

وقد أخذ بملاحظاتهم، وعُدلت بعض الفقرات، ليصبح الاستبيان بصيغته النهائية كما هو مثبت في ملحق البحث ذي الرقم (1).

جمع البيانات:

أُرسلت الاستبيانات إلى 350 من الممارسين في سلسلة التوريد في شركات التجزئة في مناطق من الرياض، والقصيم، وجدة، والمدينة المنورة. وقد شملت العينة: (المديرين، ونواب المديرين، وكبار مديري المشتريات/ إدارة المواد/ الخدمات اللوجستية/ سلسلة التوريد، إدارات العلاقات مع العملاء)، عن الطريق التسليم الشخصي. وقد أكمل ما مجموعه 134 الاستبيان، وهو ما يمثل معدل استجابة بنسبة 38%. وقد تبين أن معظم الشركات تعمل في مجالات غير الأغذية: (67% من قطاعات التجزئة لغير الاغذية، و33% من قطاع التجزئة للأغذية). وقد استبعد الباحث 7 استبيانات؛ بسبب وجود بيانات مفقودة، حيث لم تتم الإجابة على جميع الأسئلة. وتم استبعاد 9 استبيانات؛ لوجود قيم متطرفة (Outliers)، حيث استخدم الباحث (AMOS 22.0)؛ للتحقق من القيم المتطرفة، لتستقر البيانات الصالحة للتحليل على 118 مفردة. ويمكن القول بأن معدل الاستجابة قليل؛ لأن أغلب أفراد العينة من مالكي الشركات ومديريها، ومسؤولي الإدارات التنفيذية، ويتصف مجتمع الدراسة بأنه قليل بالنظر إلى الموظفين في الوظائف الأدنى في السلم الوظيفي. وعلى الرغم من صغر حجم العينة، إلا أنه يمكن الاعتماد عليها للحصول على نتائج دقيقة، كون طبيعة الدراسة إستراتيجية.

أ نموذج القياس، الصدق والثبات:

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي؛ من أجل التأكد من دلالات الصدق والثبات لأنموذج القياس (Measurement Model)، حيث تم التأكد من الصدق التقاربي (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity) لكل متغير (Construct)، وقد تم التأكد من مؤشرات مطابقة الأنموذج بعد حذف واحد من الأسئلة المتعلقة بقياس أداء سلسلة التوريد وهو (SCP5) بسبب انخفاض قيمة معامل التحميل له، حيث إن الاحتفاظ بهذا السؤال سيؤثر على جودة مطابقة النموذج (Goodness of Fit) وبعد الحذف ظهرت النتائج كما هي في الشكل ذي الرقم (2)، حيث كانت مؤشرات المطابقة على النحو الآتي:

التنسيق بين المنظمة ومورديها، حيث إنها تزيد من إمكانات التصميم التعاوني للمنتجات الجديدة، وتبادل المعرفة لتطوير المنتجات مع الموردين، مما يوفّر المرونة. كما تمكّن الشركة التعاون مع الموردين لاستشعار الطلب، واكتشاف التغييرات في التقنيات والمنتجات في وقت مبكر، وبالتالي تمكين الاستجابة والقدرة على التكيف⁽³⁰⁾. وتصف ممارسة العلاقات مع العملاء العمليات والأنشطة التي تقوم بها الشركة، لتطوير علاقات وثيقة وطويلة الأجل مع العملاء وإدارتها. وتشمل أنشطة مثل التفاعل مع العملاء، ومعالجة ملاحظاتهم، وإدارة شكاياتهم. وتمكّن العلاقات طويلة الأجل مع العملاء الشركات من تطوير منتجات مخصصة، وبالتالي تحقيق هدف المرونة. كما تتيح العلاقات أيضاً التتبع والتعامل مع التغييرات في تفضيل الاتجاهات الخاصة بطلب العملاء، وبالتالي تحقيق الاستجابة⁽²⁹⁾.

منهج الدراسة:

نُفذت هذه الدراسة من خلال عدّة خطوات، حيث تمّ تصميم الاستبيان (أداة الدراسة)، وجمعت البيانات، ومن ثمّ تمّ بناء أنموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي؛ لضمان التحقق من خصائص الصدق والثبات، وأخيراً صُمّم الأنموذج الهيكلي (Structural Model)، وتمّ اختبار الفرضيات، ومن ثمّ نوقشت النتائج، وقُدّمت الخلاصة، وحُزرت التوصيات لإثراء البحوث المستقبلية المشابهة.

