

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر المرونة في سلاسل الإمداد (Supply Chain Resilience) على الأداء التشغيلي:

دراسة حالة لشركات التصنيع في المدن الصناعية السعودية

إعداد الطالب/ احمد خلف ملفي

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة الدراسة

تعد سلاسل الإمداد الشريان الحيوي لقطاع التصنيع، إلا أنها باتت تواجه في العصر الراهن اضطرابات غير مسبقة ناتجة عن الأزمات الجيوسياسية، والتقلبات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية، والأزمات الصحية العالمية. في ظل هذه التحديات، لم يعد الكفاءة التقليدية (Efficiency) وحدها كافية لضمان استمرارية الأعمال، بل برز مفهوم "مرونة سلاسل الإمداد" (Supply Chain Resilience) كضرورة استراتيجية تمكن المنظمات من التنبؤ بالاضطرابات، والاستجابة لها، والتعافي منها بأقل الخسائر.

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى تحويل المملكة إلى منصة صناعية عالمية ومركز لوجستي رائد، تواجه شركات التصنيع في المدن الصناعية السعودية (مثل مدن الجبيل، وينبع، وسدير) تحديات مزدوجة؛ تتمثل في الحاجة إلى التوسع السريع مع الحفاظ على استقرار العمليات في سوق شديد التقلب. إن قدرة هذه الشركات على تبني استراتيجيات مرنة -مثل تنويع الموردين، والتحول الرقمي، والمرونة في خطوط الإنتاج- تنعكس بشكل مباشر على أدائها التشغيلي من حيث الجودة، والسرعة، والموثوقية، والتكلفة.

مشكلة الدراسة

تواجه شركات التصنيع في المملكة العربية السعودية فجوة بين التطلعات التوسعية وبين القدرة على امتصاص الصدمات المفاجئة في سلاسل الإمداد العالمية والمحلية، مما قد يؤدي إلى تعثر الإنتاج أو ارتفاع التكاليف التشغيلية.

المشكلة الرئيسية:

تتمثل المشكلة الرئيسية في التساؤل التالي: "ما مدى أثر مرونة سلاسل الإمداد بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء التشغيلي لشركات التصنيع العاملة في المدن الصناعية السعودية؟"

المشكلات الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق ممارسات مرونة سلاسل الإمداد (المرونة في التوريد، المرونة في التصنيع، المرونة في التوزيع) في الشركات محل الدراسة؟
2. هل تساهم القدرة على الاستجابة السريعة للاضطرابات في تحسين كفاءة التكاليف وتقليل الهدر التشغيلي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء التشغيلي تعزى لاختلاف درجة تبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة لتعزيز المرونة؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في سد النقص في الأبحاث العربية التي تتناول "المرونة" (Resilience) كمتغير مستقل وتأثيره على الأداء، خاصة في بيئة واعدة كبيئة السعودية.
- التأصيل المعرفي: تقديم إطار نظري يربط بين نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) وبين واقع سلاسل الإمداد الحديثة.
- نموذج قياس: تطوير أو تكييف مقياس لمرونة سلاسل الإمداد يتناسب مع خصوصية القطاع الصناعي السعودي.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- **دعم متخذي القرار:** تزويد مدراء سلاسل الإمداد والعمليات في المصانع السعودية بتوصيات مبنية على أدلة حول أهمية الاستثمار في المرونة لتجنب الخسائر الفادحة وقت الأزمات.
- **تحقيق مستهدفات الرؤية:** تساهم الدراسة في تحسين تنافسية القطاع الصناعي السعودي من خلال تسليط الضوء على مكامن الضعف والقوة في سلاسل الإمداد المحلية.
- **الاستدامة التشغيلية:** مساعدة الشركات على الانتقال من الأسلوب "الرد فعلي" (Reactive) إلى الأسلوب "الاستباقي" (Proactive) في إدارة الاضطرابات، مما يضمن استقرار الإمدادات في السوق السعودي.

