

## تأثير تكامل سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري

د / أشرف فؤاد السيد سلطان  
مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

### ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد على كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في عدد من شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص المصري ، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم وضع سبعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض البحث، ومن خلال مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات البحث، وباستخدام أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis تم التأكد من الصدق التطابقي Convergent Validity لمقاييس متغيرات البحث، وكذلك تم التأكد من الصدق التمايزي Discriminant Validity لمقاييس متغيرات البحث عن طريق المقارنة بين معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) و معاملات الارتباط بين متغيرات البحث، ومن خلال استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار فروض البحث والحكم على جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح للبحث ، توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الميزة التنافسية للمنظمة، بينما لا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على الميزة التنافسية للمنظمة. وكذلك وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من التكامل الداخلي والتكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة، وأخيراً وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستجابة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية للمنظمة..

**الكلمات المفتاحية:** تكامل سلسلة التوريد، استجابة سلسلة التوريد، الميزة التنافسية.

### **Abstract:**

This research aims to identify the effect of supply chain integration on each of supply chain responsiveness and the competitive advantage in a number of Egyptian private sector food manufacturing companies. In order to reach this goal, seven hypotheses have been developed, and a survey developed by the researcher has been used to collect the preliminary data which serve the research purpose. The reliability of the research variables measures was ensured through Cronbach's alpha measure. Convergent validity of the research variables measures was ensured using factor analysis. Also, the discriminant validity of the research variables measures was ensured through the comparison between the research variables' reliability coefficients (Cronbach's alpha) and correlation coefficients. Path analysis was used to test the research hypotheses and to judge the quality of the overall compatibility of the proposed research model. The research found a statistically significant positive effect for internal integration on the competitive advantage of the organization. While there is no effect of each integration with customer and integration with supplier on the competitive advantage of the organization. As well as, the presence of a statistically significant positive effect for each internal integration, integration with supplier, and integration with customer on the supply chain responsiveness of the organization. Finally, the presence of a statistically significant positive effect for supply chain responsiveness on the competitive advantage of the organization.

**Keywords:** Supply Chain Integration, Supply Chain Responsiveness, Competitive Advantage.

## ١ - مقدمة:

نتيجة للتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في الوقت الراهن، والضغط التنافسي التي تتعرض لها - الناتجة عن تغيير حاجات ورغبات العملاء، وقصر دورة حياة المنتجات، وظهور الكثير من المنتجات الجديدة، وزيادة طلب العملاء لمنتجات ذات جودة عالية وتكلفة مناسبة، وزيادة العروض المقدمة للعملاء - سعت تلك المنظمات إلى بناء ميزات تنافسية خاصة بها تمكنها من دعم وتحسين موقفها التنافسي في الأسواق التي تعمل بها (Sukati, et al, 2011).

ومن أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تتمتع بها المنظمة تبنيها لمفهوم تكامل سلسلة التوريد والذي يمكن من خلاله تحسين مستوى تسليم المنتجات والخدمات إلى العملاء بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد، مما يساعد على تحقيق الأهداف المتعددة لتحقيق رضا العملاء سواء من جانب التكلفة أو التسليم أو المرونة أو سرعة الاستجابة (Li, et al, 2006).

إذ تبين أن تكامل واستجابة سلسلة التوريد من الأدوات الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ويساعدها على تحقيق أهدافها. ويتمثل الأهداف قصيرة الأجل التي تسعى سلسلة التوريد إلى تحقيقها في زيادة الإنتاجية، وتخفيض معدل دوران المخزون، وتخفيض التكاليف. في حين يتمثل الهدف الإستراتيجي طويل الأجل في تحسين مستوى رضا العملاء، وزيادة الأرباح والحصة السوقية لجميع أطراف سلسلة التوريد (Wiengarten, et al, 2016).

ومن خلال مراجعة الأدبيات البحثية تبين أن تكامل سلسلة التوريد يتمحور حول ثلاثة أبعاد هي: التكامل الداخلي بين أنشطة وعمليات المنظمة، والتكامل الخارجي مع الموردين، والتكامل الخارجي مع العملاء، حيث يسهم تكامل واستجابة سلسلة التوريد في تحقيق درجة عالية من التعاون داخلياً وخارجياً بين المنظمة وباقي أطراف سلسلة التوريد لضمان التدفق الفعال للمنتجات والمعلومات والقرارات لتحقيق أكبر قيمة ممكنة للعميل (Thatte, et al, 2013).

ونظراً للاهتمام الذي حظي به موضوع تكامل سلسلة التوريد في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات، والدور الذي يلعبه في تحسين تنافسية المنظمة. فسوف يتم التركيز عليه في البحث الحالي للتعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد على كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة في بعض شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.

## ٢ - الإطار النظري والدراسات السابقة:

تتمثل محاور البحث في كل من تكامل سلسلة التوريد واستجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية، وعليه فإن مناقشتنا للإطار النظري والدراسات السابقة ستركز على هذه المحاور كما يلي:

### ٢ - ١ : تكامل سلسلة التوريد Supply Chain Integration:

حظي مفهوم سلسلة التوريد في الوقت الراهن باهتمام متزايد من جانب الممارسين والباحثين تماشياً مع حدة المنافسة في الأسواق العالمية التي لم تعد المنافسة فيها بين المنظمات بل اتسعت لتصبح بين سلاسل التوريد (Hosseini, et al, 2012).

وتعرف سلسلة التوريد بأنها شبكة من الموردين والمنتجين والموزعين والعلاء تتدفق خلالها المواد الخام والمستلزمات والمنتجات والمعلومات والأموال بين الأطراف المكونة لها (Danese, et al, 2013).

وتمثل سلسلة التوريد جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق المواد الخام والمنتجات والخدمات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي (Chang, et al, 2015). أي أن سلسلة التوريد تعبر عن مستوى التكامل بين هذه الأنشطة من خلال تحسين العلاقات بين أعضاء سلسلة التوريد سواء أكانت تمثل أفراداً أم منظمات وصولاً إلى الأداء المتميز.

ويعرف Flynn, et al (2010) تكامل سلسلة التوريد على أنه قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين أنشطتها وعملياتها الداخلية والتعاون الإستراتيجي مع مورديها وعملائها، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تدفق المواد الخام

والمنتجات والمعلومات والقرارات والأموال لتوفير أقصى إشباع لاحتياجات العملاء في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ويرى العديد من الباحثين أن المشاكل التي تواجه عمليات التصنيع مثل: نقص الأجزاء وقطع الغيار، ومشاكل الجودة والتسليم، وزيادة التكلفة ترجع جذورها إلى نقص فعالية التكامل الداخلي والخارجي لسلسلة التوريد (Rosenzweig, et al, 2003).

ويساعد تكامل سلسلة التوريد المنظمات على تجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة لها، ويدعم من جودة المنتج ويزيد من القدرة على توفيره للعملاء في الوقت المناسب مما يترتب على ذلك زيادة نمو مبيعات تلك المنظمات (Rosenzweig, et al, 2003). كما يؤدي تكامل سلسلة التوريد من تحسين أداء المنظمات عن طريق التكامل مع الموردين والعملاء والذي يساعد على تحقيق تبادل للبيانات بين أطراف سلسلة التوريد مما يترتب عليه تحسين تدفق المواد الخام والمنتجات خلال سلسلة التوريد.

