



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

أثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية  
الغذائية الأردنية

**Impact of Supply Chain Management Practices in Achieving  
Competitive Advantage at Food Industrial Companies in Jordan**

إعداد الطالب  
ليث عبداللطيف ابراهيم الراعي  
1520502001

إشراف  
الأستاذ الدكتور ابراهيم البطاينة

الفصل الدراسي الأول  
2019 / 2018

"أثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية  
الأردنية"

إعداد الطالب  
ليث عبداللطيف ابراهيم الراعي

إشراف  
الأستاذ الدكتور ابراهيم البطاينة

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
.....	1 - أ.د. ابراهيم محمد البطاينة (مشرفا ورئيسا)
.....	2 - أ.د. وليد مجلي العواوده (عضو)
.....	3 - أ.د. هائل طلاق عبابنة (عضو)
.....	4 - أ.د. فريد محمد القواسمة (عضو خارجي)

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ: 17/10/2018.

## الإهداء

أبدأ بحمد الله سبحانه وتعالى وشكره بتوفيقى لإتمام وإنجاز هذا العمل ليخرج على ما أتممته، وأشير الى الآية الكريمة التالية من سورة النساء، بأن كل ما أوتيته بفضل الله وحمده، الآية رقم: (113) قال تعالى: (وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا) (113).

أتقدم بإهداء هذا العمل الى والداي أطال الله في عمريهما، لدعمهما لي ومساندتي وتقديم الدعم الكامل لي ليلاً ونهاراً، ومن علمني كيف تكون الحياة والعطاء والتفان، وكيف نحافظ عليها ونحياها بكرامة وكبرياء، والى أخوتي مهجة قلبي ومن شاطرنى أفراحي وأحزاني ومن دعمني للإستمرار بالعطاء.

وأهدي الى أقربائي الأفاضل، والى كل جيراني وكل من عرفتهم بكبيرهم وصغيرهم، وكل أصدقائي وكل من شاركوني في الحياة العملية ومن قام بدعمي معنوياً ومن أوصلني الى ما أنا عليه.

## الشكر والتقدير

إنطلاقاً من قوله سبحانه و تعالى في الآية الكريمة من سورة النمل ، رقم (19) : ( " رَبُّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " )

أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير إلى مشرفي الأستاذ الدكتور ابراهيم البطاينة، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة ، وعلى ما بذله من جهد وما أسداه لي من نصح وإرشاد طيلة فترة هذه الدراسة، حيث كان لتوجيهاته بالغ الأثر لإتمام هذه الدراسة، وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يسدد على طريق الحق خطاه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية وإلى كل من قدم لي الدعم والإرشاد من جميع العاملين في جامعة آل البيت لأجل إنجاح هذه الرسالة حتى تخرج في صورتها النهائية



## قائمة المحتويات

ج	الإهداء .....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	قائمة المحتويات .....
ز	قائمة الجداول .....
ط	قائمة الأشكال .....
ي	ملخص الدراسة .....
ك	Abstract .....
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .....
1	المقدمة .....
1	أهمية الدراسة .....
1	مشكلة الدراسة .....
2	أهداف الدراسة .....
2	منهجية الدراسة .....
2	فرضيات الدراسة .....
3	مخطط الدراسة .....
3	مجتمع الدراسة .....
4	مصطلحات الدراسة .....
6	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة .....
6	سلسلة التزويد .....
18	الميزة التنافسية .....
36	الدراسات السابقة .....
47	الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) .....
47	المقدمة .....
47	منهجية الدراسة .....

47	مجتمع وعينة الدراسة.....
49	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
49	أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات.....
53	الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة.....
56	الفصل الرابع : عرض البيانات وإختبار فرضيات الدراسة.....
56	عرض البيانات.....
67	إختبار فرضيات الدراسة.....
73	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات.....
73	مناقشة نتائج الدراسة.....
76	توصيات الدراسة.....
77	المراجع والمصادر.....
77	أولاً: المراجع العربية.....
80	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
84	قائمة الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
(50)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس ( السوق المستهدف)	2-1
(63)	جدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة	3-1
(65)	جدول مجالات الإستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ( Five Likert Scale) لفقرات أداة الدراسة	3-2
(66)	جدول المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الإستبانة و على كل مجال من مجالاتها	3-3
(68)	جدول معاملات ثبات الإتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لأداة ممارسات إدارة سلسلة التوريد من عينة (N=84)	3-4
(68)	معاملات ثبات الإتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لأداة الميزة التنافسية	3-5
(71)	جدول نتائج تحليل آراء مجتمع الدراسة حول ممارسات إدارة سلسلة التوريد	4-1
(72)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بالشراكة مع الموردين	4-2
(73)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بالعلاقة مع العملاء	4-3
(74)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بمشاركة المعلومات	4-4
(75)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بعمليات التوريد	4-5
(76)	جدول نتائج تحليل آراء مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية	4-6
(77)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الميزة التنافسية المتعلقة بالكلفة	4-7

(78)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الميزة التنافسية المتعلقة بالجودة	4-8
(79)	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الميزة التنافسية المتعلقة بالمرونة	4-9
(80)	جدول إختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality) والمتمثلة بـ (Kurtosis و Skewness)	4-10
(81)	جدول إختبار معامل الإرتباط (Bivariate Pearson Correlation) بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد	4-11
(82)	جدول المتغيرات المدخلة / المتغيرات المحذوفة	4-12
(82)	جدول ملخص النموذج (Model Summary)	4-13
(83)	جدول نتائج تحليل التباين (ANOVA <sup>b</sup> )	4-14
(84)	جدول نتائج الإنحدار الخطي المتعدد (Coefficients) لأبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد	4-15

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
(23)	هيكلية سلسلة التوريد	2-1
(26)	تحليل سلسلة القيمة	2-2
(35)	وظائف عمليات التوريد	2-3
(40)	أموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة المنظمات	2-4
(48)	دورة حياة الميزة التنافسية	2-5

# أثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية

إعداد الطالب: ليث عبداللطيف ابراهيم الراعي  
إشراف: الأستاذ الدكتور ابراهيم البطينة

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات ادارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وإعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة لغايات جمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة المكون من (17) شركة، حيث تكونت وحدة التحليل من موظفي المستوى الإداري، حيث تم توزيع (100) استبانة على وحدة التحليل وتم استرداد (85) واستبعدت استبانة واحدة فقط لعدم صلاحيتها للتحليل وتبين أن مجموع الإستبانات الصالحة للتحليل هي (84) استبانة، ولغايات عملية التحليل فقد تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي:

عدم وجود أثر للشراكة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ )، و وجود أثر للعلاقة مع العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ )، وبوجود أثر لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

عدم وجود أثر لعمليات التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وأوصت الدراسة الى ضرورة الإهتمام والدعم في مجال ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتعزيز الميزة التنافسية للشركات والإهتمام بالعنصر التكنولوجي، وتشخيص المشكلات ومعالجة المعوقات.  
كلمات مفتاحية: ممارسات إدارة سلسلة التوريد، الميزة التنافسية، الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

# Impact of Supply Chain Management Practices in Achieving Competitive Advantage at Food Industrial Companies in Jordan

Prepared by: Laith Abdullatif Ibrahim Al-Raiey  
Supervised by: Dr. Ibrahim Al-Batainah

## Abstract

This study aimed to identify The Impact of Supply Chain Management Practices in Achieving Competitive Advantage at Food Industrial Companies in Jordan, This study based on a descriptive and analytical methods, The researcher designed a questionnaire to gather the primary information from study sample which consisted (17) companies out of (135) companies, The Analysis Unit was formed from various administrative levels (General manager, General manager assistant, Chairmen Sections, Employees), So that a (84) Serveys were distributed to the analysis unit and all were recovered and valid For analysis, The application was used for the statistical analysis is (SPSS).

The study result that a Lack of impact of partnership with suppliers in achieving capacity in Achieving Competitive Capabilities at Industrial Food Companies in Jordan at a significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ), and an effect of relationship with in Achieving Competitive Capabilities at Industrial Food Companies in Jordan at a level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ), With the impact of information sharing on the competitiveness of Jordanian food industry companies, And the lack of impact of the supply processes in Achieving Competitive Capabilities at Industrial Food Companies in Jordan.

This study recommend the need for attention and support in the supply chain and strengthening the competitiveness of companies and to take care of the technological component, diagnose problems, address obstacles and find optimal solutions.

Keywords: Supply chain management practices, Competitive advantages, Food Industrial Companies in Jordan.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

يعتبر قطاع الصناعة الغذائية من أهم القطاعات الصناعية في الأردن، بحيث أنه يعتبر أحد الركائز الأساسية للإقتصاد الأردني، بحيث يعد القطاع مرتكزا مهما للأمن الغذائي، وإن أبرز ما يميز هذا القطاع باعتماده على كفاءات وموارد محلية بمختلف المستويات الإدارية والفنية، ويتمتع الأردن بأمن واستقرار بسبب موقعه الإستراتيجي في المنطقة بما يجعله بلدا مستقبلا للإستثمارات المحلية والأجنبية، وعلى الرغم من ذلك يواجه الأردن تحديات بيئية واقتصادية، ولكنه استطاع تجاوزها عبر تطوير القدرات الإنتاجية والتنوع في المنتجات وتوفير البنى التحتية وتحسين بيئة الاستثمار والوصول الى درجة عالية من التنافس، وأنه تميز بالإنفتاح الاقتصادي على العالم عبر توقيع عدة اتفاقيات تجارية، ومع تزايد التعقيدات التكنولوجية في العصر الحديث وتعدد المنافسين والمنتجين لنفس المنتج الذي جعل له فروقا واضحة في الجودة والسعر، فبات الحاجة الى البحث عن أفضل الخدمات في ممارسات عمليات التوريد لأجل توفير أفضل المواد التصنيعية وأماكن تخزينها، واختيار أفضل الوسائل والبدائل المتاحة لضمان وصول المواد بشكل آمن وتوصيلها بكفاءة ومرونة بشكل أسرع وتوفير الوقت.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة باعتبار أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد أصبحت ذو أهمية كبيرة في عصرنا الحديث، من خلال التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في تعزيز تنافسية المنظمات، وأهمية توفير المواد بكفاءة وجودة عالية، وبسرعة وكلفة أقل في الوقت المحدد، وقد أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية بالنسبة للشركات الصناعية الغذائية الأردنية التي تعيش في ظروف منافسة شديدة وذلك من خلال تحقيق النمو والبقاء والتفوق على المنافسين، وأن تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للإداريين وصانعي القرار في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وأن تعتبر هذه الدراسة كمرجع للباحثين والأكاديميين من خلال نتائج وتوصيات تدعم تطوير مجال البحث والتعمق في نشاطاته، بالإضافة الى أهمية إجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

### مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة من خلال التحديات التي يواجهها قطاع الصناعة الغذائية في الأردن كظهور منافسين جدد والتقلب البيئي واشتداد حدة المنافسة فيما بينهم، والتطور التكنولوجي المتبع في انجاز الإجراءات، إضافة الى تباين الأوضاع السياسية في الداخل و الخارج التي من شأنها أن تؤثر على سير عملية نقل البضائع، و ظهور عدة موردين من السوق الداخلي والخارجي، فبالنالي قد يكون هناك تعاقد وتقديم امتيازات لبعض الشركات، ووجود ضعف في مشاركة المعلومات، إضافة الى أن البعض مازال يمارس العمليات التقليدية. من هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد والمتمثلة في الشراكة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، وعمليات التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية ؟.



ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - ما أثر الشراكة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية؟
- 2 - ما أثر العلاقة مع العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية؟
- 3 - ما أثر مشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية؟
- 4 - ما أثر عمليات التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية

في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، والتي تتمثل من خلال:

- 1 - التعرف على مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.
- 2 - التعرف على مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.
- 3 - التعرف على مدى إهتمام الشركات الصناعية الغذائية الأردنية بممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال القيام بدراسة ميدانية.

## منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي استخدم فيها الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف دراسة أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

حيث تم وصف متغيرات الدراسة كممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد قام الباحث باستخدام الإستبانة لغاية جمع البيانات، والقيام

بتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، لهدف الوصول الى نتائج اختبار الفرضيات من خلال الحصول عليها من الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وأعتمد الباحث على الدراسات السابقة والإطار النظري بالإضافة الى كتب ومراجع ومصادر ذات علاقة بموضوع الدراسة.

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات الآتية لإختبارها كالتالي :

\* H01 : الفرضية الرئيسية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد (الشراكة مع الموردين والعلاقة مع العملاء ومشاركة المعلومات وعمليات التوريد) في تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في (الكلفة، الجودة، المرونة) في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05).

و يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- (H01.1): لا يوجد أثر للشراكة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائي الأردنية، عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

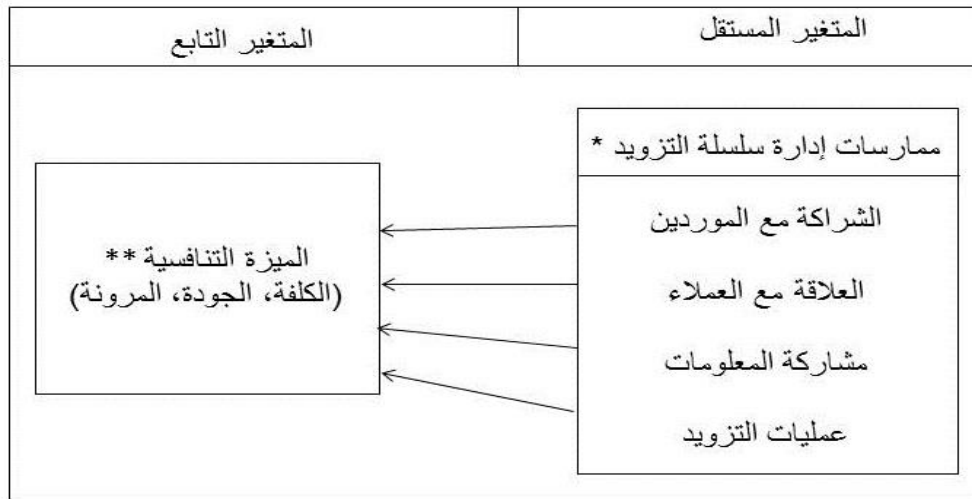
- (H01.2): لا يوجد أثر للعلاقة مع العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

- (H01.3): لا يوجد أثر لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

- (H01.4): لا يوجد أثر لعمليات التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

### مخطط الدراسة:

يتكون الشكل التالي من مخطط الدراسة الذي يعكس أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل مؤثر في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع :



المصدر: تم تصميم مخطط الدراسة بالإعتماد على الدراسات التالية: (Vencataya,2016; \*Sukati et al, 2012; \*Mbuthia, 2014 )

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي المستوى الإداري في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية والمكونة من: (مدير عام، مساعد مدير عام، رؤساء الأقسام، الموظفين)، وبلغ عددها (17) شركة، والمنتينة في ملحق رقم (2) شملتها الدراسة من أصل (135) شركة في محافظة الزرقاء والعاصمة عمان، حيث تم الحصول على قائمة تفصيلية من وزارة الصناعة والتجارة والتموين ومن غرفة صناعة الزرقاء، حيث تم توزيع (100) إستبانة على أفراد الدراسة، وإسترجاع (85) إستبانة، وإستبعاد إستبانة واحدة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (84) إستبانة صالحة لعملية التحليل الإحصائي.

## مصطلحات الدراسة:

**سلسلة التوريد:** هي تكامل العمليات التجارية من المستخدم النهائي من خلال المورد الرئيسي الذي يوفر المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء. ( Galaskiewicz Joseph, 2011 ).

**إدارة سلسلة التوريد:** هي تكامل الرؤية وثقافة وعمليات المنظمة واستراتيجياتها لتنظيم أمثل لتدفقات المواد الخام بطريقة مبتكرة وموثوقة بهدف تصميم وتصنيع منتجات بجودة وسعر تنافسي، وتضم جميع الأنشطة التي تشمل على توفير المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالكمية والوقت المناسبين (Agus, 2015).

**الشراكة مع الموردين:** هي علاقة طويلة الأمد بين المنظمة ومورديها، وهي مصممة للإستفادة من القدرات الإستراتيجية والتشغيلية للفرد والمنظمات المشاركة لمساعدتهم في تحقيق فوائد كبيرة مستمرة. (Hutt and Spen, 2001).

**العلاقة مع العملاء:** هي عملية التميز بين المنتجات من المنافسين، وتساعد في الحفاظ على ولاء العملاء وترفع القيمة المقدمة للعملاء. (Wisner, 2003).

**مشاركة المعلومات:** هي عملية الحصول وتبادل المعلومات ذات القيمة بالنسبة للمنظمة وشركائها وضمان حدوث مرونة واستجابة سريعة لتغيرات السوق إسناداً الى هذه المعلومات خاصة بتلك المتعلقة بإكتشاف الفرص المتاحة في السوق والقابلة للإستغلال، الأمر الذي من شأنه يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية القرارات المتخذة (Wei et al., 2013).

**عمليات التوريد:** هي عمليات المنظمة والمعلومات المتعلقة بتوفير المنتج أو الخدمة من الموردين مروراً بالإنتاج والتوزيع وصولاً إلى الزبون النهائي. (Schroeder, 2007).

**المنافسة:** هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية، الممكنة فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات. (حسن، 2001).

**التنافسية:** هي الجهود والإجراءات و الابتكارات والضغط، والفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية كافة التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر، ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها. (السلمي، 2001).

