

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

عنوان البحث

تطوير نموذج "الكماشة التنافسية المتكاملة" القائم على تدفقات سلاسل الإمداد واستراتيجيات الطلب وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية على شركات مواد البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

عبدالإله بن عبدالله التركي

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3	 مقدمة:
5	 مشكلة الدراسة
7	 أهمية الدراسة:
8	 أهداف الدراسة
9	 تساؤلات الدراسة
10	 فروض الدراسة:
11	 الدراسات السابقة:
12	 الفجوة البحثية:
13	 المنطلقات النظرية للدراسة:
14	 المنهجية وطرق البحث:
15	 مجتمع وعينة الدراسة
16	 أدوات الدراسة
18	 أساليب التحليل الإحصائي
19	 حدود الدراسة
20	 المراجع

مقدمة

تشهد البيئة الاقتصادية والصناعية العالمية المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها قوى العولمة، والتحول الرقمي الشامل، والأزمات الجيوسياسية المتلاحقة التي ألقت بظلالها على مرونة واستدامة المنظمات. ولم تعد الاستراتيجيات التقليدية القائمة على الفصل الوظيفي بين القطاعات الإدارية قادرة على مواكبة هذه الديناميكيات المتطرفة.

وتتضاعف هذه التحديات بشكل خاص داخل البيئات الصناعية التي تعتمد على كثافة رأس المال وتعقد العمليات التشغيلية، وفي مقدمتها قطاع صناعة مواد البناء والتشييد. هذا القطاع الذي يمثل عصب التنمية العمرانية والبنية التحتية، يواجه متطلبات مزدوجة وضاعطة: من جهة، ضرورة خفض التكاليف التشغيلية وضمان تدفق المواد والمخزون بدقة متناهية، ومن جهة أخرى، الحاجة إلى خلق قنوات تسويقية مرنة ونفوذ بيعي قوي لاقتناص الفرص وسد الفجوات التنافسية الشرسة.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب قطاع مواد البناء أهمية استراتيجية بالغة وغير مسبقة؛ حيث تقع الشركات والمصانع الوطنية في قلب الحراك التنموي العملاق الذي تقوده رؤية المملكة 2030 مع إطلاق المشاريع المليارية الكبرى (Mega Projects) مثل نيوم، والقدية، وبوابة الدرعية، ومشروعات الإسكان والتشييد الضخمة في كافة مدن المملكة وعلى رأسها العاصمة الرياض، أصبح لزاماً على الفكر الإداري والتطبيقي إيجاد صيغ ونماذج متطورة تضمن مرونة وسرعة الاستجابة. إن الإنتاج الضخم لم يعد كافياً إذا لم يكن مدعوماً بتدفق لوجستي مرن وتوجيه تسويقي دقيق للطلب في الأسواق.

وتأسيساً على ذلك، تبرز الحاجة المعرفية والتطبيقية الملحة لدراسة العلاقة التفاعلية والتكاملية بين مفهومين محوريين في الفكر الإداري المعاصر: "تدفقات سلاسل الإمداد" (Supply Chain Flows) بأبعادها المادية والمعلوماتية والمالية، وبين "استراتيجيات إدارة الطلب التسويقي" كأدوات نفاذ وتطويق سوقي. ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الموسعة إلى صياغة هذا التكامل الوظيفي في إطار عمل هيكلي مبتكر وفريد يُطلق عليه الباحث مسمى نموذج "الكماشة التنافسية المتكاملة" (Integrated Competitive Pincer Model - ICPM).

ينطلق مفهوم هذا النموذج المقترح من الاستعارة المجازية لحركة الكماشة الاستراتيجية، حيث تتطلب السيطرة التنافسية الكاملة داخل السوق تطبيق ضغط متزامن ومترابط من فكين أساسيين:

الفك السفلي (التشغيلي واللوجستي): وتمثله كفاءة تدفقات سلاسل الإمداد الداخلية والفوقية. هذا الفك هو قاعدة الارتكاز التي تضمن دقة مستويات المخزون، خفض الهدر والتكاليف، وضمان التدفق المعلوماتي الفوري والسيولة النقدية المرنة، وهو ما يحوي المنظمة من العجز التشغيلي.

الفك العلوي (السوقي والتسويقي): وتمثله استراتيجيات إدارة الطلب والترويج المكثف، واختراق قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة، وبناء الهوية والتميز الذهني للمنتج. هذا الفك هو الأداة النافذة التي تواجه المستهلك النهائي وتضغط باتجاه زيادة الحصة السوقية.

