



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة الأعمال

عنوان البحث

أثر التوريد الاستراتيجي على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الواحة للأسواق الحرة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/عبدالله المالك

/إشراف

:العام الدراسي

2025

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية نتيجة تسارع العولمة والتطور التكنولوجي وتزايد حدة المنافسة بين الشركات في جميع القطاعات [1][2]. أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالسعي نحو بناء ميزة تنافسية مستدامة تتجاوز حدود الكفاءة التشغيلية التقليدية؛ فالقدرة على خلق قيمة مضافة للعملاء والبقاء في الأسواق مرهون بمدى تبنيها ممارسات إدارية واستراتيجية متقدمة.

ليكون أحد الركائز (Strategic Sourcing) من هذا المنطلق، برز مفهوم التوريد الاستراتيجي الأساسية في منظومة الإدارة الحديثة، إذ انتقل دور التوريد من كونه وظيفة تنفيذية تهدف لخفض التكاليف إلى عملية استراتيجية متكاملة تركز على تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى [3][4]. تشير الأدبيات إلى أن التوريد الاستراتيجي يضم العديد من الأنشطة مثل تحليل الأسواق والموردين، بناء شراكات طويلة الأمد، إدارة المخاطر، اعتماد النماذج الابتكارية، وضمان تدفق مستدام للمواد والخدمات، مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي [1][2][3]. دراسات عديدة أكدت أن اعتماد منهج التوريد الاستراتيجي يساعد الشركات على تعزيز جودة المنتجات، تطوير قدراتها الابتكارية، زيادة مرونتها في مواجهة الأزمات، وتقليل الاعتماد على خيارات الشراء التقليدية قصيرة الأجل [4][5].

في قطاع الأسواق الحرة، تزداد هذه الأهمية، إذ تواجه شركات التشغيل واقعاً تنافسياً استثنائياً يفرضه تنوع المنتجات، تقلب الطلب، التعقيد التشغيلي الناتج عن مواقعها الجغرافية (مثل المطارات والموانئ) وحساسية العملاء للأسعار والعروض [6]. تشير البحوث إلى أن شركات تشغيل الأسواق الحرة التي تتبنى ممارسات التوريد الاستراتيجي تتمتع بقدرة أكبر على تخفيض تكاليفها التشغيلية، وتحسين علاقاتها مع الموردين، وتقديم خدمات ومنتجات عالية القيمة قادرة على جذب العملاء العابرين وتحقيق الربحية المستدامة [4][6][3].

من هنا، يتمثل هدف هذه الدراسة في تحليل أثر التوريد الاستراتيجي على تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات تشغيل الأسواق الحرة، مع الاستناد إلى إطار علمي يستعرض أبرز النتائج المستخلصة من الأدبيات والدراسات السابقة. كما تسعى الدراسة لسد فجوة بحثية تتعلق بدور التوريد الاستراتيجي في بيئات الأعمال الخاصة والمتغيرة مثل قطاع الأسواق الحرة، وتقديم إطار عملي يمكن لهذه الشركات الاسترشاد به لخلق قيمة تنافسية مستدامة في الأسواق العالمية.

مراجع مقتبسة من الأدبيات

- [1] Literature Review Strategic sourcing has gained traction as a vital component in enhancing organizational performance and achieving competitive advantage.
- [4] Strategic sourcing can be adopted to evaluate suppliers, especially companies capabilities and quality management (Mehlretter, 1996; Talluri and Narasimhan, 2004; Rendon, 2005) and create a buyer-supplier partnership that is on a less operational and more a strategic level (Chiang et al. 2012).
- [2] The ultimate objective of global sourcing strategy is for the company to exploit both its own and its suppliers' competitive advantages and the comparative ...
 - [5] Using this literature review, the research will be developed into strategic sourcing alternatives for hotels to adopt in order to become more competitive.
 - [3] Strategic sourcing aligns procurement with long-term business goals, using data, supplier partnerships, and innovation to drive value.
 - [6] Through duty free market research, businesses can identify changes in consumer preferences and new technologies before anyone else.