**الكلفة:** هي المنظمة التي تستخدم سلسلة القيمة في تحليل الكلف الكلية لنشاطها عن طريق تقديم المنتجات بأقل الأسعار مما يتطلب منها زيادة كميات الإنتاج عن طريق زيادة نسبة استغلال الطاقة وبالتالي تحقيقها لميزة السعر المنخفض الذي يؤدي إلى كسب ولاء الزبون وتحقيق رضاه (Heizer & Render, 2008).

**الجودة:** هي الخصائص التي يستلزم توفرها في المنتج النهائي المقدم للزبون من حيث المطابقة للمواصفات المحددة والملائمة للاستخدام. (Krajewski & Ritzman, 2005).

**المرونة:** هي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات، ويؤكد الباحثان ان المرونة أصبحت سلاح تنافسي لمنظمات الاعمال لكونها تتضمن تقديم منتجات جديدة وقدرتها على تعديل المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن. (Taylor et. al, 2000).

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

سلسلة التوريد:

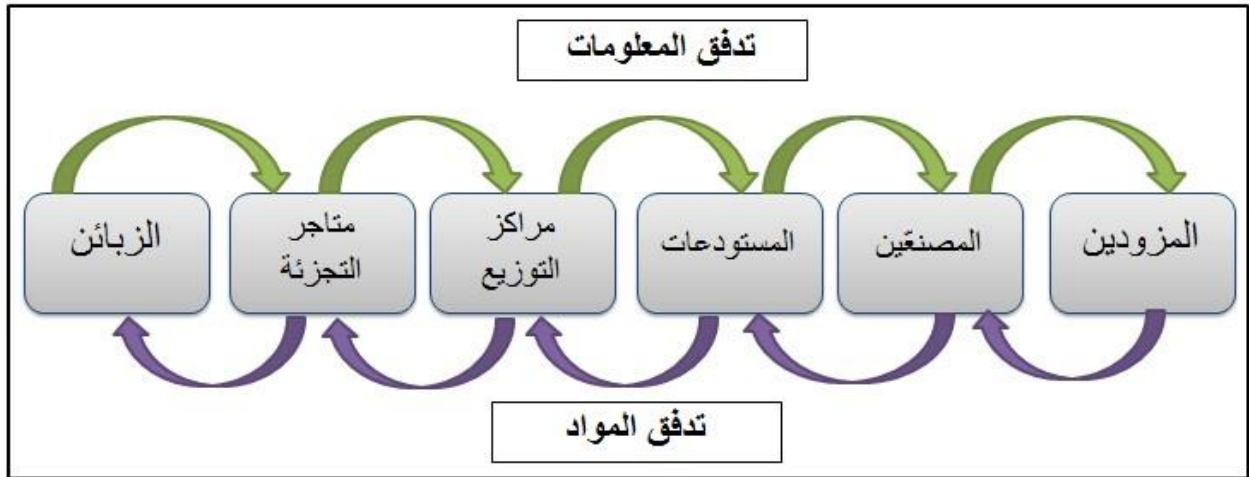
تمهيد:

يشهد القرن العشرين تغيرات سريعة سواء على الصعيد الإقتصادي والتجاري أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي، وهذه التغيرات كانت نتيجة العولمة، وكان من نتائجها أن وضعت المنظمات سواء عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية في أكثر دول العالم في بيئات إقتصادية ومالية وقانونية ذات تغير كبير وسريع الايقاع، فأدت العولمة إلى الغاء المسافات بين دول العالم وجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة فلم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، واصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

و يطرح سؤال جوهري كيف يمكن لمنظمات الأعمال المنغلقة على نفسها والمتأثرة ببيئة اقتصادية غير ملائمة في مواكبة التغيرات والتحديات والإعتماد على آليات لقلب الأوضاع وكسب رهان المستقبل؟

الأمر الذي اسفر عن توجه تلك المنظمات إلى البحث عن آليات وأنظمة جديدة تمكنها من التفاعل في بيئة العولمة والتجاوب مع ظروف المنافسة الجديدة التي تستهدف تحسين الميزة التنافسية للمنظمات (Krishnan et al., 2004).

من خلال الشكل (2-1) يبين مرور تدفق المواد عبر سلسلة التوريد من الموردين إلى العملاء، في حين أن تدفق المعلومات من المشتريات والطلبات في اتجاه معاكس، ففي أسواق اليوم تشتد المنافسة والتعقيدات بشكل مرتفع، ويمكن للشركة بأن تتمتع بسلسلة توريد أكثر كفاءة وفعالية للحصول على مزايا أكثر من منافسيها، وهكذا، فقد أصبحت إدارة سلسلة التوريد كمصدر للميزة التنافسية تحديا كبيرا للشركات في مختلف الصناعات. (Mentzer, 2004).



الشكل (2-1): هيكلية سلسلة التوريد (Mentzer, 2004).

## مفهوم سلسلة التوريد:

تعددت آراء ووجهات نظر الباحثين لتحديد مفهوم واحد، فقد عرف (الحجازي، 2000) التوريد على أنه "علم و فن يحدد الحاجيات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل".

وعرف (الرفاعي، 2006) سلسلة التوريد على أنها "تتابع من المنظمات وتسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات، والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع المزودين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي".

وتعرف سلسلة التوريد على أنها "مساهمة المزودين في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن افتراضياً جميع مظاهر العمل -معالجة البيانات (Sales Processing)، الإنتاج (Productio)، إدارة المخزون (Inventory Management)، توريد المواد (Material Supply)، التوزيع (Distribution)، الشراء (Procurement)، التخمين (Forecasting)، وخدمة الزبون (Customer Service)، ومجالات أخرى" (بكير وسرور، 2007).

و تعرف سلسلة التوريد على أنها تكامل العمليات التجارية من المستخدم النهائي من خلال المزود الرئيسي الذي يوفر المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء (Galaskiewicz Joseph, 2011). وقد عرف (Schoeder, 2007) سلسلة التوريد على أنها "سلسلة عمليات المنظمة والمعلومات المتعلقة بتوفير المنتج أو الخدمة من المجهزين مروراً بالإنتاج والتوزيع وصولاً إلى الزبون النهائي".

فقد رأى (جواد والشموط، 2008) سلسلة التوريد على أنها "استمرارية تدفق المواد والخدمات من المصادر المختلفة من أجل إنتاج المنتجات النهائية وتسليمها إلى الزبائن لتحقيق رضاهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية".

## متطلبات نجاح سلسلة التوريد:

يتمثل نجاح متطلبات سلسلة التوريد بمجموعة من العوامل، كبناء الثقة لتحقيق أهداف الشراكة والتي تقود إلى تحقيق المنافع المتبادلة والمشاركة والتعاون، إضافة إلى المواءمة بين النظم التي تتبعها الشركة وعملياتها وبناء التكامل فيما بينها وتفعيل الاتصالات وتقليل المسافة بين جميع الأطراف وإجراء تغيير في ثقافة الشركة وإجراء تغيير في ثقافة الشركة وتشارك المعلومات وتبادل المعرفة، إضافة إلى تقاسم الأهداف المشتركة من التي تؤدي إلى تقليل الوقت وزيادة الكفاءة (Ross, 20101).

بناء على ما سبق يتبين أن نجاح إدارة سلسلة التوريد تتطلب تكامل في كل من مجالات السلسلة من المجهزين والمصانع والمخازن والموزعين ومنافذ التجزئة وكذلك التعاون والتخطيط والتنسيق بين الشركاء في سلسلة التوريد من أجل تحقيق فاعلية العمليات لسلسلة التوريد.

## خطوات تكوين سلسلة تزويد فعّالة:

من أجل تكوين سلسلة تزويد فعّالة تتطلب مراحل رئيسة وهي كما يلي (صلاح، 2004):

- 1 - تطوير أهداف إستراتيجية وتكتيكية وهذه ستكون المرشد إلى العمليات.
- 2 - تكامل وتنسيق الأنشطة في القسم الداخلي من السلسلة وهذا يتطلب الى التغلب على الحواجز المسببة بواسطة التفكير الوظيفي التي تقود إلى محاولة لأمثلية مجموعة جزئية من النظام أكثر من النظام ككل ونقل البيانات وتنسيق الأنشطة.
- 3 - تنسيق الأنشطة مع المزودين والعملاء وهذا يتضمن عنونة قضايا التزويد والطلب.
- 4 - تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة التزويد وهذا يتطلب نظام لتحويل البيانات عبر سلسلة التزويد والسماح للوصول إلى البيانات للذين يستخدمونها في العمليات والتي سوف تكون مفيدة.
- 5 - أخذ الإعتبار بالإمكانات المتاحة لتشكيل شراكات إستراتيجية، التي تحدث عندما إثنان أو أكثر من منظمات الأعمال التي تملك منتجات أو خدمات متكاملة والتي سوف تحصل على فوائد إستراتيجية للآخرين الموافقين إلى الانضمام لذلك يمكن أن تتحقق مزايا أو فوائد إستراتيجية، إحدى الطرق تحدث عندما يوافق المزود أن يمتلك المخزون من أجل العميل، لذلك تخفيض تكاليف العمل من امتلاك المخزون يحدث التغيير من أجل موافقة العميل على تنسيق طويل المدى.

### سلسلة التزويد وسلسلة القيمة:

يشار إلى سلاسل التزويد أحيانا على أنها سلاسل القيمة، ذلك أن المصطلح يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر السلسلة، وسلاسل القيمة أو التزويد هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة (Stevenson, 2005).

وقسم بورتر الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الرئيسية (Primary Activity) و الأنشطة المساعدة (الداعمة) (Support Activity)، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات، ما بعد البيع، أما الأنشطة المساعدة فهي التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها (الدوري، 2005).



الشكل: (2-2) تحليل سلسلة القيمة وفقا لبورتر (Porter, 1990).

ويظهر الشكل رقم (2-2) مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المنظمة ، وتكون من:

أولا: الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي:

#### 1 - الإمدادات الداخلية (Inbound Logistics):

تتعلق بإستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، وتشمل

كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية

لتحديد جوانب القوة والضعف فيها.

#### 2 - العمليات (Operations):

تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات الى مخرجات (سلع أو خدمات)، وتتضمن أنشطة

التصميم والتعبئة والتغليف والصيانة والرقابة على الجودة والخدمات الإنتاجية.

#### 3 - الإمدادات الخارجية (Outbound Logistics):

وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة الى مراكز التوزيع، وتخزين البضائع

الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها الى مراكز إستهلاكها.



#### 4 - التسويق والمبيعات (Marketing and Sales):

تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالإعلان والترويج وقوة المبيعات وطرق التوزيع وسياسة الأسعار.

#### 5 - الخدمات (Services):

وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح وتوفير أو بيع قطع الغيار والتدريب... الخ.

ثانيا: الأنشطة المساعدة (الداعمة): مكونة من أربعة مجالات رئيسية وهي:

#### 1 - المشتريات (Procurement):

وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد خام، مواد أولية، أجهزة وآلات، وقطع غيار) وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

#### 2 - التطور التكنولوجي (Technology Development):

يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلائم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الآيزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.

#### 3 - إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):

وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالإختيار والتوظيف والتدريب والترقية والحوافز، وتقييم الأداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة وتعتبر عاملا مهما في تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة.

#### 4 - البنية الأساسية والخدمات المساعدة (Firm Infrastructure):

وتتكون البنية الأساسية للمنظمة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة والإدارة العامة والتخطيط والإدارة المالية، الحسابات والشؤون القانونية والعلاقات العامة والأمن الصناعي .

#### إدارة سلسلة التوريد:

يشير (مرسي، 2003) على أن إدارة سلسلة التوريد "مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة المزودين والمصنعين والمخازن والمُتاجر بفعالية، بحيث يجري إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة".

ويوضح (Agus, 2015) مفهوم إدارة سلسلة التوريد بأنها "تكامل الرؤية وثقافة وعمليات المنظمة واستراتيجياتها لتنظيم أمثل لتدفقات المواد الخام بطريقة مبتكرة وموثوقة بهدف تصميم وتصنيع منتجات بجودة وسعر تنافسي، وتضم جميع الأنشطة التي تشمل على توفير المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالكمية والوقت المناسبين.

ويوضح هذا المفهوم تحديا يقابل المسؤولين عن إدارة سلسلة التوريد في ضرورة تكامل ثلاث جهات نظر متنافسة وهي: (إدارة سلسلة التوريد: كإدارة لسلسلة التوريد الداخلية وإدارة سلسلة التوريد كتركيز على المزود، إدارة سلسلة التوريد كإدارة لشبكة الأعمال بالمنظمات والتي تشمل العميل بالإضافة إلى المزودين) وعلى ضوء ذلك فإن لإدارة سلسلة التوريد هدفين رئيسيين يتمثلان فيما يلي، (غنيم، 2010):

1 - الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء.

2 - تخفيض التكاليف إلى اقل قدر ممكن.

### أهمية إدارة سلسلة التوريد:

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول، وأخيراً تحقيق رضا العميل (الرفاعي، 2006).

وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نموذجية رياضية لمشكلات سلسلة التوريد، على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطرق الأمثل للتزويد من المزود إلى المنتج ثم إلى العميل، وبذلك فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد، كما تنبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد، كالحاجة إلى تحسين العمليات ورفع مستوى الشراء الخارجي وتخفيض تكاليف النقل وزيادة أهمية التجارة الالكترونية وزيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العمولة.

أما بالنسبة إلى الأسباب التي أدت بالمنظمات إلى الاهتمام بسلاسل التوريد فهي كالتالي:

### 1 - الحاجة إلى تحسين العمليات:

بسبب التطورات التكنولوجية تبنت المنظمات ممارسات حديثة في التصنيع مثل الإنتاج الرشيق وإدارة الجودة الشاملة، والذي نتج عنها تحقيق تحسين مستويات الجودة وكذلك تخفيض التكاليف الخاصة بالإعمال لتحقيق القيمة المضافة ومن ثم تعظيم المنافع لصالح الزبائن والمنظمة.

## 2 - زيادة مستويات التوريد الخارجي:

تقوم المنظمات بزيادة مستوى شراءها للمواد والمكونات الأخرى من المصادر الخارجية بدلا من إنتاجها إذ تنفق المنظمات مقدار كبير على التوريد والأنشطة المرتبطة وهي التخفيف والرزم والفرز.

## 3 - ضغوط المنافسة:

تقود ضغوط المنافسة إلى سعي المنظمة إلى زيادة عدد المنتجات الجديدة وقصر دورة حياة المنتج

وزيادة الطلب على المنتجات الايصائية، الأمر الذي يؤدي إلى تبني بعض المنظمات الصناعية

استراتيجيات الاستجابة السريعة وتخفيض أوقات الانتظار.

## 4 - انتشار مفهوم العوامة:

إن زيادة العوامة توسع من النطاق المادي للسلسلة، إذ تواجه ادارة سلسلة التوريد العالمية تحديات كثيرة وهي بعد الزبائن وأوقات انتظار طويلة بالنسبة للمزودين وتشتت فرص التسليم السريع، كذلك اختلاف التداول وعوامل التقلبات المالية واختلاف اللغة والثقافة.

## 5 - الحاجة إلى إدارة المخزون:

يلعب المخزون دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل سلسلة التوريد، وكذلك أهمية تنسيق مستويات المخزون خلال سلسلة التوريد.

## 6 - زيادة أهمية التجارة الالكترونية:

إن زيادة أهمية التجارة الالكترونية تضيف أبعاد جديدة إلى اعمال الشراء والإنتاج والبيع مما يتوقع الزبائن حصولهم على حاجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، وكذلك تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج، والتنميط ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج الواسع والتسويق الواسع وهذا يمثل أهمية بالغة في تسهيل الاستجابة السريعة للزبائن في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجاتهم ورغباتهم.

## أنشطة إدارة سلسلة التوريد:

هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المضطلع بها في منظمة ما لتعزيز الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد الخاصة بها (Li, 2005) وتتضمن:

### 1 - الشراكة مع الموردين:

لتحقيق النجاح في العلاقة مع الموردين ، يجب على المنظمة أن تعرف الإجابة على سؤالين رئيسيين، أولاً: أي هيكل إداري ينبغي على المنظمة أن تختار علاقتها مع الموردين في ظل الظروف المختلفة؟

ثانياً: ما هي الطريقة المناسبة لإدارة كل نوع من أنواع العلاقات المختلفة؟، السؤال الأول مهم لأنه يؤثر على كيفية تحديد الشركة لحدودها وأنشطتها الأساسية، والثاني يجيب على الأسئلة التنظيمية فإن علاقة الشراكة الإستراتيجية مع الموردين تعني بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل ومباشرة، وهي تشجع على تطوير الخطط وحل المشكلات على مستوى تطوير المنتجات والتكنولوجيا والأسواق (Ferry, 2007). وتعرف الشراكة مع الموردين: على أنها علاقة طويلة الأمد بين المنظمة ومورديها ، وهي مصممة للإستفادة من القدرات الإستراتيجية والتشغيلية للفرد والمنظمات المشاركة لمساعدتهم في تحقيق فوائد كبيرة مستمرة . (Hutt and Spen, 2001)

فتقوم الشراكة مع الموردين على أسس فنية ويكتب لها النجاح، و عليه تسعى المنظمات الى بناء علاقة شراكة مع مورديها إستنادا على المصالح المشتركة وسعيها الى تحقيق الوصول الى نفس الهدف، ألا وهو رضا الزبون النهائي.

ويمكن أن تتخذ الشراكة بين المنظمة والمورد عدة أشكال منها (زيدان، 2010):

مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج من خلال اشتراك موظفي المورد و مهندسي التصميم لديه في إجتماعات مراجعة التصميم، ومشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات والتخطيط لإحتياجات الإنتاج، وهنا تستفيد المنظمة من الحصول على أرقام دقيقة لمبيعاتها المتوقعة ، ومشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج، وهذا يشمل مشاهدة إختبارات الجودة، ومراجعة المعلومات الإحصائية لمراقبة الإنتاج.

