

أثر رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في منطقة الرياض

ايمن محمد احمد يحي

2021205215

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنعم علي بالوصول إلى كتابة هذا البحث حمدا يليق بجلال وجهه وكريم سلطانه على كريم وجميل
نعمة التي أنعمها علي وعلى والدي .

اتقدم بجزيل الشكر لكل من كان له دور في دعمي أو ساهم في عملية بحثي.

بداية أعرب عن خالص تقديري لأمي وأبي الحبيبين على رعايتهم وتشجيعهم لي طوال فترة دراستي. كما أشكر
اخواني واخواني على جهودهم المتواصلة لدعمي. وكل التقدير للدكتورة منى العشري على كل ما قدمته لي،
الكلمات لا تكفي لوصف شكري لها على توجيهها ودعمها المستمر لي لإنجاز هذا البحث.

وأخيرًا وليس آخرًا، أتوجه بخالص الامتنان لجميع المشاركين في الاستطلاع وكذلك الأشخاص الآخرين الذين
دعموني لتحقيق هدفي، وجعلوا من إكمال هذا البحث تجربة ممتعة.

شكرا للجميع على تشجيعهم ومساعدتهم.

المستخلص

أشار العديد من الباحثين إلى أن الرشاقة أصبحت الدافع الرئيسي لتحقيق القدرة التنافسية. ورغم ذلك، لم يتم دراسة الرشاقة في سياق سلسلة التوريد على نطاق واسع. سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض. تم جمع البيانات باستخدام استمارات وزعت على 385 مديرا وموظفا من جميع المستويات الإدارية. وقد تم تحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

الكلمات المفتاحية: الرشاقة، رشاقة سلسلة التوريد، الأداء التشغيلي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منطقة الرياض.

جدول المحتويات

II	الشكر والتقدير	
III	المستخلص	
IV	جدول المحتويات	
VI	قائمة الأشكال	
VII	قائمة الجداول	
8	الفصل الأول	
8	المقدمة	
8	1.1. المقدمة	
9	2.1. مشكلة البحث	
10	3.1. أهمية البحث	
10	4.1. اسئلة البحث	
11	5.1. أهداف البحث	
11	6.1. فرضيات البحث	
12	7.1. نموذج البحث	
13	8.1. منهجية البحث	
13	1.8.1. تصميم البحث	
14	2.8.1. طرق جمع البيانات	
14	3.8.1. مجتمع البحث والعينة	
14	4.8.1. أداة البحث	
15	5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي	
16	6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية	
16	9.1. الدراسة الميدانية	
16	10.1. هيكل البحث وخطته الزمنية	

18.....	الفصل الثاني
18.....	الدراسات السابقة
18.....	1.2. المقدمة
18.....	2.2. رقاقة سلسلة التوريد
20.....	3.2. الأداء التشغيلي
20.....	4.2. أثر رقاقة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات التشغيلي
22.....	5.2. الملخص
28.....	الملاحق
28.....	عناصر الاستبيان

قائمة الأشكال

الشكل 1.1: نموذج الدراسة.....	VII
الشكل 2.1: بصلة الدراسة.....	13

قائمة الجداول

جدول 1.1: خطة الدراسة الزمنية 17

الفصل الأول

المقدمة

1.1. المقدمة

في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، يواجه العديد من رواد الأعمال وأصحاب المشاريع تحديات كبيرة للنجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. واحدة من أكثر هذه التحديات أهمية هي كيفية تحقيق التوازن بين الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة بسرعة وبين الحفاظ على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية للمؤسسة. من هذا التحدي، يبرز أهمية مفهوم إدارة سلسلة التوريد الذي يقوم بإدارة تدفق البضائع أو الخدمات، وتخزين المخزون، وحركة المواد الخام، ومخزون العمل الجاري، والسلع التامة الصنع، وإدارة جميع الأنشطة المتعلقة بالنقل من نقطة المنشأ إلى نقطة الوصول. نقطة الاستهلاك (Mentzer et al., 2001; Singh, Sandhu, Metri, & Kaur, 2014). في عمليات إدارة سلسلة التوريد، يلعب مفهوم الرقابة دورًا أساسيًا فيه حيث يقوم من خلالها بتسهيل الأنشطة التشغيلية لتحقيق كفاءتها نظرًا لمرونتها وسرعتها الذي يحقق من رضا العميل (Gligor, 2016; Gligor et al., 2013). حيث تعتبر الرقابة بمثابة قدرة العمليات التجارية الواسعة التي تشمل الهيكل والعمليات اللوجستية ونظام المعلومات الخاص بالمؤسسات (Christopher, 2000).

أصبحت لرقابة سلاسل الإمداد أهمية بارزة في السنوات الأخيرة، الذي ظهر في إدارة العمليات والتي تركز على قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في الطلب والتوريد والتقليل من التأخيرات والتكاليف الزائدة. فهي تعكس القدرة على الاستجابة بسرعة ومرونة لمتطلبات السوق، سواء كانت تغيرات في الطلب على المنتجات، أو تقلبات في توفر المواد الخام، أو حتى التحديات اللوجستية المختلفة. أظهرت العديد من البحوث اهتمامًا كبيرًا لدور رقابة سلاسل الإمداد في تحسين أداء المؤسسات (Mutuerandu and Iravo, 2014)، بالإضافة إلى أن الأداء التشغيلي يحظى بأهمية كبيرة وخصوصاً مؤشرات الكمية في سير عمليات المؤسسة، وذلك من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لبقاء المؤسسة وحصولها على مركز تنافسي متميز.

وانطلاقاً من الاهتمام الذي حظي به موضوع إدارة سلاسل الإمداد في حقل الإدارة، ونظراً للدور الذي تلعبه في تحسين أداء الشركات وربحيته. قامت العديد من الدراسات السابقة بمناقشة تكامل إدارة سلاسل الإمدادات من عدة نواحي مختلفة، ولم تتواجد الكثير من الدراسات التي تركز على الجانب الرشيق منها. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الأداء التشغيلي كمتغير تابع، إلا أنه وجد الباحث ندرة في دراسة العلاقة بين المتغيرين رقابة سلسلة التوريد وأثره على الأداء التشغيلي وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونظراً لندرة دراسة العلاقة بين المتغيرين سيتناول الباحث دراسة الأثر الذي يترتب على تطبيق الرقابة في سلاسل التوريد على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية.

تعد الشركات الصغيرة والمتوسطة مساهماً كبيراً في النمو الاقتصادي، خاصة في منطقة الرياض، التي يتم تشجيع ريادة الأعمال كثيراً فيها. حيث يعتبر أحد الجوانب الحاسمة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التفوق في أدائها التشغيلي، والذي يرتبط بشكل معقد بكفاءة سلاسل التوريد الخاصة بها وقدرتها على التكيف، وذلك لما تحمله الرشاقة في سلاسل التوريد من أهمية كعامل حاسم يؤثر على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتطوي هذه الدراسة على استكشاف مدى تأثير رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض، وتحديدًا على كيفية تكيف هذه المؤسسات مع التحديات المحلية والعالمية في بيئة الأعمال المعاصرة. ستساهم نتائج هذه الدراسة في توفير رؤية قيمة وتوجيهات عملية لرواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض لتحسين إدارة سلاسل التوريد الخاصة بهم وبالتالي تعزيز أدائهم التشغيلي وزيادة قدرتهم على التنافس في السوق المحلي والدولي.

2.1. مشكلة البحث

في سياق بيئة الأعمال الديناميكية، وجد أن من الجوانب الحاسمة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التفوق في أدائها التشغيلي، والذي يرتبط بشكل معقد بكفاءة سلاسل التوريد الخاصة بها وقدرتها على التكيف. لما يحمله الرشاقة في سلاسل التوريد من أهمية كبيرة فهو عامل حاسم يؤثر على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قامت الدراسات السابقة بمناقشة تكامل سلاسل الإمدادات من عدة نواحي مختلفة، ولم تتواجد الكثير من الدراسات التي تركز على الجانب الرشيق منها. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الأداء التشغيلي كمتغير تابع، إلا أنه وجد الباحث ندرة في دراسة العلاقة بين المتغيرين رشاقة سلسلة التوريد وأثره على الأداء التشغيلي وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونظرا لندرة دراسة العلاقة بين المتغيرين قام الباحث بدراسة الأثر الذي يترتب على تطبيق سلاسل التوريد الرشيقة على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية.