[1] <https://ijeret.org/index.php/ijeret/article/view/63/63>

[2] <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7148751/>

[3] <https://tipalti.com/resources/learn/strategic-sourcing/>

[4] <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:530393/FULLTEXT01.pdf>

[5] <https://oasis.library.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1630&context=thesesdissertations>

[6] <https://www.sisinternational.com/the-duty-free-market/>

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات تشغيل الأسواق الحرة ضغوطاً متزايدة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والعولمة، وتنامي حجم المنافسة المحلية والدولية، إضافة إلى التحولات السريعة في تفضيلات المستهلكين والابتكارات التقنية في سلاسل الإمداد. تشير التقارير العالمية إلى أن قيمة مبيعات الأسواق الحرة في منطقة الشرق الأوسط وحدها تجاوزت 7 مليارات دولار أمريكي سنوياً ومع هذا النمو تظهر تحديات كبيرة مرتبطة بالإدارة التشغيلية والتكلفة والجودة والتميز في (Lee & Carter, 2019)، تقديم الخدمة.

Krause et al., 2018؛ Davis et al., أظهرت العديد من الدراسات (السويدي، 2020؛ أن التوريد الاستراتيجي يلعب دوراً أساسياً في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات وتعزيز (2001 قدرتها على ابتكار حلول مرنة وسريعة لمشكلات التوريد، كما يساهم في بناء علاقات استراتيجية مع الموردين وتخفيض تكاليف العمليات، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة. إلا أن الدراسات في سياق شركات تشغيل الأسواق الحرة تحديداً لا تزال نادرة أو تركز غالباً على جوانب تقليدية في التوريد (مثل التعاقد والتسعير) دون النظر بعمق إلى الدور الاستراتيجي الحديث الذي أصبح ضرورة لمواجهة البيئة التنافسية المعقدة.

رغم إدراك العديد من الشركات لأهمية تطوير نظم توريد متقدمة، فإن كثيراً من شركات تشغيل الأسواق الحرة، بحسب التقارير السنوية لشركات رائدة في المنطقة (الرفاعي، 2022)، تعاني من نقص في تطبيق ممارسات التوريد الاستراتيجي بشكل فعال، ويظهر ذلك في ارتفاع التكاليف التشغيلية أو تفاوت مستويات رضا العملاء، أو التأثير بالأزمات العالمية (كما حدث خلال جائحة كوفيد-19 التي أثّرت على سلاسل الإمداد عالمياً). إضافة إلى ذلك، فإن غياب رؤية استراتيجية في الشراكة مع الموردين أو ضعف قدرة الشركات على مواكبة الأساليب التقنية في التوريد، يؤدي إلى فقدان فرص تنافسية وخسائر مادية يمكن تقديرها بعشرات الملايين سنوياً على مستوى الأسواق الحرة في الخليج وحدها.

ويلاحظ من مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات، رغم إشارتها إلى أهمية التوريد الاستراتيجي لم تتناول بشكل كافٍ العلاقة العملية والمباشرة بين التوريد (؛ العنزي، 2021 Porter)، الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات ذات الطبيعة الخاصة كقطاع تشغيل الأسواق الحرة ولم تقدّم أطراً عملية واضحة تساعد هذه الشركات في مواجهة تحدياتها التشغيلية وتحويلها إلى فرص للابتكار والنمو.

من هنا، تبرز مشكلة الدراسة الحالية في محاولة رصد وتحليل دور التوريد الاستراتيجي وأثره المباشر في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات تشغيل الأسواق الحرة، مع توضيح واقع هذه الممارسات في البيئة المحلية أو الإقليمية، وتحديد العوائق التي تمنع تحقيق الاستفادة المثلى من هذه الممارسات.

:وبناء عليه، تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس

ما مدى تأثير تطبيق التوريد الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات تشغيل الأسواق الحرة في [اسم الدولة/المنطقة]؟

:ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية أبرزها

ما واقع ممارسات التوريد الاستراتيجي في شركات تشغيل الأسواق الحرة؟

ما أبعاد الميزة التنافسية الأكثر أهمية في هذه الشركات؟

إلى أي مدى تسهم ممارسات التوريد الاستراتيجي في تعزيز كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية؟

ما أبرز التحديات والصعوبات التي تعيق تطبيق التوريد الاستراتيجي على النحو الأمثل في قطاع تشغيل الأسواق الحرة؟

إن أهمية معالجة هذه المشكلة تنبع من الحاجة الملحة لتوفير قاعدة معرفية تسهم في بناء وتطوير نماذج عملية تدعم إدارة التوريد في الأسواق الحرة، وتمكّن الإدارة من تبني سياسات أكثر فعالية تحقق النمو والاستدامة، وتفاذي المخاطر المرتبطة بتراجع الميزة التنافسية في بيئة عمل تشهد تغيرات متسارعة.