- وتكمن أهمية اختيار الشراكة مع الموردين في بناء ميزة تنافسية للمنظمة في السوق، وتطوير شراكة طويلة الأجل، بإعتمادها على معايير تتجلى في النقاط التالية (Humphreys, 2001):

1 - الجودة - مقاييس الجودة (ISO)، برامج التحسين المستمر، تجنب العيوب.

2 - الكلفة - الكلفة الإجمالية والتخلص المسبق من الفائض.

3 - مهارات إدارية وتوافق مع الثقافات التنظيمية.

4 - الخدمات اللوجستية - الموقع الجغرافي، ومستوى خدمة العملاء.

5 - إمكانيات التصميم - المشاركة في تطوير المنتجات ، والامتثال للمواصفات.

6 - خطط الاستثمار - استقرار السيولة والاستثمار.

7 - الاتصالات - استخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصالات (الإنترنت).

8 - القدرة على حل المشاكل - الملائمة والمرونة في تحديد المشاكل والنزاعات ، وتحليل رضا العملاء والقيمة المضافة.

9 - خبرة وكفاءة الموظفين - التدريب وورش العمل

10 - التعبئة والتغليف - تحليل عملية لتأثير التعبئة والتغليف على البيئة ، العمليات اللوجستية ورضا العملاء.

11 - القدرة الإنتاجية - الامتثال للاحتياجات الحالية والمتوقعة.

## 2 - العلاقة مع العملاء:

نتيجة المنافسة الشديدة على الصعيد المحلي والدولي، والتطورات الكبيرة بمختلف أشكالها، المبينة على أساس العلاقات الجيدة بين المنظمة وعملائها، أساسها بناء علاقات مباشرة وطويلة الأمد مع العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات تبعاً لحاجاتهم وتلبيةها بالشكل المطلوب، وتسعى المنظمة إلى تحقيق علاقة جيدة مع العملاء من خلال مجموعة من الأهداف. وهذه الأهداف هي:

(رضا العميل، ولاؤه، وقيمته) (Kotler, 2003) .

وتعرف العلاقة مع العملاء: على أنها عملية التميز بين المنتجات من المنافسين، وتساعد في الحفاظ على ولاء العملاء و ترفع القيمة المقدمة للعملاء. (Wisner, 2003) .

وتسمى العلاقة مع العملاء بالتكامل مع العملاء (Frohlich and Westbrook, 2001)، بحيث أنها عملية التفاعل والتعاون بين المنظمة وعملائها لضمان التدفق الفعال للمنتجات و / أو الخدمات للعملاء، فتتطوي العلاقة مع العملاء على مشاركة معلومات الطلب فتساعد الشركة المصنعة في فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتتوقع طلبات أفضل، بالإضافة إلى المشاركة التعاونية للعملاء فيما يتعلق بتصميم المنتج ، وتوفير منتجات ذات جودة أفضل بتكلفة أقل المرونة أفضل في الاستجابة لمتطلبات العملاء (Flynn et al., 2010).

إن اتساع المنافسة المحلية والدولية، التطورات التكنولوجية المتسارعة، رفع معظم الحواجز بين المنظمة وزبائنها و تطور وسائل الإتصال، كل هذه العوامل كان لها اثرها الكبير في تبني المنظمات لفلسفة تسويقية جديدة اصبحت المصدر الأساسي لمعظم الإستراتيجيات التي تختارها المنظمات، فالدخول الى اسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة امام المنظمات (Daveport, 1998)

ينبغي على المنظمة أن تبين نوع العلاقات التي ترغب في إقامتها مع كل شريحة من شرائح العملاء، وقد تتراوح العلاقات بين الشخصية والآلية، قد تكون مدفوعة بالدوافع التالية: (إكتساب العملاء، الإحتفاظ بالعملاء، تنشيط المبيعات) (صالح، 2013).  
فبالتالي توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو تطوير المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المنظمة من جهة وزبائنها من جهة اخرى في محاولة لتحقيق مجموعة من الغايات أهمها:

1 - زيادة ولاء الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمنظمة.

2 - تطوير فاعلية وكفاءة الحملات الترويجية، لأن اختيار الزبائن الأكثر ربحية يؤدي الى تقليل

الكلف من جهة والوصول الى الأهداف التسويقية بسرعة اكبر من جهة اخرى.

3 - رؤيا افضل للفرص التسويقية المتاحة في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية.

4 - تحقيق تقارب كبير بين خصائص المنتجات وتفضيلات الزبائن.

3 - مشاركة المعلومات:

مشاركة المعلومات: هي عملية الحصول وتبادل المعلومات ذات القيمة بالنسبة للمنظمة وشركائها وضمان حدوث مرونة واستجابة سريعة لتغيرات السوق إسناداً الى هذه المعلومات خاصة بتلك المتعلقة بإكتشاف الفرص المتاحة في السوق والقابلة للإستغلال، الأمر الذي من شأنه يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية القرارات المتخذة (Wei et, al., 2013).

تتشارك المنظمات في عملية تدفق المعلومات والمنتجات والعمليات من وظائف الأعمال الخارجية والداخلية لوضع إطار عملهم، فإن سلسلة التوريد الناجحة يجب أن توفر بيئة قوية لتبادل المعلومات حول السلاسل والأسواق (Lau & Lee, 2000)، فإن العلاقة المبنية على الثقة تؤدي إلى التواصل المفتوح التي منشأها أن تزيد من تبادل المعلومات والقدرة على تحمل المخاطر (Kwon & Suh, 2004) (Andersen, 2006)، فإن عملية تبادل المعلومات تعزز من تدفق المعلومات الخاصة بالمنظمة من أجل إنشاء علاقات أفضل على مستوى السلسلة (Stefansson, 2002)

تعمل مشاركة المعلومات على تحسين التنسيق بين عمليات سلسلة التوريد لتمكين تدفق المواد وتقليل تكاليف المخزون، بحيث تؤثر مشاركة المعلومات على أداء سلسلة التوريد من حيث التكلفة الإجمالية ومستوى الخدمة (Zhao et al., 2002).

تلعب عملية مشاركة المعلومات دوراً محورياً في المساعدة على الانخراط بشكل تعاوني في الأنشطة الاستراتيجية المتبادلة واتخاذ القرارات، وبالتالي قد تسمح لهم بالعمل بكفاءة وفعالية معاً وتعزيز خلق القيمة لكل وحدة من سلسلة التوريد بطريقة أكثر تعاونية (Prajogo et al., 2012)

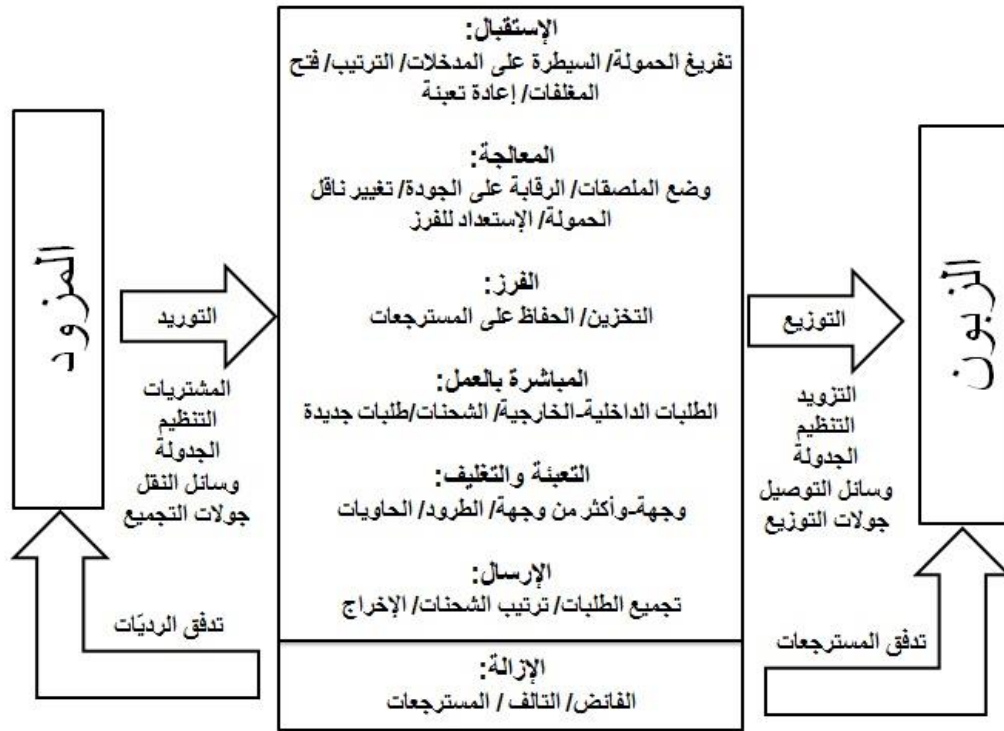
#### 4 - عمليات التوريد:

يشار الى عمليات التوريد على أنها: عمليات المنظمة والمعلومات المتعلقة بتوفير المنتج أو الخدمة من المزودين مروراً بالإنتاج والتوزيع وصولاً إلى الزبون النهائي (Schroeder, 2007). وتعتبر عمليات التوريد بأنها كافة الحركات المسؤولة عن تدفق المواد والمنتجات عبر خط التوريد، وبذلك فهي تختلف من منظمة الى أخرى، فإن هذه العمليات تشمل على الوظائف التالية:

- 1 - تخطيط المواد والرقابة عليها: و تقوم هذه الوظيفة على التنبؤ بالمبيعات وخطط الإنتاج، وعلى أساس ذلك يتم تخطيط الإحتياجات والرقابة عليها، ويشمل ذلك تقدير الإحتياجات وإعداد موازنة المواد، والتنبؤ بمستويات المخزون، وجدولة أوامر الشراء، وكذا جدولة الإنتاج.
- 2 -وظيفة الشراء: وتشمل هذه الوظيفة اختيار مصادر التوريد، وإنهاء إجراءات التعاقد، ومتابعة عمليات التوريد، والموافقة على صرف مستحقات المزودين.
- 3 - وظيفة التخزين والرقابة على المخزون: وتتضمن هذه الوظيفة، الرقابة المادية على المواد والأصناف المحتفظ بها في المخازن، وإعداد الأماكن الملائمة لتخزين كل صنف حسب متطلباته، كما تشمل مراجعة المخزون ماديا ومطابقته مع سجلات المخزون، وإعداد التقارير الخاصة بفئات المخزون.



ويوضح الشكل (2-3) وظائف عمليات التزويد من وجهة نظر (Taniguchi, 2001) التي تستعرض مجموعة واسعة من الخدمات وتعزيز تدفقات المشتريات والتوزيع من أجل تقليل تكاليف المناولة والنقل .



الشكل (2-3): وظائف عمليات التزويد (Taniguchi, 2001).

### الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات الصناعية المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العامة في نفس النشاط، وذلك من خلال تقديم قيمة مميزة للعميل، وتحقيق التميز بشكل مستمر ومتناسب مع احتياجات العملاء.

وقد ساهم قيام منظمة التجارة العالمية في تغيير ملامح الاقتصاد العالمي من خلال ربط علاقات ومصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان، حيث تسعى الدول المنتمة إلى هذه المنظمة

للاستفادة من تحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال لتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية. وقد ساعدت هذه التغيرات والتطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها وإستمراريتها في السوق. وتنبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار.

### مفهوم الميزة التنافسية:

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الإستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم (Andrews Christensen) كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعلية المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات عملائها والعاملين بها أو المساهمين في ملكيتها و لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تمك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافسون خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها (السالم، 2009).

فقد ظهر في منتصف السبعينات من هذا القرن مفهوم جديد هو الميزة التنافسية ، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة التنافسية كالموقع الاستراتيجي إلى ميزات تنافسية محورية كتجارة الترانزيت أو كمركز لتجمع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية وغير ذلك (عبد العزيز الشربيني ، 2009).

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز مفهوم الاستراتيجيات ل Porter بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث أشار الى التنافسية على أنها العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال والمركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها (التميمي و الخشالي، 2004).

وهناك مفهوم آخر للميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على انجاز اي أنشطة متميزة أو مختلفة عن منافسيها (Pitts & Lie, 1996) .

و يعرف (المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية) الميزة التنافسية للدولة بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، و في نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل (Day & Wensley, 1998).

كما عرف (الشيخ، 2004) الميزة التنافسية على أنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو تعمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز. ويرى (Pietersen, 2010)، أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها إنتاج ذلك المنتج.

ويرى (الصميدعي ويوسف، 2011) أن المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجاً واحداً أو خليطاً من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبي نفس حاجات ورغبات وأذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

كما عرفت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية التنافسية على التنافسية بأنها "الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة و عادلة بإنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل ( الصقر، 2001) .

وعرفت التنافسية على أنها: الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط، والفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية كافة التي تمر بها المنظمة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (السلمي، 2001).

\* يستنتج الباحث من خلال المفاهيم السابقة إلى أن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية قادرة على تحقيق قيمة لعملائها من خلال تحقيق رضاهم، حيث يتسنى لها ذلك عن طريق التميز والتفوق على منافسيها وذلك بإتباع الإستراتيجية التنافسية المناسبة.

### أسباب تنافسية المنظمات:

هناك عدة أسباب جعلت تنافسية المنظمات كركن أساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن أهم تلك الأسباب (السلمي، 2001) :

- أدى انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي .
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الإتصالات وتطور أساليب بحث السوق .
- سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين فروع ووحدات المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع .
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتركز على الزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين عدة بدائل إشباع رغباتهم بأقل الشروط والتكاليف، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية المزايا التنافسية .

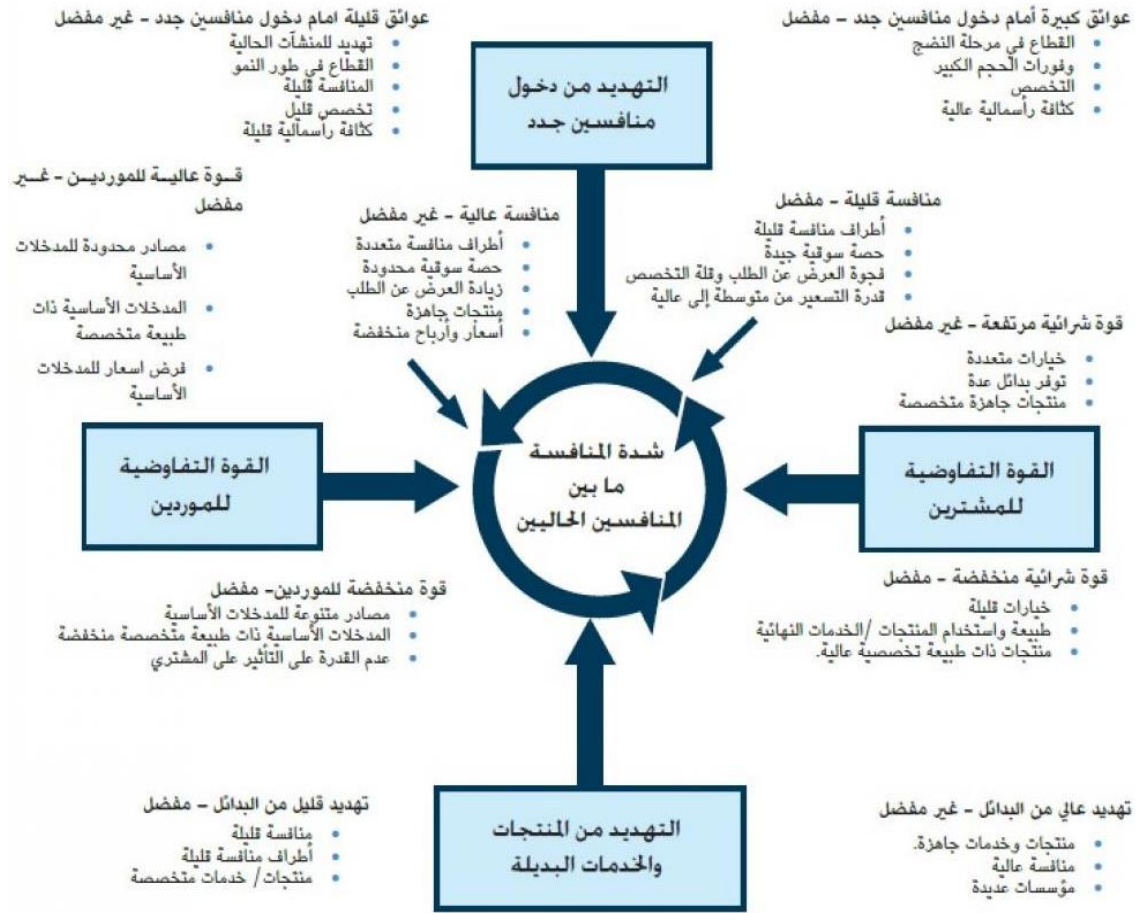
\* وكنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء كانوا من الأفراد أو المنظمات بميزة تعدد البدائل وافتتاح الفرص للمفاضلة والإختيار من بين المنتجات والخدمات التنافسية، مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لإرضاء الزبائن والإستحواذ عليهم أو إقتناصهم من المنافسين.

### المنافسة في بيئة المنظمات الصناعية:

يؤكد بورتر بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتماماتها وأنشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة، ويستلزم من المنظمة عند القيام بمسح الصناعة، بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمسة ودرجة تأثير كل منها على نجاح المنظمة، وهذه القوى الخمسة هي: (المنافسة بين الشركات القائمة، التهديد بدخول منافسين جدد، التهديد بالمنتجات البديلة، قوة التفاوض عند المشتريين، قوة تفاوض عند المجهزين) (الدوري، 2005).