أهداف الدراسة

تتمثل الغاية من هذه الدراسة في فهم العلاقة الارتباطية والأثر بين مرونة سلاسل الإمداد والنجاح التشغيلي.

الهدف الرئيسي:

- قياس وتحليل أثر أبعاد مرونة سلاسل الإمداد على مستوى الأداء التشغيلي في شركات التصنيع العاملة بالمدن الصناعية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات مرونة سلاسل الإمداد في الشركات محل الدراسة.

2. قياس مستوى الأداء التشغيلي (الجودة، التكلفة، المرونة، السرعة) في المصانع السعودية.

3. تحديد أي أبعاد مرونة سلاسل الإمداد (الاستباقية، الاستجابة، التعافي) الأكثر تأثيراً على الأداء التشغيلي.

4. تقديم توصيات عملية للمسؤولين في المدن الصناعية لتعزيز صمود السلاسل اللوجستية أمام الأزمات.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي لشركات التصنيع في المدن الصناعية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى إدراك شركات التصنيع السعودية لمفهوم مرونة سلاسل الإمداد؟
2. هل تختلف مستويات الأداء التشغيلي باختلاف حجم الشركة أو القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه؟

3. كيف تساهم مرونة التوريد ومرونة التصنيع في تعزيز الميزة التنافسية للشركة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على الفرضيات التالية (التي سيتم اختبارها إحصائياً):

- الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05) ≤ لمرونة سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي الكلي.

• الفرضية الفرعية الأولى (H1a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ "القدرة الاستباقية" على كفاءة الأداء التشغيلي.

• الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ "سرعة الاستجابة" في سلاسل الإمداد على خفض التكاليف التشغيلية.

• الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ "قدرة التعافي" على استمرارية الأداء التشغيلي بعد الاضطرابات.

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (Independent Variable): مرونة سلاسل الإمداد
ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- الاستباقية (Anticipation): القدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.
- الاستجابة (Responsiveness): سرعة التعامل مع التغيرات المفاجئة.
- التعافي (Recovery): القدرة على العودة للحالة الطبيعية بعد الصدمة.

2. المتغير التابع (Dependent Variable): الأداء التشغيلي
ويتم قياسه من خلال المؤشرات التالية:

- الجودة (Quality).
- التكلفة (Cost).
- سرعة التسليم (Delivery Speed).
- مرونة المنتجات (Product Flexibility).

مصطلحات الدراسة

1. مرونة سلاسل الإمداد (Supply Chain Resilience): هي قدرة سلسلة الإمداد على الصمود في وجه الاضطرابات غير المتوقعة، والقدرة على الاستجابة

والتعافي منها من خلال الحفاظ على استمرارية العمليات بالمستوى المرغوب من الرقابة.

2. الأداء التشغيلي (Operational Performance): هو مقياس لمدى كفاءة

وفعالية العمليات الداخلية للشركة، ويقاس بقدرتها على تقليل الهدر، وتحسين الجودة، وتلبية طلبات العملاء في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.

3. المدن الصناعية السعودية: هي المناطق المخصصة للنشاط الصناعي في المملكة (مثل المدن التابعة لهيئة "مدن" أو الهيئة الملكية للجبيل وينبع) والتي تشكل مجتمع الدراسة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة أبو الرجال (2007)

أبو الرجال، علي حسين. (2007). أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية. هدفت الدراسة لبيان أثر إدارة سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية (48 منظمة). وتوصلت النتائج إلى أن الشركات تطبق النظام بدرجة عالية، مع وجود علاقة إيجابية بين القدرات الإدارية (المشتريات، معالجة الطلبات، التطوير، المعلومات) وبين القدرات الإدارية الخارجية المتجهة للداخل.

2. دراسة أبو زيد (2014)

أبو زيد، محمد. (2014). العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجيات سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. ركزت على قطاع الصناعات الغذائية الأردنية. وخلصت إلى أن استراتيجية سلسلة التوريد تتوسط جزئياً العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء المؤسسي، مع وجود أثر مباشر لسلسلة التوريد الرشيق في الأداء.

