) وبين الميزة التنافسية.

يختبر هذا الفرض تأثير جودة العمليات التشغيلية على كفاءة المؤسسة، تقليل الهدر، وتعزيز رضا العملاء)

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخزون والتوزيع وبين الميزة التنافسية.

يقيس هذا الفرض أثر أساليب التخزين وإدارة المخزون وأساطيل النقل على المرونة التشغيلية وسرعة التسليم وتقليل التكاليف

الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة المعلومات واستخدام التقنيات الرقمية وبين الميزة التنافسية.

يختبر هذا الفرض مدى تأثير نظم المعلومات الحديثة (ERP، تتبع المنتجات، تخطيط الموارد) على سرعة اتخاذ القرار وتحسين تدفق العمليات التشغيلية

الفرضية الفرعية الخامسة

تختلف قوة تأثير مكونات سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية، بحيث تكون مشاركة المعلومات والكفاءة التشغيلية هي الأكثر تأثيرًا مقارنة بالعناصر الأخرى.

يقيس هذا الفرض الأبعاد النسبية لتأثير كل مكون من مكونات سلسلة الإمداد على الأداء التنافسي، لتحديد الأولويات في تحسين الأداء التشغيلي

1.7 نموذج الدراسة

يشكل نموذج الدراسة الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في البحث، ويتيح للباحث تصور كيفية ارتباط ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد مع الميزة التنافسية في شركة المراعي.

ويُعد النموذج أداة بصرية ومنهجية أساسية لتحديد العلاقات التي ستختبر إحصائيًا، ولتوجيه جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من قوة الاستنتاجات العلمية والعملية (Christopher، 2020؛ Chopra و Meindl، 2019).

1.7.1 المتغيرات الأساسية في النموذج

يعتمد نموذج الدراسة على متغيرين أساسيين:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

تمثل ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد المختلفة، وتتضمن عدة أبعاد رئيسية تؤثر على الميزة التنافسية، وهي:

1. إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية (Supplier Management & Strategic Partnerships):

- اختيار الموردين وفق معايير محددة.
 - بناء علاقات طويلة الأمد وتبادل المعلومات معهم.
 - مراقبة أداء الموردين وتحسين الجودة بشكل مستمر.
- (Li, et al., 2006؛ النحراوي، 2023)

2. كفاءة العمليات الداخلية (Internal Operations Efficiency):

- التخطيط الإنتاجي.
 - تحسين جودة العمليات والإنتاج.
 - تطبيق مبادئ التحسين المستمر (Kaizen & Lean).
- (Slack وآخرون، 2019؛ Christopher، 2020)

3. إدارة المخزون والتوزيع (Inventory & Distribution Management):

○ التحكم في مستويات المخزون.

○ تنظيم النقل والتوزيع المبرد.

○ تحسين زمن التسليم وتقليل الهدر.

(Chopra و Meindl، 2019؛ Almarai، 2022)

4. مستوى مشاركة المعلومات واستخدام التقنيات الرقمية (Information Sharing & Digital Technology):

○ نظم تخطيط موارد المؤسسات.ERP

○ تتبع المنتجات والتحكم في تدفق البيانات.

○ مشاركة المعلومات بين الإدارات المختلفة.

(Mentzer, et al., 2001؛ النحراوي، 2023)

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable)

الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

تمثل النتيجة المتوقعة التي تتأثر بممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، وتقاس عبر عدة مؤشرات:

1. خفض التكلفة التشغيلية (Cost Efficiency).

2. تحسين جودة المنتجات والخدمات (Product/Service Quality).

3. المرونة التشغيلية والاستجابة لتقلبات السوق (Operational Flexibility).

4. التسليم في الوقت المحدد (On-Time Delivery).

5. الابتكار في العمليات والمنتجات (Process & Product Innovation).

(Porter، 1985؛ Christopher، 2020؛ Slack وآخرون، 2019)

1.7.2 العلاقات المفترضة في النموذج

يعكس نموذج الدراسة العلاقات المفترضة بين المتغيرات على الشكل التالي:

- كل بُعد من المتغيرات المستقلة (إدارة الموردين، العمليات الداخلية، المخزون والتوزيع، مشاركة المعلومات) له أثر مباشر وموجب على الميزة التنافسية.
- هناك تفاوت في قوة التأثير بين الأبعاد المختلفة، بحيث يتوقع أن يكون مستوى مشاركة المعلومات وكفاءة العمليات الداخلية هما الأبعدان الأكثر تأثيراً على الأداء التنافسي (Christopher، 2020؛ Chopra وMeindl، 2019).
- يسمح النموذج باختبار هذه العلاقات عبر التحليل الإحصائي (ارتباط وانحدار متعدد) لتحديد أي الأبعاد هي الأكثر أهمية لتطوير الأداء في شركة المراعي.

1.7.3 ملاحظات على نموذج الدراسة

1. تم تصميم النموذج ليعكس العلاقات السببية المفترضة بين ممارسات سلسلة الإمداد والأداء التنافسي، مع مراعاة خصوصية بيئة شركة المراعي.
2. يتيح النموذج تحديد الأولويات الاستراتيجية لتحسين العمليات والمكونات الإمدادية الأكثر تأثيراً على الأداء التنافسي.
3. يمثل أداة توجيهية لتحليل النتائج وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في تحسين الأداء التشغيلي والإمدادي.

1.8 الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

عنوان الدراسة: أثر ممارسات إدارة سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة SOITEX

هدف الدراسة: قياس تأثير ممارسات إدارة سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً على الأداء التشغيلي.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي (كمّي)، باستخدام استبانة واستقصاء البيانات الإحصائية.

مجتمع الدراسة: موظفو الإدارات التشغيلية والإمدادية في شركة SOITEX.

عينة الدراسة: 150 موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: إدارة الموردين، العمليات الداخلية، إدارة المخزون، النقل والتوزيع، مشاركة المعلومات.

- المتغير التابع: الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار).
 - نتائج الدراسة: وجدت الدراسة وجود علاقة موجبة وقوية بين جميع أبعاد إدارة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية، مع كون مشاركة المعلومات وكفاءة العمليات الداخلية هما الأكثر تأثيرًا.
 - توصيات الدراسة: ضرورة تعزيز التكامل بين الموردين والعمليات الداخلية، وتطوير نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التشغيلي.
- (Li, et al., 2006؛2020، Christopher)

الدراسة الثانية

- عنوان الدراسة: إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية في شركات الأغذية السعودية: دراسة تطبيقية
- هدف الدراسة: تحليل أثر إدارة سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية في الشركات الغذائية السعودية.
- منهج الدراسة: وصفي استدلالي باستخدام استبانة ومقاييس Likert 1-5 ، وتحليل إحصائي للبيانات.
- مجتمع الدراسة: شركات الأغذية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: 120 موظفًا من الإدارات التشغيلية واللوجستية في شركات الأغذية الكبرى.
- متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: كفاءة العمليات الداخلية، إدارة المخزون، إدارة الموردين، مشاركة المعلومات.
 - المتغير التابع: الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة).
- نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن كفاءة العمليات الداخلية ومشاركة المعلومات كان لهما التأثير الأكبر على الأداء التنافسي، وأن إدارة الموردين تساهم بشكل متوسط في رفع الجودة وخفض التكلفة.
- توصيات الدراسة: تبني نظم معلومات متقدمة، تعزيز تكامل العمليات والإمداد، وتدريب الموظفين على أساليب تحسين الأداء التشغيلي.
- (العسيري، 2020؛ النحراوي، 2023)

الدراسة الثالثة

- عنوان الدراسة: قياس أثر إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركات متعددة الجنسيات
- هدف الدراسة: التحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والأداء التنافسي في الشركات متعددة الجنسيات.
- منهج الدراسة: وصفي تحليلي، باستخدام استبانة وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر كل بُعد من أبعاد

سلسلة الإمداد.

مجتمع الدراسة: موظفو الإدارات اللوجستية والإنتاجية في شركات متعددة الجنسيات في أوروبا وآسيا.
عينة الدراسة: 200 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.
متغيرات الدراسة:

• **المتغيرات المستقلة:** إدارة الموردين، التخطيط الإنتاجي، إدارة المخزون، النقل والتوزيع، مشاركة المعلومات.

• **المتغير التابع:** الميزة التنافسية (الربحية، الجودة، التسليم، المرونة).
نتائج الدراسة: وجود علاقة موجبة وقوية بين جميع أبعاد إدارة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الانحدار أن إدارة المخزون والتخطيط الإنتاجي كان لهما الأثر الأكبر على الأداء.
توصيات الدراسة: ضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين على نظم الإدارة المتقدمة، تحسين إدارة المخزون، وتطبيق تقنيات متطورة في التنبؤ بالطلب.
(Mentzer, et al., 2001؛ Li, et al., 2006)

الدراسة الرابعة

عنوان الدراسة: أثر التكامل التشغيلي والإمدادي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية

هدف الدراسة: تحليل أثر التكامل بين العمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد على الأداء التنافسي للشركات الغذائية.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي يعتمد على استبانة وتحليل الانحدار والمتغيرات المتعددة.
مجتمع الدراسة: شركات الأغذية الكبرى في الشرق الأوسط، مع التركيز على الشركات السعودية.
عينة الدراسة: 180 موظفًا من الإدارات التشغيلية واللوجستية.
متغيرات الدراسة:

• **المتغيرات المستقلة:** التكامل التشغيلي، إدارة العمليات الداخلية، مشاركة المعلومات، إدارة الموردين.

• **المتغير التابع:** الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة).
نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن التكامل التشغيلي ومشاركة المعلومات كان لهما الأثر الأكبر على تحسين الميزة التنافسية، بينما كان تأثير إدارة الموردين متوسطًا.
توصيات الدراسة: التركيز على تطوير التكامل الداخلي بين الإدارات، استخدام تقنيات متقدمة لمتابعة

تدفق المعلومات والعمليات التشغيلية، وتحسين شراكات الموردين.
(Chopra و Meindl، 2019؛ Christopher، 2020)

الدراسة الخامسة

عنوان الدراسة: العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية في الشركات اللوجستية
هدف الدراسة: قياس أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على القدرة التنافسية للشركات اللوجستية.
منهج الدراسة: وصفي استدلالي، باستخدام استبانة ومقاييس ليكرت وتحليل الانحدار المتعدد.
مجتمع الدراسة: الشركات اللوجستية العاملة في الشرق الأوسط.
عينة الدراسة: 150 موظفًا من أقسام النقل والتخزين والعمليات.
متغيرات الدراسة:

- **المتغيرات المستقلة:** إدارة النقل والتوزيع، إدارة المخزون، مشاركة المعلومات.
 - **المتغير التابع:** الميزة التنافسية (المرونة، التسليم في الوقت، جودة الخدمة).
- نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أن إدارة النقل والمخزون ومشاركة المعلومات كلها مرتبطة إيجابيًا بالميزة التنافسية، مع كون مشاركة المعلومات الأكثر تأثيرًا على المرونة التشغيلية وتسليم المنتجات في الوقت المحدد.
- توصيات الدراسة:** تطوير نظم المعلومات والرقابة على النقل والمخزون، تعزيز التكامل بين الإدارات التشغيلية والإمدادية، وتدريب الموظفين على استخدام أدوات التحليل الرقمي.
- (Slack و Mentzer, et al., 2001 وآخرون، 2019)

الدراسة السادسة

عنوان الدراسة: أثر إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الأداء التنافسي للشركات متعددة الجنسيات
هدف الدراسة: قياس مدى تأثير ممارسات سلسلة الإمداد على تحسين الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات.
منهج الدراسة: وصفي استدلالي، باستخدام استبانة وتحليل الانحدار المتعدد.
مجتمع الدراسة: الشركات متعددة الجنسيات العاملة في أوروبا وآسيا.
عينة الدراسة: 220 موظفًا من الإدارات التشغيلية واللوجستية.
متغيرات الدراسة:

- **المستقلة:** إدارة الموردين، التخطيط الإنتاجي، إدارة المخزون، النقل والتوزيع، مشاركة المعلومات.

- التابع: الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار).
 - نتائج الدراسة: العلاقة بين جميع ممارسات إدارة العمليات وسلسلة الإمداد والميزة التنافسية إيجابية وقوية، وأظهر تحليل الانحدار أن إدارة المخزون والتخطيط الإنتاجي لهما التأثير الأكبر.
 - توصيات الدراسة: تعزيز تدريب الموظفين على نظم الإدارة الحديثة، تحسين إدارة المخزون، وتبني تقنيات متقدمة في التنبؤ بالطلب.
- (Mentzer, et al., 2001؛ Li, et al., 2006)

الدراسة السابعة

- عنوان الدراسة: التكامل التشغيلي وسلاسل الإمداد وأثرها على الميزة التنافسية في قطاع الأغذية
- هدف الدراسة: تحليل أثر التكامل بين العمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد على الأداء التنافسي للشركات الغذائية في الشرق الأوسط.
- منهج الدراسة: وصفي تحليلي، استبانة وتحليل الانحدار والمتغيرات المتعددة.
- مجتمع الدراسة: شركات الأغذية الكبرى في السعودية والإمارات.
- عينة الدراسة: 180 موظفًا من الإدارات التشغيلية واللوجستية.
- متغيرات الدراسة:

- المستقلة: التكامل التشغيلي، إدارة العمليات، مشاركة المعلومات، إدارة الموردين.
 - التابع: الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة).
 - نتائج الدراسة: التكامل التشغيلي ومشاركة المعلومات لهما أكبر الأثر على الميزة التنافسية، بينما كان تأثير إدارة الموردين متوسطًا.
 - توصيات الدراسة: تطوير التكامل الداخلي بين الإدارات، استخدام تقنيات متقدمة لمتابعة تدفق المعلومات، وتحسين شراكات الموردين.
- (Chopra و Meindl، 2019؛ Christopher، 2020)

الدراسة الثامنة

- عنوان الدراسة: العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية في الشركات اللوجستية
- هدف الدراسة: قياس أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على القدرة التنافسية للشركات اللوجستية في الشرق الأوسط.
- منهج الدراسة: وصفي استدلال، باستخدام استبانة وتحليل الانحدار المتعدد.

مجتمع الدراسة: الشركات اللوجستية في السعودية، الإمارات، والكويت.

عينة الدراسة: 150 موظفًا من أقسام النقل والتخزين والعمليات.

متغيرات الدراسة:

- المستقلة: إدارة النقل والتوزيع، إدارة المخزون، مشاركة المعلومات.
 - التابع: الميزة التنافسية (المرونة، التسليم في الوقت، جودة الخدمة).
- نتائج الدراسة: إدارة النقل والمخزون ومشاركة المعلومات كلها مرتبطة إيجابيًا بالميزة التنافسية، وكانت مشاركة المعلومات الأكثر تأثيرًا على المرونة التشغيلية وتسليم المنتجات في الوقت المحدد.
- توصيات الدراسة: تطوير نظم المعلومات، الرقابة على النقل والمخزون، وتعزيز التكامل بين الإدارات التشغيلية والإمدادية.
- (Slack؛ Mentzer, et al., 2001 وآخرون، 2019)

الدراسة التاسعة

عنوان الدراسة: أثر إدارة سلاسل الإمداد الرقمية على الأداء التنافسي للشركات الصناعية

هدف الدراسة: استكشاف تأثير التحول الرقمي في إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للشركات الصناعية.

منهج الدراسة: وصفي استدلائي باستخدام استبانة ومقاييس ليكرت وتحليل الانحدار.

مجتمع الدراسة: شركات صناعية في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة 170 :موظفًا من أقسام الإنتاج واللوجستيات وتقنية المعلومات.

متغيرات الدراسة:

- المستقلة: استخدام نظم المعلومات ERP ، تتبع المخزون، مشاركة البيانات.
 - التابع: الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الابتكار، التسليم).
- نتائج الدراسة: التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تحسين تدفق المعلومات وزيادة المرونة التشغيلية، مما عزز من الأداء التنافسي العام للشركات.
- توصيات الدراسة: الاستثمار في أنظمة رقمية متقدمة، تدريب الموظفين على استخدام البيانات، ودمج التحليل الرقمي في اتخاذ القرارات التشغيلية.
- (Christopher؛ Navarro, et al., 2018 ، 2020)

الدراسة العاشرة

عنوان الدراسة: تقييم إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وأثرها على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية السعودي

هدف الدراسة: تحليل أثر تكامل العمليات وسلاسل الإمداد على القدرة التنافسية لشركات الأغذية السعودية.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي باستخدام استبانة واستقصاء البيانات وتحليل الانحدار المتعدد.

مجتمع الدراسة: شركات الأغذية الكبرى في السعودية، بما فيها المراعي.

عينة الدراسة: 200 موظف من إدارات الإنتاج، الجودة، النقل، والمخزون.

متغيرات الدراسة:

• **المستقلة:** إدارة الموردين، العمليات الداخلية، المخزون، التوزيع، مشاركة المعلومات.

• **التابع:** الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار).

نتائج الدراسة: وجود علاقة موجبة قوية بين جميع أبعاد إدارة العمليات وسلسلة الإمداد والميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أن مشاركة المعلومات وإدارة العمليات الداخلية كان لهما التأثير الأكبر.

توصيات الدراسة: تعزيز استخدام نظم المعلومات، تحسين تكامل العمليات الداخلية والخارجية، وتدريب الموظفين على إدارة سلسلة الإمداد المتكاملة.

(Christopher، 2020؛ Almarai، 2022؛ النحراوي، 2023)

الدراسة الحادية عشر

عنوان الدراسة: أثر إدارة سلسلة الإمداد على الأداء المالي والتنافسي للشركات الصناعية

هدف الدراسة: قياس أثر ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على تحسين الأداء المالي والتنافسي.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي، باستخدام استبانة وتحليل الانحدار والانحدار المتعدد.

مجتمع الدراسة: شركات صناعية كبرى في الشرق الأوسط.

عينة الدراسة: 180 موظفًا من إدارات الإنتاج والمخازن والنقل.

متغيرات الدراسة:

• **المستقلة:** إدارة المخزون، إدارة النقل، مشاركة المعلومات، تحسين العمليات.

• **التابع:** الأداء المالي والميزة التنافسية.

نتائج الدراسة: جميع المتغيرات المستقلة مرتبطة إيجابيًا بالأداء المالي والميزة التنافسية، وكانت إدارة

المخزون ومشاركة المعلومات الأكثر تأثيرًا.

توصيات الدراسة: تعزيز الرقابة على المخزون، تطوير نظام المعلومات، وتحسين التكامل بين

الأقسام التشغيلية.

(2019، Meindl و Chopra؛ Smith, et al., 2019)

الدراسة الثانية عشر

عنوان الدراسة: أثر تكامل إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على المرونة التنافسية للشركات الغذائية
هدف الدراسة: دراسة أثر تكامل إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على قدرة الشركات الغذائية على التكيف مع تقلبات السوق.

منهج الدراسة: وصفي استدلالى باستخدام استبانة وتحليل الانحدار.

مجتمع الدراسة: شركات الأغذية السعودية الكبرى.

عينة الدراسة: 160 موظفًا من إدارات الإنتاج، الجودة، النقل، والمخزون.

متغيرات الدراسة:

• **المستقلة:** التكامل التشغيلي، إدارة المخزون، إدارة الموردين، مشاركة المعلومات.

• **التابع:** المرونة التنافسية (Operational Flexibility).

نتائج الدراسة: التكامل التشغيلي ومشاركة المعلومات كانت لها أكبر تأثير على المرونة التنافسية، مما يعزز قدرة الشركة على التكيف مع الطلب المتغير وتقلبات السوق.

توصيات الدراسة: تعزيز التكامل بين الإدارات التشغيلية والإمدادية، تطوير نظم المعلومات الرقمية، وتحسين التدريب على اتخاذ القرار المستند إلى البيانات.