ويشير بورتر الى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، تؤدي الى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، أي أن التهديد يزداد بإزدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المنظمة. إن معرفة تلك المصادر الرئيسية لقوى التنافس تساهم في خلق أرضية عمل للبرامج الإستراتيجية في المنظمة، وتسלט الضوء على نقاط القوة والحرجة ونقاط الضعف في الشركة ، وتنعش موقع الشركة في صناعتها .

و فيما يلي الشكل (2-4) أدناه، يوضح القوى الخمسة للتنافس في بيئة المنظمات الصناعية:



الشكل (2-4): أُمُوذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة المنظمات (Porter, M.E., 1979).

### نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في بيئة المنظمات:

إن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدي الى توفير المعلومات المطلوبة

لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة، وتحليل البيئة الداخلية سيوفر معلومات عن نواحي القوة والضعف لديها (السكرانة، 2010).

1 - الفرص: هي وجود تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية، أي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة، مثل: (خروج منافس قوي من السوق، زيادة معدلات الطلب، خفض الجمارك على مستلزمات الإنتاج).

2 - التهديدات: هي وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها، أي موقفا غير مفضل و غير مرغوب في

بيئة المنظمة الخارجية، مثل: (دخول منافسين جدد للسوق، إنخفاض معدلات الطلب، زيادة القوة

التساوية للعملاء، التشريعات المقيدة للأسعار)، و يمكن أن يكون المتغير فرصة لبعض المنظمات وتهديد لمنظمات أخرى، فمثلاً فرض ضريبة على السلع المستوردة المماثلة للسلع الوطنية يعتبر تهديد للمنظمات المستوردة للسلع وفرص للمنظمات التي تصنع السلع الوطنية، كذلك فإن ارتفاع معدلات المواليد يمثل فرصة لشركات منتجات الأطفال، بينما يعتبر تهديداً لمنظمات الخدمة العامة مثل الصحة و التعليمو التي لا تمتلك الموارد الكافية لتقديم الخدمة الجيدة لهذا القطاع.

3 - نقاط القوة: هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، ويطلق على نواحي القوة البارزة القدرة المميزة (حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق)، وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية ، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين .

نقاط الضعف: هي الأنشطة التي لا تتمتع فيها بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة. أي وجود قصور أو عجز في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعّال للمنظمة بشكل مؤثر، ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والقدرات الإدارية والتسويقية والصورة الذهنية لمنتجات المنظمة .



## خصائص الميزة التنافسية:

تمتلك الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص وهي على النحو التالي (الغالبى و إدريس، 2009):

1 - أن تكون مستمرة ومستدامة أي أن المؤسسة تحقق السبق والأفضلية على منافسيها على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

2 - أن المزايا التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق.

3 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

4 - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية.

5 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى القريب والبعيد.

و يرى (نجم، 2004) بأن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالتالي :

1 - تشتق من رغبات وحاجات الزبون.

2 - تقدم مساهمة ذات أهمية في نجاح الأعمال.

3 - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة الخارجية.

4 - تقدم قاعدة للتحسينات المستقبلية.

5 - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

أهمية وأبعاد الميزة التنافسية:

أولاً: أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي (أبو بكر، 2008) :

1 - خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وضمان ولائهم ودعم وتحسين سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم .

2 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

3 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق. إذ أن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأقل أسعار، وهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة و بالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل .

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: (القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز) (أبو بكر، 2008) .

- البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات

التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي منظمة في استغلال

يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. فمفهوم القيمة لدى العميل لا ينحصر في السعر و الجودة المنتج، فبالإضافة إلى هذين العنصرين، مدى إقناعه بالمنتج أو الخدمة، و خدمات ما بعد البيع

. فمن جانبها فإن ادارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل ، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات .

\* البعد الثاني: قدرة المنظمة على تحقيق التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة

تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية

الموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن

طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج السلع والخدمات بسعر

ارخص من منافسيها، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا فإنه من

خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات

الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد

من المنظمات يكون وراء نجاحها أساسا ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع

فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها وأفرادها الموجودين من

اجل تحقيق احتياجات عملائها .

## مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة نخص بالذكر ما يلي (الغالبى و إدريس، 2009):

1 - المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية

للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات ... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة

التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز،

مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

2 -المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما

يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب

على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3 - يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

## عوامل وأنواع ومحددات الميزة التنافسية:

أولاً: عوامل الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية (الطيبي، 2012)، فتشمل العوامل

الخارجية على: (تغير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية).

هذه التغيرات قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، فعلى

سبيل المثال المنظمة التي استوردت التقنيات الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع

خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التقنيات واحتياجات السوق، من هنا تظهر

أهمية قدرة المنظمة على سرعة الإستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغييرات .

أما العوامل الدخلية، فهي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالمنظمة التي تنتج منتجات تلاقي رضا واسعا من العملاء تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء بناء خبرات في إعداد ذلك المنتج أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد هذا المنتج، وأيضا عملية الإبتكار والإبداع لهما دورا كبيرا في خلق ميزة تنافسية كبيرة في الأسواق التجارية ولا ينحصر الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل .

قد تكون لدى بعض المنظمات القدرة على خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية، فالموارد والقدرات التي بينت عليها الميزة تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد صعبة النقل والتقليد كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول وأيضاً فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة

أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها، فمثلا قد يكون لدى منظمة ما موقع جيد وبالتالي تكون له

ميزة تنافسية ولكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما أن

يكون لدى هذه المنظمة قدرة على تقديم منتج ذا جودة عالية وبسرعة تفوق المنظمات الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين .

### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية:

يرى بورتير على أن الميزة التنافسية تنقسم الى نوعين أساسيين هما (Porter, 1985):

## 1 - التميز في الكلفة (Cost Advantage):

تميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة .

## 2 - التميز عن طريق الإختلاف (Differentiation Advntage):

شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شئ ما له قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين.

ويرى بورتر أيضا على أنه يوجد ثلاث استراتيجيات رئيسية :

### 1 - إستراتيجية أقل كلفة (Cost Leadership Strategy):

وفيها تكون استراتيجية الشركة تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة .

### 2 - إستراتيجية التمييز (Differentiation Strategy):

وفيها تكون إستراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن ذلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد .

### 3 - إستراتيجية التركيز (Focus Strategy):

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تهدف الى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما .

هذه التقسيمات التي إقترحها بورتر لاقت إهتماما كبيرا في الأوساط العلمية، فيرى البعض أنه يمكن

للمنظمة أن تهدف إلى تقليل التكلفة وتقديم منتجات مميزة في آن واحد، فالشركات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل، وكذلك يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم (قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج حجم أكبر)، كذلك فإن أي منظمة لا يمكنها أن تغفل عن السعر ولا أن تغفل عن الجودة ولا عن إحتياجات العملاء .

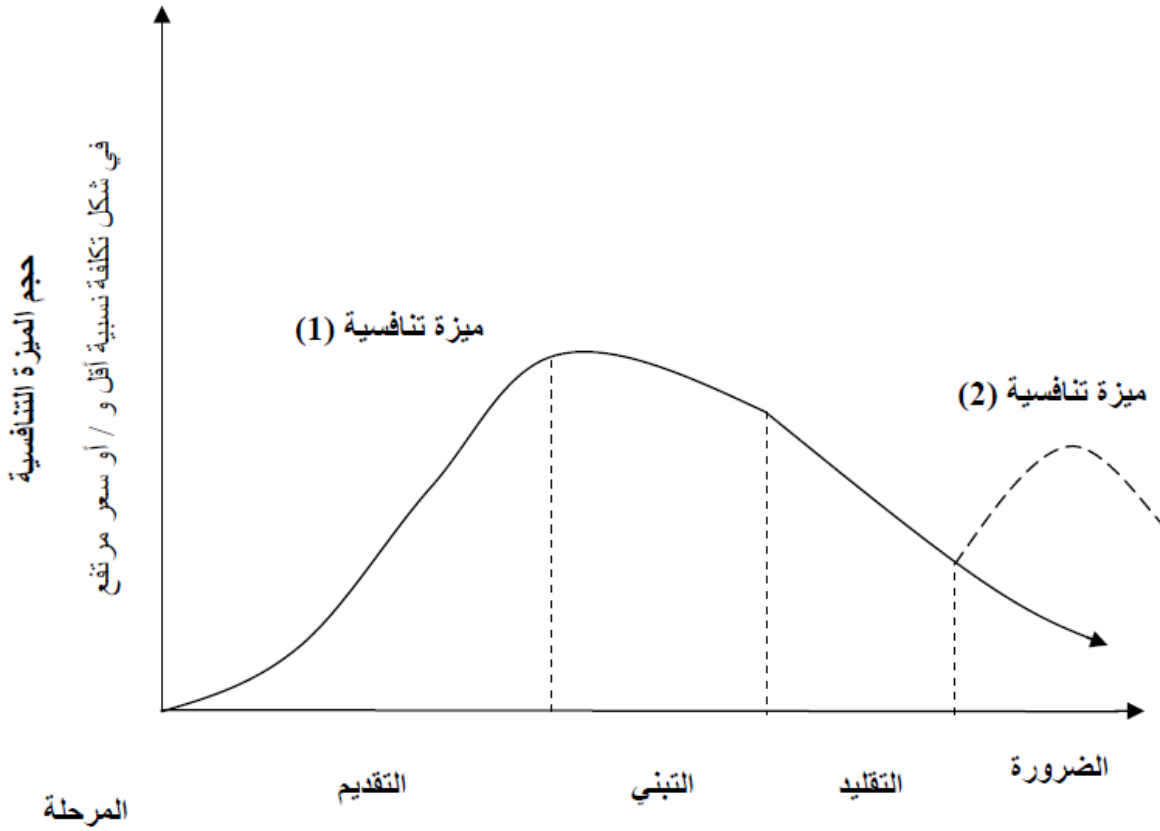
وأيضاً يجب أن تحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وأن تخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير وكذلك لابد أن تحاول استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أو على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين ولابد أن تركز المنظمات جهودها على زيادة قدراتها ومواردها المرتبطة بالميزة التنافسية الحالية والمستقبلية وأيضاً لابد من تحديد الاستراتيجية التي تتبعها من الإستراتيجيات الرئيسية الثلاث كإتجاه عام حتى تستطيع استغلال الموارد والقدرات لتحقيقها وهذا كله يتطلب معرفة الوسائل العامة التي تؤدي إلى تقليل التكلفة أو التميز .

### ثالثاً : محددات الميزة التنافسية:

يرى (خليل، 1998) إن الميزة التنافسية لمؤسسة تتحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين من خالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على المواجهة للمنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكراً لهذه الميزة أكبر فترة ممكنة والمتغيرين هما: (حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس (السوق المستهدف)).

## \* حجم الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة ووجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهود معتبرة وصرف أموال باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل (2-5):



الشكل (2-5): دورة حياة الميزة التنافسية (خليل، 1998).



يتضح لنا من خلال هذا المنحنى في مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي :

1 - مرحلة التقديم أو النمو السريع: المنظمة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إعلان) تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا و سريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المنظمة مداخل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

2 -مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة : وتمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمنظمة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها و هنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

3 - مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وامكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب مستهلكين نحو منتجاتها ويتحتم على المنظمة العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المنظمة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

#### \* نطاق التنافس (السوق المستهدف) :

يعبر النطاق عن مدى اتساع الأنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول أدناه ، رقم (1-2):

جدول رقم (1-2) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس (السوق المستهدف)

شرح المفاهيم	نطاق التنافس ( السوق المستهدف)
يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	نطاق القطاع السوقي Segment scope
يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامي).	النطاق الرأسى Vertical scope
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو دولي، حيث تقدم منتجات أو خدمات في كل ركن من أركان العالم.	النطاق الجغرافي Geographic scope
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة، فعلى سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور و جامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.	نطاق الصناعة Industry Scope

## الدراسات السابقة:

قام الباحث بتتبع الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قام بمراجعة الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية، وفي ما يلي أهمها:

## الدراسات العربية:

1 - دراسة (الشعار وآخرون، 2016)، بعنوان: "أثر علاقات الموردّين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية: من خلال استخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر العلاقة مع الموردّين، والعلاقة مع الزبائن في أداء سلسلة التوريد للشركات الصناعية، والقاء الضوء على أثر العلاقة مع الموردّين، والعلاقة مع الزبائن في أداء سلسلة التوريد للشركات الصناعية الأردنية، والتعرف على أثر أداء سلسلة التوريد في أداء الشركات الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله بن الحسين الصناعية والبالغ عددها (358) شركة وفقاً لتقرير مؤسسة المدن الصناعية على موقعها الإلكتروني حتى نهاية عام 2014، فيما كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (133)، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء سلسلة التوريد لا يتوسط أثر العلاقة مع الموردّين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية، وأوصت الدراسة الى رفع مستوى التنسيق والتعاون بين الشركة وموردّيتها في مجالات القرارات المختلفة، بالإضافة الى التنفيذ الناجح لسلسلة التوريد يتطلب من الشركات المشاركة الفعّالة بالمعلومات مع شركائها، وبالإضافة الى أن تحافظ الشركات على العلاقة مع الزبائن، استغلال تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من تحسين مستوى تعاملها مع الزبائن .

## 2 - دراسة (كدسة و القحطاني، 2016) بعنوان: "ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة سلاسل الإمداد في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حيث شملت الدراسة أربع مدنا في المنطقة الغربية وهي جده ومكة المكرمة والطائف وينبع ، فقد تم توزيع أكثر من (120) استبانة ، بحيث ترسل استبانة واحدة لكل شركة حيث تمت استعادت (61) استبانة وبعد التقييم تبين وجود (57) استبانة صالحة للتحليل، وقد أظهرت نتائج الدراسة الى وجود أثر للعلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء والموزعين والعلاقة مع الزبائن ضمن سلسلة الإمداد على مستوى أداء الشركات العاملة بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية بقيمة ذات دلالة معنوية إحصائية في كل العوامل الثلاثة، وأوصت الدراسة الى ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة الشركة في اختيار الموردين وهي التكلفة والجودة وسرعة التسليم، بالإضافة الى التأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين، وبالإضافة الى التأكيد على إدارة الشركة بضرورة اعتماد نظام الاتصالات والمعلومات في بناء علاقات الشركة مع الموردين والوسطاء والموزعين .

## 3 - دراسة (خير و أبو سليم، 2016) بعنوان: "دراسة أثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي والدور المعدل لعدم التأكد البيئي لدى الشركات العاملة في مدينة الملك عبدالله بن الحسين الصناعية"

هدفت الدراسة الى بحث أثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي استناداً إلى نظرية

المقدرات والمنظور المستند للمورد الممتد، ودراسة الدور المعدل لعدم التأكد البيئي طبقاً للنظرية الموقفية، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (158) شركة صناعية عاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية، وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها: الانحدار البسيط، واختبار (Chow)، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: وجود أثر لمستوى التكامل الداخلي، ومستوى التكامل الداخلي ومع المورد، ومستوى التكامل الداخلي ومع المستهلك، والتكامل الكلي في الأداء التشغيلي، إذ أكدت النتائج أن التوسع في التكامل الداخلي نحو التكامل الخارجي يسهم في زيادة الأداء التشغيلي، فضلاً عن أنه يعدل عدم التأكد المرتبط بالتوريد وبالتكنولوجيا أثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، في حين لم يعدل عدم التأكد المرتبط بالطلب الأثر، و أوصت الدراسة الى العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة وخارجها والتأكيد على جودة العلاقة بين اطراف سلسلة التوريد

#### 4- دراسة (العضاية، 2015) بعنوان: " أثر مستوى تعقيد سلاسل التوريد على الأداء في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية "

هدفت هذه الدراسة الى قياس مستوى إدراك المدراء وصناع القرار في الشركات الصناعية

لمصادر التعقيد المختلفة في سلسلة التوريد، وإلقاء الضوء على الأولويات المهمة لمدراء سلاسل

التوريد في التركيز على تحقيق التوازن فيما بين المجالات الايجابية والتي تحقق الإيرادات، وبين

تأثير هذر الزيادة عل الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في منطقة

القصيم والرياض في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة ملائمة بلغت (23) شركة، حيث

تم توزيع (200) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (138) استبانة خضعت بكاملها

للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة الى نتائج وأهمها الى وجود آثار سلبية لزيادة التعقيد في

سلسلة التوريد على الأداء وهذه الآثار السلبية نابعة من المهل الزمنية الطويلة للموردين، وعدم

الاستقرار في مخطط الإنتاج الرئيس، والتقلب في الطلب، و قد أوصت الدراسة الى مجموعة من

التوصيات كان من أهمها: أن تقوم الشركات المصنعة بتحقيق التكامل الخلفي تجاه الموردين لتجنب التأخير في الطلبات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى التركيز على وضع مخطط للإنتاج يكون مستقرا بشكل يضمن عدم التشتت في العمليات الإنتاجية، وفيما يتعلق بتقلب الطلب، فينبغي على الشركات تكثيف جهودها في تصميم المنتجات التي تحدد من التقلب الحقيقي في التصميم، من خلال الجهود التسويقية التي تزيد من عدد العملاء المتجانسين، والتركيز على التبسيط على نظام الإنتاج المرن، من خلال إزالة الفاقد، بتقليل وتخفيض التقلب والتغير في العملاء والموردين، والتقلب في العمليات الداخلية بشكل متزامن

#### 5 - دراسة (بتيت ومدات، 2015) بعنوان: " جودة المنتج كمصدر للميزة التنافسية في سوق احتكار القلة "

هدفت الدراسة بالتعرف على أشكال المنافسة في السوق وتعمل المؤسسات على كسب ميزة تنافسية مستدامة، فقد تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات النشطة في قطاع المشروبات الغازية في الجزائر البالغ عددها (31) مؤسسة ناشطة، وقد توصلت الدراسة الى أن عوامل نجاح المؤسسات العاملة في قطاع المشروبات في الجزائر تتمثل بالدرجة الأولى في كل من البحث والتطوير الذي يساعد على معرفة احتياجات المستهلكين فيما يخص الأذواق والعمل على تلبيةها، كما تلعب جودة المنتجات عامل حسم مهم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات سواء تعلق الأمر بنوع وشكل القارورة، السدادة، الملصق، أو تعلق الأمر بمكونات المنتج، وقوة التوزيع التي تملكها المؤسسة

6 - دراسة (أبو زيد، 2014) بعنوان: " العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي "

هدفت الدراسة الى بحث الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، والأثر غير المباشر من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد، فقد تم قياس الأسبقيات التنافسية من خلال أربعة أبعاد هي الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة، كما تم قياس إستراتيجية سلسلة التوريد من خلال استراتيجيتي سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة، بحيث تم استرجاع (123) استبانة من أصل (183) تم توزيعها، واستخدم التحليل المساري باستخدام برمجية (Amos V16)، لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج ومنها: وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي جزئيا من خلال متغير التسليم، ووجود أثر مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة في الأداء المؤسسي، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية من جانب (الجودة والتكلفة والتسليم) في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة.