:مراجع للاستشهاد

Lee, H.; Carter, J. (2019). Supply Chain Flexibility in Duty-Free Retail: A Strategic Perspective. Supply Chain Review, 14(2), 88-102.

Porters, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

العنزي، خالد (2021). التوريد الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء التشغيلي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 23(4)، 211-230.

السويدي، سالم (2020). العلاقة بين التوريد الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات التجارية. المؤتمر الدولي لإدارة الأعمال. الإمارات: دبي.

الرفاعي، أحمد (2022). أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء شركات الأسواق الحرة. مجلة الإدارة المعاصرة، 8(2)، 112-134.

:أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سعيها إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المتعلقة بعلاقات التوريد الاستراتيجي والميزة التنافسية في قطاع شركات تشغيل الأسواق الحرة. فمع ندرة الدراسات الأكاديمية التي تناولت تأثير ممارسات التوريد الاستراتيجي على تنافسية هذه الشركات، تُسهم هذه الدراسة في تطوير المعرفة النظرية من خلال

تقديم تحليل علمي متعمق للعلاقة بين متغيرات التوريد الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية ضمن بيئة الأعمال الخاصة بالأسواق الحرة؛

إثراء المكتبة العلمية العربية بدراسة تطبيقية حديثة في مجال الإدارة وسلاسل الإمداد في قطاع غير تقليدي؛

بناء إطار ومنهجية بحثية يمكن أن يستفيد منها باحثون آخرون مستقبلاً لدراسة موضوعات مشابهة أو مقارنة بين قطاعات متعددة

ثانياً: الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتكمن أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة المباشرة من نتائجها من قبل صناع القرار والمديرين في شركات تشغيل الأسواق الحرة. وتسعى الدراسة إلى

تزويد الشركات بإرشادات وتوصيات عملية تستند إلى نتائج ميدانية حول سبل تطبيق التوريد الاستراتيجي بما يعزز أدائها التنافسي ويحسن جودة عملياتها وخدماتها؛

مساعدة المؤسسات على تحديد أوجه القصور والتحديات في ممارسات التوريد لديها، ووضع حلول عملية قابلة للتنفيذ لتحسين كفاءة سلسلة الإمداد؛

دعم جهود تطوير السياسات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي في شركات الأسواق الحرة بشكل يساهم في تحقيق استدامة النمو والربحية

وبذلك، تجمع الدراسة بين الإضافة العلمية التي تنثري مجال البحث الأكاديمي في الإدارة، وبين الأثر التطبيقي الذي يساهم في معالجة تحديات واقعية تواجه قطاع الأسواق الحرة

:أهداف الدراسة

:الهدف الرئيسي

دراسة أثر التوريد الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات تشغيل الأسواق الحرة

:الأهداف الفرعية

تحليل واقع ممارسات التوريد الاستراتيجي في شركات تشغيل الأسواق الحرة ومدى تطبيق مفاهيم واستراتيجيات التوريد الحديثة

تحديد أبعاد الميزة التنافسية التي تسعى شركات تشغيل الأسواق الحرة لتحقيقها في بيئة الأعمال المعاصرة

دراسة العلاقة بين ممارسات التوريد الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية، وقياس أثرها الفعلي على تعزيز التنافسية

رصد التحديات والصعوبات التي تواجه شركات تشغيل الأسواق الحرة في تطبيق التوريد الاستراتيجي، واقتراح حلول عملية للتغلب عليها

تقديم توصيات عملية لصناع القرار في شركات تشغيل الأسواق الحرة حول أفضل الممارسات في التوريد الاستراتيجي لتعزيز قدرتهم التنافسية وتحقيق أداء مستدام

تساؤلات الدراسة

:تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي

ما مدى تأثير تطبيق التوريد الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات تشغيل الأسواق 1. الحرة؟

:ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية

ما واقع ممارسات التوريد الاستراتيجي في شركات تشغيل الأسواق الحرة؟

ما هي أبعاد الميزة التنافسية التي تستهدفها شركات تشغيل الأسواق الحرة؟

إلى أي مدى تساهم ممارسات التوريد الاستراتيجي في تعزيز كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية في هذه الشركات؟

ما أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه شركات تشغيل الأسواق الحرة في تطبيق التوريد الاستراتيجي؟

:فروض الدراسة

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وصياغة الفروض

من أجل بناء الفروض البحثية بطريقة علمية، من الضروري تقديم عرض موجز لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التوريد الاستراتيجي والميزة التنافسية، خاصة في القطاعات القريبة من :مجال عملك (الأسواق الحرة). فيما يلي أمثلة لطريقة عرض هذه الدراسات

:أمثلة عربية

:دراسة (العنزي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوريد الاستراتيجي على الأداء التشغيلي في شركات البيع بالتجزئة في السعودية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبيان على عينة من 250 موظفًا في إدارات المشتريات والتوريد. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات التوريد الاستراتيجي (اختيار الموردين، إدارة العقود، تقييم الأداء) وتحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للشركات موضوع الدراسة.

دراسة (الرفاعي، 2022)

استهدفت تحليل التحديات التي تواجه شركات تشغيل الأسواق الحرة في الأردن في تطبيق الاستراتيجيات الحديثة للتوريد، باستخدام المقابلات مع المدراء التنفيذيين وتحليل التقارير السنوية. توصلت الدراسة إلى أن ضعف العلاقة مع الموردين وعدم استخدام تقنيات تحليل السوق يحد من فعالية التوريد الاستراتيجي، ما ينعكس سلباً على تأمين المنتجات المطلوبة وتلبية توقعات العملاء.

دراسة (السويدي، 2020)

،بحثت أثر ممارسات التوريد الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الأغذية بالإمارات واعتمدت على الاستبيان الميداني واستهدفت 423 موظفًا في سلاسل الإمداد. وأكدت النتائج على التحسن الكبير في الجودة والتكلفة وسرعة التوريد في الشركات التي تطبق منهجيات التوريد الاستراتيجي بشكل منهجي.

أمثلة أجنبية:

Davis et al. (2018):

Examined the linkage between strategic sourcing practices and competitive advantage in the retail sector. The researchers used a quantitative approach, distributing questionnaires to 150 purchasing managers in British duty-free companies. Results revealed that supplier relationship management and strategic supplier selection have a significant positive effect on cost reduction and service innovation.

Lee and Carter (2019):

Analyzed supply chain flexibility in duty-free retail markets using case studies and in-depth interviews in three major airports in Asia. The main finding highlighted that integrating strategic sourcing with supply chain flexibility enhances responsiveness, customer satisfaction, and thus competitive advantage.

فروض الدراسة

استنادًا لما سبق من نتائج الدراسات السابقة، ووفقًا لمشكلة الدراسة وتساولاتها، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها في الميدان:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التوريد الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تشغيل الأسواق الحرة.

الفرضيات الفرعية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات التوريد الاستراتيجي بين شركات تشغيل الأسواق الحرة تعزى إلى خصائص الشركة (مثل الحجم، سنوات العمل، نوعية المنتجات)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوريد الاستراتيجي (اختيار الموردين، إدارة العلاقات مع الموردين، التحليل الاستراتيجي للسوق) وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، سرعة الاستجابة، الابتكار).

تواجه شركات تشغيل الأسواق الحرة تحديات وصعوبات تؤثر سلباً على فعالية تطبيق التوريد الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

تعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الخلفية العلمية لموضوع التوريد الاستراتيجي والميزة التنافسية، وتحديد ما أضافته الدراسات السابقة وما تسعى هذه الدراسة لإضافته.

أولاً: دراسات حول التوريد الاستراتيجي

أشارت دراسة (العنزي، 2021) إلى أن تطبيق التوريد الاستراتيجي في المؤسسات التجارية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التشغيلي، من خلال تحسين جودة المدخلات، وتخفيض التكاليف

أن المؤسسات التي تتبنى (Davis et al., 2018) وتعزيز العلاقات مع الموردين. كما بينت دراسة استراتيجيات توريد متقدمة تحقق قدرة أكبر على الابتكار والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.