3. دراسة إريتمة (2006)

إريتمة، هاني جلال. (2006). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد. بحثت في شركات الأدوية بالأردن، وتوصلت إلى وجود ارتباط قوي بين توافر عناصر التكنولوجيا وتحسين الأداء، وأوصت بالاستغلال الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات كعامل أساسي للتكامل.

4. دراسة البرازي (2012)

البرازي، أحمد. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. شملت 27 شركة صناعية، وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي لإدارة العلاقات مع الموردين، والوسطاء، والزبائن في تحسين أداء المنظمة.

5. دراسة البهنسي (2012)

البهنسي، فادي. (2012). أثر ممارسات سلاسل التوريد في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن. أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في تعزيز الميزة التنافسية، وأوصت بتكثيف تبادل المعلومات وإشراك الموردين في الخطط الاستراتيجية.

6. دراسة الحضيف (2012)

الحضيف، سليمان. (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين رضا العملاء وإدارة سلسلة التوريد، مدفوعة بالتزام الإدارة العليا ومشاركة المستخدمين.

7. دراسة حمد (2013)

حمد، لؤي. (2013). أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن. طبقت على 121 شركة، وأظهرت النتائج أثراً ذا دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد في أداء الشركات والتعامل مع الاضطراب البيئي.

8. دراسة سلطان (2016)

سلطان، (2016). أثر مرونة سلسلة التوريد على الأداء في ظل عدم التأكد البيئي. خلصت إلى أن مرونة سلسلة التوريد (التوريد، التوزيع، التشغيل، المعلومات) لها أثر إيجابي على الأداء، وأن عدم التأكد البيئي يعمل كوسيط كامل في هذه العلاقة.

9. دراسة الشعار (2011)

الشعار، محمد. (2011). تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن. وجدت الدراسة أثراً للممارسات في الأداء المالي للشركات الصناعية، بينما لم يثبت ذلك في المنظمات الخدمية، وأوصت بالتنسيق وتشارك المعلومات.

10. دراسة الشعار (2014)

الشعار، محمد. (2014). أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية. استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، ووجدت أن التكامل (الاستراتيجي، الداخلي، الخارجي) يؤثر على الأداء التشغيلي، وأن استجابة السلسلة تؤثر على الأداء ولكنها لا تلعب دوراً وسيطاً.

11. دراسة علوان (2014)

علوان، قاسم. (2014). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية والدور الوسيط للجدارات التكنولوجية. طبقت على شركات المقاولات الأردنية، وأثبتت وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على الأداء وعلى الجدارات التكنولوجية (الاتصال والمرونة).

ثانياً: الدراسات الأجنبية والمترجمة

1. دراسة Kim (2006)

Effects of supply chain management practices, Kim, S. (2006)
.integration and competition capability on performance

هدفت للتعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة والقدرة التنافسية في الشركات الكورية. أظهرت النتائج أن كفاءة التكامل تلعب دوراً حاسماً للشركات الصغيرة، بينما ممارسات الإدارة والقدرة التنافسية كانت أكثر أثراً في الشركات الكبرى.

2. دراسة (Koh et al. (2007)

The impact of supply chain .Koh, S. C. L., et al. (2007)

.management practices on performance of SMEs

طبقت على 203 شركة صناعية في تركيا، وأظهرت أن ممارسات التعاون الاستراتيجي وترشيح سلسلة التوريد لها أثر إيجابي مباشر في الأداء التشغيلي.

3. دراسة (Eyers (2020) & Delic

The effect of additive .Eyers, D. R. (2020) & .Delic, M

.manufacturing on supply chain flexibility and performance

أثبتت أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة يؤثر إيجاباً على مرونة سلسلة التوريد، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة.