ومن منظور التكلفة فإن زيادة درجة التكامل مع الموردين والعملاء يحقق العديد من المنافع للمنظمة مثل: تخفيض تكاليف التصنيع، وزيادة معدل دوران المخزون، وزيادة إنتاجية العاملين وذلك في الأجل القصير، أما في الأجل الطويل فيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة للمنظمة (Wiengarten, et al, 2016).

ويتباين الباحثون في تحديدهم للأبعاد التي تعبر عن تكامل سلسلة التوريد، حيث أشار Rosenzwei, et al (2003) إلى وجود أربعة أبعاد تعبر عن تكامل سلسلة التوريد وهي: التكامل الداخلي، والتكامل مع موردي المواد الخام، والتكامل مع الموردين والمتاجر، والتكامل مع العملاء. في حين أشار Swink, et al (2007) إلى أن أبعاد تكامل سلسلة التوريد تتمثل في: تكامل إستراتيجية الشركة، وتكامل العملية / المنتج، والتكامل الإستراتيجي مع العملاء، والتكامل الإستراتيجي مع الموردين.

وتتفق الغالبية العظمى من الدراسات (Chang, et al, 2015; Flynn, et al, 2010; Wiengarten, et al, 2016; Danese, et al, 2013; Hosseini, et al, 2012; Wong, et al, 2011) أن تكامل سلسلة التوريد يتمحور حول ثلاثة أبعاد هي: التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء. وفيما يلي توضيح لطبيعة تلك الأبعاد:

### التكامل الداخلي Internal Integration :

يشير التكامل الداخلي إلى نظام التعاون الإستراتيجي بين الوظائف المختلفة في المنظمة في المجالات المتعلقة بتصميم المنتج، والشراء، والإنتاج، والتوزيع والمبيعات، وذلك حتى تتمكن المنظمة من تلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة (Wong, et al, 2011).

أي أن التكامل الداخلي يشير إلى الدرجة التي تعمل فيها أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية بطريقة تعاونية وتتفاعل مع بعضها البعض لحل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة والتوصل إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف (Danese, et al, 2013).

وتتمتع المنظمة بدرجة عالية من التكامل الداخلي عند إزالة حواجز الاتصال بين الوظائف المختلفة بها، وتسهيل المشاركة في المعلومات في الوقت المناسب عبر الوظائف الرئيسية بالمنظمة & Wong (Wong, et al, 2011; Wong & Boon-itt, 2008).

### التكامل مع الموردين Integration with Supplier :

يشير التكامل مع الموردين إلى قدرة المنظمة على بناء وتطوير والمحافظة على علاقات تعاونية وإستراتيجية وتبادل للمعلومات مع الموردين، إضافة إلى إشراكهم في تخطيط وتنسيق أنشطة سلسلة التوريد (Danese, et al, 2013). أي أن التكامل مع الموردين يشير إلى قدرة المنظمة على التعاون، والتفاعل مع مورديها لضمان تدفق المواد الخام والمعلومات بالصورة المناسبة وفي التوقيت المناسب (Wong & Boon-itt, 2008). ويعبر التكامل مع الموردين عن

شراكة طويلة الأجل تشجع على تنسيق الجهود من أجل حل المشاكل المتبادلة بين المنظمة ومورديها، وذلك إنطلاقاً من التعاون والمشاركة بالمعلومات والتنسيق المشترك فيما يتعلق بخطط المنظمة (Li, et al, 2006; Swink, et al, 2007).

### التكامل مع العملاء : Integration with Customer

يشير التكامل مع العملاء إلى قدرة المنظمة على بناء وتطوير والمحافظة على علاقات تعاونية إستراتيجية وتبادل للمعلومات مع العملاء، وتحقيق التفاعل معهم للتأكد من تدفق المنتجات والمعلومات بالصورة المناسبة (Danese, et al, 2013).

ولتحقيق درجة عالية من التكامل مع العملاء يجب على المنظمة القيام بالممارسات التي تستخدم لإدارة شكاوي العملاء، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بغرض تلبية رغباتهم وتحسين رضاهم (Li, et al, 2006).

وتعد المنظمة محققة لدرجة عالية من التكامل مع العملاء عندما تتمكن المنظمة من فهم توقعات السوق والفرص المتاحة به بصورة أعمق، ووجود وسائل اتصال فعالة بين المنظمة وعملائها تمكنها من سرعة الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء (Swink, et al, 2007).

### ٢ - ٢ : استجابة سلسلة التوريد Supply Chain Responsiveness

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية فإنها تحتاج إلى الاستجابة بسرعة لاحتياجات ورغبات العملاء مقارنة بالمنافسين. وتبرز أهمية تمتع سلسلة التوريد بالقدر المناسب من سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق، في ضوء أن المنافسة لم تعد بين شركات منفردة فيما بينها بل أصبحت بين سلسلة توريد وأخرى منظر لها في مجال الأعمال (Sukati, et al, 2011).

ولا يختلف الباحثون كثيراً في تعريفهم لاستجابة سلسلة التوريد، حيث يعرفها (2006) Swafford, et al على أنها قدرة وظائف سلسلة التوريد على تحقيق

مزايا إستراتيجية من خلال تحويل عدم التأكد المرتبط بالسوق وما قد ينجم عنه من أخطار إلى فرص تنافسية، وذلك بتجميع وإدارة الأصول والمعرفة والعلاقات المطلوبة بصورة سريعة.

ويرى (Kim & Cavusgil 2009) أن استجابة سلسلة التوريد تشير إلى قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة والسوق بسرعة وفعالية، ففي ظل التوجه الحديث للتسويق تعد سرعة وفعالية استجابة سلسلة التوريد أمراً ضرورياً لنجاحها.

ويعرفها (Thatte, et al 2013) على أنها قدرة سلسلة التوريد على إدراك التغيرات التي تحدث في طلب العملاء، والعمل على تلبيةها في الوقت المناسب. ويتباين الباحثون في تحديدهم للأبعاد المختلفة المعبرة عن استجابة سلسلة التوريد، فمثلاً يحددها (Swafford, et al 2006) في قدرة سلسلة التوريد على تخفيض زمن دورة الإنتاج، وسرعة زيادة الإنتاج حسب طلب العميل، وسرعة الاستجابة للتغيرات في ظروف السوق، والسرعة في تقديم المنتجات الجديدة، وسرعة تعديل طاقة وقدرات توصيل المنتجات للعملاء. ويحددها (Danese, et al 2013) في قدرة سلسلة التوريد على توفير المنتجات لعملائها في الوقت المناسب، وامتلاكها المرونة التي تمكنها من تغيير حجم الإنتاج ومزيج المنتجات الذي تقدمه للأسواق.

وأخيراً يحددها كل من (Sukati, et al 2011); (Thatte, et al 2013) في ثلاثة أبعاد وهي: استجابة نظام التشغيل، واستجابة عملية الإمداد، واستجابة شبكة التوريد.

حيث تشير استجابة نظام التشغيل **Operation System Responsiveness** إلى قدرة نظام التشغيل بالمنظمة على التعامل مع التغيرات في طلب العملاء، وذلك من خلال زيادة قدرة نظام التشغيل على تغيير عمليات التصنيع بسرعة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، وإعادة تخصيص الأصول، وإعادة تجهيز المعدات والآلات بسرعة للاستجابة للتغيرات في طلب العملاء (Thatte, et al, 2013).



وتزداد قدرة نظام التشغيل بالمنظمة على الاستجابة للتغيرات في طلب العملاء عندما يتمكن من تغيير حجم وتشكيلة المنتجات المقدمة للعملاء بشكل سريع وفعال للاستجابة للتغيرات الطارئة في أوامر العملاء (Thatte, et al, 2013).

