مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات

ISSN: 3078-5669

# أثر حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد في أداء مؤسسات الأعمال: دراسة ميدانية بالشركات الصناعية بمنطقة الرياض

# The Impact of Supply Chain Practices Governance on Business Performance: An Empirical Study of Industrial Companies in Riyadh Region

محمد آل مانع

دكتوراه الإدارة، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، جزر القمر

الاستلام: 2025/06/09
المراجعة: 2025/08/13
حرر بتاريخ : 2026/01/15

## الملخص:

**الأهداف:** هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد في أداء مؤسسات الأعمال بالشركات الصناعية في منطقة الرياض، والتعرف على مفهوم حوكمة سلسلة الإمداد وأسباب نشأتها، إضافة إلى بيان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومتطلبات تنفيذها، وتحليل علاقتها بأداء مؤسسات الأعمال.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية العليا في الشركات الصناعية الحكومية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وجرى اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (103) موظفين، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة للدراسة، وذلك لقياس أبعاد حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد ومستوى أداء مؤسسات الأعمال.

**النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها المختلفة في أداء مؤسسات الأعمال بالشركات الصناعية في منطقة الرياض، كما تبين وجود أثر إيجابي لكل من حوكمة العمليات، وحوكمة التكامل، وحوكمة التوزيع، وحوكمة الشراء في تحسين أداء المؤسسات، بما يسهم في رفع كفاءة العمليات وتعزيز التنسيق المؤسسي.

**الخلاصة:** خلصت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد يمثل عاملًا محوريًا في تحسين أداء الشركات الصناعية، وأوصت بضرورة المتابعة والتقييم المستمرين لتطبيق معايير الحوكمة، وإنشاء نظام إداري متكامل لتفعيلها، بما يسهم في وضع معايير دقيقة للأداء وتعزيز الكفاءة والاستدامة في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة – ممارسات سلسلة الإمداد – الشركات الصناعية – أداء مؤسسات الأعمال – منطقة الرياض.

## Abstract

**Objectives:** This study aimed to explore the impact of supply chain practices governance on the performance of business organizations in industrial companies in Riyadh region. It also sought to clarify the concept of supply chain governance and the reasons for its emergence, examine the current state of governance principles implementation and their requirements, and analyze their relationship with organizational performance.

**Methodology:** The study adopted a descriptive-analytical approach. The study population consisted of employees at senior management levels in governmental industrial companies in Riyadh region. A random sample of (103) employees was selected. Data were collected using a questionnaire as the primary research instrument to measure the dimensions of supply chain practices governance and the level of business performance.

**Results:** The findings revealed a statistically significant impact of supply chain practices governance, across its various dimensions, on the performance of business organizations in industrial companies in Riyadh region. The results also indicated positive effects of process governance, integration governance, distribution governance, and procurement governance on

improving organizational performance, contributing to enhanced operational efficiency and strengthened organizational coordination.

**Conclusion:** The study concluded that the implementation of supply chain practices governance represents a key factor in improving the performance of industrial companies. It recommended continuous monitoring and evaluation of governance practices, as well as the establishment of an integrated administrative system to activate governance mechanisms, thereby contributing to the development of precise performance standards and enhancing efficiency and sustainability in industrial companies in Riyadh region.

**Keywords**: Governance - Supply Chain Practices - Industrial Companies - Business Performance - Riyadh Region.

## المقدمة

تتميز بيئة الأعمال في الوقت الراهن بكثرة التغيرات على مختلف المستويات، حيث تشمل تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية، إضافة إلى التغيرات المرتبطة بالتطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصال والإنتاج ونظم المعلومات الإدارية، وقد انعكست هذه التغيرات على البيئتين الداخلية والخارجية لمؤسسات الأعمال، مما جعل من الضروري على منشآت الأعمال البحث عن أساليب استراتيجية تمكّنها من تحقيق الترابط والتكامل بين العمليات المشتركة، ويسهم هذا التكامل في دعم القدرة على تقديم منتجات جديدة ومبتكرة تعزز سلسلة التوريد بين تلك المؤسسات بطرق مبتكرة، بما يلبي الاحتياجات المتجددة للمؤسسات وعملائها، وبتكلفة ملائمة تدعم مركزها التنافسي وتحسن أداءها المالي والإداري(Ben Kroush, 2023).

وفي هذا السياق برزت أهمية التحول الرقمي التي تسعى إلى تغيير جذري في تكامل الخدمات، الذي يندرج إلى تحقيق مستويات مرتفعة من التنافسية، وكفاءة الأداء، وتعزيز مستوى الخدمة (Abu Jamel, 2025)، وفي هذا الصدد ظهر مفهوم حوكمة التحول الرقمي تقييم مدى توافر وتفعيل الأطر التنظيمية والأنظمة والإجراءات والقرارات التي تستهدف تحقيق الجودة والتميّز في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال اعتماد أساليب تنفيذ فعالة ومناسبة لخطط وأهداف المؤسسة، ضمن منظومة متكاملة تُنظّم العلاقات بين الأطراف الرئيسة المؤثرة في مستوى الأداء (Al-Tayeb & Al-Qousi, 2023)، وتعتبر الحوكمة من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، إذ ترتكز على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها المساءلة والمساواة والمشاركة الفاعلة، بما ينعكس إيجابًا على جودة صنع القرار، ويتحقق ذلك من خلال تعزيز المشاركة الداخلية والخارجية، عبر بناء نظم تضمن تمثيلًا فعّالًا لمختلف المستويات التنظيمية في عملية اتخاذ القرار، كما تُسهم الحوكمة في دعم تحقيق الجودة والتميّز المؤسسي، وتعمل على تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي، وتُعد الحوكمة استثمارًا حقيقيًا لما توفره من شفافية ومعايير واضحة، بما يمكّنها من التحول إلى ثقافة إدارية وسلوكية راسخة داخل المنظمة (Mayen & Sand, 2024).

وفي هذا السياق، قد تسهم الحوكمة في تعزيز بعض السياقات التنظيمية ودعم الدافعية الداخلية لتحسين أداء العنصر البشري، في حين قد تؤدي بعض الممارسات الأخرى إلى تقييد الاهتمام أو الحد منه، بما يجعل بيئة العمل غير صحية أو بيئة سامة، وتتحدد هذه البيئات بمجموعة متنوعة من العوامل البيئية التي تؤثر في أداء العنصر البشري داخل المؤسسات أو الهيئات، بما في ذلك خصائص فرق العمل، وطبيعة الوضع الوظيفي العام للأفراد العاملين، إضافة إلى البيئة المادية والتنظيمية المحيطة (Shaya et al., 2025).

وفي هذا الصدد، تسهم العوامل التنظيمية والبيئية في تعميق التحديات التي تواجه سلاسل التوريد التقليدية، خاصة في ظل التغيرات العالمية ومتطلبات رؤية المملكة 2030، إذ تتمثل هذه التحديات في صعوبة التنبؤ بمتطلبات السوق نتيجة ضعف وضوح البيانات وكفاءة إدارتها، وما يرتبط بذلك من تحديات في إدارة المخزون وارتفاع توقعات العملاء المتغيرة باستمرار، إلى جانب شدة المنافسة وصعوبة التنبؤ بالطلب، كما تتفاقم هذه التحديات مع تصاعد التهديدات السيبرانية، فضلًا عن التحديات الناجمة عن التطورات المتسارعة في مجال الحوكمة، وهو ما يؤثر بصورة مباشرة في أداء العنصر البشري وفاعلية بيئة العمل داخل المؤسسات، ويجعل الحاجة ملحة إلى تبني أطر حوكمة أكثر مرونة وكفاءة لدعم الأداء المؤسسي واستدامة سلاسل التوريد (Babiker & Al-Saleem, 2023).

أصبحت سلاسل التوريد الحديثة واسعة النطاق تعتمد على حلول ذكية تسهم في رفع كفاءة العمليات وخفض التكاليف، إلا أنها في المقابل تتطلب إشرافًا شاملًا لتجنب الانقطاعات غير الضرورية، ويمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي أن تؤدي دورًا داعمًا في هذا السياق من خلال تعزيز قدرات التنبؤ، مثل التخطيط للطلب والتنبؤ الواسع لمتطلبات الإنتاج والمستودعات استنادًا إلى احتياجات العملاء، وانطلاقًا من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد على أداء مؤسسات الأعمال في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## مشكلة الدراسة

أدت التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال إلى العديد من التحديات التي تواجه حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد تمتد إلى الحد من تدفق وتبادل المعلومات بين أطراف سلسلة الإمداد وإدارات المنشأة، وعلى الرغم من إدراك أهمية ممارسات إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن العديد من المؤسسات لا زال تعاني من قصور في تطبيق أطر حوكمة فعالة تضبط هذه الممارسات وتوازن المصالح بين أطراف السلسلة، وتحد من السلوكيات الانتهازية، وهو ما أشارت إليه الدراسات السابقة كدراسة ساجا (Sajja, 2021)، وتعد الشركات الصناعية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كغيرها من المؤسسات بحاجة إلى تطبيق حوكمة ممارسات سلاسل الإمداد، لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء وخاصة على المستوى الإداري والتنظيمي والوظيفي، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها مجتمعة، والمتمثلة في حوكمة التكامل، وحوكمة العمليات، وحوكمة الشراء، وحوكمة التوزيع، في أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟.

## أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما هو أثر حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها مجتمعة (حوكمة التكامل، حوكمة العمليات، حوكمة الشراء، حوكمة التوزيع) على أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق من السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق الحوكمة لممارسات سلسلة الإمداد في مؤسسات الاعمال بمنطقة الرياض؟
- ما مستوى أداء مؤسسات الأعمال في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض؟
- ما أثر الحوكمة لممارسات سلسلة الإمداد في مؤسسات الاعمال بأبعادها في أداء مؤسسات الأعمال للشركات الصناعية بمنطقة الرياض؟

## أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على أثر حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها مجتمعة (حوكمة التكامل، حوكمة العمليات، حوكمة الشراء، حوكمة التوزيع) على أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

### الأهداف الفرعية

تسعى هذه الرسالة الى تحقيق عدة أهداف الفرعية كالتالي:

- تحديد مستوى تطبيق الحوكمة لممارسات سلسلة الإمداد في مؤسسات الاعمال بمنطقة الرياض.
- تحديد مستوى أداء مؤسسات الأعمال في المؤسسات الصناعية بمنطقة الرياض.
- استكشاف أثر الحوكمة لممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها في أداء الشركات الصناعية بمنطقة الرياض.

## أهمية الدراسة

وتنقسم إلى أهمية نظرية وتطبيقية:

**الأهمية النظرية**

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول المفاهيم التي تتعلق بحوكمة ممارسات سلسلة الإمداد وتعزيز الأداء المؤسسي.
- تساعد الدراسة في تبني فكر حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير حديث في الأدبيات الحديثة.
- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم تحليل تطبيقي يوضح أثر حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها المختلفة في أداء مؤسسات الأعمال.

**الأهمية التطبيقية**

- تساعد الدراسة الشركات الصناعية في تحسين مستويات الحوكمة المؤسسة، والمرتبطة بسلاسل التوريد لمواجهة التحديات التقنية والمتغيرات التنظيمية.
- يمكن أن تسهم الدراسة في تحسين الأداء التقني والصناعي في الشركات الصناعية بالرياض، من خلال تعزيز حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد.
- توفر الدراسة لصناع القرار بالشركات الصناعية رؤى استراتيجية تعزز التعامل مع القضايا التنظيمية والتحديات التي تواجه الشركات.

## المصطلحات المفاهيمية والإجرائية

**تعريف الحوكمة**

**المصطلح المفاهيمي:** تُعرَّف الحوكمة بأنها منظومة من العلاقات التي تنشأ بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم وبقية أصحاب المصالح، وتمثل الإطار الذي تُحدَّد من خلاله قواعد وآليات إدارة الشركة وتنظيم شؤونها الداخلية، كما تضطلع بدور أساسي في تمكين مجلس الإدارة من الإشراف والرقابة، بما يضمن حماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين وتعزيز الانضباط والشفافية في الإدارة (Alkaraan et al., 2025 ).

**المصطلح الإجرائي:** تشير الحوكمة إلى مدى وضوح وتطبيق العلاقات المنظمة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح، وما يرتبط بها من آليات إشراف ورقابة، بما يضمن الشفافية والمساءلة.

**سلسلة الأمداد**

**المصطلح المفاهيمي:** هي شبكة متكاملة من المنظمات والأفراد والموارد والتقنيات التي تساهم في تصنيع وتسويق وبيع منتج أو خدمة، بدءًا من توفير المواد الخام وصولًا إلى تسليم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك النهائي، وتُعرف أيضًا بسلسلة التوريد(Awuah-Gyawu et al., 2025).

**المصطلح الإجرائي:** شبكة الأنشطة والعلاقات المتكاملة التي تربط بين الموردين، والمنتجين، والموزعين، والعملاء، وتشمل تدفقات المواد، والمعلومات، والخدمات عبر مراحل التوريد والإنتاج والتوزيع، بهدف ضمان توافر المنتجات بالكفاءة المطلوبة، وبما يدعم الأداء التشغيلي والالتزام التنظيمي والاستدامة المؤسسية.

## حدود الدراسة

**تمثلت حدود الدراسة بما يلي:**

**الحدود المكانية:** اقتصرت على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمنية:** اقتصرت على فترة إجراء الدراسة الميدانية من مايو إلى أكتوبر 2025.

**الحدود البشرية:** اقتصرت على جميع القيادات العاملين في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت على موضوع حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد، وأداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

**الإطار النظري والدراسات السابقة**

تطوّر مفهوم الحوكمة بوصفه أحد المداخل الإدارية المعاصرة نتيجة لتكامل عدد من الحقول العلمية التي أسهمت في بلورته وتعزيز ممارساته، وقد شهدت تطبيقات الحوكمة مسارين رئيسين؛ تمثل المسار الأول في التحول الإداري المرتبط باستخدام الحاسبات الآلية، والذي أتاح قدرًا كبيرًا من التنظيم والسرعة في إنجاز الأعمال، وأسهم في ميكنة بعض الخدمات وتفعيل نظم المعلومات الإدارية التي جرى الاستفادة منها في نطاقات تشغيلية محددة، وتمثل المرحلة الثانية ظهور شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، والتي أدت إلى التحول نحو أداء عدد من الأنشطة إلكترونيًا، مما عزز كفاءة الإجراءات وسرعة إنجاز الأعمال (Al-Shammari, 2018).

وتُعد الحوكمة أسلوبًا حديثًا ومتطورًا، بل تمثل ثورة في مجال تقنيات المعلومات أسهمت في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، وانتقالها من الأساليب الإدارية التقليدية إلى التعاملات الإلكترونية. وبصورة مختصرة، يُشار إلى الحوكمة على أنها تطبيق التقنيات القائمة على شبكة الإنترنت في مختلف القطاعات والأنشطة الحكومية وغير الحكومية، بما في ذلك الأنشطة التجارية، بهدف تحسين الكفاءة وجودة الأداء (Bouatrous & Dehan, 2019).

كما تشير الحوكمة على نطاق واسع بأنها استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات بما يسهم في تشجيع العمل بكفاءة وفاعلية أكبر، وتسهيل وصول الأفراد إلى الخدمات العامة، وتمكين المواطنين من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، إلى جانب تعزيز مستوى المسؤولية والمساءلة داخل المؤسسات تجاه عملائها (Al-Shammari, 2018).

**استراتيجيات تطوير الحوكمة الالكترونية**

أصبح الاهتمام ينصب على كيفية تطبيق الحوكمة الإلكترونية بصورة فعالة، حيث تشكل الحوكمة مسارًا يتطلب تحمل التكاليف والمخاطر، سواء كانت مالية أو سياسية، الأمر الذي يستوجب فهمها وتطبيقها بعناية من خلال مبادرات حكومية إلكترونية واضحة، وفي حال غياب هذا الفهم أو سوء التطبيق، قد تنطوي الحوكمة على مخاطر تؤدي إلى هدر الموارد وفشلها في تحقيق أهدافها، ولا سيما في ما يتعلق بتقديم خدمات سريعة وجيدة للمواطنين والمتعاملين معها، وعليه، ينبغي أن تستهدف الحوكمة القطاعات والمناطق التي تتوافر فيها إدارات ذات فرص مرتفعة للنجاح والإنتاج، مع الاعتماد على استراتيجيات رئيسة واضحة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بفعالية،حيث تتطلب الحوكمة الإلكترونية إعادة هيكلة وتحديث الأعمال في الشركات وفق منظور الإدارة العامة الجديدة، مع الاستغلال الحديث للتقنيات، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في الهياكل الإدارية وشبكات الاتصال وآليات نقل المعلومات داخليًا وخارجيًا، كما تستلزم تطوير أساليب مبتكرة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال بناء شراكات مع القطاعات الحكومية أو الخاصة، بما يعزز التكامل وتبادل الخبرات، ويسهم ذلك في تقديم خدمات أفضل للمواطنين والأعمال التجارية، تتسم بالسهولة وانخفاض التكلفة، مع إتاحة الخدمات على مدار الساعة (Mayen & Sand, 2024).