إن غياب التنسيق التام بين هذين الفكين يجعل الكماشة الإدارية عاجزة عن العمل، حيث يؤدي الضغط التسويقي دون دعم لوجستي إلى خسارة السمعة وعجز التوريد، بينما يؤدي التميز اللوجستي دون نفاذ تسويقي إلى تكديس المخزون وتجميد رأس المال العامل. ومن هنا تأتي هذه الخطة المبدئية الموسعة لتضع حجر الأساس الأكاديمي لبناء هذا النموذج واختبار أثره التطبيقي على أداء الشركات المصنعة لمواد البناء في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في سد فجوة بحثية هامة في الأدبيات الإدارية العربية والخليجية ويقدم حلولاً عملية ذات قيمة مضافة عالية للقيادات التنفيذية وصناع القرار في القطاع الصناعي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من القفزات النوعية التي حققها قطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية، إلا أن الواقع التطبيقي داخل العديد من الشركات والمصانع المنتجة لمواد البناء والتشييد لا يزال يعاني من إشكالية هيكلية وتنظيمية مزمنة، تتمثل في ظاهرة "الجزر المنعزلة" (Organizational Silos). حيث تعمل إدارة سلاسل الإمداد والمشتريات والعمليات اللوجستية ككيان منفصل ومستقل بذاته، يركز فقط على معايير خفض تكلفة الشراء والنقل وتحسين التخزين، في حين تعمل إدارة التسويق والمبيعات وتطوير المنتجات وفق رؤية مغايرة تماماً تركز على التوسع البيعي والوعود الترويجية دون النظر للقدرات اللوجستية أو قيود التوريد.

هذا الانفصال التنظيمي والإجرائي بين تدفقات سلاسل الإمداد واستراتيجيات الطلب التسويقي يسفر عن اختلالات حادة في الأداء العام للشركات. فالنقص في التنسيق وتبادل المعلومات الفورية يؤدي إلى ضعف كفاءة التنبؤ بالطلب الفعلي في الأسواق، مما يترتب عليه نتائج سلبية مزدوجة: إما حدوث تكدرس وهدر كبير في المخزون وتجميد للأموال العاملة للمصنع، أو العجز التام عن تلبية طلبات المقاولين والمشاريع الإنشائية الكبرى في الأوقات المحددة، مما يلحق أضراراً بالغة بسمعة العلامة التجارية الوطنية ويتيح الفرصة للمنتجات المستوردة البديلة لاختراق الحصة السوقية المحلية.

إن المشكلة تزداد عمقاً بالنظر إلى طبيعة قطاع مواد البناء في السعودية، والذي يمر بطفرة طلب هائلة تتطلب مرونة فائقة واستجابة لحظية. إن النماذج الإدارية التقليدية لم تقدم إطاراً تكاملياً يربط التدفقات الثلاثة لسلاسل الإمداد (المادية، المعلوماتية، المالية) مع أدوات إدارة الطلب التسويقي كقوة ضغط موحدة ومتراصة للتأثير في السوق. وبناءً على ذلك، تبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال المحوري والرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر تطبيق نموذج الكماشة التنافسية المتكاملة (المرتکز على التوافق بين تدفقات سلاسل الإمداد واستراتيجيات الطلب) في تعزيز كفاءة الأداء التشغيلي والتسويقي لشركات مواد البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتفصيلية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها عبر البحث الميداني والتحليل الإحصائي:

ما واقع كفاءة تدفقات سلاسل الإمداد (بأبعادها المادية، المعلوماتية، والمالية) داخل شركات مواد البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية؟

ما مستوى وعي وتبني وتطبيق الشركات محل الدراسة لآليات واستراتيجيات إدارة الطلب التسويقي (الضغط الترويجي وقنوات النفوذ للتوزيع)؟

هل توجد علاقة ارتباطية وتكاملية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مرونة التدفقات اللوجستية وسرعة استجابة الخطط التسويقية لمتغيرات السوق؟

كيف ينعكس التوافق المشترك بين فكي الكماشة (التشغيلي والسوقي) على مؤشرات الأداء التشغيلي (خفض التكلفة، دقة المخزون، تقليص الهدر) في الشركات المصنعة؟

كيف يؤثر هذا التوافق على مؤشرات الأداء التسويقي (زيادة الحصة السوقية، الولاء للعلامة التجارية الوطنية، رضا العملاء)؟

ما الملامح والمكونات الأساسية للنموذج الهيكلي المقترح "نموذج الكماشة التنافسية المتكاملة (ICPM)" الذي يمكن تطويره ليكون دليلاً تطبيقياً للمصانع والشركات السعودية؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة ومتعددة الأبعاد نظراً لتوقيتها المزامن لطفرة اقتصادية وصناعية كبرى في البيئة السعودية، ويمكن تصنيف هذه الأهمية إلى شقين أساسيين:

أ) الأهمية العلمية:

تأصيل الفكر الهجين: تكمن أهمية الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية والأكاديمية العربية من خلال تقديم تأصيل نظري وعلمي رصين يدمج بين علمين لطالما درسا بشكل منفصل، وهما علم إدارة سلاسل الإمداد والتوريد وعلم التسويق الاستراتيجي، وصياغتهما في قالب تكاملي موحد.

