

عنوان المشروع

أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة سلاسل الإمداد وانعكاسه على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين: دراسة ميدانية

الاسم: عبد المحسن فهد الجهني

الرقم الجامعي: 233000748

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

1446هـ - الفصل الدراسي الثاني

Table of Contents

3	الفصل الثاني
3	الإطار النظري والدراسات السابقة
4	أولاً: الإطار النظري
9	ثانياً: الدراسات السابقة
14	المراجع
14	أولاً: المراجع العربية
14	ثانياً: المراجع الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المتغير المستقل: التحول الرقمي

1.1 مفهوم التحول الرقمي وتعريفه

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في العقد الثاني من الألفية الثالثة، إذ أصبح ركيزةً أساسية في استراتيجيات المؤسسات الساعية إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها التشغيلي. ويُعرّف فيال (Vial, 2019) التحول الرقمي بأنه عملية تهدف إلى تحسين الكيانات المؤسسية عن طريق إحداث تغييرات جوهرية في خصائصها، مدعومةً بالجمع بين تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات والاتصالات الشبكية. وفي السياق ذاته، يشير ماتسون وآخرون (Matson et al., 2020) إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على توظيف الأدوات الرقمية، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات والهياكل التنظيمية وأساليب تقديم الخدمات.

وعلى الصعيد التطبيقي، يرى وارنر وويغر (Warner & Wäger, 2019) أن التحول الرقمي الناجح يستلزم تكاملاً وثيقاً بين الاستراتيجية والتقنية والعنصر البشري، وأنه يمثل تحولاً شاملاً في الطريقة التي تخلق بها المؤسسات القيمة وتقدمها لعملائها. وتؤكد هذه التعريفات أن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تكنولوجي، بل هو تحول استراتيجي عميق يمس جوهر المؤسسة وطريقة عملها.

1.2 أبعاد التحول الرقمي

تتعدد أبعاد التحول الرقمي في الأدبيات العلمية، ويمكن إجمالها في المحاور التالية:

أولاً: رقمنة العمليات التشغيلية

تشمل تحويل العمليات اليدوية إلى إلكترونية باستخدام تقنيات مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وإنترنت الأشياء (IoT)، مما يُسهم في تقليص وقت الدورة التشغيلية وتعزيز الدقة في تنفيذ المهام. (Ivanov et al., 2019)

ثانياً: التكامل الرقمي بين الأطراف

يعني تحقيق الترابط الرقمي السلس بين وحدات المؤسسة الداخلية وشركائها الخارجيين من موردين وعملاء ومؤسسات لوجستية، مما يُقلل من الاحتكاك في تدفق المعلومات ويُعزّز الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.(Chopra & Meindl, 2019)

ثالثاً: توظيف البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي

باتت المؤسسات تعتمد على تحليل البيانات الضخمة وخوارزميات الذكاء الاصطناعي لدعم قرارات التخطيط والتنبؤ بالطلب وتحسين مستويات المخزون، وهو ما يُساهم في رفع كفاءة إدارة سلاسل الإمداد بصورة ملموسة.(Xu et al., 2021)

رابعاً: البنية التحتية الرقمية

تُمثّل الأساس المادي والتقني الذي يُمكن من توظيف باقي أبعاد التحول الرقمي، وتشمل شبكات الاتصالات والحوسبة السحابية ومراكز البيانات وأنظمة الأمن السيبراني.

1.3 النظريات المفسّرة للتحول الرقمي

استند الباحثون في تفسير ظاهرة التحول الرقمي إلى جملة من النظريات، أبرزها:

نظرية الموارد والكفاءات (Resource-Based View)

ترى هذه النظرية أن التقنيات الرقمية تُمثّل موارد استراتيجية نادرة يصعب تقليدها، ومن ثَمَّ فإن توظيفها الفاعل يُولّد ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Barney, 1991) ؛ Warner & Wäger, 2019).