أداة الدراسة:

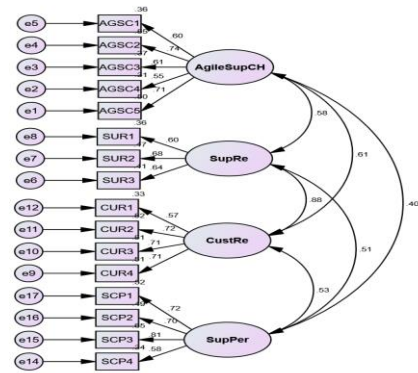
تمّ الرجوع إلى الدراسة ذات الرقم⁽¹⁹⁾، حيث اعتمد عليها في بناء أسئلة الاستبيان المتعلقة بتغيير ممارسات سلسلة التوريد: (الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، والعلاقات مع العملاء)، وتمّ الرجوع أيضاً إلى الدراسة ذات الرقم⁽²⁵⁾؛ لتطوير أسئلة متغير أداء سلسلة التوريد. أما بالنسبة لأسئلة متغير إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد، فقد تمّ الاعتماد على دراستين^(25.14). وقد تم استخدام مقياس ليكرت من 5 نقاط، مع خيار استجابة يتراوح من 5 (موافق بشدة)، إلى 1 (غير موافق بشدة)؛ لتقييم كلّ بند/سؤال. وبعد صياغة أسئلة الاستبيان بما يتناسب مع البيئة السعودية، قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الممارسين، في مجال سلسلة التوريد، وإدارة التوريد، وإدارة علاقات العملاء في بعض المتاجر الكبيرة في منطقة القصيم: (أسواق العثيم، كارفور، بنده، ساكو، اكسترا)، حيث إنّ لهؤلاء المعرفة الكافية بمتغيرات الدراسة وأسئلتها وسياق أنموذجها، ويمكن عدّهم محكّمين. وبعد ذلك تمّ عرض الاستبيان على أكاديميين من جامعة القصيم؛ وذلك للتأكد من سلامة صياغة فقرات الاستبيان، ومدى مناسبتها لقياس المتغيرات، والتأكد أيضاً من الصدق الظاهري.

الصدق التقاربي (Convergent Validity) ، حيث إن هذه العناصر تتلاقى مع بنيتها الأساسية، وتتقارب الفقرات مع عواملها. ويُظهر الجدول ذو الرّقم (1) نتائج التحليل العاملي التوكيدي، حيث يُظهر قيم معامل التحميل ودلالاتها الإحصائية. وقد تمّ احتساب معامل كرونباخ ألفا، والثبات المركّب، ومتوسّط التباين المستخلص؛ من أجل التحقّق من الثبات. حيث يشير الثبات الداخلي إلى قوّة ارتباط العناصر فيما بينها في المتغيّر، وذلك بالنظر إلى قياس ذلك المتغيّر، وقد تبيّن أنّ جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت 0.70، أمّا بالنسبة للثبات المركب (Composite Reliability) فهو يشير إلى الثبات والتناسق الداخلي بين المتغيرات الكامنة (12) (Latent Construct)، وقد تجاوزت قيم الثبات المركب 0.70؛ مما يدلّ على ثبات نموذج القياس وتناسقه، وأخيرًا تمّ احتساب متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted) للدلالة على التباين المفسّر من أسئلة الاستبيان للمتغيرات، وحسب الدراسة ذات الرّقم (12)، فإنّه يجب أن تتجاوز قيم متوسط التباين المستخلص 0.50 لكلّ المتغيرات؛ للدلالة على ثبات المقياس، وقد تمّ استخدام المعادلة أدناه من أجل احتساب قيم الثبات المركب، ومتوسط التباين المستخلص (12).

$$AVE = \sum K^2 / n$$

$$CR = (\sum K)^2 / [(\sum K)^2 + (\sum 1 - K^2)]$$

$$\chi^2/df = 1.301(P=0.024); GFI=.886; CFI = .95;$$



$$AGFI = .842; RMSEA = .051.$$

الشكل ذو الرّقم (2) نموذج القياس

وتشير هذه النتائج إلى أنّ نموذج القياس مطابق لعينة البيانات التي سحبت من مجتمع الدراسة: (قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية⁽³⁾) بالإضافة إلى ذلك، فإنّ جميع معاملات التحميل للأسئلة المتبقية في النموذج تزيد على 0.50، وهي مقبولة ودالة إحصائية، ويعني ذلك مناسبتها لقياس العوامل الخاصة بها بالنظر إلى الدراسة ذات الرّقم (12)، كما تشير معاملات التحميل التي تزيد عن 0.50، والدالة إحصائية أيضًا إلى تحقيق