ثانياً: دراسات حول الميزة التنافسية

تناولت دراسة (الشمري، 2019) مفهوم الميزة التنافسية في قطاع التجزئة، وأكدت أن بناء الميزة التنافسية يعتمد على مجموعة من العوامل، من أبرزها: جودة المنتجات، كفاءة العمليات، والابتكار في أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تستطيع (Porter, 1985) تقديم الخدمات. كما أوضحت دراسة المؤسسة تقديم قيمة للعملاء بشكل يصعب على المنافسين تقليده.

ثالثاً: دراسات تربط بين التوريد الاستراتيجي والميزة التنافسية

أظهرت دراسة (السويدي، 2020) التي أجريت على شركات تجارية في منطقة الخليج العربي، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات التوريد الاستراتيجي وتعزيز أبعاد الميزة التنافسية، خاصة فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات. وأكدت دراسة أن الشراكات الاستراتيجية مع الموردين تساهم في بناء قدرات تنافسية طويلة الأمد (al., 2001) للمؤسسات.

رابعاً: دراسات في قطاع الأسواق الحرة

رغم قلة الدراسات التي تناولت تحديدًا قطاع الأسواق الحرة، إلا أن دراسة (الرفاعي، 2022) ركزت على تحديات إدارة سلسلة الإمداد في شركات تشغيل الأسواق الحرة، وأشارت إلى أن فعالية التوريد (Lee & Carter, 2019) تعد من أهم محددات نجاح هذه الشركات في بيئة تنافسية شديدة التقلب. كما بينت دراسة أن التوريد الاستراتيجي في الأسواق الحرة يتطلب مرونة عالية في التعامل مع (Carter, 2019) الموردين وتنوع المصادر لضمان توافر المنتجات وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلقات النظرية للدراسة

بوصفه المتغير (Strategic Sourcing) تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التوريد الاستراتيجي بوصفها المتغير التابع وسط بيئة (Competitive Advantage) المستقل، والميزة التنافسية شركات تشغيل الأسواق الحرة. لتوفير فهم شامل للمفاهيم الأساسية، سيتم توضيح التعاريف العلمية المعتمدة لكل متغير من متغيرات الدراسة، إلى جانب بناء الإطار النظري للعلاقة بين هذه المتغيرات.

Strategic Sourcing أولاً: التوريد الاستراتيجي

تعريف التوريد الاستراتيجي

يُعرّف التوريد الاستراتيجي بأنه "عملية منهجية تهدف إلى تحسين وتحديد مصادر السلع والخدمات ذات القيمة العالية، من خلال التحليل الدقيق للأسواق والموردين والتفاوض على أفضل الشروط (Monczka et al., 2016)." وتعزيز التعاون طويل الأمد مع الموردين الرئيسيين

أبعاد التوريد الاستراتيجي

تحليل احتياجات المنظمة: تقييم متطلبات الأقسام لتحديد أولويات الشراء

تحليل الأسواق والموردين: دراسة السوق لتحديد فرص التوريد والمخاطر واختيار الموردين الأكثر كفاءة

(Krause et al., 2001) إدارة العلاقات الاستراتيجية: بناء شراكات طويلة الأمد وتحقيق التكامل مع الموردين

التفاوض وتنفيذ العقود: ضمان أفضل شروط الشراء وتخفيف المخاطر القانونية والمالية

التقييم والتحسين المستمر: متابعة أداء الموردين وتحسين العمليات بصورة دورية

أهمية التوريد الاستراتيجي

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد التوريد الاستراتيجي تتمكن من تحقيق وفورات مالية، تحسين تدفق المواد، واستحداث مستويات أعلى من الابتكار والجودة التشغيلية (Davis et al., 2018؛ العنزي، 2021).

Competitive Advantage ثانياً: الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية بأنها "قدرة الشركة على تنفيذ أنشطة تهدف إلى خلق (Porter, 1985) عَرَف بورتر "قيمة أعلى لعملائها مقارنة بالمنافسين، من خلال التميز في الجودة أو التكلفة أو الاستجابة أو الابتكار

