

أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة
التوريد: دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

**The Impact of Organizational Culture on Operational
Performance: The Mediating Role of Supply Chain
Integration - An Empirical Study on Governmental
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.**

مشروع تخرج

إعداد

الطالب/ محمد محمود البلوي 232001312

الطالب/ تركي حمود الرويلي 232002501

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024/1445هـ م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

1.1 مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال بكافة أنواعها وأحجامها على إحداث التغيير، وذلك لزيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء من خلال تقديم خدمة عالية الجودة تحقق رضا العملاء والمجتمع، ولذلك فإن التغيير يصبح في نظر أي منظمة عملية ضرورية لضمان بقائها في بيئة من أهم سماتها المنافسة والتطوير والتحديث.

ويرتبط استمرارية نشاطها بمدى جاهزيتها وسرعتها في التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية ومدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون في مستوى طموحات المتعاملين معها، إن التغيير والتطور هو سمة من سمات المؤسسات الحديثة في عالمنا اليوم غالباً ما يواجه الأفراد والمنظمات ضغوطاً بسبب عمليات التغيير والتطوير السريعة.

تتعرض المؤسسات والمنظمات لضغوط عديدة من مصادر متعددة لإحداث التغيير في بنيتها وآليات عملها، مثل التكنولوجيا وتطوراتها السريعة، والمنافسة بين الأسواق العالمية الضخمة الضغوط نحو التغيير سواء كانت هذه الضغوط من مصادر خارجية أو داخلية، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بالتغيير والتطوير التنظيمي للمؤسسات والمنظمات بمختلف الطرق ومجالات عملها، وذلك لتوفير القدرة على التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة.

إن نجاح واستمرارية أي منظمة، بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه، يعتمد على أداء موظفيها، إذا قام الموظفون بعملهم وأنجزوا مهامهم على أكمل وجه، وكما خططت الإدارة، فإن المنظمة ستحقق أهدافها المرجوة، وهي أهداف البقاء والنمو والتوسع، والعكس إذا كان الأداء أقل من المستوى المطلوب، حيث أن هذا الأداء سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل وربما يؤدي في بعض الأحيان إلى نهايتها.

ومن أجل تحقيق النمو والازدهار في السوق العالمية، تجد الشركات نفسها باستمرار تواجه تحديات جديدة وتعمل على الحفاظ على ميزاتها التنافسية بالإضافة إلى اكتساب ميزات جديدة ومن هذا المنطلق، يجب على الشركات أن تكون ذكية ومرنة وسريعة الاستجابة، وأن تشجع الابتكار المستمر في أعمالها وسلاسل التوريد الخاصة بها، كما يعد التنفيذ الجيد لسلاسل التوريد عاملاً أساسياً لنجاح الشركة وتحقيق أهدافها، ومن بين الوسائل والأنظمة التي يمكن استخدامها لتحقيق الأداء المطلوب هي أنظمة تخطيط موارد المنظمة لسلاسل التوريد.

أصبح تكامل سلسلة التوريد بارزاً وتنافسياً في السنوات الأخيرة على المستويين النظري والتطبيقي وقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث اهتماماً كبيراً بدور تكامل سلسلة التوريد في تحسين وتعزيز أداء الشركات، بالإضافة إلى أن الأداء التشغيلي له أهمية كبيرة وخاصة مؤشرات الكمية التي تؤثر على الأداء عمليات المنظمة، حيث تمثل الدافع الأساسي لبقاء المنظمة وحصولها على مكانة تنافسية متميزة انطلاقاً من الاهتمام الذي حظي به موضوع تكامل أداء سلسلة التوريد في مجال الإدارة وبالنظر إلى الدور الذي تلعبه أنظمة تخطيط موارد المنظمة لسلاسل التوريد في تحسين وتعزيز الأداء التشغيلي للشركات وتحقيق ربحيتها، فإن هذه الدراسة ستتناول الاهتمام المباشر بإظهار أثر العلاقة بين تكامل الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء التشغيلي من خلال الدور الوسيط لسلاسل التوريد من خلال تطبيقه على الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن التحديات التي تواجه منظمات الأعمال تمثل فرصاً للتقدم والنمو، وفي الوقت نفسه مجالاً للفشل وخلق التهديدات، ويؤكد العديد من الباحثين أن القوة والضعف هي السمات المميزة لاستمرارية المنظمات وحيويتها وتكيفها مع البيئة المحيطة بها ونظراً لخطورة هذه الفرص والتحديات، فإنها تتطلب من المنظمات تبني برامج التغيير التنظيمي التي يمكنها من خلالها تحسين أدائها مع مراعاة ندرة الدراسات العربية داخل حدودها.