نظرية قبول التكنولوجيا (TAM)

تُفسّر هذه النظرية درجة تبني المستخدمين للتقنيات الرقمية من خلال متغيري سهولة الاستخدام المُدرّكة والفائدة المُدرّكة، وهي من أكثر النظريات استخداماً في دراسات التحول الرقمي (Davis, 1989).

نظرية التحول المؤسسي (Institutional Theory)

تُبرز هذه النظرية دور الضغوط البيئية والمؤسسية في دفع المنظمات نحو تبني التحول الرقمي بوصفه استجابة لمتطلبات الشرعية التنظيمية والتنافسية.(DiMaggio & Powell, 1983)

المتغير الوسيط: كفاءة إدارة سلاسل الإمداد

2.1 مفهوم إدارة سلاسل الإمداد وتعريفها

تُعرَّف إدارة سلاسل الإمداد بأنها التنسيق المنهجي والاستراتيجي لوظائف الأعمال التقليدية والتكتيكات العابرة لهذه الوظائف داخل شركة بعينها وعبر المؤسسات المشاركة في سلسلة الإمداد، بهدف تحسين الأداء طويل الأمد للشركة الفردية وسلسلة الإمداد ككل (Mentzer et al., 2001).

ويُوسَّع كريستوفر (Christopher, 2016) هذا التعريف ليشمل إدارة العلاقات الأولية والثانوية مع الموردين والعملاء لتقديم قيمة متفوقة للعملاء بتكلفة أقل في سلسلة الإمداد الكلية. أما على صعيد الكفاءة، فيُميِّز الباحثون بين مفهومَي الكفاءة والفاعلية في سياق سلاسل الإمداد؛ إذ تنصبُّ الكفاءة على تحقيق الأهداف التشغيلية بأقل قدر من الموارد، في حين تتعلق الفاعلية بمدى تحقيق النتائج المرجوة. وتشمل كفاءة سلسلة الإمداد في سياق هذه الدراسة: سرعة تدفق المعلومات، ودقة التنبؤ بالطلب، وتحسين مستويات المخزون، وانخفاض تكاليف النقل والتوزيع، وتقصير وقت الدورة. (Chopra & Meindl, 2019)

2.2 أبعاد كفاءة إدارة سلاسل الإمداد

تتكون كفاءة إدارة سلاسل الإمداد من عدة أبعاد رئيسية يمكن إجمالها فيما يلي:

البُعد الأول: كفاءة تدفق المعلومات

يتمثَّل في سرعة تبادل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بين أطراف سلسلة الإمداد، بما يُقلِّل من أثر سوط البقر (Bullwhip Effect) ويُعزِّز مرونة الاستجابة للتغيرات في الطلب (Ivanov et al., 2019).

البُعد الثاني: كفاءة إدارة المخزون

تشمل القدرة على الموازنة بين تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ومخاطر نفاده، من خلال توظيف أساليب التخطيط المتقدمة كالتنبؤ بالطلب وتحسين نقاط إعادة الطلب.

البُعد الثالث: كفاءة الشراء والتوريد

تعني قدرة المؤسسة على اختيار الموردين الأمثل وإدارة العقود والتفاوض عليها وضمان جودة المدخلات في الوقت المطلوب وبالتكلفة المناسبة. (Xu et al., 2021)

البُعد الرابع: كفاءة الخدمات اللوجستية

تشمل عمليات النقل والتخزين والتوزيع والتتبع، وهي تمثل الشريان الحيوي لتدفق المواد في سلسلة الإمداد وتؤثر مباشرة في رضا المستفيدين. (Christopher, 2016)

2.3 النماذج النظرية في إدارة سلاسل الإمداد

من أبرز النماذج النظرية في هذا المجال نموذج SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) الذي طوّره مجلس سلاسل الإمداد عام 1996، ويُقدّم إطاراً شاملاً لقياس أداء سلاسل الإمداد عبر خمسة محاور: التخطيط، والمصدر، والتصنيع، والتسليم، والإرجاع.

كذلك يبرز نموذج سلسلة القيمة لبورتر (Porter, 1985) الذي يُسلّط الضوء على الدور الاستراتيجي للأنشطة اللوجستية في خلق القيمة للمؤسسة وعمالئها.