تقديم نموذج ابتكاري: إدخال وتطوير منظور ابتكاري جديد للمكتبة الإدارية يتمثل في "نموذج الكماشة التنافسية المتكاملة (ICPM)"، ووضع الأطر الرياضية والهيكلية التي تفسر كيف يمكن للربط بين الكفاءة التشغيلية والضغط التسويقي أن ينتج قوة تنافسية مضاعفة.

سد النقص المعرفي الجغرافي: توفير قاعدة بيانات إحصائية ومعرفية محدثة للباحثين والأكاديميين حول واقع العمليات الصناعية واللوجستية في البيئة الخليجية عامة والسعودية خاصة، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة لدراسة النماذج المتطورة للتوافق الإداري.

ب) الأهمية التطبيقية:

دليل القيادات التنفيذية: تقديم إطار عمل وخارطة طريق عملية وقابلة للتطبيق لمديري سلاسل الإمداد، ومديري التسويق، ومديري التطوير في الشركات الصناعية، تمكّنهم من التخلص من ظاهرة الجزر المنعزلة وبناء هيكل تنظيمي مرّن يتسم بالتبادل الفوري للمعلومات.

تحسين المؤشرات الحيوية: مساعدة الشركات المصنعة لمواد البناء في تحسين مؤشرات التشغيلية والمالية الأساسية مثل زيادة دقة مستويات المخزون، تقليص تكاليف الهدر التشغيلي، وضمان سرعة الاستجابة لطلبات المقاولين في المشاريع العملاقة.

دعم الرؤية الوطنية 2030: المساهمة المباشرة في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتعزيز المحتوى المحلي وتطوير الصناعة الوطنية، حيث يساهم النموذج في رفع كفاءة وتنافسية المنتج السعودي (مثل أنظمة الصرف المخفية، الأخشاب، والمواد الإنشائية المحلية) ليصبح الخيار الأول للمشاريع العملاقة بالمملكة مقارنة بالمنتجات المستوردة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي ومحوري إلى تحقيق هدف عام وشامل، يتفرع منه مجموعة من الأهداف التفصيلية والابتكارية الإجرائية التي تضمن تغطية كافة أبعاد مشكلة البحث الميداني والأكاديمي:

الهدف العام:

تطوير واختبار فاعلية نموذج "الکماشة التنافسية المتكاملة" القائم على التوافق بين تدفقات سلاسل الإمداد واستراتيجيات الطلب، وقياس أثره في تعزيز كفاءة الأداء التشغيلي والتسويقي لشركات ومصانع مواد البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة:

تشخيص وقياس واقع ومستوى كفاءة تدفقات سلاسل الإمداد بأبعادها الثلاثة الأساسية (التدفق المادي للسلع، التدفق المعلوماتي المشترك، والتدفق المالي للسيولة) في الشركات محل الدراسة.

تحديد ورصد مستوى وعي وتبني الشركات الصناعية السعودية لآليات وأبعاد استراتيجيات إدارة الطلب والتسويق الحديثة (قنوات التوزيع المباشرة والضغط الترويجي).

تحليل وقياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى التنسيق والتكامل اللوجستي - التسويقي الداخلي وبين مستوى مرونة الشركة وسرعة استجابتها لتقلبات السوق.

اختبار وقياس مدى انعكاس تطبيق هذا النموذج التكاملي المقترح على مؤشرات الأداء التشغيلي الأساسية (تخفيض تكاليف العمليات، تحسين دقة مستويات المخزون، وتقليل الهدر في المواد).

اختبار وقياس مدى انعكاس هذا التوافق الاستراتيجي على مؤشرات الأداء التسويقي (زيادة حجم الحصة السوقية للشركة، تعزيز الولاء للعلامة التجارية الوطنية، ورفع مستويات رضا العملاء والمقاولين).

الهدف الابتكاري (بصمة الباحث العلمية): بناء وتصميم مخطط هيكلي رياضي وإجرائي متكامل لنموذج "الکماشة التنافسية المتكاملة (ICPM)" يوضح بدقة كيفية ربط التدفقات والعمليات كأداة ضغط وتطويق تنافسي، ليكون بمثابة ملكية فكرية وإدارية مقدمة كإضافة نوعية من الباحث للقطاع الصناعي السعودي.