على الرغم من الإشارات إلى أهمية الأداء التشغيلي، إلا أن هناك تحديات تواجه المؤسسات في تحقيق أداء مثالي. فقد تكون هناك صعوبات في تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وفي ضبط التكاليف، وفي تحقيق التوازن بين الجودة والتسليم في الوقت المحدد التي ستؤدي إلى انخفاض الأداء التشغيلي لدى مؤسسات السعودية الصغيرة والمتوسطة الحجم. حيث ستساهم هذه الدراسة في الوصول إلى نتائج مهمة تساعد في وضع توصيات عملية تعزز من ممارسة الرشاقة في سلاسل الإمدادات وبالتالي تحسين الأداء التشغيلي العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما سيؤثر في زيادة المنافسة بين المؤسسات في أسواقها.

وبناء على ما سبق فقد تمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن أثر تطبيق الرشاقة في سلاسل التوريد على الأداء التشغيلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض.

3.1. أهمية البحث

تنطوي هذه الدراسة على استكشاف مدى تأثير رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض، وتحديدًا على كيفية تكيف هذه المؤسسات مع التحديات المحلية والعالمية في بيئة الأعمال المعاصرة. ستساهم نتائج هذه الدراسة في توفير رؤى قيمة وتوجيهات عملية لرواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض لتحسين إدارة سلاسل التوريد الخاصة بهم وبالتالي تعزيز أدائهم التشغيلي وزيادة قدرتهم على التنافس في أسواقهم المحلية والدولية.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين رشاقة سلسلة التوريد وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التشغيلي، وكذلك تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على هذه العلاقة. من خلال تحليل هذه العلاقة، يمكن للبحث أن يقدم المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من البحث والتحليل في مجالي رشاقة سلاسل الإمدادات والأداء التشغيلي.

ستقدم نتائج وتوصيات هذه الدراسة توجيهات عملية وإرشادات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تحسين أدائها التشغيلي، وذلك من خلال تعزيز الرشاقة في سلاسل التوريد وتبني ممارسات فعالة في إدارة العمليات. كما ستساعد في زيادة التفاعل بين الموظفين والمدراء من خلال تطبيق مفهوم سلاسل إمدادات رشيقة، بما يعود بالنفع على تحسين الأداء التشغيلي العام للمؤسسات السعودية الصغيرة والمتوسطة الحجم. كما ستساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز التنافس ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية المستدام في الأسواق الداخلية والخارجية.

4.1. أسئلة البحث

ركزت الدراسة على دراسة تأثير رشاقة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض، ويظهر ذلك في سؤال البحث الأساسي: ما هو أثر رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض؟ وينقسم السؤال الرئيسي إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

(1) ما هي أبعاد رشاقة سلسلة التوريد التي تؤثر بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض لتحقيق أداء تشغيلي متفوق؟

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أبعاد رشاقة سلسلة التوريد تبعاً للأبعاد الديموغرافية المختلفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض؟

3) كيف يمكن أن يعزز تطبيق سلاسل امدادات رشيقة في تحقيق أداء تشغيلي ناجح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض؟

5.1. أهداف البحث

هدف البحث إلى فهم أثر رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض، مما يساعد على تقديم توصيات عملية لتعزيز هذا الأداء وتطوير القطاع في المنطقة. تتمثل أهداف الدراسة الفرعية بالتالي:

- 1) تحليل العلاقة بين مستوى رشاقة سلسلة التوريد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين أدائها التشغيلي.
- 2) تقدير الأثر الفعلي لتطبيق أبعاد وممارسات رشاقة سلسلة التوريد على أداء هذه المؤسسات، سواء كان ذلك إيجابيًا أو سلبياً.
- 3) تقديم توصيات عملية للمسؤولين وصناع القرار في المنطقة بشأن كيفية تعزيز رشاقة سلسلة التوريد لتحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 4) إثراء المعرفة العلمية حول تأثير رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي، وتحديد الأبعاد والممارسات الأكثر تأثيراً في هذه العلاقة.

6.1. فرضيات البحث

استناداً إلى أهمية سلسلة التوريد والاهتمام برشاقته، قام الباحث باختبار فرضية مقسمة إلى خمس فرضيات فرعية لدراسة تأثير رشاقة سلاسل التوريد بأبعادها على الأداء التشغيلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض:

H1: أبعاد رشاقة سلسلة التوريد لها تأثير كبير على الأداء التشغيلي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

H1a: اليقظة لها تأثير كبير على الأداء التشغيلي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

H1b: إمكانية الوصول لها تأثير كبير على الأداء التشغيلي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

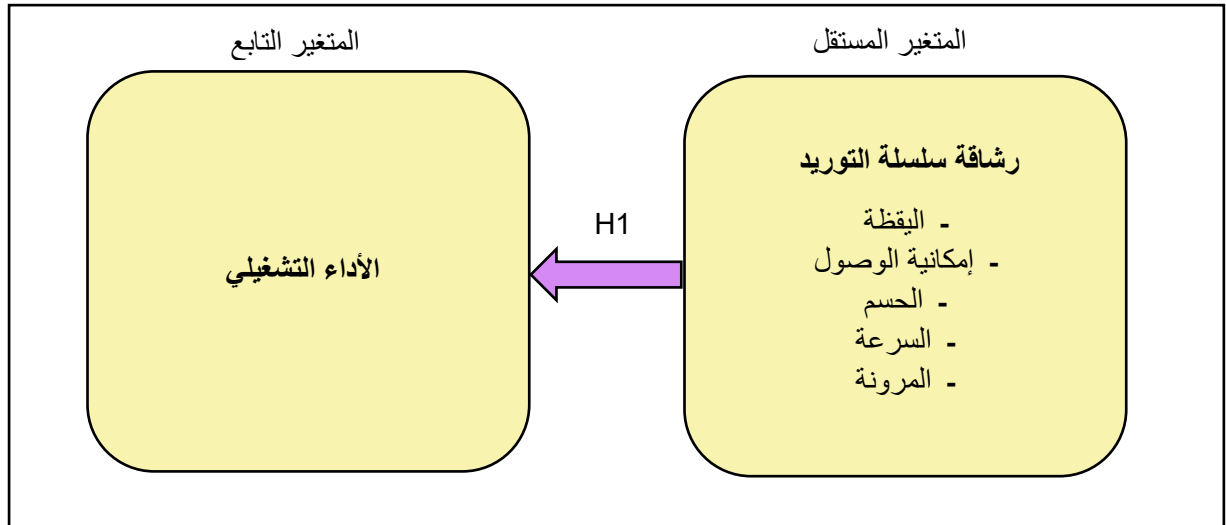
H1c: الحسم له تأثير كبير على الأداء التشغيلي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

H1d: السرعة لها تأثير كبير على الأداء التشغيلي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

H1e: المرونة لها تأثير كبير على الأداء التشغيلي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

7.1. نموذج البحث

بعد مراجعة الأدبيات اختار الباحث دراسة مجموعة من أبعاد رشاقة سلسلة التوريد تم دراستها من قبل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيران، وهي (اليقظة، إمكانية الوصول، الحسم، السرعة، المرونة) وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية التشغيلي في منطقة الرياض. حيث قامت الفرضية بفحص المتغير المستقل وهو أبعاد رشاقة سلسلة التوريد، وعلاقته بالمتغير التابع المتمثل بالأداء التشغيلي (انظر الشكل 1.1).