الجدول ذو الرّقم (1) نتائج التحليل العاملي التوكيدي

(Construct)	(Item)	معامل التحميل	(S.E)	(C.R)	(P)	الثبات المركب (Composite Reliability)	AVE	(Cronbach's Alpha) (0.867)
إستراتيجية ترشيح سلسلة التوريد	AGSC5	0.705				0.78	0.517	0.777
	AGSC4	0.554	0.144	5.184	***			
	AGSC3	0.61	0.149	5.645	***			
	AGSC2	0.742	0.148	6.588	***			
	AGSC1	0.6	0.156	5.564	***			
الشراكة الإستراتيجية مع الموردين	SUR3	0.644				0.768	0.513	0.76
	SUR2	0.682	0.171	5.693	***			
	SUR1	0.599	0.17	5.181	***			
العلاقات مع العملاء	CUR4	0.714				0.776	0.566	0.768
	CUR3	0.711	0.136	6.795	***			
	CUR2	0.724	0.161	6.903	***			
	CUR1	0.571	0.132	5.553	***			
أداء سلسلة التوريد	SCP4	0.582				0.799	0.502	0.792
	SCP3	0.808	0.266	5.886	***			
	SCP2	0.703	0.214	5.516	***			
	SCP1	0.723	0.293	5.604	***			

Note: SE= Standard Error, CR= Critical Ratio, AVE= Average Variance Extracted

وأخيراً، ولغايات تقدير التوزيعات الطبيعية لكلّ الأسئلة التي نتجت بعد التحليل العاملي التوكيدي، ومطابقة أنموذج القياس للعيّنة التي سحبت من مجتمع الدراسة، تمّ فحص التوزيع الطبيعي (Multivariate Normality) لجميع الأسئلة المتبقّية باستخدام برنامج (AMOS.22) وقياس قيم الالتواء، حيث تشير القيمة المطلقة للالتواء 1.00 أو أقلّ، إلى أنّ هذا السؤال موزّع توزيعاً طبيعياً. كذلك ينبغي أن لا تزيد القيمة الحرجة (Critical Ratio) للتفرطح للسؤال نفسه عن 3.00⁽¹⁵⁾، ويُظهر الجدول ذو الرّم (3) تحليل التوزيع الطبيعي المتعدد (Multivariate Normality) وقيم الالتواء والتفرطح، حيث لم تتجاوز تلك القيم (1.00، 3.00) على التوالي. ويشير ذلك إلى أنّ البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ويعد ذلك أمراً ضرورياً للانتقال إلى فحص النموذج الهيكلي (Structural Model)، باستخدام (SEM) الذي يستخدم لغايات التقدير، طريقة الإمكان الأعظم للتقدير (Maximum Likelihood Estimation (MLE)).

تمّ التحقّق من الصدق التمييزي لأنموذج القياس، من خلال مصفوفة الارتباط لجميع المتغيرات في هذا الأنموذج، وكذلك متوسط التباين المستخلص. وبالنظر إلى الدراسة ذات الرّم (3)، فإنّه يجب أن تتجاوز قيم متوسط التباين المستخلص قيم معاملات الارتباط بين متغيرات أنموذج القياس. ويُظهر الجدول ذو الرّم (2)، أنّ قيم متوسط التباين المستخلص تجاوزت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات، ممّا يدلّ على أنّ المتغيرات في أنموذج القياس تختلف عن بعضها بعضاً، فضلاً عن وجود صدق تمييزي كافٍ.

الجدول ذو الرّم (2) الصدق التمييزي (معاملات الارتباط، ومتوسط التباين المستخلص)

	(AGSC)	(SUR)	(CUR)	(SCP)
(AGSC)	<u>0.517</u>			
(SUR)	0.423	<u>0.513</u>		
(CUR)	0.411	0.239	<u>0.566</u>	
(SCP)	0.346	0.425	0.326	<u>0.502</u>

الجدول ذو الرّم (3) فحص التوزيع الطبيعي (Multi-Variate Normality) لأسئلة أنموذج القياس

(Variable)	(Skew)	(c.r.)	(Kurtosis)	(c.r.)
SCP1	-0.118	-4.96	0.715	1.584
SCP2	-0.367	-6.101	1.109	2.459
SCP3	-0.478	-6.596	2.736	2.556
SCP4	-0.892	-3.955	1.083	2.402
CUR1	-0.793	-3.516	-0.223	-0.495
CUR2	-0.663	-2.939	-0.724	-1.606
CUR3	-0.745	-3.302	-0.082	-0.183
CUR4	-0.517	-2.292	-0.547	-1.214
SUR1	-0.705	-3.126	-0.442	-0.981
SUR2	-0.536	-2.378	-0.907	-2.011
SUR3	-0.531	-2.355	-0.8	-1.773
AGSC1	-0.449	-1.993	-0.889	-1.971
AGSC2	-0.525	-2.327	-0.833	-1.847
AGSC3	-0.362	-1.607	-0.773	-1.713
AGSC4	-0.401	-1.776	-0.644	-1.428
AGSC5	-0.428	-1.897	-1.002	-2.221
Multivariate			19.803	4.482

اختبار الفرضيات:

المتغير الوسيط، وعندما يؤثر المتغير المستقل بشكل كبير على المتغير التابع في غياب الوسيط، وأخيراً عندما ينكمش تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند إضافة الوسيط إلى النموذج. ومن خلال الجدول ذي الرقم (4)، نلاحظ أنه لا يوجد تأثير للمتغير المستقل: (إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة)، على أداء سلسلة التوريد، حيث بلغت قيمة بيتا 0.063 وغير دالة إحصائياً. لكن يوجد تأثير كبير لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة على ممارسات سلسلة التوريد: (الشراكة الإستراتيجية مع الموردين (Beta=0.689)، والعلاقات مع العملاء (Beta= 0.692)) وقد بلغ التأثير الكلي لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة على أداء سلسلة التوريد، الشراكة الإستراتيجية مع الموردين وسيط باستخدام اختبار (Sobel Test) (0.136)، وهو أعلى من التأثير المباشر للمتغير المستقل على التابع (0.063)، ويمكن القول إن الشراكة الإستراتيجية مع الموردين تتوسط تأثير إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة على أداء سلسلة التوريد.

كما بلغ التأثير الكلي لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة على أداء سلسلة التوريد بوجود العلاقات مع العملاء كمتغير وسيط باستخدام اختبار (Sobel Test) (0.245)، وهو أعلى من التأثير المباشر للمتغير المستقل على التابع (0.063)، ويمكن القول أيضاً إن العلاقات مع العملاء تتوسط تأثير إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة على أداء سلسلة التوريد. ويُظهر الجدول ذو الرقم (5)، التأثيرات الكلية، حيث بلغ التأثير الكلي لممارسات سلسلة التوريد على الأداء 0.444، وبلغ مجموع التأثيرات غير المباشرة لممارسات سلسلة التوريد 0.381، كما يظهر في الجدول ذي الرقم (6).

الجدول ذو الرقم (5) التأثير الكلي للمتغيرات في النموذج الهيكلي

Standardized Total Effects - Estimates

	AgileSupCH	CustRe	SupRe	SupPer
(CustRe)	0.692	0	0	0
(SupRe)	0.689	0	0	0
(SupPer)	0.444	0.354	0.198	0

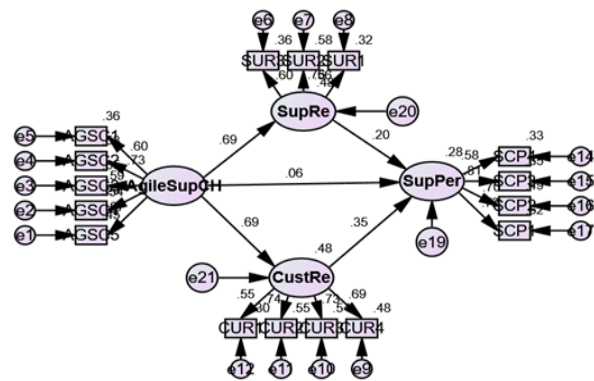
الجدول ذو الرقم (6) التأثير غير المباشر للمتغيرات في النموذج البنائي

Standardized Indirect Effects - Estimates

	AgileSupCH	CustRe	SupRe	SupPer
(CustRe)	0	0	0	0
(SupRe)	0	0	0	0
(SupPer)	0.381	0	0	0

تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modelling)، باستخدام برنامج (AMOS.22)؛ من أجل تقدير العلاقات المباشرة وغير المباشرة في النموذج الهيكلي، وتبين من تحليل النموذج، أنه مطابق للعينة المسحوبة من مجتمع الدراسة، حيث كانت مؤشرات المطابقة على النحو الآتي: $\chi^2/df= 1.591(P=0.000)$; $GFI=.866$; $CFI = .900$; $AGFI =.815$; $RMSEA= .071$.

ويُظهر الشكل ذو الرقم (3) النموذج البنائي وقيم التقديرات للعلاقات بين المتغيرات.



الشكل ذو الرقم (3) النموذج البنائي

ويظهر في الجدول ذي الرقم (4)، نتائج الاختبار للممارسات المباشرة (Path Analysis)، أو التأثير المباشر (Direct Effect)، حيث تبين أن تأثير سلسلة التوريد الرشيقة على العلاقات مع الموردين دال إحصائياً وقد بلغت قيمة (Beta) 0.689، وبلغت قيمة بيتا لتأثير سلسلة التوريد الرشيقة على العلاقات مع العملاء 0.692، بمستوى دلالة 0.000، أما المسارات الأخرى فهي لم تكن دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود تأثير مباشر لتلك المسارات.

