

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

أثر سلسله الإمداد على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات

الصناعية بمدينة الرياض .

إعداد الطالب/

البندري عبدالله مبارك القحطاني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يومًا.... زوجتي
المخلصة.

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتيّ
الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي الكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

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، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسةً لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة طبقية عشوائية بلغت (310) استبانات، واسترُد 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 يُفسَّر بأبعاد إدارة سلاسل الإمداد. وقد جاء بُعد 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.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة
6.....	4.1 أهداف الدراسة
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
8.....	6.1 فروض الدراسة
9.....	7.1 الدراسات السابقة
17.....	8.1 الفجوة البحثية
18.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
21.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
22.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
22.....	12.1 أداة الدراسة
23.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
24.....	14.1 حدود الدراسة
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
25.....	المبحث الأول: إدارة سلاسل الإمداد

25.....	1.1.2 تمهيد.....
26.....	2.1.2 مفهوم إدارة سلاسل الإمداد.....
28.....	3.1.2 أهمية إدارة سلاسل الإمداد.....
31.....	4.1.2 أهداف إدارة سلاسل الإمداد.....
33.....	5.1.2 النظريات المفسرة لإدارة سلاسل الإمداد.....
35.....	6.1.2 أبعاد إدارة سلاسل الإمداد.....
40.....	7.1.2 المداخل الاستراتيجية لإدارة سلاسل الإمداد.....
42.....	8.1.2 تحديات إدارة سلاسل الإمداد في البيئة المعاصرة.....
44.....	9.1.2 خلاصة المبحث الأول.....
45.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
45.....	1.2.2 تمهيد.....
45.....	2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية.....
48.....	3.2.2 أهمية الميزة التنافسية.....
49.....	4.2.2 أهداف الميزة التنافسية.....
50.....	5.2.2 النظريات والمداخل المفسرة للميزة التنافسية.....
53.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
53.....	1.3 منهج الدراسة.....
53.....	2.3 مجتمع الدراسة.....
54.....	3.3 عينة الدراسة.....
54.....	4.3 أداة الدراسة.....
56.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
58.....	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
59.....	7.3 ثبات أداة الدراسة.....
60.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
62.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....

62.....	1.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية.....
66.....	2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
73.....	3.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
80.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
80.....	1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها.....
84.....	2.5 توصيات الدراسة.....
86.....	Abstract.....
87.....	قائمة المراجع.....
98.....	الملاحق.....
99.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانات واسترجاعها	54
(2)	الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة على محاورها	55
(3)	الجدول (3) مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)	56
(4)	الجدول (4) مستويات الموافقة	56
(5)	الجدول (5) معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للأداة	57
(6)	الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	58
(7)	الجدول (7) ثبات أداة الدراسة	59
(8)	جدول (8): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	62
(9)	جدول (9): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير العمر	63
(10)	جدول (10): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	63
(11)	جدول (11): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الإداري	64
(12)	جدول (12): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	64

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
65	جدول (13): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفقاً لمتغير القطاع الصناعي	(13)
66	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل الاستراتيجي مع الموردين	(14)
67	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل مع الوسطاء والموزعين	(15)
69	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل مع العملاء	(16)
70	جدول (17): ترتيب أبعاد إدارة سلاسل الإمداد وفقاً للمتوسطات الحسابية	(17)
71	جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الميزة التنافسية	(18)
74	جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية	(19)
76	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل الاستراتيجي مع الموردين على الميزة التنافسية	(20)
77	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل مع الوسطاء والموزعين على الميزة التنافسية	(21)
78	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل مع العملاء على الميزة التنافسية	(22)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن التطورات التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة من ظاهرة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظاهرة التكامل والتحالفات والتكتلات الاقتصادية، السياسية والصناعية وأيضا الكوارث والحروب التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة بدايتا 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 درجه 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 عنصرا هاما في كفاءة وفعالية أداء المشاريع على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، هذا على اعتبار إنها الأكثر تفاعلا 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 محليه ولا إقليميه بل أصبحت عالميه ، 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 وتدفقها 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 الى تطبيق مبدا 7 Rights في ادارته سلسلة 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 أيضاً تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة (Afraz.Etal,2021).

2.1 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 لزاماً على إدارة سلاسل الإمداد في الشركات الصناعية أن تواجه هذه الضغوط وتدير هذه المتغيرات بكفاءة وفعالية، وتقديم منتجات ذات جودة عالية تكمن في اختيار مواد خام ومكونات ذات جودة مقبولة يتبعها اختيار موردين ذات كفاءة 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 تفرداً بحيث يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها (محمد وآخرون ، 2021)

كما يصبح لزاماً 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 تنمى 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 مواجه 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.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : ما أثر إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع العملاء) علي الميزة التنافسية بأبعادها في الشركات الصناعية بمدينة الرياض ؟

3.1 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:

— تنبثق 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 سلسله الإمداد لا سيما التكامل مع الموردين حيث أنها تمثل البداية لسلسه 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.

4.1 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، ت قديم حلول مبتكرة لمواجهة هذه التحديات وتحسين أداء سلاسل الإمداد.

5.1 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 تصوّرات 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 تصوّرات 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؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة سلاسل الإمداد بأبعاده (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع العملاء) على الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة – الجودة – المرونة- التسليم - الابداع) للشركات الصناعية بمدينة الرياض وينبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التكامل الاستراتيجي مع الموردين على الميزة التنافسية بأبعاده 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 بأبعاده 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 بأبعاده مجتمعة للشركات الصناعية بمدينة الرياض.

7.1 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 تزيد 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 عبد النبي (2023) بعنوان : أثير 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 نويجي (2023) بعنوان : إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية:

بالنظير على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة

هدفت الدراسة إلى تحديد الآلية التي تتم بها إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على مستوى قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة الأغذية والمشروبات - الشركات كبيرة الحجم، وأثرها على سمعة العلامة التجارية ولهذا الفرض تم تطبيق الدراسة على عينة من شركات التجارة الإلكترونية في القاهرة كبيرة الحجم المتخصصة في قطاع الأغذية والمشروبات عدد 13 شركة، حيث تم توزيع عدد (143) استمارة استقصاء على تلك الشركات وتم استرداد عدد (133) استمارة استقصاء وعدد (118) استمارة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي بعد فحص استمارات الاستقصاء. تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. V22

و توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد بأبعادها مجتمعة (إدارة مخاطر سلاسل الإمداد قبل حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد أثناء حدوثها، إدارة مخاطر سلاسل الإمداد بعد حدوثها) على سمعة العلامة التجارية لقطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة وأوصت الدراسة بقياس مخاطر سلاسل الإمداد المحتملة بشكل استباقي ومن ثم معالجة دقيقة لاستراتيجيات الشركات، ليتم بعد ذلك

اتخاذ قرارات استباقية على أسس علمية لتقليل الصدمة وتسريع التعافي التجاري وتحسين مرونة سلاسل 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 الاستمارات الصحيحة (266) استمارة، 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 حسنين وآخرون (2023) بعنوان: فاعلية التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العامة المصرية: دراسة حالة البنك الأهلي المصري

هدفت الدراسة إلى تحليل فاعلية التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية داخل البنوك العامة المصرية، مع التركيز على دراسة حالة البنك الأهلي المصري. يعتمد البحث على المنهج الوصفي

التحليلي لدراسة كيفية تطبيق استراتيجيات التسويق الابتكاري في البنك المذكور وتأثيرها على تعزيز القدرة التنافسية. تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة للعاملين في البنك، إلى جانب مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتم تحليل النتائج باستخدام أدوات التحليل الإحصائي. أظهرت النتائج أن تطبيق التسويق الابتكاري له تأثير إيجابي كبير على تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير إلى ضرورة تبني هذا النهج لتعزيز التميز التنافسي في البنوك العامة الأخرى في مصر.

← دراسة اليحيائي والثوابية (2023) بعنوان : أثر التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الرقمي المتمثل في المواقع الرقمية، المحتوى الرقمي، تطبيقات الهاتف المحمول، ووسائل التواصل الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الداخلية سلطنة عمان، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 9104 من رواد الأعمال. تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 360 رائد أعمال، وتم توزيع استبانة على رواد الأعمال المشاركين. من بين 360 استبانة موزعة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أثر التسويق الرقمي المتمثل في المواقع الرقمية، المحتوى الرقمي، تطبيقات الهاتف المحمول، ووسائل التواصل الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان

ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للتسويق الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في تعزيز الابتكار، خفض التكلفة، تعظيم الجودة، ولاء العملاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الداخلية.

و أوصت الدراسة بضرورة استجابة رواد الأعمال لمتطلبات عملائهم مما ينعكس إيجابياً على أداء مؤسساتهم، كما ينبغي على إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخصيص وقت أكبر لتحقيق متطلبات الجودة، واستخدام برامج متطورة لتسهيل عملية التسويق الرقمي.

⇐ دراسة (الكشاك وآخرون، 2022) بعنوان : أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية وأبعادها المتمثلة في الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، والاستجابة المتميزة في شركة مصر للطيران. لتحقيق هدف الدراسة؛ تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها بشكل إلكتروني على عينة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في شركة مصر للطيران وفروعها بمحافظة القاهرة والجيزة والبالغ عددهم حوالي (14) فرع. تم إرسال رابط الاستمارة إلى (412) من العاملين في شركة مصر للطيران، بينما تم الحصول على (354) رد من إجمالي ما تم إرساله، وبلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (301) استمارة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى التأثير المعنوي والإيجابي للتسويق الريادي على تعزيز استدامة الميزة التنافسية في شركة مصر للطيران. كما أن التسويق الريادي يؤثر إيجابياً على أبعاد استدامة الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، والاستجابة المتميزة. كان تأثير التسويق الريادي الأقوى على بعد الجودة المتميزة، ثم على بعد الكفاءة المتميزة، وأخيراً على بعد الاستجابة المتميزة.

⇐ دراسة حسن وسباعي (2022) بعنوان : دور التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة أمازون لتوريد مستلزمات البناء الحديثة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لشركة أمازون المتخصصة في توريد مستلزمات البناء الحديثة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة طورت لهذا الغرض. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة

وبالبلغ عددهم 66 عاملاً. بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها 55 استبانة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها أن تصورات العاملين حول دور التسويق الإلكتروني في الشركة كانت أقل من المتوسط. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الإلكتروني على الميزة التنافسية للشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة بالتسويق الإلكتروني بأبعاده المختلفة لضمان تحقيق ميزة تنافسية أكبر، وكذلك بأهمية التطبيق الفعال والصحيح للتسويق الإلكتروني لتحقيق الأهداف المرجوة.

← 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، ونظرا لحداثة 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 (الجذب، التواصل، المشاركة، التعلم والاستدامة) مرتبطة إيجابيا بالميزة التنافسية. وقد أوضحت النتائج أن بعد الاستدامة هو البعد الأكثر ارتباطا بالميزة التنافسية يليه بعد المشاركة ثم بعد التواصل يليه الجذب. بينما كان بعد التعلم الأقل ارتباطا 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 Al Karim and Habiba (2020) بعنوان:

"Effects of CRM Components on Firm's Competitive Advantage: A Case on Bangladesh banking industry"

"تأثيرات مكونات إدارة علاقات العملاء في الميزة التنافسية للشركات: حالة الصناعة المصرفية في بنغلاديش"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (معرفة العميل، توجيه العميل، التكنولوجيا والقدرات) في الميزة التنافسية ، وأجريت الدراسة في مجموعة من المصارف في بنغلاديش، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات وزعت على عينة بلغ عددها (175) عميل، ولمعالجة البيانات واختبار الفرضيات استخدمت برنامج (SmartPLS).

وأظهرت نتائج الدراسة أن معرفة العميل، والتكنولوجيا والقدرات لها تأثير كبير في الميزة التنافسية ، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام إدارة علاقات العملاء كأداة استراتيجية لتوليد المزيد من مصادر الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة.

← دراسة عمرو عبد 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 الوسطة 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.

← دراسة (Siregar et al., (2022 بعنوان :

studied Supply Chain Management and Competitive Advantage in Pekanbaru City: A Piece of Evidence from Businesses of a Small and Medium Size in the Bread Industry.

دراسة إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في مدينة بيجانبارو: دليل من شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في صناعة الخبز.

هدف هذه الدراسة هو التحقيق في الطرق التي تساهم بها إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في نجاح الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مجال صناعة الخبز في مدينة بيجانبارو. من أجل استكشاف الأحداث النسبية، والتوزيعات، والروابط بين الخصائص السوسولوجية والنفسية، تم إجراء بحث استقصائي على مجموعات كبيرة وصغيرة.

وفقًا لنتائج الدراسة، فإن إدارة سلسلة التوريد تؤثر على درجة الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة بيجانبارو. من المتوقع أن يتم تحسين سلسلة التوريد من خلال صياغة استراتيجية مناسبة، خصوصًا من خلال إنشاء روابط تعاونية قوية مع الموردين، والحفاظ على علاقات إيجابية مع العملاء، والمشاركة في تبادل المعلومات مع الشركاء الآخرين. من الممكن للشركة تحقيق ميزة تنافسية من خلال السعر، الابتكار المستمر للمنتجات، الجودة الممتازة، ونظام توصيل سريع؛ ومع ذلك، من أجل تجنب الخسارة، يجب على الشركة التخطيط لكل ما قد يحتاجه السوق في المستقبل.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، مثل دراسات النجار والصمادي (2023)، عبدالنبي (2023)، نويجي (2023)، عمر وعبدالقادر (2023)، ومجموعة من الدراسات الدولية، في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بالإضافة إلى توظيف الأساليب الإحصائية مثل الانحدار، الارتباط، و SPSS في تحليل العلاقات بين المتغيرات. كما يجمع بينها اتفاق واضح في تركيزها على دور سلاسل الإمداد أو بعض مكوناتها في تعزيز الأداء التنظيمي أو الميزة

التنافسية، سواء من خلال إدارة المخاطر، أو جدارات سلسلة الإمداد، أو الاستراتيجيات اللوجستية، أو التكامل مع الشركاء في سلسلة الإمداد. وتشترك هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن التكامل والتطوير في سلاسل الإمداد يساهمان في تعزيز الأداء، تحسين الجودة، خفض التكلفة، زيادة المرونة، ورفع مستوى التنافسية، إضافة إلى إبراز أهمية العلاقات التعاونية بين الموردين والوسطاء والعملاء في دعم مركز الشركات التنافسي.