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بما يمكنها من مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، تواجه الشركات الحكومية السعودية كغيرها من الشركات العاملة في مختلف المجالات تحدياً كبيراً يتعلق بتعقيد واضطراب بقائها واستمرارها في بيئة أهم سماتها التغيير المستمر الذي أدى بدوره إلى زيادة شدة التغيير المنافسة المحلية والدولية تتعرض هذه الشركات لضغوط مستمرة وتحب تطوير قدرات مواردها البشرية.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي: ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل الاداء التشغيلي وسلاسل الامداد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتتبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء التشغيلي وسلاسل الامداد بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ،

مما يساعد صناع القرار في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات الحكومية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق فعالية الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على متغير وسيط تمثل في تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

1. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على أثر تكامل سلاسل التوريد بأبعاده (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة - التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على درجة تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
4. تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة الحالية للمساعدة في الاداء التشغيلي وسلاسل التوريد بتوافر الثقافة التنظيمية في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على متغير وسيط تمثل في تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: -

– **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى الثقافة التنظيمية على الجودة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

– **السؤال الفرعي الثاني:** ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التكلفة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

– **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المرونة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

– **السؤال الفرعي الرابع:** ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التسليم في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من السؤال الرئيسي الثاني مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

• **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تأثير تكامل سلسلة التوريد على الجودة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

• **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تكامل سلسلة التوريد على التكلفة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

• السؤال الفرعي الثالث: إلى أي مدى تؤثر تكامل سلسلة التوريد على المرونة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

• السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير تكامل سلسلة التوريد على التسليم في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من السؤال الرئيسي الثالث مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

• السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في التكامل مع المستهلك في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

• السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في التكامل مع المورد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

• السؤال الفرعي الثالث: إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في التكامل الداخلي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على متغير وسيط تمثل في تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