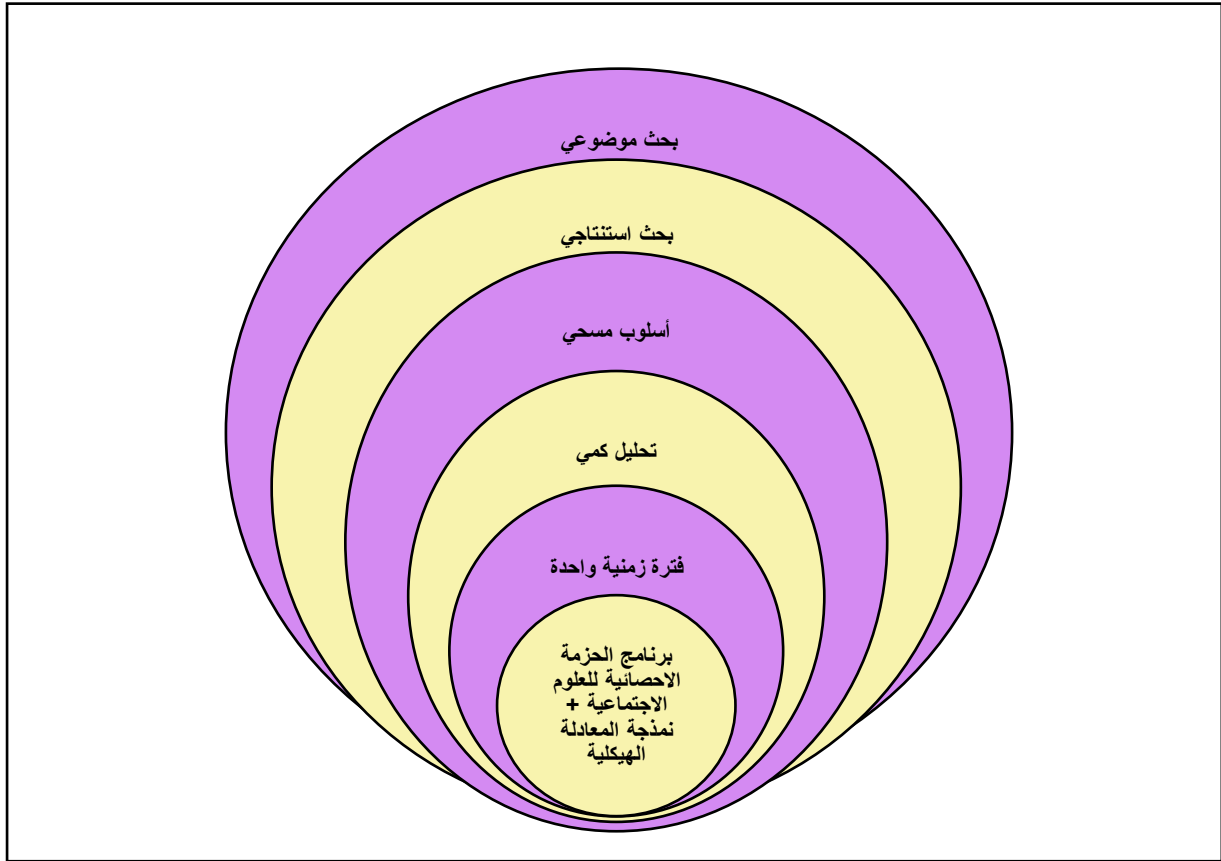


الشكل 1.1: نموذج الدراسة

8.1. منهجية البحث

1.8.1. تصميم البحث

تمت متابعة هذه الدراسة بمنهج وصفي استنتاجي مع استراتيجيات المسح، وهي فلسفة موضوعية تهدف إلى جمع البيانات الكمية لتحليل وتفسير أبعاد رشاقة سلسلة التوريد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض والتنبؤ بمدى تأثيرها على الأداء التشغيلي لدى تلك المؤسسات. يتميز أسلوب المسح بشيوعه في بحوث الأعمال الوصفية والاستكشافية لقدرته على جمع البيانات بشكل شامل وتحليلها بطريقة كمية تساعد على فهم الظواهر والتقديرات الخاصة بها وذلك في فترة واحدة مقطعية، كما هو ظاهر في الشكل 2.1.



الشكل 1. 2 : بصلة الدراسة

2.8.1. طرق جمع البيانات

تطرق الباحث إلى استخدام نوعين من مصادر البيانات، حيث اعتمد على البيانات الثانوية التي تم جمعها من خلال مراجعة وثائق الكترونية للدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت أثر رشاقة سلسلة التوريد على أداء الشركات باللغة الانجليزية. كما قام بأعداد استبيان يحتوي على أسئلة متعلقة برشاقة سلسلة التوريد وأبعادها الخمس وأثر كل واحد منها على الأداء التشغيلي للشركات. التي تم توزيعها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض، كما تم تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات لفهم العلاقة بين رشاقة سلسلة التوريد وأداء الشركات التشغيلي.

3.8.1. مجتمع البحث والعينة

بناء على ما ذكرته الإحصائيات الشهرية من الهيئة العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بلغ عدد العاملون فيها 4,273,299 موظفاً، وذلك حسب أحدث احصائيات التي كانت في الربع الرابع من عام 2022 (منشآت، 2022). الذي يعتبروا هم مجتمع هذه الدراسة الذين يشملون الشاغليين في جميع المستويات الإدارية (العليا والمتوسطة والتنفيذية) في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

سيتم اخذ العينات بطريقة عشوائية من 13 قطاع مختلف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية بالصغر في منطقة الرياض، عند مستوى الثقة 1.96، ومستوى الخطأ المقبول 5% الذي حدد من خلاله حجم عينة الدراسة البالغ بـ 385 موظفاً.

4.8.1. أداة البحث

استخدم الباحث استمارة باللغتين العربية والإنجليزية لتسهيل جمع بيانات الدراسة. تكونت الاستمارة من صفحة الغلاف وأربعة أقسام تضمنت القسمين الأخيرين مؤشرات وتعريفات للمصطلحات الدراسية المستخدمة في الاستمارة. وبشكل إجمالي تم استخدام 35 مؤشراً تم اعدادها بناءً على دراسة Nazempour et al (2018) لتناسب العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدن منطقة الرياض. حيث اعتمد كل مؤشر على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، وهو ما يناسب منهج الدراسة الوصفية وتحليلها الكمي.

صفحة الغلاف: عرض فيها عنوان الدراسة والغرض منها، وحدد العينة المستهدفة، كما ذكر فيها الاعتبارات الأخلاقية، وزود بمعلومات الاتصال بالباحث.

القسم الأول: احتوى على سؤالين للتحقق من مدينة العمل ونوع القطاع الذي يعمل به المشاركون، وكانت اجاباتها اختيارية من متعدد.

القسم الثاني: تناول الخصائص الديموغرافية للمشاركين فيما يتعلق بالجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الإداري والمدة الوظيفية.

القسم الثالث (رشاقة سلسلة التوريد): يحتوي على مؤشرات تقيس مدى ممارسة رشاقة سلسلة التوريد وكل بعد من أبعاده الخمسة في مؤسسات المشاركين. حيث اعتمد كلا من متغير رشاقة سلسلة التوريد وبعد المرونة وبعد السرعة على خمس مؤشرات، في حين اعتمد بعد إمكانية الوصول على مؤشرين، وبعد اليقظة على ثلاث مؤشرات، بينما يعتمد بعد الحسم على عدد ستة مؤشرات.

القسم الرابع (الأداء التشغيلي): الذي تناول تسعة مؤشرات لقياس مستوى الأداء في مؤسسات المشاركين.

5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي

هذه الدراسة ستعتمد على عدة تقنيات إحصائية لتحليل البيانات والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة، وذلك للوصول إلى نتائج تدعم أهداف البحث وتساهم في فهم العلاقات بين رشاقة سلسلة التوريد ومستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التشغيلي في منطقة الرياض. من التقنيات المستخدمة:

معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficients) لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغير رشاقة سلسلة التوريد ومتغير الأداء التشغيلي.

الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتحليل العلاقة بين متغير الأداء التشغيلي وكل بعد من أبعاد رشاقة سلسلة التوريد.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس مدى التجانس الداخلي والثبات في مجموعة مؤشرات استبيان الدراسة.

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات باستخدام إصدار 25.

نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) لاختبار وتحليل العلاقات بين متغيرات وأبعاد الدراسة في نموذج واحد. حيث يشمل عدة اختبارات، وهي تحليل العامل التوكيدي وحساب متوسط التباين المستخرج واختبارات أخرى للتحقق من العلاقات بين المؤشرات والمتغيرات لتضمين المؤشرات في نموذج الدراسة المتمثل في الشكل 1.1، والتأكد من صحتها؛ حيث ستستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية الكاملة برنامج Smart-PLS إصدار 3.0 لتنفيذ تحليلاتها والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية

إن الالتزام بالأخلاقيات الأكاديمية عند إعداد الأبحاث العلمية أمر في غاية الأهمية. لذلك قام الباحث بتوضيح هدف الدراسة للمشاركين في الاستبيان، كما جعل المشاركة فيها اختيارية وأظهر امكانية انسحاب المشارك منها في أي مرحلة دون اضرار. أيضاً، اهتم الباحث بعدم طلب اي بنات خاصة من المشاركين وقام بتوضيح مدى سرية البيانات المدخلة واغراضها البحثية، كما عرض كم الوقت المستغرق لإنهاء المشاركة في هذه الدراسة.

9.1. الدراسة الميدانية

يسعى البحث لفحص أثر ممارسة سلسلة توريد رشيقة على الأداء التشغيلي وذلك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموزعة في منطقة الرياض. تشمل هذه المؤسسات الشركات المتناهية بالصغر، والشركات الناشئة، والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. ذلك من خلال تطبيق استراتيجية المسح على الموظفين من كافة المستويات الإدارية (العليا والمتوسطة والتنفيذية). لضمان تمثيلية جيدة للعينة، سيتم جمع الحقائق من مجموعة متنوعة من القطاعات الاقتصادية، وهي: قطاع صنع الأثاث، قطاع توصيل الكهرباء والغاز والبخار وتكييف الهواء، قطاع الأنشطة القانونية وأنشطة المحاسبة، قطاع إصلاح وتركيب الآلات والمعدات، قطاع صنع الملابس، قطاع التخزين وأنشطة الدعم للنقل، قطاع أنشطة البرمجة الحاسوبية والخبرة الاستشارية وما يتصل بها من أنشطة، قطاع أنشطة خدمات الإقامة والطعام، قطاع الخدمات الإدارية وخدمات الدعم، قطاع النقل والتخزين، قطاع الفنون والترفيه والتسليّة، قطاع الأنشطة العقارية، وقطاع التعليم.

10.1. هيكل البحث وخطته الزمنية

يتكون هذا البحث من خمسة فصول، كما هو موضح في الجدول 1.1. تتكون الفصول من المقدمة، ومراجعة الأدبيات، ومنهجية البحث، والتحليل الإحصائي، ومناقشة النتائج مع الخاتمة. يشرح الفصل الأول المقدمة: ويتضمن نظرة عامة على البحث، ومشكلة البحث، وأهمية البحث وأسئلة البحث وأهداف البحث وهيكل البحث وخطته الدراسية. كما يعرف الفصل الثاني مصطلحات البحث، ويناقش الأدبيات المنشورة سابقاً المتصلة بالدراسة. بجانب ذلك، يعرض الفصل الثالث من البحث المنهجية المتبعة من تصميم الدراسة وطرق جمع البيانات مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة للبحث، كما يعرض الأساليب الإحصائية والاعتبارات الأخلاقية التي اتبعتها هذه الدراسة. كما سيقدم الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات. ويختتم البحث بالفصل الخامس الذي يناقش النتائج التي توصلت له الدراسة، مع ذكر ملخص للبحث يتضمن القيود عند إعداد البحث وعدة توصيات للأعمال والأبحاث المستقبلية. حيث ستستغرق هذه الدراسة فترة ستة عشر أسبوعاً لإنهاء كتابة جميع فصولها.

جدول 1.1: خطة الدراسة الزمنية

الشهر		فبراير		مارس		أبريل		مايو		يونيو							
النشاط		10	02	03	40	50	60	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
الأسبوع																	
المقدمة																	
مشكلة وأهمية البحث																	
اسئلة واهداف البحث																	
فرضيات ونموذج البحث																	
منهجية البحث والدراسة الميدانية																	
مخطط البحث وخبطه الزمنية																	
الدراسات السابقة																	
الإطار النظري																	
مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث																	
منهجية البحث																	
نهج واستراتيجية تصميم الدراسة																	
مجتمع وعينة الدراسة																	
اعداد الاستبيان																	
اختبار صدق وثبات الاستبيان																	
نشر الاستبيان																	
التحليل الاحصائي																	
تحليل البيانات																	
عرض نتائج الدراسة																	
الملخص والنتائج																	
مناقشة نتائج الدراسة																	
قيود الدراسة																	
التوصيات والدراسات المستقبلية																	
تلخيص الدراسة																	

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.2. المقدمة

يسعى هذا الفصل الثاني من البحث إلى تقديم نظرة شاملة على الأدبيات المتعلقة بسلسلة التوريد الرشاقة وتأثيرها على الأداء التشغيلي في بيئات الأعمال التنافسية. يعتبر فهم مفاهيم رشاقة سلسلة التوريد ودورها الحيوي في تحقيق التنافسية وتلبية احتياجات العملاء أمراً أساسياً للمؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة. يبدأ بتحليل الإطار النظري لرشاقة سلسلة التوريد، مع التركيز على أبعادها الخمسة. يتبع ذلك استعراض للأدبيات السابقة التي درست تأثير رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي، مع التركيز على النتائج والاستنتاجات الرئيسية. كما يعرض هذا الفصل ملخصاً لما تم الوصول إليه سابقاً الذي سيساعد على تعزيز المعرفة وتطوير الفهم لهذه الدراسة حول تأثير رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض.

2.2. رشاقة سلسلة التوريد

تعتبر الرشاقة في المجال التنافسي ضرورة تمكن الشركات من التمتع بقدرة عالية على التكيف مع التحديات والتغيرات بسرعة تعزز من قدرتها على البقاء والازدهار في بيئة الأعمال الديناميكية. حيث صرح Gligor et al. (2013) بأن الرشاقة هي المحرك المهيمن في الأسواق التنافسية فهي تدعم الظروف البيئية المتغيرة وغير المؤكدة للشركات. تعتبر الرشاقة هي القدرة على تسهيل عمليات وهياكل الشركات اللوجستية، وهي سمة رئيسية لسلسلة التوريد الرشاقة لأن أصل هذا المفهوم ينتمي إلى أنظمة التصنيع المرنة (Christopher، 2000). إن دمج الرشاقة في سلسلة التوريد، تمكن الشركات بأن تكون أكثر قدرة على مواكبة القدرات والاستجابة للتغيرات المفاجئة في العرض والطلب (Gligor et al.، 2013).

كان مفهوم رشاقة سلسلة التوريد مقتصرًا على بعض المؤتمرات منذ عقد من الزمن، ومع ذلك، فإن هذا الفكر يكتسب الآن اهتمامًا أكبر من الباحثين في جميع أنحاء العالم (Lee, 2004; White et al., 2005). أزدهر مفهوم رشاقة سلسلة التوريد عالمياً، أعتقد الباحثون أن رشاقة سلسلة التوريد لها علاقة إيجابية تجاه الأداء المميز للشركات (Acar et al., 2017). تعد رشاقة سلسلة التوريد ميزة تنافسية للمؤسسات لأن المؤسسات الرشاقة قد تستجيب بشكل أفضل للعملاء والموردين والمشتريين (Christopher, 2000; Gligor et al., 2016; Lin et al., 2006). من ناحية أخرى، عرف Sharp et al. (1999) رشاقة سلسلة التوريد باعتبارها قدرة سلسلة التوريد وإدارتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في طلب العملاء والأسواق. من جهة أخرى، أشار Ismail & Sharifi

(2006) بأن رقاقة سلسلة التوريد هي قدرة أعضاء سلسلة التوريد ككل على مواءمة الشبكة وعملياتها بسرعة مع متطلبات العملاء الديناميكية والمضطربة. حيث تتشابه التعاريف من حيث أنها تؤكد على القدرة السريعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة.