تساؤلات الدراسة

- بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة تساؤلات البحث المنهجية لتشكّل مساراً واضحاً لعملية جمع البيانات والتحليل الإحصائي، وتتمثل في الأسئلة التالية:
- السؤال الفرعي الأول: ما مستوى كفاءة تدفقات سلاسل الإمداد (المادية، المعلوماتية، المالية) الحالية في شركات مواد البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تبني وتطبيق الشركات محل الدراسة لآليات واستراتيجيات إدارة الطلب التسويقي؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تكامل التدفقات اللوجستية وبين سرعة استجابة المنظمة لمتطلبات المشاريع الإنشائية العملاقة؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يؤثر تطبيق نموذج "الكماشة التنافسية المتكاملة" إيجاباً وبدلالة إحصائية على رفع كفاءة الأداء التشغيلي (التكلفة، المخزون، الهدر) للمصانع والشركات؟
- السؤال الفرعي الخامس: هل يؤثر تطبيق نموذج "الكماشة التنافسية المتكاملة" إيجاباً وبدلالة إحصائية على كفاءة الأداء التسويقي وحجم الحصة السوقية في البيئة السعودية؟

فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وبناءً على المنطلقات النظرية والأدبيات السابقة، صاغ الباحث الفرضيات الإحصائية التالية ليتم اختبارها عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$):

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نموذج "الكماشة التنافسية المتكاملة" القائم على تكامل تدفقات سلاسل الإمداد واستراتيجيات الطلب على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات مواد البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية (SH1a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدفق المعلوماتي المشترك والفوري بين قطاعي الإمداد والتسويق على زيادة دقة التنبؤ بالطلب الفعلي.

الفرضية الفرعية (SH1b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التدفق المادي للسلع على تقليص حجم التكاليف اللوجستية الكلية وخفض الهدر.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نموذج "الكماشة التنافسية المتكاملة" على تميز الأداء التسويقي وزيادة حجم الحصة السوقية لشركات مواد البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية (SH2a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي بين اللوجستيات والتسويق على رفع مستوى رضا المقاولين والعملاء.

الفرضية الفرعية (SH2b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للضغط الترويجي وقنوات التوزيع المباشرة (الفك التسويقي) على التميز الذهني والولاء للعلامة التجارية الوطنية.

الدراسات السابقة

يعتمد الباحث في مراجعة وتفنيد الدراسات السابقة الترتيب والتصنيف الموضوعي (Thematic Approach) حيث تم تقسيم الأدبيات السابقة المتوفرة في قواعد البيانات العالمية والمحلية إلى ثلاثة محاور رئيسية تخدم متغيرات و أبعاد النموذج المقترح:

المحور الأول: دراسات تناولت كفاءة تدفقات سلاسل الإمداد وأثرها التشغيلي.

يركز هذا المحور على الأبحاث الكلاسيكية والحديثة التي ركزت على تحسين وتطوير العمليات الداخلية لسلاسل التوريد، مثل دراسة (Mentzer et al., 2001) ودراسة (Christopher, 2016) واللتي أكدتا على أن سلاسل الإمداد ليست مجرد عمليات نقل وتخزين بل هي شبكة مترابطة من التدفقات تشمل التدفق المادي للسلع، التدفق المعلوماتي الفوري، والتدفق المالي. وأثبتت هذه الدراسات أن كفاءة هذه التدفقات تؤثر بشكل مباشر جداً على ضبط التكاليف التشغيلية، وزيادة دقة مستويات المخزون، وتقليل الهدر، مما يمنح الشركة متانة عملياتها الداخلية تمثل خط الدفاع الأول في الأسواق التنافسية الشرسة.

المحور الثاني: دراسات ركزت على استراتيجيات التسويق ونماذج الاختراق التنافسي.

يستعرض هذا المحور الأبحاث التي ركزت على البيئة الخارجية وقنوات النفوذ والضغط في الأسواق. وتبرز هنا الأبحاث المتعلقة باستراتيجيات التطويق والاختراق التنافسي (Encirclement Strategies) المستوحاة من الفكر الاستراتيجي العسكري المطبق في قطاع الأعمال. وأشارت دراسات تسويقية عديدة إلى أن قدرة الشركة الصناعية على فرض سيطرتها وحصتها السوقية تعتمد على قوة الضغط الترويجي المكثف، والانتشار الواسع وقنوات التوزيع المباشرة والمرنة التي تضمن سهولة وصول المنتج للمستهلك النهائي وبناء هوية وعلامة تجارية قوية ومتميزة ذهنياً.

