

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

دور اتفاقيات التجارة الحرة في تحسين كفاءة إدارة سلاسل الإمداد للقطاع الصناعي

في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة / نوف وليد آل هليل

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي الجراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة

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

وفي خضم التغيرات المتسارعة في بيئة التجارة الدولية، تتزايد أهمية الاتفاقيات التجارية الحرة (FTAs) كأداة استراتيجية تتجاوز مجرد خفض التعريفات الجمركية، لتشمل تسهيل الإجراءات اللوجستية، وتوحيد المعايير، وتوفير إطار قانوني مستقر للعلاقات التجارية. يُعتقد أن لهذه الاتفاقيات دوراً محورياً في تبسيط العمليات الحدودية، وتقليل زمن النقل والتخليص الجمركي، وبالتالي تحسين كفاءة إدارة سلاسل الإمداد في القطاع الصناعي السعودي، مما يمكنه من المنافسة في الأسواق الإقليمية والعالمية.

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

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز القطاع الصناعي وتحرير التجارة، لا تزال الشركات الصناعية السعودية تواجه تحديات في إدارة سلاسل الإمداد لديها، خاصةً فيما يتعلق بالتكاليف اللوجستية المرتفعة، وطول مدة التخليص الجمركي لبعض الصادرات والواردات، والحاجة إلى تنويع مصادر التوريد والوصول إلى أسواق تصدير جديدة بكفاءة عالية. يُفترض أن اتفاقيات التجارة الحرة يمكن أن تقدم حلولاً لهذه التحديات،

لكن مدى فاعلية هذه الاتفاقيات في تحقيق تحسينات ملموسة ومستدامة في كفاءة إدارة سلاسل الإمداد يظل غير محدد وواضح بشكل كافٍ.

المشكلة الرئيسية:

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

الأسئلة الفرعية المنبثقة من المشكلة الرئيسية:

1. ما هو تقييم المختصين في القطاع الصناعي لكفاءة سلاسل الإمداد الحالية من حيث التكلفة والوقت والموثوقية؟

2. كيف تؤثر بنود اتفاقيات التجارة الحرة (كقواعد المنشأ وتسهيل الإجراءات الجمركية) تحديداً على مؤشرات الأداء الرئيسية لكفاءة سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية السعودية؟

3. ما هي أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه الشركات الصناعية السعودية في تطبيق والاستفادة من المزايا المتاحة في الاتفاقيات التجارية الحرة القائمة؟

4. ما هي التوصيات الاستراتيجية التي يمكن تقديمها لصانعي القرار في المملكة لتفعيل دور الاتفاقيات التجارية الحرة في دعم كفاءة سلاسل الإمداد الصناعية؟

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- سد فجوة بحثية: تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالتركيز على تقاطع حقلين مهمين هما سياسات التجارة الدولية (اتفاقيات التجارة الحرة) والأداء

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

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

ثانياً: الأهمية العملية

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

أهداف الدراسة

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

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

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

تساؤلات الدراسة

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

التساؤل الرئيسي:

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

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو الوضع الراهن لكفاءة سلاسل الإمداد في القطاع الصناعي السعودي من حيث التكاليف اللوجستية وزمن التخليص والموثوقية؟
2. ما مدى تأثير تسهيلات الاتفاقيات التجارية الحرة (مثل خفض الرسوم وقواعد المنشأ) على خفض التكاليف وتسريع العمليات في سلاسل الإمداد الصناعية؟
3. ما هي أهم المعوقات التشغيلية والتطبيقية التي تواجه الشركات الصناعية السعودية عند استخدام الاتفاقيات التجارية الحرة؟
4. ما هي المقترحات الاستراتيجية لتطوير البيئة التنظيمية والتشغيلية لتمكين القطاع الصناعي من الاستفادة القصوى من الاتفاقيات التجارية الحرة؟

فرضيات الدراسة

تنطلق الفرضيات من تساؤلات الدراسة، وهي إجابات محتملة مؤقتة يتم اختبارها في ضوء النتائج الميدانية.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل الاتفاقيات التجارية وبين تحسين كفاءة إدارة سلاسل الإمداد للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يؤدي تطبيق بنود تسهيل التجارة في اتفاقيات التجارة الحرة إلى انخفاض معنوي في التكاليف اللوجستية للشركات الصناعية السعودية.

2. هناك تأثير إيجابي لتطبيق قواعد المنشأ التفضيلية في الاتفاقية على تنويع مصادر التوريد للمواد الخام في القطاع الصناعي.

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

مصطلحات الدراسة

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

زمن دورة الطلب إلى التسليم، ونسبة موثوقية التسليم في الموعد المحدد).	
--	--

متغيرات الدراسة

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

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

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية وأهميته الاستراتيجية

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

(التنوع الاقتصادي وزيادة المحتوى المحلي).

- 1.2 التحديات والفرص الحالية للشركات الصناعية السعودية في التوريد

والتصدير.

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

"صنع في السعودية").