في حين تشير استجابة عملية الإمداد **Logistics Process Responsiveness** إلى قدرة أنشطة النقل والتخزين والتوزيع بالمنظمة على التعامل مع التغيرات في طلب العملاء، وتتضمن إدارة التوزيع والإمداد بالمنظمة على الأنشطة المسؤولة عن نقل المدخلات من الموردين إلى مراكز التصنيع، وكذلك نقل المنتجات تامة الصنع إلى العملاء، وتتمثل هذه الأنشطة في: التخزين، والتعبئة، والشحن، وتخطيط وإدارة النقل، وإدارة المخزون، والإمدادات العكسية، وتتبع الأوامر وتسليمها (Thatte, et al, 2013).

وتلعب استجابة عملية الإمداد داخل سلسلة التوريد دوراً حيوياً في خلق قيمة مضافة للعملاء، وذلك من خلال زيادة المرونة في أداء الخدمات اللوجيستية والسرعة في الاستجابة للطلبات المتغيرة للعملاء. وكذلك تعد استجابة عملية الإمداد مكون محوري في استجابة سلسلة التوريد (Sukati, et al, 2011; Thatte, et al, 2013).

ويمكن التعرف على مدى استجابة عملية الإمداد من خلال قدرتها على تنويع وسائل النقل، وتعديل الطاقة الاستيعابية للمخازن، واستيعاب الطلبات الخاصة أو غير الروتينية للعملاء، وتسليم الشحنات العاجلة بشكل فعال بما يضمن الاستجابة السريعة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة في طلب العملاء (Thatte, et al, 2013).

أما استجابة شبكة التوريد **Supplier Network Responsiveness** فتشير إلى قدرة الموردين الرئيسيين للمنظمة على التعامل مع التغيرات في طلب المنظمة. حيث تتوقف قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في طلب العملاء على سرعة رد فعل الموردين للتعامل مع طلب المنظمة (Sukati, et al, 2011).

ويجب أن يكون لدى المنظمة القدرة على اختيار الموردين الذين يستطيعون تلبية طلب المنظمة بسرعة من حيث إضافة منتجات أو خامات جديدة، وعمل التغييرات المطلوبة بسرعة، وكذلك قدرتهم على إجراء تغييرات في حجم المنتج أو الخامات مما يؤثر إيجابياً على وقت تسليم المنتجات للعملاء (Thatte, et al, 2013).

ويمكن التعرف على مدى استجابة شبكة التوريد من خلال قدرتها على تغيير حجم ومزيج الخامات التي تقدمها للمنظمة في وقت قصير نسبياً، وقدرتها على توفير المدخلات للمنظمة بشكل سريع، وكذلك قدرتها على تلبية الطلبات الطارئة للمنظمة بشكل فعال، وأخيراً مدى احتفاظها بسجل للتسليم في الوقت المحدد لطلبات المنظمة (Thatte, et al, 2013).

## ٢ - ٣ : الميزة التنافسية Competitive Advantage:

فرضت ظروف البيئة الحالية وتغير حاجات ورغبات العملاء عبر الزمن على المنظمات تبني مجموعة من الأبعاد لبناء قدرتها التنافسية، وتفاوتت أبعاد الميزة التنافسية عبر الزمن فبدأت بالتكلفة وانتهت بالمرونة ولا زالت التغييرات التي تحدث في بيئة العمل ربما تتطلب ابتكار مزايا تنافسية جديدة. وتصف أبعاد الميزة التنافسية الخيارات التصنيعية للمقدرات التنافسية الرئيسية للمنظمة، وكذلك تصف الطريقة والإجراءات التي تتبعها المنظمات في بناء مركزها التنافسي (Chi, et al, 2009).

وتعبر أبعاد الميزة التنافسية عن الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق سبقاً تنافسياً على المنافسين (Phusavat & Kanchana, 2007; Chi, et al, 2009).

وعرف (Li, et al (2006) الميزة التنافسية بأنها أحد العوامل التي تجعل المنظمة قادرة على خلق حالة من الدفاع ضد المنافسين من خلال سمة معينة تسمح لها بالتميز عن منافسيها.

وتعددت أبعاد الميزة التنافسية الواردة في الأدبيات البحثية، حيث يوضح الجدول التالي رقم (1) أبعاد الميزة التنافسية الواردة في بعض الأدبيات البحثية.

### جدول رقم (1)

#### أبعاد الميزة التنافسية بمجموعة من الدراسات

أبعاد الميزة التنافسية	الدراسة
الجودة، الاعتمادية، المرونة، سرعة الاستجابة، فعالية التكلفة	Vokurka, et al, 2002
جودة المنتج، اعتمادية التسليم، مرونة العملية، القيادة في التكلفة	Rosenzweig, et al, 2003
التكلفة / السعر، الجودة، اعتمادية التسليم، سرعة الاستجابة	Li, et al, 2006
التكلفة، الجودة، التسليم، مرونة العملية، مرونة المنتج الجديد	Swink, et al, 2007
التكلفة المنخفضة، الجودة، أداء التسليم، المرونة	Chi, et al, 2009
السعر، الجودة، اعتمادية التسليم، سرعة الوصول للأسواق، ابتكار المنتج	Sukati, et al, 2011; Thatte, et al, 2013
التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم في المواعيد	Kim, et al, 2013

وفي ضوء الأدبيات البحثية التي تناولت أبعاد الميزة التنافسية، والتي يتضح منها وجود شبه اتفاق بين الباحثين في تحديدهم لأبعاد الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمات تطويرها لتحسين أداء سلاسل التوريد، فسوف يركز البحث التالي على خمسة أبعاد للميزة التنافسية وهي (Vokurka, et al, 2002; Phusavat & Kanchana, 2007; Li, et al, 2006; Chi, et al, 2009; Thatte, et al, 2013):

(1) السعر / التكلفة : وتمثل مدى سعي سلسلة التوريد نحو تقديم منتجات تتصف بالتكلفة المنخفضة، من خلال قدرتها على ضبط تكاليف الإنتاج، وتحسين إنتاجية العاملين واستخدام المعدات بطريقة فعالة، الأمر الذي يمكنها من تقديم المنتجات بتكلفة منخفضة وذات منفعة عالية للعملاء مقارنة مع المنافسين.

(٢) الجودة: وتشير إلى مدى تركيز سلسلة التوريد على تحسين أنشطتها وعملياتها لتحقيق رضا العملاء وتقديم المنتجات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين. ويجب التأكيد على الجودة عند كل نقطة خلال سلسلة التوريد وأن تكون الشراكة مع أعضاء سلسلة التوريد على أساس التركيز على الجودة.

(٣) سرعة الوصول للأسواق: وتعرف بأنها قدرة سلسلة التوريد على الاستجابة بسرعة للتغيرات التي تحدث في السوق، وذلك من خلال تعديل تصميم المنتجات، والقدرة على العمل بربحية وتقديم المنتجات الجديدة إلى السوق بسرعة مقارنة بالمنافسين.

(٤) اعتمادية التسليم: وتتمثل في قدرة سلسلة التوريد على توفير نوع وحجم المنتجات المطلوبة من قبل العميل في الوقت المحدد من خلال العمل على تخفيض الوقت المنخفض بين استلام الأوامر الإنتاجية من العملاء وتليتها.