**تعريف سلسلة التوريد**

تُعرَّف سلسلة التوريد على أنها منظومة مترابطة تضم عددًا من الجهات والكيانات، إلى جانب ما يرتبط بها من مرافق ووظائف وأنشطة، تعمل جميعها بتكامل من أجل تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة وإيصالها إلى المستفيد النهائي، وتمتد هذه المنظومة بدءًا من الجهات المورّدة للمواد الأولية، مرورًا بمراحل المعالجة والتصنيع المختلفة، وانتهاءً بالعميل. وتشمل مرافق سلسلة التوريد المستودعات والمصانع ومراكز التشغيل والتوزيع، إضافة إلى المكاتب التجارية والوكلاء، بينما تتنوع أنشطتها بين التخطيط والتنبؤ بالطلب، والشراء، وإدارة المخزون والمعلومات، وضمان الجودة، والجدولة والإنتاج، والتوزيع والتسليم، وصولًا إلى خدمات ما بعد البيع ودعم العملاء (Salah, 2020).

وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما: التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في اتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة) وتحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في اتجاهين عبر السلسلة.

تشير سلسلة التوريد بأنها شبكة متكاملة من الأنشطة والمرافق وقنوات التوزيع، تُعنى بتجهيز المواد الأولية ومعالجتها وتحويلها إلى منتجات وسيطة ثم إلى منتجات نهائية، إلى جانب إيصال هذه المنتجات إلى العملاء، وتوجد سلاسل التوريد في مختلف أنواع

المنظمات، سواء كانت صناعية أو إنتاجية أو خدمية، مع اختلاف مستوى تعقيدها تبعًا لطبيعة النشاط ونوع الصناعة التي تنتمي إليها كل منظمة (Kilibarda et al., 2019) .

يمكن تعريف سلسلة التوريد بأنها حلقة وصل متكاملة بين الموارد والعمليات، تبدأ من مصادر المواد الخام وتمتد عبر مراحل الإنتاج والتوزيع حتى توصيل أو تسليم المنتجات التامة إلى العميل النهائي، وتشمل هذه السلسلة التجار، والتسهيلات الصناعية، والقائمين على نظم الإمداد، ومراكز التوزيع الداخلية، والموزعين، إضافة إلى أي كيانات أخرى تسهم في تهيئة الطريق لتحقيق قبول ورضا العميل النهائي، كما تُعد سلسلة التوريد مدخلاً أساسياً لتحقيق التكامل الكفء بين الموردين والعملاء، بما يشمل المخازن، والتجار، وتجار الجملة، وأنشطة التخزين والإنتاج، بما يضمن إنتاج المنتجات وتوزيعها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، وبما يسهم في خفض تكاليف النظام وتقديم خدمة ذات جودة عالية تحقق رضا العملاء، وقد تتكون سلسلة التوريد من ثلاث منظمات أو أكثر ترتبط بصورة مباشرة من خلال واحد أو أكثر من تدفقات المنتجات أو الخدمات أو التمويل أو المعلومات، سواء كان هذا التدفق صاعدًا من الموردين أو هابطًا باتجاه العملاء، بدءًا من المصدر وصولًا إلى العميل النهائي ( Fernando& Ikhsan, 2024) .

وتنبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من الحاجة المتزايدة إلى تطبيقها بكفاءة عالية، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تبنّي هذا المدخل الإداري استجابةً لعدد من القضايا المحورية، من أبرزها السعي إلى تحسين العمليات التشغيلية، وارتفاع مستويات الاعتماد على الشراء من مصادر خارجية، والعمل على خفض تكاليف النقل والتوزيع، كما تبرز أهمية إدارة سلسلة التوريد في ظل التوسع المتسارع في التجارة الإلكترونية، وتصاعد حدة المنافسة واتساع نطاق العولمة، إلى جانب تزايد تعقيد سلاسل التوريد، مما يفرض ضرورة وجود نظم فعّالة لإدارة المخزون وضمان انسيابية تدفق المواد والمنتجات (Kant et al., 2026) .

**ماهية إدارة سلسلة التوريد**

الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تسهم بشكل مباشر في تقليل حالة عدم اليقين وعدم الاستقرار الناتج عن تقلبات الطلب، واضطرابات الإمداد، والتغيرات التشغيلية المفاجئة، كما أنه لها دور فعال في تحسين الرؤية عبر السلسلة يؤدي إلى تحسين سرعة الاستجابة واتخاذ القرار، والحد من الانقطاعات التشغيلية، حيث تستند إلى فكرة أن سلاسل التوريد لم تعد أنظمة خطية تقليدية، بل أصبحت أنظمة ديناميكية معقدة تتطلب إدارة قائمة على البيانات الفورية والتكامل بين الأطراف، كما أن عدم الاستقرار في السلسلة لا يمكن معالجته بأساليب تقليدية، بل يتطلب تحولًا في طريقة إدارة التدفقات والمعلومات من خلال

- تعزيز الرؤية الشاملة لسلسلة التوريد عبر تتبع التدفقات في الوقت الحقيقي.
- تحسين المرونة التشغيلية لتمكين السلسلة من التكيّف السريع مع الاضطرابات.
- الاعتماد على تطبيقات الصناعة 4.0 كوسيلة لدعم التخطيط، والتنبؤ، وتنسيق العمليات بين أطراف السلسلة ( Sikal et al., 2025).

**كفاءة تطبيق أداء مؤسسات الأعمال**

تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية إعداد وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تسهم في تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم داخل المنظمة، كما تضطلع بدور محوري في ترسيخ ثقافة إيجابية في بيئة العمل وضمان الالتزام بقوانين ولوائح العمل، ويشمل دورها كذلك إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات، وبناء منظومة حوافز متنوعة تستند إلى العدالة التوزيعية بين العاملين، إلى جانب وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة ويحقق الإشباع الوظيفي، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على إعادة صياغة معايير الترقية بما يجعلها أكثر إنصافًا من خلال مراعاة خبرات الموظفين، وتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين وترسيخ العمل بروح الفريق، فضلًا عن تطوير وتحسين بيئة وظروف العمل وتوفير الإمكانيات اللازمة، ووضع معايير موضوعية لتقييم الأداء، وقد تسهم هذه الممارسات في الحد من انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتبرز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال دعم جهودها لاعتماد أفضل السياسات والأساليب في إدارة العنصر البشري، بما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (Ben Krouch, 2023).

**الدراسات السابقة**

تناولت دراسة سمينا وآخرون (Smina et al., 2025)، واقع إدارة البيانات في سلاسل الإمداد الخاصة بالتصنيع الذكي، وهدفت إلى تحليل الممارسات والتطبيقات الحديثة لإدارة البيانات ودورها في تحسين كفاءة ومرونة سلاسل الإمداد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات شملت الأبحاث المنشورة خلال الفترة من (2020–2025)، حيث تم تحليل مجموعة مختارة من الدراسات العلمية ذات الصلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة البيانات الفعالة تُعد عنصرًا محوريًا في دعم اتخاذ القرار، وتحسين التنسيق بين أطراف سلسلة الإمداد، وتعزيز القدرة على التنبؤ والاستجابة السريعة للتغيرات التشغيلية، كما أبرزت أهمية الدور لتقنيات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة في تحقيق التكامل والشفافية داخل سلاسل الإمداد الذكية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة واضحة لإدارة البيانات، وتعزيز جودة البيانات وتكاملها، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية وبناء القدرات البشرية لضمان الاستخدام الفعال للبيانات في دعم كفاءة سلاسل الإمداد في بيئات التصنيع الذكي.

كما سعت دراسة مايين وسند (Mayen & Sand, 2024)، إلى تحليل أثر حوكمة ممارسات سلسلة التوريد وأسلوب التكلفة المستهدفة في أداء منشآت الأعمال، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من المنشآت الصناعية السودانية العاملة ولاية الخرطوم، وهدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة بين حوكمة ممارسات سلسلة التوريد وأسلوب التكلفة المستهدفة وأداء منشآت الأعمال، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت على عينة قصدية غير احتمالية بلغت (150) مفردة من العاملين في تلك المنشآت، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لحوكمة ممارسات سلسلة التوريد في تحسين الأداءين المالي والإداري لمنشآت الأعمال، إلى جانب وجود تأثير معنوي لتكامل حوكمة ممارسات سلسلة التوريد مع أسلوب التكلفة المستهدفة في رفع مستوى الأداء، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وأداء منشآت الأعمال، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية حوكمة ممارسات سلسلة التوريد ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وحثّ قطاع الأعمال على تبّني ممارسات سلسلة التوريد في عملياته وأنشطته الإدارية، مع الالتزام بتطبيق متطلبات الحوكمة.