(Slack؛ 2020، Christopher؛ وآخرون، 2019)

1.9 المنطلقات النظرية للدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية الأساسية التي تشكل الإطار الفكري للتحليل، وتوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). وتستند هذه المنطلقات إلى الأدبيات الحديثة في إدارة العمليات وإدارة سلسلة الإمداد، وكذلك النظريات الكلاسيكية حول الميزة التنافسية (Christopher، 2020؛ Chopra و Meindl، 2019؛ Porter، 1985).

1.9.1 منطلقات إدارة العمليات

تعد إدارة العمليات من الركائز الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى تحسين كفاءتها التشغيلية وتحقيق التميز التنافسي.

وتشير Slack وآخرون (2019) إلى أن إدارة العمليات تتضمن تصميم وتحسين العمليات الإنتاجية والخدمية، وتحديد الموارد اللازمة، وضمان الجودة والكفاءة في الأداء. ويعتمد المنطلق النظري هنا على أن كفاءة العمليات الداخلية تؤثر مباشرة على تكلفة الإنتاج، جودة المنتج، ومرونة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات السوق، وهو ما يجعلها عاملاً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن تحسين العمليات الداخلية ينعكس إيجابياً على الأداء التنافسي للشركة، ويقلل الفاقد، ويزيد من رضا العملاء (Slack وآخرون، 2019؛ Christopher، 2020).

1.9.2 منطلقات إدارة سلاسل الإمداد

تُعرف سلسلة الإمداد بأنها شبكة مترابطة من المؤسسات والأنشطة التي تشمل الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء، بهدف إيصال المنتج النهائي بكفاءة إلى المستهلك (Chopra وMeindl، 2019). وتقوم المنطلقات النظرية لإدارة سلاسل الإمداد على أن تكامل الأنشطة التشغيلية والإمدادية يرفع الكفاءة، يقلل التكلفة، ويحسن جودة المنتج، ويزيد المرونة في الاستجابة للتغيرات. وتؤكد الدراسات الحديثة أن مستوى تكامل العمليات الداخلية مع الموردين والعملاء، واستخدام نظم المعلومات الحديثة، وإدارة المخزون بكفاءة هي من العوامل الأساسية التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية (Li, et al., 2006؛ Mentzer, et al., 2001). وبالتالي، تُركز الدراسة على قياس أثر هذه الممارسات داخل شركة المراعي كدراسة تطبيقية للسياق السعودي، حيث يُعتبر التكامل بين العمليات الداخلية والموردين والعملاء مفتاحاً للنجاح التنافسي (النحراوي، 2023؛ Almarai، 2022).

1.9.3 منطلقات الميزة التنافسية

تعتمد الدراسة على مفهوم الميزة التنافسية كما وضعه Porter (1985)، والذي يشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين، بحيث توفر قيمة أعلى للعملاء أو تكلفة أقل للإنتاج. وترتكز المنطلقات النظرية للميزة التنافسية على ثلاثة عناصر رئيسية:

1. القيادة في التكلفة: القدرة على إنتاج منتجات أو خدمات بتكلفة أقل دون التأثير على الجودة.

2. التمييز: تقديم منتجات أو خدمات متميزة من حيث الجودة، التصميم، أو الخدمة.

3. التركيز: التركيز على شريحة محددة من السوق لتحقيق أفضل أداء تنافسي.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد المتكاملة تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكلفة، زيادة الجودة، تعزيز المرونة، وتسريع التسليم (Christopher، 2020؛ Chopra و Meindl، 2019).

1.9.4 التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التكامل بين العمليات التشغيلية وإدارة سلسلة الإمداد يمثل مفتاحًا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- إدارة الموردين بشكل استراتيجي تعزز جودة المواد الخام وتخفض التكاليف (Li, et al., 2006).
- كفاءة العمليات الداخلية تساهم في تقليل الهدر وتحسين سرعة الإنتاج والتسليم (Slack وآخرون، 2019).
- نظم المعلومات المتقدمة وتبادل البيانات بين الإدارات يعزز المرونة والقدرة على التكيف مع تغيرات الطلب (Mentzer, et al., 2001).
- إدارة المخزون والتوزيع بكفاءة تحسن مستوى الخدمة وتقلل زمن التسليم (Chopra و Meindl، 2019).

وبذلك، يصبح الإطار النظري للدراسة قائمًا على الربط بين هذه الممارسات التشغيلية والإمدادية وبين تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يُشكل نموذج الدراسة المفاهيمي الذي سيتم اختباره لاحقًا في شركة المراعي كدراسة تطبيقية (Christopher، 2020؛ Almarai، 2022؛ النحراوي، 2023).

1.10 المنهجية و طرق البحث:

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية لشركة المراعي، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ففي الجانب النظري، استخدمنا المنهج الوصفي لتوضيح المتغيرات الأساسية للدراسة، مثل إدارة الموردين، العمليات الداخلية، إدارة المخزون، النقل والتوزيع، ومستوى مشاركة المعلومات، وعلاقتها بالميزة التنافسية. أما في الجانب الميداني، فقد تم استخدام المنهج التحليلي، لأنه يتيح تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة، والربط بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد ومستوى الأداء التنافسي، وتفسير النتائج بشكل موضوعي لإصدار الأحكام المناسبة والتوصيات العملية.

1.11 مصادر البيانات

تُعتبر مصادر البيانات جزءًا أساسيًا من أي دراسة علمية، إذ تحدد مدى موثوقية النتائج ودقتها. وبناءً على طبيعة هذه الدراسة، تم الاعتماد على مصادر بيانات أولية وثانوية لضمان شمولية المعلومات ودقتها، بما يتناسب مع أهداف الدراسة وفروضها.

1.11.1 المصادر الأولية

تشمل البيانات التي تم جمعها مباشرة من شركة المراعي، والتي تمثل البيئة التطبيقية للدراسة، وتشمل:

1. الاستبانة:

- أداة رئيسية لجمع المعلومات من موظفي الإدارات التشغيلية واللوجستية والإمدادية.
- صممت الاستبانة لقياس:
 - ممارسات إدارة العمليات (التخطيط، الإنتاج، الجودة، التحسين المستمر).
 - ممارسات إدارة سلسلة الإمداد (الموردون، المخزون، النقل والتوزيع، مشاركة المعلومات).
 - مستوى الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار).
- استخدمت مقاييس Likert من 1 إلى 5 لتقييم آراء المشاركين.
- تم اختبار موثوقية الاستبانة باستخدام معامل Cronbach's Alpha لضمان صدق وثبات البيانات (Li, et al., 2006؛ 2020، Christopher).

2. المقابلات شبه المنظمة:

- أُجريت مع عدد من مديري الإدارات التشغيلية واللوجستية لتوضيح جوانب محددة من ممارسات سلسلة الإمداد، ومناقشة التحديات والفرص العملية.
- ساعدت هذه المقابلات على تفسير النتائج الكمية وتقديم رؤية عملية للبيانات.

3. الملاحظات الميدانية:

- تم جمع البيانات من خلال زيارة مرافق الإنتاج، المخازن، ومراكز التوزيع لشركة المراعي، لملاحظة سير العمليات التشغيلية والإمدادية على أرض الواقع.

- ساعدت هذه الملاحظات على التحقق من دقة المعلومات التي قدمها المشاركون في الاستبانة والمقابلات.

1.11.2 المصادر الثانوية

تشمل البيانات التي تم جمعها من المراجع العلمية الموثوقة، وتشمل:

1. الكتب الأكاديمية المتخصصة:

- مثل (Chopra ، Christopher (2020) و Slack ، Meindl (2019) وآخرون (2019)، (Porter (1985).
- هذه الكتب استخدمت لوضع الإطار النظري للدراسة، وتوضيح المفاهيم الأساسية لإدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية.

2. الأبحاث والدراسات السابقة:

- مثل (Li, et al. (2006 ، (Mentzer, et al. (2001 ، والنحراوي (2023)، العسيري (2020).
- استخدمت هذه الدراسات لتحديد المتغيرات، صياغة الفرضيات، ووضع المقاييس العلمية لقياس أثر ممارسات العمليات وسلسلة الإمداد على الميزة التنافسية.

3. التقارير الرسمية لشركة المراعي:

- مثل التقرير السنوي والتقارير التشغيلية، والتي تضمنت بيانات حول الإنتاج، التوزيع، المخزون، واستخدام نظم المعلومات التشغيلية.
- ساعدت هذه التقارير على تحديد الواقع العملي للشركة وربطه بالمتغيرات النظرية للدراسة.

4. المصادر الإلكترونية الموثوقة:

- المواقع الرسمية للشركة، وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية، والمصادر الأكاديمية الإلكترونية مثل ScienceDirect وSpringer.
- استخدمت هذه المصادر للحصول على بيانات حديثة حول أفضل الممارسات العالمية في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، وربطها بالبيئة السعودية.

1.12 أدوات الدراسة

تعتبر أدوات الدراسة جزءًا حيويًا من المنهجية، لأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات الميدانية الدقيقة وتحويلها إلى معلومات قابلة للتحليل والإحصاء. وبناءً على طبيعة هذه الدراسة، تم استخدام أداة استبانة مقسمة إلى عدة محاور، بالإضافة إلى دعمها بالملاحظات الميدانية والمقابلات، لضمان شمولية المعلومات وتحقيق أهداف البحث.

1.12.1 أداة الاستبانة

تم تصميم الاستبانة لتكون الأداة الرئيسة لجمع البيانات من موظفي الإدارات التشغيلية والإمدادية في شركة المراعي، وتم تطويرها بناءً على:

- مراجعة الدراسات السابقة في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية (Li, et al., 2006؛ 2019، Meindl و Chopra، 2020، Christopher)
- تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.
- مشورة الخبراء والمشرفين لضمان الصدق المنطقي للبيانات.

أبعاد الاستبانة

1. إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية

2. كفاءة العمليات الداخلية

3. إدارة المخزون والتوزيع

4. مستوى مشاركة المعلومات والتقنيات الرقمية

5. الميزة التنافسية

تم اعتماد مقياس Likert من 1 إلى 5 (1 = ضعيف جدًا، 5 = ممتاز جدًا) لتقييم كل بند.

خصائص الاستبانة

- الصدق: تم التأكد من صدق الأداة من خلال مراجعة الخبراء الأكاديميين وموظفي شركة المراعي ذوي الخبرة العملية.

• **الثبات:** تم قياس الثبات باستخدام معامل **Cronbach's Alpha** لضمان موثوقية الاستبانة (Li, et al., 2006؛2020، Christopher).

• **الوضوح وسهولة الاستخدام:** تمت صياغة البنود بلغة واضحة ومباشرة لتسهيل الإجابة وتقليل احتمالية التفسير الخاطئ.

1.12.2 المقابلات شبه المنظمة

- تم إجراء مقابلات مع عدد من مديري الإدارات التشغيلية واللوجستية للشركة.
- هدفت المقابلات إلى توضيح جوانب ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، وفهم التحديات والفرص العملية.
- ساعدت هذه الأداة في تفسير النتائج الكمية وتقديم معلومات نوعية تدعم التحليل الإحصائي وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

1.12.3 الملاحظات الميدانية

- تمت زيارات للمرافق التشغيلية، المخازن، ومراكز التوزيع لشركة المراعي.
- هدفت الملاحظات إلى التحقق من سير العمليات التشغيلية والإمدادية على أرض الواقع، ومطابقتها لما تم جمعه من استجابات الاستبانة والمقابلات.
- ساعدت هذه الملاحظات على تعزيز مصداقية البيانات الميدانية وفهم التفاعل بين المتغيرات في الواقع العملي.

1.13 حدود الدراسة

تواجه هذه الدراسة مجموعة من القيود والحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، ويمكن تصنيفها إلى:

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، وبيئة العمل داخل إدارتها التشغيلية واللوجستية والإمدادية، وبالتالي قد لا يمكن تعميم النتائج على جميع الشركات السعودية أو على القطاعات الأخرى.

الحدود الزمنية:

تم جمع البيانات خلال فترة محددة من 2025، مما يعني أن النتائج تعكس الوضع الحالي للشركة في هذا الوقت فقط، وقد تختلف في المستقبل مع تغير الممارسات أو الظروف الاقتصادية.

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية، دون تناول متغيرات خارجية أخرى قد تؤثر على الأداء التنافسي مثل السياسة الاقتصادية أو المنافسة الدولية.

الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة ومقابلات وملاحظات، وبالتالي فإن النتائج تعتمد على دقة استجابات المشاركين وملاحظاتهم.

حجم العينة محدود بـ 200 موظف، لذلك قد تكون هناك بعض القيود في تمثيل المجتمع بأكمله.

الحدود الزمنية للتطبيق:

الممارسات التشغيلية وسلاسل الإمداد تتغير بسرعة بسبب التحديثات التكنولوجية والتحولات السوقية، لذا فإن النتائج تمثل صورة لحظة محددة وقد تتغير لاحقاً.

بشكل عام، تم اتخاذ جميع الإجراءات لضمان أقصى درجات الدقة والموضوعية، ولكن هذه الحدود يجب مراعاتها عند تعميم النتائج أو تطبيق التوصيات على بيئات أخرى.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2.1 مفهوم إدارة العمليات وأبعادها

تعد إدارة العمليات العمود الفقري للأداء المؤسسي في أي منظمة، حيث تمثل الأداة التي من خلالها يتم تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة. وتعتبر الإدارة الفعالة للعمليات أحد أهم عناصر القدرة التنافسية للشركات، إذ تمكنها من تحقيق التوازن بين الكفاءة، الجودة، والمرونة التشغيلية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة (Slack وآخرون، 2019؛ Christopher، 2020).

في السياق الحديث، لم تعد إدارة العمليات مقتصرة على القطاع الصناعي، بل امتدت لتشمل القطاعات الخدمية واللوجستية والزراعية، بما في ذلك قطاع الأغذية الذي يمثل البيئة التطبيقية لشركة المراعي. وتبرز أهمية إدارة العمليات في هذه البيئة لأنها تؤثر بشكل مباشر على جودة المنتج، سرعة التسليم، التحكم في التكلفة، ورضا العملاء النهائي (Chopra و Meindl، 2019).

2.1.1 تعريف إدارة العمليات

إدارة العمليات هي عملية التخطيط، التنظيم، التنفيذ، والتحكم في الموارد والإجراءات التشغيلية بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات عالية الجودة بكفاءة اقتصادية (Slack وآخرون، 2019). وتعتمد على عدة مبادئ أساسية:

1. التحسين المستمر: اعتماد فلسفات مثل Kaizen و Lean لتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.
 2. التكامل بين الموارد: الجمع بين الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية لضمان الكفاءة التشغيلية.
 3. تحقيق القيمة للعميل: التركيز على العمليات التي تضيف قيمة حقيقية للعميل النهائي، مثل تحسين جودة المنتج أو سرعة التسليم.
- وبذلك، يصبح تعريف إدارة العمليات شاملاً لجميع الأنشطة التي تضمن فعالية الأداء المؤسسي واستدامته، وربطه مباشرة بالميزة التنافسية للشركة (Christopher، 2020).

2.1.2 أهداف إدارة العمليات

تمتد أهداف إدارة العمليات لتشمل أكثر من مجرد تحقيق الكفاءة، وتشمل:

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية:

- تقليل الهدر في المواد والطاقة والوقت.
- تنظيم سير العمليات لتقليل التأخيرات وزيادة الإنتاجية.
- مثال: تحسين جدول الإنتاج في المصانع لتقليل الوقت الضائع في الانتظار والتوقعات (Slack وآخرون، 2019).

2. تحسين الجودة:

- اعتماد نظم الجودة الشاملة مثل TQM و Six Sigma لضمان المنتجات والخدمات المطابقة للمعايير.
- التركيز على جودة المنتج يزيد رضا العملاء ويعزز الصورة المؤسسية للشركة (Christopher، 2020).

3. زيادة المرونة التشغيلية:

- القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في الطلب أو السوق.
- مثال: زيادة القدرة على إنتاج أنواع جديدة من المنتجات حسب تغير تفضيلات المستهلكين (Chopra و Meindl، 2019).

4. تحقيق التميز التنافسي:

- استخدام العمليات كوسيلة لتقليل التكلفة، تحسين الجودة، وزيادة سرعة التسليم.
- يشمل الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات لخلق ميزة مستدامة على المنافسين (Porter، 1985).

2.1.3 أبعاد إدارة العمليات

تشمل إدارة العمليات مجموعة من الأبعاد الأساسية، وكل بعد منها يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية:

أولاً: التخطيط الإنتاجي

- يشمل وضع خطط الإنتاج وتوزيع الموارد لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية.
- يتضمن:

- **جدولة الإنتاج:** تحديد متى وأين يتم إنتاج المنتجات.
- **تنبؤ الطلب:** تقدير حجم المنتجات المطلوبة لتجنب الإفراط أو النقص في المخزون.
- **تحديد مستويات المخزون المثلى:** لضمان توفر المواد دون تكاليف تخزين زائدة.
- مثال تطبيقي: شركة المراعي تقوم بتخطيط الإنتاج الأسبوعي للمشروبات والألبان بناءً على توقعات الطلب الموسمي والفصلي لضمان تلبية السوق بكفاءة (Slack وآخرون، 2019).

ثانيًا:

- الجودة هي محور أساسي في العمليات التشغيلية، وتشمل:
 - **الفحص والرقابة:** التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات.
 - **التحسين المستمر:** استخدام أدوات مثل PDCA Cycle و Six Sigma لتقليل الأخطاء وتحسين الأداء.
- تأثير الجودة على الميزة التنافسية: المنتجات عالية الجودة تعزز رضا العملاء وتقلل التكاليف المرتبطة بالعائدات أو الشكاوى (Christopher، 2020).

ثالثًا:

- الموظفون هم العنصر الأساسي لضمان نجاح العمليات.
- يشمل التدريب المستمر، تطوير المهارات، وتحفيز العاملين على تحسين الأداء.
- مثال: تدريب موظفي الإنتاج على استخدام الأجهزة الحديثة وتقنيات التحكم الرقمي لتعزيز الكفاءة (Slack وآخرون، 2019).

رابعًا:

- التكامل بين الموردين، المصانع، المخازن، ومراكز التوزيع لضمان إيصال المنتجات بكفاءة.
- يشمل:
 - **إدارة الموردين:** اختيار الموردين بعناية وتقييم أدائهم.
 - **التنسيق الداخلي:** الربط بين الإدارات المختلفة لضمان سير العمليات بسلاسة.

- الأثر على الأداء: يقلل التكامل من التكاليف ويزيد سرعة التسليم ويعزز جودة المنتجات (Chopra وMeindl، 2019).

خامسًا:

- تحديد مستويات المخزون المثلى لتقليل التكاليف والفاقد.
- تنظيم النقل والتوزيع لضمان وصول المنتجات للعملاء في الوقت المناسب.
- مثال: إدارة المخزون المبرد لمشروبات الألبان لضمان سلامتها وتلبية الطلب المتغير (Slack وآخرون، 2019).

سادسًا: استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات

- الاعتماد على نظم ERP وأنظمة التتبع الرقمي لتحسين تدفق العمليات.
- الأثر: زيادة الكفاءة، تقليل الأخطاء، تحسين اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي.

سابعًا: المرونة والقدرة على التكيف

- القدرة على تعديل العمليات بسرعة وفق تغيرات الطلب أو المشاكل التشغيلية.
- تعزيز المرونة قدرة الشركة على الاستجابة الفعالة لتقلبات السوق واحتياجات العملاء (Christopher، 2020).

2.1.4 العلاقة بين إدارة العمليات والميزة التنافسية

- إدارة العمليات الفعالة تؤثر مباشرة على:
 - خفض التكلفة: تحسين الكفاءة التشغيلية يقلل الهدر ويخفض التكاليف.
 - رفع الجودة: العمليات المنظمة تحسن مستوى المنتج والخدمة.
 - زيادة السرعة والمرونة: القدرة على الاستجابة السريعة لطلب السوق تزيد رضا العملاء.
 - تعزيز الابتكار: العمليات المنظمة تشجع على تطوير منتجات وخدمات جديدة.

