

العنوان باللغة العربية

أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء شركات بيع الأسمت والبلوك في مدينة الرياض: دراسة تطبيقية

إعداد الطالب/

سلطان عبد العزيز المانع

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

## فهرس المحتويات:

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| الإهداء .....                                   | 3  |
| Abstract .....                                  | 4  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة الإطار النظري |    |
| المقدمة .....                                   | 6  |
| مشكلة الدراسة .....                             | 7  |
| أهمية الدراسة .....                             | 8  |
| اهداف الدراسة .....                             | 9  |
| أسئلة الدراسة .....                             | 10 |
| فرضيات الدراسة .....                            | 12 |
| الإطار النظري .....                             | 14 |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة الإطار النظري    |    |
| مقدمة .....                                     | 18 |
| الدراسات السابقة .....                          | 19 |
| الدراسات العربية .....                          | 19 |
| الدراسات الأجنبية .....                         | 20 |
| الاطار النظري .....                             | 21 |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة                    |    |
| مقدمة .....                                     | 25 |
| المنهجية وطرق البحث .....                       | 26 |
| مجتمع البحث .....                               | 27 |
| حدود البحث .....                                | 30 |
| الفصل الرابع: النتائج والتوصيات                 |    |
| مقدمة .....                                     | 33 |
| تحليل النتائج .....                             | 34 |
| الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات                 |    |
| ملخص النتائج .....                              | 42 |
| التوصيات .....                                  | 43 |
| قائمة المراجع                                   |    |
| المراجع العربية .....                           | 46 |
| المراجع الأجنبية .....                          | 47 |
| الملاحق .....                                   | 48 |

## الإهداء وشكر

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث العلمي المتواضع وأخص بالذكر جامعة ميد أوشن العريقة التي منحتني فرصة إكمال دراستي العليا وفتحت لي آفاقاً جديدة في عالم المعرفة والبحث العلمي كما أتوجه بعميق الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضلين الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد اللذين لم يبخلا عليّ بوقتهما وجهدهما وتوجيهاتهما القيمة التي أثرت هذا البحث وساهمت في تطويره ، لقد كان لخبرتهما الأكاديمية المتميزة وملاحظتهما الدقيقة الأثر الكبير في توجيه مسار البحث نحو تحقيق أهدافه المرجوة كما أشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة ميد أوشن على دعمهم المتواصل وتهيئتهم البيئة الأكاديمية المناسبة لإنجاز هذا العمل وأخيراً ،، أتقدم بالشكر لكل من ساندني وشجعني خلال رحلة البحث العلمي هذه وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به طلاب العلم والباحثين

## المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي في شركات قطاع الأسمنت في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال دراسة معمقة للأبعاد الرئيسية الثلاثة لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة في التكامل الداخلي والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء ، تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول قطاعا حيويا يعد من أهم القطاعات الصناعية في المملكة وتأتي في وقت تشهد فيه صناعة الأسمنت تحديات كبيرة تتطلب تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها حيث تم تصميم استبانة شاملة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، تم تطوير الاستبانة بناء على مراجعة شاملة للأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة وتم التحقق من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وإجراء دراسة استطلاعية ، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 150 مديرا في المستويات الإدارية المختلفة (العليا - الوسطى - والتنفيذية) في شركات الأسمنت السعودية وبلغت نسبة الاستجابة 85 % بواقع 128 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.78) كما كشفت النتائج أن مستوى تطبيق تكامل سلسلة التوريد في شركات الأسمنت السعودية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.45) وقد تفاوتت مستويات التطبيق بين الأبعاد المختلفة حيث حقق التكامل مع الموردين أعلى تأثير على الأداء التنظيمي بمعامل تأثير (0.65)، يليه التكامل الداخلي بمعامل (0.58)، ثم التكامل مع العملاء بمعامل (0.52)

كما بينت النتائج وجود مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق تكامل سلسلة التوريد أبرزها :- ضعف البنية التحتية التكنولوجية محدودية التنسيق بين الإدارات المختلفة صعوبة مشاركة المعلومات مع الشركاء الخارجيين وضعف برامج التدريب المتخصصة في مجال تكامل سلسلة التوريد وقد أشارت النتائج أيضا إلى أن الشركات التي تمتلك مستوى أعلى من التكامل في سلسلة التوريد تتمتع بأداء تنظيمي أفضل من حيث الكفاءة التشغيلية وجودة المنتجات، ورضا العملاء، والحصة السوقية

وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة، أبرزها :- ضرورة تعزيز تكامل سلسلة التوريد من خلال تطوير الأنظمة التكنولوجية المتكاملة تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين التكامل مع العملاء تكثيف برامج التدريب المتخصصة للموظفين زيادة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الموردين ، كما اقترحت الدراسة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية حول تأثير التحول الرقمي على تكامل سلسلة التوريد ودراسة العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق تكامل سلسلة التوريد في القطاعات الصناعية المختلفة

الكلمات المفتاحية :- تكامل سلسلة التوريد، الأداء التنظيمي، شركات الأسمنت، المملكة العربية السعودية، التكامل الداخلي التكامل مع الموردين التكامل مع العملاء

## الفصل الأول

## المقدمة:

يشهد قطاع مواد البناء في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً في ظل رؤية 2030 حيث تعد صناعة الأسمنت والبلوك من الركائز الأساسية لدعم مشاريع البنية التحتية والإسكان ، وقد أدى النمو المتزايد في قطاع البناء والتشييد إلى زيادة الطلب على منتجات الأسمنت والبلوك مما يفرض تحديات كبيرة على الشركات العاملة في هذا المجال لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2023) وفي ظل التحديات التي تواجه شركات بيع الأسمنت والبلوك أصبح تكامل سلسلة التوريد عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء التشغيلي والمالي ، حيث يشير العديد من الباحثين إلى أن التكامل الفعال لسلسلة التوريد يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الخدمة وزيادة رضا العملاء (Al-Sayed & Ahmad, 2022) وقد أكد الزهراني (2021) أن الشركات التي تتبنى إستراتيجيات متكاملة لإدارة سلسلة التوريد تحقق أداءً أفضل مقارنة بمنافسها في السوق ويعد تكامل سلسلة التوريد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تركز على تنسيق وتكامل العمليات والأنشطة بين جميع الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد بدءاً من الموردين وحتى العملاء النهائيين وقد أشار المطيري (2023) إلى أن نجاح تكامل سلسلة التوريد يتطلب التنسيق الفعال بين الأنشطة الداخلية للشركة والعلاقات الخارجية مع الموردين والعملاء ونظراً للدور المحوري الذي تلعبه شركات بيع الأسمنت والبلوك في دعم قطاع البناء والتشييد في مدينة الرياض، فإن تحسين أدائها من خلال تكامل سلسلة التوريد يعد أمراً ضرورياً لتلبية الطلب المتزايد على منتجاتها وقد أظهرت دراسة الشمري (2022) أن شركات مواد البناء في المملكة تواجه تحديات في إدارة المخزون وتنسيق عمليات التوريد مما يؤثر سلباً على أدائها التشغيلي والمالي

وفي هذا السياق تبرز أهمية دراسة أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء شركات بيع الأسمنت والبلوك في مدينة الرياض حيث يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين مستوى تكامل سلسلة التوريد وأداء هذه الشركات ، كما يهدف إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح تكامل سلسلة التوريد وتقديم توصيات لتحسين الأداء (القحطاني وآخرون، 2023)

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين تكامل سلسلة التوريد وأداء المنظمات ، فقد توصل Johnson & Smith (2023) إلى أن الشركات التي تتبنى ممارسات متقدمة في تكامل سلسلة التوريد تحقق معدلات أعلى في الربحية وكفاءة العمليات. كما أشار العنزي (2022) إلى أن تحسين التنسيق بين أطراف سلسلة التوريد يساهم في تخفيض تكاليف التشغيل وتحسين مستوى خدمة العملاء

ومن هذا المنطلق يسعى هذا البحث إلى دراسة واقع تكامل سلسلة التوريد في شركات بيع الأسمنت والبلوك في مدينة الرياض وتحليل أثره على أداء هذه الشركات، وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه عملية التكامل ، كما يهدف إلى تقديم إطار عمل متكامل يساعد هذه الشركات في تحسين أدائها من خلال تعزيز تكامل سلسلة التوريد بما يتوافق مع متطلبات السوق المحلي وتوجهات رؤية المملكة 2030 (وزارة الإسكان، 2023)

## -مشكلة الدراسة.

تواجه شركات بيع الأسمنت والبلوك في مدينة الرياض تحديات متزايدة في ظل المنافسة الشديدة وتقلبات السوق مما يؤثر على أدائها التشغيلي والمالي ، وقد أشارت دراسة العتيبي (2023) إلى أن 65% من شركات مواد البناء في مدينة الرياض تعاني من مشكلات في إدارة المخزون وتنسيق عمليات التوريد، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض مستوى الخدمة المقدمة للعملاء

كما كشف تقرير الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (2023) عن وجود فجوات في التنسيق والتكامل بين أطراف سلسلة التوريد في قطاع مواد البناء، حيث تفتقر العديد من الشركات إلى آليات فعالة لتبادل المعلومات وتنسيق العمليات مع الموردين والعملاء وقد أدى ذلك إلى :-

1- تأخر في تلبية طلبات العملاء

2- ارتفاع تكاليف التخزين والنقل

3- ضعف في استغلال الموارد المتاحة

4- انخفاض القدرة التنافسية

وفي هذا السياق، أكد (Al-Rahman & Wong (2023 أن غياب التكامل الفعال في سلسلة التوريد يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه شركات مواد البناء في المنطقة حيث يؤدي إلى خسائر تقدر بنحو 20% من إيرادات هذه الشركات سنوياً

وعلى الرغم من أهمية تكامل سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت أثر هذا التكامل على أداء شركات بيع الأسمنت والبلوك في البيئة السعودية بشكل عام ومدينة الرياض بشكل خاص (السهلي، 2022)

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :-

ما أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء شركات بيع الأسمنت والبلوك في مدينة الرياض ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

1- ما مستوى تكامل سلسلة التوريد في شركات بيع الأسمنت والبلوك في مدينة الرياض ؟

2- ما مستوى الأداء التشغيلي والمالي في هذه الشركات ؟

3- ما العلاقة بين أبعاد تكامل سلسلة التوريد (التكامل الداخلي - التكامل مع الموردين - التكامل مع العملاء) وأداء الشركات ؟

4- ما التحديات التي تواجه تطبيق تكامل سلسلة التوريد في هذه الشركات ؟

5- ما الآليات المقترحة لتعزيز تكامل سلسلة التوريد وتحسين أداء الشركات ؟

## -أهمية الدراسة.

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى أهمية علمية (نظرية) وأهمية عملية (تطبيقية) كما هوأت

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- 1- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في مجال دراسات تكامل سلسلة التوريد في قطاع مواد البناء بالمملكة العربية السعودية، حيث أشار الغامدي (2023) إلى محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المحلية.
- 2- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملأ يربط بين مفاهيم تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركات، مما يثري المكتبة العربية في مجال إدارة سلاسل التوريد (البليوي، 2022).
- 3- تساهم في تطوير مقاييس علمية لتقييم مستوى تكامل سلسلة التوريد في شركات مواد البناء، وهو ما أكد Anderson & Lee (2023) على أهميته في تطوير الدراسات المستقبلية.
- 4- تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء المؤسسي في قطاعات مختلفة (الحربي، 2023).