المحور الثالث: دراسات بحثت في آليات التوافق والتكامل بين اللوجستيات والتسويق.

وهو المحور الأقرب لطرح الدراسة الحالية؛ حيث يستعرض الأبحاث التي حاولت كسر الحواجز التنظيمية بين القطاعين وتناول مفهوم تكامل سلسلة الطلب والإمداد (Demand and Supply Chain Integration - DSCI) مثل دراسة (Jüttner, Christopher, & Baker, 2007) والتي أوضحت أن نقطة الالتقاء والربط المشترك بين إدارة الطلب (التسويق) وإدارة الإمداد (اللوجستيات) هي المحرك الأساسي لخلق القيمة للعميل. وأكدت الأبحاث في هذا المحور أن التنسيق المشترك يساهم في دقة التنبؤ بالطلب الفعلي ويحمي المنظمات من تقلبات الأسواق العنيفة ويحقق التوازن المالي والتشغيلي الشامل.

فجوة البحث

من خلال الاطلاع الواسع والدقيق على الأدبيات والدراسات السابقة، العربية والأجنبية على حد سواء، استطاع الباحث تحديد وتأطير الفجوة البحثية الحقيقية التي تبرز القيمة المضافة العلمية والعملية لهذه الدراسة وحمايتها أكاديمياً أمام لجان التحكيم، وتمثل في النقاط التالية:

محدودية النماذج الهيكلية الموحدة: على الرغم من وجود دراسات عالمية وفيرة تناولت مفهوم التكامل العام والارتباط الإحصائي التقليدي بين وظائف التسويق وسلاسل الإمداد، إلا أن الأدبيات الأكاديمية - في حدود علم الباحث واطلاعه - تواجه نقصاً كبيراً وحاداً في الأطر الهيكلية والإجرائية المبتكرة التي تدمج هذين المفهومين كمنظومة ضغط استراتيجي موحد ثنائي القوة، ومصاغ كإطار عمل تطبيقي تحت مفهوم "الضغط المزدوج كالكماشة التنافسية". (Pincer Framework)

النقص التطبيقي والقطاعي في البيئة السعودية والخليجية: ندرة أو شبه انعدام الدراسات التي طبقت واختبرت هذا النوع من النماذج الهجينة المتكاملة بالتطبيق الميداني على قطاع شركات ومصانع مواد البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية تحديداً. هذا القطاع الذي يمتلك خصوصية تشغيلية معقدة ويمر بطفرة طلب عملاقة وغير مسبقة مصاحبة للمشاريع الكبرى لرؤية المملكة 2030، مما يجعله بحاجة ماسة لنموذج مرن يربط قدرات المصانع الوطنية بمتطلبات المشاريع العملاقة.

وتأسيساً على ذلك، يسعى البحث الحالي لسد هذا النقص المعرفي والتطبيقي بوضوح، عبر تقديم وإثبات فاعلية هذا النموذج المقترح القائم على التوازن والضغط المزدوج لكفاءة التدفقات وقوة الأداء التسويقي معاً كأداة رافعة للمصانع والمنتجات الوطنية لمواجهة التحديات التنافسية الشرسة في السوق السعودي. قارن بين الدراسات:

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة في بناء نموذجها واختبار فرضياتها إلى خلفية علمية ونظريات رصينة ومعتمدة في الفكر الإداري والاستراتيجي الحديث، مما يمنح البحث عمقاً أكاديمياً متيناً ويبرر المخرجات المتوقعة، وتتمثل هذه المنطلقات في ثلاث نظريات محورية:

النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV): تعتبر هذه النظرية التي صاغها (Barney, 1991)، من أهم ركائز الإدارة الاستراتيجية وتفسر كيف تحقق المنظمات ميزة تنافسية مستدامة. تنص النظرية على أن التميز لا يأتي فقط من الظروف الخارجية للسوق، بل من امتلاك الشركة لموارد وقدرات داخلية فريدة، نادرة، يصعب تقليدها، وغير قابلة للاستبدال (VRIN framework). وتسقط الدراسة الحالية هذه النظرية من خلال اعتبار أن "التكامل والترابط الهيكلي الفوري" بين تدفقات سلاسل الإمداد واستراتيجيات التسويق لا يمثل مجرد إجراءات تنظيمية، بل يمثل "قدرة ديناميكية داخلية فريدة وأصلاً استراتيجياً خاصاً بالشركة" يصعب جداً على المنافسين أو المنتجات المستوردة تقليده أو اختراقه، مما يضمن استدامة الميزة التنافسية للمصنع الوطني.

