

أثر سلسله الإمداد على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بمدينة

الرياض .

إعداد الطالب/

البندري عبدالله مبارك القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلاسل الإمداد بأبعادها (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع العملاء) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) في الشركات الصناعية بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة طبقية عشوائية بلغت (310) استبانات، واسترد منها (263) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استجابة (84.8%). وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة سلاسل الإمداد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.76)، كما جاء مستوى الميزة التنافسية مرتفعاً بمتوسط (3.81). وكشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة على الميزة التنافسية، بمعامل تحديد ( $R^2=0.679$ )، مما يعني أن (67.9%) من التباين في الميزة التنافسية يفسر بأبعاد إدارة سلاسل الإمداد. وقد جاء بعد التكامل مع العملاء الأكثر تأثيراً، يليه التكامل الاستراتيجي مع الموردين، ثم التكامل مع الوسطاء والموزعين. وأوصت الدراسة بتعزيز التشارك المعلوماتي مع الموردين، وتطوير الشراكات الاستراتيجية مع الموزعين، وتوسيع نطاق إشراك العملاء في التخطيط، وزيادة الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة سلاسل الإمداد، الميزة التنافسية، التكامل مع الموردين، التكامل مع الموزعين، التكامل مع العملاء، الشركات الصناعية، مدينة الرياض.

## Abstract

This study aimed to investigate the impact of supply chain management, with its dimensions (strategic integration with suppliers, integration with intermediaries and distributors, and integration with customers), on competitive advantage, with its dimensions (cost, quality, flexibility, delivery, and innovation), in industrial companies in Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection instrument. A stratified random sample of (310) questionnaires was distributed, of which (263) valid questionnaires were retrieved, yielding a response rate of (84.8%). The results revealed that the level of supply chain management implementation was high, with a mean of (3.76), and the level of competitive advantage was also high, with a mean of (3.81). Multiple regression analysis indicated a statistically significant impact at ( $\alpha \leq 0.05$ ) of supply chain management dimensions collectively on competitive advantage, with a coefficient of determination ( $R^2=0.679$ ), meaning that (67.9%) of the variance in competitive advantage is explained by supply chain management dimensions. The dimension of customer integration exhibited the strongest impact, followed by strategic supplier integration, and then integration with intermediaries and distributors. The study recommended enhancing information sharing with suppliers, developing strategic partnerships with distributors, expanding customer involvement in planning processes, and increasing investment in research, development, and innovation.

**Keywords:** Supply Chain Management, Competitive Advantage, Supplier Integration, Distributor Integration, Customer Integration, Industrial Companies, Riyadh.

## المقدمة

إن التطورات التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة من ظاهرة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظاهرة التكامل والتحالفات والتكتلات الاقتصادية، السياسية والصناعية وأيضاً الكوارث والحروب التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة بدايتاً من ظاهره COVID-19 والحرب بين روسيا وأكرانيا والتوتر السياسي بين الصين وتايوان والحرب بين فلسطين والكيان الصهيوني ، أجبرت معظم المؤسسات على إحداث عدة تغيرات قصد بغيه التكيف مع هذه التطورات ومواجهة المنافسة المتزايدة وكذلك لتحقيق أكبر قدر من الأرباح وتعزيز المركز المالي للمؤسسة وتحسين الصورة الذهنية وزيادة market share وتعزيز درجة الانتماء والولاء للمنظمة الذي لن يتحقق إلا بالتخطيط السليم والتنظيم وإنجاز البرامج لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، ولعل من أبرز الأسس الإدارية التي تغيرت نتيجة هذه التطورات، شكل العلاقة بين العملاء والموردين التي تغيرت باتجاه المزيد من التعاون والتنسيق لتشكل سلسلة الإمداد. وتمثل العمليات الخاصة بسلسلة الإمداد الإدارية عنصراً هاماً في كفاءة وفعالية أداء المشاريع على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، هذا على اعتبار إنها الأكثر تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية. ومن أجل أن تتأكد المؤسسة أن العمليات الخاصة بسلسلة الإمداد تسير على أحسن ما يرام فإنها تقوم بقياس وتقييم أدائها.(عمرو وعبد القادر، 2023) ففي ظل المنافسة العالمية والتقدم في مجال الاتصالات والعولمة أصبحت المنافسة بين الشركات ليست محلية ولا إقليمية بل أصبحت عالمية ، حيث أصبحت الشركات تقع في المحيط الأحمر الدموي، لذلك سعت الشركات إلى تعديل استراتيجياتها وأصبحت تنظر إلى التركيز على الاهتمام برضا العملاء وإشباع رغباته في المقام الأول، مما يتطلب منها تحسين مستوى تسليم المنتجات والخدمات إلى العملاء وتحقيق الأداء المطلوب، ومن الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأداء المنشود، تكامل سلسلة التوريد؛ إذ أصبح لتكامل واستجابة سلسلة التوريد أهمية بارزة في السنوات الأخيرة على المستويين النظري والتطبيقي، كما أظهرت العديد من الأدبيات والدراسات اهتماماً كبيراً لدور تكامل سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات، من خلال تكامل وظائف الشركة الداخلية والخارجية وربطها بشكل فعال مع الموردين، والعملاء، وبقية شركاء سلسلة التوريد الأخرى (Cahyono.Etal,2023).

وفي ظل تلك المتغيرات، لم تعد جودة المنتج وحدها هي العامل الأساسي للمنافسة بين الشركات، بل امتدت المنافسة لتشمل الخدمات المصاحبة للمنتج التي تقدمها الشركات بجانب المنتج، حيث تلعب سلسلة الإمداد دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف الشركات وتحقيق ميزة تنافسية لها في سوق المنافسة العالمي. ونظراً لأن السعر النهائي للمنتج هو أحد العوامل المؤثرة في قرار الشراء وتحقيق رضا العميل النهائي، فإن نشاط المشتريات يعد أحد الركائز الأساسية في سلسلة الإمداد، حيث تشير الدراسات التحليلية والواقع العملي إلى أن تكلفة شراء المواد الخام تمثل 62% من الهيكل السعري للمنتج، بينما يعتمد 20% على النشاط التصنيعي والتجميعي و18% على المصروفات الأخرى.

ولقد تبنت المنظمات الإنتاجية التصنيعية في جميع أنحاء العالم مفهوم إدارة سلسلة التوريد كمفهوم هام وفي بعض الأحيان كمفهوم حاسم لأعمالهم. وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، قامت العديد من المنظمات باتخاذ زمام المبادرة لتطوير وتحسين أنماط سلسلة التوريد مما أدى إلى تحسن ملحوظ في أدائها من خلال تبني التكنولوجيا المتطورة والفكر الإداري الجديد لمواجهة المنافسة المتزايدة محلياً وعالمياً كما وأن البناء

والتطور المستمرين يولدان الضغط على باقي الصناعات، والتي فرض عليها اللحاق ومواكبة التطور إذا ما أرادت مواصلة القدرة على المنافسة. (Al-Khawaldah.Etal,2022)

وتعتبر إدارة سلسلة التوريد وظيفة تكاملية مع المسؤولية الأساسية لربط وظائف الأعمال الرئيسية وعمليات الإنتاج داخل المنظمة وخارجها للوصول إلى نموذج عمل متماسك وبأداء عال. وتشمل جميع أنشطة الدعم اللوجستي بالإضافة إلى عمليات التصنيع وكذلك تدفع نحو تنسيق العمليات والأنشطة مع وعبر التسويق والمبيعات وتصميم المنتج والتمويل وتكنولوجيا المعلومات

حيث أن أهمية تكامل سلسلة التوريد تكمن في إحداث نوع من التكامل بين أنشطة الشركة الرئيسية بدءاً من المشروع في عمليات التخطيط والرقابة التي تتعلق بالمواد، والإمدادات، والخدمات، وتناقل المعلومات وتدفعها من الموردين إلى المنتجين وصولاً إلى تقديم الخدمة إلى المستهلك بشكلها النهائي. (قندوز، 2022)

وتتضمن سلسلة التوريد النموذجية عادة شبكة من الموردين على عدة مستويات، والذين يوردون المواد الخام وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج ومعدات الإنتاج سواء كانت Automatic & Semi-Automatic & Manual وكذلك وحدات التجميع الثانوي Sub assemblies- والمنتجات النهائية، جنباً إلى جنب مع عمليات الأعمال والعملاء (Jahanbakhsh & Amini, 2023)

ولعل انتقال المنافسة ما بين المؤسسات الى المنافسة ما بين سلاسل الإمداد أعطى هذه الأخيرة أهمية كبيرة وتغير في شكل العلاقة مع الموردين والعملاء، وأصبحت علاقة تعاون قائمه علي اساس Win-Win Relation Ship بإدراكهم أن الهدف واحد وهو التكامل لكسب ميزات تنافسية في ظل حدة المنافسة الحالية والمحتملة في بيئة الأعمال المعاصرة هناك تركيز متزايد على تقديم القيمة للعملاء أي توفير المنتجات والخدمات التي هي أكثر قيمة بالمقارنة مع منافسيها ( Reklitis.Etal,2021 ).

إن إشباع رغبة العميل النهائي في السوق اليوم يحدده نجاح أو فشل ممارسات إدارة سلاسل الإمداد، لذلك تسعى الشركات الي تطبيق مبدا 7 Rights في ادارة سلسله الامداد وهي تتلخص في الاتي أن يحصل العميل الصحيح على المنتج المناسب بالسعر المناسب في الوقت المناسب بالكمية المناسبة والجوده المناسبه في المكان المناسب-

ومع ظهور الحاجة إلى سلاسل الإمداد كان بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب المؤسسة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين المؤسسة وعملائها وبين المؤسسة ومورديها، ذلك أن سلسلة الإمداد تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة (Afraz.Etal,2021).

#### مشكلة الدراسة

في ظل البيئة التنافسية الراهنة والمتغيرات الاقتصادية المعقدة التي تحكمها بيئة العمل التنافسية، تزداد حاجة الشركات حالياً أكثر فأكثر للارتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، قد تضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالاً متنوعة مما دفع بالشركات إلى التسابق في كسب المزايا المتاحة والممكنة حفاظاً على مكانتها التنافسية، من خلال المحافظة على حدود الكلفة والتميز لتقليل الفجوة ما بين التخطيط لوضع واعتماد الخطة الاستراتيجية وتنفيذ هذه الخطة الموضوعية، بهدف الوصول للنتائج المرادة وتحقيق المؤشرات التي تم وضعها.