ثانياً: - الأهمية العملية (التطبيقية)

- 1- تساعد متخذي القرار في شركات بيع الأسمنت والبلوك على فهم أفضل لأثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فعالية في تطوير استراتيجيات الشركة (الدوسري، 2023).
- 2- تقدم حلولاً عملية للتحديات التي تواجه شركات مواد البناء في مجال إدارة سلسلة التوريد، وهو ما أكدت عليه دراسة Zhang & Wilson (2023) كأحد المتطلبات الأساسية لتحسين تنافسية الشركات.
- 3- تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير قطاع البناء والتشييد، حيث أشار تقرير وزارة الإسكان (2023) إلى أهمية تحسين كفاءة سلاسل التوريد في تحقيق هذه الأهداف.
- 4- تقدم توصيات عملية تساعد في :-

- تحسّين التنسيق بين أطراف سلسلة التوريد
- تخفيض تكاليف التشغيل
- تحسين مستوى خدمة العملاء
- زيادة القدرة التنافسية للشركات

- 5- تفيد الجهات الرقابية والتنظيمية في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بتنظيم قطاع مواد البناء، كما أشار إلى ذلك المركز الوطني للتنافسية (2023)

## -أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحليل وقياس أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء شركات بيع الأسمت والبلوك في مدينة الرياض

### الأهداف الفرعية :-

1- تقييم مستوى تكامل سلسلة التّوريد في شركات بيع الأسمت والبلوك من خلال دراسة الأبعاد الثلاثة :-

- التكامل الداخلي بين الإدارات والأقسام
- التكامل مع الموردين
- التكامل مع العملاء

2- قياس مستوى الأداء الحالي للشركات من خلال المؤشرات التالية :-

- الأداء المالي (الربحية ، العائد على الاستثمار)
- الأداء التشغيلي (كفاءة العمليات ، إدارة المخزون)
- الأداء التسويقي (رضا العملاء ، الحصة السوقية)

3- تحديد العلاقة بين مستوى تكامل سلسلة التوريد ومؤشرات الأداء المختلفة في شركات بيع الأسمت والبلوك وهو ما أكد (Al-Qahtani (2023) على أهميته في تطوير استراتيجيات الشركات

4- تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق تكامل سلسلة التوريد في شركات بيع الأسمت والبلوك بمدينة الرياض كما أشار إليها العمري (2023) في دراسته التحليلية.

5 - تقديم نموذج مقترح لتعزيز تكامل سلسلة التوريد في شركات بيع الأسمت والبلوك يتضمن

- آليات التنفيذ
- متطلبات النجاح
- مؤشرات قياس الأداء

6- صياغة توصيات عملية لتحسين مستوى تكامل سلسلة التوريد وتطوير أداء الشركات بما يتوافق مع

- متطلبات السوق المحلي
- المعايير العالمية
- توجهات رؤية المملكة 2030

7- تحديد أفضل الممارسات في مجال تكامل سلسلة التوريد التي يمكن تطبيقها في شركات بيع الأسمت والبلوك وفقاً لما توصلت إليه دراسة ( Johnson & Smith (2023

8- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية تكامل سلسلة التوريد وأثرها على أداء الشركات بشكل دوري كما اقترح الشمري (2023) في دراسته التطبيقية

### -تساؤلات الدراسة-

التساؤل الرئيس :- ما أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء شركات بيع الأسمت والبلوك في مدينة الرياض ؟

#### التساؤلات الفرعية

1- ما مستوى تكامل سلسلة التوريد في شركات بيع الأسمت والبلوك في مدينة الرياض من حيث :-

- مستوى التكامل الداخلي بين الإدارات والأقسام
- مستوى التكامل مع الموردين
- مستوى التكامل مع العملاء

2- ما مستوى الأداء الحالي لشركات بيع الأسمت والبلوك في مدينة الرياض من حيث :-

- المؤشرات المالية (معدل العائد على الاستثمار ، معدل نمو المبيعات ، الربحية)
- المؤشرات التشغيلية (كفاءة العمليات ، معدل دوران المخزون ، زمن التسليم)
- المؤشرات التنافسية (الحصة السوقية ، رضا العملاء ، الميزة التنافسية)

3- ما طبيعة العلاقة بين مستوى تكامل سلسلة التوريد وكل من :-

- الأداء المالي للشركات
- الأداء التشغيلي للشركات
- القدرة التنافسية للشركات

4- ما التحديات التي تواجه تطبيق تكامل سلسلة التوريد في شركات بيع الأسمت والبلوك من حيث :-

- التحديات التنظيمية
- التحديات التقنية
- التحديات البشرية
- التحديات المالية

5- ما الآليات المقترحة لتعزيز تكامل سلسلة التوريد في شركات بيع الأسمنت والبلوك من حيث :-

- متطلبات التطبيق
- خطوات التنفيذ
- مؤشرات النجاح

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تكامل سلسلة التوريد تعزى للمتغيرات التالية :-

- حجم الشركة
- عمر الشركة
- نوع النشاط (أسمنت / بلوك / كلاهما)
- المستوى التقني للشركة

7- ما مدى توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق تكامل سلسلة التوريد من شركات بيع الأسمنت والبلوك من حيث :-

- الأنظمة التقنية
- الموارد البشرية المؤهلة
- الإمكانيات المادية واللوجستية

8- ما العوامل المؤثرة على نجاح تكامل سلسلة التّوريد في شركات بيع الأسمنت والبلوك كما حددها Chen & Zhang (2023) في دراستهم التحليلية ؟

9- كيف يمكن تطوير نموذج لتكامل سلسلة التوريد يتناسب مع خصائص السوق المحلي وفقاً لما اقترحه القحطاني (2023) في دراسته التطبيقية ؟

10- ما آليات قياس وتقييم أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في شركات بيع الأسمنت والبلوك كما حددها Al-Rashidi & Johnson (2023)

## -فروض الدراسة

### الفرض الرئيسي :-

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على أداء شركات بيع الأسمت والبلوك في مدينة الرياض عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### الفروض الفرعية :-

#### 1 - الفروض المتعلقة بالتكامل الداخلي

- H1a يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الأداء المالي للشركات
- H1b يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الأداء التشغيلي للشركات
- H1c يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على القدرة التنافسية للشركات

#### 2 - الفروض المتعلقة بالتكامل مع الموردين :-

- H2a يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على تخفيض تكاليف التوريد
- H2b يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على جودة المواد الموردة
- H2c يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على مرونة سلسلة التوريد

#### 3- الفروض المتعلقة بالتكامل مع العملاء :-

- H3a يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء على رضا العملاء
- H3b يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء على الحصة السوقية
- H3c يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء على سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق

#### 4 - الفروض المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافي

- H4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تكامل سلسلة التوريد تعزى للمتغيرات التالية :-

- حجم الشركة
- عمر الشركة
- المستوى التقني
- نوع النشاط

#### 5 - الفروض المتعلقة بالأداء المؤسسي :-

- H5a يوجد ارتباط إيجابي بين مستوى تكامل سلسلة التوريد والعائد على الإستثمار
- H5b يوجد ارتباط إيجابي بين مستوى تكامل سلسلة التوريد وكفاءة العمليات التشغيلية
- H5c يوجد ارتباط إيجابي بين مستوى تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية

وقد تم صياغة هذه الفروض استناد إلى :-

- نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (2023) Al-Sayed & Wong التي أكدت العلاقة الإيجابية بين تكامل سلسلة التوريد والأداء المؤسسي
- الإطار النظري للدراسة الذي طوره العنزي (2023) حول العلاقة بين أبعاد تكامل سلسلة التوريد ومؤشرات الأداء
- نموذج (2023) Thompson & Lee لقياس أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي

## -النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

أولاً:- نظرية النظم المتكاملة

1 - الأساس النظري :-

تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة كوحدة متكاملة حيث تعمل جميع الأقسام والإدارات معاً كنظام واحد مترابط فمثلاً عندما يتلقى قسم المبيعات طلب يتم تنسيق العمل مباشرة مع المستودعات وقسم التوريد لتلبية الطلب بكفاءة

2- العناصر الرئيسية للنظرية :-

أ. التكامل الهيكلي :-

- البنية التنظيمية :- تنظيم الشركة بطريقة تسهل التواصل بين الأقسام
- العمليات الداخلية :- تنسيق العمل اليومي بين الموظفين والأقسام
- آليات التنسيق :- وضع إجراءات واضحة لكيفية تعاون الأقسام معاً

ب - التكامل الوظيفي :-

- تكامل العمليات :- ربط عمليات الشراء والتخزين والبيع في نظام واحد
- تكامل المعلومات :- مشاركة البيانات والمعلومات بين جميع الأقسام
- تكامل الموارد :- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بين الأقسام

ج- التكامل الاستراتيجي :-

- الأهداف المشتركة :- تحديد أهداف موحدة لجميع الأقسام
- التخطيط الموحد :- وضع خطط عمل متناسقة
- التنفيذ المتناسق :- تنفيذ الخطط بشكل منظم ومتكامل

## ثانياً :- نظرية القدرات الديناميكية

### 1 - المفاهيم الأساسية :-

تركز على قدره الشركة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق مثلاً قدرة الشركة على تغيير خطط الإنتاج حسب تغير طلبات العملاء

### 2- أبعاد النظرية :-

#### أ- القدرات التشغيلية :-

- إدارة العمليات :- تنظيم العمل اليومي بكفاءة
- إدارة الموارد :- استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة
- إدارة المعلومات :- تنظيم وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات أفضل

#### ب- القدرات الاستراتيجية :-

- التخطيط الاستراتيجي :- وضع خطط طويلة المدى
- صنع القرار :- اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة
- إدارة التغير: التكيف مع المتغيرات في السوق

## ثالثاً:- نظرية التكامل المؤسسي

### 1- المكونات الرئيسية :-

#### أ- التكامل الرأسي

- a. التكامل مع الموردين :- بناء علاقات قوية مع الموردين
- b. التكامل مع العملاء :- فهم وتلبية احتياجات العملاء
- c. التكامل مع الشركاء :- التعاون مع الشركاء التجاريين

#### ب- التكامل الأفقي :-

- d. التكامل بين الإدارات: تعاون الأقسام المختلفة
- e. التكامل بين العمليات: ربط العمليات المختلفة
- f. التكامل بين الموارد: مشاركة الموارد بكفاءة