(٥) ابتكار المنتج: وتشير إلى مدى تركيز سلسلة التوريد على تقديم منتجات جديدة ومتميزة عن منتجات المنافسين، والعمل على تعديل مزيج المنتجات المعروضة لتلبية احتياجات العملاء، وكذلك قدرتها على تقديم منتجات يتم إنتاجها خصيصاً لعملائها.

وعند مراجعة الأدبيات البحثية المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات، اتضح منها أن تكامل سلسلة التوريد يعد قضية محورية في أدبيات إدارة سلسلة التوريد نظراً لأنه يحقق العديد من المنافع للمنظمات مثل: تعظيم أداء سلسلة التوريد، وتخفيض تكاليف الأوامر، وتخفيض زمن دورة التشغيل، وتخفيض مستويات المخزون، وتخفيض درجات عدم التأكد البيئي (Wong & Boon-itt, 2008).

وشكلت أهمية تكامل سلسلة التوريد دافع للعديد من الباحثين لإجراء الدراسات التي تتناول تأثير تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية للمنظمة، حيث استهدفت دراسة (Vokurka, et al (2002) بحث مدى إمكانية تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال تطوير خمسة أولويات تنافسية في تتابع محدد وهي: الجودة، الاعتمادية، المرونة، سرعة الاستجابة، وفعالية التكلفة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية التركيز على الأولويات التنافسية عند إدارة سلسلة التوريد، حيث

توصلت الدراسة إلى أنه يجب التركيز على الجودة كأساس للشراكة بين أعضاء سلسلة التوريد، ويجب أن يتبع التركيز على الجودة العمل على تركيز الجهود نحو تحسين اعتمادية تسليم المنتجات والخدمات.

وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن المنظمة يجب أن تعمل في سلسلة توريد تتصف بالمرونة من حيث قدرتها على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن تحسين فعالية التكلفة يعد النتيجة النهائية للجهود المستمرة لتحسين الأولويات التنافسية الأخرى مثل الجودة والاعتمادية والمرونة وسرعة الاستجابة.

وكذلك استهدفت دراسة (Rosenzweig, et al (2003) اختبار تأثير كثافة تكامل سلسلة التوريد على كل من القدرات التنافسية وأداء الأعمال. وتمثلت أبعاد تكامل سلسلة التوريد التي ركزت عليها الدراسة في أربعة أبعاد وهي: التكامل الداخلي، والتكامل مع موردي المواد الخام، والتكامل مع الموزعين والمتاجر، والتكامل مع العملاء. في حين تمثلت أبعاد القدرة التنافسية التي ركزت عليها الدراسة في أربعة أبعاد وهي: جودة المنتج، واعتمادية التسليم، ومرونة العملية، والقيادة في التكلفة.

وتمثلت عينة الدراسة في (٢٣٨) منظمة صناعية وخدمية في أمريكا الشمالية وأوروبا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لكثافة تكامل سلسلة التوريد على أبعاد القدرات التنافسية، وكذلك وجود تأثير لكثافة تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال ولكنه تأثير غير مباشر حيث يظهر ذلك التأثير في ظل وجود القدرات التنافسية كمتغير وسيط.

أما دراسة (Li, et al (2006) فقد استهدفت بحث تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كل من الميزة التنافسية والأداء التنظيمي. وركزت الدراسة على أربعة ممارسات لإدارة سلسلة التوريد وهي: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، ومستوى مشاركة المعلومات داخل سلسلة التوريد، وجودة المعلومات المتبادلة بين الشركاء داخل سلسلة التوريد. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الفعال للمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من جانب جميع

الشركاء في سلسلة التوريد يعتبر عاملاً تنافسياً، وأن العلاقات والشراكات الجيدة بين أعضاء سلسلة التوريد بما فيهم العملاء وإدارتها بشكل جيد يعد عاملاً هاماً لنجاح سلسلة التوريد وتحقيقها للميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ويحسن من أدائها.

وتناولت دراسة (Swink, et al (2007) تأثير تكامل سلسلة التوريد على القدرة التنافسية في عدد من المنظمات الصناعية في أمريكا الشمالية. وتمثلت أبعاد تكامل سلسلة التوريد التي ركزت عليها الدراسة في أربعة أبعاد وهي: التكامل الإستراتيجي مع العملاء، والتكامل الإستراتيجي مع الموردين، وتكامل تكنولوجيا العملية / المنتج، وتكامل إستراتيجية المنظمة. في حين تمثلت أبعاد القدرة التنافسية التي ركزت عليها الدراسة في خمسة أبعاد وهي: التكلفة، والجودة، والتسليم في المواعيد، ومرونة العملية، ومرونة المنتج الجديد. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التكامل الإستراتيجي مع الموردين والتكامل الإستراتيجي مع العملاء وبين أبعاد القدرة التنافسية. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن كل من تكامل إستراتيجية المنظمة وتكامل تكنولوجيا العملية / المنتج تعدان دافعاً قوياً لتحسين أبعاد القدرة التنافسية، وذلك بالمقارنة بالأبعاد الأخرى للتكامل التي ركزت عليها الدراسة.

واستهدفت دراسة (Fantazy, et al (2009) بحث العلاقة بين إستراتيجية ومرونة وأداء سلسلة التوريد. وتمثلت عينة الدراسة في (170) شركة صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في كندا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد - إستراتيجية الابتكار، وإستراتيجية التوجه نحو العميل - على مرونة سلسلة التوريد، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود تأثير مباشر لمرونة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، وأوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات الصناعية الكندية أن تأخذ بعين الاعتبار كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتعظيم مرونة نظم المعلومات وتحسين الأداء الكلي لها.

أما دراسة (Chi, et al (2009) فقد استهدفت بحث العلاقة بين خصائص بيئة الأعمال والأولويات التنافسية وهيكل سلسلة التوريد - المرن، الرشيق - وتأثيرها على أداء الأعمال. وتمثلت عينة الدراسة في (٢٠٢) شركة صناعية أمريكية تعمل في قطاع النسيج، حيث تم تصنيف تلك الشركات بناءً على الأداء إلى شركات ذات أداء مرتفع وشركات ذات أداء منخفض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سببية بين الأولويات التنافسية - التكلفة المنخفضة، والمرونة - وبين هيكل سلسلة التوريد في الشركات ذات الأداء المرتفع، في حين لم تظهر نتائج الدراسة علاقة سببية بين الأولويات التنافسية وهيكل سلسلة التوريد في الشركات ذات الأداء المنخفض، وتوصلت نتائج الدراسة كذلك لوجود تأثير للتوافق بين خصائص بيئة الأعمال والأولويات التنافسية وهيكل سلسلة التوريد على أداء الأعمال.

وتناولت دراسة (Flynn, et al (2010) تأثير تكامل سلسلة التوريد على الأداء. واستهدفت الدراسة بحث تأثير تكامل سلسلة التوريد - التكامل الداخلي، وتكامل العميل المورد - على كل من الأداء التشغيلي وأداء الأعمال. وتمثلت عينة الدراسة في (٦١٧) منظمة صناعية في خمس مدن صينية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية موضع الدراسة، وكذلك وجود علاقة إيجابية مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي وأداء الأعمال مقاساً بمعدل نمو المبيعات والعائد على المبيعات والعائد على الاستثمار. وتوصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لكل من تكامل العميل المورد والتكامل الداخلي على أداء الأعمال، على الرغم من وجود علاقة بين تكامل العميل المورد مع التكامل الداخلي.