نظرية إدارة سلاسل الإمداد (Supply Chain Management Theory): تستند الدراسة إلى المبادئ الأكاديمية لإدارة سلاسل الإمداد كمنظومة تدفقات متكاملة وعابرة للحدود التنظيمية (Mentzer et al., 2001). تركز النظرية على إدارة المكونات الثلاثة للتدفقات: التدفق المادي للسلع من المواد الخام إلى المنتج النهائي، التدفق المعلوماتي الفوري والمشارك الذي يلغي تشوهات الطلب (أثر ذيل الحصان Bullwhip Effect)، والتدفق المالي المتمثل في إدارة السيولة النقدية ورأس المال العامل. ويمثل هذا الإطار الفكري القاعدة التشغيلية والدعامة الأساسية (الفك السفلي للكماشة) التي ترتكز عليها الدراسة لضمان متانة العمليات وكفاءة التكلفة ودقة مستويات المخزون.

النظرية الاستراتيجية للتطويق التنافسي (Encirclement Strategy Theory): مستوحاة من الفكر الاستراتيجي العسكري المطبق في علوم التسويق وإدارة الأعمال، وتفسر كيف يمكن للمنظمات فرض سيطرتها وحصتها السوقية من خلال محاصرة وتطويق المنافسين من اتجاهات متعددة في آن واحد. وتستخدم الدراسة هذه النظرية لتأصيل مفهوم "الكماشة التنافسية المزدوجة"، حيث يتم التطويق والضغط عبر محورين متزامنين: محور التميز والسرعة وضبط التكلفة من الداخل (سلاسل الإمداد) ومحور التغلغل والانتشار وبناء الهوية والضغط الترويجي من الخارج (التسويق)، مما يؤدي إلى إحكام السيطرة التنافسية الشاملة للشركة داخل السوق المستهدف.

المنهجية وطرق البحث

تلتزم هذه الدراسة بالتطبيق الدقيق والصارم لمتطلبات المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) بنمطه التتابعي الاستكشافي والتحليلي، وذلك لضمان أعلى مستويات العمق العلمي والملاءمة لطبيعة الظواهر الإدارية والصناعية المعقدة. يجمع هذا المنهج بين مميزات البحث النوعي (الكيفي) القائم على الفهم العميق للظواهر والبحث الكمي القائم على القياس الإحصائي واختبار الفروض، وينقسم التطبيق المنهجي في هذه الدراسة إلى مرحلتين أساسيتين ومتراپطتين:

هيكل المنهج المختلط المطبق في الدراسة:

المرحلة الأولى: المرحلة النوعية (Qualitative Phase): إجراء مقابلات شخصية معمقة وشبه منظمة مع خبراء ومديرين تنفيذيين في القطاع الصناعي لاستكشاف العوائق وتحديد محاور النموذج.

المرحلة الثانية: المرحلة الكمية (Quantitative Phase): بناء وتوزيع استبيان موسع لقياس وتحليل العلاقات السببية واختبار الفرضيات إحصائياً على عينة ممثلة من الشركات.

إن الدمج والتكامل بين المرحلتين يتيح للباحث استخدام المخرجات النوعية للمقابلات في إثراء وتطوير بنود أداة الدراسة الكمية (الاستبيان)، وتفسير النتائج الإحصائية بشكل واقعي وعملي يربط النظرية الأكاديمية بالواقع الفعلي للسوق السعودي وصناعة مواد البناء.

مجتمع وعينة الدراسة

لضمان دقة وتعميم النتائج علمياً، تم تحديد النطاق والمجال البشري والمكاني والزمني للدراسة الميدانية بدقة متناهية وفقاً للنموذج المعتمد على النحو التالي:

(أ) المجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة):

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات والمصانع الوطنية الكبرى والمتوسطة المسجلة والمنتجة لمواد البناء والتشييد والأنظمة الإنشائية واللوجستية التابعة لها في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة وحجمها وطريقة اختيارها: تشمل عينة الدراسة 50 شركة ومصنعاً صناعياً كبيراً تعمل في هذا القطاع وتتنوع في المدن الصناعية الكبرى بالمملكة. وتم اختيار عينة قصدية طبقية ممثلة تشمل القيادات التنفيذية ورؤساء الأقسام المعنيين مباشرة بمتغيرات النموذج، وهم: مديري سلاسل الإمداد والتوريد، مديري المشتريات واللوجستيات، مديري التطوير الاستراتيجي، ومديري التسويق والمبيعات وتطوير المنتجات، بواقع 4 استقصاءات لكل شركة لضمان تعدد الآراء وتكامل البيانات المجمعة.