أما الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة الحالية فتتركز في طبيعة المتغيرات والسياق الجغرافي والقطاعي. فبعض الدراسات تناولت تأثير أزمات سلاسل الإمداد (النجار والصمادي، 2023)، أو دور الجدارات وسرعة الاستجابة (عبد النبي، 2023)، أو إدارة مخاطر سلسلة الإمداد (نويجي، 2023)، أو التسويق الريادي والرقمي والابتكاري كمتغيرات مؤثرة في الميزة التنافسية. في حين تركز الدراسة الحالية على التكامل في سلسلة الإمداد بأبعاده الثلاثة (الموردين، الوسطاء، العملاء) وتأثيره على المركز التنافسي بأبعاده الخمسة (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، أي أنها تتبنى إطاراً مختلفاً ومباشراً لقياس التكامل وعلاقته بالقدرة التنافسية. كما تختلف الدراسة الحالية في البيئة التطبيقية حيث تتناول الشركات الصناعية بمدينة الرياض، بينما أجريت الدراسات السابقة في سياقات مختلفة مثل الأردن، مصر، سلطنة عمان، وبنغلاديش. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة الحالية تركز على تحليل التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق إدارة سلاسل الإمداد وتقديم حلول مبتكرة، وهو جانب قلما تناولته الدراسات السابقة بشكل مباشر.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. إدارة سلاسل الإمداد: تعرف بأنها استمرارية تدفق المواد والخدمات من المصادر المختلفة من أجل إنتاج المنتجات النهائية وتسليمها إلى المستهلكين لتحقيق رضاهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء التسويقي (عمر وعبد القادر، 2023: 45).

2. التكامل مع الموردين: تتمثل هذه العلاقة بدرجة التنسيق بين الموردين والمصنعين في القرارات المرتبطة بإدارة المخزون، والتخطيط التعاوني، والتوريد، وينطوي التكامل مع المورد على مجموعة

ممارسات تتمثل بالتشارك مع المورد، والتشارك في العديد من الأنشطة كالتصميم، وتقليل عدد مصادر التوريد والتزام الموارد والتشارك في المعلومات (شاهين، 2014: 34).

3. وتعرف بأنها التعاون في خفض التكاليف وتحسين جودة المواد وخفض الوقت اللازم لتطوير المنتج، وتحسين فرص الحصول التكنولوجية وتطبيقها (Wynstra et al, 2001)

إجرائياً: تعرف بأنها التشارك بين الموردين والشركات الصناعية بمدينة الرياض والرؤية المستقبلية للعمل بينهما حيث يسعى كل منها الى تحقيق مكاسب مادية وزياد حجم البيع وتنمية الولاء للعلامة التجارية وتحسين الصورة الذهنية وزيادته الحصه السوقيه ويتم ذلك عن طريق اشباع رغبات العملاء

4. التكامل مع الوسطاء والموزعين : يعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن إجراؤها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي للزبائن فضلاً عن الحد من خطر الفشل (Siahaan & Sadalia, 2020:p 87).

إجرائياً: بأنها علاقات التعاون بين الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض الهادفة لتحقيق الميزة التنافسية.

5. التكامل مع العملاء: يعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن إجراؤها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي للزبائن فضلاً عن الحد من خطر الفشل (Ahmed. et al, 2017).

ويمكن تعريفها ايضاً بمجموعه من الممارسات والافعال التي تقوم بها الشركه بهدف خلق علاقه طويله الامد وتحسين درجه رضائهم عن الشركه عن طريق توحيد الاهداف والتشارك في الرويا والتحسين المستمر فيما بينهم بغرض التمييز الدائم للمنتجات المقدمه وبغرض الاستحواذ علي العملاء

6. إجرائياً بأنها مجموعه من الممارسات والافعال والاجراءات التي تتخذها الشركات الصناعية بمدينة الرياض والتي تنتهجها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال النظر في الشكاوى وتنظيم الأعمال داخلها.

7. الميزة التنافسية : يؤكد (Alghamdi, 2016:p149) بان الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها

من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة

التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

إجرائياً بأنها ما تسعى إلى تحقيقه الشركات الصناعية بمدينة الرياض من تفوق تحقيقاً للميزة

التنافسية بين منافسيها من الشركات.

8. الكلفة: تعرف بأنها إستراتيجية تتبعها المنظمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية إذا ما تمكنت

من إنتاج منتجها بأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع ضرورة الحفاظ على مستوى جوده

مقبول لدى المستهلك (Al-Qatamin& Esam, 2018:p9).

إجرائياً بأنها الاستراتيجيات التي الشركات الصناعية بمدينة الرياض لتحقيق الميزة التنافسية.

- الجودة: وهي حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها والتي تتطلب تحديد

توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها (Potjanajaruwit, 2018:p109).

إجرائياً بأنها ما تحصل عليها الشركات الصناعية بمدينة الرياض من قيم متوقعة تتناسب مع

الأهداف المخطط لها.

9. المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة

للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء (Etal,2023:p101).

. Hussain

إجرائياً بأنها مدى استجابة الشركات الصناعية بمدينة الرياض للتغيرات التي تحدث.

10. التسليم: إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين الشركات في السوق من خلال

التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر

وقت ممكن(الطويل واسماعيل، 2558).

وتعرف إجرائيا بأنها مدى تقديم شركات العربي للمنتجات في اقل وقت ممكن.

11. الابداع والابتكار:- يعد الابداع والابتكار في تقديم مواد خام رائده ومكونات ذات وظائف فريده بأسعار

رائده بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين الشركات (الباحث 2024).

وتعرف إجرائيا بأنها مدى تقديم شركات العربي لمنتجات ذات وظائف اضافيه نتيجه تطوير وابداع من خلال الموردين وبذلك تقدم منتجات رائده بوظائف منفردة تجعلها تتحرك من المحيط الاحمر الدموي الذي يتميز بالشراسه في المنافسه الي المحيط الازرق الهادي نتيجه لتفرد المنتجات بمزايا خاصه فقط بالشركه

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات الأولية من خلال تطوير استبانة موجهة إلى مديري ووكلاء الإدارات التنفيذية وسلاسل الإمداد في الشركات الصناعية بمدينة الرياض. وسيتم تصميم أداة القياس وفقاً لأبعاد إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية، كما سيتم عملية التحقق من صدقها وثباتها باستخدام إجراءات الاختبار الإحصائي المناسبة. وبعد ذلك سيتم توزيع الاستبانة على عينة ممثلة من الشركات الصناعية، وسيتم جمع البيانات ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية لاستخلاص المؤشرات والارتباطات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

وستقوم الدراسة بتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار، واختبار الفرضيات، وتحليل العلاقات بين أبعاد التكامل في سلسلة الإمداد وأبعاد الميزة التنافسية. كما سيتم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات والنماذج النظرية ذات العلاقة، وصولاً إلى استخلاص استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز التكامل في سلاسل الإمداد ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية بمدينة الرياض.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الرياض والمسجلة لدى الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)، ويقدر عددها بنحو 1,150 شركة صناعية موزعة على مختلف الأنشطة مثل الصناعات الكيميائية، والصناعات البلاستيكية، والصناعات الغذائية، وصناعة المعادن والآلات، وصناعات مواد البناء. ويتميز هذا المجتمع بالتنوع القطاعي واتساع حجم العمليات، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة سلاسل الإمداد بأبعادها المختلفة على تعزيز الميزة التنافسية ..

عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل كافة القطاعات الصناعية، حيث ستشمل ما بين 250 إلى 300 مفردة من المديرين التنفيذيين ومديري سلاسل الإمداد والعمليات واللوجستيات في تلك الشركات. وسيتم توزيع الاستبانة على العينة المختارة بشكل مباشر أو إلكتروني .

12.1 أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث وقدرتها على قياس متغيراته بدقة. وسيتم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمجالات إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية . وستكون أداة القياس من ثلاثة محاور رئيسة: المحور الأول لقياس مستوى التكامل في سلسلة الإمداد بأبعادها (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع العملاء)، والمحور الثاني لقياس أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، أما المحور الثالث فسيشمل البيانات العامة المتعلقة بخصائص الشركات والمستجيبين.

وسيتم إعداد فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على كل عبارة، بما يسمح بتحليل الاتجاهات بدقة وعمق. كما سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين للتحقق من صدق المحتوى وملاءمة البنود لقياس المتغيرات المستهدفة.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات بهدف تحليلها واختبار فرضيات الدراسة. وسيتم ذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وتشمل الأساليب الإحصائية ما يلي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) وذلك لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف وصف خصائص عينة الدراسة ومستوى استجاباتهم على عبارات الاستبانة.
2. اختبار الثبات (Reliability Analysis) من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من موثوقية أداة الدراسة وثبات قياسها للمتغيرات.
3. تطبيق معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية.

تحليل الفرضيات الإحصائية

- استخدام الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر كل بعد من أبعاد سلسلة الإمداد على أبعاد الميزة التنافسية.
- تطبيق تحليل التباين (ANOVA) لمقارنة متوسطات المجموعات وفق خصائص الشركات (مثل الحجم أو القطاع الصناعي)

14.1 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.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة سلاسل الإمداد

1.1.2 تمهيد

شهد الفكر الإداري المعاصر تطورات متسارعة أفرزتها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية العميقة التي اجتاحت بيئة الأعمال العالمية منذ مطلع الألفية الثالثة، وقد أسهمت هذه التحولات في إعادة تشكيل المفاهيم التقليدية المرتبطة بإدارة العمليات والإنتاج والتوزيع، لتبرز إدارة سلاسل الإمداد بوصفها واحدة من أكثر المجالات المعرفية حيوية وتأثيراً في تحديد مسارات النجاح المؤسسي. ولم يعد يُنظر إلى المنظمة باعتبارها كياناً منعزلاً يعمل في فراغ تنافسي، بل أصبحت حلقة ضمن شبكة معقدة من العلاقات التبادلية التي تربط الموردين والمصنعين والوسطاء والموزعين والعملاء في منظومة واحدة متكاملة، تتدفق من خلالها المواد والمعلومات والموارد المالية بصورة مستمرة ومتزامنة (العلي والكنعاني، 2019). وقد فرضت الأزمات العالمية المتعاقبة، ولا سيما أزمة جائحة كوفيد-19، تحديات غير مسبقة أمام سلاسل الإمداد الدولية، إذ كشفت عن هشاشة كثير من النماذج التقليدية وعجزها عن التكيف مع الاضطرابات الحادة في حركة التجارة والنقل والتوريد (قندوز، 2022). وفي هذا السياق، تزايد الاهتمام الأكاديمي والمهني بتطوير أطر نظرية وتطبيقية أكثر شمولاً ومرونة لإدارة سلاسل الإمداد، بما يضمن قدرة المنظمات على مواجهة التقلبات البيئية وتحقيق مستويات أداء تشغيلي متميزة تنعكس إيجاباً على موقفها التنافسي في الأسواق.

وتنبثق أهمية تناول إدارة سلاسل الإمداد في هذا المبحث من كونها تمثل المتغير المستقل للدراسة الحالية، حيث يسعى الباحث إلى تأصيل هذا المفهوم نظرياً من خلال استعراض التعريفات المتعددة التي قدمها الباحثون في الأدبيات العربية والأجنبية، ثم الانتقال إلى تحليل أهمية إدارة سلاسل الإمداد وأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، تمهيداً لتفصيل أبعادها المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في التكامل الاستراتيجي مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع العملاء. كما يتناول هذا المبحث التأصيل النظري لسلاسل الإمداد من حيث النظريات المفسرة لها، والمداخل الاستراتيجية التي تتبناها

المنظمات في تصميم وإدارة سلاسل إمدادها، فضلاً عن التحديات المعاصرة التي تواجه هذه السلاسل في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة، وذلك بما يوفر أساساً معرفياً متيناً يخدم التحليل الميداني للدراسة ويربط بين الجانبين النظري والتطبيقي بصورة منهجية محكمة.

2.1.2 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 عرّف 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، قدّم 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 وتجارة 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 بالمواصفات المطلوبة وفي الأوقات المحددة، مع القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتقلبات في أنماط الطلب. ويُضيف هذا التعريف بُعداً 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، قدّم محمد وآخرون (2021) رؤية لإدارة سلاسل الإمداد تؤكد على التكامل بوصفه جوهر هذه الإدارة، حيث عرّفوها 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. ويُبرز 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. ويؤثر هذا المنظور المفهوم بإضافة بُعد استباقي يتعلق بالتعامل مع حالات عدم اليقين وتقليل أثر الاضطرابات المحتملة على أداء سلسلة الإمداد.

ومن جانبه، ربط (Modgil et al. (2022 مفهوم إدارة سلاسل الإمداد بمفهوم المرونة المؤسسية، حيث أكدوا على أن الإدارة الفعالة لسلاسل الإمداد تستوجب بناء قدرات مرنة تمكن المنظمة من استيعاب الصدمات والتعافي منها بسرعة مع الحفاظ على مستويات الأداء المستهدفة. ويرتبط هذا الطرح ارتباطاً وثيقاً بالسياق الذي أفرزته جائحة كوفيد-19 والذي أبرز الحاجة الماسة إلى تطوير سلاسل إمداد قادرة على الصمود أمام الأزمات غير المتوقعة.