واستهدفت دراسة (Gonzalez - Benito (2010) تحليل تأثير إستراتيجية التوريد على أداء الأعمال. وتمثلت عينة الدراسة في (١٧٥) منظمة صناعية إسبانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لإستراتيجية التوريد من جانب تقليل المخزون، والمرونة، وسعر الشراء على أداء الأعمال. وتوصلت

الدراسة كذلك إلى أن الشركات ذات الأداء المرتفع كانت تركز على تحقيق أولويات تنافسية ترتبط بصورة أساسية بالجودة والمرونة والموثوقية والتسليم، وبصورة ثانوية بالتكلفة.

أما دراسة (Rahman, et al (2010) بحث تأثير إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيفة على الأداء التشغيلي. وتمثلت عينة الدراسة في (١٨٧) شركة صناعية في تايلاند. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيفة - الإنتاج في الوقت المحدد، وتقليل الفاقد - على الأداء التشغيلي. كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن كل من حجم الشركة، وملكية الشركة يمكن أن يعدلان من تأثير إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيفة على الأداء التشغيلي.

وكذلك استهدفت دراسة (Borella & Padula (2010) بحث التوافق بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجيات سلسلة التوريد - التصنيع والتوريد والتوزيع - وتأثيره على أداء المنظمة. وتمثلت عينة الدراسة في (٤٠٠) شركة صناعية برازيلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوافق بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجيات سلسلة التوريد يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المنظمة في حالة تطبيق المنظمات لإستراتيجية القيادة في التكلفة، في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود تأثير لهذا التوافق في حالة اتباع المنظمات لإستراتيجيتي التمايز أو التركيز.

وتناولت دراسة (Soni & Kodali (2011) التوافق الإستراتيجي بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد في عدد من الشركات الصناعية الهندية. واستهدفت الدراسة بحث العلاقة السببية بين الإستراتيجيات التنافسية - التكلفة المنخفضة، وسرعة التسليم، ومرونة التسليم، ومرونة الطلب، ومرونة المنتج، وجودة المنتج - وبين إستراتيجية سلسلة التوريد - خفض التكاليف، وتحسين الخدمات - وتأثيره على كل من أداء سلسلة التوريد وأداء الأعمال. وتمثلت عينة الدراسة في (١٨٥) شركة صناعية عاملة في الهند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التنافسية على اختيار إستراتيجية سلسلة التوريد، وكذلك وجود تأثير للعلاقة بين كل من الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد وأداء الأعمال.



واستهدفت دراسة (Qi, et al (2011) بحث تأثير كل من الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد على أداء الأعمال في ظل عدم التأكد البيئي. وتمثلت عينة الدراسة في (٦٠٣) شركة صناعية صينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة بين إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة على أداء الأعمال في المنظمات التي تعمل في ظل بيئة مستقرة، أما المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لإستراتيجية التمايز على إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والرشيقة، ووجود تأثير لإستراتيجية القيادة في التكلفة على إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة. وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة بين إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية سلسلة التوريد المرنة على أداء الأعمال في المنظمات التي تعمل في ظل بيئة متغيرة.

وكذلك استهدفت دراسة (Sukati, et al (2011) توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد واستجابة سلسلة التوريد، وكذلك توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة. وتمثلت عينة الدراسة في (٢٠٠) مدير من مديري شركات تصنيع المواد الاستهلاكية في ماليزيا. وركزت الدراسة على ثلاثة ممارسات لإدارة سلسلة التوريد وهي: الشراكة الإستراتيجية مع المورد، والعلاقة مع العملاء، والمشاركة في المعلومات، وتم قياس استجابة سلسلة التوريد من خلال استجابة نظام التشغيل، واستجابة عملية الامداد، واستجابة شبكة التوريد. وكذلك ركزت الدراسة على خمسة أبعاد لقياس الميزة التنافسية للمنظمة وهي السعر، والجودة، واعتمادية التسليم، ووقت الوصول للأسواق، وابتكار المنتج. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين استجابة سلسلة التوريد، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين أبعاد الميزة التنافسية. وكان من أبرز توصيات الدراسة التأكيد على ضرورة الاهتمام بسرعة استجابة سلسلة التوريد حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار.

واستهدفت دراسة Wagner, et al (2012) بحث تأثير الموائمة الإستراتيجية لسلسلة التوريد على الأداء المالي للمنظمة. وتمثلت عينة الدراسة في (٣٣٦) شركة عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية وذلك في قطاع المنسوجات والملابس، وقطاع الأغذية والمشروبات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للموائمة بين مستوى عدم التأكد في الطلب وإستراتيجية سلسلة التوريد على الأداء المالي للمنظمة، وكذلك قامت الدراسة بتحليل تأثير الأولويات التنافسية لدى قطاعي الأغذية والمشروبات، والمنسوجات والملابس على إستراتيجية سلسلة التوريد، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود موائمة بين الأولويات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والملابس بصورة أكبر من الشركات العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات.

وتناولت دراسة Hamister (2012) ممارسات إدارة سلسلة التوريد في متاجر التجزئة صغيرة الحجم، واستهدفت الدراسة البحث في مدى تبني وتنفيذ عدد من ممارسات إدارة سلسلة التوريد من جانب متاجر التجزئة صغيرة الحجم وأثرها على أداء هذه المتاجر. وركزت الدراسة على أربعة ممارسات لإدارة سلسلة التوريد وهي: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، وتبادل المعلومات، وجودة المعلومات، وشدة وكثافة التكامل. واعتمدت الدراسة على أسلوب قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من عدد من متاجر التجزئة صغيرة الحجم في ولاية نيويورك الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يؤثر بشكل إيجابي على أداء متاجر التجزئة صغيرة الحجم، وإن كان التأثير بدرجة أقل مقارنة بالشركات كبيرة الحجم، وذلك بسبب تعرض متاجر التجزئة لضغوط تنافسية شديدة وتعاملها مع اقتصاد شديد التقلب.

واستهدفت دراسة Wei & Xiang (2013) محاولة التعرف على أهمية ممارسات إدارة سلسلة التوريد سواء من جانب الشركات كبيرة الحجم أو الشركات صغيرة الحجم في سياق الأزمة المالية العالمية. وركزت الدراسة على بعض ممارسات إدارة سلسلة التوريد وهي: تخفيض تكاليف المعاملات، وتبادل

المعلومات، والتكامل مع الموردين، والرقابة على سلسلة التوريد للوفاء بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد تمكن من الفهم الجيد لطلبات العملاء والسوق، وأن المشاركة بين أعضاء سلسلة التوريد والتكامل مع الموردين يحسن من تنافسية سلسلة التوريد ويقوي درجة حساسيتها تجاه مخاطر السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال ويحقق التنمية المتواصلة للشركات في الأجل الطويل.

أما دراسة (Thatte, et al (2013) فقد استهدفت اختبار تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد لطلبات العملاء وظروف السوق المتغيرة باستمرار لخلق الميزة التنافسية للمنظمة. ركزت الدراسة على ثلاث ممارسات لإدارة سلسلة التوريد وهي: الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، والمشاركة في المعلومات، وكذلك ركزت الدراسة على قياس استجابة سلسلة التوريد من خلال استجابة نظام التشغيل، واستجابة عملية الامداد، واستجابة شبكة التوريد. أما الميزة التنافسية فقد ركزت الدراسة على قياسها من خلال خمسة أبعاد وهي: التكلفة / السعر، والجودة، واعتمادية التسليم، ووقت الاستجابة لطلب السوق، وابتكار المنتج. وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العالي من تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى تحسين استجابة سلسلة التوريد لطلبات العملاء وظروف السوق المتغيرة ويدعم الميزة التنافسية للمنظمة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Sukati, et al (2013).