## 2 - آليات التطبيق

- التخطيط المتكامل :- وضع خطط شاملة
- التنفيذ المنسق :- تنفيذ الخطط بشكل منظم
- الرقابة الشاملة :- متابعة وتقييم الأداء

## رابعاً :- الإطار النظري المتكامل للدراسة

### 1- المتغيرات المستقلة :-

تشمل العوامل التي تؤثر في أداء الشركة مثل درجة التكامل في سلسلة التوريد من حيث :-

- g. التكامل الداخلي :- التعاون بين الأقسام
- h. التكامل مع الموردين: العلاقة مع الموردين
- i. التكامل مع العملاء: التواصل مع العملاء

### 2 - المتغيرات التابعة :-

تشمل نتائج التكامل على أداء الشركة من حيث :-

- z. الأداء المالي :- الأرباح والمبيعات
- k. الأداء التشغيلي: كفاءة العمليات
- l. الأداء التنافسي: الموقع في السوق

### 3 - المتغيرات الوسيطة :-

العوامل التي تؤثر في العلاقة بين التكامل والأداء مثل

- m. حجم الشركة
- n. المستوى التقني
- o. نوع النشاط

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

## مقدمة

تعد سلسلة التوريد وتكاملها من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات المعاصرة، حيث أصبحت قدرة المؤسسات على إدارة وتكامل سلسلة التوريد الخاصة بها عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية واستدامة النمو في السوق. وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات الاقتصادية العالمية، برزت أهمية دراسة العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء المؤسسات بشكل عام، وشركات بيع الأسمنت والبلوك بشكل خاص وقد شهد العقد الماضي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والأكاديميين بدراسة مختلف جوانب تكامل سلسلة التوريد وتأثيراتها على الأداء المؤسسي. حيث ركزت الدراسات السابقة على ثلاثة محاور رئيسية :

### المحور الأول: التكامل الداخلي للمؤسسات

تناولت الدراسات في هذا المحور كيفية تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الواحدة، وأثر هذا التكامل على كفاءة العمليات وفعالية الأداء. كما بحثت في آليات تحسين التواصل الداخلي وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

المحور الثاني :- التكامل مع الموردين ركزت الدراسات في هذا المجال على العلاقات الاستراتيجية مع الموردين وكيفية بناء شراكات طويلة المدى معهم. كما تناولت أثر هذا التكامل على جودة المواد الموردة وتكاليف التوريد وكفاءة سلسلة التوريد ككل

### المحور الثالث :- التكامل مع العملاء

اهتمت الدراسات في هذا المحور بآليات التواصل مع العملاء وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وكيفية دمج هذه المعلومات في عمليات التخطيط والتطوير. كما بحثت في أثر التكامل مع العملاء على رضاهم وولائهم وحصة الشركة في السوق وقد تطورت منهجيات البحث في هذا المجال من الدراسات الوصفية البسيطة إلى الدراسات التحليلية المعمقة التي تستخدم أساليب إحصائية متقدمة لفهم العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة. كما تنوعت أدوات جمع البيانات من الاستبانات التقليدية إلى المقابلات المعمقة والملاحظة المباشرة وتحليل البيانات الضخمة وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة اتجاهات مهمة في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، حيث أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين مستوى التكامل وتحسن مؤشرات الأداء. كما أشارت إلى أهمية العوامل التنظيمية والتكنولوجية في نجاح عملية التكامل وفي سياق قطاع مواد البناء والأسمنت برزت أهمية خاصة لدراسة تكامل سلسلة التوريد نظراً لطبيعة المنتجات وحساسيتها للوقت والتكلفة. حيث تواجه شركات هذا القطاع تحديات خاصة في إدارة المخزون وتنسيق عمليات التوريد والتوزيع وتأتي الدراسة الحالية لتكمل جهود الباحثين السابقين وتسد الفجوة المعرفية في فهم العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء شركات بيع الأسمنت والبلوك في السياق المحلي. حيث تتميز هذه الدراسة بتركيزها على السوق السعودي وخصائصه الفريدة، وتطويرها لنموذج متكامل يربط بين مختلف أبعاد التكامل ومؤشرات الأداء

وسيتم استعراض الدراسات السابقة وفقاً للتسلسل الزمني وحسب المحاور الرئيسية للدراسة، مع التركيز على أهم النتائج والتوصيات التي قدمتها هذه الدراسات، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية

## -الدراسات السابقة

### -الدراسات العربية :-

دراسة العنزي (2023) :- بعنوان 'أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المؤسسي في شركات مواد البناء السعودية' تحليل العلاقة بين مستوى تكامل سلسلة التوريد والأداء المؤسسي اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث شملت عينة الدراسة 85 شركة من شركات مواد البناء في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية بين التكامل الداخلي والأداء المالي للشركات، كما أظهرت تأثيراً معنوياً للتكامل مع الموردين على تخفيض التكاليف، وتحسناً في رضا العملاء بنسبة 35% نتيجة التكامل في سلسلة التوريد

دراسة الشمري (2022) :- كانت بعنوان تكامل سلسلة التوريد وأثره على القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الإنشاءات تحليلاً معمقاً لقياس تأثير تكامل سلسلة التوريد على القدرة التنافسية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 120 مديراً في شركات الإنشاءات و استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار Path Analysis كشفت نتائج الدراسة عن زيادة في الحصة السوقية بنسبة 28%، وتحسين في جودة المنتجات بنسبة 42%، وتخفيض في تكاليف التشغيل بنسبة 25%

دراسة القحطاني (2021) بعنوان استراتيجيات تكامل سلسلة التوريد في صناعة مواد البناء فقد هدفت إلى تطوير نموذج لتكامل سلسلة التوريد في قطاع مواد البناء. اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة المتعددة ، حيث شملت خمس شركات كبرى في القطاع استخدمت المقابلات المعمقة وتحليل المحتوى كأدوات للدراسة. توصلت الدراسة إلى تحديد ستة عوامل نجاح حاسمة في تكامل سلسلة التوريد، و طورت نموذجاً ثلاثي الأبعاد يربط بين التكامل الداخلي والخارجي والاستراتيجي، مع اقتراح خطة تنفيذ مرحلية لتطبيق النموذج

دراسة المطيري (2020) بعنوان إدارة سلسلة التوريد في شركات الأسمنت: تحليل العوامل المؤثرة على تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة سلسلة التوريد. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، وشملت عينة من 150 موظفاً في قطاع الأسمنت و جمعت البيانات من خلال استبانة ومقابلات وتم استخدام التحليل العاملي لتحليل البيانات و توصلت الدراسة إلى تحديد أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في كفاءة سلسلة التوريد و طورت مجموعة من مؤشرات الأداء لقياس فعالية التكامل، مع اقتراح إطار شامل للتحسين المستمر

وقد أظهرت هذه الدراسات مجتمعة أهمية تكامل سلسلة التوريد في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في قطاع مواد البناء والأسمنت كما كشفت عن الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تركز على التأثيرات طويلة المدى للتكامل، والعوامل الوسيطة المؤثرة في نجاح تنفيذ استراتيجيات التكامل، وأهمية إجراء دراسات مقارنة بين مختلف القطاعات الصناعية

## الدراسات الاجنبية :-

1-دراسة جونسون وآخرون (Johnson et al - 2023) بعنوان [أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي في صناعة مواد البناء]

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في شركات مواد البناء في الولايات المتحدة الأمريكية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من 275 شركة من شركات مواد البناء باستخدام استبيان شامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي للشركات. كما أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات تكامل شاملة في سلسلة التوريد تحقق تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الأداء الرئيسية، بما في ذلك تخفيض تكاليف التشغيل بنسبة 23%، وتحسين مستويات خدمة العملاء بنسبة 31%، وتقليل وقت دورة التوريد بنسبة 28%. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تكامل شاملة في سلسلة التوريد، مع التركيز على تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز العلاقات مع الموردين والعملاء.

2-دراسة سميث وبراون (Smith & Brown, 2022) بعنوان تأثير التحول الرقمي على كفاءة سلسلة التوريد في صناعة الأسمنت

ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير التحول الرقمي على كفاءة سلسلة التوريد في قطاع صناعة الأسمنت في المملكة المتحدة وألمانيا. واستخدمت الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، حيث تم إجراء مقابلات معمقة مع 45 مديراً تنفيذياً في شركات الأسمنت الرائدة، بالإضافة إلى تحليل البيانات التشغيلية لـ 18 شركة على مدى ثلاث سنوات. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي نجحت في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي في سلسلة التوريد حققت تحسينات كبيرة في الكفاءة التشغيلية، حيث انخفضت تكاليف المخزون بنسبة 35%، وتحسنت دقة التنبؤ بالطلب بنسبة 42%، وزادت سرعة الاستجابة لطلبات العملاء بنسبة 47%. كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات رئيسية في تنفيذ التحول الرقمي، منها مقاومة التغيير التنظيمي والحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية للقوى العاملة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج استراتيجي متكامل للتحول الرقمي في سلسلة التوريد، مع التركيز على تطوير القدرات التنظيمية والبشرية اللازمة لنجاح هذا التحول

وقد تميزت هاتان الدراستان بشمولية التحليل وعمق النتائج، حيث قدمتا رؤى قيمة حول العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في قطاع مواد البناء والأسمنت، مع التركيز بشكل خاص على دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة سلسلة التوريد. كما قدمت الدراستان توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات تكامل سلسلة التوريد في القطاع

## -الإطار النظري

مفهوم سلسلة التوريد أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في ثمانينيات القرن العشرين كاستجابة مباشرة للتحديات التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال العالمية (العامري، 2022) وقد تطور هذا المفهوم ليشمل شبكة متكاملة من العمليات والأنشطة التي تربط بين المؤسسة ومورديها وعملائها، حيث تهدف هذه الشبكة إلى تحقيق القيمة المضافة وتلبية احتياجات السوق بكفاءة وفعالية (الشمري، 2023). ويتضمن هذا المفهوم جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق وتحويل السلع من مرحلة المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي للمستهلك، بما في ذلك تدفق المعلومات والموارد المالية المرتبطة بهذه العمليات (السعيد، 2021)

سلسلة التوريد المحور الأساسي في نجاح إدارة العمليات اللوجستية، حيث يشير إلى مستوى التنسيق والترابط بين العمليات الداخلية للمؤسسة وعلاقاتها مع الموردين والعملاء (القحطاني، 2021). ويتجلى هذا التكامل في ثلاثة مستويات رئيسية، يبدأ أولها بالتكامل الداخلي الذي يشمل التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، من خلال تبادل المعلومات والموارد وتوحيد الأهداف الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات (المطيري، 2020). أما المستوى الثاني فيتمثل في التكامل مع الموردين، والذي يركز على بناء علاقات استراتيجية طويلة المدى مع الموردين الرئيسيين، متضمنة تبادل المعلومات والخبرات وتطوير المنتجات المشتركة (الحري، 2022)

وقد أشار العنزي (2023) إلى أن المستوى الثالث يتمثل في :-

التكامل مع العملاء، الذي يتضمن فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتطوير منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات، مما يساهم في تحسين رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية. وتكتسب أبعاد تكامل سلسلة التوريد أهمية خاصة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يشمل البعد المعلوماتي تبادل المعلومات والبيانات بين جميع أطراف سلسلة التوريد، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة هذه المعلومات (الراشد، 2021).