و تتزايد الضغوط على الشركات الإنتاجية لكي تحافظ على استدامة ميزتها التنافسية على الساحة المحلية والعالمية، فهناك سرعة في التغير في الاقتصاد العالمي، واتساع في نطاق الأسواق ونمو في الصناعات وتسارع في التقدم التكنولوجي وتنامي في توقعات العملاء وتعقد وتنوع وتقلب الطلب على المنتجات الصناعية، وتباين وقصر دورة حياة المنتج، وزيادة في أسعار الوقود والمواد الخام. وغيرها، ويصبح لزماً على إدارة سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية أن تواجه هذه الضغوط وتدير هذه المتغيرات بكفاءة وفاعلية، وتقديم منتجات ذات جودة عالية تكمن في اختيار مواد خام ومكونات ذات جودة مقبولة يتبعها اختيار موردين ذات كفاءه مقبولة بأقل وقت مهلة Lead Time ممكن سواء اقل فتره توريد ممكنه من المورد الي المصنع وايضا اقل فتره تصنيع ممكنه من المصنع حتي العميل النهائي مع سرعة عالية في تحسين جودة المنتجات وكذلك تصميم وخصائص لتكون أكثر تقدماً بحيث يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها ( محمد وآخرون ، 2021 )

كما يصبح لزماً عليها لكي تتغلب على هذه التحديات أن تعمل على تخفيض المخاطر الناجمة عن التوقف المؤقت أو الدائم في تدفق المواد الأولية اللازمة لعملية التصنيع والإنتاج واكتشاف التغيرات التي تحدث في احتياجات ورغبات العملاء والإدارة الجيدة لعلاقاتها مع الموردين والموزعين والعملاء أو ما يسمى بأطراف سلسلة الإمداد أنه لكي تتمكن المنظمات من البقاء والنجاح في ظل ظروف البيئة المتغيرة يجب عليها تعزيز المرونة في العمليات المشتركة على مستوى سلسلة الإمداد كاملة وبناء علاقات قوية مع كافة أطراف السلسلة، وبعبارة أخرى تعزيز سرعة استجابة سلسلة الإمداد Supply chain Agility والتي تتمى قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث في السوق (نويجي، 2023)

ويؤكد (محمد وآخرون، 2021) أن سرعة استجابة سلاسل الإمداد واحدة من السمات تشكل كفاءة سلسلة الإمداد في بيئة الأعمال الحالية، وأنه وفقاً للمداخل التقليدية يعرف الكثير من الباحثين سلاسل الإمداد بأنها تعنى بالوظائف أو الأنشطة والتسهيلات التي تتضمن إنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة بداية من موردي المواد الخام إلى أن تصل في النهاية إلى العميل النهائي، غير أن مواجهه سلاسل الإمداد العديد من التحديات في ظل ظروف عدم التأكد؛ يتطلب استجابة سريعة للتغيرات التي تحدث في السوق للحصول على ميزة تنافسية وضمان نجاح المنظمة.

#### أهمية الدراسة:

ناقشت العديد من الدراسات أهمية إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة الإنتاجية منها باعتبارها العنصر الأساسي للإمدادات والتي تمثل واحدة من أساسيات المدخلات في العمليات الإنتاجية. وتناولت العديد من الدراسات الأخرى أهمية الميزة التنافسية بشكل منفصل، لكن القليل منها قدم كلا الإطارين معاً، وتم اختبارهما في الممارسة العملية من هذين المنظورين:

#### الأهمية العلمية:

– تتبثق أهمية الدراسة الحالية وأهميتها النظرية من كون الموضوع ذو أهمية إدارية ولوجستية معاصرة وذات تأثير كبير في أداء الشركات الإنتاجية لما تشهده من توترات وحروب تؤثر بشكل كبير علي تدفق الخامات والمكونات من المنبع ( مناطق التوريد ) الي المصب ( مناطق التصنيع والتجميع ) وكذلك علي الحركة اللوجستية وأسعارها التي قاربت أن تكون ضعف التكلفة حيث ستسعى هذه الدراسة لقياس أثر إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده ( التكامل الاستراتيجي مع الموردين ، التكامل مع الوسطاء والموزعين ، التكامل مع العملاء ) علي الميزة التنافسية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

- تبرز هذه الأهمية من الإثراء الفكري الذي قد تسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية (سلاسل الإمداد والميزة التنافسية ) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها.

- كما تبرز أهمية هذه الدراسة في إمكانية تقديم مساهمة متواضعة من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية بالشكل الذي يطور الإطار المفاهيمي والإجرائي للدراسة بالإضافة إلى بيان ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسات أخرى تمت ضمن إطار ثقافي واجتماعي مختلف فضلا عما ستأتي به الدراسة لصالح الشركات الصناعية بمدينة الرياض من نتائجها بالشكل الذي يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية .

- تبرز أهميه الدراسة في التعمق في دراسة تأثير التكامل في سلسلة الإمداد لا سيما التكامل مع الموردين حيث أنها تمثل البداية لسلسلة الإمداد الناجحة وكيفيه انتقاء الموردين لتحقيق أهداف الشركة

**الأهمية العملية:**

- يمكن لهذه الدراسة أن تقدم نتائجاً يستفاد منها على الصعيد العملي في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ، من خلال التركيز على جودة سلاسل الإمداد الخاصة بها، مما قد يعزز موقعها التنافسي محليا ودوليا. وكذلك يمكن للقطاعات الصناعية الأخرى الأخذ بنتائجها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع مع مراعاة الاختلافات بين سلاسل الإمداد الخاصة بكل قطاع عن الآخر.

- تقديم التوصيات التي تسهم في زيادة مستوى الفائدة المتحققة من الاهتمام بتكامل قدرات سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية مما يؤدي إلى النجاح وتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

#### **أهداف الدراسة**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر دراسة أثر إدارة سلاسل الإمداد بأبعادها المختلفة (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين ، التكامل مع العملاء) على الميزة التنافسية بأبعاده ( التكلفة - الجودة - المرونة- التسليم - الابداع ) للشركات الصناعية بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدده أهداف فرعية:

➤ تحديد تأثير التكامل الاستراتيجي مع الموردين على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية بمدينة الرياض من خلال تقييم كيفية تحسين التعاون مع الموردين وأثره على العمليات التشغيلية، وتحليل دور التكامل مع الموردين في تحسين الجودة وخفض التكاليف.

➤ تحليل التكامل مع الوسطاء والموزعين في الشركات الصناعية بمدينة الرياض من خلال على خفض تكاليف التوزيع وتأثيره على الميزة التنافسية .

➤ دراسة تأثير التكامل مع العملاء في تعزيز رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية بمدينة الرياض، و تحليل كيفية تحقيق التكامل مع العملاء وتأثيره على رضاهم وولائهم، وتقييم تأثير تكامل العملاء على زيادة حصة السوق وتعزيز التنافسية.

➤ تحديد التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية بمدينة الرياض في تطبيق إدارة سلاسل الإمداد بأبعادها المختلفة،تقديم حلول مبتكرة لمواجهة هذه التحديات وتحسين أداء سلاسل الإمداد.

#### **تساؤلات الدراسة**

السؤال الرئيسي التالي : ما أثر إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع العملاء) على الميزة التنافسية بأبعاده في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ؟وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها :

- ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين : العليا، والوسطى، في مجموعة الشركات الصناعية بمدينة الرياض، لمستوى توافر سلسلة الامداد بأبعادها بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع العملاء) ؟
  - ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين : العليا، والوسطى، في مجموعة الشركات الصناعية بمدينة الرياض، لمستوى توافر الميزة التنافسية بأبعادها التكلفة، الجودة، المرونة؟
  - ما هو تأثير التكامل الاستراتيجي مع الموردين على تعزيز الميزة التنافسية بأبعاده للشركات الصناعية بمدينة الرياض؟
  - ما هو تأثير التكامل مع الوسطاء والموزعين على تعزيز الميزة التنافسية بأبعاده للشركات الصناعية بمدينة الرياض؟
  - ما هو تأثير التكامل مع العملاء في تعزيز رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية بأبعاده للشركات الصناعية بمدينة الرياض؟
- حدود الدراسة:**

- حدود موضوعية: تتناول الدراسة أبعاد إدارة سلاسل الإمداد (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع العملاء) وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).
- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الصناعية الواقعة في مدينة الرياض فقط.
- حدود زمنية: ستجرى هذه الدراسة خلال العام 2025.
- الحدود البشرية: تركز الدراسة على فئة المديرين التنفيذيين ومديري سلاسل الإمداد والعمليات واللوجستيات في الشركات الصناعية.

## الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: إدارة سلاسل الإمداد

#### مفهوم إدارة سلاسل الإمداد

حظي مفهوم إدارة سلاسل الإمداد باهتمام بحثي واسع النطاق خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون والمنظرون لهذا المفهوم تبعاً لاختلاف المنطلقات الفكرية والخلفيات التخصصية والسياقات التطبيقية التي صدر عنها كل تعريف. وتعكس هذه التعددية في التعريفات ثراء المفهوم وتشعب أبعاده، كما تشير إلى تطوره التدريجي من مجرد توصيف لحركة المواد الخام إلى منظومة إدارية شاملة تتضمن التخطيط والتنسيق والتنفيذ والرقابة على مجمل التدفقات المادية والمعلوماتية والمالية عبر شبكة واسعة من الأطراف المترابطة.

فقد عرف العلي والكنعاني (2019) إدارة سلاسل الإمداد بأنها ذلك النظام المتكامل الذي يشمل تنسيق وإدارة جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق المواد والمعلومات من مصادر التوريد الأولية وصولاً إلى المستهلك النهائي، بما يتضمنه ذلك من عمليات الشراء والتصنيع والتخزين والنقل والتوزيع. ويلاحظ في هذا التعريف تركيزه على الطبيعة النظامية لسلسلة الإمداد من حيث كونها منظومة مترابطة لا يمكن فهم أي جزء منها بمعزل عن بقية الأجزاء، كما يبرز فيه البعد الشمولي الذي يمتد من نقطة المنشأ الأولى للمواد الخام إلى نقطة الاستهلاك النهائي.

وفي سياق مقارب، قدم محمد (2019) تعريفاً لإدارة سلاسل الإمداد يركز على الجانب العلائقي والتنسيقي، حيث وصفها بأنها مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الأطراف المشاركة في العملية الإنتاجية والتوزيعية، بدءاً من الموردين مروراً بالمصنعين وانتهاءً بمقدمي الخدمات اللوجستية وتجار التجزئة. ويتميز هذا التعريف بإبرازه للبعد التشاركي في إدارة سلاسل الإمداد، إذ لا ينحصر الأمر في إدارة أحادية الجانب تمارسها منظمة واحدة، بل يتطلب تعاوناً مؤسسياً متبادلاً يتجاوز الحدود التنظيمية التقليدية.

أما شاهين (2014) فقد عالج المفهوم من زاوية الاستجابة البيئية والمرونة، إذ أشار إلى أن إدارة سلاسل الإمداد تتضمن تصميم وإدارة شبكة من المنظمات المتعاونة التي تعمل على توفير المنتجات والخدمات بالموصفات المطلوبة وفي الأوقات المحددة، مع القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتقلبات في أنماط الطلب. ويضيف هذا التعريف بعداً ديناميكياً مهماً يتمثل في ربط إدارة سلاسل الإمداد بقدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهو ما يتجاوز المفهوم الساكن الذي يقتصر على وصف تدفق المواد والمعلومات.