الجدول ذو الرقم (4) اختبار النموذج البنائي (Structural Model)

Standardized Regression Weights

الفرضيات	(Estimate)	(S.E.)	(C.R.)	(P)
(AgileSupCH) — (SupRe)	0.689	0.149	4.258	***
(AgileSupCH) — (CustRe)	0.692	0.138	4.891	***
(AgileSupCH) — (SupPer)	0.063	0.112	0.271	0.786
(CustRe) — (SupPer)	0.354	0.089	1.954	0.051
(SupRe) — (SupPer)	0.198	0.097	1.062	0.288

أما بالنسبة لاختبار التأثير الوسيط لممارسات سلسلة التوريد، على أداء سلسلة التوريد، فإنه حسب الدراسة ذات الرقم (1)، هنالك ثلاث حالات يمكن عد المتغير وسيطاً فيها، وأنه يتوسط العلاقة، ويحمل تأثير المتغير المستقل إلى المتغير التابع، ويمكن القول إن تأثير الوساطة يحدث عندما يؤثر المتغير المستقل تأثيراً كبيراً على

الكيفية التي يمكن للشركة تقديم منتجات في ظلّ الأسواق المتغيرة. ويتمثلّ الإسهام النظري لهذه الدراسة في ضبط التكامل بين إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد، وممارسات سلسلة التوريد في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية، وبالتالي توفير نظرة ثاقبة حول كيفية تعزيز إستراتيجية الترشيح لأداء السلسلة؛ من خلال تأثير الوساطة لهذه الممارسات.

ويشكل أكثر تحديداً، وجدت الدراسة أنّ إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيق، تعدّ أمراً ضرورياً لتحسين ممارسات سلسلة التوريد، فهي تساهم في تحسين إستراتيجية الشراكة مع الموردين، وتحسين علاقة الشركة بمورديها، وإحداث التفاعل المطلوب مع الموردين؛ من أجل تحسين الأداء على مستوى السلسلة بشكل عام. كما تُعدّ مهمة أيضاً من أجل تحسين العلاقات مع العملاء، حيث تبيّن من خلال تحليل أنموذج الدراسة، أنّ العلاقة بين إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد، وممارسات سلسلة التوريد، علاقة قوية جداً، وهذا يفسّر الحاجة إلى إستراتيجية الترشيح من أجل تحسين تلك الممارسات. كما نجد أنّ شراكة الموردين الإستراتيجية ضرورية لإحداث علاقة إيجابية بين إستراتيجية الترشيح، وأداء سلسلة التوريد، من خلال تأثير التوسّط (الفرضية الثانية). ويدلّ ذلك على أنّ التأثير الإيجابي لإستراتيجية الترشيح على أداء السلسلة، يحدث من خلال وساطة شراكة الموردين الإستراتيجية. وبالمثل، يحدث من خلال وساطة العلاقات مع العملاء (الفرضية الثالثة)، وقد اتّفتحت هذه النتائج مع الدراسة ذات الرّمق (13). وبالنظر إلى الفرضيتين الرابعة والخامسة، والمتعلّقتان بتأثير ممارسات سلسلة التوريد على الأداء، فقد تبيّن أنّهما لا تمتلكان تأثيراً كبيراً على أداء سلسلة التوريد، ويعني ذلك حاجة قطاع تجارة التجزئة إلى اتّباع إستراتيجيات ترشيق سلسلة التوريد؛ من أجل المساعدة في دعم ممارساتها ضمن السلسلة، وتحسين الشراكة الإستراتيجية مع الموردين والعملاء كما أشارت العديد من الدراسات، وأنّ تكون ممارسات سلسلة التوريد مكتملة لإستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد؛ من أجل الوصول إلى أداء أفضل.

يمكن للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن تكون لها آثار وتطبيقات فيما يتعلّق بممارسات سلسلة التوريد، التي تدعم إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيق، حيث إنّ لهذه الممارسات آثاراً في ربط الأداء بإستراتيجية الترشيح. ومن هنا فإنّ نتائج الدراسة أشارت إلى أنّ تلك الممارسات تُعدّ أمراً ضرورياً، ممّا يُعدّ دليلاً على الجوانب المهمة في تلك الممارسات، والتي تحتاج إلى تطوير ضمن سلاسل التوريد التي تستخدم إستراتيجية الترشيح. وبناء على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن تقوم سلاسل التوريد في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية، بتبني أنموذج الدراسة من أجل تحسين أدائها بالمجمل؛ من خلال التركيز على الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، والعلاقات مع العملاء كممارسات مكتملة لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيق.

مما سبق يمكن اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: هناك تأثير إيجابي مباشر لإستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية.

رفض الفرضية الأولى، (Beta=0.063, P=0.786)

الفرضية الثانية: تتوسّط الشراكة الإستراتيجية مع الموردين العلاقة بين إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد.

قبول الفرضية الثانية حيث إنّ مجموع حاصل ضرب التأثيرين بلغ (0.689*0.198=0.136)، وهو أعلى من التأثير المباشر لإستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد (0.063).