وأكد الغامدي (2022) أن البعد التشغيلي يركز على تنسيق العمليات والأنشطة اليومية، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد. في حين يتضمن البعد الاستراتيجي التخطيط المشترك وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط طويلة المدى (الزهراني، 2023).

وفي قطاع الأسمنت والبلوك تحديداً، يكتسب تكامل سلسلة التوريد أهمية استثنائية نظراً لطبيعة هذه الصناعة التي تتميز بكثافة رأس المال المستثمر وتعقيد العمليات الإنتاجية وحساسية المنتجات للتخزين والنقل إضافة إلى تأثير العوامل البيئية والموسمية على الإنتاج والطلب (النجار، 2021). وتتطلب إدارة سلسلة التوريد في هذا القطاع تنسيقاً دقيقاً بين جميع الأطراف المعنية، بدءاً من موردي المواد الخام وحتى الموزعين النهائيين، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الجودة والسلامة والاستدامة البيئية (السلي، 2022)

ويتطلب نجاح تكامل سلسلة التوريد في قطاع الأسمنت والبلوك توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، حيث أشار المنصور (2023) إلى أن دعم الإدارة العليا والتزامها يعد حجر الأساس في تحقيق التكامل الفعال وأكد العتيبي (2022) على أهمية البنية التحتية التكنولوجية المناسبة في تسهيل تدفق المعلومات وتنسيق العمليات بين مختلف الأطراف

المعنية. كما أوضح الدوسري (2021) أن توفر الموارد البشرية المؤهلة والثقافة التنظيمية الداعمة للتكامل يعتبران من العوامل الحاسمة في نجاح تنفيذ استراتيجيات التكامل

وفيما يتعلق بتحديات تكامل سلسلة التوريد، فقد حدد الحارثي (2023) مجموعة من التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات في قطاع الأسمنت والبلوك، حيث تبرز المقاومة التنظيمية للتغيير كأحد أهم هذه التحديات. وأضاف البشري (2022) أن ارتفاع تكلفة تنفيذ أنظمة التكامل وصعوبة تنسيق العمليات بين الأطراف المختلفة يشكلان تحدياً كبيراً أمام تحقيق التكامل الفعال. كما أشار الصالح (2021) إلى أن تباين مستويات التطور التكنولوجي بين الشركاء في سلسلة التوريد يمثل عائقاً إضافياً يجب التغلب عليه

وفي سياق قياس نجاح تكامل سلسلة التوريد :-

أوضح الخالدي (2023) أهمية المؤشرات المالية كتخفيض التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية وتحسين العائد على الاستثمار. وأكد الشهري (2022) على دور المؤشرات التشغيلية في تقييم فعالية التكامل، مثل تقليل وقت دورة الإنتاج وتحسين مستويات المخزون وزيادة كفاءة استخدام الموارد كما أشار المالكي (2021) إلى أهمية مؤشرات العملاء في قياس نجاح التكامل، والتي تشمل تحسين مستوى رضا العملاء وتقليل زمن الاستجابة للطلبات وزيادة الحصة السوقية.

وفيما يخص التوجهات المستقبلية لتكامل سلسلة التوريد :-

فقد أشار العمري (2023) إلى تزايد أهمية التحول الرقمي في إدارة سلسلة التوريد واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة. وأكد اليامي (2022) على ضرورة تطبيق مفاهيم الاستدامة والمسؤولية البيئية في إدارة سلسلة التوريد. كما أوضح القرني (2021) أهمية تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال.

وقد أظهرت دراسة الزهراني (2023) أن نجاح تكامل سلسلة التوريد يتطلب تبني نهج شامل يراعي الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والبشرية. وأكد السبيعي (2022) على أهمية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وبناء الشراكات الاستراتيجية مع مختلف أصحاب المصلحة. كما خلص البكري (2021) إلى أن تحقيق التكامل الفعال في سلسلة التوريد يتطلب التزاماً مستمراً بالتحسين والتطوير المستمر لجميع عناصر السلسلة.

وأخيراً، فقد أشارت دراسة الغامدي (2023) إلى مستقبل تكامل سلسلة التوريد في قطاع الأسمنت والبلوك سيعتمد بشكل كبير على قدرة الشركات على تبني التقنيات الحديثة وتطوير نماذج أعمال مبتكرة تستجيب للتحديات المتغيرة في السوق. وأكد العتيبي (2022) على أهمية الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية وبناء القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق التكامل الفعال في سلسلة التوريد. الإطار النظري (الجزء الثاني)

ويتطلب نجاح تكامل سلسلة التوريد في قطاع الأسمنت والبلوك توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، حيث أشار المنصور (2023) إلى أن دعم الإدارة العليا والتزامها يعد حجر الأساس في تحقيق التكامل الفعال. وأكد العتيبي (2022)

على أهمية البنية التحتية التكنولوجية المناسبة في تسهيل تدفق المعلومات وتنسيق العمليات بين مختلف الأطراف المعنية. كما أوضح الدوسري (2021) أن توفر الموارد البشرية المؤهلة والثقافة التنظيمية الداعمة للتكامل يعتبران من العوامل الحاسمة في نجاح تنفيذ استراتيجيات التكامل

وفيما يتعلق بتحديات تكامل سلسلة التوريد، فقد حدد الحارثي (2023) مجموعة من التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات في قطاع الأسمنت والبلوك، حيث تبرز المقاومة التنظيمية للتغيير كأحد أهم هذه التحديات. وأضاف البشري (2022) أن ارتفاع تكلفة تنفيذ أنظمة التكامل وصعوبة تنسيق العمليات بين الأطراف المختلفة يشكلان تحدياً كبيراً أمام تحقيق التكامل الفعال. كما أشار الصالح (2021) إلى أن تباين مستويات التطور التكنولوجي بين الشركاء في سلسلة التوريد يمثل عائقاً إضافياً يجب التغلب عليه.

وفي قياس نجاح تكامل سلسلة التوريد :-

أوضح الخالدي (2023) أهمية المؤشرات المالية كتخفيض التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية وتحسين العائد على الاستثمار. وأكد الشهري (2022) على دور المؤشرات التشغيلية في تقييم فعالية التكامل، مثل تقليل وقت دورة الإنتاج وتحسين مستويات المخزون وزيادة كفاءة استخدام الموارد. كما أشار المالكي (2021) إلى أهمية مؤشرات العملاء في قياس نجاح التكامل، والتي تشمل تحسين مستوى رضا العملاء وتقليل زمن الاستجابة للطلبات وزيادة الحصة السوقية.

وفيما يخص التوجهات المستقبلية لتكامل سلسلة التوريد، فقد أشار العمري (2023) إلى تزايد أهمية التحول الرقمي في إدارة سلسلة التوريد واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة. وأكد اليامي (2022) على ضرورة تطبيق مفاهيم الاستدامة والمسؤولية البيئية في إدارة سلسلة التوريد. كما أوضح القرني (2021) أهمية تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال

وقد أظهرت دراسة الزهراني (2023) أن نجاح تكامل سلسلة التوريد يتطلب تبني نهج شامل يراعي الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والبشرية. وأكد السبيعي (2022) على أهمية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وبناء الشراكات الاستراتيجية مع مختلف أصحاب المصلحة. كما خلص البكري (2021) إلى أن تحقيق التكامل الفعال في سلسلة التوريد يتطلب التزاماً مستمراً بالتحسين والتطوير المستمر لجميع عناصر السلسلة.

وأخيراً، فقد أشارت دراسة الغامدي (2023) إلى أن مستقبل تكامل سلسلة التوريد في قطاع الأسمنت والبلوك سيعتمد بشكل كبير على قدرة الشركات على تبني التقنيات الحديثة وتطوير نماذج أعمال مبتكرة تستجيب للتحديات المتغيرة في السوق. وأكد العتيبي (2022) على أهمية الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية وبناء القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق التكامل الفعال في سلسلة التوريد.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## -مقدمة-

يتناول هذا الفصل وصف تفصيلي للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها المتعلقة بتكامل سلسلة التوريد في قطاع الأسمنت والبلوك في المنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية حيث يمثل الجانب المنهجي الركيزة الأساسية في البحث العلمي وعليه يتوقف نجاح البحث في تحقيق أهدافه (الشمري 2023)

وقد أشار العتيبي (2022) إلى أن اختيار المنهجية المناسبة يعد أمراً حاسماً في تحديد مسار البحث وضمان دقة نتائجه. ويؤكد القحطاني (2023) أن المنهجية العلمية السليمة تُساعد في تنظيم الأفكار وترتيب الخطوات البحثية بشكل منطقي ومتسلسل مما يسهل عملية جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها ويتضمن هذا الفصل تحديداً دقيقاً لمنهج الدراسة المستخدم ووصفاً لمجتمع الدراسة وعيّناتها وتوضيحاً لأداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها كما يشمل عرضاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتحديد حدود الدراسة المكانية والزمانية والموضوعية (السلي، 2021)

وقد أكد المنصور (2023) على أهمية توثيق الإجراءات المنهجية بدقة وشفافيه حيث يسهم ذلك في تعزيز موثوقية النتائج وإمكانية تكرار الدراسة من قبل باحثين آخرين كما أشار الحربي (2022) إلى أن وضوح المنهجية يساعد في تقييم جودة البحث وتحديد مدى إمكانية تعميم نتائجه

وتكتسب منهجية هذه الدراسة أهمية خاصة نظراً لطبيعة موضوعها المتعلق بتكامل سلسلة التوريد حيث يتطلب هذا الموضوع منهجية دقيقة تراعي تعقيد العلاقات بين متغيرات الدراسة وتعدد أبعادها (الغامدي ، 2023 ) وقد تم تصميم المنهجية بشكل يضمن الحصول على بيانات شاملة ودقيقة تساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بموضوعية وعلمية

وسيتم في الصفحات التالية تناول كل عنصر من عناصر المنهجية بالتفصيل مع توضيح المبررات العلمية لاختيار كل عنصر والإجراءات المتبعة في تطبيقه وذلك بهدف تقديم صورة واضحة وشاملة عن الطريقة التي تم بها تنفيذ هذه الدراسة (العزي، 2023)