ومن المنظور التكاملي، قدم محمد وآخرون (2021) رؤية لإدارة سلاسل الإمداد تؤكد على التكامل بوصفه جوهر هذه الإدارة، حيث عرفوها بأنها عملية التنسيق والتكامل بين الأنشطة الداخلية للمنظمة والأنشطة الخارجية لشركائها في سلسلة القيمة، بما يحقق تدفقاً سلساً للمنتجات والخدمات والمعلومات ويعزز القيمة المقدمة للعملاء. ويتسق هذا التعريف مع التوجه المعاصر الذي يرى في التكامل بين حلقات سلسلة الإمداد مفتاحاً لتحقيق الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية.

وعلى الصعيد الدولي، أكدت دراسة Zekhnini et al. (2021) على أن إدارة سلاسل الإمداد في ظل التحولات الرقمية المتسارعة باتت تشمل، إلى جانب التدفقات المادية التقليدية، إدارة التدفقات الرقمية والبيانات الضخمة وتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تحسين عمليات التخطيط والتنبؤ والتنفيذ عبر سلسلة الإمداد. ويوسع هذا المنظور من نطاق المفهوم ليشمل البعد التكنولوجي الذي أصبح ركيزة أساسية في إدارة سلاسل الإمداد الحديثة.

كما أشار Ye et al. (2022) إلى أن إدارة سلاسل الإمداد تمثل منهجية استراتيجية لتنظيم الأصول والموارد والكفاءات عبر شبكة من الشركاء المتعددين، بحيث تعمل هذه الشبكة ككيان واحد متناسق يهدف إلى تعظيم القيمة الكلية المقدمة لجميع الأطراف ذات المصلحة. ويبرز هذا التعريف مفهوم تنظيم الأصول بوصفه إطاراً تحليلياً لفهم كيفية تنسيق الموارد المتناثرة عبر حدود تنظيمية متعددة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مشتركة. وفي سياق إدارة المخاطر، أوضح نويجي (2023) أن إدارة سلاسل الإمداد لا تنحصر في تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تمتد لتشمل إدارة المخاطر المحتملة التي قد تهدد انسيابية التدفقات عبر حلقات السلسلة، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والمالية والسوقية والتكنولوجية. ويثري هذا المنظور المفهوم بإضافة بعد استباقي يتعلق بالتعامل مع حالات عدم اليقين وتقليل أثر الاضطرابات المحتملة على أداء سلسلة الإمداد.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### مفهوم الميزة التنافسية

شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً واسعاً في الأدبيات الإدارية والاستراتيجية، وتعددت التعريفات التي اقترحها الباحثون لهذا المفهوم تبعاً لاختلاف المنطلقات الفكرية والأطر النظرية التي ينطلق منها كل باحث، فضلاً

عن تباين السياقات القطاعية والجغرافية التي أنجزت فيها البحوث. وتعكس هذه التعددية غنى المفهوم وتطوره المستمر، كما تكشف عن تحول تدريجي في فهم الميزة التنافسية من مجرد تفوق في أحد عناصر الأداء إلى منظومة شاملة ومتعددة الأبعاد تتحقق من خلال تضافر عدة عوامل داخلية وخارجية.

فقد عرف الجدلي (2020) الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على أداء أنشطتها وعملياتها بطريقة تتفوق بها على منافسيها وتخلق قيمة مميزة لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها أو محاكاتها بسهولة. ويبرز هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية في مفهوم الميزة التنافسية: التفوق على المنافسين بوصفه معياراً نسبياً وليس مطلقاً، وخلق القيمة للعملاء بوصفه الغاية التي تتحقق من خلالها هذه الميزة، وصعوبة التقليد بوصفها الشرط الذي يكفل استمرارية هذه الميزة وديمومتها.

ومن منظور استراتيجي أوسع، أشار الحجاج والعمرى (2020) إلى أن الميزة التنافسية تتمثل في مجموعة القدرات والكفاءات والخصائص التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن منافسيها في السوق، وتمكنها من تحقيق عوائد أعلى من المتوسط في صناعتها على المدى الطويل. ويتميز هذا التعريف بربطه بين الميزة التنافسية والأداء المالي المتفوق، مما يعكس التوجه الذي يرى في الميزة التنافسية وسيلة لتحقيق غاية اقتصادية نهائية تتمثل في تعظيم القيمة لأصحاب المصلحة.

وفي إطار تحليلي يربط بين الميزة التنافسية والمرونة المؤسسية، ذهب الأفغاني وأبو قاعد (2021) إلى أن الميزة التنافسية تعبر عن الوضع الفريد الذي تحققه المنظمة من خلال تطوير قدراتها الاستراتيجية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة تفوق منافسيها، والاستفادة من الفرص السوقية المتاحة بفعالية أكبر. ويثري هذا التعريف المفهوم بإضافة البعد الديناميكي الذي يربط الميزة التنافسية بالقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات، وهو بعد بالغ الأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التحول وعدم الاستقرار. ومن زاوية التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي، عرف عبداللطيف (2021) الميزة التنافسية بأنها الحالة التي تتحقق حين تتمكن المنظمة من توظيف مواردها المعرفية وقدراتها التعليمية في تطوير ممارسات وعمليات متفوقة تنعكس على جودة مخرجاتها وكفاءة عملياتها ومستوى رضا عملائها بصورة تتفوق على ما يقدمه المنافسون. ويلقي هذا التعريف الضوء على دور المعرفة والتعلم التنظيمي بوصفهما مصدرين أساسيين للميزة التنافسية، وهو ما يتسق مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على أهمية الأصول غير الملموسة في بناء التفوق التنافسي.

أما على صعيد الاستدامة، فقد تناولت عوض وآخرون (2022) مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بوصفها تلك الميزة التي تستمر عبر الزمن ولا تتآكل بسهولة أمام محاولات المنافسين لتقليدها أو التفوق عليها، وتتطلب تجديداً مستمراً للموارد والقدرات التي تقوم عليها. ويميز هذا الطرح بين الميزة التنافسية المؤقتة التي قد تنشأ عن ظرف طارئ أو فرصة سانحة، والميزة التنافسية المستدامة التي تقوم على أسس بنيوية راسخة يصعب تقويضها.

### الدراسات السابقة:

⇐ دراسة (النجار والصمادي، 2023) بعنوان : أثر أزمة سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي في

الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية المصنفة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة QIZ

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أزمة سلاسل الإمداد من خلال أبعادها (ندرة الموارد، تقلب العرض والطلب، تزايد الطلبات، نقص الحاويات، ونقص حاويات الشحن، النقل، عدم استقرار الأسواق والإنتاج) على

الصناعات الكيماوية الأردنية المصنفة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة QIZ. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في بناء الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي شركات الصناعات الكيماوية الأردنية في ضمن المناطق الصناعية المؤهلة QIZ، البالغ عددها (68) شركة والمسجلة ضمن شركة الموانئ الأردنية. حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع (327) استبانة على أفراد المجتمع وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (219) استبانة. ولقد استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية SPSS V23.24 وذلك لتحليل النتائج

ولقد أظهرت النتائج وجود أثر لأزمة سلاسل الإمداد من خلال الأبعاد (ندرة العرض والطلب، تزايد الطلبات ونقص الحاويات، ونقص حاويات الشحن، النقل) على استقرار الأسواق والإنتاج على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية المصنفة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة QIZ، وعدم وجود تأثير لندرة الموارد، ومن أبرز التوصيات كانت: الحرص على اتخاذ سلاسل إمداد بديلة لتزويد الموارد، وعلى الشركات تعزيز قدرتها على التكيف مع الأزمات، وأن تعزز خطط ووسائل نقل مختلفة تراعي الشركات بالوقت المناسب، وأن تكون هذه الخطط والاستراتيجيات قائمة على العمل المستمر من خلال الأزمات والاضطرابات المالية والقدرة الاستباقية، والتكيف مع الإضرابات خلال هذه التحديات.

⇐ دراسة عبدالنبي (2023) بعنوان : أثر جدارات سلاسل الإمداد في أداء المنظمات الصناعية:

تحليل الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد: دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الكيماوية المصرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جدارات سلاسل الإمداد في أداء المنظمات الصناعية وتحليل الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد في قطاع الصناعات الكيماوية المصرية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي، ويقوم المنهج بتحليل الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد في العلاقة بين جدارات سلاسل الإمداد وأداء المنظمات العاملة بقطاع الكيماويات المصرية. وجاءت العينة من (9446) شركة بشكل عام، والشركات كبيرة الحجم المسجلة بغرفة الصناعات الكيماوية المصرية (1129) شركة، وبلغ عدد العينة العشوائية (285) مفردة. وتمثلت الأدوات في استمارة. واختتمت الدراسة بأهم النتائج، أن هناك تأثير ناتج عن وجود مقدرة سرعة استجابة سلاسل الإمداد كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد جدارات سلاسل الإمداد كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد جدارات سلاسل الإمداد ورضا العملاء لمنظمات أعمال قطاع الصناعات الكيماوية المصري. وأكدت التوصيات على، التطوير الهيكلي لقطاع الكيماويات في مصر، تعميق علاقات الثقة والتبادل بين أطراف سلسلة الإمداد.

⇐ دراسة عيسى وخاطر (2024) بعنوان : دور التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ

البحرية المصرية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة لميناء الإسكندرية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق الريادي في الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية من خلال دراسة ميدانية على الهيئة العامة لميناء الإسكندرية. وقد اختبرت الدراسة تأثير أبعاد التسويق الريادي (الاستباقية - الإبداعية - الاستفادة من الموارد - التركيز على الفرص - الأخذ بالمخاطر المحسوبة - التركيز على العملاء - خلق القيمة) في الميزة التنافسية.

تم تطوير قائمة استقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (308) مفردة من العاملين بالهيئة العامة لميناء الإسكندرية، وكانت عدد الاستثمارات الصحيحة (266) استثمار، وقد تم إجراء اختبار الثبات للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، واختبارات الإحصاء

الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

توصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد التسويق الريادي في الميزة التنافسية. ومن أبرز النتائج أن أكثر أبعاد التسويق الريادي تأثيراً في الميزة التنافسية هو بعد التركيز على العملاء، يليه بعد الاستفادة من الموارد، ثم بعد الإبداعية، يليه بعد التركيز على الفرص، يليه بعد الاستباقية، وأخيراً بعد الأخذ بالمخاطر المحسوبة.