الفرضية الثالثة: تتوسّط العلاقات مع العملاء العلاقة بين

إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد.

قبول الفرضية الثالثة حيث إنّ مجموع حاصل ضرب التأثيرين بلغ (0.692*0.354=0.245)، وهو أعلى من التأثير المباشر لإستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد (0.063).

الفرضية الرابعة: تؤثر العلاقات الإستراتيجية مع الموردين

بشكل إيجابي ومباشر على أداء سلسلة التوريد في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية.

رفض الفرضية الرابعة، (Beta=0.198, P=0.288).

الفرضية الخامسة: تؤثر العلاقات مع العملاء بشكل إيجابي

ومباشر على أداء سلسلة التوريد في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية.

رفض الفرضية الخامسة، (Beta=0.354, P=0.051).

مناقشة النتائج والتوصيات:

تعتمد قدرة الشركة ضمن سلسلة التوريد، على ضبط إنتاجها وتصنيعها أو حتّى قيامها بأنشطة البيع، على قدرة سلسلة التوريد الخاصة بها على تغيير المجالات الرئيسية فيها بسرعة، مثل: كميات التسليم، والجدول الزمني. حيث إنّ ترشيق سلسلة التوريد الذي يجسّد قدرة الشركة على تعديل تكتيكاتها وعملياتها بسرعة، يُمكن الشركة من التكيف مع مجموعة متنوّعة من المنتجات والتغيرات المفاجئة في حجم المنتج، والإحساس مع المتطلّبات المتغيرة للسوق والتفاعل معها⁽⁹⁾، وبالتالي فإنّ مساهمة هذه الدراسة تكمن في تقديم إطار مفاهيمي لكيفية تأثير ترشيق سلسلة التوريد على الأداء، وكيف يمكن للشركات أن تنتج وتتقدّم بفاعلية في مواجهة الطلب المتقلّب، والأسواق الديناميكية، ودورات الحياة القصيرة للمنتجات. وقد كان هناك القليل من البحوث التجريبية التي تتناول تأثير إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد. وقد قام الباحث في هذه الدراسة بتوضيح كيف يمكن لوجود ممارسات سلسلة التوريد الخاصة، أن تؤثر على العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيق وأداء سلسلة التوريد، وبذلك تساهم في الأبحاث التي تسعى لفهم

الخلاصة والتوصيات للبحوث المستقبلية:

ركّزت هذه الدراسة على الإجابة عن سؤالين بحثيين، هما:

1- ما هو دور إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد، في التأثير على أداء سلسلة التوريد في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية.

2- ما هو دور ممارسات سلسلة التوريد، في العلاقة بين إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد، وأداء سلسلة التوريد في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية.

ومن خلال فحص أنموذج الدراسة، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، تبين أنّ دور إستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد في التأثير على أداء سلسلة التوريد، قليل وغير دالّ إحصائياً، في حين أشارت نتائج التحليل إلى ضرورة إدخال ممارسات سلسلة التوريد، والمتمثلة بالشراكة الإستراتيجية مع الموردين، والعلاقات مع العملاء كمتغيرات بسيطة، وكمكمل لإستراتيجية الترشيح؛ من أجل دعم تأثيرها على الأداء، وقد قام الباحث بتبني العديد من الدراسات من أجل قياس هذه العلاقات، وقد راعى تكيف مقاييس الدراسة؛ لتناسب مع بيئة قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وللتأكد من دلالات الصدق والثبات في أداة القياس.

وقد كانت هناك بعض المحددات في هذه الدراسة، ومنها: إنّ الدراسة كانت محدّدة فقط في قطاع تجارة التجزئة في المملكة العربية السعودية، لذلك لا يمكن تعميم هذه النتائج، ويوصي الباحث أن تتوجّه البحوث المستقبلية لدراسة قطاعات أخرى ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني، مثل: قطاعات التصنيع، والصناعات التحويلية وغيرها؛ من أجل توفير مقارنات ذات أهمية. كما أنّ الدراسة اقتصر على المملكة العربية السعودية فقط، لذلك هناك حاجة لإجراء بحوث في المجال نفسه في دول أخرى؛ وذلك بسبب اختلاف خصائص السوق والمستهلكين والموردين. كما أنّ هناك محدداً آخر، وهو أنّ الشركات التي تمّ استقصاؤها أغلبها من الشركات الكبيرة، والتي مرّ على تأسيسها أكثر من 10 سنوات، وقد يكون هذا معياراً مهماً لتحقيق مستوى معيّن من النضج في ممارسات سلسلة التوريد، إلّا أنّه يثير تساؤلاتٍ فيما إذا كانت النتائج ستختلف بالنسبة للشركات الناشئة، أو حتّى بالنسبة لسلاسل التوريد غير المعقّدة.