أظهرت العديد من الدراسات العلمية أن الشركات التي تتبنى أساليب الرقاقة في إدارة عملياتها وسلاسل التوريد لديها ميزة تنافسية قوية على المدى الطويل. ركزت معظم المقالات على تحديد الخصائص التي يجب أن تتمتع بها سلسلة التوريد حتى تكون مرنة حقاً (Christopher, 2000). حيث تمتلك سلاسل التوريد الرشيقية العديد من الخصائص مثل حساسية السوق، والتركيز على العملاء، والاعتماد على شبكات متنوعة للتفاعل مع العملاء بطريقة واسعة (Christopher, 2000; Gligor, 2016). كما صرح (Gligor et al, 2013) بوجود تتبع الرقاقة المتعلقة بسلاسل التوريد وظائف متميزة مثل اليقظة والحسم والسرعة والمرونة وإمكانية الوصول. في المقابل، لا تزال هناك حاجة إلى عمل تجريبي لضمان صحة وأهمية رقاقة سلسلة التوريد في جميع أنحاء العالم (Dubey et al., 2016; Gligor, 2016; Gligor et al., 2013).

تتبنى هذه الدراسة خمسة من وظائف رقاقة سلسلة التوريد (أبعادها)، وهي:

- 1) **اليقظة** هي النباهة والقدرة السريعة في معرفة الفرص وتحديد التهديدات التي من الممكن مواجهتها (Gligor et al., 2013). حيث صرح (Gligor et al, 2016) بأن من المهم جداً وجود اليقظة لقدرتها على اكتشاف المشكلات البيئية المحيطة حولنا. وهذا ما توصل له (Zhang and Sharifi, 2000)، حيث تعتبر اليقظة بعداً مهماً للوصول إلى إدارة سلسلة التوريد رشيقاً وتحقيق رضا العملاء بطريقة فعالة.
- 2) **إمكانية الوصول** تم تعريفها بالنسبة لرقاقة سلسلة التوريد على أنها هي القدرة السريعة في الحصول على البيانات المطلوبة (Lu & Ramamurthy, 2011; Tseng & Lin, 2011). حيث وضع (Lu & Ramamurthy, 2011) إن إمكانية الوصول إلى المعلومات الدقيقة في وقت قصير يزيد من رقاقة سلسلة التوريد في اكتشاف التغييرات الديناميكية في البيئة بطريقة فعالة.
- 3) **الحسم** يساعد هذا البعد في تعزيز علاقات قوية مع العملاء والمستخدمين النهائيين (Gligor et al., 2013). حيث يسهل هذا البعد في اتخاذ القرارات الحاسمة حول مدى فعالية الاستجابة للتغيرات المختلفة وهو الأمر الذي تحتاجه الشركات (Sheppard & Young, 2006).
- 4) **المرونة** هي القدرة المنظمة على تحديث العمليات والإجراءات لتنفيذ الإستراتيجية وفقاً للتغيرات المستمرة (Giannakis & Louis, 2016; Wong et al., 2011). أخبر (Mettler et al., 2012) أن المرونة تعتبر هي المحرك الأساسي لإدارة العمليات التجارية بما يتناسب مع التغييرات البيئية الديناميكية.
- 5) **السرعة** هي مدى قدرة الشركة على تنفيذ قرارات إدارتها اللوجستية بسرعة (Gligor et al., 2013; Yusuf et al., 2014). كما رأى (Gligor, 2016) أن السرعة في تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المناسب يزيد من ولائهم. صرح (Lin et al, 2006) أن السرعة هي عنصر أساسي في إدارة سلسلة التوريد. حيث جادل

Christopher (2000)، أن السرعة هي مهمة أساسية في الأعمال التجارية، وبالتالي فإن تحقيق السرعة في سلسلة التوريد يمكن من مساعدة الشركات على تقديم المنتجات على الفور.

3.2. الأداء التشغيلي

يعتبر الأداء هو أحد أهم مواضيع الإدارة، فقد امتدت مصطلحاته واستخداماتها إلى الأداء التشغيلي الذي يعرف بمدى كفاءة المؤسسات الداخلية من حيث العمليات الموجهة نحو استراتيجيات المؤسسة التنافسية. حيث عرف الحدراوى وآخرين (2017) الأداء التشغيلي على أنه خطة شاملة تفصيلية تشمل جميع موارد المؤسسة المالية والبشرية اللازمة للقيام بالمهام والأنشطة المحددة، وتحديد الموازنات وجداول الأعمال وكميات الإنتاج لتنفيذها. كما أشيرت بانها تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال مواردها المتاحة بطريقة فعالة (الحدراوى وآخرين، 2017). وذلك يدل على أن الأداء التشغيلي هو المؤشر الذي يعكس مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في استثمار مواردها البشرية والمادية والفنية والمعلوماتية المتاحة (الجبوري، 2009).

بينما ركز التعريفان السابقان على موارد المؤسسة، أشار باحثون آخرون على مدى تحقيقها لمتطلبات العميل وإرضائه، حيث عرف الأداء على أنه مجموعة الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية المنشأة من الأطراف المكونة للمؤسسة والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على انتاج هذا الرضا بشكل دائم، فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من اهم مميزاتها الاستثمار الدائم لزيائنها، لعمالها لمنتجاتها، ولمهامها (كمال، 2019)

ومن جانب آخر، جمع Molina & Callahan (2010) بين موارد المؤسسة ورضا عملائها في تعريف الأداء التشغيلي على أنها هي قدرة المنظمة على انجاز وتحقيق أهدافها، فيعرف الأداء التشغيلي على أنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها وتلبية رغبات عملائها.

4.2. أثر رشاقة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات التشغيلي

ركز Blome et al. (2013) على دراسة اللبئات الأساسية لرشاقة سلسلة التوريد بالنسبة للعرض المرتبطة بأنشطة إدارة الإنتاج والطلب في الأسواق المرتبطة بأنشطة إدارة التوزيع. كما بحث العلاقة بين رشاقة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي ودورها الوسيط في العلاقة بين الكفاءة والأداء في جانب العرض والطلب. من خلال اخذ بيانات من 121 متخصصًا في إدارة سلسلة التوريد. حيث توصلت الدراسة أن مدى جودة تنفيذ عمليات إدارة سلسلة التوريد داخليًا تعتمد على موظفي الشركة، حيث أن موارد الشركة هو عامل تمكين (وسيط) للعلاقة بين

كفاءات سلسلة التوريد ورشاقة سلسلة التوريد بناء على التغيرات الديناميكية في أسواقها. حيث أن مدى كفاءة ممارسة الإنتاج والتوزيع أثر بشكل إيجابي على زيادة رشاقة سلاسل التوريد وعلى الأداء التشغيلي الكلي في الشركات.

في حين، درس Um (2017) تأثير مرونة سلسلة التوريد على خدمة العملاء والتمايز وأداء الأعمال باستخدام الأسلوب المسحي على عينة مكونة من 156 شركة تصنيع لديها مستويات عالية من التخصص. استخدم تحليله أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). توصلت النتائج إلى أن رشاقة سلسلة التوريد تؤثر بشكل إيجابي على كلا من خدمة العملاء والتمايز. وعلى الرغم من ذلك، إلا أنها لا تؤثر على أداء الأعمال بشكل مباشر؛ وبدلاً من ذلك، يمكن تحقيق أداء أفضل للأعمال والتوسط فيه من خلال تحسين خدمة العملاء والتمايز. كما وجد أن متغير التمييز من خلال خدمة العملاء هو الطريقة الأكثر فعالية لتحسين أداء الأعمال، ويمكن أن تساعد رشاقة سلسلة التوريد في تحقيق خدمة عملاء عالية المستوى. مما جعل الباحث يشجع المديرين بالبحث أكثر عن كيفية تحقيق طموحاتهم في أداء أعمالهم بشكل أفضل من خلال إدارة سلسلة التوريد في أعمالهم بشكل رشيق مما يحقق خدمة عالية للعملاء، وذلك يدل على تأثير رشاقة سلسلة التوريد على أداء الأعمال بطريقة إيجابية وغير مباشرة.