وبتحليل مجمل التعريفات السابقة، يلاحظ الباحث أنها تتقاطع في عدد من العناصر الجوهرية التي تشكل النواة الصلبة لمفهوم إدارة سلاسل الإمداد، وأبرزها: التنسيق والتكامل بين أطراف متعددة، وإدارة التدفقات المادية والمعلوماتية والمالية، والسعي نحو تعظيم القيمة للعملاء وأصحاب المصلحة، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. غير أن هذه التعريفات تتباين في درجة تركيزها على أبعاد معينة، فبعضها يُغلب البعد التشغيلي اللوجستي، وبعضها الآخر يُركز على البعد الاستراتيجي العلائقي، في حين يتبنى فريق ثالث منظوراً تكنولوجياً رقمياً. وبناءً على ذلك، يتبنى الباحث تعريفاً إجرائياً لإدارة سلاسل الإمداد في سياق هذه الدراسة، يتمثل في كونها منظومة إدارية تكاملية تشمل جميع الأنشطة والعمليات والعلاقات التي تربط الشركات الصناعية بمدينة الرياض مع مورديها ووسطائها وموزعيها وعملائها، والتي تهدف إلى تحقيق التنسيق الاستراتيجي والتشغيلي بين هذه الأطراف بما يضمن تدفقاً فعالاً للمواد والمعلومات والموارد، ويسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة.

3.1.2 أهمية إدارة سلاسل الإمداد

تحتل إدارة سلاسل الإمداد مكانة محورية في الفكر الإداري والتطبيق المؤسسي المعاصر، إذ لم تعد مجرد وظيفة مساندة تقتصر على تنظيم حركة المواد والمنتجات، بل تحولت إلى ركيزة استراتيجية تؤثر تأثيراً مباشراً في أداء المنظمة وموقفها التنافسي واستدامة أعمالها في الأمد الطويل. وتتعاظم هذه الأهمية في ظل التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال العالمية، حيث تتشابك سلاسل الإمداد عبر الحدود الجغرافية والقطاعية، وتتأثر بمتغيرات متعددة تتراوح بين التقلبات الاقتصادية والتحويلات التكنولوجية والأزمات الصحية والبيئية. وقد أفرزت الاضطرابات الكبرى التي شهدها العالم مؤخراً، ولا سيما جائحة كوفيد-19، وعياً متجدداً بالدور الحيوي الذي تؤديه سلاسل الإمداد في ضمان استمرارية الأعمال وتلبية احتياجات الأسواق (مومني وآخرون، 2021).

ويشير باغة (2021) إلى أن أهمية إدارة سلاسل الإمداد تتجلى في عدة أبعاد جوهرية: أولها تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الفاقد والهدر في الموارد وتحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية والتخزينية، وهو ما ينعكس مباشرة على هيكل التكاليف الإجمالي للمنظمة ويمنحها قدرة أكبر على تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية. وثانيها تعزيز مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من خلال ضمان توفر المنتجات بالكميات والمواصفات والأوقات المطلوبة، مما يساهم في رفع مستويات رضا العملاء وتعزيز ولائهم. وثالثها بناء قدرات استجابة سريعة تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات المفاجئة في أنماط الطلب أو ظروف العرض، وهي قدرة حيوية في بيئة تتسم بعدم اليقين والتقلب المستمر.

ويرى توفيق (2021) أن أهمية إدارة سلاسل الإمداد تبرز بوضوح في قدرتها على تحويل العلاقات التقليدية بين أطراف السلسلة من علاقات تبادلية قصيرة الأمد إلى شراكات استراتيجية طويلة الأجل تقوم على الثقة المتبادلة والتشارك المعرفي والتخطيط المشترك. فحين تنجح المنظمة في بناء علاقات متينة مع عملائها وفهم احتياجاتهم بعمق، فإنها تتمكن من تصميم سلسلة إمداد موجهة بالطلب بدلاً من سلسلة إمداد مدفوعة بالعرض، وهو تحول نوعي يحمل في طياته إمكانيات كبيرة لخفض تكاليف المخزون وتقليل مخاطر التقادم وتسريع دورات التسليم.

وفي السياق ذاته، يؤكد عبدالنبي (2023) على الأهمية الاستراتيجية لإدارة سلاسل الإمداد من حيث كونها مصدراً للجداريات المؤسسية التي يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، فالمنظمة التي تمتلك سلسلة إمداد فعالة ومتكاملة تحوز كفاءات تشغيلية واستراتيجية تميزها عن منافسيها. وتتجسد هذه الجداريات في سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية، والقدرة على إدارة التعقيد عبر شبكة واسعة من الموردين والموزعين، والمهارة في توظيف المعلومات والبيانات لاتخاذ قرارات سريعة ودقيقة. كما تتعاضد أهمية سلاسل الإمداد في القطاع الصناعي تحديداً بالنظر إلى تعدد مراحل التصنيع وتنوع المدخلات وتعدد شبكات التوزيع، مما يجعل كفاءة إدارة السلسلة عاملاً حاسماً في تحديد القدرة الإنتاجية والمركز التنافسي للمنشأة الصناعية.

ومن زاوية مختلفة، يلفت حنفي (2022) الانتباه إلى أهمية الملاءمة الاستراتيجية في سلاسل الإمداد، مشيراً إلى أن المنظمات التي تنجح في تحقيق التوافق بين استراتيجية سلسلة الإمداد واستراتيجية الأعمال العامة تحقق مستويات أداء أعلى من تلك التي تعاني من فجوة بين الاستراتيجيتين. وتتجلى هذه الأهمية في أن سلسلة الإمداد ليست مجرد أداة تنفيذية، بل هي امتداد للتوجه الاستراتيجي للمنظمة وتعبير عملي عن أولوياتها التنافسية، سواء كانت هذه الأولويات متمثلة في قيادة التكلفة أو التميز في الجودة أو سرعة الاستجابة أو الابتكار.

ويضيف مومني وتربش (2020) بُعداً آخر لأهمية إدارة سلاسل الإمداد يتعلق بتأثيرها المباشر على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، إذ أن المنظمة التي تدير سلسلة إمدادها بكفاءة تتمكن من تحقيق أداء متفوق في مجالات التكلفة والجودة والتسليم والمرونة، وهي الأبعاد الأساسية التي تُبنى عليها الميزة التنافسية في القطاع الصناعي. كما أن قوة سلسلة الإمداد تمنح المنظمة قدرة أكبر على التوسع في الأسواق الجديدة وتنويع قاعدة عملائها واستكشاف فرص نمو لم تكن متاحة في ظل سلاسل إمداد تقليدية ومحدودة الكفاءة.

وعلى الصعيد الدولي، تتضح أهمية إدارة سلاسل الإمداد في ظل العولمة وتحرير التجارة، حيث أصبحت سلاسل الإمداد تمتد عبر قارات متعددة وتتأثر بسياسات تجارية ونقدية وتنظيمية متباينة. وقد

أبرزت جائحة كوفيد-19 هذه الأهمية بصورة غير مسبوقة، إذ كشفت عن مدى اعتماد الاقتصادات الوطنية على سلاسل الإمداد الدولية وحساسيتها تجاه أي اضطراب في حركة السلع والمواد عبر الحدود (قندوز، 2022). وقد دفع ذلك كثيراً من المنظمات والحكومات إلى إعادة التفكير في تصميم سلاسل إمدادها وتبني استراتيجيات تنويع مصادر التوريد وتقريب حلقات الإنتاج من أسواق الاستهلاك، وهي تحولات تعكس الوعي المتنامي بالدور المحوري الذي تؤديه إدارة سلاسل الإمداد في ضمان الأمن الاقتصادي واستدامة الأعمال.

4.1.2 أهداف إدارة سلاسل الإمداد

تتوجه إدارة سلاسل الإمداد نحو تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف التي تتراوح بين الأبعاد التشغيلية قصيرة المدى والأبعاد الاستراتيجية طويلة المدى، وتختلف أولوية هذه الأهداف ودرجة التركيز عليها تبعاً لطبيعة الصناعة والبيئة التنافسية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. وقد تعددت رؤى الباحثين حول هذه الأهداف، وإن كانت تتقاطع في محاور أساسية تعكس الغاية النهائية لإدارة سلاسل الإمداد المتمثلة في تعظيم القيمة الكلية المتولدة عبر حلقات السلسلة.

ويرى العلي والكنعاني (2019) أن أهداف إدارة سلاسل الإمداد تتمحور حول ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين مستويات الكفاءة في جميع حلقات السلسلة وتقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وثانيها تعزيز رضا العملاء من خلال تلبية توقعاتهم ومتطلباتهم بدقة وسرعة وموثوقية، وثالثها خفض التكاليف الإجمالية لسلسلة الإمداد بما يشمل تكاليف الشراء والتصنيع والتخزين والنقل والتوزيع.

ومن منظور مختلف، يحدد جمعة وآخرون (2022) مجموعة من الأهداف التي تربط إدارة سلاسل الإمداد بالأداء التشغيلي الشامل للمنظمة، وتتضمن: تحقيق التوافق بين نظم المعلومات المستخدمة في إدارة سلسلة الإمداد واستراتيجية الأعمال العامة للمنظمة، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالطلب وتخطيط الاحتياجات بدقة تقلل من تكاليف المخزون الزائد أو نفاد المخزون، فضلاً عن تحسين زمن الدورة الإنتاجية وتقليص فترات الانتظار عبر مختلف مراحل السلسلة.

ويضيف ثابت (2022) أهدافاً ترتبط بالبعد المالي لإدارة سلاسل الإمداد، حيث يؤكد على أن من بين الأهداف الجوهرية تعظيم الربحية من خلال تحسين هوامش الأرباح عبر خفض التكاليف التشغيلية وزيادة العوائد، وتحسين إدارة رأس المال العامل من خلال تسريع دورة التحويل النقدي وتقليل حجم الاستثمار المجمع في المخزونات، إلى جانب تعزيز القدرة على توليد تدفقات نقدية مستقرة تدعم خطط النمو والتوسع.

ومن زاوية المرونة والاستجابة، يشير شاهين (2014) إلى أن من أبرز أهداف إدارة سلاسل الإمداد بناء قدرات مرنة تمكن السلسلة من الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، سواء كانت هذه التغيرات متعلقة بتقلبات الطلب أو تبدل تفضيلات العملاء أو ظهور منافسين جدد أو حدوث اضطرابات في مصادر التوريد. ويتطلب تحقيق هذا الهدف تصميم سلاسل إمداد تتسم بالتكيفية والقدرة على إعادة التشكيل السريع دون المساس بمستويات الجودة أو الكفاءة.

كما يُبرز Shukor et al. (2021) أهدافاً تتعلق بتحقيق الرقابة التنظيمية من خلال تكامل سلسلة الإمداد، وتشمل هذه الأهداف: تسريع عملية تطوير المنتجات الجديدة وإيصالها إلى السوق، وتعزيز القدرة على التعامل مع الطلبات المخصصة والمتنوعة، وتحسين مستوى الشفافية والرؤية عبر حلقات السلسلة بما يتيح لجميع الأطراف اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب.

ويؤكد Belhadi et al. (2024) على بروز أهداف جديدة لإدارة سلاسل الإمداد ترتبط بتوظيف الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية المتقدمة في تعزيز مرونة السلسلة وقدرتها على التنبؤ بالمخاطر والتعامل الاستباقي مع الاضطرابات المحتملة. وتتضمن هذه الأهداف الرقمية تحقيق التكامل المعلوماتي في الوقت الحقيقي بين أطراف السلسلة، وأتمتة عمليات التخطيط والجدولة والمتابعة، وبناء قدرات تحليلية متقدمة تستند إلى البيانات الضخمة لتحسين جودة القرارات عبر السلسلة.

ويتضح من استعراض هذه الأهداف أنها تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة هرمية تبدأ من الأهداف التشغيلية الأساسية المتمثلة في خفض التكاليف وتحسين الكفاءة، وتمر بأهداف وسيطة تتعلق بتعزيز الجودة والمرونة وسرعة الاستجابة، وتصل إلى الأهداف الاستراتيجية العليا المتمثلة في بناء ميزة

تنافسية مستدامة وتحقيق التفوق السوقي. ويرتبط تحقيق هذه الأهداف ارتباطاً وثيقاً بمدى نجاح المنظمة في تحقيق التكامل الفعال مع مختلف أطراف سلسلة الإمداد، وهو ما سنتناوله الدراسة بالتفصيل في محور الأبعاد.

5.1.2 النظريات المفسرة لإدارة سلاسل الإمداد

لا يمكن فهم إدارة سلاسل الإمداد فهماً عميقاً دون الرجوع إلى الأسس النظرية التي شكّلت الإطار المعرفي لهذا المجال وأسهمت في تطوير نماذجه ومداخله التحليلية. وقد استقطب مجال إدارة سلاسل الإمداد اهتمام الباحثين من تخصصات متعددة، مما أدى إلى تعدد النظريات والأطر الفكرية المستخدمة في تفسير ظواهره وتحليل ديناميكياته. ويستعرض هذا المحور أبرز هذه النظريات مع بيان مدى ملاءمتها للدراسة الحالية.

تُعد نظرية الرؤية المبنية على الموارد (Resource-Based View) من أكثر النظريات توظيفاً في أدبيات إدارة سلاسل الإمداد، وترجع جذورها إلى أعمال Barney (1991) الذي أكد على أن المنظمة تحقق ميزة تنافسية مستدامة حين تمتلك موارد وكفاءات تتسم بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد وعدم قابلية الاستبدال. وفي سياق سلاسل الإمداد، تتجلى هذه الموارد في العلاقات الاستراتيجية مع الموردين والشركاء، ونظم المعلومات المتكاملة، والكفاءات اللوجستية المتراكمة، والمعرفة المؤسسية المتعلقة بإدارة التدفقات عبر حلقات السلسلة. وقد وظّف عبد النبي (2023) هذه النظرية في تحليل جدارات سلاسل الإمداد بوصفها موارد استراتيجية تميز المنظمة وتسهم في تحقيق أداء متفوق يصعب على المنافسين محاكاته. كما أشار Afraz et al. (2021) إلى أن الابتكار في سلاسل الإمداد يمثل مورداً استراتيجياً فريداً يمكن تفسيره من خلال هذه النظرية، حيث تتراكم المعرفة والخبرة عبر الزمن لتشكل كفاءات جوهرية يصعب نسخها.