(ب) المجال المكاني (المنطقة الجغرافية):

تغطي الدراسة النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية، مع التركيز الميداني الكثيف على المدن الصناعية الكبرى الثلاث الرئيسية والتي تضم ثقل صناعة مواد البناء والتشييد ومقرات الشركات الكبرى، وهي: العاصمة الرياض، محافظة جدة، والمنطقة الشرقية (الدمام والجبيل)، مما يضمن تمثيل عينة البحث لكافة المتغيرات الجغرافية والاقتصادية في المملكة.

(ج) المجال الزمني (فترة الدراسة وجمع البيانات):

فترة جمع البيانات الميدانية: تحديد النطاق الزمني لجمع البيانات (المقابلات النوعية وتوزيع الاستبيانات الكمية) خلال الربع الرابع من العام الدراسي 2026م.

فترة الدراسة الإجمالية: تغطي الدراسة الإطار الزمني والتحليلي الممتد بين عامي 2025م و 2026م لرصد التحولات ومعدلات الأداء التشغيلي والتسويقي للشركات محل الدراسة.

أدوات الدراسة

تماشياً مع المنهج المختلط المعتمد، صمم الباحث أداتين متميزتين ومتكاملتين لجمع البيانات الأولية من الميدان الصناعي وتفصيلهما كالآتي:

الأداة الأولى: دليل المقابلة شبه المنظمة (Semi-Structured Interview Guide)

تم إعداد دليل مقابلة نوعي يحتوي على (10-12 سؤالاً معمقاً) موجهة بشكل مباشر للخبراء، القيادات التنفيذية، ومديري الاستدامة والابتكار والتطوير في مصانع مواد البناء. تركز الأسئلة على استكشاف العوائق الحقيقية التي تمنع التنسيق الفوري بين اللوجستيات والتسويق، وطبيعة التحديات التي تفرضها المشاريع الكبرى لرؤية 2030، والحلول المقترحة لبناء وتطوير نموذج الكماشة التنافسية من واقع خبراتهم العملية الطويلة.

الأداة الثانية: الاستبيان الموسع (Comprehensive Questionnaire)

تم بناء وتطوير استبيان مغلق وموجه للعينة الكمية الممثلة، ويتكون هيكلياً من جزأين محوريين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية: تشمل (حجم الشركة، سنوات عملها في السوق السعودي، المنصب الوظيفي للمستجيب، سنوات خبرته المهنية، طبيعة المنتجات الإنشائية المصنعة).

الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لقياس وتقييم محاور وأبعاد نموذج الدراسة والتكامل، وينقسم إلى المحاور التفصيلية التالية:

1. محور درجة الابتكار والتكامل في النموذج التشغيلي وسلاسل الإمداد (10 بنود): يقيس مستوى التدفق المعلوماتي الفوري، مرونة التوريد، دقة المخزون والربط الإلكتروني للعمليات.
2. محور مستوى وكفاءة الأداء التشغيلي والبيئي واللوجستي (8 بنود): يقيس خفض مستويات الهدر في المواد، كفاءة التكلفة الكلية للعمليات، سرعة زمن التوصيل للمشاريع، والالتزام بمعايير الاستدامة.
3. محور كفاءة الأداء التسويقي والمالي الشامل (8 بنود): يقيس معدلات نمو حجم الحصة السوقية، مستوى رضا وولاء المقاولين والعملاء، التميز الذهني للهوية والمنتج الوطني، والعائد المالي على الاستثمار ورأس المال العامل.

اختبارات الصدق والثبات للأدوات: (Validity & Reliability)

لضمان الصلاحية العلمية للأدوات وقبول مخرجاتها أكاديمياً، يطبق الباحث الاختبارات المنهجية الصارمة التالية:

صدق المحكمين: (Face & Content Validity) عرض مسودة دليل المقابلات والاستبيان على لجنة من الأساتذة الأكاديميين والخبراء المتخصصين في إدارة الأعمال وسلاسل الإمداد والتسويق في جامعة ميدأوشن والجامعات السعودية، لتعديل وحذف صياغة البنود لضمان قياسها للمتغيرات بدقة.

ثبات الأداة الكمية: (Reliability Test) تم إجراء دراسة استطلاعية مصغرة (Pilot Study) على عينة أولية خارج عينة البحث الأساسية، وحساب معامل "كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)" لكافة محاور الاستبيان، واشترط ألا يقل المعامل عن (0.70) لضمان التناسق الداخلي العالي للأداة وصلاحيته التامة للتطبيق الميداني الواسع.