7 - دراسة (الحواجرة، 2013) بعنوان: " ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الاردن "

هدفت الدراسة الى تعرف اثر ممارسات سلسلة التوريد (شراكة المزود الاستراتيجية وعلاقات العملاء ومستوى تشارك المعلومات ومستوى جودة المعلومات) في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الاردن، بحيث صمم الباحث استبانة مكونة من (45) فقرة لجمع المعلومات الاساسية من عينة الدراسة المكونة من (121) مديرا، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج ومنها : تعزيز الأداء المالي والتسويقي للشركات المبحوثة، بالإضافة الى أن الشركات المبحوثة لديها اهتمام بتعزيز العلاقات مع العملاء ومع الموردين من أجل تحقيق اعلى مركز

تنافسي وحصّة سوقية متقدمة بما ينعكس في أداء أعمالها، ومن خلال الشراكة الاستراتيجية تستطيع الشركات معالجة نقاط الضعف التي لديها وقدرتها على استغلال الفرص المتاحة، وإضافة إلى أن قوة العلاقة بين العملاء تؤثر بالإيجاب في تحقيق الزيادة في الحصّة السوقية وتعزز التبادل المعرفي، بالإضافة إلى أن جودة المعلومات بين الموردين والشركاء الاستراتيجيين ينعكس على جوانب متعددة منها الجودة والتكلفة والاعتمادية وسرعة الوصول إلى السوق، وأوصت الدراسة على الاهتمام بممارسات سلسلة التوريد، خصوصاً ممارسة شراكة المزود الاستراتيجية.

#### 8 - دراسة (الحضيف، 2012) بعنوان: "عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة لبحث عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة علاقة هذه العوامل برضا المستفيد كأحد مؤشرات نجاح التطبيق الأساسية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق نظم إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الحكومية، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين بالمنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والذين يتعاملون مع أنظمة سلسلة الإمداد في هذه المنظمات، من خلال توزيع (183) إستبانة، والتي شكلت ما نسبته (61%) من عينة الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين رضا المستفيد من جهة وبين كل من دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام ووضوح الإستراتيجية وحسن اختيار النظام ومشاركة المستفيدين من جهة أخرى.



1 - دراسة (Kirovs, 2016) بعنوان: " Efficient Management of Supply Chain In Achieving "a Signifant Competitive Advantage in The Market

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية إدارة سلسلة التوريد التي لها أهمية استراتيجية وتداعيات، من أجل تحقيق ميزة تنافسية كبيرة في السوق، بالإضافة الى تحليل الارتباط العالي بين رضا المستهلك الكلي والنتاج الإجمالي (الأداء) للمنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها والتي يتم تحسينها وتعديلها وابتكارها من خلال إدارة سلسلة التوريد (المتكاملة) وأدواتها المدمجة، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (212) شركة من جمهورية مقدونيا، و توصلت الدراسة الى عدة نتائج، منها: الى أن إدارة سلسلة التوريد يمكن أن تؤدي وظائفها وتقنياتها إلى منافع مهمة للشركات مثل التعاون الوثيق وتبادل المعرفة وتقاسم الموارد وتدفق المعلومات في الوقت الفعلي، بالإضافة الى أنه في المستقبل تحتاج إلى التكيف والتخصص في أدائها.

2 - دراسة (Vencataya, 2016) بعنوان: " Assessing The Impact of Supply Chain Management on Competitive Advantage and Operational Performance: A Case of " Four Star Hotels of Mauritius

هدفت الدراسة الى مناقشة أثر إدارة سلسلة التوريد (SCM) على الميزة التنافسية والأداء التشغيلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (56) فندق أربع نجوم في دولة موريشيوس، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: تحسين إدارة سلسلة التوريد والتي بدورها يكون لها تأثير كبير على الميزة التنافسية للفنادق، وكما يُنظر إلى إدارة سلسلة التوريد كعنصر رئيسي لتمكين الأعمال ، وبالتالي، ينبغي منحها مزيدا من الاهتمام من جانب المدراء التنفيذيين على مستوى الشركات، ثم الحاجة إلى فنادق لتقييم فعالية إدارة سلسلة التوريد من أجل الاستفادة الكاملة من اعتمادها، فضلا عن استخدام التكنولوجيا في الفنادق التي من الممكن أن تسهل تبادل المعلومات والمساعدة في تحقيق تكامل أفضل.

### 3 - دراسة (Anatan, 2014) بعنوان: " Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance "

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد (شراكة الموردين، وعلاقات العملاء، ومستوى تبادل المعلومات، وجود تبادل المعلومات، والتأجيل) على الميزة التنافسية (التكلفة والجودة والاعتمادية للتسليم وابتكار المنتجات والوقت اللازم للتسويق)، بالإضافة الى استكشاف التأثير المعتدل لعدم التأكد في سلسلة التوريد (المورد والعمليات والطلب) على العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء، بحيث استخدم الاستبيان الخاص بمسح (500) مدير تنفيذي في الشركات الصناعية الإندونيسية لجمع البيانات، بحيث تم الإستنتاج الى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد لها آثار هامة على كل من الميزة التنافسية وسلسلة التوريد، بالإضافة الى أن الميزة التنافسية لا يكون لها تأثير كبير على أداء سلسلة التوريد، بالإضافة الى أن عدم التأكد من سلسلة التوريد تدير العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء.

### 4- دراسة (Abdullah, 2014) بعنوان: " The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity "

هدفت الدراسة الى اختبار أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد من حيث كفاءة سلسلة التوريد وفعالية سلسلة التوريد، بالإضافة الى القيام بالتحقيق في التأثير المعتدل للكثافة التنافسية على العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد، وقد تكونت عينة الدراسة من (104) شركة صناعية في الأردن، بحيث تم استخدام الانحدارات الهرمية لاختبار العلاقات الفرضية، بحيث تشير النتائج إلى ثلاث ممارسات لإدارة سلسلة التوريد، والتكامل الداخلي، وتبادل المعلومات، والتأجيل، ولكن ليس بدمج الموردين وتكامل العملاء، بشكل كبير وإيجابي يؤثر على أداء كفاءة سلسلة التوريد، ومعالجة شدة التنافسية ذات علاقة بين كل من التكامل الداخلي وتكامل الموردين وتكامل العملاء وأداء كفاءة سلسلة التوريد.

5-دراسة (Mbuthia, 2014) بعنوان: " Effects of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Retail Chain Stores in Kenya, A Case Study of Nakumatt Holding Limited "

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة تنافسية في سلسلة متاجر البيع بالتجزئة في كينيا، حيث شملت عينة الدراسة من (968) موظف، بحيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) مستجيب، من خلال جمع البيانات عبر الإستبانات، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: تحديد توقعات العملاء في المستقبل وكذلك قياس وتقييم رضا العملاء، إتاحة تبادل معلومات الملكية الفكرية في الشركة بشكل إيجابي تبقيا على علم تام حول القضايا التي تؤثر على أعمالها، والإبقاء على العلم بالأحداث أو التغييرات التي قد تؤثر على الشركاء الآخرين.

6 - دراسة (Huo, 2012) بعنوان: " The Effects of Competitive Environment on Supply Chain Information Sharing and Performance: An Empirical Study in China "

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر البيئة التنافسية على تبادل معلومات سلسلة التوريد والأداء في الصين، بحيث تم اختيار (5) مدن مختلفة ذات طابع اقتصادي وقد تكون مجتمع الدراسة من (617) شركة صناعية صينية بشكل عشوائي من أصل (1365) شركة عبر الهاتف للتحقيق في العلاقة بين البيئات التنافسية، ومشاركة معلومات سلسلة التوريد، وأداء سلسلة التوريد، وقد توصلت الدراسة على عدة نتائج من أهمها: أن المنافسة الدولية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بجميع الأنواع الثلاثة لمشاركة معلومات سلسلة التوريد، في حين أن المنافسة المحلية لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأي نوع من

الأنواع الثلاثة، بالإضافة الى ارتباط تقاسم المعلومات الداخلية بشكل إيجابي بمشاركة المعلومات الخارجية مع الموردين والزبائن، ومشاركة المعلومات الداخلية ومشاركة المعلومات مع العملاء

ترتبط بشكل كبير بالأداء، وأوصت الدراسة الى يمكن للدراسات الى التحقيق في العلاقات ما بين

البيئة التنافسية ومشاركة المعلومات وأداء سلسلة التوريد باستخدام تفاصيل أطول وجمع بيانات من مستجيبين متعددين،بالإضافة الى بيان العلاقة بين البيئات التنافسية وأداء سلاسل التوريد والبحث عن أبعاد بديلة .

#### 7 - دراسة (Sukati et al., 2012) بعنوان: "Supply Chain Competitive Advantage through Responsiveness and Supply Chain Integration"

هدفت الدراسة الى التحقق من تأثير تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية، كما تقوم الدراسة

بتقييم تأثير استجابة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية القوية، بحيث كانت أداة جمع البيانات

المستخدمة عبارة عن استبيان لعينة مكونة من (400) مدير في شركات الصناعة التحويلية في

ماليزيا، بحيث كان معدل الاستجابة (62%) وفي حين كان (50%) استبيانات قابلة للاستخدام، وقد

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: تكامل سلسلة التوريد بالميزة التنافسية للشركة من حيث السعر

والجودة والاعتمادية للتسليم والوقت اللازم للتسويق وابتكار المنتجات، تساهم هذه الدراسة في

معرفة دور سلسلة التوريد والميزة التنافسية للشركة في مجال إدارة سلسلة التوريد، توفير أداة

عملية ومفيدة لمديري سلسلة الإمداد لمراجعة وتقييم ممارسات إدارة سلسلة التوريد، سعي المدراء

الى تحسين الاستجابة الى سلسلة التوريد والميزة التنافسية من خلال تكامل سلسلة التوريد، تقدم للمنظمات مجموعة من القياسات الصحيحة والموثوقة لتقييم وقياس الأداء ومقارنة استجابات سلسلة التوريد في العقد المختلفة ضمن سلسلة التوريد.

## ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد بينت مدى اهتمام الباحثين بموضوع ممارسات إدارة سلسلة التوريد لدى فئات مختلفة وخاصة في مجال الإدارة، حيث اتفقت على هدف معرفة وقياس أثر ممارسات سلسلة التوريد ببعض المتغيرات مثل الشراكة مع الموردين و العلاقة مع العملاء ومشاركة المعلومات وعمليات التوريد في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في خفض التكاليف والجودة والمرونة، وقد ساهم بعضها في تكوين متغيرات ومنهجية الدراسة.

وقد ركزت هذه الدراسة على الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، بحيث أنها تعتبر من الدراسات الحديثة نسبياً، لذلك فإن هذه الدراسة تتميز بأنها تسعى الى تحقيق أهدافها، والتوصل الى نتائج، وتقديم توصيات للشركات الصناعية الغذائية الأردنية والقطاعات الأخرى والأكاديميين، بالإضافة

## الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

### المقدمة:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإستخراج نتائج التحليل الإحصائي من خلال أداة القياس (الإستبانة)، وقد تم توزيعها على الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

### منهجية الدراسة:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الميدانية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة التي هدفت الى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية موظفي المستوى الإداري في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية والمكونة من: (مدير عام، مساعد مدير عام، رؤساء الأقسام، الموظفين)، وبلغ عددها (17) شركة، والمتبينة في ملحق رقم (2) شملت الدراسة من أصل (135) شركة في محافظة الزرقاء والعاصمة عمان، حيث تم الحصول على قائمة تفصيلية من وزارة الصناعة والتجارة والتموين ومن غرفة صناعة الزرقاء، حيث تم توزيع (100) إستبانة على أفراد الدراسة، وإسترجاع (85) إستبانة، وإستبعاد إستبانة واحدة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (84) إستبانة صالحة لعملية التحليل الإحصائي .

## الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة:

يمثل الجدول أدناه رقم (1-3)، الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، حيث تضمنت هذه المتغيرات: (النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

### الجدول (1-3)

يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب كل ما يلي :

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	النوع الإجتماعي	ذكور	77	91.7
		إناث	7	8.3
2	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	26	31.0
		من 31 الى 34 سنة	18	21.4
		من 35 الى 39 سنة	16	19.0
		40 سنة فأكثر	24	28.6
3	المستوى التعليمي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	21	25.0
		بكالوريوس	60	71.4
		ماجستير	2	2.4
		دكتوراه	1	1.2
4	عدد سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	18	21.4
		من 6 سنوات الى الى أقل من 10 سنوات	27	32.1
		من 11 الى أقل من 15 سنة	16	19.1
		أكثر من 16 سنة	23	27.4

54.8	46	موظف	المسمى الوظيفي	5
33.3	28	مدير قسم		
7.1	6	مدير مساعد		
1.2	1	نائب مدير عام		
3.6	3	مدير عام		

يوضح الجدول (1-3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة، ويتبين نسبة الذكور أعلى نسبة من الإناث من متغير النوع الاجتماعي، والفئة العمرية لمن تقل أعمارهم عن 30 سنة هم بنسبة 31%، ونسبة المستوى التعليمي بلغت 71.4%، هم من حملة شهادة البكالوريوس، ونسبة عدد سنوات الخبرة العملية بلغت 32.1% ممن تتراوح خبرتهم ما بين 6 الى أقل من 10 سنوات، ونسبة عدد الموظفين بلغت 54.8% .

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية: معاملات ثبات الإتساق الداخلي (Cronbach Alpha)، النسب المئوية للوسط الحسابي، مقاييس التشتت والمتمثلة في (الانحراف المعياري، النسب المئوية، التكرارات، معامل الإختلاف، الإنحدار المتعدد).

#### أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات:

##### أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة وهي (الإستبانة) من أسئلة الدراسة والمتكونة من جزئين، وهما: الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الديموغرافية التي تتعلق بأفراد عينة الدراسة، حيث تضمنت هذه المعلومات (النوع الاجتماعي والفئة العمرية والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة العملية والمسمى الوظيفي).



الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات التي تتعلق بكل من، ممارسات إدارة سلسلة التوريد، والمتمثلة بـ(4) متغيرات، وهي (الشراكة مع الموردين والعلاقة مع العملاء ومشاركة المعلومات وعمليات التوريد)، وتم الإعتماد على دراسة (Mbutia, 2014) ودراسة (Sukati et al., 2012) لتطوير فقراتها، حيث بلغ عدد فقراتها (26) فقرة لقياسها، على النحو

التالي:

ممارسات إدارة سلسلة التوريد	الشراكة مع الموردين	العلاقة مع العملاء	مشاركة المعلومات	عمليات التوريد
عدد الفقرات	8	7	5	6
ترتيب الفقرات	8 - 1	15 - 9	20 - 20	26 - 21

الجزء الثالث: تضمن مقياس الميزة التنافسية، والمتمثلة بـ(3) متغيرات، وهي (الكلفة والجودة والمرونة)، وتم الإعتماد على دراسة (Vencataya, 2016) حيث بلغ عدد فقراتها (12) فقرة لقياسها، على النحو التالي:

الميزة التنافسية	الكلفة	الجودة	المرونة
عدد الفقرات	4	4	4
ترتيب الفقرات	30 - 27	34 - 31	38 - 35

وتراوحت مدى الإستجابة بالتدرج التصاعدي من (1-5)، وفق مقياس ليكرت الخماسي ( Five

Likert Scale)، كما يبينه الجدول رقم (2-3):

### الجدول (2-3)

مجالات الإستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale):

مجال الإستجابة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وعلى ضوء ذلك فقد تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) بشكلها النهائي والمكونة من (38) فقرة

بمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، بهدف القدرة على القياس لكل درجة.

وعلى ضوء ذلك فإن تفسير المتوسطات الحسابية لأفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات

الإستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم استخدام قيم المتوسطات الحسابية، بحيث سيتم

التعامل معها على النحو الآتي: (3.67 - فما فوق: درجة مرتفعة)، (2.34 - 3.66: درجة

متوسطة)، (2.33 - فأقل: درجة منخفضة)، وموضحة في الجدول (3-3)، وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا مقسومة على عدد المستويات، (Sekran and Bougie, 2013)، أي:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وهذه القيمة تساوي طول الفئة.