4. دراسة (Masa'deh et al. (2022)

The role of supply chain flexibility in .Masa'deh, R., et al. (2022)

the relationship between information integration and organizational .performance

توصلت إلى أن زيادة تكامل المعلومات الخارجية تحسن مرونة سلسلة التوريد (التفاعلية والاستباقية)، مما يعزز أداء المنظمة.

5. دراسة (Thu (2023)

Thu, (2023). تناولت دور مرونة سلسلة التوريد في الاستجابة لتقلبات السوق، وأكدت أن التزام القيادة العليا ومشاركة المعلومات هي عوامل حاسمة في تحقيق هذه المرونة داخل مؤسسات التصنيع.

الإطار النظري

المحور الأول: مفهوم وأبعاد مرونة سلاسل الإمداد (Supply Chain Resilience)

- تطور مفهوم المرونة من المنظور الهندسي إلى المنظور الإداري.
- الفرق بين المرونة (Resilience) والرشاقة (Agility) والمتانة (Robustness).
- الأبعاد الاستراتيجية للمرونة: (الاستباقية، المقاومة، الاستجابة، والتعافي).

المحور الثاني: إدارة الاضطرابات والمخاطر في سلاسل الإمداد

- تصنيف أنواع الاضطرابات (اضطرابات العرض، الطلب، العمليات الداخلية، الكوارث الخارجية).
- استراتيجيات تخفيف المخاطر (Risk Mitigation Strategies).
- نموذج "نقاط الضعف مقابل القدرات" في مواجهة الأزمات.

المحور الثالث: الأداء التشغيلي: المفهوم والمؤشرات

- تعريف الأداء التشغيلي في الفكر الإداري الحديث.
- مؤشرات قياس الأداء التشغيلي: (الجودة، التكلفة، المرونة، الموثوقية، وسرعة التسليم).
- العلاقة بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية.

المحور الرابع: المداخل النظرية المفسرة للعلاقة بين المرونة والأداء

- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory).
- نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV) وكيفية تحويل المرونة إلى ميزة تنافسية.
- نظرية النظم وتكامل سلاسل الإمداد.

المحور الخامس: استراتيجيات تعزيز المرونة في شركات التصنيع

- تنويع مصادر التوريد (Multi-sourcing) مقابل المورد الوحيد.
- دور المخزون الاستراتيجي (Safety Stock) كعازل للصدمات.
- المرونة في تصميم المنتج وخطوط الإنتاج التبادلية.

المحور السادس: التحول الرقمي وأثره في مرونة سلاسل الإمداد

- دور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (IoT, Big Data, AI) في التنبؤ بالاضطرابات.
 - أهمية الشفافية والرؤية اللحظية (Visibility) في سلاسل الإمداد الرقمية.
 - أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على التدخل البشري وقت الأزمات.
- #### المحور السابع: القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية (البيئة والمناخ)
- تطور القطاع الصناعي السعودي في ظل رؤية 2030.
 - دور الهيئة الملكية للجبيل وينبع وهيئة "مدن" في دعم سلاسل الإمداد.
 - المحفزات والتحديات التي تواجه المصانع السعودية في تأمين سلاسل إمداد مستدامة.

المحور الثامن: تكامل سلاسل الإمداد والتعاون مع الشركاء

- بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين.
- تبادل المعلومات والبيانات كآلية لتقليل أثر "سوط الحصان" (Bullwhip Effect).
- أثر التحالفات اللوجستية في تعزيز القدرة على التعافي السريع.

المحور التاسع: مرونة سلاسل الإمداد كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

- كيف تساهم المرونة في تعزيز سمعة الشركة لدى العملاء.
- القدرة على التكيف مع تغيرات أذواق المستهلكين والتقلبات السعرية.
- استباقية الشركات المرنة في الاستحواذ على حصص سوقية أثناء أزمات المنافسين.