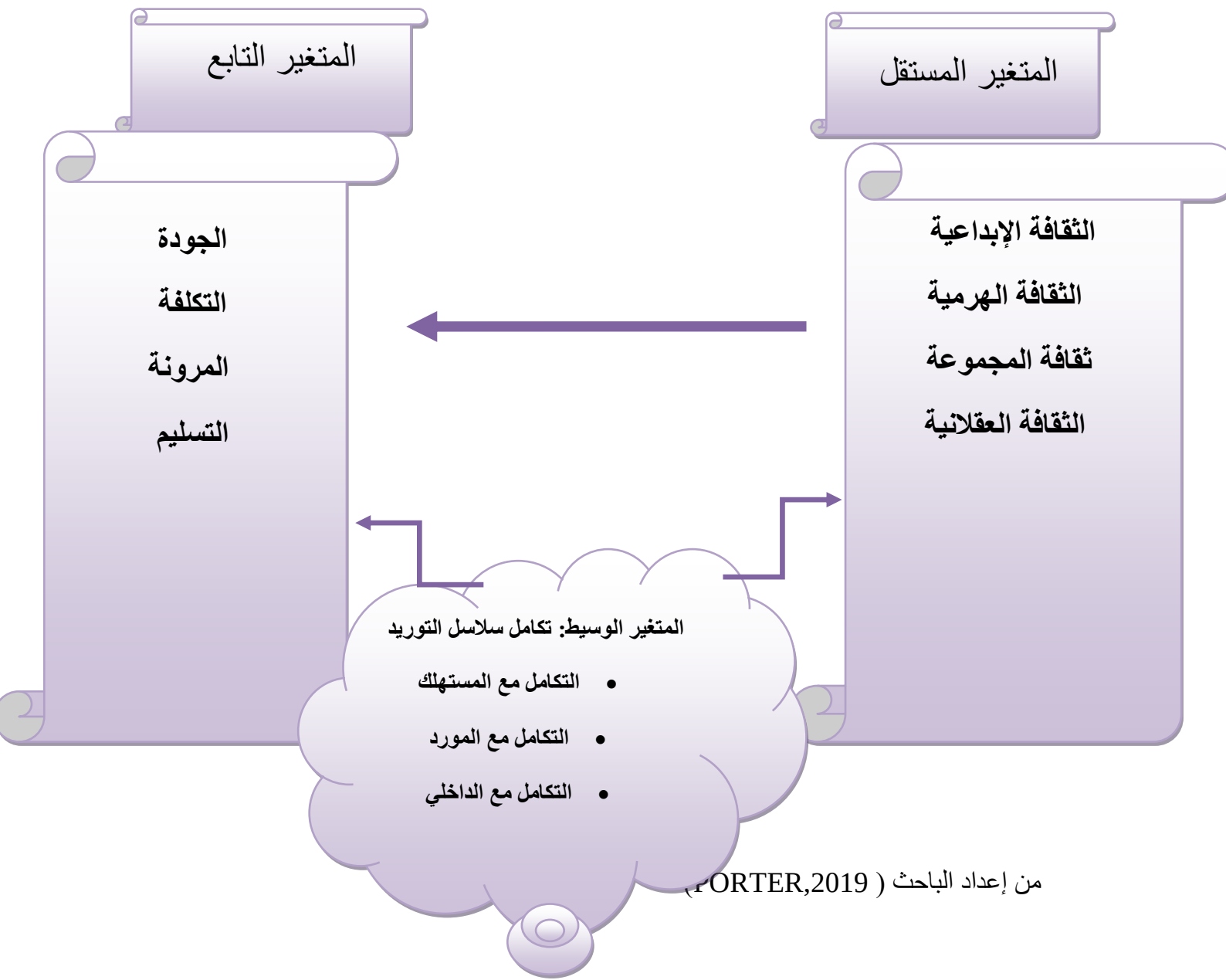
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في الجودة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في التكلفة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في المرونة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في التسليم في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتكامل سلسلة التوريد في الجودة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتكامل سلسلة التوريد في التكلفة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتكامل سلسلة التوريد في المرونة في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتكامل سلسلة التوريد في التسليم في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في تكامل سلسلة التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التكامل مع المستهلك في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التكامل الداخلي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في التكامل مع المورد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية) على متغير وسيط تمثل في تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي) على متغير تابع تمثل في الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة -التسليم) في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية- والثقافة الهرمية- ثقافة المجموعة- الثقافة العقلانية)
- المتغير التابع: الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة - التكلفة - المرونة -التسليم)
- المتغير الوسيط: تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (التكامل مع المستهلك- والتكامل مع المورد - التكامل الداخلي)



8.1 دوافع اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية والأداء التشغيلي في الشركات الحكومية.
- محاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التشغيلي في توسط تكامل سلاسل التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- الإشارة إلى التطورات التكنولوجية التي تحدث في مجال الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

المبررات الشخصية:

- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي.
- ميولي الطبيعي هو البحث والتقصي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بتوسط تكامل سلاسل التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدم المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

– **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

– **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التعرف أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بتوسط تكامل سلاسل التوريد في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري وموظفي الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الصفدي، (2022)	1. الدراسة
هدفت الدراسة التعرف إلى أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لدى شركات صناعات الأغذية الأردنية ومستوى تكامل سلسلة التوريد ومستوى الأداء التشغيلي، كما هدفت إلى دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل سلسلة التوريد.	أهداف الدراسة
الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الإبداعية - الثقافة الهرمية - ثقافة المجموعة - الثقافة العقلانية)	المتغير المستقل
الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة- المرونة- التسليم- التكلفة)	المتغير التابع
تكامل سلاسل التوريد بأبعادها (التكامل مع المورد - التكامل مع المستهلك- التكامل الداخلي)	المتغير الوسيط
لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تألف مجتمع الدراسة من كافة شركات الصناعات الغذائية العاملة	منهجية البحث