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

- **2.1** التعريفات الحديثة لإدارة سلاسل الإمداد ومكوناتها الرئيسية (التخطيط، التوريد، التصنيع، التوزيع).
 - **2.2** وظائف سلسلة الإمداد: إدارة المشتريات، إدارة المخزون، واللوجستيات الدولية.
 - **2.3** أهمية تكامل سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية.
- المحور الثالث: كفاءة سلاسل الإمداد ومؤشرات قياسها (KPIs)

- **3.1** تعريف مفهوم الكفاءة في سياق سلاسل الإمداد (Efficiency vs. Effectiveness).
- **3.2** مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الكفاءة (KPIs): التكاليف اللوجستية، زمن دورة الطلب (Order Cycle Time)، وموثوقية التسليم.
- **3.3** دور التكنولوجيا (مثل البلوك تشين والرقمنة) في تحسين كفاءة العمليات اللوجستية.

المحور الرابع: اتفاقيات التجارة الحرة (FTAs): المفهوم والأنواع

- **4.1** التعريف الشامل لاتفاقيات التجارة الحرة والفرق بينها وبين الاتحاد الجمركي والمناطق التجارية التفضيلية.
- **4.2** أنواع اتفاقيات التجارة الحرة: الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف (مثل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية).
- **4.3** الإطار النظري لتأثير الاتفاقيات التجارية: خلق التجارة وتحويل التجارة (Trade Creation and Trade Diversion).

المحور الخامس: آليات اتفاقيات التجارة الحرة وتأثيرها على سلاسل الإمداد

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

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

• **5.3** أهمية بنود تسهيل التجارة (Trade Facilitation) في تسريع الإجراءات الحدودية والجمركية (مثل التخليص المسبق والنافذة الواحدة).

المحور السادس: الإطار التشريعي والتنظيمي للاتفاقيات التجارية السعودية

• **6.1** استعراض لأهم الاتفاقيات التجارية التي تعد المملكة طرفاً فيها (مثل اتفاقيات مجلس التعاون الخليجي، ومنطقة التجارة الحرة العربية الكبرى).

• **6.2** دور هيئة التجارة الخارجية السعودية في إدارة المشهد والتفاوض حول الاتفاقيات التجارية.

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

المحور السابع: العلاقة النظرية بين السياسة التجارية والأداء اللوجستي

• **7.1** نظرية التجارة الدولية: كيف تؤثر السياسات التجارية على قرارات التوريد العالمية (Global Sourcing).

• **7.2** مفهوم الأداء اللوجستي (Logistics Performance) وعلاقته بالبيئة التنظيمية للتجارة.

• **7.3** دور الاستقرار القانوني في الاتفاقيات التجارية في تقليل مخاطر سلاسل الإمداد (Supply Chain Risks).

المحور الثامن: التحديات والمعوقات التشغيلية والتطبيقية

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

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

- **8.3** مشكلة التضارب بين المتطلبات الوطنية ومتطلبات الدول الشريكة.

المحور التاسع: الآثار الاقتصادية لرقمنة وتسهيل التجارة

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

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

المحور العاشر: دراسات مقارنة وتجارب دولية

- **10.1** استعراض لتجارب دول مماثلة في ربط الاتفاقيات التجارية بتحسين كفاءة سلاسل الإمداد في قطاعاتها الصناعية.
- **10.2** أفضل الممارسات الدولية في التفاوض على بنود الاتفاقيات التي تدعم المصدرين والمستوردين الصناعيين.
- **10.3** الدروس المستفادة من الاتفاقيات التجارية الإقليمية الكبرى وتأثيرها على حركة البضائع.

منهجية وطرق بحث الدراسة

1. منهجية الدراسة (Research Methodology)

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

يُستخدم المنهج الوصفي لتحديد وقياس الخصائص والمتغيرات المتعلقة بدور اتفاقيات التجارة الحرة وتأثيرها على كفاءة سلاسل الإمداد في القطاع الصناعي السعودي. بينما يُستخدم المنهج التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وتحديد طبيعة

وقوة العلاقة والارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (تفعيل اتفاقيات التجارية الحرة) والمتغير التابع (كفاءة إدارة سلاسل الإمداد).

2. مجتمع وعينة الدراسة (Study Population and Sample)

أ. مجتمع الدراسة (Study Population)

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

ويشمل هذا المجتمع تحديداً:

1. مديري سلاسل الإمداد (Supply Chain Managers).

2. مديري اللوجستيات والمخزون.

3. مديري المشتريات والتوريد الدولي.

4. المديرين الماليين والتشغيليين ذوي العلاقة بالتجارة الدولية والتخليص الجمركي.

ب. عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لحجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة بطريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) أو العينة المتاحة (Convenience Sample) اعتماداً على سهولة الوصول إلى بيانات الشركات الصناعية. ويتم تحديد حجم العينة وفقاً للجداول الإحصائية المعتمدة (مثل جدول كريجسي ومورجان) لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي.