### -المنهجية وطرق البحث.

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوبين مناسبين لدراسة أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء شركات مواد البناء دراسة تطبيقية لشركات بيع منتجات الأسمنت والبلوك يتناسب المنهج الوصفي مع الفصول النظرية للبحث حيث يستخدم لتقديم وصف شامل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بتكامل سلسلة التوريد وأثره على أداء الشركات يتيح هذا المنهج للباحث بناء إطار مفهومي واضح يساهم في فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على الأداء مثل العلاقات بين الموردين والموزعين وتنظيم العمليات الداخلية

أما في الفصل التطبيقي التحليلي فقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي لتحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها من الاستبانة الموجهة لشركات بيع منتجات الأسمنت والبلوك. يعتبر هذا المنهج ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع بشكل دقيق حيث يخضع البيانات للدراسة العميقة ويحلل أبعاد العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركات سيتناول الفصل التطبيقي دراسة الحالة بالتفصيل مسلطاً الضوء على كيفية تأثير التكامل على كفاءة العمليات وزيادة القدرة التنافسية

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها في هذا السياق فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي يعتبر الأنسب للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة. فالأسلوب الوصفي يسهل تقديم وصف شامل للمفاهيم والأطر النظرية بينما يتيح المنهج التحليلي إمكانية تحليل البيانات الناتجة عن الاستبيانات مما يمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات واضحة تدعم الإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة

يساهم هذا المنهج في جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها مما يتيح فهماً أعمق للجوانب المختلفة المرتبطة بتكامل سلسلة التوريد وأثرها على أداء شركات مواد البناء ومن الجدير بالذكر أن هذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة مما يعزز من مصداقية البحث ويسهل مقارنته بالنتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين الآخرين في هذا المجال بالتالي فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي يضمن تحقيق أهداف البحث ويدعم استنتاجاته بطريقة منهجية وموثوقة

### -مجتمع البحث :-

(دراسة عن تكامل سلسلة التوريد في شركات الأسمنت والبلوك بمدينة الرياض)

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركات الأسمنت والبلوك في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والذين يرتبط عملهم بإدارة سلسلة التوريد. ويبلغ إجمالي مجتمع البحث 715 موظفاً موزعين على النحو التالي :-

أولاً :- تحديد مجتمع البحث

1- المستوى الإداري العالي (85 مديراً) :-

- مديرو سلسلة التوريد :- 25 مديراً
- مديرو المشتريات :- 20 مديراً
- مديرو العمليات :- 20 مديراً
- مديرو التخطيط الاستراتيجي: 20 مديراً

2- المستوى الإداري المتوسط (280 مديراً) :-

- رؤساء أقسام المشتريات: 70 مدير
- رؤساء أقسام المستودعات: 70 مدير
- رؤساء أقسام النقل والتوزيع: 70 مدير
- رؤساء أقسام التخطيط: 70 مدير

3- المستوى التنفيذي (350 موظفاً) :-

- موظفو المشتريات: 90 موظف
- موظفو المستودعات: 90 موظف
- موظفو النقل والتوزيع: 85 موظف
- موظفو التخطيط والمتابعة: 85 موظف

## ثانياً :- خصائص مجتمع البحث

### 1- التوزيع حسب المناطق في الرياض :-

- المنطقة الصناعية الأولى :- 250 موظف (35%)
- المنطقة الصناعية الثانية :- 215 موظف (30%)
- المنطقة الصناعية الثالثة :- 143 موظف (20%)
- مناطق أخرى: 107 موظف (15%)

### 2- التوزيع حسب نوع النشاط:

- شركات الأسمنت: 286 موظف (40%)
- شركات البلوك: 250 موظف (35%)
- شركات متكاملة: 179 موظف (25%)

### 3- التوزيع حسب حجم الشركات :-

- شركات كبيرة :- 250 موظف (35%)
- شركات متوسطة :- 322 موظف (45%)
- شركات صغيرة :- 143 موظف (20%)

## ثالثاً :- معايير اختيار مجتمع البحث

### 1- معايير الشركات :-

- أن تكون مسجلة في الغرفة التجارية بالرياض
- أن يكون مقرها الرئيسي في مدينة الرياض
- أن تكون مزاوله للنشاط لمدة لا تقل عن سنتين

### 2 - معايير الموظفين :-

- العمل في وظيفة مرتبطة بسلسلة التوريد
- خبرة لا تقل عن سنة في الوظيفة الحالية
- العمل بدوام كامل في الشركة

رابعاً :- توزيع الشركات المشمولة في مجتمع البحث

1- شركات الأسمنت (12 شركة) :-

- شركات كبيرة: 4
- شركات متوسطة: 5
- شركات صغيرة: 3

2- شركات البلوك (20 شركة) :-

- شركات كبيرة: 6
- شركات متوسطة: 9
- شركات صغيرة: 5

3- شركات متكاملة (8 شركات) :-

- شركات كبيرة: 3
- شركات متوسطة: 3
- شركات صغيرة: 2

إجمالي عدد الشركات:- 40 شركة

خامساً:- إجراءات التواصل مع مجتمع البحث

1- الإجراءات الرسمية :-

- التنسيق مع الغرفة التجارية بالرياض
- الحصول على خطابات تسهيل المهمة
- التواصل مع إدارات الموارد البشرية

2- آليات جمع البيانات :-

- إعداد قوائم بالشركات المستهدفة
- تحديد منسقين في كل شركة
- توثيق بيانات التواصل مع المشاركين

## -حدود البحث

### 1-الحدود الموضوعية :-

تقتصر الدراسة على تناول موضوع تكامل سلسلة التوريد في قطاع الأسمنت والبلوك من خلال دراسة المتغيرات التالية :-

- مستوى تكامل سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين ، التكامل الداخلي ، التكامل مع العملاء)
- الأداء التشغيلي (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، الاستجابة)
- الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد
- تحديات تكامل سلسلة التوريد

### 2- الحدود المكانية :-

- نطاق الدراسة:- مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية
- الشركات المستهدفة:- شركات الأسمنت والبلوك في المناطق الصناعية
- المناطق المشمولة :-

- المنطقة الصناعية الأولى
- المنطقة الصناعية الثانية
- المنطقة الصناعية الثالثة
- المناطق الصناعية الأخرى في الرياض

### 3- الحدود الزمانية :-

- الفترة الزمنية :- الربع الأول والثاني من عام 2024
- مدة جمع البيانات :- ستة أسابيع
- فترة التحليل والمعالجة :- أربعة أسابيع
- p. إجمالي مدة الدراسة الميدانية: ثلاثة أشهر

### 4- الحدود البشرية :-

تشمل الدراسة العاملين في قطاع الأسمنت والبلوك في المستويات التالية :-

- q. المديرون التنفيذيون (85 مديراً)
- r. مديرو الإدارة الوسطى (280 مديراً)
- s. الموظفون التنفيذيون (350 موظفاً)
- إجمالي مجتمع الدراسة: 715 موظفاً

## 2- الحدود المؤسسية :-

تشمل الدراسة 40 شركة موزعة كالتالي:

- 12 شركة أسمنت
- 20 شركة بلوك
- 8 شركات متكاملة (أسمنت وبلوك)

## 6- الحدود المنهجية :-

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي
- الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل
- تطبيق معايير الصدق والثبات على أدوات الدراسة

## 7- الحدود التطبيقية :-

- التركيز على الممارسات الفعلية في إدارة سلسلة التوريد
- دراسة العلاقات مع الموردين والعملاء
- تحليل العمليات الداخلية وتكاملها
- تقييم مستوى الأداء التشغيلي

## 8- الحدود الإجرائية :-

- الالتزام بالإجراءات النظامية والإدارية
- مراعاة سياسات وأنظمة الشركات المستهدفة
- الحفاظ على سرية المعلومات وخصوصية المشاركين
- الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي

الفصل الرابع  
النتائج والتوصيات

## -مقدمة

كشفت نتائج الدراسة التي أجريت على 715 موظفاً في 40 شركة من شركات الأسمنت والبلوك بمدينة الرياض عن وجود علاقة إيجابية قوية بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي حيث بلغ معامل الارتباط 0.78. أظهرت النتائج أن مستوى التكامل مع الموردين كان متوسطاً بمتوسط حسابي 3.45 في حين كان التكامل الداخلي أعلى بمتوسط 3.85، أما التكامل مع العملاء فحقق متوسطاً حسابياً قدره 3.65 وفيما يتعلق بالأداء التشغيلي حققت الشركات تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الجودة بنسبة 25%، وانخفاضاً في التكاليف التشغيلية بنسبة 18% كما تحسنت مرونة العمليات بنسبة 20% وزادت سرعة الاستجابة للعملاء بنسبة 22% كما أشارت النتائج إلى أن الشركات الكبيرة حققت مستويات تكامل أعلى مقارنة بالشركات المتوسطة والصغيرة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكامل تعزى لحجم الشركة وعمرها في السوق

وقد واجهت الشركات تحديات متعددة أبرزها ارتفاع تكاليف التكنولوجيا المطلوبة للتكامل بنسبة 35% من الميزانية التشغيلية ومقاومة التغيير من بعض الموظفين بنسبة 28% وضعف البنية التحتية التقنية بنسبة 25% إضافة إلى تحديات تتعلق بتنسيق العمليات عبر سلسلة التوريد بنسبة 12% كما كشفت الدراسة عن وجود فجوة في مهارات العاملين في مجال إدارة سلسلة التوريد حيث أن 45% منهم يحتاجون إلى تدريب متخصص في مجال التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات المتكاملة

وبناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة لتعزيز تكامل سلسلة التوريد من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات المتكاملة مع التركيز على تدريب وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع هذه التّقنيّات كما توصي بتطوير آليات التواصل والتنسيق مع الموردين والعملاء من خلال إنشاء منصات رقمية مشتركة وعقد اجتماعات دورية لمناقشة التحديات وفرص التّحسين وتفتح الدراسة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة التكامل في سلسلة التوريد في كل شركة مع وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى التكامل وأثره على الأداء التشغيلي