جادل أيضا Tiale (2019) حول نظريات شبكة سلسلة التوريد، والقدرات الديناميكية، والعرض المستندة إلى الموارد لفهم أهمية قدرات سلسلة التوريد ورشاقته للشركات مما تساعد على تحسين أداء الشركة بشكل أفضل. وذلك لدراسة العلاقة بين قدرات سلسلة التوريد (تصميم شبكة سلسلة التوريد، وكفاءة معلومات سلسلة التوريد، وتكامل سلسلة التوريد) ورشاقة سلسلة التوريد على أداء شركات قطاع التصنيع في مقاطعة غوتنغ في جنوب أفريقيا. حيث تم توزيع استبيانات منظمة على مديري وأصحاب شركات التصنيع المختلفة، وتم استخدام برنامج SPSS إصدار 25.0 وبرنامج AMOS 25.0 لإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وتحليل المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات وتقييم مدى ملاءمة النموذج واختبار العلاقات بين فرضيات الدراسة. حيث وجدت الدراسة أن الشركات قد حققت تنسيقاً كبيراً في سلسلة التوريد من خلال قدرات سلسلة التوريد والرشاقة في سلسلة التوريد، وأن الشركات تمكنت من تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقليل المخاطر وتحسين التنسيق الداخلي والخارجي للعمليات التشغيلية. مما يدل على أن قدرات سلسلة التوريد ورشاقة سلسلة التوريد أثروا بشكل إيجابي وكبير على أداء شركات التصنيع.

بجانب ذلك، قام Khan & Wisner (2019) بمناقشة العلاقات المتبادلة بين تكامل سلسلة التوريد والتعلم ورشاقة سلسلة التوريد وتأثيرهم على الأداء في الشركات. حيث قامت الدراسة بإجراء مسح لجمع البيانات من 257 شركة مملوكة للقطاع العام في باكستان، وتم تحليلها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وقد وجد أن تكامل سلسلة التوريد كان له تأثير كبير على التعلم الداخلي والتعلم الخارجي. بينما، وجد أن تكامل سلسلة التوريد له تأثير ضئيل على رشاقة سلسلة التوريد وأداء الشركات. بالإضافة إلى ذلك، ظهر أن التعلم الداخلي له تأثير ضئيل على رشاقة سلسلة التوريد، ولكن له تأثير كبير ومباشر على أداء الشركات، في حين أن التعلم الخارجي كان له تأثير ضئيل على أداء الشركات سواء بشكلها المباشر وغير مباشر.

الأكثر تحديدا قام ALfarajat (2023) بفحص مدى تأثير ممارسة الرقابة الإستراتيجية و رقابة سلسلة التوريد على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن. تم جمع بيانات البحث من 398 مشاركا، وتم استخدام Smart pls للتحليل. أبرزت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية و رقابة سلسلة التوريد تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. علاوة عن ذلك، وجد أن القدرة على الابتكار بإمكانها أن تخفف من العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. في حين أن القدرة على الابتكار لا تخفف من العلاقة بين رقابة سلسلة التوريد وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. كما وجد الدور المعتدل لقدرات الابتكار في العلاقة بين الرقابة سلسلة التوريد وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. أي يمكن أن تساعد رقابة سلسلة التوريد المؤسسات وفقا لقدراتها الديناميكية على تعزيز الأداء العام للأعمال في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

الأكثر أهمية هو البحث الذي أجراه Nazempour et al (2018) حول مدى تأثير رقابة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي في إيران. حيث تم جمع بيانات أولية بطريقة مسحية من خلال توزيع استمارات على 500 مدير لسلسلة التوريد من جميع المستويات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الإيرانية. تم استخدام أسلوبين لتحليل وهي برنامج SPSS ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM). كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين رقابة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي إلى جانب العلاقات الإيجابية لكل بعد من أبعاد رقابة سلسلة التوريد (اليقظة، والحسم، والمرونة، وإمكانية الوصول، والسرعة) التي تمكن من تحسين الأداء التشغيلي وسط البيئة التنافسية الحالية.

بناء على ما تم مراجعته، توصل الباحث لوجود قلة في البحوث التي تدرس العلاقة بين رقابة سلسلة التوريد والأداء تحديدا التشغيلي منه، مما سيجعل هذه الدراسة تعتمد على العلاقات التي درسها Nazempour et al (2018) في بحثهم، لرؤية مدى تأثير رقابة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية التشغيلي.

5.2. الملخص

استعرض هذا الفصل تعريفات رقابة سلسلة التوريد وأبعادها الخمسة بالإضافة إلى تعريفات مصطلح الأداء التشغيلي. كما قامت بمراجعة الدراسات القائمة، مما ساعد في تحديد أبعاد هذه الدراسة. بعد ما وجد أن رقابة عمليات سلسلة التوريد يعتبر عاملا حاسماً للشركات من أجل تلبية متطلبات العملاء بطريقة فعالة ومثمرة. رغم ذلك، لم تتم دراسة أثر ممارسة الرقابة فيما يتعلق بسلاسل التوريد على أداء الشركات التشغيلي نطاق واسع، وخاصةً أنه تم إغفال اهتمام أقل للعمل التجريبي. مما جعل الباحث يحاول في دراسته هذه أن يحقق في العلاقة بين رقابة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض.

المراجع

الجبوري، ر. (2009). تحليل SWOT وتأثيره في الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للزيوت

النباتية، الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الادارية.

الحدراوي، ح.، & عبد الكاظم، م.، & أبو طيخ، ل. (2017). دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الأداء

التشغيلي للمنظمات الانتاجية: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة القديم. مجلة كلية التربية للبنات

للعلوم الإنسانية، 11 (21)، 677-708.

كمال، د. (2019). اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

منشآت. (2022). أطلس الأعمال. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، من

<https://www.monshaat.gov.sa/atlas>

Acar, M. F., Zaim, S., Isik, M., & Calisir, F. (2017). Relationships among ERP, supply chain orientation and operational performance: An analysis of structural equation modeling. *Benchmarking: An International Journal*, 24(5), 1291-1308.

ALfarajat, J. (2023). Strategic agility and supply chain agility: Potential antecedents of SMEs performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 875-884.

Blome, C., Schoenherr, T., & Rexhausen, D. (2013). Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and its Effect on Performance: A Dynamic Capabilities Perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1295-1318.

Christopher, M. (2000). The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.

- Dubey, R., & Altay, N., & Gunasekaran, A., & Blome, C., & Papadopoulos, T., & Childe, S. (2018). Supply chain agility, adaptability and alignment: empirical evidence from the Indian auto components industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 129-148.
- Giannakis, M., & Louis, M. (2016). A multi-agent based system with big data processing for enhanced supply chain agility. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 706-727.
- Gligor, D. (2013). *The Concept of Supply Chain Agility: Conceptualization, Antecedents, and the Impact on Firm Performance*. Doctor of Philosophy Degree. University of Tennessee, Knoxville.
- Gligor, D. (2016). The role of supply chain agility in achieving supply chain fit. *Decision Sciences*, 47(3), 524-553.
- Gligor, D., & Holcomb, M. (2012). Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: A systematic literature review. *Supply Chain Management*, 17(4), 438-453.
- Gligor, D., & Holcomb, M., & Feizabadi, J. (2016). An exploration of the strategic antecedents of firm supply chain agility: The role of a firm's orientations. *International Journal of Production Economics*, 179, 24-34.
- Gligor, D., & Holcomb, M., & Stank, T. (2013). A multidisciplinary approach to supply chain agility: Conceptualization and scale development. *Journal of business logistics*, 34(2), 94-108.

- Ismail, H.S., and Sharifi, H. (2006), “A Balanced Approach to Building Agile Supply Chains”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(6), 431-444.
- Khan, H., & Wisner, J. (2019). Supply Chain Integration, Learning, and Agility: Effects on Performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 12(1), 14.
- Lee, H.L. (2004), “The Triple-A Supply Chain”, *Harvard Business Review*, 82(10), 102-112.
- Lin, C., & Chiu, H., & Chu, P. (2006), “Agility Index in the Supply Chain”, *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *Management Information Systems Quarterly*, 35(4), 931–954.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2).
- Mettler, T., & Pinto, R., & Raber, D. (2012). An intelligent supply chain design for improving delivery reliability. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 5(2), 1–20.