في الأردن، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (238) مديرا.	
قد تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها وجود إثر للثقافة التنظيمية بعد الثقافة الإبداعية، وبعد ثقافة المجموعة، وبعد الثقافة العقلانية على الأداء التشغيلي، ثم تبين وجود أثر المتغير تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي بعد التكامل الداخلي، وبعد التكامل مع العملاء)، وكذلك وجود إثر للثقافة التنظيمية بعد الثقافة الإبداعية، وبعد ثقافة المجموعة، وبعد الثقافة العقلانية في تكامل سلسلة التوريد كما بينت النتائج ان تكامل سلسلة التوريد يتوسط أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي بشكل جزئي. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي. تم التوصل إلى جملة من التوصيات التي يطمح الباحث أن تم استخدامها من قبل مديري شركات الصناعات الغذائية الأردنية العمل على تطبيق عدد من الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق الثقافة التنظيمية التي تعكس ثقافة العمل بروح الفريق من خلال وضع نظام تحفيز يشجع على بث هذه الروح والتدريب المستمر للعاملين. كذلك العمل على التشارك في المعلومات وبناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين والعملاء، مع التأكيد على فتح قنوات اتصال وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.	أهم النتائج والتوصيات
الجندي،(2020)	2. دراسة
صممت هذه الدراسة لدراسة تأثير التزود بمصادر خارجية على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية في عمان-الأردن: الأثر الوسيط للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	أهداف الدراسة
التزويد بمصادر خارجية	المتغير المستقل
الاداء التشغيلي	المتغير التابع

المتغير الوسيط	الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
منهجية الدراسة	شملت عينة الدراسة، المالكين، المدراء العاملين، مديري الموارد البشرية، رؤساء الشركات الصناعية في عمان- الأردن، وتم اختيار ما مجموعه (400) فرد. حيث تم استخدام استبيان مصمم خصيصا كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تم استلام (250) ردا واختبارها. وقد تم إخضاع العينة إلى التحليل الإحصائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي
النتائج والتوصيات	حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن النموذج ملائم لبيئة الشركات الصناعية في الأردن وقد أظهر اختبار تحليل المسار أن هناك تأثيرا مباشرا للتزود الخارجي على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية في الأردن. كما أظهر تحليل المسار أن هناك تأثير كبير مباشر للتزود بمصادر خارجية على الهيكل التنظيمي. وأن هناك تأثير كبير مباشر للتزود بمصادر خارجية على الثقافة التنظيمية، وتأثير كبير مباشر للهيكل التنظيمي على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية في الأردن، وأن هناك تأثير كبير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية في الأردن. توصلت نتائج الاختبار أن الهيكل التنظيمي يتوسط جزئيا في تأثير التزود بمصادر خارجية على الأداء التشغيلي، بالإضافة إلى ذلك، تتوسط الثقافة التنظيمية جزئيا تأثير التزود بمصادر خارجية على الأداء التشغيلي. حيث أوصت الدراسة بأنه إذا رغبت الشركات الصناعية الاستفادة من التزود بمصادر خارجية لرفع مستويات الأداء، فينبغي أن يشتمل التزود بمصادر خارجية في هيكلها التنظيمي وثقافتها.
3. الدراسة	الهاجري،(2017)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي

المتغير المستقل	التغير التنظيمي بأبعاده (التغير الهيكلي، التغير في الثقافة التنظيمية، التغير التقني)
المتغير التابع	الأداء التشغيلي
منهجية الدراسة	ولتحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة بتصميم استبانة خاصة وقد تم توزيعها على عينة الدراسة تكونت من (206) من الموظفين في قطاع النفط الكويتي وتبين أن (180) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي .
أهم النتائج والتوصيات	عد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن أداة الدراسة تبين أن مستوى التغير التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعاً، كما أن مستوى أداء شركات النفط الكويتية كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين فيها، فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التغير التنظيمي الرئيسية الأولى المتمثلة بـ (التغير الهيكلي، التغير في الثقافة التنظيمية، التغير التقني) على أداء شركات النفط الكويتية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس والعمر)، على التغير التنظيمي وأثره في أداء شركات النفط الكويتية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي)، على التغير التنظيمي وأثره في أداء شركات النفط الكويتية. توصي الباحثة إدارة الشركات إلى الاهتمام المتزايد بأبعاد التغير التنظيمي واستخدام مؤشرات مناسبة لهذه الأبعاد مما يمكنها من استخدامها أداة تنافسياً للتعرف على واقع الشركات، ولمواجهة الشركات المنافسة خصوصاً وإنها تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية العالية.
4. الدراسة	محمود، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة أنشطة المراجعة الداخلية ومدى وانعكاسها على أداء الشركة

المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية بأبعادها (مركزية السلطة- الفردية مقابل الجماعية- تجنب عدم التأكد)
المتغير التابع	أداء الشركة بأبعادها (تقييم الأداء المالي- الأداء التشغيلي)
المتغير الوسيط	جودة أنشطة المراجعة الداخلية بأبعادها (الكفاءة المهنية- الموضوعية- جودة الأداء المهني)
منهجية الدراسة	لتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية حول مدى صحة هذه العلاقة، من خلال تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها علي عينة من المراجعين الداخليين ومراقبي الحسابات والمحاسبين للشركات المصرية، والأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، واستخدام الأساليب الإحصائية لقياس تلك العلاقة.
أهم النتائج والتوصيات	وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة لمركزية السلطة وتجنب عدم التأكد تساهم في خفض جودة أنشطة المراجعة الداخلية وتنعكس بالسلب على أداء الشركة، بينما الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي تساهم في تحسين جودة أنشطة المراجعة الداخلية وتنعكس بالإيجاب على أداء الشركة.
5. الدراسة	عبد الحميد، (2022)
أهداف الدراسة	تمثل الهدف الرئيسي في البحث إلى تحديد أثر تحسين الأداء التنظيمي للمستشفيات من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط، مع تحليل أثر تحسين الأداء التنظيمي والمتمثل في (الأداء التشغيلي، الأداء المالي)، للمستشفيات من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط والمتمثلة في (القيمة المضافة من وجهة نظر العميل، التخلص من الهدر)، تقديم النتائج والتوصيات لمتخذي القرار بمستشفيات جامعة القاهرة التي تنتهج فكر تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطبيق الاستراتيجية،
المتغير المستقل	الأداء التنظيمي والمتمثل في (الأداء التشغيلي، الأداء المالي)

المتغير التابع	استراتيجية التبسيط والمتمثلة في (القيمة المضافة من وجهة نظر العميل، التخلص من الهدر)
منهجية الدراسة	وتمثلت المشكلة البحثية في وجود قصور في تحسين الأداء التنظيمي للمستشفيات من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط، مع تحديد معوقات التنفيذ، وتضمنت العينة (281) مفردة من العاملين، والمتمثلين في (الأطباء، التمريض، الإداريين) بالمستشفيات.
النتائج والتوصيات	وتوصلت النتائج إلى أن المستشفيات تضع في اعتبارها حرصها على سلامة العاملين من العدوى، كما توازن بين ما يدفعه العميل ومستوى الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى تقديم الخدمة بما يتناسب مع توقعات العميل، تحديد الهدر في النقل والحركة غير الضرورية للتخلص منه، وتجنب هدر الموارد البشرية في غير الوظيفة الملائمة لها من خلال ثقافة الإبداع والابتكار، لتتمكن الإدارة من تقليل مراحل المستهلكات من خلال إعادة تدوير المخلفات مرة أخرى، وأوصى الباحث أن يهتم العاملون بالمستشفيات بالعمل وجعله من أول اهتماماتهم، كما يجب أن يحرص العاملين بالمستشفيات على أخذ العميل الخدمة المقدمة ومستوى الأداء، بالإضافة إلى الحرص على أخذ رأي العميل تجاه الخدمة المقدمة، وضرورة أن تحقق الإدارة بالمستشفى التوازن بين الخدمة والزمن المخطط لتجنب التشغيل الزائد للعاملين.
6. الدراسة	عبد الحميد، (2017)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية
المتغير المستقل	متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية الفاعلة، الهيكل التنظيمي)
المتغير التابع	عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق

المعرفة)	
وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ثلاثة محاور وهي: المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة، المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة، المحور الثالث: أداء القادة، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (508) من قادة المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي بتطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الاستبانة.	منهجية الدراسة
توصلت نتائج الدراسة إلى النتائج الآتية: توافر متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية الفاعلة، الهيكل التنظيمي) في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتفق الوزن النسبي المحايد "60%". كما توصلت النتائج إلى أن عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تتم بمستوى عال في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتفق الوزن النسبي المحايد "60%". وأشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي يتم بفاعلية وكفاءة ويعمل على الحث على حل المشكلات بطريقة إبداعية. بالإضافة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من أداء القادة وعمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بأهمية توفير المنظمة برامج حاسوبية لاكتساب المعرفة، وتوفير المنظمة صفحة إلكترونية لكل وحدة تعكس نشاطاتها بدقة، بالإضافة إلى أن تتبنى المنظمة العمل بروح الفريق وأن تتبنى المبادرات الفردية.	أهم النتائج والتوصيات
الربيعي،(2017)	7. الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى التعرف على اثر تركيز التوجه صوب "التعلم والنمو" (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي) في تحسين تنافسية منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المصدرة، بالإضافة إلى التعرف فيما اذا كان هناك فروق ذو دلالة إحصائية لتأثير التركيز التوجه صوب "التعلم والنمو" على تحسين تنافسية منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المصدرة تعزى للمتغيرات الوسيطة {مواصفات منظمات الأعمال الصناعية المصدرة} التالية (طبيعة الصناعة (التخصص)، رأس المال التشغيلي، أقدمية المنظمة في السوق طبيعة الملكية)
المتغير المستقل	التعلم والنمو" (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي)
المتغير التابع	تحسين تنافسية منظمات الأعمال.
منهجية الدراسة	لغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وإعداد استبانة خاصة تم اعتمادها بعد عرضها على مجموعة من المحكمين للتحقيق من صلاحيتها كأداة لبلوغ أهداف الدراسة، لمعالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية الملائمة ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية لأراء الأفراد العينة المبحوثة
أهم النتائج والتوصيات	بحيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد تركيز التوجه صوب "التعلم والنمو" (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي) في تحسين تنافسية منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المصدرة. -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α ($0.05 \leq$ لتباين درجة تأثير تركيز التوجه صوب التعلم والنمو في تحسين تنافسية منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المصدرة تعزى للمتغيرات الوسيطة التالية (طبيعة الصناعة (التخصص)، رأس المال التشغيلي، اقدمية المنظمة في السوق، طبيعة الملكية). ووضعت توصيات للدراسة وكانت: -توصي الدراسة

بضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من القوى البشرية العاملة في برامج تدريبية نوعية متعلقة ببعد التعلم والنمو من خلال التركيز على تمكين العاملين في الشركات. -ضرورة العمل على اكتساب المهارات التعليمية من خلال تراكم الخبرات وبهذا تتيح استخدام استراتيجية الاحتفاظ بالعاملين لفترات طويلة لتصبح ميزة تنافسية للمنظمات. -ضرورة توفير نظم معلومات متطورة متاح لجميع العاملين في المنظمات. -التركيز على توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة لما منها من مردود في تخفيض كلفة المنتجات وتحسين طرق أداء المنظمات. -ضرورة مراعاة عامل الثقافة التنظيمية من خلال السياسات المتبعة في منظمات الأعمال لتحقيق أهداف وغايات هذه المنظمات، مما تعكس درجة المرونة والاستجابة للمتغيرات الخارجية. -العمل على إجراء تغييرات وتحسينات على الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها -حث الشركات على تعميم ونشر تجاربها الناجحة في مجال استخدام أبعاد أخرى لبطاقة الأداء المتوازن. -قيام الشركات الأردنية بعقد ورشات عمل دورية لاطلاع المعنيين على إجراءات العمل الناجحة في كيفية تحقيق وتحسين تنافسياتها -توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات باستخدام عناصر ومكونات أخرى لبعد التعلم والنمو لم تأخذها هذه الدراسة بعين الاعتبار. -الأخذ بطرق جمع معلومات متنوعة أكثر من طريقة الاستبيان كالمقابلة مثلاً.	
على،(2022)	8. الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور النموذج الأوربي في تحسين جودة الخدمة في شركات صناعة البترول في مدينة القاهرة الكبرى، وتكونت عينة الدراسة من (384) مفردة موزعة على عينة طبقية من العاملين في (15) شركة من قطاع البترول المشترك في القاهرة الكبرى والتي عدد العاملين فيها أكثر من 100 حيث تم توزيع الاستبانات على العاملين في المستويات الإدارية (العليا – المتوسطة – التشغيلية)	أهداف الدراسة
النموذج الأوربي للتميز ب (ثقافة المؤسسة- الرؤية والرسالة- الاستدامة-	المتغير المستقل