⇐ دراسة محمد وآخرون (2022) بعنوان : دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في

المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الخدمية، وتحليل طبيعة العلاقة بين التسويق الرقمي والميزة التنافسية للجامعات محل الدراسة، ونظراً لحدثة مفهوم التسويق الرقمي والرغبة في تطبيقه على المنظمات الخدمية وقع الاختيار على عينة من الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية؛ وقد أعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة من أجل الحصول على المعلومات المهمة؛ حيث تم توزيع 500 استمارة استبيان أعيد منها 416؛ وقد تم تحليل هذه البيانات الإحصائية من خلال برنامج spss بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية (الوسط الحسابي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري). وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات من أهمها: الأبعاد الخمسة للتسويق الرقمي (ال جذب، التواصل، المشاركة، التعلم والاستدامة) مرتبطة إيجابياً بالميزة التنافسية. وقد أوضحت النتائج أن بعد الاستدامة هو البعد الأكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية يليه بعد المشاركة ثم بعد التواصل يليه الجذب. بينما كان بعد التعلم الأقل ارتباطاً بالميزة التنافسية. أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث: زيادة الاهتمام باللافتات الإعلانية، والإعلانات التفاعلية الظاهرة في مواقع الجامعة على شبكة الإنترنت العالمية من أجل الوصول إلى أكبر عدد من الطلاب.

⇐ دراسة عمر وعبد القادر (2023) بعنوان : أثر استراتيجيات الإمداد على تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الإمداد المتمثلة في (التوريد، والنقل، والتخزين، والتسليم) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة ومتفرقة (الكفاءة، الجودة، قيادة التكلفة، والاستجابة السريعة) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وغاياتها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة تكونت من (35) فقرة، قام الباحث بتوزيع (300) استبانة على شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى والدنيا .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي كان من أهمها وجود أثر إحصائياً لاستراتيجيات الإمداد بأبعادها مجتمعة، كما وجدت الدراسة أثر إحصائياً لاستراتيجيات الإمداد بأبعادها مجتمعة ومتفرقة على كل من قيادة التكلفة والجودة والاستجابة السريعة، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات صناعة الأدوية بإدخال التطبيقات الإلكترونية ضمن عملياتها في سلاسل التوريد لما لها من أثر كبير على تخفيض التكاليف كما أوصت الدراسة شركات صناعة الأدوية الأردنية بتطبيق (JIT) ضمن عملياتها وتدريب العاملين على تطبيقها.

⇐ دراسة (Muksin & Suryanto (2022) بعنوان :

## studied the Effect of Sustainable Supply Chain Management on Company Performance Mediated by Competitive Advantage

تأثير إدارة سلسلة الإمداد المستدامة على أداء الشركات بوساطة الميزة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة سلسلة الإمداد المستدامة على أداء الشركات، مع التركيز على دور الميزة التنافسية كمتغير وسيط. تم تصميم الدراسة لاختبار العلاقات بين المتغير الخارجي (إدارة سلسلة الإمداد المستدامة) والمتغير الداخلي (أداء الشركة)، مع فحص تأثير الواسطة الذي تلعبه الميزة التنافسية. اعتمد البحث على نموذج بحث كمي لتحليل البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة سلسلة الإمداد المستدامة تسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للشركات، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات. كما تبين أن تأثير إدارة سلسلة الإمداد المستدامة على أداء الشركات يتحقق جزئياً من خلال دور الميزة التنافسية كمتغير وسيط.

### منهجية الدراسة

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها تفسيراً علمياً منهجياً. ويجمع هذا المنهج بين شقين متكاملين: الشق الوصفي الذي يهدف إلى وصف واقع إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض من خلال رصد اتجاهات أفراد العينة وتحليلها، والشق التحليلي الذي يهدف إلى اختبار العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع. وقد استخدمت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة، وهو ما يتسق مع طبيعة المنهج الوصفي التحليلي والممارسات البحثية المعتمدة في الدراسات الإدارية الكمية.

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات الصناعية الكبرى والمتوسطة العاملة بمدينة الرياض، وتحديدًا من يشغلون مناصب: مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم، ومشرف، في الإدارات ذات الصلة المباشرة بسلاسل الإمداد والعمليات والتسويق والمبيعات والمشتريات واللوجستيات. وقد تم حصر مجتمع الدراسة بالرجوع إلى بيانات وزارة الصناعة والثروة المعدنية وقاعدة بيانات الغرفة التجارية بالرياض، حيث بلغ عدد الشركات الصناعية المستهدفة (48) شركة صناعية تستوفي معايير الحجم والنشاط المحددة، وقدر إجمالي العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة بنحو (620) فرداً.

#### عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة نسبياً وتوزعه على عدد من الشركات الصناعية، فقد اعتمد الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية لضمان تمثيل مناسب لمختلف المستويات الإدارية والقطاعات الصناعية الفرعية. وقد تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى معادلة (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة من المجتمعات المحدودة، وبناء عليها بلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة (243) مفردة عند مستوى ثقة (95%)

وهامش خطأ (5%). وحرصاً على تحقيق معدل استجابة كافٍ يغطي هذا الحد الأدنى، تم توزيع (310) استبانة على مفردات العينة.

#### توزيع الاستبانة ومعدل الاستجابة

الجدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانات واسترجاعها

| النسبة (%) | العدد | البيان                                         |
|------------|-------|------------------------------------------------|
| 100.0      | 310   | الاستبانات الموزعة                             |
| 89.7       | 278   | الاستبانات المستردة                            |
| 4.8        | 15    | الاستبانات المستبعدة (غير مكتملة أو غير صالحة) |
| 84.8       | 263   | الاستبانات الصالحة للتحليل                     |

ويعد معدل الاستجابة الصالح البالغ (84.8%) معدلاً مقبولاً ومناسباً للدراسات الميدانية في مجال إدارة الأعمال، ويفوق الحد الأدنى المطلوب للعينة (243) مفردة، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

#### 4 أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة، وقد تم بناؤها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة ملاءمتها لطبيعة المتغيرات المدروسة وخصوصية بيئة التطبيق. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويشمل (6) فقرات تتعلق بالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري وسنوات الخبرة والقطاع الصناعي.
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد)، ويتكون من (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بعد.
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويتكون من (12) فقرة تقيس الميزة التنافسية بصورة شاملة تغطي أبعادها الخمسة.

الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة على محاورها

| القسم  | المحور/البعد                    | أرقام الفقرات          | عدد الفقرات |
|--------|---------------------------------|------------------------|-------------|
| الأول  | البيانات الديموغرافية والوظيفية | —                      | 6           |
| الثاني | إدارة سلاسل الإمداد             |                        | 12          |
|        | التكامل الاستراتيجي مع الموردين | 1 – 4                  | 4           |
|        | التكامل مع الوسطاء والموزعين    | 5 – 8                  | 4           |
|        | التكامل مع العملاء              | 9 – 12                 | 4           |
| الثالث | الميزة التنافسية                | 13 – 24                | 12          |
|        | الإجمالي                        | 24 فقرة + 6 ديموغرافية |             |

وقد تم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) الذي يتدرج من (1) بشدة إلى (5) أوافق بشدة، وذلك وفقاً للتدرج التالي:

الجدول (3) مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)

| الاستجابة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-----------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1             | 2        | 3     | 4     | 5          |

ولتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم اعتماد المعيار التالي:

#### الجدول (4) مستويات الموافقة

| المدى            | مستوى الموافقة |
|------------------|----------------|
| من 1.00 إلى 1.80 | منخفض جداً     |
| من 1.81 إلى 2.60 | منخفض          |
| من 2.61 إلى 3.40 | متوسط          |
| من 3.41 إلى 4.20 | مرتفع          |
| من 4.21 إلى 5.00 | مرتفع جداً     |

### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، والصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي).

#### 1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية وإدارة سلاسل الإمداد في عدد من الجامعات السعودية، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية ومدى انتمائها للبعد الذي تقيسه ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة. وبناء على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة التي شملت إعادة صياغة بعض الفقرات لتحسين وضوحها، وحذف فقرتين لتداخلهما مع فقرات أخرى، وإضافة فقرة واحدة اقترحها المحكمون لتغطية جانب مهم، وذلك حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية المكونة من (24) فقرة موزعة على محاورها.

#### 2. معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للأداة

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمحور إدارة سلاسل الإمداد، وكذلك ارتباط محور الميزة التنافسية بالدرجة الكلية للأداة:

الجدول (5) معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للأداة

| المحور/البعد                        | معامل الارتباط بالدرجة الكلية | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|-------------------------------|---------------|
| التكامل الاستراتيجي مع الموردين     | 0.887                         | 0.000**       |
| التكامل مع الوسطاء والموزعين        | 0.864                         | 0.000**       |
| التكامل مع العملاء                  | 0.891                         | 0.000**       |
| إدارة سلاسل الإمداد (الدرجة الكلية) | 0.926                         | 0.000**       |
| الميزة التنافسية                    | 0.914                         | 0.000**       |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

تؤكد النتائج أن جميع الأبعاد والمحاور ترتبط ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للأداة، مما يدل على تماسك البناء الداخلي للاستبانة وسلامة تركيبها المنهجي.

#### مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لاستكشاف طبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع قبل إجراء تحليل الانحدار، تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام بيانات العينة الأساسية (ن = 263). ويوضح الجدول التالي نتائج هذه المصفوفة:

#### الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغير                         | التكامل مع المورد | التكامل مع الوسيط | التكامل مع العملاء | إدارة سلاسل الإمداد | الميزة التنافسية |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| التكامل الاستراتيجي مع الموردين | 1.000             |                   |                    |                     |                  |
| التكامل مع الوسيط والموزعين     | 0.614**           | 1.000             |                    |                     |                  |
| التكامل مع العملاء              | 0.587**           | 0.632**           | 1.000              |                     |                  |
| إدارة سلاسل الإمداد (الكلي)     | 0.859**           | 0.867**           | 0.843**            | 1.000               |                  |
| الميزة التنافسية                | 0.673**           | 0.641**           | 0.698**            | 0.782**             | 1.000            |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط عدة نتائج مهمة تستحق التوقف عندها. فمن حيث العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، يلاحظ أن جميع أبعاد إدارة سلاسل الإمداد ترتبط ارتباطاً طردياً موجباً ودالاً إحصائياً بالميزة التنافسية، حيث سجل بعد التكامل مع العملاء أعلى معامل ارتباط بالميزة التنافسية بقيمة (0.698)، يليه بعد التكامل الاستراتيجي مع الموردين بقيمة (0.673)، ثم بعد التكامل مع الوسيط والموزعين بقيمة (0.641). كما أن الدرجة الكلية لإدارة سلاسل الإمداد ترتبط بالميزة التنافسية بمعامل ارتباط مرتفع بلغ (0.782)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

ومن حيث العلاقات البينية بين أبعاد المتغير المستقل، يلاحظ أن معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة تراوحت بين (0.587) و(0.632)، وهي قيم تدل على وجود ارتباطات متوسطة إلى قوية بين هذه الأبعاد، مما يعكس تكاملها وترابطها المفاهيمي. غير أن هذه القيم لا تصل إلى مستوى التعدد الخطي المقلق (أي أنها أقل من 0.80 بين المتغيرات المستقلة)، مما يسمح باستخدامها معاً في نماذج الانحدار المتعدد دون مشكلات إحصائية.

#### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس مدى التجانس بين فقرات المقياس ودرجة اتساقها في قياس المفهوم ذاته. وقد طبق هذا الاختبار على بيانات العينة الاستطلاعية (ن = 35)، وجاءت النتائج كالتالي:

#### الجدول (7) ثبات أداة الدراسة

| المحور/البعد                    | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------------------|-------------|--------------------|
| التكامل الاستراتيجي مع الموردين | 4           | 0.873              |
| التكامل مع الوسيط والموزعين     | 4           | 0.858              |
| التكامل مع العملاء              | 4           | 0.881              |
| إدارة سلاسل الإمداد (الكلي)     | 12          | 0.924              |
| الميزة التنافسية                | 12          | 0.937              |
| الأداة ككل                      | 24          | 0.948              |

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت القيمة المعيارية (0.70) التي تمثل الحد الأدنى المقبول للثبات في البحوث الاجتماعية والإدارية، بل إن جميع القيم فاقت (0.85)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي. وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.948)،

وهي قيمة مرتفعة تعكس التجانس العالي بين فقرات الاستبانة وقدرتها على إعطاء نتائج مستقرة ومتسقة عند تكرار تطبيقها على عينات مماثلة في ظروف مشابهة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.28) في تحليل البيانات، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

#### أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية وعرض توزيع أفرادها وفقاً للمتغيرات التصنيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية من وجهة نظر المستجيبين.

#### ثانياً: أساليب التحقق من جودة الأداة:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ودرجة انتمائها لأبعادها ومحاورها، ولحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي ومدى تجانس فقراتها في قياس المفاهيم المستهدفة.

#### رابعاً: أساليب اختبار الفرضيات:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة سلاسل الإمداد منفرداً على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاث.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد إدارة سلاسل الإمداد مجتمعة على الميزة التنافسية، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة.

#### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

##### تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

يعرض هذا المحور التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (263) مفردة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية، وذلك بهدف التعرف على خصائص العينة وتكوينها ومدى ملاءمتها لأغراض الدراسة.

#### 1. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

جدول (8): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة (%) |
|---------|---------|------------|
| ذكر     | 198     | 75.3       |
| أنثى    | 65      | 24.7       |
| المجموع | 263     | 100.0      |

يتضح من الجدول (8) أن الذكور يمثلون الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة (75.3%)، مقابل (24.7%) للإناث. ويعكس هذا التوزيع طبيعة التوظيف في القطاع الصناعي السعودي الذي يتسم بارتفاع نسبة العاملين الذكور في المستويات الإدارية، وإن كانت نسبة الإناث تشير إلى تمام ملحوظ في مشاركة المرأة السعودية في هذا القطاع بما يتسق مع توجهات رؤية 2030.

## 2. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

جدول (9): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

| النسبة (%) | التكرار | الفئة العمرية           |
|------------|---------|-------------------------|
| 14.4       | 38      | أقل من 30 سنة           |
| 33.1       | 87      | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 35.7       | 94      | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 16.7       | 44      | 50 سنة فأكثر            |
| 100.0      | 263     | المجموع                 |

يبين الجدول (9) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (35.7%)، تليها فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (33.1%). ويشير ذلك إلى أن ما نسبته (68.8%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30) و(50) سنة، وهي الفئة العمرية الأكثر نضجاً مهنيّاً وقدرة على تقديم تقييمات موضوعية ومستتيرة حول واقع إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية في شركاتهم.

## 3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (10): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| النسبة (%) | التكرار | المؤهل العلمي |
|------------|---------|---------------|
| 11.0       | 29      | دبلوم         |
| 58.2       | 153     | بكالوريوس     |
| 23.6       | 62      | ماجستير       |
| 7.2        | 19      | دكتوراه       |
| 100.0      | 263     | المجموع       |

يوضح الجدول (10) أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر بواقع (58.2%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (23.6%)، ويلاحظ أن ما نسبته (89.0%) من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً فأعلى، مما يدل على مستوى تعليمي مرتفع يعزز من قدرة المستجيبين على فهم فقرات الاستبانة والتعامل معها بوعي ودقة.

## 4. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الإداري

جدول (11): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الإداري

| المستوى الإداري | التكرار | النسبة(%) |
|-----------------|---------|-----------|
| إدارة عليا      | 41      | 15.6      |
| إدارة وسطى      | 118     | 44.9      |
| رئيس قسم        | 72      | 27.4      |
| مشرف            | 32      | 12.2      |
| المجموع         | 263     | 100.0     |

يتبين من الجدول (11) أن فئة الإدارة الوسطى تمثل الشريحة الأكبر بنسبة (44.9%)، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (27.4%) ويعكس هذا التوزيع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركات الصناعية حيث تمثل الإدارة الوسطى العمود الفقري للعمليات التشغيلية والتنسيقية. كما أن تمثيل مختلف المستويات الإدارية يمنح النتائج شمولية أكبر ويعكس تنوعاً في وجهات النظر.

#### 5. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (12): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | التكرار | النسبة(%) |
|--------------------------|---------|-----------|
| أقل من 5 سنوات           | 34      | 12.9      |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 76      | 28.9      |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 89      | 33.8      |
| 15 سنة فأكثر             | 64      | 24.3      |
| المجموع                  | 263     | 100.0     |

يكشف الجدول (12) أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (33.8%)، وأن ما نسبته (87.1%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات. ويعزز هذا المعطى من موثوقية النتائج، إذ أن الخبرة العملية الطويلة تمنح المستجيبين إدراكاً أعمق لواقع إدارة سلاسل الإمداد ومتطلبات الميزة التنافسية في بيئتهم المؤسسية.

#### 6. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير القطاع الصناعي

جدول (13): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير القطاع الصناعي

| القطاع الصناعي                | التكرار | النسبة(%) |
|-------------------------------|---------|-----------|
| صناعات غذائية                 | 58      | 22.1      |
| صناعات كيميائية وبتروكيميائية | 52      | 19.8      |
| صناعات معدنية وهندسية         | 49      | 18.6      |
| صناعات البناء ومواد التشييد   | 55      | 20.9      |
| صناعات أخرى                   | 49      | 18.6      |
| المجموع                       | 263     | 100.0     |

يوضح الجدول (13) تنوعاً ملحوظاً في القطاعات الصناعية الممثلة في العينة، حيث تتوزع النسب بصورة متقاربة بين القطاعات الخمسة. ويسهم هذا التنوع في تعزيز قابلية تعميم النتائج على القطاع الصناعي بمدينة الرياض بشكل عام، وعدم اقتصرها على قطاع صناعي فرعي بعينه.

#### 2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق إدارة سلاسل الإمداد ومستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة.

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد)

## 1. البعد الأول: التكامل الاستراتيجي مع الموردين

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التكامل الاستراتيجي مع الموردين

| الرقم | الفقرة                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1     | تحرص الشركة على بناء شراكات استراتيجية طويلة الأجل مع الموردين الرئيسيين                               | 3.89            | 0.874             | مرتفع         | 2       |
| 2     | تتبادل الشركة المعلومات المتعلقة بخطط الإنتاج والطلب المتوقع مع مورديها بشكل منتظم                     | 3.62            | 0.931             | مرتفع         | 4       |
| 3     | تشرك الشركة مورديها الاستراتيجيين في مراحل مبكرة من تطوير المنتجات الجديدة                             | 3.71            | 0.902             | مرتفع         | 3       |
| 4     | تعتمد الشركة معايير شاملة لاختيار وتقييم الموردين تتجاوز معيار السعر لتشمل الجودة والموثوقية والابتكار | 3.94            | 0.845             | مرتفع         | 1       |
|       | المتوسط العام للبعد                                                                                    | 3.79            | 0.723             | مرتفع         |         |

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط العام لبعد التكامل الاستراتيجي مع الموردين بلغ (3.79) بانحراف معياري (0.723) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن الشركات الصناعية بمدينة الرياض تولي اهتماماً ملحوظاً بتطوير علاقاتها مع مورديها الاستراتيجيين. وقد جاءت الفقرة (4) المتعلقة باعتماد معايير شاملة لاختيار وتقييم الموردين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، مما يعكس وعياً متنامياً لدى هذه الشركات بأن العلاقة مع الموردين لا تقتصر على البعد السعري بل تمتد لتشمل أبعاد الجودة والموثوقية والقدرة على الابتكار. في حين جاءت الفقرة (2) المتعلقة بتبادل المعلومات مع الموردين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62)، وهو ما قد يشير إلى وجود مساحة للتحسين في مجال التشارك المعلوماتي مع الموردين والذي يعد ركيزة أساسية للتكامل الاستراتيجي الفعال.

## 2. البعد الثاني: التكامل مع الوسيط والموزعين

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التكامل مع الوسيط والموزعين

| الرقم | الفقرة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 5     | تتسق الشركة مع موزعيها جداول التسليم ومسارات التوزيع بشكل مشترك                    | 3.68            | 0.917             | مرتفع         | 3       |
| 6     | تشارك الشركة موزعيها بيانات المبيعات ومستويات المخزون لتحسين تخطيط التوزيع         | 3.54            | 0.958             | مرتفع         | 4       |
| 7     | تعتمد الشركة على نظم معلومات متصلة مع وسطائها لضمان تدفق البيانات في الوقت الحقيقي | 3.72            | 0.889             | مرتفع         | 2       |
| 8     | تقيم الشركة أداء موزعيها بشكل دوري وفق مؤشرات واضحة ومتفق عليها                    | 3.81            | 0.862             | مرتفع         | 1       |

| الرقم | الفقرة              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الترتيب الموافقة |
|-------|---------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
|       | المتوسط العام للبعد | 3.69            | 0.748             | مرتفع                 |

يبين الجدول (15) أن المتوسط العام لبعد التكامل مع الوسطاء والموزعين بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.748) وبدرجة موافقة مرتفعة. وقد تصدرت الفقرة (8) المتعلقة بالتقييم الدوري لأداء الموزعين المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، مما يدل على حرص الشركات الصناعية على متابعة جودة أداء شركائها في التوزيع. أما الفقرة (6) المتعلقة بمشاركة بيانات المبيعات والمخزون مع الموزعين فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54)، وقد يعزى ذلك إلى تحفظ بعض الشركات في مشاركة بياناتها التفصيلية مع أطراف خارجية لأسباب تتعلق بسرية المعلومات التجارية. ويلاحظ أن هذا البعد سجل متوسطاً عاماً أقل نسبياً من بعد التكامل مع الموردين، مما قد يشير إلى أن العلاقة مع الوسطاء والموزعين لا تحظى بالقدر ذاته من الاهتمام الاستراتيجي.