تناولت شايع وآخرون (Shaye et al.,2023 )، التعرف على أثر جودة بيئة العمل في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (163) موظفًا من منسوبي المؤسسة، كما جرى إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة بدرجة كبيرة، إلى جانب ارتفاع مستوى أداء العاملين، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة لجودة بيئة العمل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبّني المؤسسة لمدخل جودة بيئة العمل كأحد الأساليب الإدارية الداعمة لتطوير أداء الموظفين، واعتماد نظام واضح للترقية والتقدم الوظيفي قائم على معايير الأقدمية والجدارة، إضافة إلى تعزيز الاستقرار والأمان الوظيفي بين العاملين.

سعت دراسة السيابية (Al-Sayebiyah, 2022 )، إلى قياس أثر الحوكمة والنضج الرقمي في أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، كما هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة ومستوى النضج الرقمي في هذه المؤسسات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية العُمانية، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل، وبلغ حجم العينة (261) موظفًا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجرى توزيعها على المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارات وأقسام تقنية المعلومات في عدد من المؤسسات الحكومية، من بينها وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، وشرطة عُمان السلطانية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسات الحكومية، لا سيما في مجالات الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية وطنية متكاملة للحوكمة الإلكترونية ترتبط بشكل مباشر بمبادرات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

سعت دراسة نصير (Nasir, 2021 )، إلى تحليل واقع الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال، مثل العولمة، والتحول الرقمي، والتقنيات الحديثة، على حوكمة مخاطر سلسلة التوريد، وبيان انعكاس ذلك على تطوير دور المراجع الداخلي في المنظمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي لبيان المفاهيم والأطر الحديثة المرتبطة بإدارة المخاطر والحوكمة ودور المراجعة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاهات المعاصرة أسهمت في زيادة تعقيد مخاطر سلسلة التوريد، مما يتطلب تطبيق أطر حوكمة فعالة قادرة على تعزيز الرقابة والشفافية والاستجابة السريعة للمخاطر، كما أظهرت النتائج أن حوكمة مخاطر سلسلة التوريد تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل احتمال الخسائر، وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، كما أظهرت الدراسة أن هذه التطورات فرضت تحولًا في دور المراجع الداخلي من دور تقليدي رقابي إلى دور استشاري وتقييمي يركز على تقييم نظم إدارة المخاطر، ودعم الحوكمة، والمشاركة في تعزيز استدامة سلسلة التوريد، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل المراجعين الداخليين لمواكبة الاتجاهات الحديثة، وتعزيز استخدام التقنيات الرقمية في أعمال المراجعة، وتكامل جهود إدارة المخاطر والحوكمة بما يعزز كفاءة سلسلة التوريد.

دراسة ساجا (Sajja, 2021)، وسعت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة سلسلة التوريد (SCM) على الأداء التشغيلي للشركات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة، مع التركيز على المهارات التنظيمية، واعتمدت الدراسة النه الوصفي التحليلي، من خلال إجراء دراسة على (300) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في مجال التصنيع في الولايات المتحدة والتي استخدمت أساليب إدارة سلسلة التوريد، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للتحقيق في الروابط بين المتغيرات، وأظهرت النتائج أن تنفيذ أساليب إدارة سلسلة التوريد يعزز أداء الشركة، وأن أساليب إدارة سلسلة التوريد والمهارات التنظيمية لها تأثير كبير على نجاح الشركة بشكل عام، كما أن لاستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد تأثير كبير على القدرات التنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة، وخلصت الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات في تحسين أدائها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى نضج استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد وتكاملها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، مع التأكيد على أهمية الاستثمار في البنية التحتية التقنية وبناء علاقات شراكة طويلة الأمد عبر السلسلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## التعقيب على الدراسات السابقة

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة حول تناول المتغير المستقل حوكمة ممارسات سلسلة الامداد مثل دراسة كل من دراسة سمينا وآخرون (Smina et al., 2025)، مايين وسند (Mayen & Sand, 2024) ودراسة السيابية (Al-Sayebiyah, 2022) ودراسة نصير (Nasir, 2021 ) في تناول موضوع الحوكمة في عدد من المجالات المختلفة حول استخدام الحوكمة حول ممارسات سلسلة الإمداد.

وتتشابه هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في تناول المتغير التابع أداء مؤسسات الاعمال، مثل دراسة شايع وآخرون (2025)، ودراسة ساجا (Sajja, 2021) في تتناول موضوع أداء مؤسسات الأعمال.

واختلفت عن الدراسات السابقة في الجمع بين الحوكمة ودوره في أداء مؤسسات الأعمال، كما اختلفت من حيث المنهجية المتبعة مع دراسة ساجا (Sajja, 2021)، دراسة نصير (Nasir, 2021 ) التي اتبعت المنهج الاستقرائي في مراجعة الأدبيات السابقة.

### ما تتميز به الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية في استخدام أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد المتمثلة في حوكمة التكامل وحوكمة العمليات وحوكمة الشراء وحوكمة التوزيع لتحسين الأداء العام في الشركات الصناعية من خلال تحسين عمليات سلسلة الإمداد، كما تتميز الدراسة الحالية بمجال ونطاق التطبيق، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية بالشركات الصناعية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

## فروض الدراسة

الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها مجتمعة (حوكمة التكامل، حوكمة العمليات، حوكمة الشراء، حوكمة التوزيع) على أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

## منهجية الدراسة

انطلقت الدراسة من المنهج الوصفي التحليلي بوصفه مدخلًا يقوم على تحليل الظواهر الواقعية وتفسيرها اعتمادًا على البيانات المتاحة، حيث يركّز هذا المنهج على تقديم معالجة كمية توضّح مستوى الظاهرة وحجمها وقوة ارتباطها بغيرها من المتغيرات، إلى جانب معالجة نوعية تُسهم في تفسير خصائصها وأبعادها، وقد تم توظيف هذا المنهج بهدف فحص وتحليل تأثير حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد في أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من منسوبي الشركات الصناعية الحكومية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ممن يعملون في المستويات القيادية والفنية والتشغيلية المرتبطة بمشروعات سلسلة الإمداد، وتأتي أهمية اختيار منطقة الرياض باعتبارها إحدى الركائز الرئيسة لرؤية المملكة 2030، التي تولي اهتمامًا كبيرًا بدعم القطاع الصناعي وتعزيز البحث والتطوير، أما عينة الدراسة، فقد شملت موظفين من مختلف المستويات الإدارية في هذه الشركات، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (103) موظفين من القيادات العاملين في الشركات الصناعية الحكومية بمنطقة الرياض.

## أداة الدراسة

تُستخدم الاستبانة على نطاق واسع كإحدى الأدوات الرئيسة في البحوث الاجتماعية، لما توفره من وسيلة فعّالة لجمع البيانات والوقائع من أفراد العينة في مواقف واتجاهات مختلفة، وتتكوّن هذه الأداة من مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس آراء واستجابات المشاركين حول موضوع الدراسة، وفي هذا السياق، تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا بعدد (106) نماذج، أُعيد منها (103) استبانات، وبعد المراجعة، جرى استبعاد (3) استبانات لعدم صلاحيتها، ليبلغ العدد النهائي المعتمد للتحليل (100) استبانة، وهو عدد كافٍ لتحقيق متطلبات الدراسة، إذ يشكّل نسبة مرتفعة تبلغ (94%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، كما يوضحه الجدول الآتي.

**الجدول (1): توزيع اداة الدراسة**

| عدد الاستبيانات | التوزيع | العائد | الفاقد | مستبعد | المستلم النهائي |
|---|---|---|---|---|---|
| **المجموع** | 106 | 106 | 3 | 3 | 100 |
| **النسبة المئوية** | %100 | %100 | %3 | %3 | %94 |

وقد انقسم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية بعينة الدراسة: (الجنس– الفئة العمرية– سنوات الخبرة – المؤهل العلمي – المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

الجزء الأول: المتغير المستقل (حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد) ويتكون من 20 عبارة.

الجزء الثاني: المتغير التابع (أداء مؤسسات الأعمال) يتكون من 8 عبارات.