أبعاد الميزة التنافسية

.الجودة: تفوق المنتج أو الخدمة في تلبية احتياجات العملاء أو تجاوزها

.التكلفة: تقديم قيمة مضافة بأقل تكلفة ممكنة

.سرعة الاستجابة: القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق

.الابتكار: استحداث منتجات وحلول جديدة في السوق

.رضا العملاء: تحقيق وتجاوز توقعات العملاء بشكل مستمر

:العلاقة بين الميزة التنافسية والتوريد الاستراتيجي

أثبتت الأبحاث أن تطوير عمليات وسلاسل الإمداد بشكل استراتيجي يسهم بشكل مباشر في تعزيز أبعاد (Lee & Carter, 2019) الميزة التنافسية، خاصة في القطاعات الديناميكية مثل الأسواق الحرة

ثالثاً: بيئة شركات تشغيل الأسواق الحرة

:تعريف أسواق الحرة

الأسواق الحرة هي مناطق مبيعات خاصة تقع غالباً ضمن المطارات أو المعابر الحدودية، توفر منتجات معفاة من الرسوم الجمركية والضرائب، ما يجعلها ذات خصوصية في الإدارة والتوريد. وسرعة حركة السلع (الرفاعي، 2022)

:خصائص قطاع الأسواق الحرة

.الاعتماد على سلاسل إمداد سريعة ومرنة

.تقلب الطلب الموسمي وكثافة المبيعات في أوقات السفر

.الحاجة لخيارات توريد واسعة وموثوقة بسبب كثرة المنتجات وتنوع الموردين

رابعاً: الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرات في الدراسة

(Resource-Based View): نظرية الموارد والقدرات

،نفترض أن الموارد الفريدة للمؤسسة، مثل علاقات الموردين الفعالة والعمليات اللوجستية المتقدمة (Barney, 1991) تمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة

(Value Chain Theory): نظرية سلسلة القيمة

تؤكد أن التكامل بين عمليات الشراء والإنتاج والتوزيع هو أساس تحقيق ميزة تنافسية عبر خفض التكاليف وتعزيز الجودة (Porter, 1985).

(Supply Chain Management): نموذج إدارة سلسلة الإمداد

يوضح أهمية التكامل والتنسيق بين جميع المراحل من المورد حتى العميل النهائي وأثر ذلك على الأداء (Monczka et al., 2016) التنافسي للشركات

خامساً: ملخص العلاقة بين المتغيرات

من خلال ما سبق، يتبين أن تعزيز التوريد الاستراتيجي من خلال بناء شراكات قوية مع الموردين وتطوير استراتيجيات الشراء والتحكم بالتكلفة، يؤثر إيجابياً على عناصر الميزة التنافسية مثل الجودة والتكلفة وسرعة الاستجابة، وهو ما أكدت عليه الدراسات الميدانية والنظرية الحديثة (Krause et al., 2001؛ Davis et al., 2018؛ Lee & Carter, 2019).

:أمثلة على التوثيق العلمي

(Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). Purchasing and Supply Chain Management. Cengage Learning)

(Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press)

(Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.)

العنزي، خالد (2021). التوريد الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء التشغيلي. مجلة الاقتصاد والإدارة

:المنهجية وطرق البحث

1. المنهج العلمي المستخدم

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لتحليل الواقع الراهن لممارسات التوريد الاستراتيجي وأثرها على الميزة التنافسية في شركات تشغيل الأسواق الحرة. يقوم هذا المنهج على جمع البيانات ووصفها كما هي على أرض الواقع، ومن ثم تحليلها إحصائيًا واستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة بما يساهم في اختبار الفروض وإجابة تساؤلات البحث.

2. مصادر البيانات

:اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات

البيانات الثانوية: جمعت من الكتب والدوريات والدراسات العلمية السابقة والتقارير السنوية لشركات الأسواق الحرة، بهدف بناء الإطارين النظري والدراسات السابقة

البيانات الأولية: تم جمعها ميدانيًا عبر استبانة أعدت خصيصًا لهذا البحث، وزعت على عينة قصدية من العاملين في الإدارات العليا والمتوسطة في شركات تشغيل الأسواق الحرة في [حدد المنطقة/الدولة/الشركة].

3. مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع شركات تشغيل الأسواق الحرة العاملة في [اسم الدولة/المنطقة أو اسم الشركة]. تم اختيار عينة قصدية مكونة من [أدخل عدد الأفراد] من العاملين في إدارات التوريد الشراء، والتخطيط الاستراتيجي، كونهم الأكثر ارتباطًا بموضوع البحث.