- Molina, C., & Callahan, J. (2010). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship, *Journal of Management Development*, 29(1), 388-400.
- Mutuerandu , Makena Naomi and Iravo, Mike,(2014), Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance: A Case Study of Haco Industries Limited (Kenya). *Journal of Business and Management*, 16(4), 62-64.
- Nazempour, R., & Yang, J., & Waheed, A. (2018). An Empirical Study to Understand the Effect of Supply Chain Agility on Organizational Operational Performance: SC Agility and Organizational Performance. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 11 (4), 1-20.
- Sharp, J., & Irani, Z., & Desai, S. (1999), “Working towards Agile Manufacturing in the UK Industry”, *International Journal of Production Economics*, 62(1/2), 155-169.
- Sheppard, J., & Young, W. (2006). Agility literature review: Classifications, training and testing. *Journal of Sports Sciences*, 24(9), 919–932.
- Singh, R., Sandhu, H., Metri, B., & Kaur, R. (2014). Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organizational Performance: A Confirmatory Factor Model. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 7(2), 22–46.
- Tlale, M. T. (2019). *SUPPLY CHAIN CAPABILITIES, AGILITY AND FIRM PERFORMANCE IN A DEVELOPING ECONOMY*. (Doctoral dissertation, Vaal University of Technology).

- Tseng, Y., & Lin, C. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693–3708.
- Um, J. (2017). The impact of supply chain agility on business performance in a high level customization environment. *Operations management research*, 10, 10-19.
- White, A., & Daniel, E. & Mohdzain, M. (2005), “The Role of Emergent Information Technologies and Systems in Enabling Supply Chain Agility”, *International Journal of Information Management*, 25(5), 396-410.
- Wong, D., & Chaouachi, A., & Lau, P., & Behm, D. (2011). Short durations of static stretching when combined with dynamic stretching do not impair repeated sprints and agility. *Journal of Sports Science & Medicine*, 10(2), 408.
- Yusuf, Y., & Gunasekaran, A., & Musa, A., & Dauda, M., & El-Berishy, N., & Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147, 531–543.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International journal of operations & production management*, 20(4), 496-513.

الملاحق

عناصر الاستبيان

أعزائي موظفي وموظفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض

يسعدنا دعوتكم للمشاركة في دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع في جامعة ميدأوشن. والتي تهدف لدراسة "أثر ممارسة الرشاقة في سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض".

سوف يستغرق المشاركة في هذه الدراسة 7 دقائق. ستظهر النتائج للباحث من مصدر مجهول وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية لغرض البحث العلمي فقط.

ستساهم مشاركتكم القيمة في إثراء المعرفة وتحسين أداء الأعمال.

شكرا لكم.

لأي أسئلة لا تترددوا بالتواصل مع الباحثة (ايمن يحي) عبر البريد الإلكتروني aiman.m.a0000@gmail.com

Dear participants, The employees in small and medium enterprises in the Riyadh region

We are pleased to invite you to participate in a study to complete the requirements for obtaining a bachelor's degree in project management at Midocean University. Which aims to study "the impact of practicing agility in the supply chain on operational performance in small and medium enterprises in the Riyadh region."

Participation in this study will take 7 minutes. The results will appear to the researcher from an anonymous source and will be treated with the utmost confidentiality for the purpose of scientific research only.

Your valuable participation will contribute to enriching knowledge and improving business performance.

Thank you.

For any questions please do not hesitate to reach out to contact the researcher (Aiman Yahya) by e-mail: aiman.m.a0000@gmail.com

القسم 1: قطاع العمل

سيتناول القسم الأول نوع القطاع ومكان عمل المشاركين.

من فضلك، اختر إجابتك المناسبة لكل سؤال.

Section 1: Labor Sector

The first section will address the type of sector and workplace of participants.

Please, choose your appropriate answer for each question.

Workplace in Riyadh Region

- ☐ Yes
☐ No

مكان العمل في منطقة الرياض

- ☐ نعم
☐ لا

Sector's Name

- ☐ Furniture Manufacturing
☐ Electricity, Gas, Steam and Air Conditioning Delivery
☐ Legal and Accounting Activities
☐ Repair and Installation of Machinery and Equipment
☐ Clothing Manufacturing
☐ Storage Sector and Transportation Support Activities
☐ Computer Programming Activities Sector, Consulting Expertise and Related Activities
☐ Accommodation and Food Services Activities
☐ Administrative and Support Services
☐ Transportation and Storage
☐ Arts, Entertainment and Entertainment
☐ Real Estate Activities
☐ Education

اسم القطاع

- ☐ صنع الأثاث
☐ توصيل الكهرباء والغاز والبخار وتكييف الهواء
☐ الأنشطة القانونية وأنشطة المحاسبة
☐ إصلاح وتركيب الآلات والمعدات
☐ صنع الملابس
☐ التخزين وأنشطة الدعم للنقل
☐ أنشطة البرمجة الحاسوبية والخبرة الاستشارية وما يتصل بها من أنشطة
☐ أنشطة خدمات الإقامة والطعام
☐ الخدمات الإدارية وخدمات الدعم
☐ النقل والتخزين
☐ الفنون والترفيه والتسلية
☐ الأنشطة العقارية
☐ التعليم

القسم 2: الخصائص الديموغرافية

سيتناول القسم الثاني الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

من فضلك، اختر إجابتك المناسبة لكل سؤال.

Section 2: Demographic Characteristics

The second section will examine about participants' demographic characteristics.

Please, choose your appropriate answer for each question.

1.1. Gender

- ☐ Male
☐ Female

الجنس

- ☐ ذكر
☐ انثى

1.2. Age Groups

- ☐ Less than 25 years
☐ From 25 to Less than 35 years
☐ From 35 to Less than 45 years
☐ From 45 years and over

العمر

- ☐ أقل من 25 سنة
☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة
☐ من 36 إلى أقل من 45 سنة
☐ 45 سنة وأكثر

1.3. Education Level

- ☐ Diploma or lower
☐ Bachelor
☐ Master
☐ Doctoral

المستوى التعليمي

- ☐ دبلوم فأقل
☐ بكالوريوس
☐ ماجستير
☐ دكتوراه

1.4. Management Level

- ☐ Operational Management e.g., Supervisor, Foreman, Junior Manager, Inspector, or Clerk.
☐ Middle Management e.g., Marketing Manager, Purchase Head, Sales Manager, Operation Manager, Branch Manager, or Finance Manager.
☐ Senior Management e.g., Chief Executive Officer, Chief Marketing Officer, Chief Sales Officer, Chief Technology Officer, President, or Managing Director.

المستوى الإداري

- ☐ الإدارة التشغيلية على سبيل المثال مشرف، مراقب عمال، مدير مبتدئ، مفتش، كاتب.
☐ الإدارة الوسطى على سبيل المثال مدير التسويق، رئيس المشتريات، مدير المبيعات، مدير العمليات، مدير فرع، المدير المالي.
☐ الإدارة العليا على سبيل المثال الرئيس التنفيذي، مدير إدارة التسويق، مدير إدارة المبيعات، مدير إدارة التقنية، رئيس، المدير العام).

1.5. Professional Career Period

- ☐ Less than 5 years
☐ From 5 to 9 years
☐ From 10 to 14 years
☐ From 15 years and over

فترة العمل

- ☐ أقل من 5 سنوات
☐ من 5 إلى 9 سنوات
☐ من 10 إلى 14 سنة
☐ من 15 سنة وما فوق

القسم 3: الاستبيان

يحتوي هذا القسم على عبارات تقيس مدى استخدام سلسلة توريد رشيقة في مؤسستك، وهي تتكون من خمسة أبعاد.

تحتوي كل عبارة على مقياس رقمي مصنف وفقاً لدرجة الحدوث والتوافر، من (1) لا أوافق بشدة، مما يعني عدم حدوثه أو تطبيقه إلى (5) موافق بشدة، وهو أمر مؤكد الحدوث.

من فضلك اختر الرقم الذي يعبر عن تقديرك ويتفق مع رأيك في كل عبارة.

Questionnaire - Section 3

This section contains statements that measure the extent to which agile supply chain is used in your organization. It consists of five dimensions.