**أولاً: التكرارات لفئات العينة الديموغرافية**

تم افتراض أن هناك عدد (5) من المتغيرات الديموغرافية تعتبر الأكثر ارتباطاً بمتغيرات الدراسة الحالية لدى بالشركات الصناعية بمنطقة الرياض، وهي على التوالي (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

**عينة الدراسة طبقاً لفئة النوع:**

**جدول (2): توزيع افراد العينة حسب الجنس**

| النوع | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| **عدد الذكور** | 70 | %70 |
| **عدد الاناث** | 30 | %30 |
| **الإجمالي** | 100 | %100 |

تبين من الجدول السابق أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (70) شخص وبنسبة مقدارها (70%) في حين كان عدد الإناث فقط (30) إناث وبنسبة مقدارها (30%)

**جدول (3) توزيع افراد العينة حسب السن.**

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| اقل من 25 سنة | 15 | %10 |
| من 25 الي 35 سنة | 30 | %10 |
| من 35 الي 50 سنة | 40 | %40 |
| من 50 الي 60 سنة | 10 | %30 |
| أكثر من 60 سنة | 5 | %10 |
| الاجمالي | 100 | %100 |

**تبين من الجدول السابق** أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 35 سنة الي 50 سنة حيث بلغ عددهم (40) بنسبة مقدارها (40%) وتلتها الفئة العمرية من 25 الي اقل 35 سنة بنسه 30% وكانت الفئة أكثر من 60 سنة بنسبة 5% .

**جدول (4): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.**

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| اقل من 5 سنة | 10 | %10 |
| من 5 الي اقل من 10 سنة | 30 | %15 |
| من 10 الي اقل من 15 سنة | 25 | %25 |
| من 15 الي اقل من 20 سنة | 25 | %25 |
| من 20 سنة فأكثر | 10 | %52 |
| الاجمالي | 100 | %100 |

تبين من الجدول السابق أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة الأكبر من5 سنوات الي 10 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (30) فرد وبنسبة (30%)، يليها عدد سنوات الخبرة الأقل من 10سنوات الي اقل من 15 سنة وأيضا من 15 الي 25 سنة بنسبة 25% لكل منهما تشمل الفئتين (اقل من 5 سنوات) فقد بلغت نسبتها (10%) ، وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً.

**جدول (5): توزيع افراد العينة حسب التحصيل العلمي.**

| التحصيل العلمي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| دبلوم متوسط وثانوي | 25 | %25 |

| | | |
|---|---|---|
| جامعي | 50 | %50 |
| فوق الجامعي | 25 | %25 |
| الاجمالي | 100 | %100 |

يُظهر الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، إذ بلغ عددهم (50) وبنسبة تمثيل قدرها (50%)، وجاء كلٌّ من حاملي الدبلوم والماجستير في المرتبة التالية وبنسبة متساوية بلغت (25%) لكل منهما، ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستويات تعليمية مرتفعة، بما يدعم موثوقية آرائهم وملاءمتها لأغراض الدراسة.

**أولا: الصدق والثبات**

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على عدد من المحكّمين المختصين في مجال البحث، وإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة، ودرجة ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، إضافة إلى تقييم شمولية المحاور والعبارات وقدرتها على قياس الأبعاد المستهدفة، كما جرى استخدام معامل ألفا كرونباخ بوصفه أحد المقاييس الإحصائية الشائعة لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي لأدوات القياس متعددة الفقرات، إذ تعكس القيم المرتفعة لهذا المعامل مستوىً عاليًا من الموثوقية والاعتمادية للأداة، وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

**جدول (6): معامل ألفا كرونباخ لأثر حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد على أداء الشركات الصناعية في منطقة الرياض.**

| محاور الدراسة | معامل الثبات |
|---|---|
| مبدأ التكامل | 0.831 |
| مبدأ العمليات | 0.822 |
| مبدأ الشراء | 0.875 |
| مبدأ التوزيع | 0.755 |
| أداء مؤسسات الأعمال | 0.789 |

****دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.**

أكدت قيم معامل ألفا كرونباخ على اعتمادية عبارات محاور الدراسة بشكل جيد، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.755) و (0.875)، وهي قيم مقبولة إحصائيًا. وقد سجل محور مبدأ الشراء أعلى معامل ثبات بلغ (0.875)، يليه محور مبدأ التكامل بمعامل ثبات (0.831)، ثم محور مبدأ العمليات بمعامل ثبات (0.822)، في حين جاء محور مبدأ التوزيع بأدنى قيمة بلغت (0.755)، وجاء محور أداء مؤسسات الأعمال بمعال ثبات يقدر (0.789)، وتعكس هذه القيم درجة مناسبة من ثبات الأداة المستخدمة لقياس محاور الدراسة، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي واختبار الفروض.

**ثانيا: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة**

**جدول (7): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي**

| المتوسط المرجح | الوزن النسبي المقابل له | درجة الموافقة |
|---|---|---|
| من1إلى1,80 | من20% إلى 36% | منخفض جداً |
| من1,81إلى2,60 | أكبر من 36% إلى52% | منخفض |

| | | |
|---|---|---|
| من2,61 إلى 3,40 | أكبر من 52% إلى 68% | متوسطة |
| من3,41 إلى 4,20 | أكبر من 68% إلى 84% | مرتفع |
| من4,21 إلى5 | أكبر من 84% إلى 100% | مرتفع جداً |

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الأداة ككل، ومستوى العبارات وتم تحديد درجة الموافقة حسب الجدول المعتمد للدراسة.

**أولاً: الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير المستقل (حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد):**

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والذي ينص على " ما مستوى تطبيق الحوكمة لممارسات سلسلة الإمداد بأبعاده في مؤسسات الاعمال بمنطقة الرياض؟" تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى توافر العناصر المكونة لأبعاد المتغير المستقل (حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد) حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

**قياس مدى قوة (حوكمة التكامل في ممارسات سلسلة الإمداد).**

تم التعرف على مدى الموافقة على عبارات حوكمة التكامل وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (8) حوكمة التكامل في ممارسات سلسلة الإمداد في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| توجد أساليب للحوكمة تدعم تكامل أداء العاملين يوجد نظام لتقييم الأداء داخل سلسلة الامداد في الشركات | 4.39 | 0.987 | 4 | مرتفعة جداً |
| تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد | 4.40 | 0.899 | 3 | مرتفعة جداً |
| يساعد تكامل العمليات على تقييم حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد | 4.60 | 0.751 | 1 | مرتفعة جداً |
| تهتم الشركة بالعاملين في الوظائف الإدارية في عملية حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد | 3.74 | 1.207 | 5 | مرتفعة |
| يوضح النظام الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفية | 4.54 | 0.795 | 2 | مرتفعة جداً |
| الإجمالي | 4.28 | 0.677 | | مرتفعة جداً |

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد حوكمة التكامل في ممارسات سلسلة الإمداد بلغ (4.28)، بانحراف معياري قدره (0.677)، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جدًا من قبل أفراد عينة الدراسة على مستوى تطبيق حوكمة التكامل في ممارسات سلسلة الإمداد في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض، وقد جاءت العبارة التي تنص على "يساعد تكامل العمليات على تقييم حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد" في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، وانحراف

معياري (0.751)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة جدًا، ويعكس إدراك أفراد العينة لأهمية تكامل العمليات في تعزيز فاعلية حوكمة سلسلة الإمداد، وجاءت العبارة "يوضح النظام الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.54)، وانحراف معياري (0.795)، وبدرجة موافقة مرتفعة جدًا، وجاءت العبارة "تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.899)، وبدرجة موافقة مرتفعة جدًا، يليها عبارة "يوجد نظام لتقييم الأداء داخل سلسلة الإمداد في الشركات" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (4.39)، وانحراف معياري (0.987)، وبدرجة موافقة مرتفعة جدًا، في حين جاءت العبارة "تهتم الشركة بالعاملين في الوظائف الإدارية في عملية حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.207)، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة.