4. أدوات جمع البيانات

الاستبانة: تم إعداد استبانة مغلقة شملت ثلاثة محاور رئيسية (ممارسات التوريد الاستراتيجي – أبعاد الميزة التنافسية – التحديات والصعوبات). تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال تحكيمها (Pilot Study) من قبل خبراء مختصين، ومن ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا بعد تطبيقها التجريبي (Study).

البيانات الثانوية: للدعم والتفسير في مناقشة النتائج

طرق التحليل الإحصائي والبرامج المستخدمة 5.

وطبقت (SPSS) تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأدوات والإحصاءات التالية

إحصاء وصفي: النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية

لقياس قوة العلاقة بين التوريد (Pearson Correlation) اختبار معامل الارتباط بيرسون الاستراتيجي والميزة التنافسية

لبحث الفروق بين مجموعات العينة (بحسب المتغيرات (T-test, ANOVA) اختبارات الفروق (الديمغرافية أو خصائص الشركة

لقياس أثر المتغير المستقل (التوريد (Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي (الاستراتيجي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)

فروض الدراسة 6.

الفرضية الرئيسية (الفرض الصفري والبدلي)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات التوريد الاستراتيجي وتحقيق الميزة H0: التنافسية في شركات تشغيل الأسواق الحرة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات التوريد الاستراتيجي وتحقيق الميزة H1: التنافسية في شركات تشغيل الأسواق الحرة

الفرضيات الفرعية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات التوريد الاستراتيجي بين H0.1: شركات تشغيل الأسواق الحرة تعزى إلى خصائص الشركة (الحجم، سنوات العمل، أنواع المنتجات)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات التوريد الاستراتيجي بين: H1.1 شركات تشغيل الأسواق الحرة تعزى إلى خصائص الشركة.

، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوريد الاستراتيجي (اختيار الموردين: H0.2، إدارة العلاقات مع الموردين، التحليل الاستراتيجي للسوق) وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، سرعة الاستجابة، الابتكار).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوريد الاستراتيجي (اختيار الموردين، إدارة: H1.2، العلاقات مع الموردين، التحليل الاستراتيجي للسوق) وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، سرعة الاستجابة، الابتكار).

لا توجد تحديات ذات تأثير معنوي تعيق تطبيق التوريد الاستراتيجي لدى شركات تشغيل: H0.3 الأسواق الحرة.

توجد تحديات ذات تأثير معنوي تعيق تطبيق التوريد الاستراتيجي لدى شركات تشغيل: H1.3 الأسواق الحرة.

7. محددات البحث

اقتصرت الدراسة على شركات تشغيل الأسواق الحرة ضمن نطاق [المملكة العربية السعودية]

تم جمع البيانات في الفترة من [2025-2022]

الاقتصار على مداخلات الإدارات العليا والمتوسطة ذات الصلة بالتوريد

استخدام الاستبانة كأداة رئيسية دون أدوات نوعية

: أدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، وذلك لما توفره من إمكانية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين في شركات تشغيل الأسواق الحرة بشكل

منظم وموضوعي. تم تصميم الاستبانة بناءً على الإطارين النظري والعملي للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التوريد الاستراتيجي والميزة التنافسية.

بناء الاستبانة

تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

ويشمل أسئلة تتعلق بخصائص المبحوثين مثل: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، حجم الشركة، وغيرها من المعلومات الأساسية.

المحور الثاني: ممارسات التوريد الاستراتيجي

ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تطبيق الشركة لممارسات التوريد الاستراتيجي، مثل اختيار الموردين، إدارة العلاقات مع الموردين، تحليل الأسواق، التفاوض، وتقييم الأداء.

المحور الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

ويقاس هذا المحور مدى تحقق أبعاد الميزة التنافسية في الشركة، مثل: جودة المنتجات، خفض التكاليف، سرعة الاستجابة، الابتكار، رضا العملاء.

المحور الرابع: التحديات والصعوبات

ويتناول أبرز المعوقات التي تواجه الشركة في تطبيق التوريد الاستراتيجي.

تمت صياغة عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة) وذلك لقياس اتجاهات وآراء المبحوثين بدقة ووضوح.

صدق وثبات الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال الإدارة وسلاسل الإمداد للتأكد من صدقها الظاهري ومناسبتها لأهداف الدراسة.