Each statement has a numerical scale graded according to the degree of occurrence and availability, from (1) strongly disagree, which means no occurrence or application to (5) strongly agree, which is certain to occur.

Please, choose the number that reflects your estimates and agrees with your opinion in each statement.

لا أوافق بشدة Strongly disagree (1)	لا أوافق Disagree (2)	محايد Neutral (3)	أوافق Agree (4)	أوافق بشدة Strongly agree (5)	مؤشر Indicator
2. رشاقة سلسلة التوريد: عرف (Sharp et al. (1999) رشاقة سلسلة التوريد باعتبارها قدرة سلسلة التوريد وإدارتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في طلب العملاء والأسواق.					
2. Supply Chain Agility: Sharp et al. (1999) Supply chain agility as the ability of the supply chain and its management to respond quickly to changes in customers and markets demands.					
					2.1. I think our firm has realized importance of alertness أعتقد أن شركتنا أدركت أهمية اليقظة
					2.2. I think, our firm has good sources of information accessibility أعتقد أن شركتنا لديها مصادر جيدة لإمكانية الوصول إلى المعلومات
					2.3. I think, decisiveness is an essential factor Supply Chain Management أعتقد أن الحسم هو عامل أساسي في إدارة سلسلة التوريد
					2.4. I think, flexibility is core part of effective agility أعتقد أن المرونة جزء أساسي من خفة الحركة الفعالة
					2.5. I think, swiftness is key driver of SC agility and has importance أعتقد أن السرعة هي المحرك الرئيسي لسرعة اللجنة العليا ولها أهمية
البعد الأول (اليقظة): تشير إلى النباهة والقدرة السريعة في معرفة الفرص وتحديد التهديدات التي من الممكن مواجهتها (Gilgor et al. ,2013).					

Dimension (I) Alertness: Is the intelligence and quick ability to recognize opportunities and identify threats that can be confronted (Gilgor et al., 2013).				
				2.6. Our firm promptly identify the opportunities تقوم شركتنا بتحديد الفرص على الفور
				2.7. Our firm realize the threat quickly تدرك شركتنا التهديد بسرعة
				2.8. Our firm quickly identify the changes تحدد شركتنا التغييرات بسرعة
البعد الثاني (إمكانية الوصول): تم تعريفها بالنسبة لرشاقة سلسلة التوريد على أنها هي القدرة السريعة في الحصول على البيانات المطلوبة (Lu & Ramamurthy, 2011; Tseng & Lin, 2011)				
Dimension (II) Accessibility: Has been defined for supply chain agility as the ability to obtain the required data quickly (Lu & Ramamurthy, 2011; Tseng & Lin, 2011).				
				2.9. Always obtain information from our suppliers احصل دائماً على المعلومات من موردينا
				2.10. Always get desired information from our customers احصل دائماً على المعلومات المطلوبة من عملائنا
البعد الثالث (الحسم): يساعد هذا البعد في تعزيز علاقات قوية مع العملاء والمستخدمين النهائيين (Gligor et al., 2013). حيث يسهل هذا البعد في اتخاذ القرارات الحاسمة حول مدى فعالية الاستجابة للتغيرات المختلفة وهو الأمر الذي تحتاجه الشركات (Sheppard & Young, 2006).				
Dimension (III) Decisiveness: This dimension helps foster strong relationships with customers and end users (Gligor et al., 2013). This dimension facilitates making critical decisions about the effectiveness of responding to various changes, which is what companies need (Sheppard & Young, 2006).				
				2.11. We may plan definite decisions to explain new opportunities in the current scenario قد نخطط لاتخاذ قرارات محددة لشرح الفرص الجديدة في السيناريو الحالي
				2.12. Our firm make decision to effectively deal with changes تتخذ شركتنا قراراً بالتعامل بفعالية مع التغييرات

					2.13. Our firm make decision to deal with any changes تتخذ شركتنا قرارًا بالتعامل مع أي تغييرات
					2.14. All SC managers are empowered in decision making يتم تمكين جميع مديري سلسلة التوريد في اتخاذ القرار
					2.15. We have more resolute decision making in the firm لدينا عملية اتخاذ قرار أكثر حزمًا في الشركة
					2.16. Our firm has facilitative decision making شركتنا لديها عملية صنع القرار التيسيري
البعد الرابع (المرونة): هي القدرة المنظمة على تحديث العمليات والإجراءات لتنفيذ الإستراتيجية وفقا للتغيرات المستمرة (Giannakis & Louis, 2016; Wong et al., 2011). Dimension (V) Flexibility: Is the ability of an organization to update processes and procedures to implement strategy according to continuous changes (Giannakis & Louis, 2016; Wong et al., 2011).					
					2.17. We may extend our SC operations, if necessary قد نقوم بتوسيع عمليات سلسلة التوريد لدينا، إذا لزم الأمر
					2.18. We can manage/adjust order specifications يمكننا إدارة/تعديل مواصفات الطلب
					2.19. We can adjust short-term capacity, if necessary يمكننا تعديل القدرة على المدى القصير، إذا لزم الأمر
					2.20. Our firm can expedite lead time/delivery time يمكن لشركتنا تسريع المهلة الزمنية/وقت التسليم
					2.21. Our firm has range of adjustments policies for value creation for customers لدى شركتنا مجموعة من سياسات التعديلات لخلق القيمة للعملاء
البعد الخامس (السرعة): هي مدى قدرة الشركة على تنفيذ قرارات إدارتها اللوجستية بسرعة (Gligor et al., 2013; Yusuf et al., 2014). et al., 2014). Gligor (2016) رأى أن السرعة في تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المناسب يزيد من ولائهم.					

Dimension (VI) Swiftness: Is the extent to which a company can quickly implement its logistics management decisions (Gligor et al., 2013; Yusuf et al., 2014). Gligor (2016) also opined that speed in delivering products to customers on time increases their loyalty.				
				2.22. Our firm swiftly deal with all threats during changes تتعامل شركتنا بسرعة مع جميع التهديدات أثناء التغييرات
				2.23. Our organization quickly cope with changes and may respond تتعامل منظمنا بسرعة مع التغييرات وقد تستجيب لها
				2.24. Our supply chain operations are swift in executions than competitors تتميز عمليات سلسلة التوريد لدينا بالسرعة في التنفيذ مقارنة بالمنافسين
				2.25. We may bring faster changes than competitors قد نحقق تغييرات أسرع من المنافسين
				2.26. We may address opportunities in a superior manner قد نتعامل مع الفرص بطريقة متفوقة

القسم 4: الاستبيان

يحتوي هذا القسم على قائمة بمجموعة من البيانات المتعلقة بالأداء التشغيلي في مؤسستك. من فضلك اختر الرقم الذي يعبر عن تقديرك ويتفق مع رأيك في كل عبارة.

Questionnaire - Section 4

This section contains a list of a group of statements related to the operational performance of your organization.

Please, choose the number that reflects your estimates and agrees with your opinion in each statement.

3. مستوى الأداء التشغيلي أشار Molina & Callahan (2010) بأنها هي قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها وتلبية رغبات عملائها. 3. Operational level Performance Molina & Callahan (2010) referred it is the organization's ability to use its resources efficiently and effectively to achieve its goals and satisfy the desires of its customers.

لا أوافق بشدة Strongly disagree (1)	لا أوافق Disagree (2)	محايد Neutral (3)	أوافق Agree (4)	أوافق بشدة Strongly agree (5)	مؤشر Indicator
					3.1. Per operation cost/hour لكل تكلفة عملية/ساعة
					3.2. Information carry cost تكلفة تحمل المعلومات
					3.3. Utilization of the capacity استغلال القدرات
					3.4. Rate of rejection by suppliers معدل الرفض من قبل الموردين
					3.5. Quality of documentation/Delivery جودة التوثيق/التسليم
					3.6. Delivery quality of products. جودة تسليم المنتجات.
					3.7. Ensuring defect free products to final users ضمان وصول المنتجات المجانية المعيبة إلى المستخدمين النهائيين
					3.8. Delivery frequency تكرار التسليم
					3.9. Reliability driver which may enhance its performance برنامج تشغيل الموثوقية الذي قد يعزز أدائه