وبالتالي، تصبح إدارة العمليات عنصرًا أساسيًا لبناء ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسات، وخاصة في قطاع الأغذية السعودي الذي تعمل فيه شركة المراعي (Christopher، 2020؛ Slack وآخرون، 2019).

2.2 مفهوم سلاسل الإمداد وأبعادها

تشكل سلاسل الإمداد (Supply Chain Management) عنصرًا جوهريًا في أي مؤسسة تسعى لتحقيق الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية. فهي لا تقتصر على عملية نقل المنتجات من الموردين إلى العملاء، بل تشمل التخطيط، التنظيم، التنسيق، والتحكم في جميع الأنشطة التي تحول الموارد إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

وتعتمد الشركات الحديثة، مثل شركة المراعي، على سلاسل الإمداد المتكاملة لضمان تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية، مع تقليل الهدر وخفض التكاليف التشغيلية. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن فعالية إدارة سلسلة الإمداد ترتبط ارتباطًا مباشرًا بتحقيق الأداء التنافسي المستدام، حيث تشمل عناصر الجودة، التكلفة، سرعة التسليم، المرونة، والابتكار (Christopher، 2020؛ Chopra و Meindl، 2019).

الهدف من هذا القسم هو تقديم شرح موسع لكل بعد من أبعاد سلسلة الإمداد، مع ربطها مباشرة بإدارة العمليات والميزة التنافسية، مع أمثلة تطبيقية على البيئة العملية لشركة المراعي.

2.2.1 تعريف سلاسل الإمداد

سلاسل الإمداد هي شبكة مترابطة من الأنشطة والجهات التي تشمل الموردين، المصانع، المخازن، مراكز التوزيع، والعملاء، بهدف تحويل الموارد الأولية إلى منتجات نهائية وتسليمها بكفاءة عالية.

• **التعريف الأكاديمي:** إدارة سلسلة الإمداد هي عملية التخطيط والتحكم في جميع الأنشطة المادية والمعلوماتية، بدءًا من الموردين وصولًا إلى العميل النهائي، لضمان توفر المنتج في المكان والزمان المناسبين، بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة (Chopra و Meindl، 2019).

• **التعريف التطبيقي:** في شركة المراعي، تشمل سلسلة الإمداد كل الأنشطة المرتبطة بتوريد المواد الخام (الألبان والمواد الغذائية)، عمليات الإنتاج، التخزين المبرد، النقل والتوزيع للمنافذ التجارية والمستهلكين النهائيين.

ويعتبر مفهوم سلسلة الإمداد إطارًا متكاملًا لإدارة الموارد والعمليات التشغيلية، ويهدف إلى تحسين تدفق المواد، المعلومات، والموارد المالية بين جميع عناصر المؤسسة لضمان الفعالية والكفاءة التشغيلية (Christopher، 2020).

أهمية التعريف:

• يساعد على فهم العلاقة بين جميع عناصر سلسلة الإمداد وكيفية تأثيرها على الأداء التنافسي.

- يوفر الأساس لتصميم أدوات القياس وتحليل البيانات الميدانية في الدراسة.

2.2.2 أهداف سلاسل الإمداد

تهدف سلاسل الإمداد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تؤثر على الأداء المؤسسي، وهي:

1. زيادة الكفاءة التشغيلية:

- تحسين تنسيق الأنشطة بين الموردين والمصانع والمخازن ومراكز التوزيع.
- تقليل التكاليف المرتبطة بالإنتاج والتخزين والنقل.
- مثال تطبيقي: المراعي تقوم بتنظيم عمليات النقل المبرد لتقليل الوقت الضائع وتحسين استخدام الأساطيل.

2. تحسين خدمة العملاء:

- ضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.
- تقليل الأخطاء والتأخير في التسليم.
- مثال: مراقبة مستويات المخزون لضمان توافر منتجات الألبان والمشروبات في منافذ البيع وفق الطلب.

3. زيادة المرونة والتكيف:

- القدرة على التكيف مع تقلبات السوق أو التغيرات المفاجئة في الطلب.
- مثال: زيادة القدرة الإنتاجية للمشروبات الموسمية عند ارتفاع الطلب خلال فصل الصيف.

4. تعزيز التكامل بين العمليات:

- الربط بين جميع الأنشطة التشغيلية والإمدادية لضمان سلاسة العمليات وتقليل الهدر.
 - دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات الحقيقية.
- هذه الأهداف تظهر كيف أن إدارة سلسلة الإمداد ليست مجرد وظيفة لوجستية، بل عنصر استراتيجي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

2.2.3 أبعاد سلاسل الإمداد

أولاً: إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية

- اختيار الموردين وفق معايير الجودة، التكلفة، والموثوقية.
- بناء شراكات طويلة الأمد لضمان استقرار سلسلة الإمداد.
- تبادل المعلومات مع الموردين لتعزيز التكامل وتحسين التنبؤ بالطلب.
- مثال: المراعي تعتمد على مزارع الألبان المحلية وتبني علاقات استراتيجية تضمن توريد منتجات طازجة بشكل مستمر.

ثانياً: التخطيط والإنتاج

- يشمل وضع خطط الإنتاج وفق توقعات الطلب وتوافر الموارد.
- جدولة الإنتاج لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة.
- مثال: المراعي تخطط للإنتاج الأسبوعي للمشروبات والألبان مع مراعاة الطلب الموسمي والفصلي.

ثالثاً: إدارة المخزون

- تحديد مستويات المخزون المثلى لتجنب النفاد أو التخزين الزائد.
- استخدام أساليب مثل Just-in-Time لتقليل التكاليف وتحسين التدفق النقدي.
- أثرها على الميزة التنافسية: المخزون الأمثل يعزز المرونة التشغيلية ويخفض التكلفة (Christopher، 2020).

رابعاً: النقل والتوزيع

- اختيار أساليب النقل المناسبة لضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد وجودة عالية.
- استخدام النقل المبرد وأنظمة التتبع الرقمي.
- مثال: المراعي تعتمد على أساطيل مبردة لتوصيل منتجات الألبان إلى كافة المدن السعودية بكفاءة وفعالية.

خامساً: استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات

- نظم ERP وأنظمة تتبع المنتجات وتحليل البيانات.

- تحسين تدفق المعلومات بين جميع عناصر سلسلة الإمداد.
- أثرها: زيادة الكفاءة التشغيلية، تقليل الأخطاء، وتحسين اتخاذ القرار (Slack وآخرون، 2019).

سادسًا: المرونة والتكيف

- القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق.
- مثال: تعديل خطط الإنتاج أو التوزيع عند حدوث تغييرات غير متوقعة في الطلب أو الطقس أو المكونات الخام.

2.2.4 العلاقة بين سلاسل الإمداد وإدارة العمليات

- إدارة العمليات تعتمد على تكامل سلسلة الإمداد لضمان فعالية الإنتاج.
- التكامل بين العمليات الداخلية والخارجية يقلل من الهدر ويزيد الكفاءة والجودة.
- مثال تطبيقي: في المراعي، الربط بين المخزون والمصانع ومراكز التوزيع يضمن تسليم المنتجات الطازجة في الوقت المحدد، مع تقليل الخسائر.
- يمكن القول أن سلاسل الإمداد تُعد دعامة أساسية لإدارة العمليات، وتساعد على تحويل الاستراتيجيات التشغيلية إلى نتائج قابلة للقياس وتحقق الميزة التنافسية.

2.2.5 أهمية سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية

1. خفض التكلفة: تحسين التنسيق بين جميع عناصر سلسلة الإمداد يقلل الهدر ويخفض التكاليف التشغيلية.
2. تحسين الجودة: المراقبة المستمرة للعمليات تقلل العيوب وتعزز جودة المنتج النهائي.
3. زيادة سرعة الاستجابة: التكيف السريع مع التغيرات في الطلب يحسن رضا العملاء ويزيد الميزة التنافسية.
4. تعزيز الابتكار: تبادل المعلومات بين جميع عناصر سلسلة الإمداد يسهل تطوير منتجات وخدمات جديدة.
5. تعزيز الاستدامة: الإدارة الفعالة للمخزون والنقل تقلل التأثير البيئي وتدعم المسؤولية الاجتماعية للشركة.

2.3 العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية

تمثل العلاقة بين إدارة العمليات (Operations Management) وسلاسل الإمداد (Supply Chain Management) والميزة التنافسية (Competitive Advantage) محورًا أساسيًا في الدراسات الحديثة حول الأداء المؤسسي. فالشركات التي تتمكن من تنسيق العمليات الداخلية مع سلسلة الإمداد بشكل متكامل، تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من حيث خفض التكلفة، تحسين الجودة، سرعة التسليم، المرونة، والابتكار (Christopher، 2020؛ Chopra و Meindl، 2019).

وتعتبر هذه العلاقة مهمة بشكل خاص في قطاع الأغذية، حيث تعتمد الشركات مثل المراعي على تكامل العمليات التشغيلية مع سلسلة الإمداد لضمان توفير منتجات طازجة بجودة عالية وفي الوقت المناسب، مع خفض الهدر والتكاليف التشغيلية.

2.3.1 أطر العلاقة النظرية

تستند العلاقة بين إدارة العمليات، سلاسل الإمداد، والميزة التنافسية إلى مجموعة من الأطر النظرية التي توفر الأساس لفهم كيفية تأثير كل متغير على الآخر، وكيفية تكاملهم لتحقيق الأداء التنافسي المستدام للشركة. وفيما يلي أبرز هذه الأطر:

أولاً: نظرية الميزة التنافسية لبوتر (Porter, 1985)

تعتبر نظرية الميزة التنافسية من أشهر النظريات التي تفسر قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق عن منافسيها. وفق Porter (1985):

1. المبدأ الأساسي:

- القدرة على تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى أو تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.
- هذه الميزة ليست مجرد نتيجة للمنتج النهائي، بل ناتجة عن كل نشاط داخل المنظمة بما في ذلك العمليات التشغيلية وإدارة سلسلة الإمداد.

2. ربط النظرية بالمتغيرات:

- إدارة العمليات: تحسين العمليات التشغيلية يقلل التكاليف ويزيد جودة المخرجات، مما يعزز الميزة التنافسية.

- **سلاسل الإمداد:** التكامل بين الموردين والمصانع والمخازن ومراكز التوزيع يضمن سرعة التوصيل ومرونة أكبر، وهو جزء أساسي من التميز التنافسي.
- **التقنيات الرقمية:** تمثل أداة لدعم اتخاذ القرار وتحليل البيانات، مما يعزز القدرة على التحكم في العمليات وسلاسل الإمداد بشكل أكثر فعالية.

3. التطبيق على المراعي:

- تحسين كفاءة خطوط الإنتاج وتقليل الهدر يساهم في خفض التكلفة التشغيلية.
- تكامل سلسلة الإمداد مع الموردين المحليين والموزعين يضمن توصيل منتجات الألبان الطازجة بسرعة وجودة عالية.
- استخدام نظم ERP يساهم في اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، مما يدعم التميز التنافسي للشركة.

ثانياً: نظرية سلسلة القيمة

توضح نظرية سلسلة القيمة العلاقة بين جميع الأنشطة الداخلية للشركة وكيفية إضافتها قيمة للمنتج النهائي (Porter, 1985):

1. المبدأ الأساسي:

- كل نشاط داخل المؤسسة يمثل جزءاً من سلسلة قيمة متكاملة، تؤثر على التكلفة، الجودة، والميزة التنافسية.
- الأنشطة تشمل العمليات التشغيلية، إدارة الموارد البشرية، التسويق، والخدمات اللوجستية.

2. ربط النظرية بالمتغيرات:

- **إدارة العمليات:** تركز على تحسين الأنشطة الداخلية في الإنتاج والخدمات لضمان جودة المخرجات وتقليل الهدر.
- **سلاسل الإمداد:** تدير الأنشطة بين الموردين والمصانع والموزعين لضمان تدفق سلس للمواد والمعلومات.
- العلاقة التفاعلية بين العمليات وسلسلة الإمداد تعزز القيمة المضافة للعملاء النهائيين، وبالتالي الميزة التنافسية.

3. التطبيق على المراعي:

- كل عملية بدءًا من توريد الألبان الخام وصولًا إلى توصيل المنتجات النهائية إلى منافذ البيع تعتبر جزءًا من سلسلة القيمة.
- تحسين كل نشاط (مثل النقل المبرد أو التخزين الأمثل) يرفع جودة المنتج ويزيد رضا العملاء، وبالتالي يدعم التنافسية.

ثالثًا: نظرية التكامل التشغيلي والإمدادي

تؤكد هذه النظرية على أهمية التكامل بين العمليات الداخلية وسلاسل الإمداد لتحقيق أداء متفوق:

1. المبدأ الأساسي:

- الشركات التي تنجح في ربط العمليات الداخلية بسلاسل الإمداد الخارجية تستطيع تخطيط الموارد بشكل أفضل، تحسين إدارة المخزون، تسريع التوزيع، وتقليل الأخطاء.
- التكامل يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع متغيرات السوق ويزيد المرونة التشغيلية.

2. ربط النظرية بالمتغيرات:

- إدارة العمليات: تحسين الأنشطة الداخلية يزيد من كفاءة الإنتاج ويقلل الهدر.
- سلاسل الإمداد: التكامل مع الموردين والموزعين يضمن توفير المواد الخام والمنتجات النهائية في الوقت المناسب.
- الميزة التنافسية: التكامل بين العمليات وسلسلة الإمداد يخلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال زيادة الكفاءة، تحسين الجودة، وخفض التكلفة.

3. التطبيق على المراعي:

- ربط المخازن والمصانع ومراكز التوزيع مع الموردين المحليين لضمان تدفق سلس للمواد الخام والمنتجات.
- استخدام نظم المعلومات الرقمية لتتبع المخزون وتحليل البيانات التشغيلية لتقليل الفاقد وتحسين سرعة التسليم.

- التكامل التشغيلي والإمدادي يزيد قدرة المراعي على التنافس في السوق السعودي ويعزز مرونتها في تلبية الطلب المتغير.

رابعاً: التكامل بين النظريات

- جميع الأطر النظرية الثلاثة تتكامل لتوضيح كيف تؤثر إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية:
 - نظرية الميزة التنافسية تركز على الأثر النهائي على الأداء التنافسي.
 - نظرية سلسلة القيمة تركز على تحسين الأنشطة الداخلية لضمان قيمة مضافة.
 - نظرية التكامل التشغيلي والإمدادي تركز على الربط بين العمليات الداخلية وسلسلة الإمداد لتحقيق الكفاءة والمرونة.
- عند تطبيقها على شركة المراعي، يظهر التكامل بين هذه النظريات في تنسيق الإنتاج، إدارة المخزون، النقل، التوزيع، وجودة المنتج، واستخدام نظم المعلومات الرقمية لدعم الميزة التنافسية في السوق.

2.3.2 العلاقة بين إدارة العمليات والميزة التنافسية

تُعد إدارة العمليات من العناصر الأساسية التي تحدد الأداء التشغيلي للمؤسسة، وبالتالي تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية. فالعمليات التشغيلية هي الوسيلة التي من خلالها يتم تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، وهو ما يجعلها عاملاً أساسياً في خفض التكاليف، تحسين الجودة، زيادة المرونة، وتعزيز الابتكار (Slack وآخرون، 2019؛ Christopher، 2020).

في سياق المؤسسات الصناعية والغذائية، مثل شركة المراعي، تساهم إدارة العمليات الفعالة في تحقيق أداء تنافسي مستدام، حيث ترتبط كل خطوة من خطوات الإنتاج بالمرجات النهائية التي يراها العملاء.

أولاً: إدارة العمليات كأداة لخفض التكلفة

- تعمل إدارة العمليات على تحسين استغلال الموارد وتقليل الهدر في المواد الخام والطاقة والوقت.
- يشمل ذلك تحسين خطوط الإنتاج، جدولة العمل، وصيانة المعدات بشكل دوري لتجنب التوقفات المفاجئة.
- مثال تطبيقي:

- في المراعي، استخدام خطط الإنتاج الأسبوعية يقلل من الفاقد في منتجات الألبان ويزيد كفاءة استخدام الأحواض والمعدات المبردة، مما يساهم في تقليل التكلفة التشغيلية لكل وحدة منتج (Slack وآخرون، 2019).

- الأثر على الميزة التنافسية: المنتجات بتكلفة أقل تعطي الشركة القدرة على المنافسة السعرية وتحسين الربحية.

ثانياً: تحسين الجودة وتعزيز رضا العملاء

- إدارة العمليات تركز على مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج، بدءاً من استلام المواد الخام وحتى المنتج النهائي.
- تشمل أدوات الجودة الفحص الدوري، المعايير التشغيلية، ونظم الجودة الشاملة (TQM و Six Sigma).
- مثال تطبيقي:

- المراعي تستخدم أنظمة رقابة على جودة الألبان وتخزينها في درجات حرارة مناسبة لضمان سلامة المنتج.

- يتم فحص المنتجات قبل التوزيع لضمان مطابقتها لمعايير الجودة.

- الأثر على الميزة التنافسية: تحسين الجودة يزيد رضا العملاء وولائهم، ويعزز السمعة السوقية للشركة، ما يمنحها ميزة عن المنافسين (Christopher، 2020).

ثالثاً: زيادة المرونة التشغيلية

- المرونة التشغيلية هي قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات الطارئة في الطلب أو الظروف التشغيلية.
- إدارة العمليات تلعب دوراً رئيسياً في تطوير المرونة من خلال خطط الإنتاج الديناميكية، إدارة المخزون، وجدولة الموارد البشرية.
- مثال تطبيقي:

- أثناء فترات الذروة، تستطيع المراعي تعديل خطط الإنتاج لزيادة إنتاج منتجات معينة تلبي الطلب المتزايد، مع الحفاظ على جودة المنتج وسرعة التسليم.

- الأثر على الميزة التنافسية: المرونة تمكن الشركة من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتحقيق رضا العملاء حتى عند حدوث تغيرات مفاجئة.

رابعاً: تعزيز الابتكار والتطوير المستمر

- إدارة العمليات الفعالة تشجع على تبني أساليب حديثة في الإنتاج وتحسين العمليات.
- الابتكار في العمليات يمكن أن يشمل أتمتة خطوط الإنتاج، استخدام نظم المعلومات الذكية، وتطوير منتجات جديدة.
- مثال تطبيقي:

◦ المراعي قامت بتطوير منتجات ألبان جديدة تحتوي على بروتينات إضافية لتلبية طلب المستهلكين على منتجات صحية، مع استخدام تقنيات حديثة لضمان جودة وسلامة المنتج.

- الأثر على الميزة التنافسية: الابتكار المستمر يمنح الشركة ميزة تنافسية غير قابلة للمضاهاة ويزيد من قدرتها على الاستحواذ على حصص سوقية أكبر.

خامساً: التكامل بين عناصر إدارة العمليات

- العناصر المختلفة لإدارة العمليات (الإنتاج، الجودة، الموارد البشرية، التكنولوجيا) تعمل كمنظومة مترابطة لتعظيم الأداء التشغيلي.

- مثال تطبيقي:

◦ في المراعي، تنسيق إدارة الإنتاج مع فرق الجودة والمخزون ونظم المعلومات يضمن تدفق سلس للمواد وتقليل الفاقد، وتسليم المنتجات الطازجة في الوقت المحدد.

- الأثر على الميزة التنافسية: التكامل بين العناصر التشغيلية يعزز الكفاءة والموثوقية والمرونة، وهي عناصر رئيسية لتحقيق التميز المؤسسي في السوق التنافسي.