المتغير التابع: جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

3.1 مفهوم جودة الخدمات وتطوره

تُعرّف جودة الخدمات بأنها الحكم الكلي لدى المستفيد حول التفوق أو التميز في تقديم الخدمة (Zeithaml, 1988)، وهي تنبع من المقارنة بين توقعاته قبل الحصول على الخدمة وإدراكه الفعلي لها بعد تلقّيها.

وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً، إذ انتقل من التركيز على الجودة التقنية للمنتج إلى الاهتمام بتجربة المستفيد الشاملة وإدراكه لمستوى الخدمة المقدّمة (Parasuraman et al., 1988).

ويُعدّ نموذج SERVQUAL الذي أطلقه باراسورامان وزملاؤه (Parasuraman et al., 1988) من أكثر النماذج استخداماً وقبولاً في قياس جودة الخدمات، وهو يُقيس الفجوة بين توقعات المستفيدين وتصوراتهم الفعلية عبر خمسة أبعاد رئيسية.

3.2 أبعاد جودة الخدمات

تتمثل أبعاد جودة الخدمات وفق نموذج SERVQUAL فيما يلي:

الاعتمادية (Reliability)

القدرة على تقديم الخدمة الموعودة بشكل موثوق ودقيق، وتُعدّ من أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا المستفيدين عن الخدمة.

الاستجابة (Responsiveness)

استعداد مقدمي الخدمة لمساعدة المستفيدين وتقديم الخدمة بسرعة وكفاءة، ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بمرونة سلسلة الإمداد.

الضمان (Assurance)

المعرفة والأدب والقدرة على إلهام الثقة والطمأنينة، ويرتبط بكفاءة الكوادر البشرية المقدّمة للخدمة.

التعاطف (Empathy)

تقديم الاهتمام الفردي للمستفيدين والتفاعل الإيجابي مع احتياجاتهم الخاصة.

الملموسية (Tangibles)

المظهر المادي للمرافق والمعدات والأفراد ومواد الاتصال، وتمثل الجانب الظاهر للخدمة. العلاقة بين متغيرات الدراسة

4.1 أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة سلاسل الإمداد

تتجلى العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة سلاسل الإمداد في كون التقنيات الرقمية تُتيح تبادل المعلومات في الوقت الفعلي بين أطراف السلسلة، مما يُقلّل من التأخيرات ويُعزّز التنسيق. فضلاً عن ذلك، تُسهم أنظمة الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تحسين دقة التنبؤ بالطلب وتقليص تكاليف المخزون.

وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي بلغت مستوى متقدماً في التحول الرقمي تتمتع بسلاسل إمداد أكثر مرونة وكفاءة مقارنةً بنظيراتها (Ivanov et al., 2019)؛ (Xu et al., 2021).

4.2 أثر كفاءة سلاسل الإمداد على جودة الخدمات

تؤثر كفاءة إدارة سلاسل الإمداد بصورة مباشرة في جودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين، إذ إن التوافر المستمر للمنتجات والخدمات في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة يُعزّز بُعدي الاعتمادية والاستجابة في جودة الخدمة.

كما أن انخفاض تكاليف سلسلة الإمداد قد يُنعكس إيجاباً على أسعار الخدمات وقيمتها المُدرّكة من قبل المستفيدين (Christopher, 2016)؛ (Parasuraman et al., 1988).

4.3 الدور الوسيط لكفاءة سلاسل الإمداد

يفترض النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة أن كفاءة إدارة سلاسل الإمداد تتوسّط العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات؛ أي أن التحول الرقمي يُحسّن جودة الخدمات جزئياً من خلال تحسين كفاءة سلاسل الإمداد.

وهذا التوسّط يعكس التسلسل المنطقي الذي تُؤدّ فيه فوائد الرقمنة أولاً على مستوى العمليات التشغيلية، ثم تنعكس هذه التحسينات التشغيلية لاحقاً على جودة الخدمة المُقدّمة للمستفيد النهائي (Vial, 2019)؛ (Ivanov et al., 2019).