وسعت دراسة (Kim (2013) إلى بحث تأثير الموائمة بين إستراتيجية سلسلة التوريد مع الأولويات التنافسية. واقتصرت الدراسة على أربع شركات تتصف بالأداء المرتفع، وبناءً على مقابلة الإدارة العليا بينت الدراسة أن الشركات تقوم بتصميم إستراتيجية سلسلة التوريد بناءً على الأولويات التنافسية.

أما دراسة (Yusuf, et al (2014) فقد استهدفت بحث العلاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأولويات التنافسية وأداء الأعمال. وتمثلت عينة الدراسة في (٩٥) مديراً لسلسلة التوريد لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات النفطية والغاز في شمال المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين

إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة وأداء الأعمال، وكذلك وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأولويات التنافسية.

ومن مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وبين كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية، يتضح منها وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وبين كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي لتكامل سلسلة التوريد على كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية مثل دراسات (Thatte, et al (2011) ; Sukati, et al (2013). في حين أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى عدم وجود أدلة كافية تؤكد أن هناك تأثير لتكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية مثل دراسة (Swink, et al (2007). في حين تشترط بعض الدراسات الأخرى وجود بعض المتغيرات الوسيطة لإتمام العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية مثل دراسات (Rosenzweig, et al (2003); Chi, et al (2009).

### ٣ - مشكلة البحث:

تواجه المنظمات في عالم الأعمال مجموعة من التحديات الناجمة عن زيادة المنافسة، والتغير المستمر في متطلبات العملاء، والتغيرات التكنولوجية الجديدة، مما جعل المنظمات تتخلى عن المنافسة بشكل فردي وتتجه نحو التعاون والتكامل خاصة تكامل سلسلة التوريد كوسيلة لمواجهة هذه التحديات (Fantazy, et al, 2009). ومن المتوقع أن تستجيب سلاسل التوريد اليوم بسرعة وكفاءة وفعالية للتغيرات في السوق للحفاظ على النجاح وخلق الميزة التنافسية في السوق من خلال التركيز على الوقت والمرونة وسرعة الاستجابة (Thatte, et al, 2013).

وشكلت أهمية تكامل سلسلة التوريد دافعاً للعديد من الباحثين لإجراء الدراسات التي تتناول تأثير تكامل سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمات. ومن الملاحظ أن أغلب الدراسات السابقة التي

تناولت تأثير تكامل سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمات قد تم إجراؤها في الدول المتقدمة مثل دراسات Sukati, et al (2011) (2013); Thatte, et al ، مع وجود ندرة في الدراسات التي تم إجراؤها في الدول النامية عموماً وفي البيئة المصرية بصفة خاصة، فضلاً على أنه ما زال هناك تباين في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بتأثير تكامل سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمات، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي لتكامل سلسلة التوريد على كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية مثل دراسات Sukati, et al (2011) al (2013); Thatte, et al .:

في حين أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى عدم وجود أدلة كافية تؤكد أن هناك تأثير لتكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية مثل دراسة Swink, et al (2007) . في حين تشترط بعض الدراسات الأخرى وجود بعض المتغيرات الوسيطة لإتمام العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية مثل دراسات (Rosenzweig, et al (2003); Chi, et al (2009).

وتأسيساً على ماسبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد تأثير لتكامل سلسلة التوريد على كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة ؟ ، وبالتالي فإن مشكلة البحث تتمثل في محاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١ - هل يوجد تأثير لتكامل سلسلة التوريد - التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء - على الميزة التنافسية لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة ؟
- ٢ - هل يوجد تأثير لتكامل سلسلة التوريد - التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء - على استجابة سلسلة التوريد لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة ؟

٣- هل يوجد تأثير لاستجابة سلسلة التوريد علي الميزة التنافسية لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة ؟

#### ٤ - أهداف البحث:

يكن الهدف الرئيسي لهذا البحث في دراسة وتحليل تأثير تكامل سلسلة التوريد علي كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في عدد من شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص المصري ، وانبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

١ - بحث مدي وجود تأثير لتكامل سلسلة التوريد - التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء - علي الميزة التنافسية لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.

٢ - بحث مدي وجود تأثير لتكامل سلسلة التوريد - التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء - علي استجابة سلسلة التوريد لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.

٣ - بحث مدي وجود تأثير لاستجابة سلسلة التوريد علي الميزة التنافسية لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.

٤ - اختبار النموذج المقترح لتأثير تكامل سلسلة التوريد علي كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.

#### ٥ - أهمية البحث:

تبرز النقاط التالية أهمية هذا البحث:

١ - اعتبار هذا البحث امتداد للدراسات التي تهتم بتكامل سلسلة التوريد واستجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في القطاع الخاص.

٢ - يساعد دراسة تكامل سلسلة التوريد المدبرون في شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية و البحيرة علي تحديد ما هي العوامل التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الشركات حتي تؤخذ في الحسبان عند إعداد خططهم المستقبلية.

٣ - تقديم التوصيات أو الاقتراحات اللازمة للمسؤولين في شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية و البحيرة ، بحيث تساهم هذه الاقتراحات في زيادة قدرتها علي تحقيق درجة عالية من تكامل سلاسل التوريد الخاصة بها لتحسين موقفها التنافسي وذلك في ظل الاعتقاد بأن المنافسة في مجال الأعمال لم تعد بين الشركات وبعضها البعض بل اتسعت لتصبح بين سلاسل التوريد (Hosseini, et al, 2012).

٤ - سيساهم هذا البحث في فتح المجال لدراسات مستقبلية على ضوء نتائجه.

## ٦ - حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- ١ - الحدود المكانية، والتي تتمثل في شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص المصري والتي تقع في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.
- ٢ - الحدود الزمنية، تم جمع بيانات البحث الحالي خلال شهر يناير وفبراير ومارس من عام (٢٠١٦) ميلادية.
- ٣ - الحدود الموضوعية، والتي تتمثل في تركيز البحث علي معرفة تأثير تكامل سلسلة التوريد علي كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.
- ٤ - الحدود البشرية، اقتصرت الدراسة الميدانية على وحدات للمعينة تمثلت في : نائب الرئيس للإنتاج ورئيس قطاع الإنتاج، ومدير عام الشركة، ومدير عام المصنع، ومدير الإنتاج والعمليات، ومدير التسويق، ومدير

المشتريات، ورئيس قسم الإنتاج في شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.

#### ٧ - منهج البحث:

تستخدم المناهج والأساليب التالية لتحقيق هدف البحث:

١ - المنهج الاستنباطي لإيجاد الخلفية النظرية التي تستند إليها التساؤلات البحثية فيما يتعلق بمتغيرات البحث، واشتقاق فروض البحث وإعداد إطاره النظري.

٢ - المنهج الاستقرائي في اختبار فروض البحث عن طريق الاستقصاء عن مدى وجود تأثير تكامل سلسلة التوريد علي كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.