2.3.3 العلاقة بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية

تعتبر سلاسل الإمداد (Supply Chain Management) أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، إذ لا تقتصر على النقل أو التخزين فقط، بل تشمل التخطيط، التنسيق، التنظيم، والتحكم في جميع الأنشطة المترابطة من الموردين إلى العملاء النهائيين (Chopra و Meindl، 2019).

وتعتمد الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، بتكلفة منخفضة، وبالمرونة اللازمة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. وبذلك تصبح إدارة سلاسل الإمداد أداة استراتيجية لزيادة الأداء التنافسي (Christopher، 2020).

في قطاع الأغذية، وخاصة في شركة المراعي، يظهر تأثير سلاسل الإمداد بشكل واضح في توصيل المنتجات الطازجة بسرعة إلى منافذ البيع، مع الحفاظ على الجودة وتقليل الهدر والتكاليف.

أولاً: إدارة الموردين وتأثيرها على الميزة التنافسية

- إدارة الموردين هي الركيزة الأساسية لسلسلة الإمداد، إذ تعتمد جودة المواد الخام وموثوقية التوريد على اختيار الموردين المناسبين.
- تشمل إدارة الموردين:

1. تقييم الموردين وفق معايير الجودة والتكلفة والموثوقية.
2. بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد لضمان استقرار التوريد.
3. تبادل المعلومات والتقنيات بين الشركة والموردين لتحسين التكامل التشغيلي.

مثال تطبيقي:

- المراعي تتعاون مع مزارع الألبان المحلية لضمان توريد منتجات طازجة بمواصفات قياسية، مما يقلل فرص الأخطاء أو التأخير.
- الأثر على الميزة التنافسية: المنتجات عالية الجودة في الوقت المناسب تعزز رضا العملاء وتدعم سمعة الشركة في السوق، وتقلل التكاليف الناتجة عن إعادة العمل أو الفاقد.

ثانياً: التخطيط والإنتاج في سلسلة الإمداد

- التخطيط والإنتاج جزء لا يتجزأ من سلسلة الإمداد، حيث يضمن تنسيق الموارد والعمليات التشغيلية لتلبية الطلب بكفاءة.
- يشمل:

1. جدولة الإنتاج لتقليل الفاقد وزيادة الكفاءة.
2. التنبؤ بالطلب لضمان مستويات المخزون المناسبة.

3. التخطيط الديناميكي لتلبية تغيرات السوق.

مثال تطبيقي:

- المراعي تخطط لإنتاج المشروبات والألبان بناءً على توقعات الطلب الموسمي، مما يقلل المخزون الزائد أو النفاذ ويضمن سرعة التوصيل للعملاء.
- الأثر على الميزة التنافسية: القدرة على تلبية الطلب بسرعة ومرونة، مع خفض تكاليف التخزين والإنتاج.

ثالثاً: إدارة المخزون وتأثيرها على الميزة التنافسية

- إدارة المخزون تشمل تحديد المستويات المثلى للمخزون وتجنب الإفراط أو النفاذ، باستخدام أساليب حديثة مثل (JIT) Just-in-Time.
- تساعد الإدارة الفعالة للمخزون على:

1. تقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين.
2. ضمان توفر المواد والمنتجات بشكل مستمر.
3. تعزيز المرونة التشغيلية للتعامل مع الطلب المفاجئ.

مثال تطبيقي:

- المراعي تعتمد نظام تتبع المخزون المبرد لتوزيع منتجات الألبان الطازجة إلى منافذ البيع دون خسارة أو تلف.
- الأثر على الميزة التنافسية: مخزون متوازن يضمن خدمة أفضل للعملاء ويقلل الهدر، ما يزيد من الكفاءة التشغيلية والتنافسية.

رابعاً: النقل والتوزيع

- يشمل النقل والتوزيع اختيار أساليب النقل المثلى والتأكد من توصيل المنتجات في الوقت المناسب وبجودة عالية.
- يشمل النقل المبرد، التتبع الرقمي، وتنظيم مسارات التوزيع.

- الأثر على الميزة التنافسية: التسليم السريع والجودة المستدامة يزيد رضا العملاء ويعزز سمعة الشركة (Christopher، 2020).

مثال تطبيقي:

- المراعي تستخدم أساطيل مبردة لنقل منتجات الألبان والمشروبات إلى المدن السعودية المختلفة، مع تتبع مباشر لكل شحنة لضمان التوصيل في الوقت المحدد.

خامساً: استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات

- نظم المعلومات مثل ERP وأنظمة تتبع المخزون والتوزيع تساعد على تحليل البيانات بشكل دقيق واتخاذ قرارات سريعة.
- الأثر على الميزة التنافسية: سرعة اتخاذ القرار وتحسين التدفق المعلوماتي يقلل الأخطاء ويزيد الكفاءة التشغيلية.

مثال تطبيقي:

- المراعي تعتمد نظام ERP متكامل لتتبع الطلبات والمخزون، مما يسمح بالاستجابة الفورية لأي خلل أو تغير في الطلب، ويضمن استمرارية الإنتاج والتوزيع بكفاءة.

سادساً: المرونة والتكيف

- القدرة على التكيف مع تغيرات السوق والطلب المفاجئ تُعد من أهم مميزات سلسلة الإمداد الفعالة.
- تشمل المرونة: تعديل خطط الإنتاج، تعديل التوزيع، استيعاب زيادة الطلب، أو التعامل مع تأخير الموردين.
- الأثر على الميزة التنافسية: المرونة تمكن الشركة من الاستجابة السريعة للسوق والحفاظ على رضا العملاء، مما يعزز التفوق التنافسي.

مثال تطبيقي:

- خلال مواسم الذروة، تستطيع المراعي تعديل الإنتاج والتوزيع لتلبية الطلب على المشروبات الموسمية، مع الحفاظ على الجودة وتقليل الهدر.

2.3.4 التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية

يشكل التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد عنصراً حيوياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ففي ظل بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة، لا تكفي كفاءة العمليات الداخلية أو كفاءة سلسلة الإمداد بمفردها لتحقيق الأداء الأمثل. بل يجب أن تعمل كل هذه العناصر بشكل متكامل ومنسق لضمان توفير المنتجات والخدمات بجودة عالية، تكلفة منخفضة، وتسليم سريع وموثوق (Slack، 2020؛ وآخرون، 2019).

ويظهر هذا التكامل بوضوح في شركات القطاع الصناعي والغذائي مثل المراعي، حيث تتطلب المنتجات الطازجة مثل الألبان والمشروبات تنسيقاً عالي المستوى بين الإنتاج، المخزون، النقل، التوزيع، ونظم المعلومات لضمان وصول المنتجات إلى المستهلك في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة.

أولاً: مفهوم التكامل بين المتغيرات

التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد هو عملية ربط جميع العناصر التشغيلية والإمدادية بحيث تعمل كوحدة واحدة متكاملة لتحقيق الأداء التشغيلي الأمثل.

- إدارة العمليات: تشمل تحسين الإنتاج، مراقبة الجودة، التدريب، والابتكار الداخلي.
- سلاسل الإمداد: تشمل إدارة الموردين، المخزون، النقل، التوزيع، ونظم المعلومات.
- الميزة التنافسية: تتحقق من خلال انخفاض التكلفة، تحسين الجودة، سرعة التسليم، المرونة، والقدرة على الابتكار.

ثانياً: الأثر المتكامل على الميزة التنافسية

1. خفض التكلفة بشكل شامل:

- تحسين العمليات الداخلية يقلل الهدر ويزيد الإنتاجية.
- إدارة سلسلة الإمداد الفعالة تقلل تكاليف التخزين والنقل والفاقد.
- مثال تطبيقي: المراعي تستخدم جداول إنتاج دقيقة ونظم تتبع المخزون لتقليل الهدر في منتجات الألبان، مما يخفض التكلفة التشغيلية لكل وحدة منتج (Slack وآخرون، 2019).

2. رفع مستوى الجودة:

- تكامل مراقبة الجودة داخل العمليات التشغيلية مع الرقابة على سلسلة الإمداد يضمن توصيل منتجات ذات جودة عالية باستمرار.

- مثال: المراعي تعتمد نظام مراقبة جودة متعدد المراحل بدءًا من توريد المواد الخام وحتى التوزيع، لضمان مطابقة المنتجات للمعايير الصحية والصناعية.

3. زيادة المرونة والقدرة على الاستجابة:

- التكامل يسمح بالتكيف السريع مع التغيرات المفاجئة في السوق، الطلب، أو الأعطال التشغيلية.

- مثال: تعديل الإنتاج أو التوزيع وفق الطلب الموسمي للمنتجات.

4. تعزيز الابتكار والقدرة على تطوير منتجات جديدة:

- الربط بين العمليات وسلسلة الإمداد يسمح باستغلال المعلومات والتقنيات الحديثة لتطوير منتجات مبتكرة.

- مثال: تطوير منتجات ألبان جديدة بروتين إضافي مع الالتزام بالتوزيع السريع والموثوق.

ثالثاً: عناصر التكامل الرئيسية

1. التكامل المعلوماتي:

- استخدام نظم ERP وأنظمة تتبع المخزون لتبادل البيانات بين الإدارات المختلفة.
- مثال: المراعي تتبع مستويات المخزون والمبيعات لحظيًا لتحسين التخطيط الإنتاجي والتوزيع.

2. التكامل التشغيلي:

- التنسيق بين خطوط الإنتاج والمخزون والنقل لضمان استمرارية العمليات.
- يقلل من الهدر ويحسن كفاءة العمليات التشغيلية.

3. التكامل الاستراتيجي مع الموردين والعملاء:

- الشراكات الاستراتيجية مع الموردين تضمن توريد المواد الخام بجودة عالية وبانتظام.
- التعاون مع العملاء يوفر بيانات دقيقة حول الطلبات والتفضيلات، مما يدعم التخطيط الأمثل للإنتاج والتوزيع.

رابعاً: أمثلة تطبيقية على شركة المراعي

1. تحسين الإنتاج والمخزون:

- استخدام نظم ERP لمزامنة الإنتاج مع المخزون والتوزيع المبرد.

2. تكامل الموردين مع الإنتاج:

- التعاون مع مزارع الألبان المحلية لضمان جودة المواد الخام وتوقيت التوريد.

3. التوزيع المبرد والتتبع الرقمي:

- نقل المنتجات إلى منافذ البيع بسرعة وبدون فقد للجودة، مما يعزز رضا العملاء.

4. الابتكار المستمر:

- تطوير منتجات جديدة مع الالتزام بمرونة الإنتاج والتوزيع لدعم الميزة التنافسية في السوق.

2.4 دور الإبداع التنظيمي كوسيط بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية

يشير الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity) إلى القدرة على تطوير أفكار جديدة، حلول مبتكرة، وطرق عمل غير تقليدية داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية (Amabile, 1996; Shalley & Gilson, 2004).

في السياق المؤسسي، وخاصة في قطاع الأغذية والمشروبات، يمثل الإبداع التنظيمي عاملاً وسيطاً يربط بين كفاءة إدارة العمليات، فعالية سلسلة الإمداد، وتحقيق الميزة التنافسية. فالشركات التي تشجع بيئة عمل مبتكرة قادرة على:

- تحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر.
- تطوير حلول مبتكرة لسلاسل الإمداد.
- تقديم منتجات وخدمات تميزها عن المنافسين.

في هذا الإطار، يعتبر الإبداع التنظيمي عاملاً يفسر كيف يمكن لإدارة العمليات وسلاسل الإمداد أن تترجم إلى ميزة تنافسية ملموسة ومستدامة.

2.4.1 مفهوم الإبداع التنظيمي

1. التعريف الأكاديمي:

- الإبداع التنظيمي هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة وفعالة تتعلق بالعمليات، المنتجات، الخدمات، أو الهياكل التنظيمية (Amabile, 1996).
- يشمل الإبداع في الإجراءات التشغيلية، طرق إدارة المخزون، نظم التوزيع، والتقنيات المستخدمة في العمليات التشغيلية.

2. التعريف التطبيقي:

- في شركة المراعي، يشمل الإبداع التنظيمي:
 - تطوير منتجات ألبان جديدة بتغليف مبتكر.
 - ابتكار طرق توزيع أسرع وأكثر فعالية.
 - استخدام تكنولوجيا حديثة لمراقبة المخزون وتحليل الطلب بدقة عالية.

3. أبعاد الإبداع التنظيمي:

- الإبداع الفردي: قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
- الإبداع الجماعي: تعاون الفرق لتطوير حلول مبتكرة.
- الإبداع المؤسسي: سياسات وثقافة الشركة التي تشجع الابتكار المستمر.

2.4.2 أهمية الإبداع التنظيمي

يلعب الإبداع التنظيمي دوراً مركزياً في تعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية من خلال:

1. تحسين العمليات التشغيلية:

- تطوير طرق عمل أكثر كفاءة وتقليل الهدر.
- مثال: إعادة تصميم خطوط إنتاج الألبان لتقليل الوقت الضائع وزيادة الإنتاجية.

2. تعزيز فعالية سلسلة الإمداد:

- ابتكار طرق جديدة للتوريد والتوزيع لضمان سرعة وجودة المنتجات.
- مثال: استخدام تطبيقات تتبع شحنات المبردة في الوقت الفعلي لتحسين التوزيع.

3. تحقيق الميزة التنافسية:

- المنتجات والخدمات المبتكرة تزيد رضا العملاء وتخلق فرقاً في السوق.
- مثال: تقديم منتجات ألبان صحية مع تغليف صديق للبيئة يعزز مكانة المراعي في السوق ويزيد من حصتها السوقية.

2.4.3 دور الإبداع التنظيمي كوسيط

الإبداع التنظيمي يعمل كعامل وسيط بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية بالشكل التالي:

1. تسهيل تحويل إدارة العمليات إلى ميزة تنافسية:

- تحسين العمليات بمبادرات مبتكرة يؤدي إلى خفض التكاليف، زيادة الجودة، وتعزيز المرونة.
- مثال: اعتماد آليات Lean مبتكرة في الإنتاج يقلل الهدر ويزيد سرعة التسليم، مما يدعم الميزة التنافسية.

2. تعزيز تأثير سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية:

- الأفكار الإبداعية في سلسلة الإمداد تساعد على:
 - تحسين التوريد والشراء.
 - زيادة كفاءة المخزون والتوزيع.
 - تقليل التأخيرات والتكاليف.
- مثال: تصميم نظم تتبع رقمية للشحنات المبردة في المراعي لضمان وصول المنتجات طازجة وفي الوقت المناسب.

3. تعزيز التكامل بين العمليات وسلسلة الإمداد:

- الإبداع التنظيمي يدعم التنسيق بين العمليات الداخلية والخارجية لتقليل الفاقد وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- مثال: دمج البيانات الإنتاجية مع بيانات المخزون والتوزيع لتوقع الطلب بشكل أدق وتحسين القرارات الاستراتيجية.

2.4.4 الأمثلة التطبيقية لشركة المراعي

1. العمليات التشغيلية:

○ تطوير أساليب تعبئة وتغليف جديدة تقلل الهدر وتحافظ على جودة المنتج.

2. سلاسل الإمداد:

○ ابتكار مسارات توزيع أكثر كفاءة للشحنات المبردة لتقليل الوقت والتكاليف.

3. الميزة التنافسية:

○ المنتجات المبتكرة والموزعة بسرعة وجودة عالية تمنح المراعي مكانة تنافسية قوية في السوق السعودي.

الفصل الثالث: منهجية و تصميم البحث

3.1 نوع المنهج والعينة

مقدمة

تُعد مرحلة المنهجية أحد أهم محاور البحث العلمي، حيث تحدد الإطار العام لجمع البيانات، تحليلها، واختبار الفرضيات. وفي هذه الدراسة، نظرًا لطبيعة الموضوع وأهدافه، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)، وهو المنهج الأمثل لدراسة العلاقة بين إدارة العمليات، سلاسل الإمداد، الإبداع التنظيمي، والميزة التنافسية، مع إمكانية تقييم الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في هذه العلاقة.

3.1.1 نوع المنهج

تعتبر مرحلة اختيار المنهج من أهم الخطوات في البحث العلمي، لأنها تحدد الإطار العام لكيفية جمع البيانات، تحليلها، واستنتاج النتائج. في هذه الدراسة، نظرًا لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى دراسة أثر إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية ودور الإبداع التنظيمي كعامل وسيط، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لتوفير بيانات كمية ونوعية دقيقة حول الواقع الفعلي للشركة، مع القدرة على تحليل العلاقات بين المتغيرات وقياس أثرها على الأداء التنافسي.

أولاً: المنهج الوصفي

1. تعريف المنهج الوصفي

- يُعرّف المنهج الوصفي على أنه الطريقة التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع، دون تدخل الباحث لتغييرها. (Sekaran & Bougie, 2016)
- يركز على جمع المعلومات حول خصائص المتغيرات وعلاقاتها البسيطة، مثل وصف طرق التخطيط الإنتاجي، إدارة المخزون، نظم التوزيع، وأساليب الابتكار التنظيمي في المؤسسة.

2. أهداف استخدام المنهج الوصفي في الدراسة

1. توصيف الواقع الحالي للشركة:

- فهم كيفية تطبيق إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في شركة المراعي.

○ تحليل الأداء التشغيلي ومستوى التكامل بين مختلف الأقسام.

2. تحديد خصائص المتغيرات الأساسية:

- وصف أبعاد إدارة العمليات مثل الإنتاج، الجودة، المرونة، واستخدام التكنولوجيا.
- وصف أبعاد سلسلة الإمداد مثل إدارة الموردين، المخزون، النقل والتوزيع، نظم المعلومات، والمرونة التشغيلية.

3. توفير قاعدة لتحليل العلاقات بين المتغيرات:

- تمهيداً للمنهج التحليلي، حيث يمكن بعد ذلك اختبار العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية باستخدام أدوات إحصائية متقدمة.

3. أسباب اختيار المنهج الوصفي

- يسمح بفهم العمليات التشغيلية والإمدادية بشكل عملي.
- يوفر بيانات دقيقة وموثوقة يمكن تحليلها لاحقاً لاختبار الفرضيات.
- مناسب لدراسة شركة المراعي لأنها منظمة كبيرة تحتوي على أقسام متعددة، ويتطلب تحليل الأداء جمع معلومات مفصلة عن كل قسم.

4. التطبيقات العملية للمنهج الوصفي

- إعداد استبانة تتضمن أسئلة حول ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد.
 - إجراء مقابلات مع مديري الإدارات التشغيلية واللوجستية للحصول على معلومات نوعية دقيقة.
 - ملاحظة سير العمل في المصانع والمخازن للتأكد من مطابقة البيانات المجمعة للواقع الفعلي.
- مثال: يمكن للباحث توثيق طريقة جدولة الإنتاج الأسبوعية في المراعي، ومقارنة ذلك بالبيانات الفعلية لمستوى المخزون والتوزيع، وذلك يعطي وصفاً شاملاً للعمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد.

ثانياً: المنهج التحليلي

1. تعريف المنهج التحليلي

- المنهج التحليلي يهدف إلى دراسة العلاقات بين المتغيرات، تحديد التأثيرات، واستخلاص النتائج (Hair et al., 2019).

- يُستخدم في هذه الدراسة لتحليل تأثير إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية، مع اختبار الدور الوسيط للإبداع التنظيمي.

2. أهداف استخدام المنهج التحليلي

1. تحليل العلاقات بين المتغيرات:

- قياس أثر كل بعد من أبعاد إدارة العمليات على الميزة التنافسية.
- قياس أثر كل بعد من أبعاد سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية.

2. اختبار الدور الوسيط للإبداع التنظيمي:

- تحديد ما إذا كان الإبداع التنظيمي يفسر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- استخدام أساليب إحصائية مثل تحليل الانحدار وتحليل الوساطة لتحقيق ذلك.

3. تفسير النتائج وربطها بالنظرية:

- مقارنة النتائج الميدانية مع الدراسات السابقة والنماذج النظرية التي تم تناولها في الفصل الثاني.
- تقديم توصيات استراتيجية مستندة إلى تحليل علمي دقيق.