**قياس مدى قوة (حوكمة العمليات في ممارسات سلسلة الإمداد)**

تم التعرف على مدى الموافقة على عبارات حوكمة العمليات وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (9) البعد الثاني: حوكمة العمليات في ممارسات سلسلة الإمداد في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| يتم متابعة وتقييم للعمليات التي تتبعها الإدارة بالشركات الصناعية | 4.20 | 0.966 | 4 | مرتفعة |
| يوجد معايير محددة لحوكمة عمليات سلسلة الإمداد | 4.43 | 0.881 | 3 | مرتفعة جداً |
| تتناسب العمليات في سلسلة الإمداد مع مستوى أداء الشركات الصناعية | 4.01 | 1.260 | 5 | مرتفعة |
| يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة الي انتظام عمليات سلسلة الإمداد | 4.69 | 0.625 | 1 | مرتفعة جداً |
| تطبيق عمليات سلسلة الإمداد يقلل من الازمات والمشاكل | 4.55 | 0.836 | 2 | مرتفعة جداً |
| **الإجمالي** | 4.38 | 0.553 | | مرتفعة جداً |

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن بُعد حوكمة العمليات في ممارسات سلسلة الإمداد حقق مستوى مرتفعًا جدًا من التطبيق، إذ بلغ المتوسط العام (4,38) مع انحراف معياري قدره (0,553)، وهو ما يعكس اتفاقًا واسعًا بين أفراد العينة على فاعلية هذا البعد داخل الشركات الصناعية بمنطقة الرياض، وتصدّرت عبارة "الالتزام بالقوانين واللوائح يسهم في انتظام عمليات سلسلة الإمداد" ترتيب العبارات، محققة أعلى متوسط (4,69) بانحراف معياري (0,625)، بما يؤكد وعي المبحوثين بدور الأطر النظامية في تعزيز الانضباط والاستقرار التشغيلي، وجاءت في المرتبة التالية عبارة "تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد يسهم في الحد من الأزمات والمشكلات" بمتوسط (4,55) وانحراف (0,836)، بما يعكس درجة موافقة مرتفعة جدًا، ثم تلتها عبارة "توافر معايير واضحة لحوكمة عمليات سلسلة الإمداد" بمتوسط (4,43) وانحراف (0,881)، وبمستوى موافقة مرتفع جدًا، وفي المرتبة الرابعة، سجّلت عبارة "وجود متابعة وتقييم مستمرين لعمليات الإدارة في الشركات الصناعية" متوسطًا قدره (4,20) وانحرافًا (0,966)، بدرجة

موافقة مرتفعة، بينما جاءت عبارة "ملاءمة عمليات سلسلة الإمداد لمستوى أداء الشركات الصناعية" في الترتيب الأخير بمتوسط (4,01) وانحراف (1,260)، مع استمرار مستوى الموافقة المرتفع.

**قياس مدى قوة (حوكمة الشراء).**

تم التعرف على مدى الموافقة على عبارات حوكمة الشراء وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (10) البعد الثالث: حوكمة الشراء في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| تتسم الأنظمة بالشراء المطبقة في الشركات الصناعية بالوضوح | 3.73 | 0.82 | 3 | مرتفعة |
| توفر الشركات الصناعية نظاما للإعلام بالأنظمة الشراء داخل سلسلة الإمداد | 3.76 | 0.77 | 2 | مرتفعة |
| ضعف المعرفة لدي بعض الإداريين يضعف عمليات الشراء بسبب اعطائهم معلومات خاطئة | 3.66 | 0.84 | 4 | مرتفعة |
| يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء بإدارة المشتريات بسلسلة الإمداد | 4.00 | 0.64 | 1 | مرتفعة |
| تحل المشكلات الخاصة بالشراء في الشركات الصناعية بشفافية | 3.43 | 0.89 | 5 | مرتفعة |
| **الإجمالي** | 3.716 | 0.792 | | مرتفعة |

تُبيّن نتائج الجدول رقم (10) أن بُعد حوكمة الشراء في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض سجّل مستوى مرتفعًا من التطبيق، حيث بلغ المتوسط العام (3,716) مع انحراف معياري قدره (0.792)، ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا لدى أفراد العينة نحو ممارسات الحوكمة في مجال الشراء، وجاءت في صدارة العبارات "غياب الشفافية في المعلومات المقدّمة يُعد من أبرز أسباب تراجع كفاءة أداء إدارة المشتريات ضمن سلسلة الإمداد" بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (0.64)، وهو ما يدل على وعي المشاركين بالدور المحوري للوضوح المعلوماتي في رفع كفاءة إدارة المشتريات، وتلتها عبارة "توفّر الشركات الصناعية آليات واضحة للإعلان عن الأنظمة المنظمة لعمليات الشراء داخل سلسلة الإمداد" بمتوسط (3.76) وانحراف (0.77)، مع مستوى موافقة مرتفع، ثم جاءت عبارة "تتسم لوائح وإجراءات الشراء المطبقة في الشركات الصناعية بالوضوح" بمتوسط (3.73) وانحراف (0.82)، وبدرجة اتفاق مرتفعة. وفي المرتبة الرابعة، سُجّل متوسط (3.66) بانحراف (0.84) لعبارة "قصور المعرفة لدى بعض الإداريين يسهم في إضعاف عمليات الشراء نتيجة تقديم معلومات غير دقيقة"، مع استمرار مستوى الموافقة المرتفع. بينما جاءت عبارة "تُعالج الإشكالات المرتبطة بالشراء في الشركات الصناعية بأسلوب يتسم بالشفافية" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.43) وانحراف (0.89)، مع بقاء درجة الموافقة مرتفعة.

**قياس مدى قوة (حوكمة التوزيع).**

تم التعرف على مدى الموافقة على عبارات حوكمة التوزيع وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (11) البعد الرابع: حوكمة التوزيع في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| توضع أنظمة وتعليمات الشركات الصناعية مهام وواجبات التوزيع داخل سلسلة الإمداد | 4.54 | 0.813 | 4 | مرتفعة جداً |
| توجد ممارسات موحدة في إدارة عمليات التوزيع داخل سلسلة الإمداد | 4.57 | 0.817 | 3 | مرتفعة جداً |
| تطبق الأنظمة الخاصة بالتوزيع من خلال حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد دون تمييز | 4.59 | 0.766 | 2 | مرتفعة جداً |
| المساواة والعدالة بين شركاء سلسلة الإمداد في توزيع الموارد المادية والمالية مما يزيد ثقتهم وضمان حقوقهم | 4.40 | 0.899 | 5 | مرتفعة جداً |
| يتم التأكيد من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدي السلطات الاشرافية المسئولة عن التوزيع في سلسلة الإمداد | 4.61 | 0.751 | 1 | مرتفعة جداً |
| **الإجمالي** | 4.41 | 0.795 | | مرتفعة جداً |

توضح نتائج الجدول رقم (11) أن بُعد حوكمة التوزيع في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض حقق مستوى تطبيق مرتفعًا جدًا، إذ بلغ المتوسط العام (4.41) مع انحراف معياري قدره (0.795)، بما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول فاعلية ممارسات الحوكمة في هذا البعد، وقد تصدّرت عبارة "التحقق من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدى الجهات الإشرافية المسؤولة عن التوزيع في سلسلة الإمداد" الترتيب العام، مسجلة متوسطًا حسابيًا بلغ (4.61) وانحرافًا معياريًا (0.751)، وهو ما يشير إلى إدراك واضح لأهمية السلوك الأخلاقي في ضمان عدالة وكفاءة عمليات التوزيع. وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "تطبيق الأنظمة الخاصة بالتوزيع ضمن حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد دون تمييز" بمتوسط وانحراف (4.59) ،(0.766)، وبمستوى موافقة مرتفع جدًا، ثم عبارة "وجود ممارسات موحّدة لإدارة عمليات التوزيع داخل سلسلة الإمداد" بمتوسط (4.57) وانحراف (0.817)، مع درجة موافقة مرتفعة جدًا، كما سجّلت عبارة "تحديد أنظمة وتعليمات واضحة لمهام وواجبات التوزيع في الشركات الصناعية ضمن سلسلة الإمداد" متوسطًا بلغ (4.54) وانحرافًا معياريًا (0.813)، وبمستوى اتفاق مرتفع جدًا. في المقابل، جاءت عبارة "تحقيق المساواة والعدالة بين شركاء سلسلة الإمداد في توزيع الموارد المادية والمالية بما يعزز الثقة ويحفظ الحقوق" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف (0.899)، مع استمرار درجة الموافقة المرتفعة جدًا.