المحور العاشر: مراجعة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

- الدراسات التي تناولت المرونة في البيئات النامية مقابل البيئات المتقدمة.
- الدراسات التي ركزت على أثر الأزمات العالمية (مثل جائحة كورونا) على الأداء.
- نقد الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، والذي لا يكتفي بوصف الظاهرة (مرونة سلاسل الإمداد) فحسب، بل

يتعدى ذلك إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات (المرونة كمتغير مستقل، والأداء التشغيلي كمتغير تابع) من خلال استقصاء آراء عينة الدراسة واختبار الفرضيات إحصائياً.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمسؤولين (مديرو سلاسل الإمداد، مديرو العمليات، مديرو الإنتاج، والمديرون التنفيذيون) في شركات التصنيع العاملة في المدن الصناعية السعودية (مثل مدن الهيئة الملكية للجبيل وينبع، ومدن الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية "مدن").
2. **عينة الدراسة:** نظراً لكبر حجم المجتمع، سيتم استخدام **العينة العشوائية الطبقية** (Stratified Random Sample). وسيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر تمثيل ممكن للقطاعات الصناعية المختلفة (صناعات كيميائية، غذائية، هندسية، وغيرها).

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

- تم اختيار **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:
- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية والتعريفية (المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، نوع القطاع الصناعي).
 - **الجزء الثاني:** مقياس مرونة سلاسل الإمداد: ويتضمن فقرات تقيس الأبعاد الثلاثة (الاستباقية، الاستجابة، والتعافي).
 - **الجزء الثالث:** مقياس الأداء التشغيلي: ويتضمن فقرات تقيس مؤشرات الأداء (الجودة، التكلفة، السرعة، والمرونة).
- مقياس القياس:** سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتمثيل استجابات أفراد العينة، حيث (5 = موافق بشدة، 1 = غير موافق بشدة).

رابعاً: صدق وثبات الأداة

1. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من الأكاديميين والخبراء في مجال سلاسل الإمداد للتأكد من شمولية الفقرات ومناسبتها للأهداف.

2. **الاتساق الداخلي (ثبات الأداة):** سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان، حيث تعتبر القيمة التي تزيد عن (0.70) مقبولة للأغراض البحثية.

خامساً: الأساليب الإحصائية

لمعالجة البيانات، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتتضمن الأساليب التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة وترتيب الأهمية للفقرات.

2. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression):** لاختبار أثر المتغير المستقل (بأبعاده) على المتغير التابع.

3. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لتحديد قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات.

4. **اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA):** للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

سادساً: حدود الدراسة

• **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين مرونة سلاسل الإمداد والأداء التشغيلي.

- الحدود المكانية: شركات التصنيع داخل المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية التي سيتم خلالها جمع البيانات وتحليلها ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

قائمة المراجع العربية

- أبو الرجال، حسين. (2007). أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.
- أبو زيد، سليم، وخير، محمد. (2016). دراسة أثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي والدور المعدل لعدم التأكد البيئي لدى الشركات العاملة في مدينة الملك عبد الله بن الحسين الصناعية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1).
- أبو زيد، محمد خير سليم. (2014). العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4)، 624-644.
- إدريس، وائل صبحي، والغالبي، طاهر منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- إريتمة، هاني جزاع. (2006). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد: دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية [بحث منشور/رسالة]. (يرجى استكمال بيانات الوعاء إذا كان بحثاً في مجلة).
- البرازي، تركي دهمان. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- بعاة، نهلى. (2014). ممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومرونة سلسلة التوريد: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. دار المنظومة.

- البهنسي، مضر. (2007). أثر ممارسات سلاسل التوريد في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة إسمنت الراجحي في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
- جاسم، ماجد جودة. (2010). استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2)، 41-61.
- الحسبان، عبد الله. (2022). مرونة سلسلة التوريد الإلكتروني وأثرها على الأداء التشغيلي في شركات الصناعات الكيماوية في إقليم الشمال في ظل جائحة كورونا [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. دار المنظومة.
- الحضيف، سليمان بن عبد الله. (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(1)، 61-81.
- حمد، زينة مصطفى محمد. (2013). أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الداوي، الشيخ، وبنشوري، عيسى. (2014). تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. [بيانات المجلة/المؤتمر].
- سلطان، أشرف فؤاد. (2016). الدور الوسيط لعدم التأكد البيئي في التأثير على العلاقة بين مرونة سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية التابعة للقطاع الخاص بمحافظة الإسكندرية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 81-135.