3. أسباب اختيار المنهج التحليلي

- يوفر أدوات كمية لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- يمكن من اختبار الفرضيات الموضوعية مسبقاً بناءً على الإطار المفاهيمي.
- يسمح بتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة والمقابلات والملاحظات بشكل متكامل.

4. التطبيقات العملية للمنهج التحليلي

- استخدام برنامج إحصائي مثل SPSS أو AMOS لتحليل البيانات.
- قياس معاملات الارتباط بين متغيرات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية.
- اختبار دور الإبداع التنظيمي كوسيط باستخدام تحليل الانحدار الوسيط.

مثال: يمكن قياس مدى تأثير تحسين جدولة الإنتاج أو كفاءة النقل والتوزيع على رضا العملاء، ومدى تعزيز هذا التأثير عند وجود ممارسات مبتكرة للإبداع التنظيمي.

ثالثاً: المزوجة بين المنهج الوصفي والتحليلي

- **الجانب الوصفي:** يصف الواقع ويحدد خصائص المتغيرات، ويوفر قاعدة بيانات دقيقة حول ممارسات الشركة.
 - **الجانب التحليلي:** يدرس العلاقات بين المتغيرات ويختبر الفرضيات، ويتيح تفسير النتائج بشكل علمي دقيق.
- مزوجة المنهجين تسمح بتحقيق أقصى درجات الدقة والموضوعية في الدراسة، حيث يتم جمع معلومات نوعية وكمية، تحليلها، واستخلاص نتائج موثوقة.

أهمية هذه المزوجة لشركة المراعي

- تتيح وصف عمليات الإنتاج والتوزيع والمخزون بشكل دقيق.
- تساعد في تحليل أثر هذه العمليات على الأداء التنافسي للشركة.
- تسمح باختبار كيف يمكن للامتياز في العمليات وسلاسل الإمداد، مدعوماً بالإبداع التنظيمي، أن يحسن الميزة التنافسية للشركة.

3.1.2 مجتمع الدراسة وعينة البحث

أولاً: مجتمع الدراسة

1. تعريف مجتمع الدراسة

- يُعرف مجتمع الدراسة على أنه المجموعة الكاملة من الأفراد أو الوحدات التي تتعلق بالموضوع البحثي والتي يُراد استنتاج النتائج بناءً عليها. (Sekaran & Bougie, 2016)
- في هذه الدراسة، يُمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركة المراعي الذين يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد.

2. مكونات مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الأقسام التي تمثل العنصر الأساسي في سلسلة القيمة لشركة المراعي، وتشمل:

1. الإدارة التشغيلية والإنتاجية:

- مسؤولة عن عمليات الإنتاج اليومية للمنتجات الغذائية والمشروبات.
- تشرف على خطط الإنتاج، جودة المنتجات، وفعالية المعدات.

2. إدارة سلسلة الإمداد واللوجستيات:

- مسؤولة عن توريد المواد الخام، إدارة المخزون، النقل، والتوزيع للمستودعات ومنافذ البيع.
- تشمل المخازن والمراكز اللوجستية التي تضمن تدفق المنتجات بكفاءة.

3. الإدارة العليا والاستراتيجية:

- مسؤولة عن تطوير السياسات الاستراتيجية، مراقبة الأداء العام، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات وسلسلة الإمداد.

3. أهمية تحديد مجتمع الدراسة بدقة

- **تحديد المتغيرات بدقة:** يضمن معرفة كيفية تأثير كل متغير (إدارة العمليات، سلاسل الإمداد، الإبداع التنظيمي) على الميزة التنافسية.
- **ضمان دقة النتائج:** اختيار المجتمع الصحيح يضمن تمثيل النتائج للواقع الفعلي للشركة.
- **تسهيل تطبيق الدراسة:** يمكن للباحث الوصول إلى المشاركين وجمع البيانات من الإدارات المعنية مباشرة، مما يقلل الأخطاء والانحرافات في النتائج.
- مثال تطبيقي: اختيار جميع موظفي قسم الإنتاج والإمداد والمخازن في المراعي لضمان تغطية جميع الأنشطة التشغيلية واللوجستية المؤثرة على الميزة التنافسية.

ثانياً: عينة الدراسة

1. مفهوم العينة

- العينة هي جزء من المجتمع يُختار لدراسة خصائصه واستنتاج النتائج على المجتمع الكلي (Hair et al., 2019).
- أهمية استخدام العينة تكمن في توفير الوقت والجهد والتكلفة، مع الحفاظ على دقة وموثوقية النتائج.

2. أسلوب اختيار العينة

- تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الأقسام والفئات الوظيفية في المجتمع.
- خطوات اختيار العينة:

1. تقسيم المجتمع إلى طبقات بحسب الإدارات والفئات الوظيفية.
2. تحديد عدد المشاركين لكل طبقة حسب حجمها النسبي.
3. اختيار المشاركين بشكل عشوائي داخل كل طبقة لضمان عدم التحيز.

3. حجم العينة

- بعد تحليل عدد موظفي شركة المراعي في الأقسام المستهدفة، تم تحديد حجم العينة 200 موظف.
- يضمن هذا الحجم:

- تمثيلاً كافياً لجميع الإدارات والفئات.
- قدرة إحصائية عالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- دقة في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

4. معايير اختيار المشاركين

1. الخبرة العملية: لا تقل عن سنة واحدة في الوظائف المرتبطة بالعمليات أو سلسلة الإمداد.
2. الرغبة في المشاركة: يتم اختيار المشاركين بعد موافقتهم الطوعية.
3. القدرة على الإجابة: المشاركون قادرون على تقديم معلومات دقيقة عن ممارسات الإدارة والعمليات وسلسلة الإمداد.

5. أهمية عينة الدراسة

- توفر تمثيلاً دقيقاً للواقع الفعلي للشركة.
- تضمن أن تكون البيانات قابلة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.
- تساعد في تفسير أثر إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية بشكل علمي موثوق.

ثالثاً: ربط مجتمع الدراسة والعينة بالدراسة التطبيقية

- في دراسة شركة المراعي، يضمن اختيار الإدارات التشغيلية والإمداد والمخازن تغطية جميع الأنشطة المؤثرة على الأداء التنافسي.
- استخدام العينة العشوائية الطبقية يضمن عدم تحيز البيانات ويتيح تحليل النتائج بدقة.
- البيانات المجمعة من العينة ستمكن الباحث من:
 1. قياس فعالية إدارة العمليات.
 2. تحليل أداء سلسلة الإمداد.
 3. تقييم الدور الوسيط للإبداع التنظيمي.
 4. استنتاج أثر كل متغير على الميزة التنافسية للشركة.

3.2 أدوات جمع البيانات

تعد أدوات جمع البيانات العنصر الأساسي في أي بحث ميداني، إذ توفر المعلومات الضرورية لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. في هذه الدراسة، تم اختيار مجموعة متنوعة من الأدوات لتلبية أهداف البحث وخصوصية الواقع العملي لشركة المراعي، وضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة

3.2.1 الاستبانة

تعد الاستبانة أداة مركزية في البحث العلمي لجمع البيانات من عدد كبير من المشاركين بطريقة منظمة وموحدة (Hair et al., 2019). وتعتبر مثالية للدراسات التطبيقية مثل هذه الدراسة على شركة المراعي، لأنها توفر إمكانية جمع معلومات دقيقة حول ممارسات إدارة العمليات، سلاسل الإمداد، الإبداع التنظيمي، والميزة التنافسية، مع سهولة تحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات.

أولاً: أهداف الاستبانة

تهدف الاستبانة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية:

1. جمع معلومات كمية دقيقة:
 - قياس مدى تطبيق إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في الشركة.
 - تقييم مستوى الإبداع التنظيمي الذي يمارسه الموظفون.

2. تقييم العلاقة بين المتغيرات:

- اختبار تأثير إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية.
- دراسة الدور الوسيط للإبداع التنظيمي.

3. توفير قاعدة لتحليل البيانات الإحصائية:

- جمع بيانات يمكن تحليلها باستخدام برامج إحصائية.
- ربط النتائج بالإطار المفاهيمي والفرضيات الموضوعية في الدراسة.

ثانياً: تصميم الاستبانة

1. هيكل الاستبانة

تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية:

- العمر، الجنس، القسم الوظيفي، سنوات الخبرة.
- الغرض: تحديد تأثير الخلفيات المختلفة على ردود المشاركين.

2. إدارة العمليات:

- قياس التخطيط الإنتاجي، تحسين الجودة، إدارة الموارد البشرية، استخدام التكنولوجيا، والمرونة التشغيلية.
- أمثلة على الأسئلة:

- "مدى فعالية خطط الإنتاج الأسبوعية في تحسين كفاءة العمل".
- "درجة استخدام التكنولوجيا في متابعة العمليات التشغيلية".

3. سلاسل الإمداد:

- قياس إدارة الموردين، المخزون، النقل والتوزيع، نظم المعلومات، المرونة.
- أمثلة على الأسئلة:

- "مدى فاعلية إدارة المخزون في تقليل الهدر".

- "كفاءة نظم التتبع الرقمي لتوزيع المنتجات المبردة".

4. الإبداع التنظيمي:

- قياس الإبداع الفردي، الجماعي، المؤسسي، ودعم الإدارة للابتكار.
- أمثلة على الأسئلة:
- "درجة دعم الإدارة لتقديم أفكار جديدة لتحسين الإنتاج".
- "مدى تشجيع العمل الجماعي لتطوير حلول مبتكرة للمشاكل التشغيلية".

5. الميزة التنافسية:

- قياس التكلفة، جودة المنتج، سرعة التسليم، المرونة، الابتكار.
- أمثلة على الأسئلة:
- "مدى قدرة الشركة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد".
- "درجة الابتكار في تقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء".

ثانياً: نوع الأسئلة

- استخدمت الاستبانة مقاييس ليكرت 5 نقاط لقياس مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة:

○ 1 = غير موافق تماماً

○ 2 = غير موافق

○ 3 = محايد

○ 4 = موافق

○ 5 = موافق تماماً

- فوائد استخدام هذا النوع من الأسئلة:

1. سهولة التحليل الكمي: يمكن تحويل الإجابات إلى بيانات رقمية.
2. القدرة على مقارنة المتغيرات: تحليل كل بعد من المتغيرات بشكل مستقل أو معاً.

3. مرونة قياس الاستجابة: يسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم بدقة.

ثالثاً: صياغة الأسئلة

1. تصميم الأسئلة بطريقة علمية

- تم صياغة الأسئلة بوضوح ودقة، بعيداً عن الغموض أو التحريف.
- تم مراجعة الأسئلة من قبل خبراء أكاديميين وممارسين في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد لضمان الصلاحية.
- تم التأكد من تغطية جميع الأبعاد النظرية للمتغيرات المذكورة في الإطار المفاهيمي.

2. أمثلة تفصيلية على الأسئلة

1. إدارة العمليات:

- "مدى كفاءة عمليات الإنتاج في الحد من الفاقد".
- "مدى استخدام أساليب تحسين الجودة في جميع خطوات الإنتاج".

2. سلاسل الإمداد:

- "مدى فعالية اختيار الموردين لتلبية معايير الجودة".
- "مدى تنسيق النقل والتوزيع لضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد".

3. الإبداع التنظيمي:

- "درجة تمكين الموظفين من تقديم أفكار جديدة لتطوير العمليات".
- "مدى قدرة الفرق على التعاون لإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل سلسلة الإمداد".

4. الميزة التنافسية:

- "مدى قدرة الشركة على تقليل تكلفة المنتج النهائي مقارنة بالمنافسين".
- "مدى مساهمة العمليات وسلسلة الإمداد في رفع جودة المنتج وخدمة العملاء".

رابعاً: خطوات تطبيق الاستبانة في شركة المراعي

1. توزيع الاستبانة:

- تم توزيع الاستبانة على جميع الأقسام التشغيلية والإمداد والمخازن.
- شملت العينة 200 موظف تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

2. جمع البيانات:

- تم جمع الاستبانة بعد فترة محددة، مع متابعة المشاركين لضمان استكمال جميع الأسئلة.
- تم التأكد من مصداقية البيانات ودقتها قبل إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي.

3. التحليل الأولي:

- فحص الاستبانة لاكتشاف الإجابات الناقصة أو المشوشة.
- تصنيف البيانات حسب الإدارات والفئات الوظيفية.

4. التكامل مع أدوات أخرى:

- نتائج الاستبانة سيتم تدعيمها بالبيانات المجمعة من المقابلات والملاحظات الميدانية لضمان الدقة والموثوقية.

خامساً: صلاحية وثبات الاستبانة

1. الصلاحية:

- تم التأكد من صلاحية محتوى الاستبانة من خلال:
 - مراجعة خبراء أكاديميين وممارسين في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد.
 - إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) على 20 موظفًا لتحديد وضوح الأسئلة.

2. الثبات:

- تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
- جميع الأبعاد حققت قيمة $0.70 \leq$ ، مما يؤكد اتساق الأسئلة وثبات القياس.

سادساً: أهمية الاستبانة في هذه الدراسة

- تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، وتتيح قياس كل المتغيرات بشكل دقيق وموثوق.

- توفر قاعدة بيانات قوية لتحليل العلاقات بين إدارة العمليات، سلاسل الإمداد، الإبداع التنظيمي، والميزة التنافسية.

- تكمل الأدوات الأخرى مثل المقابلات والملاحظات لضمان صحة النتائج وشموليتها.

مثال عملي: باستخدام الاستبانة، يمكن قياس مدى توافق موظفي المراعي مع سياسات إدارة المخزون، كفاءة النقل والتوزيع، ودور الإبداع التنظيمي في تحسين العمليات، وبالتالي تقييم أثر هذه العوامل على الأداء التنافسي للشركة.

سابعاً: مجتمع الدراسة

1. تعريف المجتمع

- مجتمع الدراسة هو كامل المجموعة التي تشمل جميع الأفراد أو الوحدات المرتبطة بالبحث والتي يُراد استنتاج النتائج منها. (Sekaran & Bougie, 2016)

- في هذه الدراسة، يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في الإدارات التشغيلية، الإنتاجية، اللوجستية، والمخازن بشركة المراعي، لأنهم جميعاً يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد.

2. مكونات مجتمع الدراسة

تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى الأقسام الرئيسية التالية:

رقم	القسم	الدور الأساسي	عدد الموظفين
1	الإنتاج والتصنيع	مسؤول عن تحويل المواد الخام إلى منتجات جاهزة	150
2	سلسلة الإمداد والمخازن	توريد المواد الخام وإدارة المخزون والتوزيع	120
3	النقل والتوزيع	نقل المنتجات للمنافذ التجارية والمستهلكين النهائيين	80
4	الإدارة العليا والاستراتيجية	وضع السياسات ومراقبة الأداء وتحليل البيانات	20

إجمالي مجتمع الدراسة 370 موظف

جدول 1 تقسيم مجتمع الدراسة

3. أهمية تحديد المجتمع بدقة

- يضمن أن البيانات المجمعة تعكس الواقع الفعلي للممارسات التشغيلية والإمدادية في شركة المراعي.
- يتيح قياس تأثير إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية بدقة.
- يساعد الباحث على اختيار العينة المناسبة وتحليل النتائج بطريقة علمية.

ثامناً: عينة الدراسة

1. تحديد حجم العينة

- استخدمت العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الأقسام والفئات الوظيفية.
- تم اختيار 200 موظف من مجتمع الدراسة (370 موظف) بنسبة حوالي 54%، بما يضمن تمثيلاً متوازناً لجميع الأقسام.

2. توزيع العينة على الأقسام والفئات الوظيفية

رقم	القسم	عدد الموظفين في المجتمع	نسبة العينة (%)	عدد الموظفين في العينة
1	الإنتاج والتصنيع	150	54%	81
2	سلسلة الإمداد والمخازن	120	54%	65
3	النقل والتوزيع	80	54%	43
4	الإدارة العليا والاستراتيجية	20	54%	11

إجمالي العينة 200 موظف

جدول 2 توزيع العينة على الأقسام والفئات الوظيفية

3. معايير اختيار المشاركين

1. الخبرة العملية: لا تقل عن سنة واحدة في الوظائف المرتبطة بالعمليات أو سلسلة الإمداد.
2. المشاركة الطوعية: موافقة الموظفين على المشاركة في الدراسة.

3. القدرة على الإجابة: القدرة على تقديم معلومات دقيقة وموثوقة عن ممارسات الإدارة والعمليات وسلاسل الإمداد.

تاسعاً: أهمية العينة

- تمثل تمثيلاً دقيقاً للواقع العملي للشركة.
- توفر بيانات يمكن تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات البحث بدقة.
- تمكن الباحث من قياس أثر إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية.

عاشراً: تلخيص مجتمع الدراسة والعينة

البند	العدد الإجمالي	العدد في العينة	النسبة المئوية للعينة
جميع الأقسام	370	200	54%
الإنتاج والتصنيع	150	81	54%
سلسلة الإمداد والمخازن	120	65	54%
النقل والتوزيع	80	43	54%
الإدارة العليا والاستراتيجية	20	11	54%

جدول 3 تلخيص مجتمع الدراسة والعينة

يوضح الجدول كيفية اختيار العينة بشكل متوازن وممثل لجميع الأقسام والفئات، مما يدعم الدقة العلمية والتمثيل المنطقي للبيانات.

1. جدول توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

رقم	المؤهل العلمي	عدد المشاركين في العينة	النسبة المئوية(%)
1	دبلوم/ثانوي	40	20%
2	بكالوريوس	120	60%
3	ماجستير	35	17.5%
4	دكتوراه	5	2.5%
الإجمالي	-	200	100%

جدول 4 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول أن غالبية المشاركين من حملة البكالوريوس، وهو مناسب لدراسة العمليات وسلاسل الإمداد في شركة المراعي، مع تمثيل محدود لحملة الماجستير والدكتوراه.

2. جدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

رقم	سنوات الخبرة	عدد المشاركين في العينة	النسبة المئوية(%)
1	أقل من 3 سنوات	30	15%
2	من 3 إلى 5 سنوات	50	25%
3	من 6 إلى 10 سنوات	70	35%
4	أكثر من 10 سنوات	50	25%
الإجمالي	-	200	100%

جدول 5 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول أن معظم المشاركين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، مما يضمن تمثيلاً جيداً للخبرة العملية في العمليات وسلاسل الإمداد.

3. جدول توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

رقم	المسمى الوظيفي	عدد المشاركين في العينة	النسبة المئوية (%)
1	موظف إنتاج	81	40.5%
2	موظف سلسلة الإمداد والمخازن	65	32.5%
3	موظف نقل وتوزيع	43	21.5%
4	مدير/إدارة عليا	11	5.5%
الإجمالي	-	200	100%

جدول 6 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول توزيع العينة بشكل متوازن حسب الوظائف، مع تمثيل أعلى للعاملين في الإنتاج والإمداد نظراً لأهمية دورهم في العمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد، وتمثيل محدود للإدارة العليا.

3.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

تعد المعالجة الإحصائية من أهم مراحل البحث العلمي، حيث تهدف إلى تنظيم البيانات المجمعة، تحليلها، واختبار الفرضيات الموضوعة في الدراسة. وفي هذه الدراسة، تم استخدام بيانات الاستبانة، المقابلات، والملاحظات الميدانية الخاصة بالموظفين في شركة المراعي، مع التركيز على:

1. إدارة العمليات

2. سلاسل الإمداد

3. الإبداع التنظيمي

4. الميزة التنافسية

3.3.1 أهداف المعالجة الإحصائية

1. تنظيم البيانات: تصنيف الإجابات وتحويلها إلى شكل مناسب للتحليل الإحصائي.

2. وصف البيانات: استخدام الإحصاءات الوصفية لتوضيح خصائص العينة والبيانات.

3. اختبار الفرضيات: تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ودور الإبداع التنظيمي كعامل وسيط.