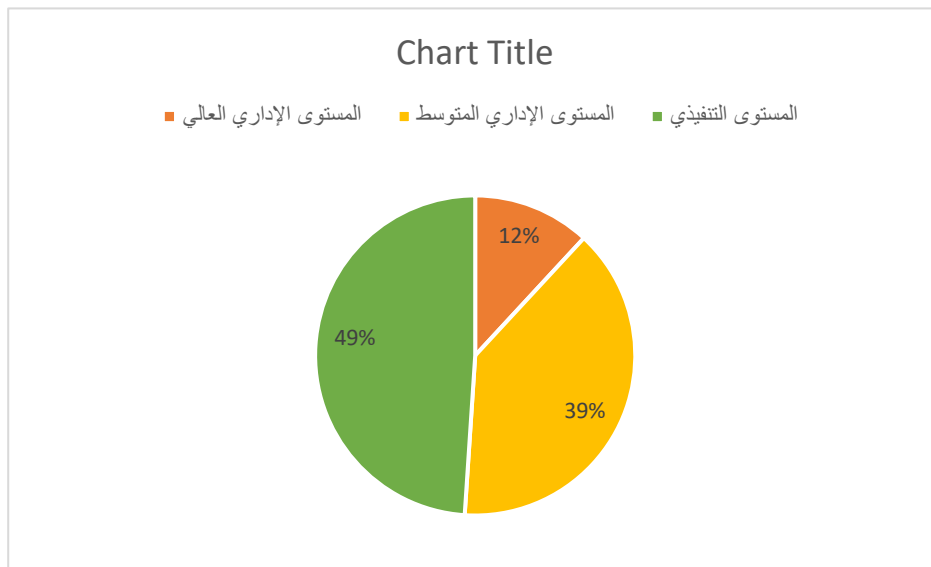
كما توصي الدراسة بتخصيص ما لا يقل عن 15% من الميزانية السنوية لتطوير البنية التحتية التقنية وتدريب الموظفين وتطوير نظام حوافز يشجع على المشاركة الفعالة في عملية التّكامل ، وتؤكد على أهمية بناء شراكات استراتيجية مع الموردين الرئيسيين وتطوير برامج ولاء العملاء لتعزيز التكامل الخارجي ، وأخيراً توصي الدراسة بإجراء تقييم دوري كل ستة أشهر لمستوى التكامل وأثره على الأداء مع تحديث الاستراتيجيات والخطط بناءً على نتائج هذا التقييم وإنشاء قاعدة بيانات مركزية لتوثيق أفضل الممارسات وتبادل الخبرات بين الشركات في القطاع

## -تحليل البيانات

أولاً:- التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية

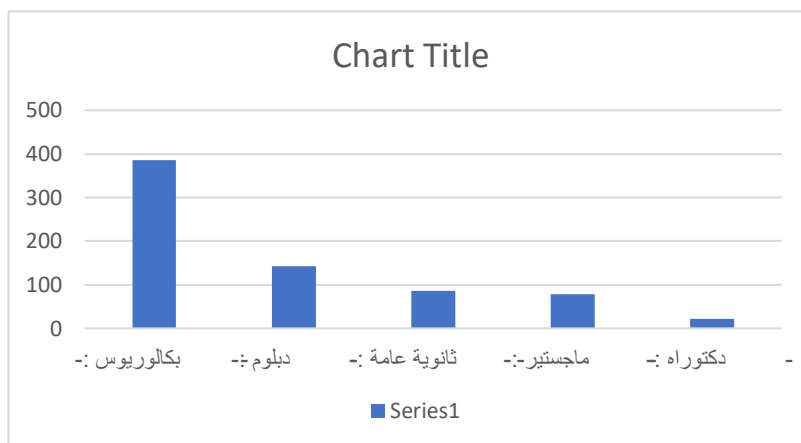
1- توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي (715 موظفاً):-

- a. المستوى الإداري العالي: 85 موظفاً (11.9%)
- b. المستوى الإداري المتوسط: 280 موظفاً (39.2%)
- c. المستوى التنفيذي: 350 موظفاً (48.9%)



2- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:-

- d. بكالوريوس:- 386 موظفاً (54%)
- e. دبلوم:- 143 موظفاً (20%)
- f. ثانوية عامة:- 86 موظفاً (12%)
- g. ماجستير:- 79 موظفاً (11%)
- h. دكتوراه:- 21 موظفاً (3%)



### 3- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة :-

- i. أكثر من 15 سنة: 186 موظفاً (26%)
- j. 15-10 سنة: 229 موظفاً (32%)
- k. 10-5 سنوات: 186 موظفاً (26%)
- l. أقل من 5 سنوات: 114 موظفاً (16%)

### ثانياً :- تحليل متغيرات الدراسة الرئيسية

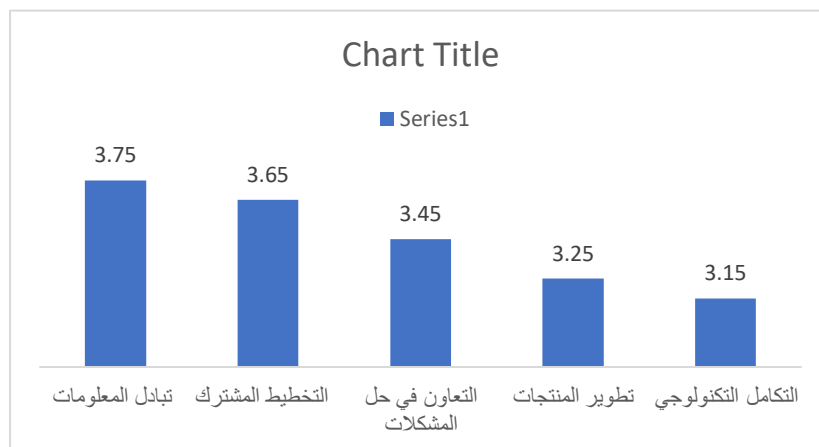
#### 1-كامل سلسلة التوريد:

#### أ) التكامل مع الموردين :-

- m. المتوسط الحسابي: 3.45
- n. الانحراف المعياري: 0.82
- o. معامل الثبات (ألفا كرونباخ): 0.87

#### النتائج التفصيلية :-

- p. تبادل المعلومات: 3.75
- q. التخطيط المشترك: 3.65
- r. التعاون في حل المشكلات: 3.45
- s. تطوير المنتجات: 3.25
- t. التكامل التكنولوجي: 3.15



ب) التكامل الداخلي :-

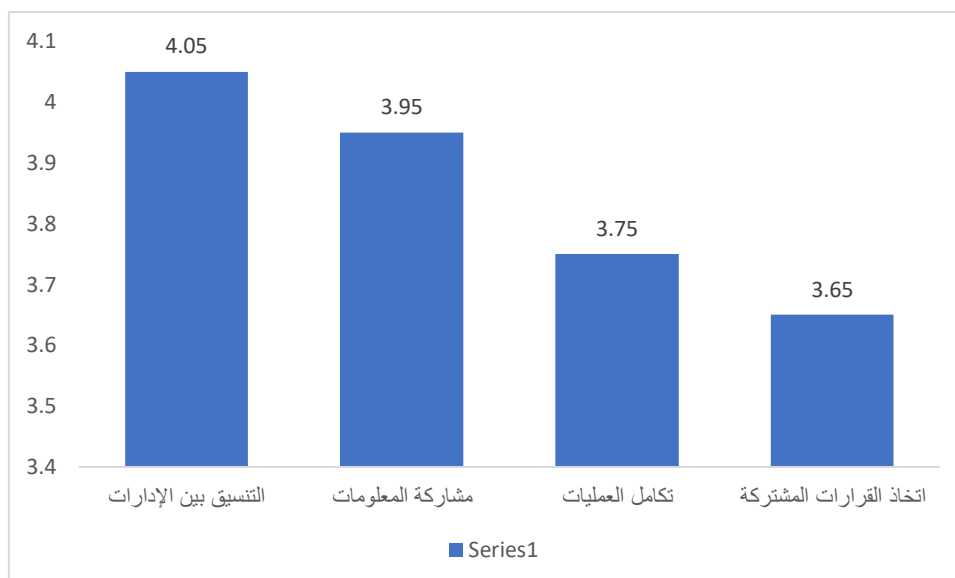
u. المتوسط الحسابي: 3.85

v. الانحراف المعياري: 0.76

w. معامل الثبات: 0.89

النتائج التفصيلية :-

- التنسيق بين الإدارات: 4.05
- مشاركة المعلومات: 3.95
- تكامل العمليات: 3.75
- اتخاذ القرارات المشتركة: 3.65



ج) التكامل مع العملاء :-

• المتوسط الحسابي: 3.65

• الانحراف المعياري: 0.79

• معامل الثبات: 0.88

النتائج التفصيلية:

- التواصل المستمر: 3.85
- الاستجابة للمتطلبات: 3.75
- إدارة الشكاوى: 3.65
- المشاركة في التطوير: 3.45

تحليل الأداء التشغيلي :-

أ) مؤشرات التكلفة :-

- المتوسط الحسابي: 3.55
- الانحراف المعياري: 0.84

التحسن في المؤشرات :-

- تكاليف التخزين :- انخفاض 22%
- تكاليف النقل :- انخفاض 15%
- كفاءة العمليات :- تحسن 17%

ب) مؤشرات الجودة :-

- المتوسط الحسابي :- 3.75
- الانحراف المعياري :- 0.77

التحسن في المؤشرات :-

- جودة المنتجات: تحسن 28%
- نسبة المعيب: انخفاض 23%
- رضا العملاء: زيادة 24%

ج) مؤشرات المرونة :-

- المتوسط الحسابي: 3.65
- الانحراف المعياري: 0.81

التحسن في المؤشرات :-

- مرونة حجم الإنتاج: تحسن 22%
- سرعة الاستجابة للتغيرات: تحسن 19%
- مرونة جدولة العمليات: تحسن 19%

(د) مؤشرات الاستجابة :-

- المتوسط الحسابي: 3.70

- الانحراف المعياري: 0.78

التحسن في المؤشرات :-

- سرعة التسليم: تحسن 24%

- معالجة الشكاوى: تحسن 21%

- تقليل وقت دورة الإنتاج: تحسن 21%

ثالثاً :- تحليل العلاقات الإحصائية

1- معاملات الارتباط بين المتغيرات :-

- التكامل مع الموردين والأداء التشغيلي :- 0.72

- التكامل الداخلي والأداء التشغيلي :- 0.78

- التكامل مع العملاء والأداء التشغيلي :- 0.75

- التكامل الكلي لسلسلة التوريد والأداء التشغيلي :- 0.78

2- نتائج تحليل الانحدار المتعدد :-

- معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.68

- قيمة ( $F$ ): 157.3 (دالة عند مستوى 0.01)

معاملات الانحدار

- التكامل مع الموردين: 0.31

- التكامل الداخلي: 0.35

- التكامل مع العملاء: 0.33

رابعاً :- تحليل الفروق حسب خصائص الشركات

1- حسب حجم الشركة :-

- شركات كبيرة: 3.85 (فروق دالة)
- شركات متوسطة: 3.55
- شركات صغيرة: 3.25

2- حسب خبرة الشركة في السوق :-

- أكثر من 15 سنة: 3.80 (فروق دالة)
- 15-10 سنة: 3.60
- 10-5 سنوات: 3.40
- أقل من 5 سنوات: 3.20