### 3. البعد الثالث: التكامل مع العملاء

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التكامل مع العملاء

| الرقم | الفقرة                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الترتيب الموافقة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 9     | تجمع الشركة بيانات العملاء وتحللها بشكل منتظم لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم      | 3.91            | 0.836             | مرتفع                 |
| 10    | تشرك الشركة عملاءها الرئيسيين في عمليات التخطيط والتنبؤ بالطلب               | 3.58            | 0.947             | مرتفع                 |
| 11    | تمتلك الشركة قنوات تواصل فعالة ومستمرة مع عملائها لتلقي ملاحظاتهم ومقترحاتهم | 3.96            | 0.821             | مرتفع                 |
| 12    | تكيف الشركة عمليات سلسلة الإمداد بناء على التغذية الراجعة من العملاء         | 3.74            | 0.893             | مرتفع                 |
|       | المتوسط العام للبعد                                                          | 3.80            | 0.711             | مرتفع                 |

يوضح الجدول (16) أن المتوسط العام لبعد التكامل مع العملاء بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.711) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهو الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل الثلاثة. وقد جاءت الفقرة (11) المتعلقة بامتلاك قنوات تواصل فعالة مع العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.96)، مما يعكس إدراك الشركات الصناعية لأهمية الاستماع إلى صوت العميل وبناء علاقات تفاعلية مستمرة معه. أما الفقرة (10) المتعلقة بإشراك العملاء في التخطيط والتنبؤ بالطلب فقد سجلت أدنى متوسط (3.58)، وهو ما قد يدل على أن مشاركة العملاء في العمليات التخطيطية لا تزال في مراحلها الأولى في كثير من الشركات الصناعية.

### 4. الترتيب العام لأبعاد إدارة سلاسل الإمداد

جدول (17): ترتيب أبعاد إدارة سلاسل الإمداد وفقاً للمتوسطات الحسابية

| الترتيب | البعد                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1       | التكامل مع العملاء                 | 3.80            | 0.711             | مرتفع         |
| 2       | التكامل الاستراتيجي مع الموردين    | 3.79            | 0.723             | مرتفع         |
| 3       | التكامل مع الوسطاء والموزعين       | 3.69            | 0.748             | مرتفع         |
|         | المتوسط العام لإدارة سلاسل الإمداد | 3.76            | 0.684             | مرتفع         |

يتبين من الجدول (17) أن المتوسط العام لإدارة سلاسل الإمداد بأبعادها الثلاثة بلغ (3.76) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن الشركات الصناعية بمدينة الرياض تمارس إدارة سلاسل الإمداد بمستوى مرتفع بشكل عام. وقد جاء بعد التكامل مع العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80)، يليه التكامل الاستراتيجي مع الموردين بمتوسط (3.79) بفارق طفيف، ثم التكامل مع الوسطاء والموزعين في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.69). ويمكن تفسير تقدم بعد التكامل مع العملاء بتزايد التوجه نحو الإدارة الموجهة بالعمل في بيئة الأعمال السعودية، في حين قد يرتبط تراجع بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين بالتعقيد الذي يكتنف إدارة شبكات التوزيع وتعدد حلقاتها.

#### ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الميزة التنافسية

| الرقم | الفقرة                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الترتيب |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 13    | تسعى الشركة إلى تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين                                | 3.92            | 0.841             | مرتفع        |
| 14    | تعمل الشركة على خفض تكاليف الإنتاج والتشغيل بشكل مستمر دون المساس بالجودة                      | 3.87            | 0.867             | مرتفع        |
| 15    | تلتزم الشركة بمعايير جودة عالية في جميع مراحل الإنتاج والتوزيع                                 | 4.08            | 0.798             | مرتفع        |
| 16    | تطبق الشركة أنظمة رقابة جودة صارمة تضمن مطابقة المنتجات للمواصفات المعتمدة                     | 4.02            | 0.812             | مرتفع        |
| 17    | تمتلك الشركة القدرة على تعديل حجم الإنتاج استجابة لتغيرات الطلب في السوق                       | 3.74            | 0.915             | مرتفع        |
| 18    | تتمتع الشركة بالقدرة على تنويع منتجاتها وتقديم تشكيات متعددة تلبي احتياجات مختلف شرائح العملاء | 3.69            | 0.928             | مرتفع        |
| 19    | تلتزم الشركة بتسليم منتجاتها في المواعيد المتفق عليها مع العملاء                               | 3.88            | 0.856             | مرتفع        |
| 20    | تسعى الشركة إلى تقليص فترات التسليم بشكل مستمر لتلبية متطلبات العملاء بأسرع وقت ممكن           | 3.81            | 0.883             | مرتفع        |
| 21    | تستثمر الشركة في البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة ومبتكرة                                    | 3.64            | 0.952             | مرتفع        |
| 22    | تتبنى الشركة أساليب إنتاج وعمليات مبتكرة تميزها عن منافسيها                                    | 3.58            | 0.968             | مرتفع        |
| 23    | تحرص الشركة على تطوير حلول إبداعية في عمليات التوزيع وخدمة العملاء                             | 3.67            | 0.941             | مرتفع        |
| 24    | تعتمد الشركة على التحسين المستمر في جميع عملياتها لتعزيز موقفها التنافسي                       | 3.78            | 0.894             | مرتفع        |
|       | المتوسط العام للميزة التنافسية                                                                 | 3.81            | 0.697             | مرتفع        |

يتضح من الجدول (18) أن المتوسط العام للميزة التنافسية بلغ (3.81) بانحراف معياري (0.697) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن الشركات الصناعية بمدينة الرياض تتمتع بمستوى مرتفع من الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة. وتحليل الفقرات تفصيلياً، يلاحظ أن الفقرة (15) المتعلقة بالالتزام بمعايير جودة

عالية جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.08)، تلتها الفقرة (16) المتعلقة بتطبيق أنظمة رقابة جودة صارمة بمتوسط (4.02)، مما يدل على أن بعد الجودة يحظى بالاهتمام الأكبر لدى الشركات الصناعية ويمثل المصدر الأبرز لميزتها التنافسية.

كما يلاحظ أن الفقرات المتعلقة ببعد التكلفة والتسليم سجلت متوسطات مرتفعة نسبياً، حيث بلغ متوسط الفقرة (13) المتعلقة بالأسعار التنافسية (3.92) ومتوسط الفقرة (19) المتعلقة بالالتزام بمواعيد التسليم (3.88). في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة ببعد الإبداع في المراتب الأخيرة، حيث سجلت الفقرة (22) المتعلقة بتبني أساليب إنتاج مبتكرة أدنى متوسط (3.58)، تلتها الفقرة (21) المتعلقة بالاستثمار في البحث والتطوير بمتوسط (3.64). ورغم أن هذه المتوسطات تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع، إلا أن تراجعها النسبي مقارنة بأبعاد الجودة والتكلفة والتسليم يشير إلى أن بعد الإبداع يمثل المجال الأكثر حاجة للتطوير والاستثمار في الشركات الصناعية بمدينة الرياض.

#### اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المحور اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة.

#### اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة سلاسل الإمداد بأبعادها (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع العملاء) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات الصناعية بمدينة الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة سلاسل الإمداد (كمتغيرات مستقلة) على الميزة التنافسية (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

**جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية**

| المتغيرات المستقلة              | معاملات الانحدار B               | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة Sig. |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------|--------------------|
| (Constant) المقدار الثابت       | 0.487                            | 3.246         | 0.001**            |
| التكامل الاستراتيجي مع الموردين | 0.318                            | 5.847         | 0.000**            |
| التكامل مع الوسطاء والموزعين    | 0.241                            | 4.392         | 0.000**            |
| التكامل مع العملاء              | 0.362                            | 6.518         | 0.000**            |
| معامل الارتباط $R = 0.824$      | معامل التحديد $R^2 = 0.679$      |               |                    |
| قيمة الاختبار $F = 182.716$     | القيمة الاحتمالية Sig. F = 0.000 |               |                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (19) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد كمغيرات مستقلة، والميزة التنافسية كمغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها (0.679)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (67.9%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة المتعلقة بإدارة سلاسل الإمداد، في حين يعزى الباقي وقدره (32.1%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما تشير قيمة معامل

الارتباط ( $R = 0.824$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة ( $F = 182.716$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يؤكد معنوية النموذج ككل ودلالته الإحصائية عند مستوى ( $0.01$ ). أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بعد "التكامل مع العملاء" هو الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.362$ ) ، وبلغت قيمة ( $T$  (6.518) بدلالة معنوية عالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي يؤديه التكامل مع العملاء في تعزيز الموقف التنافسي للشركات الصناعية، إذ أن فهم احتياجات العملاء والاستجابة لها يمثل الأساس الذي تبنى عليه القيمة التنافسية للمنظمة.

كما أظهرت النتائج أن التكامل الاستراتيجي مع الموردين يساهم أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في الميزة التنافسية بمعامل انحدار ( $B = 0.318$ ) وقيمة ( $T$  (5.847) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يعكس أهمية بناء شراكات استراتيجية مع الموردين في تأمين مدخلات إنتاج عالية الجودة وبتكلفة تنافسية. بينما سجل بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً وإن كان الأقل نسبياً بين الأبعاد الثلاثة ( $B = 0.241$ )، بقيمة ( $T$  (4.392) ومستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك، تقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة على الميزة التنافسية للشركات الصناعية بمدينة الرياض. ويمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.487 + 0.318 (\text{التكامل مع الموردين}) + 0.241 (\text{التكامل مع الوسطاء}) + 0.362 (\text{التكامل مع العملاء})$$

#### اختبار الفرضيات الفرعية الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل الاستراتيجي مع الموردين على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات الصناعية بمدينة الرياض".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين على الميزة التنافسية

| المتغير التابع   | معامل الارتباط $r$ | معامل التحديد $R^2$ | درجة الحرية $df$ | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل                 | B     | الخطأ المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|------------------|--------------------|---------------------|------------------|------------|--------|---------------------------------|-------|----------------|-------|--------|--------|
| الميزة التنافسية | 0.673              | 0.453               | 1                | 215.934    | 0.000  | التكامل الاستراتيجي مع الموردين | 0.649 | 0.044          | 0.673 | 14.695 | 0.000  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التكامل الاستراتيجي مع الموردين" باعتباره أحد أبعاد إدارة سلاسل الإمداد على "الميزة التنافسية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما

هو موضح في الجدول (20)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.673$ ) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.453$ ) ، مما يشير إلى أن (45.3%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال متغير التكامل الاستراتيجي مع الموردين وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (215.934) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.649$ ) ، بقيمة (14.695) T ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التكامل الاستراتيجي مع الموردين تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.649) في مستوى الميزة التنافسية، ضمن شروط النموذج. وبناء على ذلك، تقبل الفرضية الفرعية الأولى، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل الاستراتيجي مع الموردين على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات الصناعية بمدينة الرياض. **الفرضية الفرعية الثانية**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل مع الوسطاء والموزعين على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات الصناعية بمدينة الرياض".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل مع الوسطاء والموزعين على الميزة التنافسية**

| المتغير التابع   | معامل الارتباط r | معامل التحديد R <sup>2</sup> | درجة الحرية df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل              | B     | الخطأ المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|------------------|------------------|------------------------------|----------------|------------|--------|------------------------------|-------|----------------|-------|--------|--------|
| الميزة التنافسية | 0.641            | 0.411                        | 1              | 181.826    | 0.000  | التكامل مع الوسطاء والموزعين | 0.597 | 0.044          | 0.641 | 13.484 | 0.000  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (21) عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتكامل مع الوسطاء والموزعين على الميزة التنافسية. فقد بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.641$ ) ، مما يدل على علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.411$ ) ، مما يعني أن (41.1%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال مستوى التكامل مع الوسطاء والموزعين منفرداً.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (181.826) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد معنوية النموذج الكلي ودلالته الإحصائية. أما معامل الانحدار فقد بلغ ( $B = 0.597$ ) بقيمة (13.484) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التكامل مع الوسطاء والموزعين تقضي إلى زيادة في الميزة التنافسية بمقدار (0.597) وحدة. ويعكس هذا الأثر أهمية التنسيق الفعال مع قنوات التوزيع

في تعزيز قدرة الشركات الصناعية على إيصال منتجاتها إلى الأسواق بكفاءة وسرعة، مما ينعكس إيجاباً على موقفها التنافسي. وبناء على ذلك، تقبل الفرضية الفرعية الثانية، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل مع الوسطاء والموزعين على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات الصناعية بمدينة الرياض.

#### الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل مع العملاء على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات الصناعية بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل مع العملاء على الميزة التنافسية

| المتغير التابع   | معامل الارتباط r | معامل التحديد R <sup>2</sup> | درجة الحرية df | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل    | B     | الخطأ المعياري | Beta  | T      | Sig. t |
|------------------|------------------|------------------------------|----------------|------------|--------|--------------------|-------|----------------|-------|--------|--------|
| الميزة التنافسية | 0.698            | 0.487                        | 1              | 247.683    | 0.000  | التكامل مع العملاء | 0.684 | 0.043          | 0.698 | 15.738 | 0.000  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (22) أن بعد التكامل مع العملاء يمارس أثراً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً على الميزة التنافسية. فقد بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.698$ )، وهو الأعلى بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد الثلاثة في علاقتها المنفردة بالميزة التنافسية، مما يعكس العلاقة الوثيقة بين التوجه نحو العميل وتحقيق التفوق التنافسي. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.487$ )، مما يعني أن (48.7%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال مستوى التكامل مع العملاء وحده، وهي أعلى قوة تفسيرية بين الأبعاد الثلاثة.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (247.683) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج بدرجة عالية. وعلى مستوى معامل الانحدار، بلغ (B = 0.684) بقيمة (T = 15.738) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التكامل مع العملاء تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بمقدار (0.684) وحدة. ويؤكد هذا الأثر القوي أن الشركات الصناعية التي تتجح في بناء علاقات تكاملية عميقة مع عملائها وفهم احتياجاتهم والاستجابة لها بفعالية تتمكن من تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية مقارنة بمنافسيها. وبناء على ذلك، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل مع العملاء على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات الصناعية بمدينة الرياض.

#### النتائج والتوصيات

##### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتيجة الأولى: أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.76). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات

الاستراتيجية الكبرى التي يشهدها القطاع الصناعي السعودي في إطار رؤية 2030، والتي فرضت على الشركات الصناعية ضرورة تبني ممارسات إدارية متقدمة في إدارة سلاسل إمدادها لمواكبة التطلعات الوطنية نحو تعزيز تنافسية القطاع الصناعي وتنويع مصادر الدخل. كما أن البيئة التنافسية المتصاعدة في سوق الرياض الذي يستقطب شركات محلية ودولية متعددة قد دفعت الشركات الصناعية إلى الارتقاء بمستوى إدارة سلاسل إمدادها بوصفها أداة استراتيجية للبقاء والتميز. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الشاذلي (2021) الذي رصد مستوى مرتفعاً في تطبيق إدارة سلسلة الإمداد في الشركات التعاونية الزراعية، كما تتوافق مع ما أشار إليه جرادات وكراسنة (2022) من ارتفاع مستوى تبني ممارسات إدارة سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية.

النتيجة الثانية : جاء بعد التكامل مع العملاء في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد بمتوسط حسابي (3.80)، يليه التكامل الاستراتيجي مع الموردين بمتوسط (3.79)، ثم التكامل مع الوسطاء والموزعين بمتوسط (3.69). ويعزى تصدر بعد التكامل مع العملاء إلى تنامي الوعي لدى الشركات الصناعية بأهمية التوجه نحو العميل وبناء علاقات تفاعلية مستمرة معه، خاصة في ظل تحول أنماط الاستهلاك وتزايد القوة التفاوضية للعملاء المدعومة بسهولة الوصول إلى المعلومات والبدائل. أما تراجع بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين نسبياً فقد يرتبط بالتعقيد الذي يكتنف إدارة شبكات التوزيع متعددة الحلقات والتحفّظ في مشاركة البيانات التجارية الحساسة مع أطراف خارجية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه توفيق (2021) من أن العلاقة مع العملاء تمثل محوراً محكماً لأداء سلسلة الإمداد، كما تتوافق مع نتائج Silitonga et al. (2023) الذين أبرزوا أولوية التكامل مع العملاء في ممارسات إدارة سلاسل الإمداد المعاصرة.

النتيجة الثالثة : كشفت الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.81). ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بأن الشركات الصناعية العاملة في مدينة الرياض تعمل في بيئة تنافسية نشطة تفرض عليها تطوير قدراتها التنافسية باستمرار، فضلاً عن أن البرامج الحكومية الداعمة للقطاع الصناعي والحوافز المقدمة للمصنعين قد أسهمت في تمكين هذه الشركات من تعزيز موقفها التنافسي. وتتسق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة الرويلي وعبدالقادر (2025) من مستوى مرتفع للميزة التنافسية في شركة معادن السعودية، ومع ما أشارت إليه دراسة عمرو وعبدالقادر (2023) من وجود مستوى متقدم من الميزة التنافسية في شركات الأدوية.

النتيجة الرابعة : تصدر بعد الجودة مؤشرات الميزة التنافسية بأعلى المتوسطات الحسابية، حيث حققت الفقرات المتعلقة بالالتزام بمعايير الجودة العالية وتطبيق أنظمة الرقابة الصارمة أعلى الاستجابات، في حين جاءت الفقرات المتعلقة ببعد الإبداع في المراتب الأخيرة. ويفسرُ تصدر بعد الجودة بأن الشركات الصناعية السعودية تخضع لمتطلبات تنظيمية صارمة فيما يخص مواصفات المنتجات ومعايير الجودة، فضلاً عن أن العملاء في السوق السعودي يبدون حساسية عالية تجاه جودة المنتجات الصناعية. أما تراجع بعد الإبداع فقد يعزى إلى محدودية الاستثمار في البحث والتطوير لدى بعض الشركات الصناعية وتركيزها على التحسينات التشغيلية أكثر من الابتكار الجذري. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه جرادات وكراسنة (2022) من تقدم بعد الجودة في أبعاد الميزة التنافسية للشركات الصناعية الغذائية، كما تتوافق مع ما أشار إليه مومني وتربش (2020) من أن الجودة تمثل البعد الأبرز في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

النتيجة الخامسة (الفرضية الرئيسية) : أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة سلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.679$ ) ومعامل الارتباط ( $R$ )

(0.824) ويعني ذلك أن إدارة سلاسل الإمداد تفسر ما نسبته (67.9%) من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تؤكد الدور الجوهري لإدارة سلاسل الإمداد في تشكيل الموقف التنافسي للشركات الصناعية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الرؤية المبنية على الموارد التي ترى أن التكامل الفعال مع أطراف سلسلة الإمداد يمثل مورداً استراتيجياً فريداً يصعب تقليده ويسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، فالشركة التي تنجح في تنسيق وتكامل أنشطتها مع مورديها ووسطائها وعملائها تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والاستجابة السوقية مما ينعكس مباشرة على تنافسيتها. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الشاذلي (2021) من وجود أثر دال لإدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية، ومع نتائج Ahmed et al. (2017) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية، كما تتوافق مع ما أشار إليه Cahyono et al. (2023) و Silitonga et al. (2023) من الأثر الإيجابي لممارسات إدارة سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي. كما تتفق مع نتائج مومني وتربرش (2020) اللذين أثبتا تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

النتيجة السادسة (الفرضية الفرعية الأولى): أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الاستراتيجي مع الموردين على الميزة التنافسية، بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.453$ ) ومعامل انحدار ( $B = 0.649$ ) ويفسر هذا الأثر القوي بأن العلاقة الاستراتيجية مع الموردين تمكن الشركات الصناعية من الحصول على مدخلات إنتاج عالية الجودة وبتكاليف مناسبة وبجداول توريد منتظمة، فضلاً عن إتاحة الفرصة لتطوير منتجات جديدة من خلال التلاحق المعرفي بين المنظمة ومورديها. كما أن إشراك الموردين في المراحل المبكرة من التخطيط يقلل من مخاطر نقص المواد الخام ويحسن من زمن الاستجابة لتغيرات الطلب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه عمرو وعبدالقادر (2023) من أثر دال لاستراتيجيات الإمداد على الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، ومع ما أكدته Afraz et al. (2021) من أن الابتكار في سلاسل الإمداد المدعوم بالتكامل مع الموردين يسهم في تحقيق ميزة تنافسية في القطاع الصناعي، كما تتسق مع نتائج Reklitis et al. (2021) حول أهمية مواءمة ممارسات سلسلة الإمداد مع الميزة التنافسية.

النتيجة السابعة (الفرضية الفرعية الثانية): كشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل مع الوسطاء والموزعين على الميزة التنافسية، بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.411$ ) ومعامل انحدار ( $B = 0.597$ )، وهو الأقل نسبياً بين الأبعاد الثلاثة وإن ظل دالاً ومؤثراً. ويمكن تفسير كون هذا البعد الأقل تأثيراً بأن كثيراً من الشركات الصناعية لا تزال تتعامل مع الوسطاء والموزعين بمنطق العلاقات التعاقدية التقليدية أكثر من الشراكات الاستراتيجية العميقة، كما أن تعدد حلقات التوزيع وتباين قدراتها التكنولوجية قد يحد من فاعلية التكامل. ومع ذلك، فإن الأثر الدال لهذا البعد يؤكد أن تحسين التنسيق مع قنوات التوزيع يسهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين توفر المنتجات في الأسواق وسرعة التسليم وخفض تكاليف التوزيع. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه مصطفى وآخرون (2023) حول دور التكامل مع مقدمي الخدمات اللوجستية في تعزيز أداء سلسلة الإمداد، ومع نتائج نويجي (2023) التي أبرزت أثر ممارسات سلسلة الإمداد الإلكترونية على تعزيز القدرات التسويقية لدى سلاسل التوزيع.