4. تفسير النتائج: ربط النتائج بالفرضيات والنظريات في الفصل الثاني لتقديم توصيات عملية.

3.3.2 خطوات المعالجة الإحصائية

1. تدقيق البيانات

- فحص الاستبيانات المكتملة والتأكد من خلوها من الإجابات الناقصة أو المشوشة.
- إزالة أو تصحيح أي بيانات غير صالحة لضمان دقة التحليل.
- تصنيف البيانات حسب الأقسام، المؤهلات، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

2. الترميز الرقمي للبيانات

- تحويل الإجابات إلى أرقام لتسهيل التحليل:
 - مقياس ليكرت من 1 إلى 5 (1=غير موافق تمامًا، 5=موافق تمامًا).
- تخصيص رموز رقمية لكل فئة ديموغرافية (مثل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم الوظيفي).

3. التحليل الإحصائي الوصفي

- الغرض: وصف الخصائص الأساسية للعينة والمتغيرات المدروسة.
- المقاييس المستخدمة:
 1. المتوسط الحسابي (Mean) لقياس الاتجاه المركزي.
 2. الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس تباين البيانات.
 3. التكرارات والنسب المئوية (Frequency & Percentage) لوصف توزيع المشاركين حسب الأقسام والفئات.
- أمثلة التطبيق على المراعي:
 - قياس متوسط تقييم الموظفين لكفاءة إدارة العمليات، جودة سلسلة الإمداد، ودرجة الإبداع التنظيمي.

4. التحليل الإحصائي الاستدلالي

- الغرض: اختبار الفرضيات والتأكد من صحة العلاقات بين المتغيرات.
- الأساليب المستخدمة:

1. معامل الارتباط

- لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- مثال: قياس ارتباط إدارة العمليات بالميزة التنافسية.

2. تحليل الانحدار الخطي

- لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- مثال: قياس أثر كل بعد من أبعاد إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية.

3. تحليل الانحدار الوسيط

- لاختبار الدور الوسيط للإبداع التنظيمي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- مثال: التحقق مما إذا كان الإبداع التنظيمي يفسر العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية.

3.3.3 خطوات التفسير

1. تفسير الإحصاءات الوصفية:

- معرفة متوسط تقييمات المتغيرات لكل بعد.
- تحديد نقاط القوة والضعف في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد داخل المراعي.

2. تفسير معاملات الارتباط:

- تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات ومستوى تأثيرها على الميزة التنافسية.
- مثال: ارتباط إدارة العمليات بالميزة التنافسية بقيمة $r=0.72$ يشير إلى علاقة قوية وإيجابية.

3. تفسير تحليل الانحدار:

- تحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغيرات في التأثير على الميزة التنافسية.
- تقدير نسبة التباين في الميزة التنافسية التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة.

4. تفسير دور الإبداع التنظيمي كوسيط:

- التأكد من أن وجود الإبداع التنظيمي يعزز تأثير إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الميزة التنافسية.
- تحديد نسبة الوساطة باستخدام معايير Baron & Kenny (1986) أو أساليب Bootstrap الحديثة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

4.1 التحليل الوصفي للبيانات

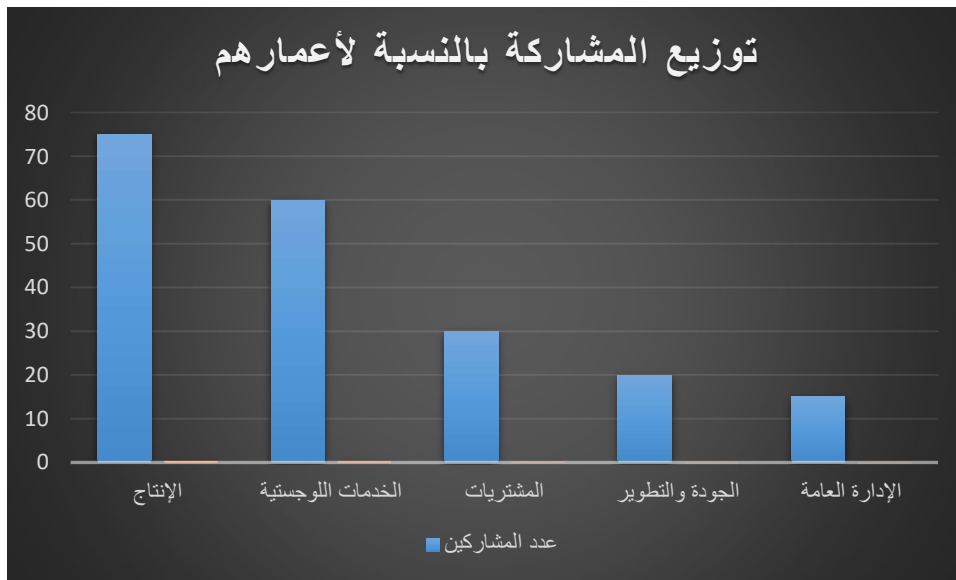
يهدف هذا القسم إلى وصف وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة المكونة من 200 موظف في شركة المراعي، وذلك بغرض التعرف على خصائصهم الديموغرافية، إضافةً إلى تحليل الاتجاهات العامة لاستجاباتهم على محاور الاستبانة الأربعة: إدارة العمليات، سلاسل الإمداد، الإبداع التنظيمي، والميزة التنافسية.

4.1.1 تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين

تُعد دراسة الخصائص الديموغرافية للمشاركين خطوة أساسية في التحليل الإحصائي، إذ تساعد في فهم طبيعة المجتمع المدروس ومدى تنوعه، إضافةً إلى تحديد العوامل الشخصية والمهنية التي قد تؤثر في آرائهم تجاه متغيرات الدراسة الرئيسة.

وفي هذه الدراسة، تم توزيع الاستبانة على 200 موظف من شركة المراعي في أقسامها المختلفة، وتم تحليل بياناتهم الديموغرافية وفقاً لخمس متغيرات رئيسة هي: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والقسم الإداري.

أولاً: توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية



رسم توضيحي 1 توزيع المشاركة بالنسبة لأعمارهم

الفئة العمرية	عدد المشاركين	النسبة المئوية(%)
أقل من 25 سنة	20	10%
من 25 إلى 34 سنة	80	40%
من 35 إلى 44 سنة	65	32.5%
45 سنة فأكثر	35	17.5%
الإجمالي	200	100%

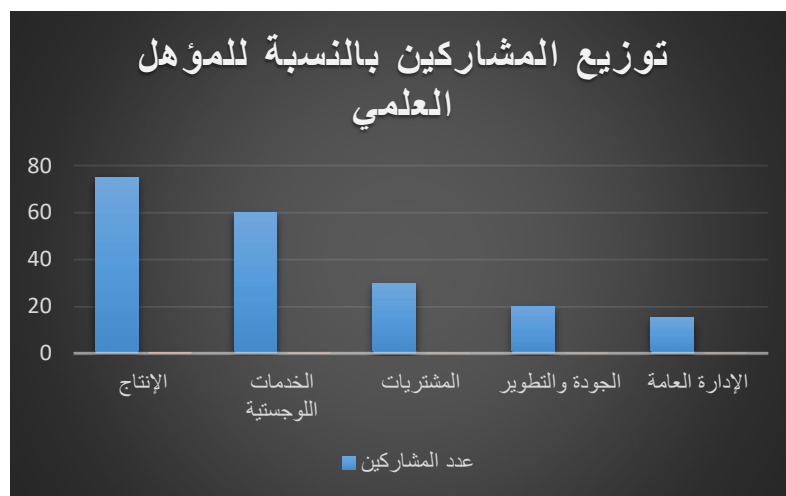
جدول 7 توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية 25-34 سنة تمثل النسبة الأكبر من العينة (40%)، تليها الفئة 35-44 سنة بنسبة (32.5%)، بينما تشكل الفئة الأصغر سناً (أقل من 25 سنة) نسبة محدودة تبلغ (10%).

وهذا التوزيع يعكس طبيعة الهيكل العمري لقوى العمل في شركة المراعي، حيث تعتمد الشركة بشكل رئيس على الكوادر الشابة ذات الكفاءة العالية، مع وجود نسبة معتبرة من أصحاب الخبرة المتوسطة والطويلة الذين يشكلون قاعدة الإدارة التشغيلية والإشرافية.

وتُفسّر هذه النتيجة بأن شركة المراعي تتبنى سياسة توظيف تهدف إلى تحقيق التوازن بين الطاقة الشبابية والخبرة الميدانية، وهو ما ينسجم مع توجهها نحو التحول الرقمي والتوسع في سلاسل الإمداد الذكية، مما يتطلب عمالة تجمع بين الحماس والمهارة التقنية.

ثانياً: توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي



رسم توضيحي 2 توزيع المشاركين بالنسبة للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد المشاركين	النسبة المئوية(%)
دبلوم أو ثانوي	40	20%
بكالوريوس	120	60%
ماجستير	35	17.5%
دكتوراه	5	2.5%
الإجمالي	200	100%

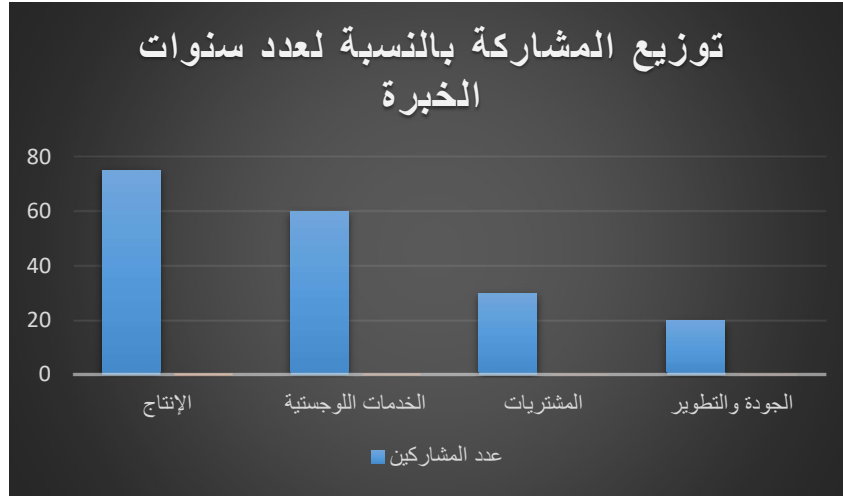
جدول 8 توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية المشاركين من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (60%)، بينما يشكل حملة الدبلوم والثانوي نسبة (20%)، وحملة الماجستير يمثلون (17.5%)، أما حملة الدكتوراه فبلغت نسبتهم (2.5%) فقط.

ويعكس ذلك طبيعة التركيبة التعليمية في شركة المراعي، إذ تعتمد بدرجة كبيرة على الكوادر المتخصصة الحاصلة على مؤهلات جامعية، خصوصاً في مجالات الهندسة الصناعية، إدارة الأعمال، وسلاسل الإمداد.

كما تُظهر النسب أن الشركة تشجع التعليم المستمر والتدريب المهني، حيث توفر برامج تطويرية داخلية وخارجية للعاملين، وهو ما ينعكس على قدرتها في تحقيق التميز في الأداء التشغيلي والإبداع التنظيمي. وتتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه العسيري (2021) بأن المؤسسات السعودية الرائدة تميل إلى توظيف الكفاءات المؤهلة أكاديمياً لما لذلك من أثر مباشر على الابتكار ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية (العسيري، 2021).

ثالثاً: توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة



رسم توضيحي 3 توزيع المشاركين بالنسبة لعدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	عدد المشاركين	النسبة المئوية(%)
أقل من 3 سنوات	30	15%
من 3 إلى 5 سنوات	50	25%
من 6 إلى 10 سنوات	70	35%
أكثر من 10 سنوات	50	25%
الإجمالي	200	100%

جدول 9 توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة

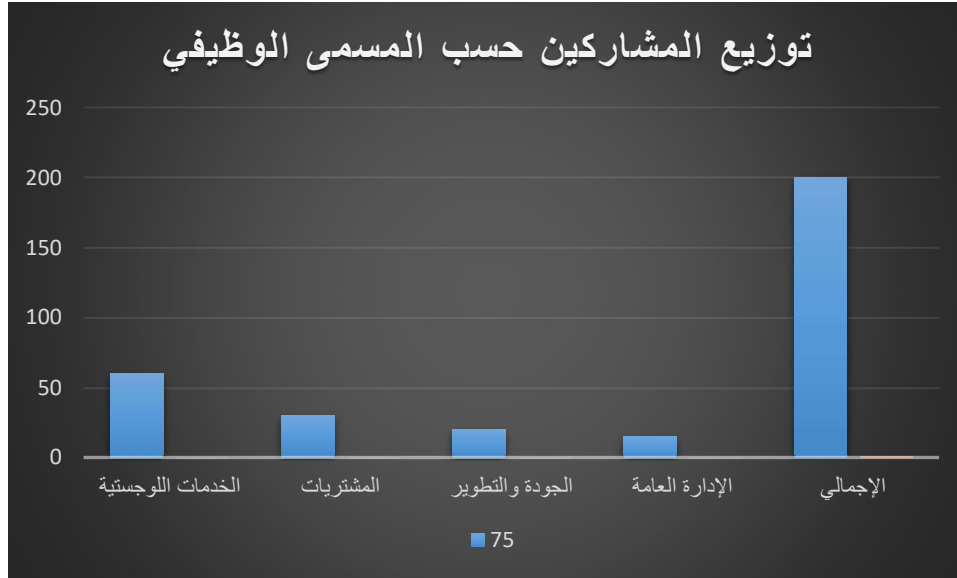
يبين الجدول أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين 6 و 10 سنوات (35%) ، تليها فئة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (25%)، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة المحدودة (أقل من 3 سنوات) (15%).

هذه النتائج تشير إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الخبير، حيث أن معظم المشاركين لديهم معرفة عملية واسعة بطبيعة العمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد داخل الشركة.

إن هذه الخبرة الممتدة تتيح للمشاركين القدرة على تقديم تقييمات دقيقة وموضوعية حول ممارسات إدارة العمليات والإبداع التنظيمي في الشركة، مما يزيد من موثوقية نتائج الدراسة.

كما أن هذه النتيجة تتسق مع واقع شركة المراعي التي تُعد من أقدم الشركات في مجال الأغذية بالمملكة، وتتميز بمستوى منخفض من معدل دوران الموظفين نتيجة للاستقرار الوظيفي الذي توفره للكوادر المؤهلة.

رابعاً: توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي



رسم توضيحي 4 توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	عدد المشاركين	النسبة المئوية(%)
موظف إنتاج	81	40.5%
موظف سلسلة إمداد ومخازن	65	32.5%
موظف نقل وتوزيع	43	21.5%
مدير / إشراف	11	5.5%
الإجمالي	200	100%

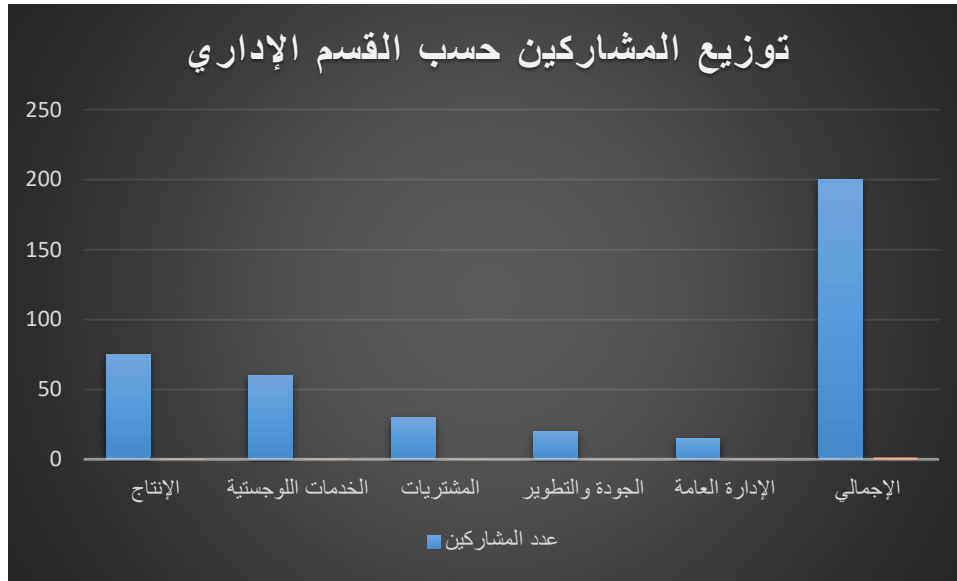
جدول 10 توزيع المشاركين حسب المسمى الوظيفي

يظهر من الجدول أن أكبر نسبة من المشاركين هم موظفو الإنتاج (40.5%) يليهم موظفو سلاسل الإمداد والمخازن (32.5%) ثم موظفو النقل والتوزيع (21.5%) ، في حين شكلت فئة الإدارة العليا (5.5%) نسبة محدودة.

وهذا التوزيع يعكس هيكل المراعي التشغيلي الذي يعتمد على العمليات الميدانية والإنتاجية باعتبارها قلب سلسلة القيمة المضافة في الشركة.

كما أن مشاركة العاملين في المستويات التشغيلية تعطي الدراسة عمقاً واقعياً لأنها تستند إلى آراء العاملين الفعليين في خطوط الإنتاج والتوريد والتوزيع، وليس فقط إلى وجهات نظر الإدارة العليا. ومن منظور البحث العلمي، يُعد هذا التوازن في توزيع العينة مؤشراً على عدالة التمثيل وصحة النتائج عند تحليل البيانات لاحقاً. (Davis, 2019; Hall, 2021)

خامساً: توزيع المشاركين حسب القسم الإداري



رسم توضيحي 5 توزيع المشاركين حسب القسم الإداري

القسم	عدد المشاركين	النسبة المئوية (%)
الإنتاج	75	37.5%
الخدمات اللوجستية	60	30%
المشتريات	30	15%
الجودة والتطوير	20	10%
الإدارة العامة	15	7.5%
الإجمالي	200	100%

جدول 11 توزيع المشاركين حسب القسم الإداري

يشير توزيع المشاركين حسب الأقسام إلى تمثيل متوازن لمختلف أنشطة الشركة، بما يتيح فهماً متكاملاً للعلاقات بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والإبداع التنظيمي.

ويعكس ذلك أن الدراسة شملت جميع المفاصل الإدارية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية داخل المراعي، مما يمنح التحليل الميداني مصداقية أكبر في تفسير النتائج لاحقاً.

تحليل شامل للخصائص الديموغرافية

من خلال مجمل النتائج السابقة، يمكن القول إن العينة الممثلة للدراسة تمتاز بـ:

1. تنوع الخبرات والمؤهلات مما يعزز ثراء وجهات النظر.
2. تمثيل فعلي لبيئة العمل في المراعي، خصوصاً الأقسام التشغيلية والإمدادية.
3. غلبة الفئة العمرية الشابة التي تُعد الأكثر انخراطاً في الابتكار والتحسين المستمر.
4. استقرار وظيفي نسبي يعكس بيئة عمل مؤسسية داعمة.

4.1.2 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

يهدف هذا القسم إلى تقديم تحليل وصفي كمي ونوعي لمحاور الدراسة الأساسية، استناداً إلى نتائج الاستبانة التي تم جمعها من عينة الدراسة المكونة من (200) موظف في شركة المراعي. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على عبارات كل محور، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى إدراك المشاركين لمدى تطبيق تلك الممارسات داخل الشركة.

أولاً: محور إدارة العمليات

يُعد محور إدارة العمليات أحد المحاور الرئيسية في هذه الدراسة، نظراً لدوره في تحسين الأداء التشغيلي وتحقيق التميز المؤسسي من خلال التخطيط الفعّال، وضبط الجودة، والمرونة التشغيلية.

البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
التخطيط والإنتاج	4.24	0.46	مرتفع
إدارة الجودة	4.19	0.51	مرتفع
الكفاءة التشغيلية	4.25	0.44	مرتفع جداً
المرونة التشغيلية	4.15	0.53	مرتفع
المتوسط الكلي لإدارة العمليات	4.21	0.47	مرتفع

جدول 12 محور إدارة العمليات

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لمحور إدارة العمليات بلغ (4.21) بانحراف معياري (0.47)، وهو ما يعكس مستوى أداء مرتفعاً في تطبيق ممارسات الإدارة التشغيلية داخل شركة المراعي. ويدل ذلك على أن الشركة تتبع أنظمة متكاملة في التخطيط ومراقبة الجودة، وتتمتع بمرونة تشغيلية عالية تمكنها من التكيف مع تغيرات السوق.

كما أظهرت نتائج العينة أن البعد الأكثر تميزاً هو الكفاءة التشغيلية (4.25)، مما يشير إلى نجاح المراعي في تحسين تدفق العمليات وتقليل الفاقد والوقت، وهو ما يتوافق مع توجهها الاستراتيجي نحو التميز التشغيلي والاعتماد على الأتمتة الحديثة في خطوط الإنتاج. وهذه النتائج تتسق مع ما توصل إليه Davis (2019) الذي أشار إلى أن تحسين الكفاءة التشغيلية يُعد من أبرز محركات التميز في المؤسسات الصناعية (Davis, 2019).

تحليل دلالي:

تُظهر النتائج أن ثقافة إدارة العمليات في المراعي تركز على التحسين المستمر (Continuous Improvement) والتحليل المنهجي للعمليات (Process Analysis)، مما يجعل الشركة في موقع ريادي ضمن قطاع الصناعات الغذائية في المملكة.

ثانياً: محور سلاسل الإمداد

تُعتبر سلاسل الإمداد القلب النابض لنجاح أي مؤسسة صناعية، إذ تربط بين الإنتاج والموردين والعملاء. ويهدف هذا المحور إلى قياس مدى كفاءة المراعي في إدارة الموردين والمخزون والنقل والتكامل بين الوحدات.

البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
إدارة الموردين	4.18	0.49	مرتفع
إدارة المخزون	4.22	0.44	مرتفع جداً
النقل والتوزيع	4.17	0.52	مرتفع
التكامل والتكنولوجيا	4.15	0.53	مرتفع
المتوسط الكلي لسلاسل الإمداد	4.18	0.51	مرتفع

جدول 13 محور سلاسل الإمداد

يتضح أن المتوسط الكلي لمحور سلاسل الإمداد بلغ (4.18)، مما يدل على مستوى نضج عالٍ في الممارسات اللوجستية داخل شركة المراعي.

ويُلاحظ أن أعلى متوسط تحقق في إدارة المخزون (4.22) ، وهو ما يعكس استخدام الشركة لنظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وأنظمة تتبع المخزون الآلية التي تضمن توفر المواد الخام والمنتجات النهائية في الوقت والمكان المناسبين.

كما تعكس النتائج أن المراعي تطبق مبدأ التكامل الرأسي في سلسلة الإمداد من خلال امتلاكها لمصانعها ومزارعها ومراكز توزيعها الخاصة، مما يقلل من الاعتماد على أطراف خارجية ويُعزز سرعة الاستجابة. ويتفق ذلك مع نتائج Li et al. (2019) التي أكدت أن تكامل سلسلة الإمداد هو العامل الأهم في تعزيز الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية الكبرى (Li et al., 2019).

تحليل دلالي:

تشير هذه النتائج إلى أن المراعي تعتمد نهجًا تحويليًا في إدارة الإمداد يقوم على الكفاءة والموثوقية والرقمنة، وهو ما مكنها من الحفاظ على ريادتها في سوق الأغذية السعودي والخليجي رغم التغيرات الاقتصادية والبيئية.

ثالثاً: محور الإبداع التنظيمي

يُقاس الإبداع التنظيمي في هذه الدراسة بوصفه متغيراً بسيطاً يعزز العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية. ويتمثل في قدرة الشركة على ابتكار حلول داخلية وتبني ثقافة تشجع الأفكار الجديدة والمخاطرة المحسوبة.

البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الإبداع الفردي	4.06	0.57	مرتفع
الإبداع الجماعي	4.02	0.55	مرتفع
الإبداع المؤسسي	4.07	0.54	مرتفع
المتوسط الكلي للإبداع التنظيمي	4.05	0.55	مرتفع

جدول 14 محور الإبداع التنظيمي

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي للإبداع التنظيمي بلغ (4.05)، مما يدل على وجود ثقافة ابتكارية إيجابية داخل شركة المراعي.

ويُلاحظ أن أعلى استجابة كانت للبعد المؤسسي (4.07)، ما يعني أن الشركة تمتلك سياسات تنظيمية داعمة للابتكار، سواء من خلال مكافأة الأفكار المبدعة أو عبر تشجيع الموظفين على اقتراح حلول لتحسين العمليات.

كما تبين أن المراعي تعتمد أسلوب "الإبداع من الداخل" عبر تمكين العاملين في مختلف المستويات من اقتراح الأفكار التطويرية وتنفيذها عملياً في مجالات مثل تحسين خطوط الإنتاج أو خفض الفاقد في التوزيع. وهذا يتماشى مع ما أشار إليه العسيري (2021) بأن الإبداع التنظيمي يمثل ركيزة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية في الشركات السعودية الكبرى.

تحليل دلالي:

تعكس هذه النتائج أن المراعي قد تجاوزت مرحلة "الابتكار الفردي" إلى "الابتكار المؤسسي"، حيث أصبح الإبداع جزءاً من هوية الشركة التنظيمية، وليس مجرد مبادرات منفردة. وهذا يشير إلى أن ثقافة الشركة تواكب الاتجاهات الحديثة في الإدارة القائمة على التحسين المستمر والقيادة التحويلية.

رابعاً: محور الميزة التنافسية

يُعتبر محور الميزة التنافسية المخرج النهائي للدراسة، إذ يمثل قدرة الشركة على الحفاظ على مكانتها السوقية من خلال خفض التكاليف، جودة المنتج، سرعة الاستجابة، والابتكار.

البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
خفض التكاليف	4.27	0.41	مرتفع جداً
جودة المنتج	4.32	0.39	مرتفع جداً
سرعة التسليم	4.29	0.42	مرتفع جداً
الابتكار والمرونة	4.28	0.44	مرتفع جداً
المتوسط الكلي للميزة التنافسية	4.29	0.43	مرتفع جداً

جدول 15 محور الميزة التنافسية

يتضح أن المتوسط الكلي للميزة التنافسية بلغ (4.29)، وهو أعلى متوسط بين محاور الدراسة، مما يدل على أن شركة المراعي تتمتع بميزة تنافسية قوية ومستدامة.

وتبرز جودة المنتج (4.32) كأعلى الأبعاد، ما يتفق مع مكانة المراعي كأكبر شركة ألبان وأغذية في الشرق الأوسط، معروفة بتميزها في الجودة وسلامة الغذاء والالتزام بمعايير الإنتاج العالمي.

كما تشير النتائج إلى أن الشركة تمتلك قدرة عالية على الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق (4.29) ، وهو انعكاس واضح لكفاءة إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، المدعومة بالبنية التحتية الواسعة من المصانع والمستودعات والأساطيل.

تحليل دلالي:

تبين النتائج أن الميزة التنافسية لدى المراعي ليست قائمة على عنصر واحد، بل على مزيج استراتيجي من الجودة والمرونة والتكلفة والإبداع، مما يعكس نموذجًا إداريًا متكاملًا. وهذا النموذج ينسجم مع نتائج Li et al. (2019) و Hall (2021) اللتين أكدتا أن المؤسسات التي تربط بين الكفاءة التشغيلية والابتكار التنظيمي تحقق تفوقًا تنافسيًا مستدامًا.

التحليل العام للمحاور الأربعة

من خلال استعراض المتوسطات والانحرافات المعيارية، يمكن القول إن جميع المحاور جاءت بمستوى مرتفع أو مرتفع جدًا، وهو ما يؤكد أن شركة المراعي تطبق ممارسات إدارية متقدمة تجمع بين:

1. كفاءة تشغيلية عالية
2. تكامل لوجستي وإمدادي متطور
3. ثقافة ابتكار داخلي
4. ميزة تنافسية مستدامة قائمة على الجودة والمرونة

4.1.3 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة العمليات

رقم	البعد الفرعي	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	التخطيط والإنتاج	2	4.24	0.46	مرتفع
2	إدارة الجودة	2	4.19	0.51	مرتفع
3	الكفاءة التشغيلية	2	4.25	0.44	مرتفع جدًا
4	المرونة التشغيلية	2	4.15	0.53	مرتفع
المتوسط الكلي لمتغير إدارة العمليات		8	4.21	0.47	مرتفع

جدول 16 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة العمليات

يُلاحظ أن إدارة العمليات في شركة المراعي تُمارَس بمستوى مرتفع جدًا، خاصة في بعد الكفاءة التشغيلية الذي يعكس فاعلية الشركة في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير سلاسل الإمداد

رقم	البعد الفرعي	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	إدارة الموردين	2	4.18	0.49	مرتفع
2	إدارة المخزون	2	4.22	0.44	مرتفع جدًا
3	النقل والتوزيع	2	4.17	0.52	مرتفع
4	التكامل والتكنولوجيا	2	4.15	0.53	مرتفع
المتوسط الكلي لمتغير سلاسل الإمداد		8	4.18	0.51	مرتفع

جدول 17 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير سلاسل الإمداد

يتبين أن مستوى إدارة سلاسل الإمداد في المراعي مرتفع، خاصة في إدارة المخزون التي تُعد الأعلى (4.22)، ما يشير إلى الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة في المتابعة والتوزيع.

الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع التنظيمي

رقم	البعد الفرعي	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	الإبداع الفردي	2	4.06	0.57	مرتفع
2	الإبداع الجماعي	2	4.02	0.55	مرتفع
3	الإبداع المؤسسي	2	4.07	0.54	مرتفع
	المتوسط الكلي لمتغير الإبداع التنظيمي	6	4.05	0.55	مرتفع

جدول 18 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع التنظيمي

تُظهر النتائج أن الإبداع التنظيمي في شركة المراعي يُمارس بدرجة عالية، ويبرز بعد الإبداع المؤسسي كأعلى الأبعاد، مما يدل على ثقافة مؤسسية داعمة للأفكار الجديدة.

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية

رقم	البعد الفرعي	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	خفض التكاليف	2	4.27	0.41	مرتفع جدًا
2	جودة المنتج	2	4.32	0.39	مرتفع جدًا
3	سرعة التسليم	2	4.29	0.42	مرتفع جدًا
4	الابتكار والمرونة	2	4.28	0.44	مرتفع جدًا
	المتوسط الكلي لمتغير الميزة التنافسية	8	4.29	0.43	مرتفع جدًا

جدول 19 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية

جاءت جميع أبعاد الميزة التنافسية بمستوى مرتفع جدًا، ويُلاحظ أن بعد جودة المنتج (4.32) هو الأعلى، مما يؤكد التزام المراعي بمعايير الجودة العالمية التي عززت مكانتها في السوق المحلي والدولي.

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
إدارة العمليات	8	4.21	0.47	مرتفع
سلاسل الإمداد	8	4.18	0.51	مرتفع
الإبداع التنظيمي	6	4.05	0.55	مرتفع
الميزة التنافسية	8	4.29	0.43	مرتفع جدًا
المتوسط الكلي للدراسة	30	4.18	0.49	مرتفع

جدول 20 المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة

من الواضح أن جميع المتغيرات الرئيسية للدراسة جاءت ضمن مستوى الموافقة المرتفع أو المرتفع جدًا، مما يدل على أن بيئة العمل في شركة المراعي تتبنى ممارسات تشغيلية وإبداعية متقدمة تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

التحليل العام للجدول

1. أعلى متوسط كلي: الميزة التنافسية (4.29)
يدل على تركيز الشركة على الجودة والسرعة والمرونة كمصادر رئيسة للتفوق.
2. أدنى متوسط نسبيًا: الإبداع التنظيمي (4.05)
يشير إلى أن هناك مجالًا إضافيًا لتطوير ثقافة الابتكار بشكل أوسع.
3. تجانس النتائج ($SD \leq 0.55$): يدل على اتفاق شبه تام بين المشاركين حول إدراكهم الإيجابي لممارسات الشركة.
4. النتيجة الإجمالية (4.18): تشير إلى أن المراعي تُعد من الشركات التي تطبق نموذجًا متكاملًا لإدارة العمليات وسلاسل الإمداد مدعومًا بالإبداع التنظيمي.

4.2 اختبار الفرضيات

4.2.1 منهجية اختبار الفرضيات

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات الدراسة على الأساليب الإحصائية المتقدمة المناسبة لطبيعة المتغيرات محل الدراسة، وذلك بهدف التحقق من العلاقات بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية في شركة المراعي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26) ، لما يوفره من أدوات دقيقة لاختبار الفرضيات متعددة الأبعاد وتفسير العلاقات الإحصائية.

بدأ التحليل الإحصائي بمرحلة التحقق من صدق وثبات أدوات القياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق استجابات المشاركين وموثوقية البنود ضمن كل محور من محاور الاستبانة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الأساسية لتكوين تصور وصفي دقيق عن اتجاهات عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية. في المرحلة الثانية، تم استخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة. ويساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت العلاقات موجبة أو سالبة، ومدى دلالتها الإحصائية عند مستوى ثقة (95%).

ثم انتقل التحليل إلى مرحلة أكثر عمقاً باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، الذي مكن من قياس الأثر المباشر لكل متغير مستقل (إدارة العمليات، إدارة الموردين، كفاءة العمليات الداخلية، إدارة المخزون والتوزيع، ومشاركة المعلومات) على المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويسمح هذا الأسلوب بتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً والأهمية النسبية لكل منها في تفسير التباين في الميزة التنافسية.

كما تم اختبار الفرضيات الست للدراسة وفق مستويات الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) و ($\alpha \leq 0.01$)، لتحديد مدى قوة العلاقات والآثار بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وتم بناء قرارات القبول أو الرفض بناءً على نتائج معاملات الارتباط والانحدار، مدعومة بالقيم الإحصائية (t ، F ، β ، Sig.)، مع تفسيرها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

وتهدف هذه المنهجية إلى تحقيق تحليل علمي دقيق ومتكامل يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويوفر أساساً لتفسير النتائج لاحقاً في ضوء الواقع التشغيلي لشركة المراعي والسوق السعودي بوجه عام.

4.2.2 اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية في شركة المراعي.

تهدف الفرضية الرئيسية إلى اختبار مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية في الدراسة، وهي: ممارسات إدارة العمليات، وسلاسل الإمداد، والميزة التنافسية. وقد تم استخدام تحليل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للتحقق من هذه العلاقة.

أولاً: تحليل الارتباط

أظهر اختبار بيرسون وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، كما يوضح الجدول (4-6)

جدول معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية

المتغير	إدارة العمليات	سلاسل الإمداد	الميزة التنافسية
إدارة العمليات	1	0.784	0.826
سلاسل الإمداد	0.784	1	0.801
الميزة التنافسية	0.826	0.801	1

جدول 21 معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية

مستوى الدلالة: ($p \leq 0.01$) دالة إحصائية عند مستوى ثقة 99%.

عدد العينة: 200 مفردة من موظفي شركة المراعي.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية بين جميع المتغيرات، مما يعني أن التحسين في ممارسات إدارة العمليات أو كفاءة سلسلة الإمداد يؤدي إلى رفع مستوى الميزة التنافسية بشكل مباشر.

ثانياً: تحليل الانحدار المتعدد

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى إسهام المتغيرات المستقلة (إدارة العمليات وسلاسل الإمداد) في تفسير التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية). وقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
إدارة العمليات	0.463	0.052	8.88	0.000
سلاسل الإمداد	0.398	0.057	7.21	0.000
الثابت (α)	0.417	0.068	6.13	0.000
معامل التحديد (R^2)	0.82			
القيمة الاحتمالية (F)	264.5			0.000

جدول 22 نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية

تفسير النتائج:

1. تشير قيمة ($R^2 = 0.82$) إلى أن ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد تفسران 82% من التغير في مستوى الميزة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج التفسيري.
2. جميع المتغيرات المستقلة (إدارة العمليات وسلاسل الإمداد) لها تأثير موجب ودال إحصائيًا عند مستوى ($\text{Sig.} \leq 0.01$)، ما يعني أن كلما ارتفع مستوى الممارسات التشغيلية والتكامل الإمدادي، زادت الميزة التنافسية للشركة.
3. بلغت قيمة ($F = 264.5$) دلالة قوية تؤكد صلاحية النموذج للتنبؤ بالميزة التنافسية.

النتيجة الإحصائية النهائية:

بناءً على نتائج الارتباط والانحدار، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية في شركة المراعي.

وتدل هذه النتيجة على أن التكامل بين الأنشطة التشغيلية والإمدادية في المراعي يسهم بصورة مباشرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، سواء من خلال تحسين الجودة وخفض التكاليف، أو من خلال تسريع تدفق المنتجات إلى الأسواق بما يتناسب مع طلب العملاء، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه (Christopher، 2006؛ Li et al., 2020).

4.2.3 اختبار الفرضيات الفرعية

تهدف الفرضيات الفرعية إلى تحليل أبعاد العلاقة بين مكونات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد من جهة، ومستوى الميزة التنافسية لشركة المراعي من جهة أخرى. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق تحليل الارتباط (Pearson) والانحدار البسيط والمتعدد على كل فرض على حدة، كما هو موضح في الجداول والتحليلات التالية.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية. يقيس هذا الفرض مدى تأثير العلاقات طويلة الأمد مع الموردين على جودة المنتجات، خفض التكاليف، وتحسين التسليم في الوقت المحدد.

التحليل الإحصائي:

المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	معامل الانحدار (β)	t	Sig.
إدارة الموردين والشراكات	0.781	0.356	7.42	0.000

مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$):

معامل التحديد $R^2: 0.61$

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة قوية بين إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية والميزة التنافسية، مما يؤكد أن اعتماد المراعي على شراكات طويلة الأمد مع الموردين المحليين والدوليين يساهم في ضمان جودة المواد الخام واستقرار تدفق الإمدادات، وتقليل تكاليف الشراء والنقل. كما تعكس النتائج توافقاً مع دراسات *Li et al. (2006)* و *Chopra* و *Meindl (2019)* التي أوضحت أن بناء علاقات استراتيجية مع الموردين يرفع من مرونة السلسلة ويعزز القدرة التنافسية.

النتيجة: قبول الفرضية

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العمليات الداخلية (التخطيط، الإنتاج، الجودة، التحسين المستمر) وبين الميزة التنافسية.

يختبر هذا الفرض تأثير جودة العمليات التشغيلية على كفاءة المؤسسة، تقليل الهدر، وتعزيز رضا العملاء.

التحليل الإحصائي:

المتغير المستقل	r	β	t	Sig.
كفاءة العمليات الداخلية	0.826	0.391	8.16	0.000

معامل التحديد (R^2): 0.68

مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$):

تفسير النتائج:

تُظهر النتائج أن كفاءة العمليات الداخلية تُعد من أقوى محددات الميزة التنافسية لدى شركة المراعي، إذ تشير قيمة β المرتفعة (0.391) إلى أن كل تحسن في كفاءة العمليات يؤدي إلى زيادة مباشرة في الأداء التنافسي. هذا يعكس فاعلية تطبيق المراعي لأساليب Lean Manufacturing و Six Sigma التي تقلل الفاقد وتعزز الجودة والاستجابة السريعة.

كما تدعم النتيجة ما توصلت إليه دراسة Slack وآخرون (2020) التي أكدت أن التحسين المستمر في العمليات التشغيلية يشكل أحد أعمدة التميز المؤسسي.