أما نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Economics) التي أسسها Williamson ، فتنتطلق من افتراض أن المنظمات تسعى إلى تقليل تكاليف إجراء المعاملات مع الأطراف الخارجية، وأن اختيار شكل العلاقة التنظيمية يتحدد بناءً على مقارنة تكاليف تنفيذ النشاط داخلياً مقابل الحصول عليه من السوق. وفي مجال سلاسل الإمداد، تُفسر هذه النظرية قرارات التصنيع الذاتي مقابل الشراء من الخارج، وتحدد

مستوى التكامل الرأسي الأمثل، وتوضح دوافع المنظمات لتطوير علاقات تعاقدية طويلة الأجل مع موردين محددين بدلاً من الاعتماد على السوق المفتوح. وقد أشار حنفي (2022) إلى أن كثيراً من المشكلات التي تعيق الشركات الصناعية عن تحقيق الملاءمة في استراتيجية سلسلة الإمداد يمكن تفسيرها من خلال هذه النظرية، حيث تؤدي تكاليف المعاملات المرتفعة إلى اختيارات غير مثالية في تصميم السلسلة.

وتقدم نظرية الشبكات (Network Theory) إطاراً تحليلياً مهماً لفهم سلاسل الإمداد بوصفها شبكة من العلاقات المتبادلة بين أطراف متعددة، وليست مجرد سلسلة خطية تبدأ بالمورد وتنتهي بالعميل. وتركز هذه النظرية على طبيعة الروابط بين العقد المكونة للشبكة، ودرجة كثافة هذه الروابط، وأنماط تدفق المعلومات والموارد عبرها. وقد أشار محمد وآخرون (2021) إلى أن تكامل سلاسل الإمداد يتطلب فهماً عميقاً للبنية الشبكية للعلاقات بين أطراف السلسلة، وأن فعالية هذا التكامل تتوقف على قوة الروابط ومستوى الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة.

كما تُسهّم نظرية الوكالة (Agency Theory) في تفسير بعض الإشكاليات المرتبطة بإدارة سلاسل الإمداد، ولا سيما مشكلات عدم تماثل المعلومات وتضارب المصالح بين أطراف السلسلة. فالمورد قد يمتلك معلومات عن جودة المواد الخام لا تتوفر لدى المصنّع، والموزع قد يتصرف بما يخدم مصلحته الخاصة على حساب المصلحة الكلية للسلسلة. ويُبرز البرلسي وآخرون (2019) أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية في سلسلة الإمداد بوصفها آلية لتقليل مخاطر الوكالة وضمان التزام جميع الأطراف بالمعايير المتفق عليها.

وأخيراً، تقدم نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) إطاراً مناسباً لفهم كيفية تطوير المنظمات لسلاسل إمدادها استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة. وتؤكد هذه النظرية على أن الميزة التنافسية لا تنبع فقط من الموارد الحالية للمنظمة، بل من قدرتها على إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها وتكييفها مع الظروف المتغيرة. وقد ربط Modgil et al. (2022) بين هذه النظرية ومرونة سلاسل الإمداد، مؤكدين على أن المنظمات التي تتمتع بقدرات ديناميكية أعلى تكون أكثر قدرة على التعافي من الأزمات وإعادة تصميم سلاسل إمدادها بما يتناسب مع المعطيات الجديدة.

وبالنظر إلى الدراسة الحالية، يتبنى الباحث مقارنة نظرية تكاملية تجمع بين نظرية الرؤية المبنية على الموارد ونظرية الشبكات، إذ أن التكامل الاستراتيجي مع الموردين والوسطاء والعملاء يمثل في جوهره مورداً علائقياً فريداً يتشكل عبر شبكة من العلاقات المتبادلة، ويسهم في بناء ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

6.1.2 أبعاد إدارة سلاسل الإمداد

تم تحديد أبعاد إدارة سلاسل الإمداد في هذه الدراسة بناءً على مراجعة معمقة للأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة، ولا سيما دراسة محمد وآخرون (2021) التي تناولت تكامل سلاسل الإمداد في قطاع الموانئ البحرية المصرية وميّزت بين أنماط التكامل المختلفة مع أطراف السلسلة، ودراسة عمرو وعبدالقادر (2023) التي حللت استراتيجيات الإمداد وأثرها على الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وأبرزت أهمية التكامل مع مختلف الأطراف، ودراسة علي وحسن (2024) التي ركزت على فاعلية تكامل سلسلة الإمداد وأثرها على تسليم المشروعات. وبناءً على هذه المراجعة، حُددت ثلاثة أبعاد رئيسة لإدارة سلاسل الإمداد تمثل محاور التكامل الخارجي للمنظمة مع شركائها الأساسيين، وهي: التكامل الاستراتيجي مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع العملاء. وفيما يلي تفصيل لكل بُعد من هذه الأبعاد:

البُعد الأول: التكامل الاستراتيجي مع الموردين

يمثل التكامل الاستراتيجي مع الموردين أحد أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة سلاسل الإمداد الفعالة، إذ يتجاوز هذا المفهوم العلاقة التعاقدية التقليدية القائمة على تبادل السلع مقابل المال ليشمل تطوير شراكات عميقة ومتعددة الأبعاد مع الموردين الرئيسيين تقوم على التخطيط المشترك والتشارك المعلوماتي والاستثمار المتبادل في تطوير القدرات. ويُعرّف هذا التكامل بأنه الدرجة التي تتعاون فيها المنظمة مع مورديها الاستراتيجيين في تخطيط وتنفيذ ومراقبة الأنشطة المتعلقة بتدفق المواد والمعلومات، بما يحقق منافع مشتركة لجميع الأطراف ويعزز كفاءة السلسلة ككل.

ويرتكز هذا البُعد على مجموعة من العناصر الجوهرية التي تميزه عن العلاقات التبادلية العادية مع الموردين. فمن حيث المحتوى، يشمل التكامل الاستراتيجي تبادل المعلومات الحساسة المتعلقة بتوقعات الطلب وخطط الإنتاج ومواصفات المنتجات وجداول التسليم، وهي معلومات لا تُتاح عادة في العلاقات التعاقدية قصيرة الأمد. ومن حيث الآليات، يتضمن هذا التكامل إنشاء فرق عمل مشتركة بين المنظمة ومورديها الرئيسيين، وتطوير نظم معلومات متصلة تتيح تبادل البيانات في الوقت الحقيقي، وإشراك الموردين في مراحل مبكرة من عملية تطوير المنتجات الجديدة. ومن حيث العلاقة الزمنية، يتسم هذا التكامل بطابع طويل الأجل يقوم على الالتزام المتبادل والاستثمار المشترك في بناء قدرات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال استمرارية العلاقة واستقرارها (العلي والكنعاني، 2019).

وقد أكد Ahmed et al. (2017) على أن الشراكة الاستراتيجية مع الموردين تمثل أحد أهم ممارسات إدارة سلاسل الإمداد التي تؤثر في الموقف التنافسي للمنظمة، حيث تتيح هذه الشراكة الوصول إلى مواد خام أجود بتكاليف أقل، وتقلل من حالات عدم اليقين المرتبطة بالتوريد، وتسهم في تطوير حلول مبتكرة تنبع من التلاقح المعرفي بين المنظمة ومورديها. كما أشار Cahyono et al. (2023) إلى أن ممارسات إدارة سلاسل الإمداد التي تتضمن تكاملاً وثيقاً مع الموردين تسهم في تعزيز جودة المدخلات وضمان انتظام التوريد، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المنتج النهائي وموثوقية التسليم.

ويتطلب بناء تكامل استراتيجي ناجح مع الموردين توفر عدة شروط أساسية، في مقدمتها الثقة المتبادلة التي تمثل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقة التكاملية وتتيح تبادل المعلومات بشفافية دون مخاوف من الاستغلال. كما يستلزم هذا التكامل وجود رؤية مشتركة بين الطرفين حول الأهداف والأولويات والمعايير، فضلاً عن التوافق في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية بما يسهل التواصل والتنسيق. وتُعد عملية اختيار الموردين الاستراتيجيين خطوة حاسمة في هذا السياق، إذ يتعين على المنظمة تقييم الموردين المحتملين وفق معايير شاملة لا تقتصر على السعر والجودة، بل تمتد لتشمل القدرة على الابتكار والمرونة في التعامل والاستقرار المالي والالتزام بمعايير الاستدامة (الشاذلي، 2021).

وفي البيئة الصناعية السعودية التي تمثل ميدان التطبيق لهذه الدراسة، يكتسب التكامل الاستراتيجي مع الموردين أهمية مضاعفة بالنظر إلى التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، والتي تستهدف تطوير القطاع الصناعي وتعزيز المحتوى المحلي وتنويع مصادر الدخل الوطني. وتفرض هذه التحولات على الشركات الصناعية بمدينة الرياض ضرورة بناء علاقات استراتيجية متينة مع مورديها المحليين والدوليين بما يضمن الحصول على المدخلات اللازمة بالجودة والتكلفة والتوقيت المناسب.

البُعد الثاني: التكامل مع الوسطاء والموزعين

يمثل التكامل مع الوسطاء والموزعين البُعد الثاني من أبعاد إدارة سلاسل الإمداد في هذه الدراسة، ويشير إلى مستوى التنسيق والتعاون بين المنظمة المصنّعة والأطراف التي تتولى إيصال منتجاتها إلى الأسواق والعملاء النهائيين. ويشمل هؤلاء الوسطاء تجار الجملة وتجار التجزئة ووكلاء التوزيع ومقدمي الخدمات اللوجستية وشركات النقل والتخزين، وهم يؤدون أدواراً حيوية في سد الفجوة المكانية والزمانية والحيازية بين المنتج والمستهلك.

وتنبع أهمية هذا البُعد من حقيقة أن كثيراً من الشركات الصناعية لا تتعامل مباشرة مع المستهلكين النهائيين، بل تعتمد على شبكة من الوسطاء والموزعين لتوصيل منتجاتها إلى الأسواق المستهدفة. وبالتالي، فإن كفاءة هذه الحلقة الوسيطة تؤثر تأثيراً مباشراً في مستوى الخدمة التي يحصل عليها العميل النهائي ودرجة رضاه عن المنتج والعلامة التجارية. وقد أشار مصطفى وآخرون (2023) إلى التحول النوعي في دور الوسطاء اللوجستيين مع ظهور مفهوم لوجستيات الطرف الرابع الذي يتجاوز مجرد تقديم خدمات النقل والتخزين ليشمل تصميم وإدارة سلاسل الإمداد بشكل متكامل، مما يعكس تزايد أهمية الوسطاء ودورهم المحوري في منظومة الإمداد الحديثة.

ويتضمن التكامل مع الوسطاء والموزعين عدة أبعاد فرعية تتكامل فيما بينها لتشكّل منظومة تنسيقية شاملة. فمن الناحية المعلوماتية، يستلزم هذا التكامل مشاركة البيانات المتعلقة بمستويات المخزون وحجم المبيعات وأنماط الطلب بين المصنّع والموزعين، بما يتيح تخطيطاً أدق للإنتاج والتوزيع ويقلل

من ظاهرة تأثير السوط التي تؤدي إلى تضخم التذبذبات في حجم الطلبات كلما ابتعدنا عن نقطة الاستهلاك النهائي. ومن الناحية التشغيلية، يشمل هذا التكامل تنسيق جداول التسليم وتحسين مسارات التوزيع وتوحيد معايير التعبئة والتغليف والتداول. ومن الناحية الاستراتيجية، يمتد ليشمل التخطيط المشترك لاستراتيجيات التسعير والترويج وإدارة قنوات التوزيع (نويجي، 2023).

وقد أبرز (2021) Reklitis et al. أهمية موازنة ممارسات سلسلة الإمداد مع الميزة التنافسية من خلال تعزيز التكامل مع الوسطاء والموزعين، حيث أكدوا على أن فاعلية قنوات التوزيع تمثل عاملاً محورياً في تحديد مستوى الأداء التنافسي للمنظمة، ولا سيما في القطاعات التي تتسم بسرعة دوران المنتجات وحساسية العملاء تجاه توفر السلع في الوقت والمكان المناسبين.

وتواجه عملية التكامل مع الوسطاء والموزعين تحديات متعددة تتطلب معالجة دقيقة، من أبرزها تعدد حلقات التوزيع وتباين قدراتها التكنولوجية والإدارية، وصعوبة ضمان التزام جميع الأطراف بمعايير الجودة والخدمة المطلوبة، فضلاً عن المخاطر المرتبطة بتعدد الوسطاء وتأثير ذلك على سرعة التسليم وتكلفة التوزيع. وتتعاظم هذه التحديات في ظل التحول نحو التجارة الإلكترونية والتوزيع متعدد القنوات الذي يفرض على الشركات الصناعية إعادة تصميم شبكات توزيعها وتطوير قدرات لوجستية جديدة تتناسب مع متطلبات العميل الرقمي (نويجي، 2023).

كما يرتبط التكامل مع الوسطاء والموزعين ارتباطاً وثيقاً بمفهوم إدارة القنوات التوزيعية، الذي يتضمن اختيار القنوات الملائمة وتصميم هيكل التوزيع وإدارة العلاقات مع أعضاء القناة وتقييم أدائهم بشكل دوري. وتتطلب هذه الإدارة توازناً دقيقاً بين تحقيق التغطية السوقية الواسعة والحفاظ على مستوى مقبول من الرقابة على جودة التوزيع والخدمة. ويمكن للمنظمة تحقيق هذا التوازن من خلال تبني نماذج شراكة متدرجة مع الموزعين، تتراوح بين العقود التبادلية البسيطة مع الموزعين الثانويين والشراكات الاستراتيجية الوثيقة مع الموزعين الرئيسيين الذين يمثلون حصة كبيرة من حجم التوزيع.