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من  $2.33 = 1.33 + 1$

وتكون الدرجة المتوسطة من  $3.66 = 1.33 + 2.34$

وتكون الدرجة المرتفعة من  $5 - 3.67$

### الجدول (3-3)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الإستبانة و على كل مجال من مجالاتها:

الدرجة	المتوسط الحسابي
بدرجة منخفضة	2.33 - فأقل
بدرجة متوسطة	من 2.34 - 3.66
بدرجة مرتفعة	3.67 - فما فوق

مصادر جمع البيانات:

قام الباحث باستخدام أسلوبين لجمع البيانات كما يلي:

أولاً: البيانات الثانوية:

استند الباحث لغايات جمع البيانات على كل ما تم التوصل اليه من خلال الكتب والمراجع، والمجلات والدوريات ودراسات وبحوث المحكمة، ورسائل ماجستير ودكتوراه، وتقارير منشورة، وأخرى من خلال محركات البحث الإلكترونية.

ثانياً: البيانات الأولية:

استند الباحث على جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة والتي صممت لأجل إختبار الفرضيات والتي تم توزيعها على موظفي المستوى الإداري في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية في محافظة الزرقاء والعاصمة عمان، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، ولأجل عملية التحليل فقد تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

## الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

### صدق الأداة:

قام الباحث بإعداد الإستبانة بمساعدة المشرف وإرشاداته، فقد تم تحكيم الإستبانة من خلال عرضها على نخبة من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة آل البيت والجامعة الهاشمية وجامعة الزرقاء الخاصة، (في ملحق رقم (3)) والمشهود لهم بالخبرة في مجالهم، بحيث قد تم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء بعض التعديلات المطلوبة الى أن وصلت الى صيغتها النهائية.

### ثبات الأداة:

قام الباحث بإستخدام طريقة معادلة الإتساق الداخلي بإستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لقياس درجة المصدقية والثبات في إجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الإستبانة، إذ يعتمد هذا الإختبار على مدى الثبات الداخلي ودرجة الإعتمادية لعبارات الإستبانة وذلك ضمن معادلة مدخلة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، ويمكن تفسير قيمة كرونباخ ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإيجابيات، ولذا فإن قيمتها تتراوح بين (0 و1)، و أن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي 60% فأكثر (Sekran and Bougie, 2013)، كانت قيمة كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللإستبانة بشكل عام (94.5%)، وهي نسبة عالية في البحوث والدراسات لثبات أداة القياس، وبحيث تبين الجداول رقم (3-4)، (3-5) ذلك:

الجدول (3-4)

معاملات ثبات الإتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لأداة ممارسات إدارة سلسلة التوريد من عينة (N=84).

أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد		
المتغير	عدد الفقرات	قيمة معادل ألفا
الشراكة مع الموردين	8	0.944
العلاقة مع العملاء	7	0.942
مشاركة المعلومات	5	0.943
عمليات التوريد	6	0.942
<b>الإجمالي</b>	<b>26</b>	<b>0.942</b>

ويلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4)، أن معاملات الثبات لجميع مجالات أداة الدراسة والمتمثلة في ممارسات إدارة سلسلة التوريد، كانت أكبر من (60%)، بحيث بلغت نسبة الإجمالي (0.942)، بأن ذلك يدل على أنه يوجد إتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات.

الجدول (3-5)

معاملات ثبات الإتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لأداة الميزة التنافسية من عينة (N=84).

أبعاد الميزة التنافسية		
المتغير	عدد الفقرات	قيمة معادل ألفا
الكلفة	4	0.945
الجودة	4	0.944
المرونة	4	0.943
الإجمالي	12	0.944

ويلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5)، أن معاملات الثبات للمتغير التابع والمتمثلة في الميزة

التنافسية، كانت أكبر من (60%)، بحيث بلغت نسبة الإجمالي (0.944)، بأن ذلك يدل على أنه يوجد إتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات، وبذلك تدل نتائج حساب معاملات الثبات

على فقرات الإستبانة كان بينها إتساق وإنسجام داخلي، مما يؤكد صلاحية ومدلولية الإستبانة في إختبار الفرضيات .

## الفصل الرابع : عرض البيانات وإختبار فرضيات الدراسة

### عرض البيانات:

إعتمد الباحث في تحليل نتائج إستجابات أفراد مجتمع لكل متغير من متغيرات الدراسة، بهدف

التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

أولاً: تحليل آراء مجتمع الدراسة حول ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية: يبين الجدول (1-4) نتائج آراء مجتمع الدراسة حول ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات

الصناعية الغذائية الأردنية، من خلال احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل فقرة

من أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد، كالتالي:

الجدول (1-4) نتائج تحليل آراء مجتمع الدراسة حول ممارسات إدارة سلسلة التوريد

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المستوى	رتبة الأهمية
1	الشراكة مع الموردين	4.35	0.78	مرتفعة	1
2	العلاقة مع العملاء	4.23	0.80	مرتفعة	3
3	مشاركة المعلومات	4.12	0.82	مرتفعة	4
	الإجمالي	4.24	0.79	مرتفعة	

تمثل بيانات الجدول رقم (1-4) لإستجابات أفراد مجتمع دراسة تراوحت بين (4.35 - 4.12)

وبانحراف معياري (0.77 - 0.82)، وبدرجة مستوى (مرتفعة)، و كما يبين الجدول بأن إجمالي

متوسط مستوى إجمالي أفراد مجتمع الدراسة حول ممارسات إدارة سلسلة التوريد البالغة (4.24) بدرجة مستوى مرتفعة، بحيث حصل بعد الشراكة مع الموردين على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35)، وإنحراف معياري (0.78) بدرجة مستوى مرتفعة، ويليه في المرتبة الثانية بعد عمليات التوريد بمتوسط حسابي (4.27) وإنحراف معياري (0.77) بدرجة مستوى مرتفعة، ثم بعد العلاقة مع العملاء بمتوسط حسابي (4.23)، وإنحراف معياري (0.80) بدرجة مستوى مرتفعة، ثم في المرتبة الأخيرة فقد حصل بعد مشاركة المعلومات بمتوسط حسابي (4.12)، وإنحراف معياري (0.82) بدرجة مستوى مرتفعة. ويمكن أن نستنتج على أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية تمارس بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل مفصل :

فقرات الشراكة مع الموردين:

#### الجدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بالشراكة مع الموردين

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة المستوى	رتبة الأهمية
1	تحرص الشركة على تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين	4.48	0.80	مرتفعة	2
2	تعمل الشركة على ترسيخ أسس الشراكة مع الموردين	4.25	0.86	مرتفعة	7
3	يقدم الموردين متطلبات الشركة حسب المواصفات والمقاييس المتفق عليها	4.34	0.68	مرتفعة	5
4	يتوفر لدى الشركة سجل محدد للموردين للإستعانة بهم في تغطية مستلزماتها واحتياجاتها	4.33	0.71	مرتفعة	6
5	يقدم الموردين البيانات اللازمة للشركة عن مستلزمات الإنتاج الجديدة	4.05	0.84	مرتفعة	8
6	توجد قنوات اتصال فعّالة بين الموردين والشركة	4.40	0.77	مرتفعة	3
7	يساهم الموردون بالمشاركة في تطوير منتجات الشركة	4.65	0.97	مرتفعة	1



4	مرتفعة	0.75	4.34	تسعى الشركة بحل المشاكل بشكل منتظم مع مورديها	8
	مرتفعة	0.78	4.35	الإجمالي	

تمثل بيانات الجدول رقم (2-4)، أن الفقرة السابعة والتي تشير بالنص التالي: "يساهم الموردون

بالمشاركة في تطوير منتجات الشركة"، بأنها قد حصلت على الرتبة الأولى بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (4.65)، و بانحراف معياري (0.97) بدرجة مستوى مرتفعة، بينما أخذت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بين الفقرات والتي تشير بالنص التالي: "يقدم الموردون البيانات اللازمة للشركة عن مستلزمات الإنتاج الجديدة"، بمتوسط حسابي (4.05)، وبانحراف معياري (0.84)، بدرجة مستوى مرتفعة، بينما بلغ إجمالي باقي الفقرات بمتوسط حسابي (4.35)، بدرجة مستوى مرتفعة كإجمالي .

وذلك يفسر على أن الشراكة مع الموردون التي تمارسها الشركات الصناعية الغذائية الأردنية مرتفعة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بالعلاقة مع العملاء

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المستوى	رتبة الأهمية
1	توجد قنوات إتصال فعّالة بين الشركة وعملائها	4.39	0.80	مرتفعة	1
2	تفعل الشركة وسائل وطرق جديدة من أجل تحقيق التميز بشكل متكامل في خدمة العملاء	4.25	0.78	مرتفعة	5
3	تجري دراسات ميدانية بشكل دوري للتعرف على إحتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية	3.83	0.97	مرتفعة	7
4	تعمل الشركة على تقديم منتجات ذات قيمة مضافة لعملائها	4.35	0.73	مرتفعة	2
5	تقوم الشركة بإعادة ضبط معاييرها حسب رغبة واحتياجات العملاء وتوقعاتهم	4.23	0.81	مرتفعة	6

4	مرتفعة	0.80	4.29	تأخذ الشركة بعين الاعتبار التغذية الراجعة المقدمة من عملائها بهدف تحسين منتجاتها وخدماتها	6
3	مرتفعة	0.73	4.33	تعمل الشركة على متابعة عملائها وحل المشاكل الواردة على منتجاتها بسرعة وفعالية وقابلة للتنفيذ	7
	مرتفعة	0.80	4.23	الإجمالي	

تمثل بيانات الجدول رقم (3-4)، أن الفقرة الأولى والتي تشير بالنص التالي: "توجد قنوات إتصال

فعالة بين الشركة وعملائها"، والتي قد حصلت على الرتبة الأولى بين الفقرات، وبمتوسط حسابي

(4.39)، وبإنحراف معياري (0.80)، بدرجة مستوى مرتفعة، بينما أخذت الفقرة الثالثة المرتبة

الأخيرة بين الفقرات والتي تشير بالنص التالي: "تجري دراسات ميدانية بشكل دوري للتعرف على

إحتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية"، بمتوسط حسابي (3.83)، وبإنحراف معياري

(0.97)، بدرجة مستوى مرتفعة، بينما بلغ إجمالي باقي الفقرات بمتوسط حسابي (4.23)، بدرجة

مستوى مرتفعة كإجمالي وذلك يفسر على أن العلاقة مع العملاء التي تمارسها الشركات الصناعية

الغذائية الأردنية مرتفعة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بمشاركة المعلومات

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة المستوى	رتبة الأهمية
1	تقوم الشركة بتبادل المعلومات الهامة مع مورديها التي من شأنها أن تساهم في بناء وتطوير خطط الأعمال	3.90	0.91	مرتفعة	4
2	تقوم الشركة بتوفير المعلومات للموردين في الوقت الملائم	3.86	0.86	مرتفعة	5
3	تحتزم الشركة سرية تبادل المعلومات الخاصة بالموردين	4.51	0.61	مرتفعة	1
4	تسعى إدارة الشركة لتوفير المعلومات اللازمة لتحسين الأداء التشغيلي وتطويره.	4.26	0.76	مرتفعة	2
5	تحرص إدارة الشركة على إعلام جميع موظفيها برسالة الشركة منذ تعيينهم	4.11	0.96	مرتفعة	3
	الإجمالي	4.12	0.80	مرتفعة	

تمثل بيانات الجدول رقم (4-4)، أن الفقرة الثالثة والتي تشير بالنص التالي: "تحتزم الشركة سرية

تبادل المعلومات الخاصة بالموردين"، والتي قد حصلت على الرتبة الأولى بين الفقرات، وبمتوسط

حسابي (4.51)، وإنحراف معياري (0.61)، بدرجة مستوى مرتفعة، بينما أخذت الفقرة الثانية المرتبة الأخيرة بين الفقرات والتي تشير بالنص التالي: "تقوم الشركة بتوفير المعلومات للموردين

في الوقت الملائم"، بمتوسط حسابي (3.86)، وإنحراف معياري (0.86)، بدرجة مستوى مرتفعة، بينما بلغ إجمالي باقي الفقرات بمتوسط حسابي (4.12)، بدرجة مستوى مرتفعة كإجمالي .

وذلك يفسر على أن مشاركة المعلومات التي تمارسها الشركات الصناعية الغذائية الأردنية مرتفعة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتعلقة بعمليات التوريد

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المستوى	رتبة الأهمية
1	تستخدم الشركة أحدث الوسائل التكنولوجية من أجل تقليل الوقت اللازم لإنجاز عملية التوريد	4.29	0.77	مرتفعة	2
2	تستخدم الشركة تقنيات الاتصالات الالكترونية في أنظمة التوريد لخفض زمن دورة الأعمال	4.29	0.74	مرتفعة	3
3	تسعى الشركة بالقيام بالتحسينات في أنشطة التوريد لتجنب فائض المخزون	4.16	0.80	مرتفعة	6
4	تعمل الشركة على ضمان تسليم منتجاتها في الوقت المحدد والمكان المناسب	4.42	0.76	مرتفعة	1
5	تستخدم الشركة أنظمة توريد متطورة من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية	4.29	0.75	مرتفعة	4
6	تستخدم الشركة أنظمة توريد مؤتمتة ومجدولة لتتبع وتسهيل أوامر التوريد الأسبوعية أو الشهرية	4.19	0.81	مرتفعة	5
	الإجمالي	4.27	0.77	مرتفعة	

تمثل بيانات الجدول رقم (4-5)، أن الفقرة الرابعة والتي تشير بالنص التالي: "تعمل الشركة على ضمان تسليم منتجاتها في الوقت المحدد والمكان المناسب"، والتي قد حصلت على الرتبة الأولى بين الفقرات، وبمتوسط حسابي (4.42)، وبإنحراف معياري (0.76)، بدرجة مستوى مرتفعة، بينما أخذت الفقرة الثالثة المرتبة الأخيرة بين الفقرات والتي تشير بالنص التالي: "تسعى الشركة بالقيام بتحسينات في أنشطة التوريد لتجنب فائض المخزون"، بمتوسط حسابي (4.16)، وبإنحراف معياري (0.80)، بدرجة مستوى مرتفعة، بينما بلغ إجمالي باقي الفقرات بمتوسط حسابي (4.27)، بدرجة مستوى مرتفعة كإجمالي.

وذلك يفسر على أن عمليات التوريد التي تمارسها الشركات الصناعية الغذائية الأردنية مرتفعة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: تحليل آراء مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية :

يبين الجدول (4-6) آراء مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، من خلال احتساب المتوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، لكل فقرة من أبعاد الميزة التنافسية، كالتالي:

الجدول (6-4)  
نتائج تحليل آراء مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المستوى	رتبة الأهمية
1	الكلفة	3.89	0.89	مرتفعة	3
2	الجودة	4.26	0.86	مرتفعة	1
3	المرونة	4.19	0.78	مرتفعة	2
	الإجمالي	4.11	0.84	مرتفعة	

تمثل بيانات الجدول رقم (4-6) لإستجابات أفراد مجتمع دراسة تراوحت بين (3.89 - 4.26) وبانحراف معياري (0.78 - 0.89)، وبدرجة مستوى (مرتفعة)، وكما يبين الجدول بأن إجمالي متوسط مستوى إجمالي أفراد مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية والبالغة (4.11) بدرجة مستوى مرتفعة، بحيث حصل بعد الجودة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26)، وإنحراف معياري (0.78) بدرجة مستوى مرتفعة، ويليه في المرتبة الثانية بعد المرونة بمتوسط حسابي (4.19) وإنحراف معياري (0.78) بدرجة مستوى مرتفعة، ثم في المرتبة الأخيرة فقد حصل بعد الكلفة بمتوسط حسابي (3.89)، وبانحراف معياري (0.89) بدرجة مرتفعة. ويمكن أن نستنتج على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي أبعاد الميزة التنافسية بشكل مفصل :

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الميزة التنافسية المتعلقة بالكلفة

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المستوى	رتبة الأهمية
1	تسعى إدارة الشركة بدراسة كلف المخزون باستمرار	4.47	0.64	مرتفعة	1
2	تمارس الشركة رقابة شديدة على كافة النفقات والتكاليف	4.45	0.68	مرتفعة	2
3	تستفيد الشركة من اقتصاديات الإنتاج الواسع والإستغلال الأمثل للموارد	4.19	0.73	مرتفعة	3
4	تعتمد الشركة على تقليد المنتجات المنافسة بدلاً من الإبتكار لتخفيض التكاليف	2.48	1.54	متوسطة	4
	الإجمالي	3.89	0.89	مرتفعة	

تمثل بيانات الجدول رقم (4-7)، أن الفقرة الأولى والتي تشير بالنص التالي: "تسعى إدارة الشركة

بدراسة كلف المخزون باستمرار"، والتي قد حصلت على المرتبة الأولى بين الفقرات، بمتوسط

حسابي (4.47)، وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة مستوى مرتفعة، بينما أخذت الفقرة الرابعة

المرتبة الأخيرة بين الفقرات والتي تشير بالنص التالي: "تعتمد الشركة على تقليد المنتجات

المنافسة بدلاً من الإبتكار لتخفيض التكاليف"، بمتوسط حسابي (2.48)، وبانحراف معياري

(1.54)، بدرجة مستوى متوسطة، بينما بلغ إجمالي باقي الفقرات بمتوسط حسابي (3.89)، بدرجة

مستوى مرتفعة كإجمالي .