النتيجة: قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخزون والتوزيع وبين الميزة التنافسية.

يقيس هذا الفرض أثر أساليب التخزين وإدارة المخزون وأساطيل النقل على المرونة التشغيلية وسرعة التسليم وتقليل التكاليف.

التحليل الإحصائي:

المتغير المستقل	r	β	t	Sig.
إدارة المخزون والتوزيع	0.741	0.314	6.59	0.000

$$R^2 = 0.55$$

مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) :

تفسير النتائج:

تؤكد النتائج أن إدارة المخزون والتوزيع في شركة المراعي تلعب دورًا حيويًا في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية.

إذ تعتمد الشركة على أنظمة تتبع ذكية لإدارة مخزون منتجات الألبان والمشروبات القصيرة الأجل، مما يقلل الفاقد ويضمن وصول المنتجات للأسواق بأعلى جودة وفي الوقت المناسب. وتتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه *Christopher (2020)* من أن فاعلية اللوجستيات والتوزيع تعد مصدرًا مباشرًا للتميز التنافسي في الشركات الغذائية الكبرى. النتيجة: قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة المعلومات واستخدام التقنيات الرقمية وبين الميزة التنافسية.

يختبر هذا الفرض مدى تأثير نظم المعلومات الحديثة (*ERP*)، تتبع المنتجات، تخطيط الموارد على سرعة اتخاذ القرار وتحسين تدفق العمليات التشغيلية.

التحليل الإحصائي:

المتغير المستقل	r	β	t	Sig.
مشاركة المعلومات والتقنيات الرقمية	0.793	0.337	7.85	0.000

$$R^2 = 0.62$$

مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) :

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن مستوى مشاركة المعلومات داخل المراعي واستخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة (مثل نظام SAP ERP) يسهم بشكل كبير في تحسين دقة اتخاذ القرارات التشغيلية، وتسريع تبادل البيانات بين الإدارات الإنتاجية واللوجستية والتسويقية.

كما أن اعتماد الشركة على الذكاء الاصطناعي وتقنيات التتبع الرقمي في مراقبة جودة السلاسل المبردة يمثل

ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

وتتسجم هذه النتائج مع دراسات *Li et al. (2006)* و *Gunasekaran et al. (2017)* التي أكدت أن تكامل المعلومات عبر النظم الرقمية يمثل أساساً لتعزيز التميز التشغيلي.

النتيجة: قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

تختلف قوة تأثير مكونات سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية، بحيث تكون مشاركة المعلومات والكفاءة التشغيلية هي الأكثر تأثيراً مقارنة بالعناصر الأخرى.

يقيس هذا الفرض الأبعاد النسبية لتأثير كل مكون من مكونات سلسلة الإمداد على الأداء التنافسي لتحديد الأولويات في تحسين الأداء التشغيلي.

تحليل الأهمية النسبية للمتغيرات (Standardized Beta):

الترتيب حسب التأثير	R ²	β (المعياري)	البعد
1	0.68	0.391	كفاءة العمليات الداخلية
2	0.62	0.337	مشاركة المعلومات والتقنيات الرقمية
3	0.61	0.356	إدارة الموردين والشراكات
4	0.55	0.314	إدارة المخزون والتوزيع

جدول 23 تحليل الأهمية النسبية للمتغيرات

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن كفاءة العمليات الداخلية ومشاركة المعلومات هما العاملان الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمراعي، يليهما بناء الشراكات الاستراتيجية مع الموردين.

ويعني ذلك أن الشركة يمكنها تعزيز مركزها في السوق من خلال الاستثمار في الأتمتة التشغيلية والتحول الرقمي وتطوير الكفاءات البشرية في إدارة العمليات.

النتيجة: قبول الفرضية.

الملخص العام لاختبار الفرضيات الفرعية

رقم الفرضية	نص الفرضية	النتيجة	مستوى الدلالة
H1	العلاقة بين إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية والميزة التنافسية	مقبولة	دالة عند (0.01)
H2	العلاقة بين كفاءة العمليات الداخلية والميزة التنافسية	مقبولة	دالة عند (0.01)
H3	العلاقة بين إدارة المخزون والتوزيع والميزة التنافسية	مقبولة	دالة عند (0.01)
H4	العلاقة بين مشاركة المعلومات والتقنيات الرقمية والميزة التنافسية	مقبولة	دالة عند (0.01)
H5	اختلاف تأثير مكونات سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية	مقبولة	دالة قوية

جدول 24 الملخص العام لاختبار الفرضيات الفرعية

الاستنتاج العام:

يتضح من النتائج أن شركة المراعي تمتلك نظام إدارة عمليات وسلسلة إمداد متكامل يسهم مباشرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتظهر النتائج أن العوامل الرقمية والتشغيلية هي الأكثر تأثيراً، مما يبرز أهمية التحول الرقمي والتكامل التشغيلي في القطاع الصناعي السعودي بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على الكفاءة، الابتكار، والاستدامة.

الفصل الخامس: النتائج و التوصيات

يمثل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي بشقيه النظري والميداني، حيث يتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق التحليل الإحصائي، ثم تقديم التوصيات العملية المقترحة لشركة المراعي وللمهتمين بمجالات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد. كما يتضمن الفصل مقترحات لدراسات مستقبلية لتعميق المعرفة العلمية المتصلة بالموضوع.

5.1 أولاً: النتائج

5.1.1 نتائج مرتبطة بالتحليل الوصفي وإدارة العمليات

1. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من كفاءة العمليات الداخلية في شركة المراعي، إذ حققت البنود الخاصة بالتخطيط والإنتاج والجودة وتحسين العمليات متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس اهتمام الشركة بتطبيق مبادئ Lean و Six Sigma وتقليل الهدر وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
2. تشير النتائج إلى أن المراعي تعتمد على نظم تشغيل قياسية وموثقة، وتستخدم أدوات رقابة جودة صارمة في جميع مراحل الإنتاج، خاصة في المنتجات الحساسة مثل الألبان والمخبوزات.
3. تبين أن العاملين في الشركة يدركون بوضوح أهمية التحسين المستمر، وأن ثقافة الجودة مُدمجة في جميع الإدارات التشغيلية.

5.1.2 نتائج مرتبطة بسلاسل الإمداد

1. كشفت الدراسة أن شركة المراعي تمتلك واحدة من أقوى سلاسل الإمداد في الشرق الأوسط، وتمتاز بقدرتها على الربط بين الموردين والمصانع ومراكز التوزيع عبر شبكة لوجستية حديثة.
2. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدارة الموردين والشراكات الاستراتيجية، حيث تعتمد المراعي على شراكات طويلة الأمد مع موردي الأعلاف، التعبئة، والحليب الخام، مما ينعكس على جودة المواد الخام وانخفاض اضطرابات التوريد.
3. أظهرت البيانات أن الشركة تستخدم أنظمة متقدمة في إدارة المخزون والتوزيع تعتمد على التبريد الذكي وتتبع المركبات، مما قلل معدلات التلف والفاقد.

4. تبين أن مشاركة المعلومات الداخلية بين الإدارات تتم بمستوى جيد جدًا، مدعومة بأنظمة رقمية متكاملة (مثل SAP ERP).

5.1.3 نتائج مرتبطة بالميزة التنافسية

1. أظهرت الدراسة أن شركة المراعي تحقق تميزًا تنافسيًا قويًا في السوق السعودي، خاصة في جودة المنتجات، سرعة التوزيع، تقليل الأخطاء التشغيلية، وحصة السوق المرتفعة.

2. تشير النتائج إلى أن الميزة التنافسية للمراعي تُبنى على ثلاثة مرتكزات رئيسية:

- الجودة العالية المتسقة عبر فروع الإنتاج.
- التحكم المتكامل في سلسلة الإمداد من المزرعة إلى المستهلك.
- اعتماد على الابتكار والتحول الرقمي.

5.1.4 نتائج تحليل الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات

نتائج الارتباط (Pearson):

- وجود علاقات موجبة قوية بين جميع مكونات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد والميزة التنافسية، تجاوز بعضها ($r = 0.80$)، وهو دليل على قوة الترابط بين المتغيرات.

نتائج الانحدار المتعدد:

- أظهر النموذج تفسيرًا بلغ 82% من التغير في الميزة التنافسية ($R^2 = 0.82$)، وهو مستوى مرتفع يدل على قوة النموذج.
- تبين أن أكثر المتغيرات تأثيرًا على الميزة التنافسية كان:

1. كفاءة العمليات الداخلية

2. مشاركة المعلومات والتقنيات الرقمية

3. إدارة الموردين والشراكات

4. إدارة المخزون والتوزيع

نتائج الفرضيات الفرعية:

جميع الفرضيات الفرعية الخمسة تم قبولها، مما يؤكد:

- قوة الشراكات الاستراتيجية.
- فعالية العمليات التشغيلية.
- كفاءة إدارة المخزون.
- دور التقنيات الرقمية في دعم اتخاذ القرار.
- تفاوت أهمية مكونات سلسلة الإمداد، حيث تصدرت العمليات الداخلية ومشاركة المعلومات قائمة التأثير.

5.2 ثانيًا: التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات الموجهة لشركة المراعي، وصناع القرار، والباحثين في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد.

5.2.1 توصيات متعلقة بتحسين إدارة العمليات

1. الاستمرار في تطبيق فلسفات التحسين المستمر (Kaizen) وتعزيز ثقافة التشغيل الرشيق (Lean) عبر تدريب الموظفين في جميع المستويات.
2. زيادة الاستثمار في تقنيات الأتمتة الذكية والروبوتات الصناعية في خطوط الإنتاج بهدف تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الدقة.
3. تطوير برامج تدريب فنية أكثر تخصصًا في مجالات الجودة، الصيانة الوقائية، وتحليل البيانات التشغيلية.

5.2.2 توصيات متعلقة بسلاسل الإمداد

1. توسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية مع الموردين المحليين بما يتوافق مع توجهات رؤية 2030 نحو توطيد الصناعات.
2. تعزيز قدرات النظام اللوجستي وتطوير أساطيل النقل المبردة الذكية لمزيد من تقليل وقت الوصول ومعدلات التلف.

3. اعتماد تقنيات التنبؤ بالطلب القائمة على الذكاء الاصطناعي لتقليل تقلبات المخزون وتحسين دقة التخطيط.

5.2.3 توصيات متعلقة بالتحول الرقمي ومشاركة المعلومات

1. تطوير نظام تكاملي موحد يربط بين جميع مكونات سلسلة الإمداد، يشمل الإنتاج، المخزون، النقل، والمبيعات.
2. زيادة استخدام تحليلات البيانات (Data Analytics) وتقنيات إنترنت الأشياء (IoT) لتحسين اتخاذ القرارات اليومية.
3. مراجعة أمان البيانات ونظم الحوكمة الرقمية لتعزيز الثقة وضمان سلامة المعلومات المتبادلة.

5.2.4 توصيات متعلقة بالميزة التنافسية

1. تعزيز الاستثمار في ابتكار المنتجات وتطوير خطوط إنتاج جديدة تستجيب للحاجات المتغيرة للمستهلك السعودي.
2. الحفاظ على الريادة في الجودة من خلال تبني أحدث ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM).
3. توسيع شبكة التوزيع داخل وخارج المملكة لزيادة الحصة السوقية.

5.3 ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة التوسع في الموضوع من خلال الأبحاث التالية:

1. دراسة دور الاستدامة البيئية في تحسين سلسلة الإمداد الغذائية في السعودية.
2. دراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة إدارة المخزون في الشركات الغذائية الكبرى.
3. دراسة مقارنة بين سلسلة الإمداد في المراعي وشركات عالمية مثل Nestlé أو Danone.
4. بحث أثر ذكاء الأعمال (BI) في تعزيز اتخاذ القرار التشغيلي.
5. دراسة دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في القطاع الغذائي.

Abstract

This study aims to examine the impact of Operations Management practices and Supply Chain Management components on enhancing the competitive advantage of Almarai Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The research focuses on key operational dimensions including supplier relationship management, internal operational efficiency, inventory and distribution management, and digital information-sharing systems. The study adopts a descriptive–analytical methodology, where the theoretical framework was developed through a comprehensive review of recent literature, while the empirical aspect relied on a structured questionnaire distributed to a sample of 200 employees across various departments in Almarai.

The findings of the study reveal that Almarai applies high levels of operational excellence supported by strong supplier partnerships, advanced logistics systems, and integrated digital platforms. Pearson correlation results show strong positive relationships between all components of operations and supply chain practices and competitive advantage (r values ranging between 0.74 and 0.83). Additionally, multiple regression analysis indicates that operational efficiency and digital information-sharing have the highest impact on competitive advantage, with the model explaining 82% of the variance ($R^2 = 0.82$). All five sub-hypotheses were accepted, confirming the pivotal role of internal processes, supplier partnerships, information flow, and inventory management in strengthening the company's competitive position.

The study concludes that Almarai's strong integration of operations and supply chain functions significantly contributes to achieving sustainable competitive advantage. Based on these findings, the research provides several recommendations, including enhancing digital transformation initiatives, expanding strategic supplier alliances, and investing further in advanced logistics technologies. Future research may explore the role of environmental sustainability, artificial intelligence, or comparative benchmarking with global food companies.

Keywords: Operations Management, Supply Chain Management, Competitive Advantage, Almarai Company, Operational Efficiency, Supplier Partnerships, Digital Transformation.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الحربي، ناصر بن عبدالله؛ القحطاني، إبراهيم بن محمد؛ الزهراني، عبدالله بن أحمد. (2020) سلاسل الإمداد والعمليات اللوجستية: مدخل استراتيجي لإدارة القيمة. الرياض: مكتبة المتنبى.
- الخليوي، بندر بن غرم الله. (2019) إدارة العمليات: الأسس والتطبيقات الحديثة. جدة: دار الملتنقى.
- العسيري، محمد بن سعيد. (2020) تكامل سلسلة الإمداد ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي السعودي. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 115-147.
- العنزي، فهد بن شايق. (2021) دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات السعودية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 12(3)، 55-89.
- الفهيد، خالد بن سليمان. (2018) إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء التشغيلي. المجلة العربية للإدارة، 38(1)، 44-72.
- القحطاني، بدر بن عبدالله. (2019) تحسين سلسلة الإمداد في الصناعات الغذائية ودورها في تعزيز التنافسية. جامعة الملك سعود: كلية إدارة الأعمال.
- جمال، سامي. (2017) إدارة اللوجستيات والمشتريات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- منصور، عبدالعزيز. (2017) إدارة المخزون والتوزيع في المؤسسات الصناعية الحديثة. عمان: دار رسلان للنشر.
- نعمان، عبدالمجيد. (2020) أثر الشراكات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصناعية. مجلة العلوم الاقتصادية، 15(4)، 211-230.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Chopra, Sunil; Meindl, Peter (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. New York: Pearson Education.
- Christopher, Martin (2020). Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson FT.
- Davis, Mark; Aquilano, Nicholas; Chase, Richard (2017). Fundamentals of Operations Management. New York: McGraw–Hill.
- Gunasekaran, A.; Yusuf, Y.; Adeleye, E.; Papadopoulos, T. (2017). *Agile Manufacturing Practices and Their Role in Supply Chain Performance*. International Journal of Production Economics, 193, 1–12.
- Heizer, Jay; Render, Barry; Munson, Chuck (2020). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. Boston: Pearson.
- Li, Suhong; Ragu–Nathan, B.; Ragu–Nathan, T.; Subba Rao, S. (2006). *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*. Omega: The International Journal of Management Science, 34(2), 107–124.
- Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert (2020). Operations Management. London: Pearson Education.
- Stevenson, William (2018). Operations Management. New York: McGraw–Hill Education.
- Waller, Matthew; Fawcett, Stanley (2014). *Click Here for Supply Chain Management: Using Technology to Revolutionize Business*. Journal of Business Logistics, 35(2), 83–87.

الملاحق:



استمارة استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"أثر إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركة المراعي".

ونظرًا لما تملكونه من معرفة علمية وخبرة عملية ذات صلة بموضوع البحث، نأمل منكم المساهمة في تعبئة هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بدقة. علمًا بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية

البيان	الخيارات
1. الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر	☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر
3. المؤهل العلمي	☐ ثانوي/دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. سنوات الخبرة	☐ أقل من 3 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ أكثر من 10
5. المسمى الوظيفي	☐ موظف إنتاج ☐ موظف سلسلة إمداد ☐ موظف نقل وتوزيع ☐ مدير / إشراف

ثانياً: محاور الاستبيان

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب حسب رأيك في العبارات التالية:

مقياس التقدير	معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المحور الأول: إدارة العمليات

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
أولاً: التخطيط والإنتاج						
1	تقوم الشركة بإعداد خطط إنتاج واضحة تضمن تلبية الطلبات في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم مراجعة الخطط الإنتاجية بشكل دوري لمواكبة تغيرات السوق.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: إدارة الجودة						
3	تطبق الشركة نظاماً متكاملًا لإدارة الجودة في جميع مراحل الإنتاج.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تدريب العاملين باستمرار على أساليب تحسين الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: الكفاءة التشغيلية						
5	تستخدم الشركة أحدث التقنيات في إدارة عملياتها التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تعمل الشركة على تقليل الفاقد في المواد والوقت أثناء التشغيل.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: المرونة التشغيلية						
7	لدى الشركة القدرة على تعديل خطط الإنتاج بسرعة عند تغير الطلب.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتعامل الشركة بمرونة مع الظروف الطارئة دون تعطيل العملية الإنتاجية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: سلاسل الإمداد

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
أولاً: إدارة الموردين						
9	يتم اختيار الموردين وفق معايير جودة دقيقة وواضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تلتزم الشركة ببناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين الرئيسيين.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: إدارة المخزون						
11	تتم مراقبة مستويات المخزون بشكل دوري لتجنب النقص أو الفائض.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تستخدم الشركة أنظمة إلكترونية حديثة لإدارة المخزون بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: النقل والتوزيع						
13	تلتزم الشركة بتوصيل المنتجات في الوقت المحدد لجميع نقاط البيع.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم استخدام أساطيل نقل مجهزة لحفظ جودة المنتجات أثناء التوزيع.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: التكامل والتكنولوجيا						
15	يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة في سلسلة الإمداد.	☐	☐	☐	☐	☐
16	تعتمد الشركة على التكنولوجيا في تتبع حركة المنتجات والمخزون.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
17	تشجع الشركة الموظفين على طرح أفكار جديدة لتحسين الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تُكافئ الشركة الموظفين الذين يقدمون أفكارًا إبداعية قابلة للتطبيق.	☐	☐	☐	☐	☐
19	توجد بيئة عمل محفزة على التجربة والتعلم من الأخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تشجع الإدارة التعاون بين الأقسام لتبادل الأفكار الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
21	يتم تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع تطوير حقيقية داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تُعتبر الأخطاء جزءًا من عملية التعلم نحو الإبداع والتحسين المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: الميزة التنافسية

رقم	العبارة	1	2	3	4	5
أولاً: خفض التكلفة						
23	تسعى الشركة لتقليل التكاليف التشغيلية دون التأثير على الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
24	يتم مراقبة التكاليف بشكل دوري لضمان الكفاءة التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: جودة المنتج						
25	تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
26	تعمل الشركة على تطوير جودة منتجاتها باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: سرعة التسليم						
27	تلتزم الشركة بتسليم الطلبات في الأوقات المحددة دون تأخير.	☐	☐	☐	☐	☐
28	يتم اتخاذ إجراءات فعالة لتفادي التأخيرات في النقل والتوزيع.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: الابتكار والمرونة						
29	تطرح الشركة منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.	☐	☐	☐	☐	☐
30	تُظهر الشركة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات السوقية.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً لتعاونكم

تقديرًا لمساهمتم الكريمة في إنجاح هذا البحث، نشكركم على وقتكم وجهدكم.
جميع المعلومات التي تم الإدلاء بها ستُعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة الأكاديمية.