**ثانياً: الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير التابع (أداء مؤسسات الأعمال):**

تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى توافر العناصر المكونة للمتغير التابع (أداء مؤسسات الأعمال) حتى يمكن ترتيب هذه العبارات بحسب توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

**جدول (12): أداء مؤسسات الأعمال**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| أداء الخدمات المقدمة داخل سلسلة الإمداد تمتاز بالدقة | 3.85 | 0.795 | 7 | مرتفعة |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| تنظيم الأداء داخل سلسلة الإمداد يقلل من الجهد المبذول | 4.20 | 0.656 | 6 | مرتفعة |
| لا يوجد فساد اداري اثناء أداء المهام بسلسلة الإمداد | 3.84 | 0.864 | 8 | مرتفعة |
| تحسين أداء الخدمات يتطلب التدريب المستمر والتطوير داخل سلسلة الإمداد | 4.54 | 0.813 | 4 | مرتفعة |
| متطلبات الحصول على أداء الخدمة بسلسلة الإمداد اصبحت واضحة ومحددة | 4.57 | 0.817 | 3 | مرتفعة جداً |
| الكوادر البشرية بسلسلة الإمداد تمتع بمهارة وقدرة على التعامل | 4.59 | 0.766 | 2 | مرتفعة جداً |
| تمتاز أداء الشركات الصناعية بالاحترافية والدقة | 4.40 | 0.899 | 5 | مرتفعة جداً |
| الأداء للعمليات داخل سلسلة الإمداد يمتاز بفاعلية عالية | 4.61 | 0.751 | 1 | مرتفعة جداً |
| **الإجمالي** | 4.44 | 0.795 | عالية جدا | مرتفعة جداً |

تُبيّن نتائج الجدول رقم (12) أن بُعد أداء مؤسسات الأعمال سجّل مستوى مرتفعًا جدًا، حيث بلغ المتوسط العام (4.44) مع انحراف معياري قدره (0.795)، وهو ما يعكس اتفاقًا كبيرًا بين أفراد العينة حول كفاءة الأداء داخل سلسلة الإمداد، وتصدّرت عبارة "تتسم العمليات داخل سلسلة الإمداد بمستوى عالٍ من الكفاءة" الترتيب، محققة متوسطًا حسابيًا بلغ (4.61) وانحرافًا معياريًا (0.751)، بما يدل على إدراك واضح لفاعلية الأداء التشغيلي، وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "تتمتع الموارد البشرية في سلسلة الإمداد بمهارات وقدرات مناسبة للتعامل مع متطلبات العمل" بمتوسط (4.59) وانحراف (0.766)، وبدرجة موافقة مرتفعة جدًا، وجاءت عبارة "أصبحت متطلبات تحقيق أداء الخدمة في سلسلة الإمداد واضحة ومحددة" بمتوسط (4.57) وانحراف (0.817)، مع مستوى اتفاق مرتفع جدًا، وفي المرتبة الرابعة، جاءت عبارة "يتطلب الارتقاء بأداء الخدمات التدريب المستمر وبرامج التطوير داخل سلسلة الإمداد" بمتوسط (4.54) وانحراف (0.813)، وبدرجة موافقة مرتفعة. كما حلّت عبارة "يتسم أداء الشركات الصناعية بالاحترافية والدقة" في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.40) وانحراف (0.899)، مع موافقة مرتفعة جدًا، وجاءت عبارة "يسهم تنظيم الأداء داخل سلسلة الإمداد في تقليل الجهد المبذول" في المرتبة السادسة بمتوسط (4.20) وانحراف (0.656)، وبمستوى موافقة مرتفع. بينما حلّت عبارة "تتصف الخدمات المقدمة ضمن سلسلة الإمداد بالدقة" في المرتبة السابعة بمتوسط (3.85) وانحراف (0.795)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وأخيرًا، جاءت عبارة "غياب الفساد الإداري أثناء تنفيذ المهام في سلسلة الإمداد" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.84) وانحراف (0.864)، مع استمرار مستوى الموافقة المرتفع.

**ثالثاً: اختبار صحة الفرض الرئيس:**

استهدفت الدراسة الميدانية اختبار صحة الفرض الرئيس للدراسة، وتعتبر هذه الاختبارات هي الهدف الرئيس للدراسة والذي يتم خلالها معرفة العلاقة الجوهرية بين المتغيرات وقوة واتجاه هذا التأثير إلى جانب معرفة مدى قوة تأثير أبعاد حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد في المتغير التابع (أداء مؤسسات الأعمال) لدى ميدانية بالشركات الصناعية بمنطقة الرياض.

ولاختبار صحة الفرض الرئيس والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها مجتمعة (حوكمة التكامل، حوكمة العمليات، حوكمة الشراء، حوكمة التوزيع) في أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض"، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول (13) نتائج الانحدار الخطي لدراسة أثر لحوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها في أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض**

| المتغيرات | R | $R^2$ | F. Test | Sig. | Beta | T. Test | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **حوكمة التكامل** | 0.88 | 0.821 | 329 | 0 | 0.878 | 18.1 | 0.0000 |
| **حوكمة العمليات** | 0.64 | 0.534 | 69 | *0.000 | 0.643 | 8.3 | *0.000 |
| **حوكمة الشراء** | 0.87 | 0.823 | 303 | *0.000 | 0.869 | 17.4 | *0.000 |
| **حوكمة التوزيع** | 0.71 | 0,722 | 250 | *0.000 | 0.775 | 15.21 | *0.000 |

****دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة** ( α =0,05 )

باستعراض النتائج الواردة في الجدول رقم (13) ومن خلال متابعة قيم اختبار(t) ، تبين أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع أبعاد حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد في أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض، وذلك في نماذج الانحدار الخطي.

وقد تبين أن معامل التحديد لحوكمة التكامل ($R^2$) بلغت قيمته (0.821)، مما يشير إلى أن ما نسبته (82.1%) من التغير في أداء مؤسسات الأعمال يُعزى إلى التغير في مبدأ التكامل، في حين أن حوالي (17.9%) من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في القياس. كما أوضحت النتائج أن زيادة مبدأ التكامل بنسبة (1%) تؤدي إلى زيادة أداء مؤسسات الأعمال بنسبة (0.878) مع ثبات العوامل الأخرى، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (18.1).

كما تبين أن معامل التحديد لحوكمة العمليات ($R^2$) بلغ (0.534)، مما يشير إلى أن ما نسبته (53.4%) من التغير في أداء مؤسسات الأعمال يرجع إلى التغير في مبدأ العمليات، في حين أن حوالي (46.6%) يعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وقد أوضحت النتائج أن زيادة مبدأ العمليات بنسبة (1%) تؤدي إلى زيادة أداء مؤسسات الأعمال بنسبة (0.643)، مع ثبات العوامل الأخرى، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.3).

وأظهرت النتائج كذلك أن معامل التحديد لحوكمة الشراء ($R^2$) بلغ (0.823)، مما يشير إلى أن ما نسبته (82.3%) من التغير في أداء مؤسسات الأعمال يُعزى إلى التغير في مبدأ الشراء، في حين أن حوالي (17.7%) من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في القياس. كما تبين أن زيادة مبدأ الشراء بنسبة (1%) تؤدي إلى زيادة أداء مؤسسات الأعمال بنسبة (0.869)، مع ثبات العوامل الأخرى، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (17.4).

أما حوكمة التوزيع فقد تبين أن معامل التحديد ($R^2$) بلغ (0.722)، مما يشير إلى أن ما نسبته (72.2%) من التغير في أداء مؤسسات الأعمال يرجع إلى التغير في مبدأ التوزيع، في حين أن حوالي (27.8%) يعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في القياس. كما أوضحت النتائج أن زيادة مبدأ التوزيع بنسبة (1%) تؤدي إلى زيادة أداء مؤسسات الأعمال بنسبة (0.775)، مع ثبات العوامل الأخرى، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (15.21)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية في جميع الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05).

وبناءً على ما سبق من نتائج لاختبار الفرض الرئيس، فإنه يمكن قبول الفرض الرئيس بصفة عامة، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد في أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض.

## النتائج

- تساهم الحوكمة على تعزيز زيادة فعالية النزاهة والمساءلة في حسن توزع المهام والمسؤوليات.
- الحوكمة الخاصة بممارسات سلسلة الإمداد تعمل على توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها من خلال حوكمة الشراء.
- تبين أن تكامل العمليات داخل سلسلة الإمداد يسهم بوضوح في تعزيز فاعلية الحوكمة، بما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء العام لمؤسسات الأعمال.
- يعزز تطبيق الحوكمة لممارسات سلسلة الإمداد ومبادئها من مكافحة الفساد المالي والإداري، والتقليل من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل الشركات الصناعية بمنطقة الرياض.
- ساهمت الحوكمة لممارسات سلسلة الإمداد في الشركات الصناعية على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسات في منطقة الرياض.
- تبين أن هناك وضوح للأدوار والمسؤوليات التنظيمية داخل سلسلة الإمداد، يعود إلى وضوح معايير حوكمة العمليات يسهم في تحقيق الانضباط التشغيلي وتحسين مستوى التنسيق بين وحدات العمل المختلفة.
- تبين أن توحيد ممارسات التوزيع وتطبيقها دون تمييز يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد المادية والمالية داخل المؤسسات، الأمر الذي ساهم في ارتفاع مستوى أداء مؤسسات الأعمال في الشركات الصناعية بالرياض.