وبالرغم من أنّ هذه الدراسة قد ركّزت على جانبين مهمين من ممارسات سلسلة التوريد، وهما: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، إلّا أنّ هناك ممارساتٍ أخرى يمكن أن يكون لها أثر بالغ في تحسين أداء سلاسل التوريد، مثل: ممارسات التأجيل، والتوريد عند الطلب. لذلك يوصي الباحث أن تتوجّه البحوث المستقبلية إلى توسيع الأنموذج المقترح ليشمل ممارسات أكثر. وفي الختام، ركّزت هذه الدراسة على الفجوة الموجودة في الأدبيات النظرية حول الكيفية التي يمكن لإستراتيجية ترشيق سلسلة التوريد، تحسين

أداء هذه السلسلة من خلال اعتماد منظور تكاملي، بحيث تعمل بعض ممارسات سلسلة التوريد كوصلة وساطة إيجابية بينهما؛ مما يزيد من تأثير إستراتيجية الترشيح على الأداء.

References

- 1- Baron, R. M., & Kenny, D. A. The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.(1986).
- 2- Beamon, B.M., Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods, *International Journal of Production Economics*, 55, 3, 281–294. (1998).
- 3- Blome, C., Schoenherr, T., Rexhausen, D., Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and its Effect on Performance: A Dynamic Capabilities Perspective, *International Journal of Production Research*, 51, 4, 1295–1318.(2013),
- 4- Cecere, L., *Sales and Operations Planning Improves Supply Chain Agility*, Supply Chain Insight.(2012).
- 5- Chin, W.W., *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. In *Modern Methods for Business Research*, edited by Marcoulides, G.A. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ. (1998).
- 6- Droge, C., Vickery, S.K., Jacobs, M.A., Does Supply Chain Integration Mediate the Relationships between Product/Process Strategy and Service Performance? An Empirical Study, *International Journal of Production Economics*, 137, 2, 250–262. (2012).
- 7- Eliktisad, 1.2 Trillion SR Target Retail Sector in Saudi Arabia by 2030, www.eliktisad.com, 04/06/2018, Access

- 17-Lai, F., Zhang, M., Lee, D. M., Zhao, X.,
The Impact of Supply Chain Integration on
Mass Customization Capability: An
Extended Resource-Based View,
*Engineering Management, IEEE
Transactions on*, 59, 3, 443-456. (2012).
- 18-Lao, Y., Hong, P., Rao, S.S., Supply
Management Supply Flexibility and
Performance Outcomes: An Empirical
Investigation of Manufacturing Firms,
Journal of Supply Chain Management, 46,
3, 6-22. (2010).
- 19-Li, S., Rao, S.S., Ragu-Nathan, T.S.,
Ragu-Nathan, B., An Integrated Model for
Supply Chain Management Practice,
Performance and Competitive Advantage,
Doctoral Dissertation, The University of
Toledo. (2002).
- 20-Lin, C., Chiu, H., Chu, P., Agility Index in
the Supply Chain, *International Journal of
Production Economics*, 100, 2, 285-299.
(2006).
- 21-Makkah Almukarramah, 7 Challenges
Facing Retail Food Retailers in the Gulf,
makkahnewspaper.com. 27/02/2015,
Access date: 25/02/2019.
<https://makkahnewspaper.com/article/78290>.
- 22-Milgrom, P., Roberts, J., Complementarities
and Fit Strategy, Structure, and
Organizational Change in Manufacturing,
Journal of Accounting and Economics, 19,
2, 179-208. (1995).
- 23-Porter, M.E., What is Strategy?, *Harvard
Business Review*, 75, 1, 61-78. (1996).
- 24-Purvis, L., Gosling, J., Naim, M.M. The
Development of a Lean, Agile and Leagile
Supply Network Taxonomy Based on
Differing Types of Flexibility, *International*
date: 25/02/2019.
<https://www.eliktisad.com/news/show/>.
- 8- Fisher, M.L., What is the Right Supply
Chain for your Product?, *Harvard Business
Review*, 75, 105-117. (1997).
- 9- Gligor, D.M., Esmark, C.L., Holcomb, M.C.,
Performance Outcomes of Supply Chain
Agility: When Should you be Agile?, *Journal
of Operations Management*, 33-34, 71-89.
(2015).
- 10-Goldsby, T.J., Griffis, S.E., Roath, A.S.,
Modeling Lean, Agile, and Legible Supply
Chain Strategies, *Journal of Business
Logistics*, 27, 1, 57-80. (2006).
- 11-Hair, J. F. Black, WC, Babin, BJ, &
Anderson, RE (2010). *Multivariate Data
Analysis*, 7.(2010).
- 12-Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J.,
Anderson, R. E., & Tatham, R. L. *Multi-
Variate Data Analysis*. Bookman
Editora.(2009).
- 13-Hayes, A. F, *Introduction to Mediation,
Moderation, and Conditional Process
Analysis*, The Guilford Press, New York,
London. (2013).
- 14-Huang, S. H., Uppal, M., Shi, J. A Product
Driven Approach to Manufacturing Supply
Chain Selection, *Supply Chain
Management: An International Journal*, 7, 4,
189-199. (2002).
- 15-Kline, R. *Principles and Practices of
Structural Equation Modeling (2n ed.)*. New
York: Guilford Press.(2005).
- 16-Koufteros, X. A., Rawski, G.E., Rupak, R.,
*Organizational Integration for Product
Development: The Effects on Glitches, on
Time Execution of Engineering Change
Orders, and Market Success, Decision
Sciences*, 41, 1, 49-80. (2010).