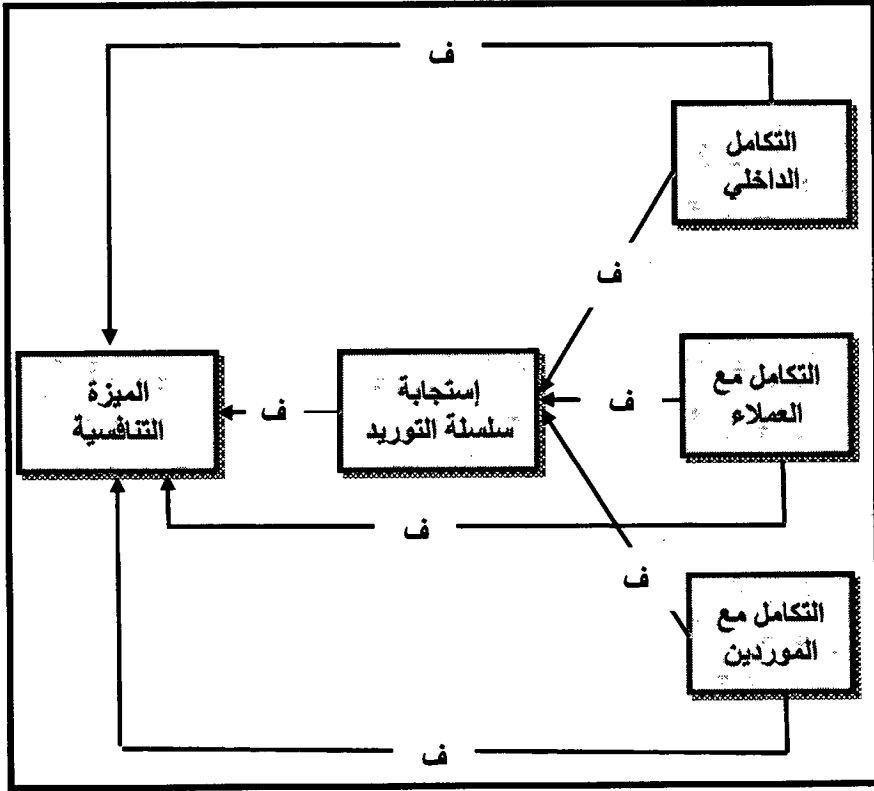
#### ٨ - النموذج المقترح للبحث:

بناءً على مراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت تأثير تكامل سلسلة التوريد علي كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية ، تم بناء النموذج المقترح للبحث بالاعتماد على عدة دراسات وهي: Rosenzweig, et al, 2003; Li, et al, 2006; Swink, et al, 2007; Sukati, et al, 2011; Wong, et al, 2011; Hosseini, et al, 2012; Danese, et al, 2013; Thatte, et al, 2013 ; Chang, et al, 2015. ومن خلال مراجعة الأدبيات البحثية تبين أن تكامل سلسلة التوريد يتمحور حول ثلاثة أبعاد هي: التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء (Danese, et al, 2013). كما تبين منها أيضاً ان مدي استجابة سلسلة التوريد يمكن التعبير عنه بثلاثة أبعاد وهي: استجابة نظام التشغيل، واستجابة عملية الامداد، واستجابة شبكة التوريد (Thatte, et al, 2013). وكذلك تبين من الأدبيات البحثية أن الميزة التنافسية يمكن التعبير عنها بمجموعة من الأبعاد وهي: السعر/ التكلفة، والجودة، واعتمادية التسليم،



وإبتكار المنتج، وسرعة الوصول للأسواق (Thatte, et al, 2013 ; Li, et .al, 2006)

وتأسيساً على ما سبق يتكون النموذج المقترح للبحث من خمسة متغيرات، ويوضح الشكل التالي رقم (1) النموذج المقترح للبحث:



شكل رقم (1) : النموذج المقترح للبحث

## ٩ - متغيرات البحث:

نظراً لأن النموذج المقترح للبحث "نموذج سببي Casual Model" فإنه يمكن تصنيف متغيرات البحث باعتبار أن متغير التكامل الداخلي ، ومتغير التكامل مع الموردين، ومتغير التكامل مع العملاء تعد متغيرات مستقلة فقط في علاقتها بالمتغيرات التابعة لها وهي متغير استجابة سلسلة التوريد ومتغير الميزة التنافسية، ويعد متغير الميزة التنافسية متغيراً تابعاً فقط في علاقته بالمتغيرات المستقلة السابقة له وهي متغير التكامل الداخلي ، ومتغير التكامل مع الموردين، ومتغير التكامل مع العملاء ومتغير استجابة سلسلة التوريد، أما متغير استجابة سلسلة التوريد فهو يعد متغيراً "تابعاً" في علاقته بالمتغيرات المستقلة " متغير التكامل الداخلي ، ومتغير التكامل مع الموردين، ومتغير التكامل مع العملاء " ولكنه يعد متغير مستقل في علاقته بالمتغير التابع "الميزة التنافسية".

## ١٠ - فروض البحث:

بناءً على تلك العلاقات المفترضة في النموذج المقترح للبحث والتي تم استخلاصها استناداً إلى نتائج الأدبيات البحثية، وإنطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، يمكن صياغة مجموعة من الفروض التي يمكن اختبارها للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه وهي على النحو التالي:

الفرض الأول: من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي علي الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرض الثاني : من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين علي الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرض الثالث : من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء علي الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرض الرابع : من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي علي استجابة سلسلة التوريد للمنظمة.

- الفرض الخامس : من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين علي استجابة سلسلة التوريد للمنظمة.
- الفرض السادس : من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء علي استجابة سلسلة التوريد للمنظمة.
- الفرض السابع : من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستجابة سلسلة التوريد علي الميزة التنافسية للمنظمة.

### ١١- منهجية البحث:

تشتمل منهجية البحث على كل من هدف الدراسة التطبيقية، وأنواع البيانات، والأسلوب المستخدم في جمع البيانات، ومجتمع وعينة البحث، وأساليب تحليل البيانات، واختبار ثبات وصدق مقاييس متغيرات البحث، وتوصيف متغيرات البحث، واختبار فروض البحث، وتفسير النتائج ومناقشتها.

#### ١١-١: هدف الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار الفروض التي قام الباحث باشتقاقها استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة في الشق النظري من البحث، وذلك لتحديد تأثير تكامل سلسلة التوريد علي كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة في شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة.

#### ١١-٢: أنواع البيانات:

يعتبر هذا البحث من أنواع البحوث الوصفية، ويستخدم نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم جمع النوع الأول من البيانات من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ورسائل ومقالات وبحوث تتعلق بموضوع البحث. أما النوع الثاني من البيانات فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية وباستخدام أسلوب الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض البحث.

## ١١-٣: الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:

استخدم الباحث أسلوب قائمة الاستقصاء مع تدعيمه بالمقابلة الشخصية بصورة محددة لأغراض ترشيده وذلك عند تسليم القوائم أو استلامها بهدف الرد على أي استفسارات قد يراها المستقصي منهم لازمة للإجابة على الاستقصاء. حيث اشتملت قائمة الاستقصاء على (٥٩) عبارة تهدف لقياس متغيرات البحث، (٢٥) عبارة منها تهدف إلى قياس أبعاد تكامل سلسلة التوريد وهي: التكامل الداخلي العبارات (١ - ٧) بالاعتماد على دراسة Danese, et al (2013) ، والتكامل مع الموردين العبارات (٨ - ١٧) بالاعتماد على دراسة Flynn, et al (2010) ، والتكامل مع العملاء العبارات (١٨ - ٢٥) بالاعتماد على دراسة Flynn, et al (2010) .