البُعد الثالث: التكامل مع العملاء

يُشكل التكامل مع العملاء البُعد الثالث والأخير من أبعاد إدارة سلاسل الإمداد في هذه الدراسة، ويُعد من أكثر الأبعاد حساسية وتأثيراً في تحديد فاعلية سلسلة الإمداد وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي تنخرط فيها المنظمة مع عملائها الرئيسيين في عمليات التخطيط والتنبؤ والتنفيذ والتقييم المتعلقة بسلسلة الإمداد، بما يضمن تصميم السلسلة وتشغيلها بما يتوافق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتجددة.

وينطلق هذا البُعد من فلسفة إدارية ترى في العميل نقطة البداية والنهاية لسلسلة الإمداد، فبدلاً من التصميم التقليدي الذي يبدأ من المورد وينتهي بالعمل، يتبنى منظور التكامل مع العملاء تصميمًا عكسيًا يبدأ من فهم احتياجات العميل وتوقعاته ثم يعمل على تشكيل سلسلة الإمداد بما يلي هذه الاحتياجات بأقل تكلفة وأعلى جودة وأسرع وقت. وقد أكد توفيق (2021) على أن تحليل علاقات العملاء يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين أداء سلسلة الإمداد، حيث أن الفهم العميق لسلوك العملاء وأنماط شرائهم وتفضيلاتهم يُمكن المنظمة من تصميم سلسلة إمداد موجهة بالطلب تتسم بالكفاءة والفعالية.

ويتضمن التكامل مع العملاء عدة ممارسات جوهرية، أبرزها: التشارك في معلومات الطلب من خلال إتاحة بيانات المبيعات والمخزون لأطراف السلسلة، والتخطيط التعاوني للطلب الذي يجمع بين خبرة المنظمة في التصنيع ومعرفة العميل بالسوق، وتخصيص المنتجات والخدمات بما يتناسب مع الاحتياجات المتباينة لشرائح العملاء المختلفة، فضلاً عن إدارة خدمات ما بعد البيع بكفاءة تعزز رضا العميل وولاءه. وقد أشار Silitonga et al. (2023) إلى أن ممارسات إدارة سلاسل الإمداد التي تتضمن تكاملاً وثيقاً مع العملاء تُفضي إلى تحسينات ملموسة في الأداء التنظيمي، لأنها تُمكن المنظمة من مواءمة عملياتها الداخلية مع متطلبات السوق بصورة أكثر دقة.

ويكتسب التكامل مع العملاء أهمية خاصة في البيئة الصناعية السعودية التي تشهد تنافسية متصاعدة وتحولاً في أنماط الاستهلاك، حيث أصبح العميل أكثر وعياً ومعرفة بالبدائل المتاحة وأقل تسامحاً مع أي قصور في مستوى الخدمة أو جودة المنتج. وتفرض هذه البيئة على الشركات الصناعية

بمدينة الرياض ضرورة تبني منهجيات متقدمة للتكامل مع عملائها تتجاوز الأساليب التقليدية وتوظف التقنيات الرقمية في بناء قنوات تواصل مباشرة ومستمرة مع العملاء.

كما يرتبط التكامل مع العملاء ارتباطاً عضوياً بمفهوم إدارة علاقات العملاء الذي يُعنى ببناء علاقات مربحة ومستدامة مع العملاء من خلال فهم احتياجاتهم وتقديم قيمة متفوقة لهم. غير أن التكامل في سياق سلسلة الإمداد يتجاوز البُعد التسويقي ليشمل تضمين صوت العميل في جميع حلقات السلسلة، بدءاً من تصميم المنتج وتحديد مواصفاته، مروراً بتخطيط الإنتاج وجدولته، وانتهاءً بالتوزيع والتسليم وخدمات ما بعد البيع. وهذا التكامل الشامل هو الذي يُمكن المنظمة من تحويل سلسلة إمدادها من مجرد آلية تشغيلية إلى مصدر للميزة التنافسية.

وبذلك تتكامل الأبعاد الثلاثة لتشكل منظومة تكاملية شاملة تغطي العلاقات الثلاث الأساسية في سلسلة الإمداد: العلاقة الخلفية مع الموردين، والعلاقة الوسيطة مع الموزعين، والعلاقة الأمامية مع العملاء. وتتوقف فاعلية إدارة سلاسل الإمداد على مدى التناسق والتوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة، إذ أن التميز في بُعد واحد مع إهمال الأبعاد الأخرى لا يُفضي بالضرورة إلى تحسين الأداء الكلي للسلسلة.

7.1.2 المداخل الاستراتيجية لإدارة سلاسل الإمداد

تتعدد المداخل والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في تصميم وإدارة سلاسل إمدادها، ويتوقف اختيار المدخل المناسب على عدة عوامل تشمل طبيعة المنتج وخصائص الطلب ومستوى المنافسة في الصناعة والقدرات التكنولوجية والتنظيمية المتاحة. ويمكن التمييز بين عدة مداخل استراتيجية رئيسة يتبناها الباحثون والممارسون في مجال إدارة سلاسل الإمداد.

يتمثل المدخل الأول في استراتيجية سلاسل الإمداد الرشيقة (Lean Supply Chain) التي تركز على تقليل الهدر والفاقد في جميع حلقات السلسلة وتبسيط العمليات وتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد. وتستند هذه الاستراتيجية إلى مبادئ الإنتاج الرشيق التي طورتها شركة تويوتا اليابانية، وتتضمن ممارسات مثل التوريد في الوقت المحدد والتحسين المستمر وتقليل أحجام الدفعات وتبسيط

تدفقات العمل. وقد تناول علاء (2019) أثر تبني سلسلة الإمداد الرشيقة على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية، مبرزاً مقارنة تحليلية تربط بين ممارسات الرقابة في سلسلة الإمداد ومؤشرات الأداء التشغيلي المختلفة.

ويتمثل المدخل الثاني في استراتيجية سلاسل الإمداد المرنة (Agile Supply Chain) التي تُعطي الأولوية للقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب وظروف السوق، حتى لو كان ذلك على حساب بعض الكفاءة التشغيلية. وتتسم هذه الاستراتيجية بقصر فترات التسليم والقدرة على التعامل مع تقلبات الطلب وتنوع المنتجات والقدرة على إعادة تشكيل شبكة التوزيع بسرعة. وقد أكد شاهين (2014) على أهمية مرونة سلاسل الإمداد في تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئية، مشيراً إلى أن هذه المرونة تمثل قدرة استراتيجية حيوية في الصناعات التي تتسم بعدم استقرار الطلب وسرعة تبدل تفضيلات العملاء.

أما المدخل الثالث فيتمثل في استراتيجية سلاسل الإمداد المختلطة (Hybrid/Leagile Supply Chain) التي تسعى إلى الجمع بين مزايا الرشاقة والمرونة من خلال تبني استراتيجية مزدوجة تطبق مبادئ الرشاقة في الحلقات الأولى من السلسلة حيث يكون الطلب أكثر استقراراً وقابلية للتنبؤ، وتطبق مبادئ المرونة في الحلقات الأخيرة القريبة من العميل حيث يتزايد التنوع وعدم اليقين. ويتطلب هذا المدخل تحديد نقطة الفصل في السلسلة التي ينتقل عندها النمط من الإنتاج للمخزون إلى الإنتاج حسب الطلب، وهي نقطة تعرف بنقطة التأخير أو نقطة تأجيل التمايز.

ويتمثل المدخل الرابع في استراتيجية سلاسل الإمداد المستدامة التي تدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في تصميم وإدارة سلسلة الإمداد، بما يتجاوز الأبعاد الاقتصادية التقليدية. وقد تناول محاسب (2017) هذا المدخل من زاويتين متكاملتين، حيث حلل في إحدى دراساته أثر ممارسات الاستدامة البيئية لسلاسل الإمداد على القدرة التنافسية للمنظمة، وتناول في الدراسة الأخرى ممارسات الاستدامة الاجتماعية وأثرها في خلق ميزة تنافسية، مما يعكس الاهتمام المتنامي بدمج أبعاد الاستدامة في منظومة إدارة سلاسل الإمداد.

ويبرز أيضاً مدخل سلاسل الإمداد الرقمية الذي يوظف التقنيات الحديثة مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل والحوسبة السحابية في رقمنة عمليات سلسلة الإمداد وتعزيز شفافيته وتحسين قدراتها التحليلية والتنبؤية. وقد أكد Ye et al. (2022) على أن التحول الرقمي في إدارة سلاسل الإمداد أصبح ضرورة ملحة وليس مجرد خيار، ولا سيما في أعقاب الاضطرابات الكبرى التي كشفت عن محدودية سلاسل الإمداد التقليدية في التعامل مع الأزمات واسعة النطاق. كما أشار Zekhnini et al. (2021) إلى أن مفهوم إدارة سلاسل الإمداد 4.0 يمثل تحولاً نموذجياً في طريقة تصميم وتشغيل سلاسل الإمداد، حيث تتكامل التقنيات الرقمية المتقدمة لخلق سلاسل إمداد ذكية قادرة على التعلم والتكيف الذاتي.

ويلاحظ أن هذه المداخل الاستراتيجية لا تمثل بدائل متنافية بالضرورة، بل يمكن للمنظمة أن تتبنى مزيجاً من هذه المداخل وفقاً لخصوصية كل خط إنتاجي أو شريحة سوقية أو منطقة جغرافية. والأهم من ذلك أن اختيار المدخل الاستراتيجي المناسب يجب أن يتسق مع الأولويات التنافسية للمنظمة وطبيعة البيئة الصناعية التي تعمل فيها، وهو ما يربط هذا المحور بمحور الميزة التنافسية الذي سيتناوله المبحث الثاني من هذا الفصل.

8.1.2 تحديات إدارة سلاسل الإمداد في البيئة المعاصرة

تواجه إدارة سلاسل الإمداد في البيئة المعاصرة مجموعة من التحديات المعقدة والمتشابكة التي تفرض على المنظمات ضرورة تطوير قدراتها الإدارية والتكنولوجية والتنظيمية باستمرار. وتتنوع هذه التحديات بين تحديات هيكلية مرتبطة بتصميم السلسلة وبنيتها، وتحديات تشغيلية متعلقة بكفاءة العمليات اليومية، وتحديات استراتيجية ترتبط بقدرة السلسلة على التكيف مع التحولات الكبرى في بيئة الأعمال.

ولعل أبرز هذه التحديات ما أفرزته جائحة كوفيد-19 من اضطرابات حادة في سلاسل الإمداد العالمية، حيث تعطلت خطوط الإنتاج وتوقفت حركة النقل الدولي وشهدت الأسواق تقلبات غير مسبوقة في أنماط الطلب. وقد أوضح مومني وآخرون (2021) أن تأثير الجائحة على سلاسل الإمداد العالمية تجاوز

مجرد الاضطراب المؤقت ليكشف عن نقاط ضعف بنيوية في كثير من نماذج سلاسل الإمداد السائدة، ولا سيما تلك التي تعتمد بشكل مفرط على مصدر توريد واحد أو منطقة جغرافية محددة. كما أبرز Modgil et al. (2022) دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز مرونة سلاسل الإمداد ومواجهة تحديات الأزمات، مشيرين إلى أن المنظمات التي استثمرت في الرقمنة والتحليلات المتقدمة كانت أكثر قدرة على التعامل مع الاضطرابات الناجمة عن الجائحة.

ومن التحديات المزمنة التي تواجه سلاسل الإمداد تحدي إدارة المخاطر المتعددة المصادر، إذ أشار نويجي (2023) إلى أن المخاطر التي تهدد سلاسل الإمداد لم تعد محصورة في المخاطر التشغيلية التقليدية مثل تأخر التسليم أو عيوب الجودة، بل امتدت لتشمل مخاطر سيبرانية مرتبطة بأمن المعلومات والبيانات، ومخاطر سمعية قد تنجم عن ممارسات غير أخلاقية لأحد أطراف السلسلة، ومخاطر جيوسياسية ترتبط بالتوترات التجارية والنزاعات الدولية.

كما يمثل تحدي التعقيد المتزايد في سلاسل الإمداد إشكالية محورية، حيث أدى التوسع الجغرافي للعمليات وتنوع المنتجات وتعدد قنوات التوزيع إلى تصاعد مستوى التعقيد الذي يتعين على مديري سلاسل الإمداد التعامل معه. ويتطلب هذا التحدي تطوير قدرات تحليلية متقدمة وأنظمة معلومات متكاملة تتيح رؤية شاملة لجميع حلقات السلسلة وتمكن من اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. (Belhadi et al., 2024)

وفي سياق البيئة الصناعية السعودية، تبرز تحديات إضافية ترتبط بخصوصية السياق المحلي، من أهمها: تطوير كوادر بشرية مؤهلة في مجال إدارة سلاسل الإمداد، وتعزيز البنية التحتية اللوجستية، وتحقيق التوازن بين أهداف توطيد الصناعة وتعزيز المحتوى المحلي من جهة، والاستفادة من مزايا سلاسل الإمداد العالمية من جهة أخرى. وتفرض هذه التحديات على الشركات الصناعية بمدينة الرياض ضرورة تبني مقاربات إدارية متقدمة ومبتكرة في إدارة سلاسل إمدادها، بما يمكنها من مواجهة هذه التحديات وتحويلها إلى فرص لتعزيز موقفها التنافسي.