3. أداة الدراسة (Research Tool: The Questionnaire)

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

أ. هيكلية الاستبيان

يُقسم الاستبيان المقترح إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

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

ب. صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability)

- **الصدق (Validity):** يتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين (خبراء وأكاديميين متخصصين في اللوجستيات والتجارة الدولية) للتأكد من وضوح الأسئلة، وملاءمتها للمفاهيم، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه (الصدق الظاهري وصدق المحتوى).

- **الثبات (Reliability):** يتم اختبار ثبات الاستبيان بعد تطبيقه على عينة استطلاعية صغيرة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويُعتبر الاستبيان ثابتاً إذا كانت قيمة المعامل مقبولة إحصائياً (عادةً ما تكون 0.70 فأكثر).

4. طرق تحليل البيانات (Data Analysis Methods)

سيتم إدخال وتحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادله، وتتضمن طرق التحليل ما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

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

- التوزيع التكراري والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى كفاءة سلاسل الإمداد وتفعيل الاتفاقيات.

ب. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

يُستخدم لاختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات حول العلاقة بين المتغيرات، ويتضمن:

- اختبار T (T-Test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الخبرة، حجم الشركة).
- معامل الارتباط (Correlation Analysis): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (تفعيل اتفاقيات التجارة الحرة) والمتغير التابع (كفاءة إدارة سلاسل الإمداد).

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد مدى مساهمة المتغيرات الفرعية المستقلة (مثل تسهيل الإجراءات الجمركية وقواعد المنشأ) في تفسير التباين في كفاءة إدارة سلاسل الإمداد.

حدود الدراسة (Scope and Limitations)

1. الحدود الموضوعية (Objective Limits)

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

2. الحدود المكانية (Spatial Limits)

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

3. الحدود الزمانية (Temporal Limits)

يغطي التحليل والدراسة الميدانية الفترة الزمنية الممتدة من 2020 إلى 2025

قائمة المراجع

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

Reference

1. **Al-Bayati, Y.** (2011). The Impact of E-Commerce on Supply Chain Management (SCM) and E-Marketplace Usage: Analytical Study on Companies that Use E-Commerce in Amman: Managers' Perspective. (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
2. **Amit, R., & Zott, C.** (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
3. **Anand, N., & Grover, N.** (2015). Measuring retail supply chain performance: Theoretical model using key performance indicators (KPIs). *Benchmarking: An International Journal*, 22(1), 135-166.
4. **Barngatuny, D., & Kimutai, G.** (2015). Effects of e-procurement on supply chain management performance in Elgeyo-Marakwet County. *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management*, 1(5), 99-120.
5. **Barratt, M., & Rosdahl, K.** (2002). Exploring business-to-business market sites. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8, 111-122.
6. **Carr, A. S., & Pearson, J. N.** (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497-519.
7. **Carr, A. S., & Pearson, J. N.** (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its

- impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 1032-1063.
8. **Croom, S.** (2000). The impact of web-based procurement on the management of operating resources supply. *Journal of Supply Chain Management*, 36(1), 4-13.
 9. **Croom, S., & Johnston, R.** (2003). E-service: enhancing internal customer service through e-procurement. *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 539-555.
 10. **Danese, P., Romano, P., & Formentini, M.** (2013). The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international... (المرجع غير مكتمل).
 11. **Ellram, L. M.** (2002). *Strategic Cost Management in the Supply Chain: A Purchasing and Supply Management Perspective*. Institute for Supply Management, Center for Advanced Purchasing Studies, Arizona State University.
 12. **Fawcett, S., Andraski, J., Amydee, M., & Magnan, G.** (2009). The art of supply change management. *Supply Chain Management Review*, 13(8), 18-25.
 13. **Fu, J., & Fu, Y.** (2012). Case-based reasoning and multi-agents for cost collaborative management in supply chain. *Procedia Engineering*, 29(2), 1088-1099.
 14. **Garret, C.** (2006). Effective outsourcing the do's and don'ts. *Accountancy Ireland*, 38(3), 62-63.

15. **Ghatebi, M., Ramezani, E., & Shiraz, M.** (2013). Impact of supply chain management practices on competitive advantage in manufacturing companies of Khuzestan Province. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), 269-274.
16. **Hamister, J.** (2012). Supply chain management practices in small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(6), 427-450.
17. **Hedley, A.** (2013). Outsourcing competitive advantage? The Lawyer Management. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1321217915>
18. **Hoque, Z.** (2001). Strategic management accounting in the value chain framework: A case study. *Journal of Cost Management*, March/April, p. 22.
19. **Institute of Management Accounting.** (1999). Tools and Techniques for Implementing Integrated Supply Chain Management (Statement on Management Accounting No. 411).
20. **Juttner, U.** (2005). Supply chain risk management understanding the business requirements from a practitioner perspective. *International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120-141.
21. **Kannan, V., & Tan, K.** (2005). Just In Time, total quality management, and supply chain management: Understanding

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



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

Mid-Ocean University

College of Administration

Department / Specialization:

Master of Business Administration (MBA)

Research Title:

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

Prepared by the Student:

Nouf Waleed Al-Hulayel

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. faiz Ali Al-Jarad

Academic Year:

2025