وذلك يفسر على أن مستوى الكلفة التي تحققها الشركات الصناعية الغذائية الأردنية مرتفعة، من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ولكن بالنظر الى الفقرة الرابعة نجد بأن مستوى درجتها متوسطة

من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك عند الإستطلاع تبين أن الشركات تقوم بإبتكار منتجات جديدة عبر دعم قسم البحث والتطوير لأجل إيجاد استراتيجيات تركز على تطوير منتجات جديدة لضمان الحصول على سعر أقل ومنفعة أكبر وسهولة الإستخدام وسهولة البيع، وذلك بأنها تهتم بتقديم ما يتناسب مع متطلبات المستهلك وبشكل أفضل من المنافسين.

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الميزة التنافسية المتعلقة بالجودة

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المستوى	رتبة الأهمية
1	تسعى إدارة الشركة الى مطابقة المنتج لمتطلبات الأداء المتوافقة مع حاجات الزبائن	4.47	0.75	مرتفعة	2
2	لدى الشركة القدرة على المنافسة على أساس الجودة	4.66	0.62	مرتفعة	1
4	تسعى إدارة الشركة لتقليل التلف الذي ينعكس إيجابيا على تقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر	4.23	0.84	مرتفعة	3
	الإجمالي	4.26	0.84	مرتفعة	

تمثل بيانات الجدول رقم (4-8)، أن الفقرة الثانية والتي تشير بالنص التالي: "لدى الشركة القدرة

على المنافسة على أساس الجودة"، والتي قد حصلت على المرتبة الأولى بين الفقرات، بمتوسط

حسابي (4.66)، وبانحراف معياري (0.62) وبدرجة مستوى مرتفعة، بينما أخذت الفقرة الثالثة

المرتبة الأخيرة بين الفقرات والتي تشير بالنص التالي: "تسعى إدارة الشركة لتقليل التلف الذي

ينعكس إيجابيا على تقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر"، بمتوسط حسابي (3.71)،

وبانحراف معياري (1.26)، بدرجة مستوى مرتفعة، بينما بلغ إجمالي باقي الفقرات بمتوسط

حسابي (4.26)، بدرجة مستوى مرتفعة كإجمالي .



وذلك يفسر على أن مستوى الجودة التي تحققها الشركات الصناعية الغذائية الأردنية مرتفعة، من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الميزة التنافسية المتعلقة بالمرونة

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المستوى	رتبة الأهمية
1	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجاتها	4.08	0.85	مرتفعة	4
2	تمتلك الشركة القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تسليم منتجاتها	4.19	0.76	مرتفعة	3
3	تعمل الشركة على إرضاء متطلبات السوق المتغيرة والمتجددة من المنتجات والخدمات	4.22	0.75	مرتفعة	2
4	تقوم إدارة الشركة بالتنوع في تقديم منتجاتها وخدماتها في الأسواق المنافسة لها	0.27	0.79	مرتفعة	1
	الإجمالي	4.19	0.78	مرتفعة	

تمثل بيانات الجدول رقم (4-9)، أن الفقرة الرابعة والتي تشير بالنص التالي: "تقوم إدارة الشركة

بالتنوع في تقديم منتجاتها وخدماتها في الأسواق المنافسة لها"، والتي قد حصلت على المرتبة الأولى بين الفقرات، بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مستوى

مرتفعة، بينما أخذت الفقرة الأولى المرتبة الأخيرة بين الفقرات والتي تشير بالنص التالي: "تمتلك

الشركة القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجاتها"، بمتوسط حسابي (4.08)،

وبانحراف معياري (0.85)، بدرجة مستوى مرتفعة، بينما بلغ إجمالي باقي الفقرات بمتوسط

حسابي (4.19)، بدرجة مستوى مرتفعة كإجمالي .

وذلك يفسر على أن مستوى المرونة التي تحققها الشركات الصناعية الغذائية الأردنية مرتفعة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### إختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا المبحث عملية اختبار فرضيات الدراسة المتكونة من الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية، من خلال إستخدام إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) والإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression).  
إختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality):  
أجرى الباحث إختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)، والمتمثلة بـ (Skewness و Kurtosis)، كما يتبين في الجدول أدناه، رقم (4-10):

الجدول (4-10) إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام (Kurtosis و Skewness)

الفقرة	Kurtosis	Skewness
الشراكة مع الموردين	0.39	- 0.84
العلاقة مع العملاء	0.34	- 0.86
مشاركة المعلومات	0.34	- 0.86
عمليات التوريد	- 0.62	- 0.66
الكلفة	- 0.62	- 0.65
الجودة	2.69	- 1.47
المرونة	0.47	- 0.83

أجرى الباحث كلاً من اختبار الإلتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، ويظهر الجدول رقم

(4-10)، أن معظم قيم (Kurtosis و Skewness) تتراوح بين -1.47 و -0.62، وهي ضمن

المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين  $\pm 2.58$ ، عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.01$ )، باستثناء بعد الجودة، إذ بلغت قيمة (Kurtosis = 2.69)، وهذا ربما يعود إلى طريقة صياغة الأسئلة التي تقيس هذا البعد، ولكن بشكل عام فإن بيانات متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً (Hair et al., 2014).

#### إختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation):

الجدول (4-11) إختبار معامل الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد

أبعاد متغيرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد	الشراكة مع الموردين	العلاقة مع العملاء	مشاركة المعلومات	عمليات التوريد
الشراكة مع الموردين	1.000			
العلاقة مع العملاء	**0.632	1.000		
مشاركة المعلومات	**0.712	**0.759	1.000	
عمليات التوريد	**0.642	**0.677	**0.703	1.000

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.01$ ).

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

تم تطبيق إختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)، كما تبين في الجدول

(4-11)، وذلك للتأكد من أن كل من متغيرات الدراسة لديها درجة إرتباط مع نفسها أعلى من أي

درجة إرتباط مع أي من المتغيرات الأخرى المشمولة في هذه الدراسة، فإن هذا الإختبار يعزز من

درجة التأكيد في إستقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض، وبالتالي صلاحيتها

وجاهزيتها لتحليلات وإختبارات الإنحدار (Regression Analysis).

## إختبار فرضيات الدراسة:

و فيما يلي اختبار فرضيات الدراسة بهدف قياس أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، من خلال إستخدام اختبار الإنحدار المتعدد لتحديد معيار القبول أو الرفض عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، 5% ومستوى ثقة 95%، كالتالي:

أولاً: نتائج اختبار الإنحدار الخطي المتعدد:

الجدول (4-12)

المتغيرات المُدخلة / المتغيرات المحذوفة

الطريقة	المتغيرات المحذوفة	المتغيرات المُدخلة	النموذج
الإدخال ENTER	لا يوجد	ممارسات إدارة سلسلة التوريد والمتمثلة في: 1 - الشراكة مع الموردين 2 - العلاقة مع العملاء 3 - مشاركة المعلومات 4 - عمليات التوريد	1

يمثل الجدول رقم (4-12)، جميع متغيرات ممارسات إدارة سلسلة التوريد والمستخدم للتعرف على أثرها على الميزة التنافسية.

ثانياً: نتائج معامل الارتباط لنموذج الإنحدار المتعدد:

الجدول (4 - 13) ملخص النموذج (Model Summary)

Std. Error	Adjusted $R^2$	$R^2$	R	النموذج
0.313	0.588	0.608	0.780	1

يمثل الجدول رقم (13-4)، أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد (الشراكة مع الموردين والعلاقة مع العملاء ومشاركة المعلومات وعمليات التوريد) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة والجودة والمرونة) في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، بأن معامل ارتباط (R) قد بلغ (0.780) على أنها نسبة عالية عند مستوى ذات دلالة ( $a \leq 0.05$ ). فبالتالي فإنها تشير الى علاقة إيجابية طردية، أما بالنسبة الى معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.608) أي بما نسبته (60.3%)، من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، ناتج عن التغير في ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعادها، كما بلغت قيمة  $R^2$  المعدلة بقيمة (0.588) أي نسبة (58.8%)، والتي تأخذ بعدد المتغيرات المستقلة، والتي تأخذ قيمة أقل من معامل التحديد  $R^2$  العادية، وذلك بسبب وجود عدد المتغيرات المستقلة، وبالتالي تعتبر القيمة المتبقية من أي من النسبتين من التي قد تؤثر في الميزة التنافسية .

الجدول (14- 4)  
نتائج تحليل التباين (ANOVA<sup>b</sup>)

النموذج	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	مربع المتوسط	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
1	الإنحدار	12.076	4	3.019	30.661	0.000
	البواقي	7.779	79	0.098		
	المجموع	19.855	83			

يبين الجدول رقم (14-4)، نتائج تحليل التباين (ANOVA<sup>b</sup>)، حيث يوضح أن المتغيرات المستقلة

(الشراكة مع الموردين والعلاقة مع العملاء ومشاركة المعلومات وعمليات التوريد)، تفسر حوالي

(12.076)، من التباين في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وأن

(7.779) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، لم

تستطيع تفسيره، وعلى ذلك يدل الى أنه لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على تحقيق الميزة التنافسية

في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، ويلاحظ من خلال قيمة (F) ومعنويتها (0.000)، بأن النموذج المستخدم صالح لقياس العلاقة السببية بين كل من الشراكة مع الموردين والعلاقة مع العملاء ومشاركة المعلومات وعمليات التوريد والميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وعليه قد تم صياغة الفرضيات الفرعية المرتبطة بموضوع الدراسة.

الجدول (15 - 4)

نتائج الإنحدار الخطي المتعدد (Coefficients) لأبعاد ممارسات إدارة سلسلة التوريد

Sig. (t)	قيمة (T)	معاملات غير معيارية		النموذج (Model)	
		معاملة/معيارية $\beta$	Std. Error $\beta$		
0.000	4.155	-	0.301	1.294	الحد الثابت (Constant)
0.594	0.535	0.056	0.101	0.054	الشراكة مع الموردين
0.020	2.384	0.273	0.092	0.219	العلاقة مع العملاء
0.788	- 0.270	- 0.034	0.098	- 0.026	مشاركة المعلومات
0.000	5.175	0.555	0.084	0.433	عمليات التوريد

يبين الجدول رقم (4-15)، نتائج الإنحدار الخطي المتعدد، بحيث أن متغير الشراكة مع الموردين يشير بأن قيمة معامل التأثير (0.054) عند مستوى دلالة (0.594)، بحيث أن قيمتها أعلى من

(0.05)، فبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، (HO1): لا يوجد أثر للشراكة مع الموردين

في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة على وجود أثر للشراكة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية

الغذائية الأردنية.

أما بالنسبة لمتغير العلاقة مع العملاء، فيتبين في الجدول الى أن قيمة معامل التأثير (0.219)، عند

مستوى دلالة (0.020)، فبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة وتنص

على:

وجود أثر للعلاقة مع العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

أما بالنسبة لمتغير مشاركة المعلومات، فبيّن في الجدول الى أن قيمة معامل التأثير (-0.026)، عند مستوى دلالة (0.788)، فبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة وتنص على: وجود أثر لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، بحيث أن معامل ( $\beta$ ) آخذة بالنقصان في مشاركة المعلومات عندما تزداد قيمة الميزة التنافسية قيمة واحدة. أما بالنسبة لمتغير عمليات التزويد، فبيّن في الجدول الى أن قيمة معامل التأثير (0.433)، عند مستوى دلالة (0.000)، فبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة: (H04): لا يوجد أثر لعمليات التوريد في تحقيق القدرات التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية .

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

### مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، ولأجل تحقيق هدف هذه الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة خاصة ببناءً على أحدث الدراسات التي أجريت في الموضوع لقياس متغيرات الدراسة بشكل دقيق، حيث اعتمد الباحث على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة نظراً لثبوت صدقها وموثوقيتها، وتوصلت نتائج الدراسة الى ما يلي:

1 - توصلت النتائج الى أن توزيع أفراد عينة مجتمع الدراسة، بأن نسبة الذكور العاملين في المستويات الإدارية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية تمثل أعلى من الإناث بنسبة (91.7%)، وتمثلت الفئة العمرية لمن تقل أعمارهم عن (30) سنة بنسبة (31%) وذلك يدل على إهتمام الشركات الصناعية الغذائية الأردنية في تعيين موظفيها من الشباب، وبلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس في المستوى التعليمي عند (71.4%)، وذلك يدل على أن إهتمام الشركات الصناعية الغذائية الأردنية على من هم من حملة شهادة البكالوريوس في التعيين في مجال إدارة ممارسات سلسلة التوريد، وبلغت نسبة عدد سنوات الخبرة العملية لموظفي المستويات الإدارية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية بنسبة (32.1%)، بحيث تتراوح مدة خبرتهم من (6) الى أقل من (10 سنوات)، وبلغت نسبة الموظفين العاملين في المستويات الإدارية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية بنسبة (54.8%).

2 - تشير النتائج بالتحليل الوصفي لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية: على أنها كانت بدرجة مستوى مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.24)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لممارسات إدارة سلسلة التوريد بين (4.35 - 4.12)، حيث جاء متغير الشراكة مع الموردين بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35)، ويليه في المرتبة الثانية، متغير عمليات التوريد بمتوسط حسابي (4.27)، ويليه في المرتبة الثالثة متغير مشاركة المعلومات بمتوسط حسابي (4.12)، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة متغير العلاقة مع العملاء بمتوسط حسابي (4.23)، وأظهرت النتائج على أنها كانت بدرجة مستوى مرتفعة، ويرى الباحث أن هذه الدرجة منطقية، استناداً على وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد كالشراكة مع الموردين بأن الشركات تحرص على علاقة طويلة الأجل مع الموردين



وترسيخ أسس الشراكة وتستعين بهم في تغطية مستلزماتها وبوجود قنوات اتصال فعالة والمساهمة في تطوير منتجاتها، وتحافظ على علاقتها مع عملائها من خلال تلبية احتياجات ورغبات عملائها وتقديم منتجات ذات قيمة مضافة وحل المشكلات الواردة بسرعة وفعالية والإهتمام بتبادل المعلومات لتحسين الأداء التشغيلي واحترام سرية المعلومات المتبادلة واستخدام أحدث التكنولوجيا في عمليات التوريد لتقليل الوقت وخفض زمن دورة الأعمال وضمان تسليم منتجاتها في الوقت المحدد التي من شأنها أن تسعى في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

3- تشير النتائج بالتحليل الوصفي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية أنها كانت بمستوى درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية للميزة التنافسية بين (4.26 - 3.89)، حيث جاء متغير الجودة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.26)، يليه في المرتبة الثانية متغير المرونة بمتوسط حسابي (4.19)، وأخيراً في المرتبة الثالثة جاء متغير الكلفة بمتوسط حسابي (3.89)، وأظهرت النتائج على أنها كانت بدرجة مستوى مرتفعة، وهي منطقية من وجهة نظر الباحث استناداً على وجهة أفراد عينة الدراسة، حيث تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال مستوى درجة مرتفعة من الكلفة عبر دراسة كلف المخزون باستمرار والرقابة الشديدة على كافة النفقات والإستفادة من اقتصاديات الإنتاج الواسع وابتكار منتجات جديدة بدلا من التقليد والتحسين المستمر للتوافق مع حاجات الزبائن التي من شأنها أن تسعى في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

4 - توصلت نتائج اختبار الفرضيات الى:

- قبول الفرضية الرئيسية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة سلسلة التوريد (الشراكة مع الموردين والعلاقة مع العملاء ومشاركة المعلومات وعمليات التوريد) في تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في (الكلفة، الجودة، المرونة) في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، ند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

- قبول الفرضية الفرعية الأولى على أنه لا يوجد أثر للشراكة مع الموردين في تحقيق الميزة

التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

- رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر للعلاقة مع العملاء في تحقيق

الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

- رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر لمشاركة المعلومات في تحقيق

الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة على أنه لا يوجد أثر لعمليات التزويد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، عند مستوى دلالة (  $a \leq 0.05$  ).

ويرى الباحث أن هذه النتائج تختلف والنتيجة التي جاءت بها دراسة (Abdullah, 2014) والتي بينت أن وجود تأثير إيجابي للشراكة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية، وإختلفت مع نتيجة دراسة (Huo, 2014)، بوجود أثر لمشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، ولكنها اتفقت مع دراسة (Mbuthia, 2014) ودراسة (Sukati et, al., 2012) و دراسة (الحواجرة، 2013).

## توصيات الدراسة:

على ضوء ما سبق من النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- 1 - ضرورة الإهتمام و الدعم في مجال إدارة سلسلة التوريد في الشركة عبر تمكين العاملين في هذا المجال و إشراكهم في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مجالهم.
- 2 - حث إدارة الشركة على توجيه إهتمام أكثر بميزاتها التنافسية عبر فتح خطوط إنتاج جديدة و التنوع بالمنتجات و تجنب فائض المخزون و ضبط موجوداتها للسيطرة على الكلف التشغيلية.
- 3 - ضرورة الإهتمام بتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات المحلية من السلع والخدمات من خلال تشخيص المشكلات و معالجة المعوقات و إيجاد الحلول الكامنة التي من شأنها أن تؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية و التعزيز من قدرة الصادرات على المنافسة في الأسواق الخارجية نتيجة المفاضلة بين الموردين.
- 4 - ضرورة الإهتمام بالعنصر التكنولوجي، والاعتماد على أنظمة الأتمتة و تتبع و الجدولة من أجل تقليل الوقت اللازم لإنجاز عمليات التوريد.
- 5 - يوصي الباحث بضرورة الإهتمام والعمل على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية و أصحاب الاختصاص الممثلة بأساتذة الجامعات و الطلاب و الاستفادة من استشاراتهم الأكاديمية في مجال إدارة سلسلة التوريد .
- 6 - يوصي الباحث بإجراء دراسات مشابهة في مجال ممارسات سلسلة التوريد و مجال الميزة التنافسية في قطاعات صناعية أخرى .