9.1.2 خلاصة المبحث الأول

استعرض هذا المبحث المتغير المستقل للدراسة المتمثل في إدارة سلاسل الإمداد من خلال تناول مفهومه وتعريفاته المتعددة التي قدمها الباحثون العرب والأجانب، حيث تبين أن هذا المفهوم يشمل منظومة تكاملية واسعة تتجاوز الأبعاد اللوجستية التقليدية لتشمل الأبعاد الاستراتيجية والمعلوماتية والعلائقية. كما تناول المبحث أهمية إدارة سلاسل الإمداد ودورها المحوري في تعزيز الأداء المؤسسي والموقف التنافسي، وأهدافها المتعددة التي تتراوح بين الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية. وقد تم استعراض النظريات المفسرة لإدارة سلاسل الإمداد وأبرز المداخل الاستراتيجية المتبعة في تصميمها وتشغيلها، فضلاً عن التحديات المعاصرة التي تواجهها في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة. وتم تفصيل أبعاد إدارة سلاسل الإمداد المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في التكامل الاستراتيجي مع الموردين والتكامل مع الوسطاء والموزعين والتكامل مع العملاء، مع بيان المضمون النظري لكل بُعد وارتباطاته بالأداء المؤسسي والميزة التنافسية. ويمهد هذا التأسيس النظري للانتقال إلى المبحث الثاني الذي يتناول المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة: التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1.2.2 تمهيد

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم الجوهرية التي تحتل مكانة مركزية في حقل الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأعمال بصورة عامة، إذ تمثل الغاية النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والحفاظ عليها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالديناميكية والتعقيد المتصاعد. وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بصورة ملحوظة منذ منتصف ثمانينيات القرن العشرين، حين قدم Michael Porter أعماله الرائدة التي أسست لفهم معمق لطبيعة التنافس بين المنظمات وآليات تحقيق التفوق في الأسواق. ومنذ ذلك الحين، توالى الإسهامات النظرية والتطبيقية التي أثرت هذا المجال وأضافت إليه أبعاداً ومداخل جديدة تعكس التحولات المستمرة في بيئة الأعمال العالمية.

ويأتي تناول الميزة التنافسية في هذا المبحث بوصفها المتغير التابع للدراسة الحالية، حيث يسعى الباحث إلى تأصيل هذا المفهوم نظرياً من خلال استعراض التعريفات المتعددة التي اقترحها الباحثون، وتحليل أهمية الميزة التنافسية ودورها في استدامة المنظمات، وبيان أهدافها ومقوماتها، تمهيداً لتفصيل أبعادها الخمسة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع. كما يتناول المبحث النظريات والمداخل الاستراتيجية المفسرة للميزة التنافسية، ومصادرها المتنوعة، والعوامل المؤثرة في استدامتها، وذلك بما يوفر قاعدة معرفية متينة تُسهم في تفسير العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية التي تمثل محور الاهتمام الأساسي لهذه الدراسة.

2.2.2 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 أُنجزت 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 عزف الجحدلي (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 قاعود (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. ويؤثر هذا التعريف المفهوم بإضافة البُعد الديناميكي الذي يربط الميزة التنافسية بالقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات، وهو بُعد بالغ الأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التحول وعدم الاستقرار.

ومن زاوية التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي، عزف 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. ويُميز 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.

وفي سياق التطبيق على القطاعات الخدمية والمصرفية، عرّف القضاة والجوازنة (2021) الميزة التنافسية بأنها المحصلة النهائية لقدرة المنظمة على توظيف تفكيرها الاستراتيجي في تحديد الفرص واستثمارها وتطوير قدرات مميزة تُترجم إلى قيمة متفوقة يلمسها العملاء ويدركونها. ويُبرز هذا التعريف الدور المحوري للتفكير الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية، مؤكداً على أن هذه الميزة ليست نتاجاً عشوائياً بل حصيلة تفكير منهجي وتخطيط واعٍ.

كما أشار Potjanajaruwit (2018) إلى أن الميزة التنافسية تتجسد في قدرة المنظمة على تحقيق أداء يتفوق على المعدل السائد في صناعتها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى بتكلفة مقبولة أو تقديم قيمة مماثلة بتكلفة أقل، أو تحقيق كليهما معاً. ويرتبط هذا التعريف بالمنظور البورتري الكلاسيكي الذي يركز على استراتيجيتي قيادة التكلفة والتمايز بوصفهما المسارين الأساسيين لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن المنظور القائم على سلاسل الإمداد وهو الأقرب لموضوع الدراسة الحالية، أوضح الشاذلي (2021) أن الميزة التنافسية في السياق الصناعي والزراعي تتحقق حين تتمكن المنظمة من إدارة سلسلة إمدادها بكفاءة تمنحها تفوقاً في أبعاد التكلفة والجودة والتسليم والمرونة مقارنة بمنافسيها. ويربط هذا التعريف ربطاً مباشراً بين إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية، مؤكداً على أن كفاءة السلسلة تمثل مصدراً أساسياً للتفوق التنافسي.

وبالنظر إلى مجمل التعريفات السابقة، يلاحظ الباحث تقاطعها في عدة عناصر محورية تشمل: التفوق النسبي على المنافسين، وخلق قيمة متميزة للعملاء، وصعوبة التقليد والمحاكاة، والاستناد إلى موارد وقدرات فريدة. غير أنها تتباين في تحديد مصادر هذه الميزة وآليات تحقيقها ومعايير قياسها. وبناءً على ذلك، يتبنى الباحث تعريفاً إجرائياً للميزة التنافسية في سياق هذه الدراسة يتمثل في كونها قدرة الشركات الصناعية بمدينة الرياض على تحقيق تفوق مستدام على منافسيها من خلال أدائها المتميز في أبعاد التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع، وهو التفوق الذي ينبع من كفاءة إدارة سلاسل إمدادها وفعاليتها تكاملها مع مورديها ووسطائها وعملائها.

3.2.2 أهمية الميزة التنافسية

تستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها المعيار الأساسي الذي يحدد نجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر، إذ أن المنظمة التي تعجز عن تحقيق ميزة تنافسية واضحة تجد نفسها عاجزة عن الاستحواذ على حصة سوقية مناسبة وتحقيق عوائد تضمن استدامة أعمالها وتطورها. وتتعاظم هذه الأهمية في ظل العولمة وانفتاح الأسواق وتزايد عدد المنافسين وتنوع البدائل المتاحة أمام العملاء، مما يجعل التمايز والتفوق ضرورة حتمية وليس مجرد خيار استراتيجي.

ويشير الغامدي والسبحان (2020) إلى أن أهمية الميزة التنافسية تتجلى في عدة أبعاد متكاملة: أولها ضمان البقاء والاستمرارية في السوق، إذ أن المنظمات التي لا تمتلك ميزة تنافسية واضحة تصبح عرضة للتهميش والخروج من السوق أمام المنافسين الأكثر تميزاً. وثانيها تحقيق النمو والتوسع من خلال استثمار الميزة التنافسية في اختراق أسواق جديدة وجذب شرائح عملاء إضافية. وثالثها تعزيز سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى العملاء والشركاء والمستثمرين، فالمنظمة المتميزة تجذب أفضل الكفاءات البشرية وأقوى الشركاء التجاريين وأكثر المستثمرين ثقة.

ويرى نجم وآخرون (2021) أن أهمية الميزة التنافسية تبرز بشكل خاص في قدرتها على تمكين المنظمة من مواجهة الضغوط التنافسية المتزايدة، حيث توفر الميزة التنافسية للمنظمة هامشاً من الحماية يمكّنها من الصمود أمام حروب الأسعار ومحاولات المنافسين لاستقطاب عملائها. كما أن هذه الميزة تمنح

المنظمة قدرة تفاوضية أعلى مع مورديها وشركائها، وتتيح لها فرض شروط أفضل في علاقاتها التجارية. وفي السياق الصناعي تحديداً، تتجلى أهمية الميزة التنافسية في قدرة المنشأة الصناعية على تحقيق وفورات الحجم وتحسين هوامش الربح واستثمار العوائد في البحث والتطوير وتحديث خطوط الإنتاج، مما يخلق دورة إيجابية ذاتية التعزيز تُعزز الميزة التنافسية وتُديمها.

ويضيف عطا وآخرون (2021) بُعداً مهماً يتعلق بالعلاقة بين الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية، مشيرين إلى أن المنظمة التي تنجح في تحقيق ميزة تنافسية تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف فرص جديدة، وهو التوازن الذي يُعرف بالبراعة التنظيمية ويُعد عاملاً حاسماً في استدامة المنظمة على المدى الطويل. فالميزة التنافسية لا تقتصر فوائدها على الحاضر، بل تمتد لتشكل قاعدة صلبة تنطلق منها المنظمة نحو الابتكار والتجديد والتحول الاستراتيجي.

كما تتضح أهمية الميزة التنافسية من منظور اقتصاد كلي، حيث أشار ربيع (2019) إلى أن تنافسية المنظمات تنعكس على تنافسية الاقتصاد الوطني ككل، فالدولة التي تمتلك قطاعاً صناعياً تنافسياً تتمتع بقدرة تصديرية أعلى واستقرار اقتصادي أكبر ومستويات تشغيل أفضل. وهذا البعد الكلي يعزز من أهمية السعي نحو الميزة التنافسية على مستوى المنظمة الفردية، لأن أثرها يتجاوز الحدود التنظيمية ليمتد إلى المجتمع والاقتصاد الوطني.

4.2.2 أهداف الميزة التنافسية

يسعى تحقيق الميزة التنافسية إلى جملة من الأهداف المترابطة التي تتدرج من الأبعاد التشغيلية المباشرة إلى الأبعاد الاستراتيجية بعيدة المدى، وتختلف أولويات هذه الأهداف تبعاً لطبيعة المنظمة وحجمها والصناعة التي تنتمي إليها والمرحلة التي تمر بها في دورة حياتها. وقد تعددت رؤى الباحثين حول هذه الأهداف وإن تقاطعت في كثير من المحاور الأساسية.

ويحدد الكشاك وآخرون (2022) عدة أهداف رئيسة للميزة التنافسية، في مقدمتها: تعظيم القيمة المدركة لدى العميل بما يفوق ما يقدمه المنافسون، وتحقيق حصة سوقية متنامية تعكس تفضيل العملاء

للمنظمة على منافسيها، وبناء ولاء عملاء مستدام يقلل من حساسية العملاء تجاه العروض التنافسية البديلة.

ومن منظور مالي واستراتيجي، يؤكد حسن وسباعي (2022) على أن من أبرز أهداف الميزة التنافسية تحقيق عوائد مالية تتجاوز تكلفة رأس المال المستثمر وتفوق متوسط العوائد في الصناعة، وتوفير موارد مالية كافية للاستثمار في الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، فضلاً عن تعزيز القيمة السوقية للمنظمة وجاذبيتها للمستثمرين.

ويضيف الحيصه والنصر (2021) أن من أهداف الميزة التنافسية أيضاً تعزيز القدرة الاستخباراتية التسويقية للمنظمة بما يمكنها من رصد التغيرات في البيئة التنافسية واستشراف التوجهات المستقبلية والتعامل الاستباقي مع التهديدات والفرص، وبناء حواجز دخول تحمي الموقف التنافسي للمنظمة من محاولات المنافسين الجدد لاختراق السوق.

كما يشير الخصاونة والجبالي (2023) إلى أن من الأهداف المحورية للميزة التنافسية تمكين المنظمة من قيادة التطور في صناعتها بدلاً من مجرد الاستجابة لتحركات المنافسين، وتحقيق مركز ريادي يمنحها القدرة على تشكيل قواعد اللعبة التنافسية والتأثير في معايير الصناعة وتوجهاتها.

ويرى محمود وآخرون (2023) أن الميزة التنافسية تهدف كذلك إلى تعزيز القدرة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها، إذ أن المنظمات المتميزة تنافسياً تمثل بيئة جاذبة للمواهب والخبرات، وهو ما يُعزز بدوره الميزة التنافسية ويُديمها في حلقة إيجابية مستمرة.

5.2.2 النظريات والمداخل المفسرة للميزة التنافسية

أسهمت عدة نظريات ومداخل فكرية في تشكيل الفهم المعاصر للميزة التنافسية، وقد تطورت هذه النظريات عبر الزمن لتعكس التحولات في بيئة الأعمال والتقدم في الفكر الاستراتيجي. ويمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين في تفسير الميزة التنافسية: المدرسة الخارجية التي تركز على البيئة الصناعية وهيكـل السوق، والمدرسة الداخلية التي تركز على موارد المنظمة وقدراتها.

تمثل نظرية القوى التنافسية الخمس التي طرحها Michael Porter الإطار الأبرز ضمن المدرسة الخارجية، وتنطلق من افتراض أن ربحية الصناعة وجاذبيتها تتحدد بفعل خمس قوى تنافسية هي: شدة المنافسة بين المنظمات القائمة، وتهديد دخول منافسين جدد، وتهديد المنتجات البديلة، والقوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمشتريين. وبناءً على تحليل هذه القوى، حدد Porter ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية: قيادة التكلفة التي تقوم على تقديم المنتجات بأقل تكلفة في الصناعة، والتميز الذي يقوم على تقديم منتجات فريدة يقدّرها العملاء ويستعدون لدفع علاوة سعرية مقابلها، والتركيز الذي يقوم على استهداف شريحة سوقية محددة وخدمتها بتفوق. وقد استند (Alghamdi 2016) إلى هذا الإطار في تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والميزة التنافسية، مؤكداً على أن فهم ديناميكيات السوق يمثل متطلباً أساسياً لتحديد الاستراتيجية التنافسية الملائمة.

أما المدرسة الداخلية فتتمثل أبرز إسهاماتها في نظرية الرؤية المبنية على الموارد التي ترى أن مصادر الميزة التنافسية تكمن في الموارد والقدرات الداخلية للمنظمة وليس في الظروف البيئية الخارجية فحسب. وتتميز هذه النظرية بين الموارد الملموسة كالأصول المادية والمالية، والموارد غير الملموسة كالمعرفة والسمعة والعلاقات والثقافة التنظيمية، وتؤكد على أن الموارد غير الملموسة تمثل المصدر الأكثر استدامة للميزة التنافسية بسبب صعوبة تقليدها ونقلها. وقد وظّف الحجاج والعمرى (2020) هذه النظرية في تحليل دور رأس المال الفكري في بناء الميزة التنافسية، مبرزين أن الموارد المعرفية والبشرية تمثل أصولاً استراتيجية بالغة الأهمية في القطاع المصرفي. كما أكد عايض والشرابي (2022) على أن رأس المال البشري يمثل مورداً فريداً يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لأن المعرفة والمهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين يصعب نسخها أو استنساخها من قبل المنافسين.