أساليب التحليل الإحصائي

- لتحليل البيانات الكمية المجمعة واختبار صحة الفرضيات الإحصائية المقترحة بدقة متناهية، سيتم استخدام وتطبيق حزمتين من البرمجيات الإحصائية المتقدمة والمعتمدة عالمياً في أبحاث الإدارة وسلاسل الإمداد:
- أولاً: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (SPSS v28)
- سيتم استخدامه لإجراء التحليلات الوصفية والأساسية وتشمل:
1. التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتحليل مستويات الاستجابة لبنود المحاور.
 2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) للتحقق الأولي من طبيعة واتجاه العلاقات الارتباطية بين أبعاد تدفقات سلاسل الإمداد والضغط التسويقي.
 3. اختبارات الصلاحية الإحصائية مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار التعددية الخطية (VIF).
- ثانياً: برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية عبر المربعات الصغرى الجزئية: (SmartPLS v4)
- يمثل الأداة التحليلية الأهم والأنسب لاختبار فاعلية وأثر النموذج الهيكلي المبتكر المقترح - (Structural Equation Modeling - SEM)، ويتم استخدامه لإجراء:
1. تحليل نموذج القياس (Measurement Model) للتحقق من الصدق التقاربي (Convergent Validity) عبر قيم (AVE) والصدق التمايزي (Discriminant Validity) عبر معيار فورنيل - لاركر وهيتيروتريت.
 2. تحليل النموذج الهيكلي (Structural Model) واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية عبر تقنية (Bootstrapping) لحساب قيم المعاملات المسارية (Beta) وقيم المعنوية (P-value) لتأكيد أو نفي أثر تكامل فكي الكماشة (التشغيلي والسوقي) على مؤشرات الأداء الكلي.

حدود الدراسة

يتحرك هذا البحث العلمي ضمن إطار محدد المعالم والأبعاد يضمن انضباط المخرجات وتركيز الحلول العملية المقترحة، وتمثل حدود الدراسة الملزم بها في الأبعاد التالية:

الحدود البشرية والتنظيمية: تقتصر الدراسة على استقصاء وبحث آراء القيادات التنفيذية ورؤساء الأقسام المعنيين بالقرارات الاستراتيجية والعملياتية والبيعية (مديري سلاسل الإمداد والتوريد، مديري المشتريات، مديري التطوير والابتكار، مديري التسويق والمبيعات) داخل الشركات المصنعة، واستبعاد الموظفين التشغيليين الصغار لضمان دقة الرؤية الاستراتيجية المجمعة.

الحدود المكانية والقطاعية: تلتزم الدراسة تطبيقاً بقطاع الشركات والمصانع الوطنية المنتجة لمواد البناء والتشييد والأنظمة الإنشائية واللوجستية الملحقة بها المتواجدة داخل النطاق الجغرافي والمدن الصناعية الرئيسية في المملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام والجبيل)، ولا تشمل شركات المقاولات التنفيذية أو المكاتب الاستشارية الهندسية.

الحدود الزمنية: تقتصر حدود الدراسة على الفترة الزمنية المحددة لجمع البيانات الميدانية والتحليل الإحصائي خلال الربع الرابع من العام الدراسي 2026م، وضمن السياق الاقتصادي والطفرة العمرانية المصاحبة لرؤية المملكة 2030 في هذا التوقيت.

المراجع

- وزارة الصناعة والثروة المعدنية (2025). التقرير الإحصائي السنوي لحركة التراخيص الصناعية والمصانع الوطنية لقطاع التشييد والبناء والمحتوى المحلي في المملكة العربية السعودية. البوابة الإلكترونية لوزارة الصناعة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks* (5th ed.). Pearson Higher Education.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Jüttner, U., Christopher, M., & Baker, S. (2007). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 377-392. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.003>
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3)
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Min, S., & Mentzer, J. T. (2004). Developing and measuring supply chain management concepts. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 63-99. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00170.x>
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable co-alignment between logistics and manufacturing. *Journal of Operations Management*, 22(5), 459-487. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.05.009>

- Rainbird, M. (2004). Demand and supply chains: the value catalyst. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 230-250. <https://doi.org/10.1108/09600030410533561>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
- Santos, J. B., & D'Antone, S. (2014). Reinventing the wheel? A critical review of demand-supply chain integration. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1012-1025. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.016>
- Svensson, G. (2002). Beyond supply chain management: New perspectives and concepts. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(9), 734-753. <https://doi.org/10.1108/09600030210452422>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tokman, M., & Beitelspacher, L. S. (2011). Supply chain networks and integrity. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(7), 715-726. <https://doi.org/10.1108/09600031111154152>
- Wisner, J. D. (2003). A structural equation model of the supply chain management strategy and firm performance. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 1-26. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2003.tb00030.x>