- AGSC2 التّعامل مع التّغَيّر في تصميم المُنتج.
- AGSC3 الاستجابة السريعة لمتطلبات تخصيص المُنتج:
(الإنتاج حسب الطلب).
- AGSC4 رفع قدرة التخزين المؤقت من أجل الاستجابة
للأسواق المتقلّبة.
- AGSC5 توفير المنتجات المُخصّصة (حسب الطلب)، من
خلال إضافة خصائص معيَنة.
- الشّراكة الإستراتيجيةّ مع الموردين**
- SUR1 نختارُ مورديننا وفقاً لمعايير الجودة المقدّمة.
- SUR2 نقومُ بحلّ المشكلات التي تواجهُ سلسلة التّوريد
بالتشّارك مع مورديننا.
- SUR3 نقومُ بإشراك مورديننا الرئيسيين في التّخطيط، وفي
نشاطات وضع الأهداف.
- العلاقات مع العملاء**
- CUR1 نقومُ بالتّفاعل مع عملائنا لوضع معايير الموثوقيّة،
والاستجابة، ومعايير أخرى.
- CUR2 نقومُ بقياس وتقييم رضا عملائنا.
- CUR3 نقومُ بتحديد توقّعات عملائنا المستقبليّة.
- CUR4 نقومُ بتحسين قدرة المستهلك على طلب المساعدة مثلاً.
- أداء سلسلة التّوريد: تقوم سلسلة التّوريد الخاصّة بنا بـ:**
- SCP1 التّعامل مع الطلبات غير المعياريّة والصّعبة.
- SCP2 الوفاء بطلبات العملاء الخاصّة: (حسب توصيفاتهم).
- SCP3 توفير المنتجات متعدّدة الخصائص والمواصفات،
وبخيارات متعدّدة: (اللون والحجم).
- SCP4 التّعديل السّريع على الطاقة الاستيعابيّة: (تسريع أو
إبطاء الإنتاج)؛ استجابة للتّغَيّر في طلبات العملاء.
- SCP5 تقديم عددٍ كبيرٍ من المنتجات المحسّنة والمتنوّعة
بشكل سريع.
- Journal of Production Economics*, 151,
100-111.(2014).
- 25-Qi, Y., Zhao, X., Sheu, C., The Impact of
Competitive Strategy and Supply Chain
Strategy on Business Performance: The
Role of Environmental Uncertainty, *Decision
Sciences*, 42, 2, 371-389. (2011).
- 26-Ralston, P.M., Blackhurst, J., Cantor, D.E.,
Crum, M.R., A Structure-Conduct-
Performance Perspective of How Strategic
Supply Chain Integration Affects Firm
Performance, *Journal of Supply Chain
Management*, 51, 2, 47-64. (2015).
- 27-Saeed, K.A., Malhotra, M.K., Grover, V.,
Inter-organizational System Characteristics
and Supply Chain Integration: An Empirical
Assessment, *Decision Sciences*, 42, 1, 7-
42. (2011).
- 28-Stevenson, M., Spring, M., Flexibility from a
Supply Chain Perspective: Definition and
Review, *International Journal of Operations
& Production Management*, 27, 7, 685-
713. (2007).
- 29-Vickery, S.K., Droge, C., Setia, P.,
Sambamurthy, V., Supply Chain Information
Technologies and Organizational Initiatives:
Complementary Versus Independent Effects
on Agility and Firm Performance,
*International Journal of Production
Research*, 48, 23, 7025-7042. (2010).
- 30-Whitten, G. D., Green Jr, K. W. and Zelbst,
P. J. "Triple-A Supply Chain Performance,
*International Journal of Operations &
Production Management*, Vol. 32 No. 1, pp.
28-48. (2012).

الملحق ذو الرّقم (1) أداة الدراسة:

إستراتيجيةّ سلسلة التّوريد الرّشيقة

تهدف سلسلة التّوريد الخاصّة بنا إلى:

AGSC1 الاستجابة الفاعلة لمتطلبات تصميم المُنتج المتغيّرة.