وتقدم نظرية القدرات الديناميكية امتداداً مهماً لنظرية الموارد، حيث تتجاوز مفهوم الموارد الثابتة لتركز على قدرة المنظمة على تطوير وتجديد مواردها وكفاءاتها استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة. وتفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية في البيئة الديناميكية لا تنبع من الموارد الحالية بقدر ما تنبع من القدرة على إعادة تشكيل هذه الموارد وتوليفها بطرق مبتكرة تتناسب مع المعطيات الجديدة. وقد أشارت الأفغاني

وأبو قاعود (2021) إلى أن المرونة الاستراتيجية تمثل تجسيداً عملياً للقدرات الديناميكية، حيث تُمكن المنظمة من إعادة توجيه مواردها واستراتيجياتها بسرعة ومرونة استجابة للفرص والتحديات المتجددة.

ومن المداخل الحديثة في تفسير الميزة التنافسية، يبرز مدخل سلسلة القيمة الذي طوره Porter أيضاً، والذي يقوم على تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة وتحديد تلك التي تُسهم في خلق القيمة للعملاء والتي يمكن تحسينها لتعزيز الموقف التنافسي. ويميز هذا المدخل بين الأنشطة الأساسية التي تشمل اللوجستيات الداخلية والعمليات واللوجستيات الخارجية والتسويق والمبيعات والخدمات، والأنشطة المساندة التي تشمل البنية التحتية والموارد البشرية والتطوير التكنولوجي والمشتريات. وقد امتد هذا المفهوم ليشمل سلسلة القيمة الممتدة التي تتجاوز حدود المنظمة الواحدة لتشمل سلاسل القيمة لمورديها وعملائها وشركائها، وهو ما يربط بشكل مباشر بين مفهوم سلسلة القيمة وإدارة سلاسل الإمداد.

كما يُسهم مدخل المحيط الأزرق في تقديم منظور بديل لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يقترح الابتعاد عن المنافسة المباشرة في الأسواق القائمة واستحداث مساحات سوقية جديدة لا منافسة فيها. ويقوم هذا المدخل على فكرة الابتكار في القيمة من خلال الجمع بين التمايز وخفض التكلفة في آن واحد، متجاوزاً بذلك ثنائية Porter التقليدية التي تفترض ضرورة الاختيار بين أحد الاستراتيجيتين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 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 بُعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع. وقد استُخدمت 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.

2.3 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، وقُدِّر إجمالي العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة بنحو (620) فرداً.

3.3 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، وبناءً 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

ويُعد 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.

4.3 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 بُعد.
- **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

5.3 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)

عُرضت 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 للبُعد الذي تقيسه ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة. وبناءً 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 محورها.

2. معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للأداة

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد 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.

6.3 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 الوسطاء	التكامل مع العملاء	إدارة سلاسل الإمداد	الميزة التنافسية
التكامل الاستراتيجي مع المورد	1.000				
التكامل مع الوسطاء 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، يُلاحظ أن جميع أبعاد إدارة سلاسل الإمداد ترتبط ارتباطاً طردياً موجباً ودالاً إحصائياً بالميزة التنافسية، حيث سجّل بُعد التكامل مع العملاء أعلى معامل ارتباط بالميزة التنافسية بقيمة (0.698)، يليه بُعد التكامل الاستراتيجي مع المورد بقيمة (0.673)، ثم بُعد التكامل مع

الوسطاء 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، يُلاحظ 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 المُطلق (أي أنها أقل من 0.80 بين المتغيرات المستقلة)، مما يسمح باستخدامها معاً في نماذج الانحدار المتعدد دون مشكلات إحصائية.

7.3 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 طُبق 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 الوسطاء 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.

8.3 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 بُعد 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 بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 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 ملائمتها 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 تنامي 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 ومستنيرة 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%) ويُلاحظ 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

33.8	89	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24.3	64	15 سنة فأكثر
100.0	263	المجموع

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

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

يوضح الجدول (13) تنوعاً ملحوظاً في القطاعات الصناعية الممثلة في العينة، حيث تتوزع النسب بصورة متقاربة بين القطاعات الخمسة. ويُسهّم 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 بُعد 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. البُعد الأول: التكامل الاستراتيجي مع الموردين

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد 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	تبادل الشركة المعلومات المتعلقة بخطط الإنتاج والطلب المتوقع مع مورديها بشكل منتظم	3.62	0.931	مرتفع	4
3	تُشرك الشركة مورديها الاستراتيجيين في مراحل مبكرة من تطوير المنتجات الجديدة	3.71	0.902	مرتفع	3

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4	تعتمد الشركة معايير شاملة لاختيار وتقييم الموردين تتجاوز معيار السعر لتشمل الجودة والموثوقية والابتكار	3.94	0.845	مرتفع
		المتوسط العام للبُعد	3.79	0.723	مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط العام لبُعد 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 البُعد 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 يُعد ركيزة أساسية للتكامل الاستراتيجي الفعال.

2. البُعد الثاني: التكامل مع الوسطاء والموزعين

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكامل مع الوسطاء

والموزعين

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	5	تنسق الشركة مع موزعيها جداول التسليم ومسارات التوزيع بشكل مشترك	3.68	0.917	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	تشارك الشركة موزعها 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	تُقيّم الشركة أداء موزعها بشكل دوري وفق مؤشرات واضحة ومتفق عليها	3.81	0.862	مرتفع	1
	المتوسط العام للبُعد	3.69	0.748	مرتفع	

يبين الجدول (15) أن المتوسط العام لبُعد 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 يُعزى ذلك إلى تحفظ بعض الشركات في مشاركة بياناتها التفصيلية مع أطراف خارجية لأسباب تتعلق بسرية المعلومات التجارية. ويُلاحظ أن هذا البُعد سجل متوسطاً عاماً أقل نسبياً من بُعد التكامل مع الموردين، مما قد يشير إلى أن العلاقة مع الوسطاء والموزعين لا تحظى بالقدر ذاته من الاهتمام الاستراتيجي.

3. البُعد الثالث: التكامل مع العملاء

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9	تجمع الشركة بيانات العملاء وتحللها بشكل منتظم لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم	3.91	0.836	مرتفع	2
10	تُشرك الشركة عملاءها الرئيسيين في عمليات التخطيط والتنسيق بالطلب	3.58	0.947	مرتفع	4
11	تمتلك الشركة قنوات تواصل فعّالة ومستمرة مع عملائها لتلقي ملاحظاتهم ومقترحاتهم	3.96	0.821	مرتفع	1
12	تُكيّف الشركة عمليات سلسلة الإمداد بناءً على التغذية الراجعة من العملاء	3.74	0.893	مرتفع	3
	المتوسط العام للبُعد	3.80	0.711	مرتفع	

يوضح الجدول (16) أن المتوسط العام لبُعد 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 فعّالة 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 والتنسيق بالطلب فقد سجّلت 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	البُعد	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 بُعد 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 بُعد التكامل مع العملاء بتزايد التوجه نحو الإدارة الموجهة بالعمل في بيئة الأعمال السعودية، في حين قد يرتبط تراجع بُعد 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 محاور الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	تسعى الشركة إلى تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين	3.92	0.841	مرتفع	3
14	تعمل الشركة على خفض تكاليف الإنتاج والتشغيل بشكل مستمر دون المساس بالجودة	3.87	0.867	مرتفع	5
15	تلتزم الشركة بمعايير جودة عالية في جميع مراحل الإنتاج والتوزيع	4.08	0.798	مرتفع	1
16	تطبق الشركة أنظمة رقابة جودة صارمة تضمن مطابقة المنتجات للمواصفات المعتمدة	4.02	0.812	مرتفع	2
17	تمتلك الشركة القدرة على تعديل حجم الإنتاج استجابة لتغيرات الطلب في السوق	3.74	0.915	مرتفع	8
18	تتمتع الشركة بالقدرة على تنويع منتجاتها وتقديم تشكيلات متعددة تلبي احتياجات مختلف شرائح العملاء	3.69	0.928	مرتفع	9
19	تلتزم الشركة بتسليم منتجاتها في المواعيد المتفق عليها مع العملاء	3.88	0.856	مرتفع	4

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
20	تسعى الشركة إلى تقليص فترات التسليم بشكل مستمر لتلبية متطلبات العملاء بأسرع وقت ممكن	3.81	0.883	مرتفع	6
21	تستثمر الشركة في البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة ومبتكرة	3.64	0.952	مرتفع	11
22	تتبنى الشركة أساليب إنتاج وعمليات مبتكرة تميزها عن منافسيها	3.58	0.968	مرتفع	12
23	تحرص الشركة على تطوير حلول إبداعية في عمليات التوزيع وخدمة العملاء	3.67	0.941	مرتفع	10
24	تعتمد الشركة على التحسين المستمر في جميع عملياتها لتعزيز موقفها التنافسي	3.78	0.894	مرتفع	7
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، يُلاحظ 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 بُعد الجودة يحظى بالاهتمام الأكبر لدى الشركات الصناعية ويمثل المصدر الأبرز لميزتها التنافسية.

كما يُلاحظ أن الفقرات المتعلقة ببُعد التكلفة والتسليم سجّلت 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 ببُعد الإبداع في المراتب الأخيرة، حيث سجّلت 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 بُعد الإبداع يمثل المجال الأكثر حاجة للتطوير والاستثمار في الشركات الصناعية بمدينة الرياض.

3.4 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 $\text{Sig. } F = 0.000$		

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 يُعزى 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 بُعد "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 تُبنى عليه القيمة التنافسية للمنظمة.

كما أظهرت النتائج أن التكامل الاستراتيجي مع الموردين يُساهم 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 سجّل بُعد 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.

وبناءً على ذلك، تُقبل 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 يُمكن 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.

وبناءً على ذلك، تُقبل 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 ²	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 T (13.484) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التكامل مع الوسطاء والموزعين تُفضي 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. وبناءً على ذلك، تُقبل 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 المتابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	المتغير المستقل	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	r	R ²	df		B				

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

تُظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (22) أن بُعد 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 ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يؤكد معنوية النموذج بدرجة عالية. وعلى مستوى معامل الانحدار، بلغ ($B = 0.684$) بقيمة T (15.738) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، 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 تنجح في بناء علاقات تكاملية عميقة مع عملائها وفهم احتياجاتهم والاستجابة لها بفعالية تتمكن من تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية مقارنة بمنافسيها. وبناءً على ذلك، تُقبل 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.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 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 بُعد 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). ويُعزى تصدر بُعد 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 والبدايل. أما تراجع بُعد التكامل مع الوسطاء والموزعين نسبياً فقد يرتبط بالتعقيد الذي يكتنف إدارة شبكات التوزيع متعددة الحلقات والتحفظ في مشاركة البيانات التجارية الحساسة مع أطراف خارجية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه توفيق (2021) من أن العلاقة مع العملاء تمثل محوراً محركاً 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 بُعد 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 ببُعد الإبداع في المراتب الأخيرة. ويُفسر تصدر بُعد الجودة بأن الشركات الصناعية السعودية تخضع لمتطلبات تنظيمية صارمة فيما يخص مواصفات المنتجات ومعايير الجودة، فضلاً عن أن العملاء في السوق السعودي يُبدون حساسية عالية تجاه جودة المنتجات الصناعية. أما تراجع بُعد الإبداع فقد يُعزى 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 بُعد الجودة في أبعاد الميزة التنافسية للشركات الصناعية الغذائية، كما تتوافق مع ما أشار إليه مومني وتريش (2020) من أن الجودة تمثل البُعد الأبرز في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

النتيجة الخامسة (الفرضية الرئيسة): 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 تُفسر ما نسبته (67.9%) من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تؤكد الدور الجوهرى لإدارة سلاسل الإمداد في تشكيل الموقف التنافسي للشركات الصناعية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الرؤية المبنية على الموارد التي ترى أن التكامل الفعّال مع أطراف سلسلة الإمداد يمثل مورداً استراتيجياً فريداً يصعب تقليده ويُسهم 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 تنافسياتها. 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 وتربش (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 ($B = 0.649$) ويُفسّر هذا الأثر القوي بأن العلاقة الاستراتيجية مع الموردين تُمكن الشركات الصناعية من الحصول على مدخلات إنتاج عالية الجودة وبتكاليف مناسبة وبجداول توريد منتظمة، فضلاً عن إتاحة الفرصة لتطوير منتجات جديدة من خلال التلاقح المعرفي بين المنظمة ومورديها. كما أن إشراك الموردين في المراحل المبكرة من التخطيط يُقلل من مخاطر نقص المواد الخام ويُحسن 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 (Afriz et al. (2021 من أن الابتكار في سلاسل الإمداد المدعوم بالتكامل مع الموردين يُسهم 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 البُعد 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 يُحد من فاعلية التكامل. ومع ذلك، فإن الأثر الدال لهذا البُعد يؤكد أن تحسين التنسيق مع قنوات التوزيع يُسهم 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 بُعد التكامل مع العملاء هو الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية بين أبعاد إدارة سلاسل الإمداد الثلاثة، بمعامل تحديد ($R^2 = 0.487$) ومعامل انحدار ($B = 0.684$) ويُعزى هذا الأثر المتقدم إلى أن التكامل مع العملاء يُمكن الشركة من تصميم سلسلة إمداد موجهة بالطلب تستجيب لاحتياجات العملاء بدقة وسرعة، مما يُترجم مباشرة إلى تحسينات في أبعاد الميزة التنافسية كافة، فالفهم العميق لتفضيلات العملاء يُسهم 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 يُتيح تغذية راجعة مستمرة تُمكن الشركة من تحسين المستمر والاستجابة الاستباقية للتغيرات في السوق. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه محمد وآخرون (2021) من أن التكامل مع العملاء يُسهم في تحسين الأداء التشغيلي لسلسلة الإمداد، ومع نتائج Shukor et al. (2021) الذين أكدوا أن تكامل سلسلة الإمداد بما يشمل التكامل مع العملاء يُعزز 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 تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية.