النتيجة الثامنة (الفرضية الفرعية الثالثة): أثبتت الدراسة أن بعد التكامل مع العملاء هو الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد الثلاثة، بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.487$ ) ومعامل انحدار ( $B = 0.684$ ). ويعزى هذا الأثر المتقدم إلى أن التكامل مع العملاء يمكن الشركة من تصميم سلسلة إمداد موجهة بالطلب تستجيب لاحتياجات العملاء بدقة وسرعة، مما يترجم مباشرة إلى تحسينات في أبعاد الميزة

التنافسية كافة، فالفهم العميق لتفضيلات العملاء يساهم في تحسين جودة المنتجات وتعزيز المرونة في التعامل مع الطلبات المتنوعة وتسريع عمليات التسليم وتوجيه جهود الابتكار نحو مجالات ذات قيمة فعلية للعملاء . كما أن بناء قنوات تواصل فعالة مع العملاء يتيح تغذية راجعة مستمرة تمكن الشركة من التحسين المستمر والاستجابة الاستباقية للتغيرات في السوق. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه محمد وآخرون (2021) من أن التكامل مع العملاء يساهم في تحسين الأداء التشغيلي لسلسلة الإمداد، ومع نتائج Shukor et al. (2021) الذين أكدوا أن تكامل سلسلة الإمداد بما يشمل التكامل مع العملاء يعزز من رشاقة المنظمة ومرونتها التنظيمية، كما تتفق مع ما أشار إليه Al-Khawaldah et al. (2022) من أن إدارة سلاسل الإمداد الخضراء بما تتضمنه من تكامل مع العملاء تساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

### توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للشركات الصناعية بمدينة الرياض والجهات ذات العلاقة:

- تعزيز برامج التشارك المعلوماتي مع الموردين الاستراتيجيين من خلال تطوير منصات رقمية مشتركة تتيح تبادل بيانات التخطيط والتنبؤ بالطلب ومستويات المخزون في الوقت الحقيقي، بما يعمق التكامل الاستراتيجي ويحسن من كفاءة عمليات التوريد وانتظامها.
- تطوير نماذج شراكة استراتيجية متدرجة مع الموزعين تتجاوز العلاقات التعاقدية التقليدية، تتضمن التخطيط المشترك لعمليات التوزيع وتحسين مسارات التسليم وتوحيد معايير الأداء، مع بناء آليات تقييم دورية شفافة لأداء شبكات التوزيع.
- توسيع نطاق إشراك العملاء الرئيسيين في عمليات التخطيط والتنبؤ بالطلب، وتجاوز مرحلة جمع البيانات وتحليلها إلى إشراك فعلي للعملاء في تصميم المنتجات وتحديد مواصفاتها وجدول تسليمها، بما يعزز من مفهوم سلسلة الإمداد الموجهة بالطلب.
- زيادة الاستثمار في البحث والتطوير وتبني ثقافة الابتكار على مستوى العمليات والمنتجات، نظراً لما كشفتته الدراسة من تراجع نسبي في بعد الإبداع مقارنة بأبعاد الميزة التنافسية الأخرى، مع تخصيص ميزانيات محددة لمشاريع الابتكار وإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في التطوير والتحسين المستمر.
- الاستفادة من التقنيات الرقمية المتقدمة كإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في رقمنة عمليات سلسلة الإمداد وتعزيز شفافيتها وتحسين قدراتها التحليلية والتنبؤية، بما يعزز التكامل مع جميع أطراف السلسلة ويسرع من الاستجابة لتغيرات السوق.
- تطوير برامج تدريب وتأهيل متخصصة للكوادر البشرية العاملة في إدارة سلاسل الإمداد، تركز على المهارات الاستراتيجية والتحليلية والتفاوضية اللازمة لبناء شراكات فعالة مع الموردين والوسطاء والعملاء، مع الاستفادة من الشراكات الأكاديمية والمهنية في هذا المجال.
- إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة مخاطر سلاسل الإمداد تتولى رصد التهديدات المحتملة وتقييمها ووضع خطط استجابة استباقية، بما يعزز مرونة السلسلة وقدرتها على الصمود أمام الأزمات والاضطرابات غير المتوقعة.
- تبني معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية في تصميم وإدارة سلاسل الإمداد، بما يتسق مع التوجهات العالمية نحو سلاسل الإمداد المستدامة ويساهم في تعزيز السمعة المؤسسية وبناء ميزة تنافسية ذات أبعاد شاملة.

## قائمة المراجع

### 1. المراجع العربية

- ادم، يوسف أدم رمضان (2023). الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة الامداد والميزة المستدامة، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1 (17) 1-25
- الأعجم، علي (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية اليمني في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، مجلة الدراسات الاجتماعية، 2(28)، 119-152.
- الأفغاني، هنا محمود علي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: إدارة المعرفة متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة في محافظة العاصمة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- باغة، محمد محمد أحمد. (2021). تقويم كفاءة سلاسل التوريد والإمداد والأداء اللوجستي في مجال التصنيع الزراعي المصري. إدارة الاعمال، ع175، 40 - 57.
- بركات، آية سمير محمد محمد، و فودة، شوقي السيد. (2025). أثر تطبيق إدارة سلسلة التوريد على تحقيق استدامة الشركات الصناعية المصرية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع20، 153 - 222. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1625180>
- البرلسي، رنا محمود محمود محمد، عبدالفتاح، إيمان صالح، و رجب، رباب السيد. (2019). أثر نظم إدارة السلامة والصحة المهنية "OSHAS" على الالتزام بأخلاقيات سلسلة الإمداد: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2، 230 - 252.
- توفيق، مبروك عطية مبروك. (2021). نموذج مقترح لتحليل أثر علاقات العملاء في أداء سلسلة الإمداد: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج35، ع2، 27 - 63.
- ثابت، سهير. (2022). أثر إدارة سلسلة الإمداد الزراعية على الأداء المالي لشركات التصنيع الغذائي المصرية. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع2، 57 - 77.
- الجحدي، ماهر جابر عبدالرحيم. (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورايح. مجلة كلية التربية، مج20، ع2، 191 - 219.
- الحجاج، علي عيسى كايد، و العمري، محمد أبو يمن. (2020). أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج4، ع1، 281 - 326.
- حسن، محمد جميل محمد، و سباعي، أحمد سيد محمد. (2022). دور التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة أمازون لتوريد مستلزمات البناء الحديثة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اسيوط، اسيوط.

- حنفي، إسلام. (2022). تحليل لأهم المشكلات التي تمنع الشركات من تحقيق الملائمة في إستراتيجية سلسلة الإمداد: بالتطبيق على الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية. مجلة السياسة والاقتصاد، مج14، ع13، 381 - 398.
- الخصاونة، زهاء الدين راجح هولوى، و الجبالي، سمير موسى محمود. (2023). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستخبارات التسويقية لشركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ربيع محمد (2019) . الاستقرار الاقتصادي والقدرة التنافسية للصادرات المصرية من البصل في أهم الأسواق الخارجية، مجلة الاقتصاد الزراعي، والتنمية الريفية، 5 (1) 77-89
- الرويلي، محمد مساعد عوض، و عبدالقادر، محمد أحمد. (2025). أثر استراتيجيات الإمداد على تحقيق الميزة التنافسية في شركة معادن السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1585535>
- زيدان، عمر أحمد (2021). "أثر التوريد على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية". دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا.
- الشاذلي، عبد الحميد عزت محمود. (2021). أثر إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للشركات التعاونية الزراعية. المجلة المصرية للإقتصاد الزراعي، مج31، ع2، 529 - 552. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484441>
- شاهين، محمد سعد. (2014). تأثير مرونة سلاسل الإمداد على سرعة استجابتها للتغيرات البيئية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيراميك بجمهورية مصر العربية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج38، ع3، 1 - 66.
- الصبيحات، رؤية خالد محمد، و العزام، عبدالفتاح محمود. (2023). أثر تقنيات التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عبداللاه، هبه علي حسن، الوشاحي، غادة السيد السيد، و محمود، هناء فرغلي علي. (2021). التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم: دراسة ميدانية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج3، ع1، 221 - 255.
- عبداللطيف، عماد عبداللطيف محمود. (2021). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، مج18، ع107، 626 - 714.
- عطا، ألقت إبراهيم جاد الرب، صبح، نوال محمود النادي، و صقر، شيماء مصطفى عبدالعزيز. (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع11، 255 - 296.
- العطيري، محمد سلامه (2022). "أثر استراتيجيات الإمداد على ريادة الأعمال في الشركات العاملة في قطاع الإنشاءات في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت.
- علاء ، سيف وليد كمال (2019) أثر تبني سلسلة الامداد الرشيقية في الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية في الاردن ، رسالة ماجستير ، غير منشور ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت

- العلي ، عبد الستار محمد ؛ والكنعاني ، خليل ابراهيم (2019) إدارة سلاسل الامداد عمان الاردن، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ط 3.
- عمرو، محمد عمر محمد محمود، و عبدالقادر، محمد أحمد. (2023). أثر استراتيجيات الإمداد على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان.
- عوض، مريم نادي صبحي، جوهر، يوسف عبدالمعطي مصطفى، و جرجس، نبيل سعد خليل. (2022). واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع16، ج9، 811 - 897.
- عيسى، إيهاب مخيمر عمران، و خاطر، سامح أحمد فتحي. (2024). دور التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة لميناء الإسكندرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة طنطا، طنطا).
- قندوز، عائشة. (2022). إدارة سلاسل الامداد الدولية في ظل أزمة كوفيد-19. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع19، 115 - 139.

## 2. المراجع الأجنبية

- Al-Khawaldah, R., Al-Zoubi, W., Alshaer, S., Almarshad, M., ALShalabi, F., Altahrawi, M., & Al-Hawary, S. (2022). Green supply chain management and competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 961-972.
- Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I., Setiani, A., Supendi, S., Setyoko, P., ... & Wijoyo, H. (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 153-160
- Modgil, S., Gupta, S., Stekelorum, R., & Laguir, I. (2022). AI technologies and their impact on supply chain resilience during COVID-19. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 52(2), 130-149.
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A Case Study of Startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1), 104-111.
- Reklitis, P., Sakas, D. P., Trivellas, P., & Tsoufas, G. T. (2021). Performance implications of aligning supply chain practices with competitive advantage: Empirical evidence from the agri-food sector. *Sustainability*, 13(16), 8734.
- Shukor, A. A. A., Newaz, M. S., Rahman, M. K., & Taha, A. Z. (2021). Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1721-1744.
- Silitonga, R. Y., Setiawati, M., & Immanuella, S. E. (2023). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Journal of Management Studies and Development*, 2(01), 26-36.