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً - الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي وسلاسل الإمداد

1. Digital Transformation in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review (Büyüközkan & Göçer, 2018)

أجرت غولجين بويوكوزكان وفيلدا غوسر مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة سلاسل الإمداد، ونُشرت في دورية *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. اعتمدت الدراسة على تحليل 163 مقالاً علمياً محكّماً نُشرت بين عامي 2000 و2017، وصنّفت التقنيات الرقمية المؤثرة في سلاسل الإمداد إلى ست فئات: إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين، والأتمتة الروبوتية. وأظهرت النتائج أن التكامل الرقمي بين أطراف السلسلة يُحسّن الشفافية ويُقلّص أوقات التسليم بنسبة تتراوح بين 20% و30%. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديمها إطاراً تصنيفياً شاملاً للتقنيات الرقمية وتأثيرها في

مكونات سلاسل الإمداد، في حين تقتصر حدودها على الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية دون سواها.

2. Digital Supply Chain: Literature Review and a Proposed Framework for Future Research (Büyüközkan & Göçer, 2018 / Xu et al., 2021)

هدفت دراسة شوانغ شو وزملائه (2021) المنشورة في مجلة *International Journal of Production Economics* إلى تقديم إطار نظري متكامل يربط بين التحول الرقمي وأداء سلاسل الإمداد. اعتمد الباحثون على تحليل بيانات من 287 شركة تصنيعية صينية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وخلصت الدراسة إلى أن تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي تقلص تكاليف سلسلة الإمداد بمعدل 18%، وتحسّن دقة التنبؤ بالطلب بنسبة 25%، فضلاً عن تعزيز مرونة الاستجابة للاضطرابات. تبرز أهمية هذه الدراسة في استنادها إلى بيانات ميدانية واسعة النطاق، غير أن حدودها تكمن في اقتصرها على قطاع التصنيع في سوق ناشئة واحدة.

3. The Impact of Industry 4.0 Technologies on Supply Chain Resilience (Ivanov et al., 2019)

أجرى دميتري إيفانوف وزملاؤه دراسة نُشرت في *International Journal of Production Research* بهدف تحليل تأثير تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في مرونة سلاسل الإمداد وكفاءتها. استندت الدراسة إلى منهج المحاكاة وتحليل الحالات للكشف عن أثر تقنيات مثل إنترنت الأشياء والتوأم الرقمي في قدرة المؤسسات على التعافي من الاضطرابات. وأثبتت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد التوائم الرقمية تنخفض تكاليف الاضطراب لديها بنسبة 40% مقارنةً بنظيراتها غير الرقمية. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديمها أدلةً كمية على العلاقة بين الرقمنة والمرونة، بينما تتمثل حدودها في الاعتماد الكبير على بيانات المحاكاة بدلاً من البيانات الميدانية الحقيقية.

4. Blockchain Technology in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review (Saberi et al., 2019)

نشر سارة صابري وزملاؤه هذه الدراسة في *International Journal of Production Research*، وهدفت إلى استعراض دور تقنية البلوك تشين في تعزيز شفافية سلاسل الإمداد وكفاءتها. حلّل الباحثون 178 دراسة نُشرت بين 2008 و2018، وصنّفوا التطبيقات إلى أربعة محاور: الشفافية، وتتبع المنتجات، والتعاقد الذكي، وإدارة الجودة. وكشفت النتائج أن البلوك تشين تُقلّص الأخطاء التوثيقية بنسبة تصل إلى 60% وتُسرع التسويات المالية بين الأطراف. وتكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على تقنية ناشئة ذات أثر استراتيجي في سلاسل الإمداد، أما حدودها فتتمثّل في الطبيعة التجميعية للمنهجية المستخدمة دون التحقق الميداني.