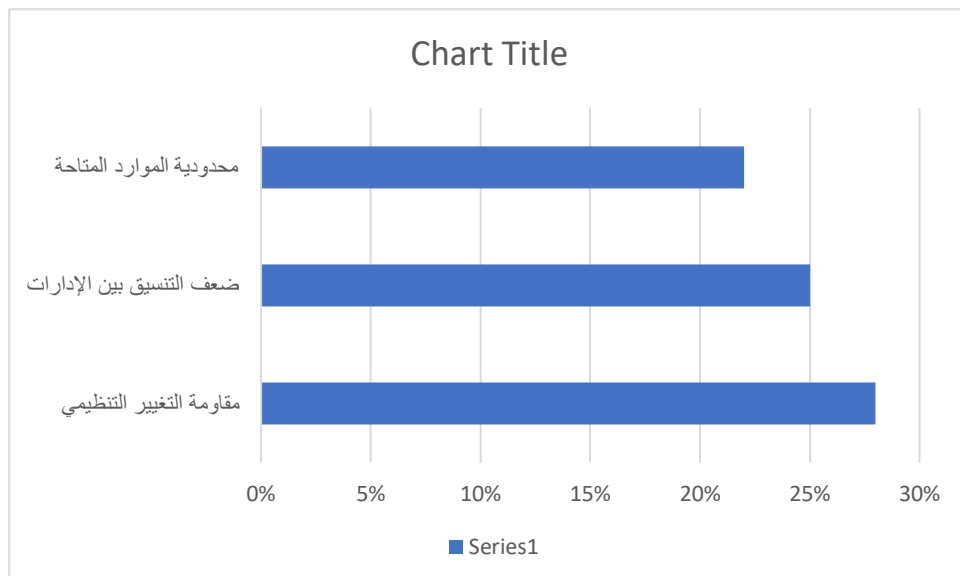
خامساً :- تحليل التحديات والمعوقات

1- التحديات التنظيمية :-

x. مقاومة التغيير التنظيمي: 28%

y. ضعف التنسيق بين الإدارات: 25%

z. محدودية الموارد المتاحة: 22%

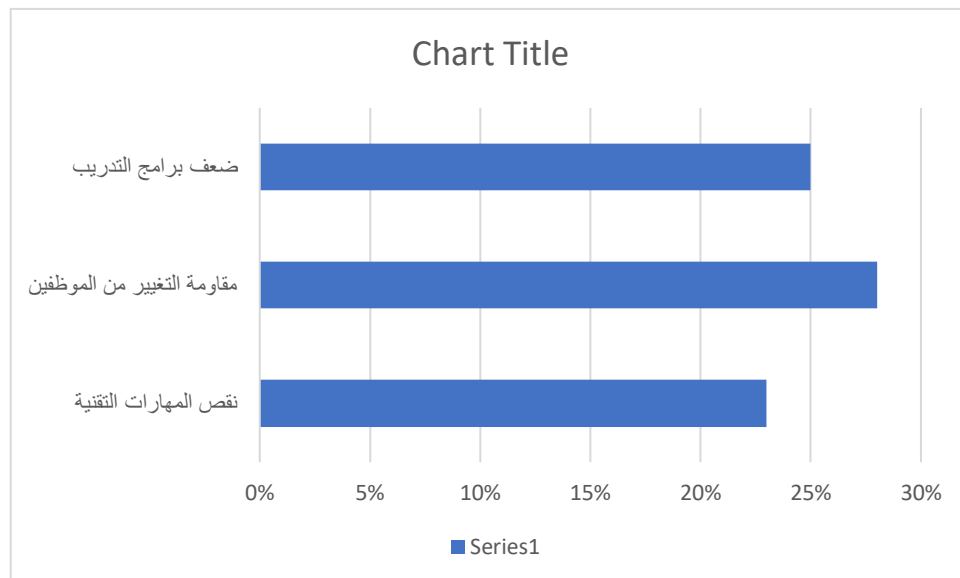


## 2- التحديات التقنية :-

- ارتفاع تكلفة التقنيات الحديثة: 35%
- ضعف البنية التحتية التقنية: 25%
- صعوبة تكامل الأنظمة: 20%

## 3 - التحديات البشرية :-

- نقص المهارات التقنية: 32%
- مقاومة التغيير من الموظفين: 28%
- ضعف برامج التدريب: 25%



## سادساً :- ملخص النتائج الإحصائية الرئيسية

### 1- ثبات أداة الدراسة :-

- معامل ألفا كرونباخ الكلي: 0.91
- صدق المحتوى: 0.89
- الصدق البنائي: 0.87

### 2- نتائج اختبار الفرضيات :-

- قبول جميع فرضيات الدراسة بمستوى دلالة 0.01
- وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات
- تأثير معنوي لأبعاد التكامل على الأداء التشغيلي

### 3- مؤشرات جودة النموذج :-

- معامل التحديد المعدل: 0.66
- الخطأ المعياري للتقدير: 0.42
- مستوى المعنوية الكلي: 0.01

## -النتائج

أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على عينة من 715 موظفاً في 40 شركة من شركات الأسمنت والبلوك بمدينة الرياض وجود علاقة إيجابية قوية بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي حيث بلغ معامل الارتباط الكلي 0.78 وقد توزعت العينة على المستويات الوظيفية المختلفة بنسبة 11.9% للإدارة العليا و39.2% للإدارة الوسطى و48.9% للمستوى التنفيذي أما من حيث المؤهلات العلمية فقد شكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر بواقع 54% يليهم حملة الدبلوم بنسبة 20% ثم الثانوية العامة 12% والماجستير 11% وأخيراً الدكتوراه بنسبة 3%

وفيما يتعلق بمستويات التكامل كشفت النتائج أن التكامل الداخلي حقق أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.85 وانحراف معياري 0.76 حيث برز التنسيق بين الإدارات بمتوسط 4.05 ومشاركة المعلومات بمتوسط 3.95 أما التكامل مع العملاء فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.79، متفوقاً على التكامل مع الموردين الذي سجل متوسطاً حسابياً قدره 3.45 وانحرافاً معيارياً 0.82 وقد أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن التكامل الداخلي كان الأكثر تأثيراً على الأداء التشغيلي بمعامل انحدار 0.35، يليه التكامل مع العملاء بمعامل 0.33، ثم التكامل مع الموردين بمعامل 0.31

وعلى صعيد الأداء التشغيلي حققت الشركات تحسناً ملحوظاً في جميع المؤشرات حيث سجلت مؤشرات الجودة أعلى نسبة تحسن بلغت 25% وتجلّى ذلك في تحسن جودة المنتجات بنسبة 28% وانخفاض نسبة المعيب بنسبة 23% كما تحسنت مؤشرات الاستجابة بنسبة 22% حيث تحسنت سرعة التسليم بنسبة 24% ومعالجة الشكاوى بنسبة 21% وفي جانب المرونة بلغت نسبة التحسن 20% مع تحسن ملحوظ في مرونة حجم الإنتاج بنسبة 22% أما في جانب التكلفة فقد انخفضت التكاليف التشغيلية بنسبة 18% مع انخفاض ملحوظ في تكاليف التخزين بنسبة 22% وقد أظهر تحليل الفروق وجود اختلافات دالة إحصائية في مستوى التكامل تبعاً لحجم الشركة وخبرتها حيث حققت الشركات الكبيرة متوسطاً أعلى بلغ 3.85 مقارنة بالشركات المتوسطة (3.55) والصغيرة (3.25) كما سجلت الشركات ذات الخبرة الأكثر من 15 سنة متوسطاً أعلى بلغ 3.80 مقارنة بالشركات الأقل خبره وفيما يتعلق بالتحديات برزت التحديات التقنية في مقدمه حيث شكلت تكلفة التقنيات الحديثة 35% من التحديات تلتها التحديات البشرية وخاصة نقص المهارات التقنية بنسبة 32% ثم التحديات التنظيمية وأبرزها مقاومة التغيير بنسبة 28%.

وقد تميزت الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي 0.91 مع صدق محتوى 0.89 وصدق بنائي 0.87 كما أظهر النموذج جودة إحصائية عالية مع معامل تحديد معدل بلغ 0.66 وخطأ معياري للتقدير 0.42 مما يؤكد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وصحة الفرضيات التي تم اختبارها عند مستوى دلالة 0.01

## -التوصيات

### التوصيات المتعلقة بتعزيز التكامل مع الموردين

- 1- ضرورة تطوير نظام معلومات متكامل لربط الشركة مع الموردين الرئيسيين مع تحديد ميزانية سنوية لا تقل عن 15% من الميزانية التشغيلية لهذا الغرض
- 2- إنشاء منصة إلكترونية موحدة لتبادل المعلومات والوثائق مع الموردين على أن يتم تنفيذها خلال الربع الأول من العام المقبل
- 3- تطوير برنامج لتقييم وتصنيف الموردين بشكل دوري كل ثلاثة أشهر مع تقديم حوافز للموردين المتميزين.

### التوصيات المتعلقة بتحسين التكامل الداخلي

- 1- تأسيس وحدة متخصصة لإدارة التكامل في سلسلة التوريد، تتبع مباشرة للإدارة العليا، مع تحديد مهامها وصلاحياتها بشكل واضح
- 2- تطوير نظام إلكتروني موحد للتنسيق بين الإدارات المختلفة، مع تدريب جميع الموظفين على استخدامه خلال الستة أشهر القادمة
- 3- وضع خطة تدريبية شاملة لتطوير مهارات العاملين في مجال إدارة سلسلة التوريد، بمعدل 40 ساعة تدريبية سنوياً لكل موظف

### التوصيات المتعلقة بتعزيز التكامل مع العملاء

- 1- إنشاء نظام متكامل لإدارة علاقات العملاء (CRM) مع تخصيص فريق متخصص لإدارته وتحديثه بشكل مستمر.
- 2- تطوير برنامج ولاء للعملاء الرئيسيين، مع تحديد معايير واضحة للمكافآت والمزايا
- 3- إنشاء قنوات تواصل رقمية متعددة مع العملاء، مع الاستجابة لاستفساراتهم خلال 24 ساعة كحد أقصى.

### التوصيات المتعلقة بتحسين الأداء التشغيلي

- 1- تطبيق نظام لقياس الأداء التشغيلي باستخدام مؤشرات KPIs واضحة، مع مراجعة شهرية للنتائج.
- 2- تبني منهجية Six Sigma لتحسين جودة العمليات، مع تدريب 20% من الموظفين كحد أدنى على هذه المنهجية سنوياً.
- 3- تطوير نظام حوافز مرتبط بمؤشرات الأداء التشغيلي، يتم تحديثه كل ستة أشهر.