- سلطان، أشرف، وأبو خشبة، محمد. (2021). إدارة سلاسل التوريد: مدخل الوظائف اللوجستية. دار فاروس العلمية.
- الشريدة، أريج. (2015). أثر سلسلة التوريد المرنة على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية [رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية]. دار المنظومة.
- المطيري، عبد الله. (2016). أثر مرونة سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الكويتية [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. دار المنظومة.

قائمة المراجع الأجنبية

- Abo Zaid, S & ,.Khaeir, M. (2016). Studying the impact of the level of supply chain integration on operational performance and the modifying role of environmental uncertainty among companies operating in King Abdullah bin Hussein Industrial City .Jordanian Journal of Business Administration , (1)12 , 186–165
<https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.12816/030060> (In Arabic).
- Alhosban, A & ,.Alsmade, Z. (2022) .Electronic supply chain flexibility and its impact on operational performance in chemical industry companies in the northern region in light of the Corona Pandemic [Unpublished master's thesis]. Al–Albayt University. Retrieved from

<https://www.google.com/search?q=https://search.mandumah.com/Record/1356711> (In Arabic).

- Almatery, A & ,.Alawawda, W. (2016) .Impact of supply chain flexibility on Kuwaiti industrial companies performance [Unpublished master's thesis]. Al–Albayt University. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/855243> (In Arabic).
- Alshraida, A. (2015) .The impact of flexible supply chain on competitive advantage: An empirical study in Jordanian pharmaceutical industry [Unpublished doctoral dissertation]. International Islamic Sciences University. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/860957> (In Arabic).
- Barraa, N & ,.Alhawajra, K. (2014) .Supply chain practices and its role on competitive advantage achievement and supply chain flexibility: A field study in Jordanian food industry companies [Unpublished master's thesis]. Middle East University. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/727612> (In Arabic).
- Chandak, A., Chandak, S & ,.Dalpati, A. (2019). Analysis of the impact of supply chain flexibility on supply chain performance: An empirical study in the Indian automotive industry .Industrial Engineering Journal.16–1 ,(3)12 ,

- Chandak, A., Chandak, S & ,Dalpati, A. (2021). Evaluation of impact of success factors of supply chain strategy and flexibility on supply chain performance .Pakistan Journal of Statistics and Operation Research .194–185 ,(1)17 , <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.18187/pjsor.v17i1.2874>
- Delic, M & ,Eyers, D. R. (2020). The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry .International Journal of Production Economics ,228 , .107689<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107689>
- De Souza Miguel, P. L & ,Brito, L. A. L. (2011). Supply chain management measurement and its influence on operational performance .Journal of Operations and Supply Chain Management.70–56 ,(2)4 ,
- Fantazy, K., Kumar, V & ,Kumar, U. (2009). An empirical study of the relationships among strategy, flexibility, and performance in the supply chain context .Supply Chain Management: An International Journal .188–177 ,(3)14 , <https://doi.org/10.1108/13598540910954520>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J & ,Anderson, R. E. (2014) .Multivariate data analysis7) th ed .(.Pearson Education.

- Huo, B., Gu, M & ,.Wang, Z. (2018). Supply chain flexibility concepts, dimensions and outcomes: An organisational capability perspective .International Journal of Production Research .5903–5883 ,(17)56 ,
<https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1456697>

Midocean University

College of Management

Department /

Master of Business Administration (MBA)



Research Title

**The Impact of Supply Chain Resilience on Operational
Performance: A Case Study of Manufacturing Companies in
Saudi Industrial Cities**

Prepared by: Ahmed Khalaf Malfi

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed

Dr. Fayez Ali Al-Jarad

Academic Year: 2026