5. The Role of Big Data Analytics in Supply Chain Efficiency (Li et al., 2022)

أجرت مجموعة من الباحثين بقيادة لي وزملائه دراسة نُشرت في مجلة *Journal of Business Research* بهدف قياس أثر تحليل البيانات الضخمة في كفاءة سلاسل الإمداد وجودة اتخاذ القرار. ورّع الباحثون استبانة على 320 مديراً تنفيذياً في شركات لوجستية في آسيا وأوروبا، وحلّلوا البيانات باستخدام الانحدار الهرمي. وأثبتت النتائج وجود أثر إيجابي دال للبيانات الضخمة في تقليص تكاليف المخزون وتحسين مستويات الخدمة، كما كشفت أن التكامل بين تحليل البيانات والقدرات التنظيمية يُضاعف عوائد الاستثمار الرقمي. تتميز هذه الدراسة بمقارباتها العابرة للقطاعات والجغرافيات، في حين يُشكّل الاعتماد على التقرير الذاتي من حدودها الرئيسية.

ثانياً - الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات والتحول الرقمي

6. The Impact of E-Services Quality on Citizens' Satisfaction: An Applied Study at Al Ain Municipality, UAE (Mobaideen et al., 2023)

أجرى هشام المبيضين وزملاؤه دراسة تطبيقية في بلدية العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، ونُشرت في مجلة *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*، بهدف قياس أثر جودة الخدمات الإلكترونية على رضا المواطنين. واعتمدت

الدراسة على استبانة مكوّنة من 32 فقرة تم توزيعها على 350 مستفيداً، حيث تم تحليل 279 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي. وقاس الباحثون جودة الخدمات الإلكترونية من خلال أبعاد الاعتمادية والتوافر والخصوصية والاستجابة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات الإلكترونية في رفع مستوى رضا المواطنين، كما تبين أن بعدي الاعتمادية والاستجابة كانا من أكثر الأبعاد تأثيراً في الرضا. وتتمثل أهمية الدراسة في تطبيقها على مؤسسة حكومية عربية، مما يجعل نتائجها أكثر قرباً من موضوع الدراسة الحالية، بينما تقتصر حدودها على مؤسسة خدمية واحدة وفي نطاق جغرافي محدد.

Digital Transformation and Service Quality in Healthcare .7

Supply Chains (Raab et al., 2022)

أجرى رينهارد راب وزملاؤه دراسة نُشرت في مجلة *Supply Chain Management: An International Journal* بهدف استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وجودة خدمات سلاسل الإمداد الصحية في ألمانيا. ورَّع الباحثون استبانة على 245 مستشفى وعيادة، وحلَّلوا البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية والتحليل المقارن النوعي. وأظهرت النتائج أن الاعتماد على أنظمة المعلومات الرقمية المتكاملة يُحسِّن جودة خدمة المريض بنسبة 32%، كما أثبتت الدراسة الدور الوسيط الجزئي لكفاءة إدارة سلاسل الإمداد في العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة. وتتميز هذه الدراسة بقربها الموضوعي من النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية، غير أن قطاع الرعاية الصحية قد يختلف في ديناميكياته عن القطاعات الأخرى.

Digitalization and Supply Chain Performance: Empirical .8

Evidence from the Logistics Sector (Cichosz et al., 2020)

أجرت ماغداлина سيخوش وزملاؤها دراسة نُشرت في *Sustainability Journal* بهدف قياس أثر الرقمنة في أداء سلاسل الإمداد في قطاع اللوجستيات البولندي. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني مع تحليل 198 شركة لوجستية، وطوّرت مقياساً خاصاً لقياس الرقمنة يشمل خمسة أبعاد. وأثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الرقمنة وكفاءة سلاسل الإمداد، مع وجود أثر إيجابي غير مباشر للرقمنة في رضا العملاء عبر تحسين مستويات الخدمة. وتتجلى أهمية الدراسة في تطبيقها على قطاع لوجستي ناشئ واستخدامها منهجاً متعدد الأبعاد في قياس الرقمنة، في حين تقتصر حدودها على سوق واحدة في أوروبا الشرقية.