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية: 1 - الكتب:

- ابو بكر، مصطفى (2008)، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية.
- ابراهيم، خالد (2008)، لوجستيات التجارة الإلكترونية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- ادريس، ثابت (2006)، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحجازي، عبيد (2000)، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، الإسكندرية: دار المعارف للنشر.
- الدوري، زكريا (2005)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، ممدوح (2006)، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مصر: مجلة إدارة الأعمال: جمعية إدارة الأعمال العربية.
- السالم، مؤيد (2009)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (ط1)، عمان: اثناء للنشر.
- السكرانة، بلال (2010)، التخطيط الاستراتيجي، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الصقر، عمر (2001)، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، القاهرة: الدار الجامعية.
- الصميدعي، حمود (2000)، استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، (ط1)، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
- الصميدعي وآخرون (2011)، التسويق الإستراتيجي، (ط1): عمان: دار المسيرة للنشر.
- الطيبي، خضر (2013)، الإدارة الإستراتيجية، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغالبى وآخرون (2009)، الادارة الإستراتيجية، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر.
- القطب، محي الدين (2012)، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، (ط1)، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- بكير وسرور (2007)، إدارة المخازن والمشتريات، مصر: مكتبة عين شمس.

ثابت، عبد الرحمن (2006)، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية: دارالجامعة.

جواد والشموط (2008)، إدارة سلسلة التوريد، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

حسن، أمين عبدالعزيز (2001)، إستراتيجيات التسويق، الإسكندرية: مصر، دار القباء.

خليل، نبيل (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

سليمان، زيدان (2010)، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

صالح، اسماعيل (2013)، ابتكار نموذج العمل التجاري، عمان: المطابع المركزية.

عبيدات، سليمان خالد (2008)، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، (ط1)، عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غنيم، أحمد محمد (2010)، إدارة اللوجستيات، (ط1)، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

مرسي، طاهر (2003)، التوزيع، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

نجم، عبود (2004)، المدخل الياباني إلى العمليات الاستراتيجية والنظم والاساليب، (ط1)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

## 2 - الدوريات والأبحاث والرسائل العلمية:

أبو زيد، سليم (2014)، العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10 (4)، 624-644.

التميمي، شاکر والخشالي، إياد (2004)، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، دراسات، 8 (2).

الحضيف، سليمان (2012)، عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (1)، 61-81.

- الحواجرة، كامل (2013)، ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الاردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9 (4)، 768-802.
- الرفاعي، ممدوح (2006)، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، *مجلة إدارة الأعمال*، مصر: جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (114)، ص: 46.
- الشعار وآخرون (2016)، أثر علاقات الموردّين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية: من خلال استخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط، *دراسات، العلوم الإدارية/ الجامعة الأردنية*، 43 (1)، 139-157.
- الشيخ وآخرون (2004)، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، *دورية الإدارة العامة*، 44 (4).
- بتيت، أحمد و مدات، جمال (2015)، جودة المنتج كمصدر للميزة التنافسية في سوق احتكار القلة، *الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية/ العلوم الإقتصادية و القانونية*، العدد (13)، 17-26.
- خير، محمد و أبو زيد، سليم (2016)، دراسة أثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي والدور المعدل لعدم التأكد البيئي لدى الشركات العاملة في مدينة الملك عبدالله بن الحسين الصناعية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12 (1)، 165-187.

## 1 - Books:

Applegate, L., Austin, Mc Farlan, f. (2003 ), **Corporate information strategy and management :text and cases**, (6th ed.). New York: McGraw Hill.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2014), **Multivariate data analysis** (7th ed.), , New Jersey: Uppersaddle River -Pearson Prentice Hall.

Heizer, J., And Barry, R. (2008), **Operation Management** , (8th ed.), New Jersey: Prentice-Hall.

Hutt, M. and Spenn, T. (2001), **Business Marketing Management**, Harcourt Collage, Orland.

Kotler, P. (2003), **Marketing Management**, (11<sup>th</sup> ed.), Prentice - Hall.

Krajewski, Lee, J., And Larry, P., Ritzman. (2005), **Operation Management : Processes and Value Chains** , (7th ed.), New Jersey: Prentice – Hall.

Mentzer, J.T. (2004), **Fundamentals of Supply Chain Management: Twelve Drivers of Competitive Advantage**, Thousand Oaks: Saga Publications.

Pitts, A., Lie, E. (1996), **The Strategic Management process**, New York: John Wiley & Sons.

Porter, Michael E. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Peifonnance. Free Press**, New York: A Division of Macmillan.

Porter, Michael E. ( 1990), **Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press, USA.

Schroeder, Roger., G. (2007),**Operations Management: Contemporary Concepts and Cases**, (3rd ed.), New York: Mc Graw-Hill Irwin .

Sekran, Uma. And Bougie R.(2013), **Research Methods for Business**, (6<sup>th</sup> Ed.), John wiley And Sons.

Stevenson, William J. (2005), **Operations Management** , (8th ed.), New York: Mc Graw – Hill Irwin.

Taylor, Russell, Robert .S And Bernard W. (2000), **Operations Management, Multimedia Version** , (3rd ed.), New Jersey: Prentice – Hall.

Willie, Pieters. (2010), **Strategic Learning**, John wiley and Sons.

## 2 - Articles and Journals:

Abdulla, A. B., Obeidat, B. Y. And Aqqad, N. O. (2014), The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity", **International Business Research**, (7) 3.

Agus, A. (2015), Supply Chain Management: The Influence of SCM On Production Performance And Product Quality, **Journal of Economics Business And Management**, (3) 11, Singapore.

Anatan, Lina. (2014), Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance, **International Journal of Business & Information**, (9)3, 311-334.

Andersen, P. H. (2006), Listening to the global grapevine: SME export managers, personal contacts as a vehicle for export information generation, **Journal of World Business**, (41), 81–96.

Beamon, B. M. (2000), **Measuring Supply Chain Performance**, Journal of Operations & Production Management.

Day, G. S., Wensley, R. (1998), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, **Journal of Marketing**, (52) 2, 1-20.

Ferry J., Kevin P. And Rodney, C. (2007) Supply Chain Practice - Supply Chain Performance Indicators and Competitive Advantage of Australian Beef Enterprises: A Conceptual Framework Australian Agricultural and Resource Economics Society, AARES 51st Annual Conference, **Faculty of Rural Management/** University of Sydney.

Flynn, B.B., B. Huo. and X. Zhao. (2010), The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach, **Journal of Operations Management**, (28) 1, 58-71.

Frohlich, M.T., R. Westbrook. (2001), Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, **Journal of Operations Management**, (19) 2, 185-200.

Galaskiewicz, Joseph, (2011) ,"Studying Supply Chains From A Social Network Perspective", journal of Supply Chain Management, Volume 47, Issue 1, pages 4–8.

Humphreys, P. K., Shiu, W. K., & Chan, F. T. S., (2001),"Collaborative buyer – supplier relationships in Hong Kong manufacturing firms", Supply Chain Management, An International Journal, 4, 152-162.

Huo, B., Zhao, X., Zhou, H., (2012)," The Effects of Competitive Environment on Supply Chain Information Sharing and Performance: An Empirical Study in China", Production and Operations Management Society, Vol. 23, No. 4, pp. 552–569.

Kirovs, Z., Josifovska, A., Kiselicki, M., (2016), "Efficient Management Of Supply Chain In Achieving A Significant Competitive Advantage In The Market", Journal of Sustainable Development, V(5), I(14), P:5-22.

Krishnan, H., R. Kapusciski, D.A., Butz.(2004), **Coordinating contracts for decentralized supply chains with retailer promotional effort**", Management science.



Lau, H.C.W., Lee, W.B. (2000), On a responsive supply chain information system, **International Journal of Physical Distribution And Logistics Management**, (30) 7, 598-610.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. and Rao, S.S. (2005), Development and validation of a measurement for studying supply chain management practices, **Journal of Operations Management**, (23), 618-41

Mbuthia, G.M., Rotich, G. (2014), Effects Of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Retail Chain Stores in Kenya, A Case Study Of Nakumatt Holding Limited, **European Journal of Business**

Porter, Michael E., (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, **Harvard Business Review**, (2) 336-349.

Prajogo, D., Olhager, J. (2012), Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships - information technology and sharing and logistics integration, **International Journal of Production Economics**, (135) 514–522.

Ross, A. (2011), Supply chain management in an uncertain economic climate: a UK perspective, **Construction Innovation**, (11) 1, 5-13.

Stefansson, G. (2002), Business-to-business data sharing: a source for integration of supply chains, **International Journal of Production Economics**, (75), 135–146.

Sukati, I., Hamid, A.B.A., Baharun, R., Alifiah, M. N., And Anuar, M. H. (2012), Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration, **International Journal of Business and Commerce**, (1) 7, 1-11.

Tan, K. (2001), A framework of supply chain management literature, **European Journal of Purchasing and Supply Management**, (7), 39 – 48.

Taniguchi, E., Thompson, R. G., Yamada, T. and van Duin, R. (2001), City logistics: Network modelling and intelligent transport systems, **Articles**, Oxford: Pergamon.

Vencataya, L., Seebaluck, A.K., And Doorga, D. (2016), Assessing the Impact of Supply Chain Management on Competitive Advantage and Operational Performance: A Case of Four Star Hotels of Mauritius, **International Review of Management and Marketing**, (6) 4, 61-69.

Wei, Z., Xiang, W. (2013) The Importance of Supply Chain Management, **International Journal of Business and Social Science**, (4)16, USA.

Wisner, J., D. (2003), A Structural Education Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance, **Journal of Business Logistics**, (24) 1, 1-26.

Zhao, X., Xie, J., And Zhang, WJ. (2002), The impact of information sharing and order-coordination on supply chain performance, **Supply Chain Management International Journal**, (7) 1, 24–40.

### 3 – Publications and magazines:

Bensaou, M. (1999), **Portfolio of Buyer-Supplier relationships**, Sloan Management Review.

Daverport, Tom. (1998), **Managing customer knowledge**, (C10), Magazine: working paper.

قائمة الملاحق  
ملحق رقم (1)  
استبانة الدراسة

حضرة المستجيب/ المستجيبة ..... المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد ...

يرجى التفضل منكم بالعلم بأنني وفي إطار إعداد رسالة الماجستير في جامعة آل البيت، قمت بإعداد  
إستبانة

تهدف الى قياس أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية  
الأردنية " .

وإن حرصكم على تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية سيسهم وبلا شك في التوصل الى  
نتائج

أفضل، وبالتالي مساعدة الباحث في التوصل الى نتائج أدق وتقديم توصيات ذات فائدة أكبر، لذا نرجو التكرم  
بالتأشير على فقرات الإستبانة المرفقة، وبما يتناسب واستخدامها وتطبيقها في شركتكم.

نرجو العلم بأن البيانات والمعلومات التي ستوفرونها لهذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي،  
وستعامل

بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حالة الإنتهاء منها إذا رغبتم بالإطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،  
القسم الأول: الخصائص الديموغرافية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) بمربع الإجابة المناسبة :

1 - النوع الإجتماعي:

أثنى

ذكر

2 - الفئة العمرية:

31 - 34 سنة

30 سنة فأقل

40 سنة فأكثر

من 35 الى 39 سنة

3 - المستوى التعليمي:

بكالوريوس

دبلوم كلية مجتمع فأقل

دكتوراه

ماجستير

4 - عدد سنوات الخبرة العملية :

من 6 سنوات الى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 16 سنة

من 11 الى أقل من 15 سنة

5 - المسمى الوظيفي :

مدير قسم

موظف

نائب مدير عام

مدير مساعد

مدير عام

القسم الثاني : أسئلة الإستبانة :

الرجاء الإجابة على كل عبارة من العبارات التالية بالتي تمثل رأيك ، بوضع إشارة (x) في المربع،  
علما بأن المقياس لفقرات الإستبانة تأخذ شكل التدرج التالي:

بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
5	4	3	2	1

ت	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1 - المتغير المستقل: ممارسات سلسلة التوريد						
الشراكة مع الموردين						
1	تحرص الشركة على تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين					
2	تعمل الشركة على ترسيخ أسس الشراكة مع الموردين					
3	يقدم الموردين متطلبات الشركة حسب المواصفات والمقاييس المتفق عليها					
4	يتوفر لدى الشركة سجل محدد للموردين للإستعانة بهم في تغطية مستلزماتها واحتياجاتها					
5	يقدم الموردين البيانات اللازمة للشركة عن مستلزمات الإنتاج الجديدة					
6	توجد قنوات اتصال فعّالة بين الموردين والشركة					
7	يساهم الموردون بالمشاركة في تطوير منتجات الشركة					
العلاقة مع العملاء						
9	توجد قنوات إتصال فعّالة بين الشركة وعملائها					
10	تفعلّ الشركة وسائل وطرق جديدة من أجل تحقيق التميز بشكل متكامل في خدمة العملاء					
11	تجري دراسات ميدانية بشكل دوري للتعرف على إحتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية					
12	تعمل الشركة على تقديم منتجات ذات قيمة مضافة لعملائها					
13	تعمل الشركة على متابعة عملائها وحل المشاكل الواردة على منتجاتها بسرعة و فعالية وقابلة للتنفيذ					

مشاركة المعلومات

					تقوم الشركة بتبادل المعلومات الهامة مع مورديها التي من شأنها أن تساهم في بناء وتطوير خطط الأعمال	16
					تقوم الشركة بتوفير المعلومات للموردين في الوقت الملائم	17
					تحترم الشركة سرية تبادل المعلومات الخاصة بالموردين	18
					تسعى إدارة الشركة لتوفير المعلومات اللازمة لتحسين الأداء التشغيلي وتطويره.	19
					تحرص إدارة الشركة على إعلام جميع موظفيها برسالة الشركة منذ تعيينهم	20

عمليات التوريد

					تستخدم الشركة أحدث الوسائل التكنولوجية من أجل تقليل الوقت اللازم لإنجاز عملية التوريد	21
					تستخدم الشركة تقنيات الاتصالات الالكترونية في أنظمة التوريد لخفض زمن دورة الأعمال	22
					تسعى الشركة بالقيام بالتحسينات في أنشطة التوريد لتجنب فائض المخزون	23
					تعمل الشركة على ضمان تسليم منتجاتها في الوقت المحدد والمكان المناسب	24
					تستخدم الشركة أنظمة توريد متطورة من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية	25
					تستخدم الشركة أنظمة توريد مؤتمتة ومجدولة لتتبع وتسهيل أوامر التوريد الأسبوعية أو الشهرية	26

2 - المتغير التابع:  
القدرات التنافسية

الكلفة

					تهتم إدارة الشركة بدراسة كلف المخزون باستمرار	27
					تمارس الشركة رقابة شديدة على كافة النفقات والتكاليف	28
					تستفيد الشركة من اقتصاديات الإنتاج الواسع والإستغلال الأمثل للموارد	29
					تعتمد الشركة على تقليد المنتجات المنافسة بدلاً من الإبتكار لتخفيض التكاليف	30

الجودة					
				تسعى إدارة الشركة الى مطابقة المنتج لمتطلبات الأداء المتوافقة مع حاجات الزبائن	31
				لدى الشركة القدرة على المنافسة على أساس الجودة	32
				يتوفر لدى الشركة مواد أولية محلية منافسة للمواد الأجنبية من حيث الجودة	33
				تسعى إدارة الشركة لتقليل التلف الذي ينعكس إيجابيا على تقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر	34
المرونة					
				تمتلك الشركة القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجاتها	35
				تمتلك الشركة القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تسليم منتجاتها	36
				تعمل الشركة على إرضاء متطلبات السوق المتغيرة والمتجددة من المنتجات والخدمات	37
				تقوم إدارة الشركة بالتنوع في تقديم منتجاتها وخدماتها في الأسواق المنافسة لها	38

ملحق رقم (2)

قائمة أسماء الشركات الصناعية الغذائية التي شملتها الدراسة

الرقم	اسم الشركة
1	الشركة العربية الأسترالية لمنتجات الألبان والتغليف ذ.م.م
2	شركة الفواكة الطازجة
3	حقول اللاكتوز للصناعات الغذائية
4	شركة الغذاء الاول "أشتال"
5	مجموعة مصانع الكسيح للمواد الغذائية
6	مروج الضليل للإستثمارات الزراعية والصناعية
7	شركة النيبيل للصناعات الغذائية المحدودة
8	سما للصناعات الغذائية
9	شركة نعمان الجنيدي للصناعات الغذائية
10	مصنع حياة للمركبات و الأعلاف
11	العقيد للصناعة والتجارة
12	الشركة العربية للتجارة والصناعات الغذائية "الوادي"
13	شركة الألبان الدماركية الأردنية الأردنية ذ.م.م
14	شركة الحياة للتوزيع والخدمات اللوجستية ذ.م.م
15	موارد الخليج للصناعات الغذائية
16	وسام محمد علي عصفور وشركاه
17	الشركة العربية لصناعة الاغذية المحدودة "نون"

المصدر: وزارة الصناعة والتجارة والتموين، دائرة مراقبة الشركات، 2018، عمان، الأردن وغرفة صناعة الزرقاء، الأردن.



ملحق رقم (3)

محكمي الإستبانة

الجامعة	البيان
جامعة الزرقاء الخاصة	الدكتور زكريا العزام
جامعة آل البيت	الدكتور زياد الصمادي
جامعة آل البيت	الدكتور عبدالله العظامات
جامعة آل البيت	الدكتور علي القرعان
الجامعة الهاشمية	الدكتور فايز الشرفات
جامعة آل البيت	الدكتور هايل السرحان
جامعة آل البيت	الدكتور هايل العبابنة
جامعة آل البيت	الدكتور وليد العواودة