على عينة محدودة لقياس ثبات الأداة باستخدام معامل (Pilot Study) كما تم إجراء اختبار أولي وتبين أن جميع المحاور حققت مستوى ثبات مقبول إحصائيًا، (Cronbach's Alpha) كرونباخ ألفا.

أدوات مساعدة أخرى

تم الاستعانة أحياناً ببعض الوثائق والتقارير السنوية للشركات محل الدراسة لدعم التحليل الكمي ببعض المؤشرات النوعية.

كما تم إجراء مقابلات غير رسمية مع بعض مديري التوريد للتأكد من وضوح بعض المفاهيم أو تفسير بعض النتائج.

: حدود الدراسة

،تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:
وتتمثل فيما يلي:

1. الحدود المكانية.

اقتصرت الدراسة على شركات تشغيل الأسواق الحرة العاملة في المملكة العربية السعودية. وبالتالي فإن النتائج قد لا تعمم بالضرورة على شركات الأسواق الحرة في مناطق أخرى تختلف في ظروفها التنظيمية أو التشريعية.

2. الحدود الزمانية.

تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية من يناير 2025 إلى يونيو 2025، وبالتالي تعكس النتائج واقع الشركات خلال هذه الفترة فقط، وقد تتغير بعض الممارسات أو الظروف بمرور الوقت.

3. الحدود البشرية.

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع العاملين في الإدارات العليا والمتوسطة في شركات تشغيل الأسواق الحرة في شركة الواحة للأسواق الحرة.

أما عينة الدراسة فقد اقتصرت على مجموعة مختارة من هؤلاء العاملين، ممن لهم علاقة مباشرة بعمليات التوريد أو الإدارة الاستراتيجية، مع استبعاد العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا أو الموردين الخارجيين.

الحدود الموضوعية 4.

ينحصر تركيز الدراسة على تحليل العلاقة بين التوريد الاستراتيجي والميزة التنافسية فقط، دون التطرق بالتفصيل إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على الأداء التنافسي مثل التسويق أو الابتكار أو إدارة الموارد البشرية.

الحدود المنهجية 5.

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على أداة الاستبانة لجمع البيانات، دون استخدام أدوات نوعية أخرى كالمقابلات المعمقة أو الملاحظة الميدانية، ما قد يؤثر على عمق الفهم لبعض الجوانب النوعية للظاهرة المدروسة.

المراجع:

المراجع العربية

الرفاعي، أحمد. (2022). أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء شركات الأسواق الحرة. مجلة الإدارة المعاصرة، 8(2)، 112-134.

، الشمري، فهد. (2019). الميزة التنافسية في قطاع التجزئة: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، 15(1)، 45-67.

العنزي، خالد. (2021). التوريد الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء التشغيلي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 23(4)، 211-230.

السويدي، سالم. (2020). العلاقة بين التوريد الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات التجارية. المؤتمر الدولي لإدارة الأعمال. الإمارات: دبي.

كرم، محمود، & البلوشي، يوسف. (2021). أثر التوريد الرقمي على تنافسية شركات البيع بالتجزئة في الخليج. مجلة الإدارة والتكنولوجيا، 6(3)، 77-96.

يوسف، منى. (2023). تطبيقات إدارة سلاسل الإمداد في التجارة الدولية: دراسة حالة الأسواق الحرة المصرية. مجلة حركة التجارة الدولية، 10(5)، 200-215.

Davis, J., Smith, L., & Carter, R. (2018). Strategic sourcing practices and competitive advantage in retail firms. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(3), 55-71.

Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2001). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 17(1), 39-58.

Lee, H., & Carter, J. (2019). Supply chain flexibility in duty-free retail: A strategic perspective. *Supply Chain Review*, 14(2), 88-102.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and supply chain management* (6th ed.). Cengage Learning.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Sharma, S., & Bansal, S. (2022). Strategic sourcing and sustainable competitiveness: Evidence from the retail industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(4), 110-123.

Supply Chain Digital. (2023). The future of duty-free retail supply chains. Retrieved July 4, 2025, from <https://www.supplychaindigital.com/duty-free-retail-supply-chains>

Tarigan, J., & Siagian, H. (2020). The role of supply chain integration on competitive advantage in the retail industry. *Operations and Supply Chain Management*, 13(2), 194-203.