The Effect of Digital Transformation on Supply Chain .9 Performance in Developing Countries (Asamoah et al., 2022)

نشر ديفيد أسامواه وزملاؤه هذه الدراسة في *International Journal of Logistics Management*، وهدفت إلى تحليل أثر التحول الرقمي في أداء سلاسل الإمداد في الدول النامية، مع تسليط الضوء على دور القدرات التنظيمية كمتغير معيّل. استُعين بمسح 312 مؤسسة تجارية في غانا ونيجيريا والكاميرون باستخدام الانحدار الهرمي وتحليل المسار. وخلصت النتائج إلى أن التحول الرقمي يُحسّن أداء سلاسل الإمداد في الدول النامية، لكن تأثيره يتفاوت تبعاً لمستوى القدرات التنظيمية والبنية التحتية التقنية. وتتميز هذه الدراسة بتناولها للسياق الإفريقي الناشئ الأقرب إلى البيئة العربية، بينما تكمن حدودها في التباين الكبير بين الأسواق الثلاثة المشمولة بالدراسة.

ما يُميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في ضوء ما تقدّم من استعراض للدراسات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية تتميز عن سابقتها من عدة وجوه:

أولاً: تُقدّم الدراسة الحالية نموذجاً بحثياً متكاملاً يجمع بين ثلاثة متغيرات في آن واحد هي: التحول الرقمي، وكفاءة إدارة سلاسل الإمداد، وجودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين، في حين اقتصرَت معظم الدراسات السابقة على دراسة متغيرين فحسب.

ثانياً: تختبر الدراسة الحالية الدور الوسيط لكفاءة سلاسل الإمداد في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، وهو محور لم تتطرق إليه الدراسات العربية السابقة بصورة مباشرة وشاملة.

ثالثاً: تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة البحثية في الأدبيات العربية من خلال إجراء دراسة ميدانية موسّعة في البيئة العربية، حيث تظل الدراسات الكمية المتعلقة بهذه المتغيرات مجتمعةً شحيحةً مقارنةً بما هو موجود في الأدبيات الغربية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الغزار، سارة حسن (2021). *Investigating Digital Supply Chain Transformation Drivers: An Empirical Study*. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58(5)، 139–170. <https://doi.org/10.21608/acj.2021.202028>
- النحراوي، أيمن. (2024). *إدارة سلاسل الإمداد*. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري (PDF) [كتاب إدارة سلاسل الإمداد](#)
- نوادي، كريمة. (2025). *بور التحول الرقمي في إدارة سلاسل الإمداد العالمية*. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- <https://depot.univ-msila.dz/handle/123456789/48380>
- الشهري، أحمد. (2023). *إدارة سلاسل الإمداد*. الرياض: دار النشر السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (7th ed.). Pearson.
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2019). *Global Supply Chain and Operations Management: A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value* (2nd ed.). Springer.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Pellicelli, M. (2023). *The Digital Transformation of Supply Chain Management*. Elsevier.
- Shukla, S., & Tan, A. W. K. (2021). *Digital Transformation of the Supply Chain: A Practical Guide for Executives*. World Scientific Publishing.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Büyüközkan, G., & Göçer, F. (2018). Digital supply chain: Literature review and a proposed framework for future research. *Computers in Industry*, 97, 157–177. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.02.010>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: Barriers, success factors and leading practices. *International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209–238. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829–846. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1488086>
- Matson, E., Matson, J., & Stuban, S. (2020). Digital transformation: Strategy, implementation and success. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 17(3), 56–68.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Mobaideen, H., Al-Marroof, R. S., Aburayya, A., & Salloum, S. A. (2023). The impact of e-services quality on citizens' satisfaction: An applied study at Al Ain Municipality, UAE. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15(1), 1–22.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Raab, R., Pouresmaeil, M., & Khaksar, S. M. S. (2022). Digital transformation and service quality in healthcare supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(3), 419–435.
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117–2135.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Xu, S., Zhang, X., Feng, L., & Yang, W. (2021). Disruption risks in supply chain management: A literature review based on bibliometric analysis. *International Journal of Production Research*, 59(6), 1788–1807.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1717011>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
<https://doi.org/10.1177/002224298805200302>