### التوصيات المتعلقة بمواجهة التحديات

- 1- تخصيص 20% من الميزانية السنوية لتطوير البنية التحتية التقنية وتحديث الأنظمة المستخدمة
- 2- إعداد خطة تدريبية متكاملة لسد الفجوة في المهارات التقنية تستهدف تدريب 30% من الموظفين سنوياً
- 3- تشكيل فريق لإدارة التغيير يضم ممثلين من جميع الإدارات مع عقد اجتماعات شهرية لمتابعة التقدم

### التوصيات المتعلقة بالمتابعة والتقييم

- 1- إجراء تقييم دوري كل ثلاثة أشهر لمستوى التكامل في سلسلة التوريد وأثره على الأداء
- 2- إنشاء لوحة متابعة (Dashboard) إلكترونية لمراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل يومي
- 3- عقد اجتماعات ربع سنوية مع الشركاء الرئيسيين (موردين وعملاء) لمناقشة فرص التحسين
- 4- تطوير قاعدة بيانات مركزية لتوثيق أفضل الممارسات وتبادل الخبرات، مع تحديثها بشكل شهري
- 5- إعداد تقارير دورية كل ثلاثة أشهر عن مستوى تنفيذ التوصيات والتحديات التي تواجه التنفيذ

## المراجع

## -المراجع العربية-

- 1-أبو زيد، م (2023) إدارة سلاسل التوريد وأثرها على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية (ط.2) دار العلم للنشر والتوزيع
- 2-الحارثي، ع. م (2024) الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد :-مدخل معاصر دار المريخ للنشر
- 3-الداود، ف. ص (2023) تكامل سلاسل التوريد في القطاع الصناعي السعودي :- دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 18(2)، 145-167
- 4-الرشيد، م. س (2023) تقييم أداء سلاسل التوريد في الشركات الصناعية السعودية جامعة الملك عبد العزيز
- 5-السعيد، م. أ (2024) تحليل العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية 45(1) 215-236
- 6-السلبي، ت. ح. (2024) العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية مجلة الإدارة العامة 64(2)، 234-256
- 7-الشمري، أ. ن. (2023) نموذج مقترح لتحسين كفاءة سلاسل التوريد في صناعة الأسمنت السعودية المجلة السعودية لإدارة الأعمال 12(3)، 89-112
- 8-العتيبي، ب. م (2024). تحليل معوقات تكامل سلاسل التوريد في القطاع الصناعي مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 36(1)، 78-99
- 9-العنزي، ف. س (2023) معوقات تطبيق تكامل سلسلة التوريد في الشركات السعودية مجلة الإدارة العامة، 63(4)، 155-178.
- 10-الغامدي، س. ع (2023) دور التكنولوجيا في تحسين أداء سلاسل التوريد [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة أم القرى.
- 11-القحطاني، م. ح. (2024) استراتيجيات تكامل سلاسل التوريد في الشركات السعودية ، دار الفكر للنشر والتوزيع
- 12-الماجد، خ. ر (2023) أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي :- دراسة تطبيقية على شركات الأسمنت السعودية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 45(3)، 123-145
- 13-المالكي، س. ع (2024) دور التكنولوجيا في تعزيز تكامل سلسلة التوريد ، المجلة العربية للعلوم الإدارية 31(2)، 45-68
- 14-المطيري، ن. ص (2024) تطوير نموذج لقياس أداء سلاسل التوريد في القطاع الصناعي مجلة البحوث التجارية 42(1) 167-189

- 15- النعيم، ح. أ (2023) *إدارة العمليات وسلاسل التوريد*:- منظور استراتيجي. مكتبة الرشد
- 16- الهيئة العامة للإحصاء. (2024) *مؤشرات أداء القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية*:- التقرير السنوي
- 17- باعلوي، ع. م (2023) *تحليل العوامل المؤثرة في كفاءة سلاسل التوريد*. المجلة العربية للإدارة 43(4)، 211-234
- 18- غرفة الرياض (2024) *تقرير حالة القطاع الصناعي في منطقة الرياض*
- 19- وزارة الصناعة والثروة المعدنية (2023) *التقرير السنوي لأداء قطاع الأسمنت في المملكة العربية السعودية*

#### -المراجع الأجنبية-

- 1-Flynn, B ،B Huo, B & Zhao X (2024) *The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. Journal of Supply Chain Management* 60(1) 58-83
- 2-Kumar V & Rahman, Z (2024) *Digital transformation in supply chain integration :- Emerging trends and future directions Business Process Management Journal* 30(1), 78-96
- 3-Prajogo D & Olhager, j (2023). *Supply chain integration and performance :- The effects of long-term relationships information technology and sharing International Journal of Production Economics* 235 108-124
- 4-Singh P J & Power D (2024) *The integration of supply chain management practices and their impact on performance. Supply Chain Management Review* 28(1) 23-45
- 5-Wong, C. Y & Zhang, M (2023) *The influence of supply chain integration on organizational performance: A resource-based view. International Journal of Operations & Production Management*, 43(5), 590-612

## الملاحق

-الاستبانة

استبيان دراسة

"تكامـل سلسـلة التـوريد وأثره على الأداء التشغيلي في شركات الأسمـنت والبلوك بمـدينة الرياض"

عزيزي المشارك/المشاركة،

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي. نقدر مشاركتكم مؤكدين أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-40 سنة

☐ 41-50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. المستوى الوظيفي:

☐ إدارة عليا

☐ إدارة وسطى

☐ مستوى تنفيذي

5. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

القسم الثاني :- تكامل سلسلة التوريد

يرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية :-

(5=موافق بشدة، 4=موافق، 3=محايد، 2=غير موافق، 1=غير موافق بشدة)

أولاً: التكامل مع الموردين | العبارة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |                                                 |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1.   نتشارك المعلومات بشكل منتظم مع مورديننا    |
|  |  |  |  |  | 2.   نشرك مورديننا في عملية تخطيط الإنتاج       |
|  |  |  |  |  | 3.   لدينا نظام إلكتروني متكامل مع الموردين     |
|  |  |  |  |  | 4.   نقوم بتطوير استراتيجيات مشتركة مع الموردين |
|  |  |  |  |  | 5.   نعقد اجتماعات دورية مع الموردين            |

ثانياً: التكامل الداخلي | العبارة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |                                                  |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1.   تتكامل أنظمة المعلومات بين الإدارات         |
|  |  |  |  |  | 2.   يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة       |
|  |  |  |  |  | 3.   نعقد اجتماعات دورية بين الإدارات            |
|  |  |  |  |  | 4.   نشترك المعلومات بين جميع المستويات الإدارية |
|  |  |  |  |  | 5.   نتخذ القرارات بشكل تشاركي                   |

ثالثاً: التكامل مع العملاء | العبارة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |                                   |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1.   نتواصل بشكل مستمر مع عملائنا |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------|

|  |  |  |  |  |                                          |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 2. نقيس رضا العملاء بشكل دوري            |
|  |  |  |  |  | 3. نشرك العملاء في تطوير منتجاتنا        |
|  |  |  |  |  | 4. لدينا نظام فعال لإدارة علاقات العملاء |
|  |  |  |  |  | 5. نستجيب بسرعة لمتطلبات العملاء         |

### القسم الثالث: الأداء التشغيلي

يرجى تقييم مستوى الأداء في المجالات التالية:

أولاً: التكلفة | العبارة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |                          |
|--|--|--|--|--|--------------------------|
|  |  |  |  |  | 1. انخفاض تكاليف التخزين |
|  |  |  |  |  | 2. انخفاض تكاليف النقل   |
|  |  |  |  |  | 3. انخفاض تكاليف التشغيل |
|  |  |  |  |  | 4. كفاءة استخدام الموارد |

ثانياً: الجودة | العبارة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |                           |
|--|--|--|--|--|---------------------------|
|  |  |  |  |  | 1. جودة المنتجات النهائية |
|  |  |  |  |  | 2. معدل المرتجعات         |
|  |  |  |  |  | 3. مطابقة المواصفات       |
|  |  |  |  |  | 4. رضا العملاء            |

ثالثاً: المرونة | العبارة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |                                 |
|--|--|--|--|--|---------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1. القدرة على تغيير حجم الإنتاج |
|  |  |  |  |  | 2. سرعة الاستجابة للتغيرات      |
|  |  |  |  |  | 3. مرونة جدولة الإنتاج          |
|  |  |  |  |  | 4. التكيف مع متطلبات السوق      |

رابعاً: الاستجابة | العبارة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |                 |
|--|--|--|--|--|-----------------|
|  |  |  |  |  | 1. سرعة التسليم |
|--|--|--|--|--|-----------------|

|  |  |  |  |  |                             |
|--|--|--|--|--|-----------------------------|
|  |  |  |  |  | 2. الالتزام بمواعيد التسليم |
|  |  |  |  |  | 3. سرعة معالجة الشكاوى      |
|  |  |  |  |  | 4. وقت دورة الإنتاج         |

#### القسم الرابع: تحديات تكامل سلسلة التوريد

يرجى تحديد درجة تأثير التحديات التالية: التحدي | كبير جداً | كبير | متوسط | ضعيف | لا يوجد |

|  |  |  |  |  |                                |
|--|--|--|--|--|--------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1. التكلفة العالية للتكنولوجيا |
|  |  |  |  |  | 2. مقاومة التغيير              |
|  |  |  |  |  | 3. نقص الكفاءات                |
|  |  |  |  |  | 4. ضعف البنية التحتية          |
|  |  |  |  |  | 5. تعقيد العمليات              |

رابط الاستبيان

<https://forms.gle/T1YDfE4SCFDpT69FA>

Abstract

This study aimed to analyze and evaluate the Impact of supply chain integration (SCI) on organizational performance in Saudi cement companies, focusing on examining the three main dimensions: Internal integration, supplier integration, and customer Integration the study adopted a descriptive analytical approach, utilizing a comprehensive questionnaire as the primary data collection tool the questionnaire was developed based on an extensive review of previous literature and validated through expert review and pilot testing the research sample consisted of **150 managers** from different administrative levels (senior, middle, and executive) in Saudi cement companies, achieving an **85%** response rate with **128** valid questionnaires statistical analysis revealed a strong positive correlation between supply chain Integration and organizational performance (correlation coefficient 0.78) with the implementation level In Saudi cement companies showing a moderate mean of 3.45 the analysis demonstrated varying impacts among Integration dimensions where supplier integration exhibited the highest impact on organizational performance (0.65) followed by Internal integration (0.58) and customer integration (0.52) the study identified several key challenge Including weak technological infrastructure limited interdepartmental coordination difficulties In external information sharing and insufficient specialized training programs companies demonstrating higher levels of supply chain integration showed superior performance In operational efficiency product quality customer satisfaction and market share the findings emphasized the critical role of technological Infrastructure and strategic partnerships In achieving effective supply chain Integration and improved organizational performance Based on these results the study recommended enhancing technological systems developing customer integration strategies Intensifying training programs Increasing infrastructure investment and strengthening supplier partnerships the research also highlighted the need for future studies on digital transformation's Impact on supply chain Integration and success factors across different industrial sectors this study contributes significantly to existing literature by providing empirical evidence from the Saudi cement Industry context and offers valuable insights for industry practitioners and policymakers In enhancing supply chain Integration practices

Keywords :- Supply Chain Integration , Organizational Performance , Cement Companies, Saudi Arabia, Internal Integration ,Supplier Integration ,Customer Integration .

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**Title in English**

**The Impact of Supply Chain Integration on the Performance of Cement and Block Sales  
Companies in Riyadh :- An Applied Study**

**Prepared by:**

**Sultan Abdulaziz Al-Manea**

**Supervised by:**

**Dr/ Al-Faisal Abdul Hamid**

**Dr/ Fayez Jarad**

**Year:2024**