2.5 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 يُعمّق التكامل الاستراتيجي ويُحسّن 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 وجداول تسليمها، بما يُعزز 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 بُعد 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 يُعزز التكامل مع جميع أطراف السلسلة ويُسرّع من الاستجابة لتغيرات السوق.
- تطوير برامج تدريب وتأهيل متخصصة للكوادر البشرية العاملة في إدارة سلاسل الإمداد، تُركز على المهارات الاستراتيجية والتحليلية والتفاوضية اللازمة لبناء شراكات فعّالة 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 يُعزز 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 ويُسهم في تعزيز السمعة المؤسسية وبناء ميزة تنافسية ذات أبعاد شاملة.
- العمل على تقليص فترات التسليم بصورة مستمرة من خلال تحسين التنسيق اللوجستي مع الموزعين وتوظيف التقنيات الحديثة في إدارة المخزون وتتبع الشحنات، نظراً لأهمية بُعد التسليم في تعزيز الميزة التنافسية.
- تعزيز التعاون بين الشركات الصناعية بمدينة الرياض من خلال تشكيل تحالفات استراتيجية وشبكات تعاونية في مجال سلاسل الإمداد، بما يُتيح تشارك الموارد والخبرات وتحقيق وفورات الحجم في عمليات الشراء والنقل والتوزيع

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.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية

- آدم، يوسف آدم 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، (28) 2، 119-152.
- الأفغاني، هنا محمود علي، و أبو قاعود، غازي رسعي 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.
- الجحدلي، ماهر جابر عبدالرحيم. (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورابع. مجلة كلية التربية، مج20، ع2، 191 - 219.
- جرادات، محمد قاسم محمد، و كراسنة، عبدالفتاح عبدالرحمن. (2022). أثر دمج ممارسات إدارة سلاسل التوريد والجودة الشاملة على الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- جمعة، محمد مصليحي، الخولي، سيد محمود السيد إسماعيل، و يحيى، إنجي أحمد. (2022). تأثير توافق استراتيجيات الأعمال ونظم معلومات سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي لصناعة البتروكيماويات المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 1561 - 1597.
- 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 أسيوط، أسيوط.
- حسنين، محمود يحيى سعد، سليمان، عمرو محمود، و محمد، نبيل صلاح. (2023). فاعلية التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العامة المصرية: دراسة حالة البنك الأهلي المصري (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، القاهرة.
- 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.

- الحيصه، خالد أرشيد صالح، و النصر، أحمد صالح. (2021). أثر الاستخبارات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية لدى منظمات تسويق زيت الزيتون الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الخصاونة، زهاء الدين راجح هولو، 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>
- 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، مج 31، ع 2، 529 - 552. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484441>
- الشاذلي، عبد الحميد عزت محمود. (2021). أثر إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للشركات التعاونية الزراعية. المجلة المصرية للإقتصاد الزراعي، مج 31، ع 2، 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.
- عايض، عبداللطيف والشرابي، نجيب (2022). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، مجلة الأنثروبولوجيا للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(61)، 159-190.
- 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.
- عبدالنبي، عمرو محمد محمد. (2023). أثر جداريات سلاسل الإمداد في أداء المنظمات الصناعية: تحليل الدور الوسيط لسرعة استجابة سلاسل الإمداد: دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الكيماوية المصرية. مجلة التجارة والتمويل، ع2، 190 - 239.
- عطا، ألفت 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 زيادة 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 ال البيت
- العلي ، عبد الستار محمد ؛ والكنعاني ، خليل ابراهيم (2019) إدارة سلاسل الامداد عمان الاردن، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ط 3.
- علي، عمر فؤاد جابر، و حسن، أحمد عبدالوهاب. (2024). أثر فاعلية تكامل سلسلة الإمداد على تسليم المشروعات في الوقت المحدد بالتطبيق على مشروع حياة كريمة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بني سويف، بني سويف.
- 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 الاسراء الخاصة، عمان.
- 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 صبيح، 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).
- الغامدي، عبدالرحيم علي جعفر، و السمحان، فاطمة عبدالله راشد. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة: دراس تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج34، ع2، 273 - 302.

- قازي أول، محمد شكري، زرادنة، محمد، و بن جبارة، سعاد. (2022). أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية: دراسة حالة مؤسسة خنتر بسيدي بلعباس. مجلة مجاميع المعرفة، مج8، ع1 ، 222 - 238. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286791>
- قحמוש، إيمان ونصر، إيمان وزعيط، عادل (2021). دور مواقع التواصل الاجتماعي في تعزيز الميزة التنافسية لدى الوكالات السياحية: موقع فيسبوك نموذجاً، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 5(1)، 211-229.
- القضاة، علاء قاسم مصطفى، و الجوازنة، بهجت عيد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: بنك الاسكان للتجارة والتمويل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- قندوز، عائشة. (2022). إدارة سلاسل الامداد الدولية في ظل أزمة كوفيد-19. مجلة ريجان للنشر العلمي، ع19 ، 115 - 139.
- قندوز، عائشة. (2022). إدارة سلاسل الامداد الدولية في ظل أزمة كوفيد-19. مجلة ريجان للنشر العلمي، ع19 ، 115 - 139.
- الكشاك، سارة عبدالحليم، محمد، حميدة عبدالسميع، و الرميدي، بسام سمير عبدالحמיד. (2022). أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج6، ع2 ، 45 - 70.
- محاسب، أيمن محمد أمين. (2017). أثر تطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية لسلاسل الإمداد على خلق ميزة تنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1 ، 4 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1027586>
- محاسب، أيمن محمد أمين. (2017). أثر تطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية لسلاسل الإمداد على خلق ميزة تنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1 ، 4 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1027586>

- محاسب، أيمن محمد أمين. (2017). أثر تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية لسلاسل الإمداد على تحسين القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع 1 ، 271 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1027344>
- محمد، أحمد محسن، محمد، مصطفى شلابي، و عيبة، حنان محمد محمود أحمد. (2022). دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 13، ع 2 ، 567 - 583.
- محمد، مصطفى وعيبة، حنان (2022). دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2(13)، 567-583.
- محمد، هبة محمد جاد، حمودة، منى أحمد محمد، عيسى، محمد محمد محمد، و عطية، طاهر مرسى. (2021). قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع 3 ، 837 - 865.
- محمد، هبة محمد جاد، حمودة، منى أحمد محمد، عيسى، محمد محمد محمد، و عطية، طاهر مرسى. (2021). قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع 3 ، 837 - 865.
- محمد، هبة محمد جاد (2021) ، قياس تأثير تكامل سلاسل الامداد على الاداء التشغيلي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية ، اطروحة دكتوراة وكلية التجارة ، جامعه بورسعيد.
- محمد، ياسر أحمد مدني. (2019). تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل الامداد وتحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية العاملة باقليم جنوب الصعيد. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج 33، ع 3 ، 223 - 293.

- محمود، أحمد السعيد عوض، جمعه، نجلاء حسن، و السادات، نهال محمد. (2023). دور التسويق الحسي في زيادة الميزة التنافسية: دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، السويس.
- مصطفى، صبحى مصطفى محمد، الغرباوي، علاء الدين حسن، و البرقي، سحر صبحي. (2023). أثر استخدام التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدمي لوجستيات الطرف الرابع "PL4" وتكامل سلسلة الإمداد: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج60، ع4 ، 69 - 128. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409264>
- مومني، عبدالقادر، بن شواط، سمية، تربش، محمد، و بوريش، أحمد. (2021). تأثير فيروس كورونا على سلاسل الإمداد العالمية: أزمة - حلول - آفاق. مجلة دراسات اقتصادية، مج15، ع2 ، 375 - 387.
- مومني، عبدالقادر، و تربش، محمد. (2020). تأثير إدارة سلسلة المداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة "SOITEX" وحدة تلمسان. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج23، ع2 ، 619 - 639. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173003>
- نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، غنيم، أحمد كمال حافظ، و عشري، تامر إبراهيم السيد. (2021). العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات: دراسة تطبيقية على فرق العمل بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س8، ع1 ، 289 - 340.
- نويجي، عبدالعزيز دسوقي كمال عبدالعزيز. (2023). أثر ممارسات سلسلة الإمداد الإلكترونية على تعزيز القدرات التسويقية بالتطبيق على سلاسل الهايبر ماركت في القاهرة. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع4 ، 1 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417723>

- نويجي، عبدالعزيز دسوقي كمال عبدالعزيز. (2023). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وأثرها على سمعة العلامة التجارية: بالتطبيق على قطاع التجارة الإلكترونية في القاهرة. مجلة البحوث الإدارية، مج 41، ع 3، 1 - 37.
- اليحيائي، هلال بن سعيد بن حمد، و الثوابية، فواز علي. (2023). أثر التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، مسقط.

2. المراجع الأجنبية

- Afraz, M. F., Bhatti, S. H., Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120370.
- Ahanbakhsh Javid, N., & Amini, M. (2023). Evaluating the effect of supply chain management practice on implementation of halal agroindustry and competitive advantage for small and medium enterprises. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, 15(2023), 8997-9008
- Ahmed, M., Eid, N., Wadih, M. & Ahmed, A. (2017). The Relationship between Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage: Applied to Egypt Oil and Soap Company in Mansoura City. *Egyptian Journal of Business Studies*, 41 (3), 199-232.
- Alghamdi, A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact) . *Universal Journal of Management*, 4(4), 141-160.

- 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.
- Al-Qatamin, A. & Esam, A. (2018). Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan, *International Journal of Business and Management*, 13 (5).
- Belhadi, A., Mani, V., Kamble, S. S., Khan, S. A. R., & Verma, S. (2024). Artificial intelligence-driven innovation for enhancing supply chain resilience and performance under the effect of supply chain dynamism: an empirical investigation. *Annals of operations research*, 333(2), 627-652.
- 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., & Tsoulfas, 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.
- Ye, F., Liu, K., Li, L., Lai, K. H., Zhan, Y., & Kumar, A. (2022). Digital supply chain management in the COVID-19 crisis: An asset orchestration perspective. *International Journal of Production Economics*, 245, 108396.
- Zekhnini, K., Cherrafi, A., Bouhaddou, I., Benghabrit, Y., & Garza-Reyes, J. A. (2021). Supply chain management 4.0: a literature review and research framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(2), 465-501

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر سلسله الإمداد على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بمدينة الرياض .

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة
☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات
☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى
☐ رئيس قسم ☐ مشرف

6- القطاع الصناعي ☐ صناعات غذائية ☐ صناعات كيميائية وبتروكيميائية
☐ صناعات معدنية وهندسية ☐ صناعات البناء ومواد التشييد
☐ صناعات أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الميزة التنافسية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
البعد الأول: التكامل الاستراتيجي مع الموردين					
					تحرص الشركة على بناء شراكات استراتيجية طويلة الأجل مع الموردين الرئيسيين
					تبادل الشركة المعلومات المتعلقة بخطط الإنتاج والطلب المتوقع مع مورديها بشكل منتظم
					تُشرك الشركة مورديها الاستراتيجيين في مراحل مبكرة من تطوير المنتجات الجديدة
					تعتمد الشركة معايير شاملة لاختيار وتقييم الموردين تتجاوز معيار السعر لتشمل الجودة والموثوقية والابتكار
البعد الثاني: التكامل مع الوسطاء والموزعين					
					تنسق الشركة مع موزعيها جداول التسليم ومسارات التوزيع بشكل مشترك
					تشارك الشركة موزعيها بيانات المبيعات ومستويات المخزون لتحسين تخطيط التوزيع

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
محايد					معارض بشدة
					تعتمد الشركة على نظم معلومات متصلة مع وسطائها لضمان تدفق البيانات في الوقت الحقيقي
					تُقيّم الشركة أداء موزعيها بشكل دوري وفق مؤشرات واضحة ومتفق عليها
البعد الثالث: التكامل مع العملاء					
					تجمع الشركة بيانات العملاء وتحللها بشكل منتظم لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم
					تُشرك الشركة عملاءها الرئيسيين في عمليات التخطيط والتنبيه بالطلب
					تمتلك الشركة قنوات تواصل فعّالة ومستمرة مع عملائها لتلقي ملاحظاتهم ومقترحاتهم
					تُكيّف الشركة عمليات سلسلة الإمداد بناءً على التغذية الراجعة من العملاء

✿ المحور الثاني: الميزة التنافسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تسعى الشركة إلى تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين
					تعمل الشركة على خفض تكاليف الإنتاج والتشغيل بشكل مستمر دون المساس بالجودة
					تلتزم الشركة بمعايير جودة عالية في جميع مراحل الإنتاج والتوزيع
					تطبق الشركة أنظمة رقابة جودة صارمة تضمن مطابقة المنتجات للمواصفات المعتمدة
					تمتلك الشركة القدرة على تعديل حجم الإنتاج استجابة لتغيرات الطلب في السوق
					تتمتع الشركة بالقدرة على تنوع منتجاتها وتقديم تشكيلات متعددة تلبي احتياجات مختلف شرائح العملاء
					تلتزم الشركة بتسليم منتجاتها في المواعيد المتفق عليها مع العملاء

البعد					أو اوافق بشدة	أو اوافق بشدة	معارض بشدة	معارض بشدة
تسعى الشركة إلى تقليص فترات التسليم بشكل مستمر لتلبية متطلبات العملاء بأسرع وقت ممكن								
تستثمر الشركة في البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة ومبتكرة								
تتبني الشركة أساليب إنتاج وعمليات مبتكرة تميزها عن منافسيها								
تحرص الشركة على تطوير حلول إبداعية في عمليات التوزيع وخدمة العملاء								
تعتمد الشركة على التحسين المستمر في جميع عملياتها لتعزيز موقفها التنافسي								

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The Impact of Supply Chain Management on Competitive
Advantage: A Field Study on Industrial Companies in Riyadh**

Prepared by:

Albandary Abdullah Mubarak Al-Qahtani

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447