إشراك العاملين- إدارة الأداء- انطباعات المعنيين- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	
المتغير التابع (بعد الملموسية، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، التعاطف، الثقة)	
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تمثلت أبعاد المتغير المستقل وهو النموذج الأوربي للتميز ب (ثقافة المؤسسة- الرؤية والرسالة- الاستدامة- إشراك العاملين- إدارة الأداء- انطباعات المعنيين- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) وأبعاد المتغير التابع جودة الخدمة (بعد الملموسية، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، التعاطف، الثقة)	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز على جودة الخدمة لشركات الصناعات البترولية محل الدراسة في مدينة القاهرة الكبرى. أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الصناعات البترولية لمعايير النموذج الأوربي للتميز، حيث أن اعتماد وتطبيق هذه المعايير يساهم رفع سوية العمل التنظيمي وتحقيق الأهداف المخططة وتحقيق مستوى عال من الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الإحاطة التامة بأبعاد جودة الخدمة والعمل على تطبيق محاورها التطبيق الأمثل لما لها من أهمية في ثبات وتطور واستمرار عمل الشركات ضمن سوق العمل، وتحسين مستوى السمعة التنظيمية وتطوير العلامة التجارية لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسات الأجنبية	
Karmaker,2022	1. الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحسين استدامة سلسلة التوريد وتكاملها مع (الموردين- العملاء) في ظل أزمة COVID-19، مع تحديد التحديات التي تفرضها تلك	أهداف الدراسة

الأزمة على الاضطرابات التي تحدث في سلسلة التوريد المستدامة (SCS).	
استدامة سلسلة التوريد	المتغير المستقل
تكاملاً مع (الموردين- العملاء)	المتغير التابع
باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة ومن خلال استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات	منهجية البحث
وتوصلت إلى أنه لضمان الاستدامة في سلسلة التوريد وتكاملها من خلال الاعتماد على برامج التشغيل التي تسهل تبني وتنفيذ الاستدامة.	أهم النتائج والتوصيات
Wahdan,2021	2. الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير كلا من بيئة الأعمال وإدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة علي زيادة الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال تجارة التجزئة	أهداف الدراسة
بيئة الأعمال وإدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	المتغير التابع
لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة ونتائجها.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن بيئة الأعمال وإدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة كان لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعاون	أهم النتائج والتوصيات

المراجع:

المراجع العربية:

1. على، أسماء أحمد،(2022)، علاقة تطبيق النموذج الأوربي للتميز في تحسين جودة الخدمة لشركة البترول" دراسة ميدانية على شركات البترول في مدينة القاهرة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر.
2. عبد الحميد، محمد عصام الدين،(2022)، أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال التطبيق استراتيجي التبسيط، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، مج6، ع25، فلسطين.
3. الجعيد، عبد الله بن معيوف،(2017)، أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في منظمات التطوعية" دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية"،(رسالة دكتوراه)، جامعة أم درمان الاسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، السودان.
4. الربيعي، مهدي محمد،(2017)، أثر تركيز التوجه صوب التعلم والنمو في تحسين تنافسية منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المصدرة، (رسالة ماجستير)، جامعة عثمان الأهلية، كلية الأعمال، الأردن.
5. الصفدي، فادي حسين،(2022)، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي" الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
6. الهاجري، مها عبد الله،(2017)، أثر التغير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن.
7. محمود، صفاء مصطفى،(2023)، إطار مقترح لقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة المراجعة الداخلية وانعكاسها على أداء الشركة" دراسة ميدانية"، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم المحاسبة والمراجعة، مج27، ع2.

8. عبد المحمدي، مصطفى صباح،(2022)، أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي: "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية"، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

9. مجلى، محمود بكار،(2018)، العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي: "دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مج32، ع1.

المراجع الأجنبية:

1. Karmaker, Tazim. Ahmed, Sayem. Ali, AbdulMoktadir, and Golam, Kabir, (2020), Improving supply chain sustainability in the context of COVID-19 pandemic in an emerging economy: Exploring drivers using an integrated model, Sustainable Production and Consumption.
2. Wahdan, Mostafa. and El Mahrouky A. M. (2021). the impact of continuous auditing in erp system on maximizing the firm's value: a field study Journal of Commercial Studies and Research management.

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Business Administration

**The Impact of Organizational Culture on
Operational Performance: The Mediating Role of
Supply Chain Integration - An Empirical Study on
Governmental Companies in the Kingdom of Saudi
Arabia.**

Preparation by:

MOHAMMED MAHMOUD ALBALAWI

232001312

TURKI HOMUD ALRUWAILI

232002501

Supervision by:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024