## مناقشة النتائج

أظهرت النتائج أن مستوى حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد في الشركات الصناعية بمنطقة الرياض جاء مرتفعًا بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمبدأ التكامل (4.28) بانحراف معياري (0.677)، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة لتكامل الأدوار والعمليات داخل سلسلة الإمداد، ويشير هذا الارتفاع إلى أن الشركات تولي اهتمامًا واضحًا بتنسيق الجهود الإدارية وتحديد المسؤوليات بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث حققت حوكمة العمليات متوسطًا حسابيًا مرتفعًا بلغ (4.38)، وجاء بعد حوكمة الشراء بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وهي درجة مرتفعة، وكانت حوكمة التوزيع قد بلغت (4.41)، وهو ما يدل على فاعلية الأنظمة والإجراءات المتبعة في تنظيم عمليات سلسلة الإمداد، خاصة فيما يتعلق بالالتزام بالقوانين والأنظمة التي تسهم في انتظام العمليات وتقليل الأزمات التشغيلية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على استقرار الأداء داخل المؤسسات، مع تباين بعض التحديات المرتبطة بالشفافية وتدفق المعلومات والمعرفة الإدارية، مما قد يؤثر على كفاءة قرارات الشراء داخل سلسلة الإمداد، ما يعكس التزام الشركات بمبادئ العدالة والنزاهة وتوحيد ممارسات التوزيع، بما يعزز الثقة بين شركاء سلسلة الإمداد ويدعم كفاءة توزيع الموارد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سمينا وآخرون (Smina et al., 2025) التي أكدت على أن التنسيق بين أطراف سلسلة الإمداد، وتعزيز القدرة على التنبؤ والاستجابة السريعة للتغيرات التشغيلية، يؤدي إلى تحقيق التكامل والشفافية داخل سلاسل الإمداد الذكية، ودراسة

أما أداء مؤسسات الأعمال، فقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعًا جدًا بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري (0.795)، مما يدل على أن الأداء المؤسسي يتسم بالفاعلية والاحترافية، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمات، ووضوح متطلبات الأداء، وكفاءة العمليات داخل سلسلة الإمداد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ساجا (Sajja, 2021) التي أشارت إلى أن نجاح المؤسسات في تحسين أدائها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى نضج استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد وتكاملها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، مع التأكيد على أهمية الاستثمار في البنية التحتية التقنية وبناء علاقات شراكة طويلة الأمد عبر السلسلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد وأداء مؤسسات الأعمال، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لحوكمة التكامل(R = 0.88) ، وحوكمة الشراء(R = 0.87) ، وحوكمة التوزيع R) (0.71 =، بينما جاءت العلاقة متوسطة القوة لحوكمة العمليات (R = 0.64) تعكس هذه القيم قوة العلاقة الطردية بين تطبيق

مبادئ الحوكمة وتحسن الأداء المؤسسي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة مايين وسند (2024) التي أكدت على أن رفع الوعي بحوكمة ممارسات سلسلة التوريد له دوره في تحسين أداء منشآت الأعمال.

وبناءً على ما سبق، فإن نتائج الدراسة تدعم قبول الفرض الرئيس القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بأبعادها في أداء مؤسسات الأعمال بمنطقة الرياض، كما تؤكد أهمية التركيز على حوكمة التكامل والشراء والتوزيع بوصفها الأبعاد الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي.

## التوصيات

- إنشاء نظام إداري متكامل لتفعيل الحوكمة داخل الشركات الصناعية في منطقة الرياض، بما يسهم في وضع معايير دقيقة ومحددة للأداء وإجراءات العمل في مؤسسات الأعمال بالمنطقة، إلى جانب إعداد خطة استراتيجية للشركات الصناعية تهدف إلى تحقيق رؤيتها وأهدافها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، وبما يدعم الاستدامة البيئية.
- توفير الإمكانات المادية والمالية والبنية التحتية المرتبطة بتطبيق حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد، بما يسهم في تحسين أداء مؤسسات الأعمال، مع التأكيد على أهمية تطبيق الأساليب الحديثة، ولا سيما الإدارية منها، مثل حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد في البيئة المحيطة، لتحقيق أداء مؤسسي فعّال في مختلف مناطق المملكة.
- توفير وحدة متابعة وتقييم مستمرين لتنفيذ معايير ومبادئ الحوكمة في الشركات الصناعية، والعمل على نشر ثقافة الحوكمة ومبادئها، الأمر الذي يسهم في مساعدة الشركات الصناعية في منطقة الرياض على الارتقاء بأدائها، ورفع كفاءتها.
- تعزيز استقلالية الشركات الصناعية بما يساعد على تطبيق حوكمة ممارسات سلسلة الإمداد بدرجة أعلى من المرونة والفاعلية، مع التأكيد على أهمية دور الباحثين والمهتمين والمهنيين في زيادة الاهتمام بالتعريف بمفهوم الحوكمة وأهدافها ودورها ومبادئها.

## المراجع


Abu Jamel, S. (2025). The role of digital transformation in enhancing companies or educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: An analytical and applied study. *Midocean Journal for Research and Studies, 1*(3), 196–217.

Alkaraan, F., Elmarzouky, M., de Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., & Gulko, N. (2025). Maximising sustainable performance: Integrating servitisation innovation into green sustainable supply chain management under the influence of governance and Industry 4.0. *Journal of Business Research*, *186*, 115029.

Al-Shammari, A. B. A. (2018). The reality of university governance in Saudi Arabia and its role in achieving the Kingdom's Vision 2030. *Journal of Educational Sciences, 30*(3 Special), 369–397.

Al-Siyabiya, T. B. S. N. (2022). The effect of e-governance and digital maturity on the performance of government institutions in Oman (Unpublished master's thesis). College of Business Administration, University of Sharqiya, Oman.

Al-Tayeb, Y. M., & Al-Qawsi, M. O. (2023). The impact of electronic human resources management practices on job performance in the private hospital sector: A comparative study between Egypt and Saudi Arabia. *Journal of Commercial and Environmental Studies, 14*(3), 1196–1233.

Awuah-Gyawu, M., Abdul Muntaka, S., Owusu-Bio, M. K., & Otchere Fianko, A. (2025). Assessing the effects of sustainable supply chain management practices on operational performance: the role of business regulatory compliance and corporate sustainability culture. *Benchmarking: An International Journal*, *32*(7), 2523-2550.

Babker, A. B. H., & Al-Salim, A. M. (2023). The effect of electronic human resources management practices on improving performance: A case study of the Ministry of Environment, Water, and Agriculture branch in Najran (2018–2020). *International Journal of Economics and Business, 13*(4), 345–360.

Ben Krouch, B. L. (2023). The relationship between job performance and work stress in Algerian economic institutions: An applied study on Sonelgaz Company. *Creativity Journal, 13*(1), 6–25.

Boutros, D., & Dahan, M. (2019). Analytical and comparative study of governance measurement in some Algerian universities. *Journal of Economic and Financial Research, 6*(2), 295–311.

Fernando, E., & Ikhsan, R. B. (2024). Exploring Integration AI-Powered in Supply Chain Management. In *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)* (pp. 1-5). IEEE.

Kant, S., Ashuro, T., & Adula, M. (2026). Sustainable Supply Chain Management Effect on Global Sustainable Service Marketing by Mediation of Cross-Border Virtual Currencies in the Horn of Africa. In *Sustainable Service Marketing with Virtual Currencies* (pp. 149-178). IGI Global Scientific Publishing.

Kilibarda, M., Pajić, V., & Andrejić, M. (2019). Human resources in logistics and supply chains: Current state and trends. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, *9*(3), 270-279.

Mayin, A. A. A., & Sanad, Y. T. S. (2024). The effect of supply chain governance practices and target costing on business performance: A field study of industrial companies in Khartoum State, Sudan. *University of Omdurman Islamic Journal, 19*(2), 18–48.

Nasir, D. H. M. (2021). Contemporary trends and their impact on supply chain risk governance and the development of the internal auditor's role. *Journal of Financial and Commercial Research, 22*(4), 516–535.

Sajja, G. S. (2021). Impact of supply chain management strategies on business performance. *International Journal of Computer Applications*, *183*(38), 45-49.

Salah, W. (2020). The effect of e-procurement on supply chain performance: The moderated effect of supply chain collaboration—A field study in the retail sector in Jordan. (Unpublished master's thesis). College of Business, Middle East University, Jordan.

Shae'ah, N. M., Mkhafeh, W. I., & Al-Dahim, B. M. (2023). The effect of work environment quality on employees' performance in the General Organization for Social Insurance in Asir region: A case study. *International Journal for Research and Studies, 4*(42), 46–71.

Sikal, O., Hajji, H., Zamma, A., & El Khaili, M. (2025, May). Addressing Supply Chain Uncertainty and Instability Through Industry 4.0 Applications. In *2025 5th International Conference on Innovative Research in Applied Science, Engineering and Technology (IRASET)* (pp. 1-6). IEEE.

Smina, N., Gahi, Y., & Gharib, J. (2025). Data Management in Smart Manufacturing Supply Chains: A Systematic Review of Practices and Applications (2020–2025). *Information*, *17*(1), 19.