أما متغير استجابة سلسلة التوريد فقد تم قياسه من خلال (١٨) عبارة العبارات (٢٦ - ٤٣)، وذلك باستخدام ثلاثة أبعاد وهي استجابة نظام التشغيل العبارات (٢٦ - ٣٢)، واستجابة عملية الامداد العبارات (٣٣ - ٣٧)، واستجابة شبكة التوريد العبارات (٣٨ - ٤٣)، وذلك بالاعتماد على دراسة Thatte, et al (2013).

وأخيراً تم قياس متغير الميزة التنافسية من خلال (١٦) عبارة العبارات (٤٤ - ٥٩)، وذلك باستخدام خمسة أبعاد وهي: السعر/ التكلفة العبارات (٤٤ - ٤٥)، والجودة العبارات (٤٦ - ٤٩)، واعتمادية التسليم العبارات (٥٠ - ٥٢)، وابتكار المنتج العبارات (٥٣ - ٥٥)، وسرعة الوصول للأسواق العبارات (٥٦ - ٥٩)، وذلك بالاعتماد على دراسات Thatte, et al (2006) ; li, et al (2013). ويتم عرض هذه المقاييس عند اختبار الصدق التطاقي لمقاييس متغيرات البحث.

وقد استخدم الباحث في جميع الأسئلة مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، حيث يشير (١) إلى غير موافق بشدة، و (٥) إلى موافق بشدة، وذلك لضمان اتساق الأسئلة ومن ثم سهولة إجابة المشاركين عليها.

## ١١ - ٤: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة، والبالغ عددها (٣٨) شركة ، تم استبعاد (٤) شركات لأنها رفضت الاشتراك في البحث، وبذلك اقتصر البحث الحالي علي (٣٤) شركة سيتم دراستها من خلال الحصر الشامل (الغرفة التجارية المصرية بالإسكندرية ، وزارة الصناعة والتجارة الخارجية ، (٢٠١٥).

ويرجع اختيار الشركات الصناعية محلاً للبحث الحالي لجعل البحث الحالي مماثلاً لبعض الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة تأثير تكامل سلسلة التوريد علي الميزة التنافسية للمنظمة وهو ما أتاح إمكانية عقد مقارنة بين نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات السابقة، ويرجع اختيار صناعة المواد الغذائية محلاً للبحث الحالي إلى توقع الباحث أن هذه الصناعة تواجه بالعديد من التحديات، منها زيادة حدة المنافسة، وتزايد توقعات العملاء، والقيود المرتبطة بفترة صلاحية المنتجات، وتنامي أعداد المؤسسات التي تعنى بالرقابة على توفير المنتجات ضمن المواصفات العالمية. لذا؛ فقد أصبح توفير منتجات ذات جودة عالية لا تشكل أساساً لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية فقط، بل امتدت لتشتمل على توفير المنتجات في الوقت والمكان والتكلفة المناسبين.

وتكونت وحدة المعاينة التي استهدفها البحث من نائب الرئيس للإنتاج ورئيس قطاع الإنتاج، ومدير عام الشركة، ومدير عام المصنع، ومدير الإنتاج والعمليات، ومدير التسويق، ومدير المشتريات، ورئيس قسم الإنتاج في الشركات محل البحث. وتم توزيع (٢٠٤) قائمة استقصاء بواقع ستة قوائم لكل شركة، وبلغ ما أمكن استرداده منها (١٤٢) قائمة ، تم استبعاد (١٢) قائمة بسبب عدم اكتمال الإجابة عليها من جانب المستقصي منهم، وبذلك أصبح عدد القوائم الصالحة للتحليل الاحصائي (١٣٠) قائمة بنسبة ردود بلغت (٦٣,٧٢%).

١١- ٥ : أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

- بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS-Version-22 وبرنامج النمذجة بالمعادلة البنائية ، و المعروف باسم ليزرال Linear ( Structure Relations (LISREL ,version 8.8 ) . قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات التي تم تجميعها من إجابات أفراد عينة البحث وتمثل تلك الأساليب فيما يلي:
- ١- بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك بغرض توصيف متغيرات البحث.
  - ٢- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث في قائمة الاستقصاء.
  - ٣- تم اختبار الصدق التطابقي Convergent Validity لمقاييس متغيرات البحث وذلك من خلال ايجاد اجمالي التباين المفسر Total Variance Extracted (VE) للمتغير ، ويتم الحصول عليه من خلال التحليل العاملي (Factor Analysis) لبنود (متغيرات) المقياس . فإذا كان إجمالي التباين المفسر (٥٠%) فأكثر و معاملات التحميل لبند المقياس (٦٠%) فأكثر دل ذلك على وجود صدق تطابقي (Hair, et al ,2014).
  - ٤- تم اختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity لمقاييس متغيرات البحث عن طريق المقارنة بين معاملات الثبات (كرونباخ الفا) و معاملات الارتباط بين متغيرات البحث (Sharma & Patterson, 1999).
  - ٥- تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار فروض البحث، حيث يستخدم هذا الأسلوب لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمجموعة من المتغيرات، والتي ينظر إلي بعضها علي أنه السبب والبعض الآخر علي أنه النتيجة، ويتميز هذا الأسلوب عن أسلوب تحليل الانحدار التقليدي بقدرته علي توسيع نطاق معالجة معادلات الانحدار الفردية إلي شبكة من المعادلات التي تتطوي علي أكثر من معادلة (Hair, et al ,2014).

## ١١ - ٦ : اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث:

اعتمد البحث الحالي لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث - يشير ثبات المقياس إلى درجة اتساق استجابات المستقي منهم - على طريقة المقارنة الداخلية (Internal Comparison Reliability)، ووفقاً لهذه الطريقة يتم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات البحث للتحقق من ترابط العبارات التي تقيس هذا المتغير مع بعضها البعض (Tabachnick & Fidell, 2013).

أما للتعرف على صدق المقياس، فقد تم التعرف على مدى صدق البناء، وقد تم إيجاد نوعين من صدق البناء هما: الصدق التطابقي Convergent Validity، والصدق التمايزي Discriminate Validity. وللتأكد من الصدق التطابقي فقد تم الاعتماد على قيمة إجمالي التباين المفسر للمقياس (Variance Extracted (VE)، وقيمة معاملات التحميل، ولكي يتمتع المقياس بدرجة عالية من الصدق التطابقي ينبغي أن تكون قيمة التباين المفسر لبنود المقياس (٥٠%) فأكثر ومعاملات التحميل لبنود المقياس (٦٠%) فأكثر (Hair, et al, 2014). ويوضح الجدول التالي رقم (٢) نتائج تحليل الثبات والصدق التطابقي لمقاييس متغيرات البحث:

## جدول رقم (٢) : نتائج تحليل الثبات والصدق التطابقي لمقاييس متغيرات البحث

المتغيرات	معامل التحميل (FL)	معامل الثبات ( $\alpha$ )	نسبة التباين المفسر (VE) %
التكامل الداخلي		٠,٨٧٠	٥٦,٨
تعمل وظائف الشركة مع بعضها البعض بصورة جيدة	٠,٧٦٠		
يوجد تنسيق بين الوظائف المختلفة بالشركة	٠,٨١٩		
يوجد تعاون لحل المشاكل التي قد تظهر بين الوظائف المختلفة	٠,٧٧٠		
تستخدم الشركة فرق عمل عبر الوظائف لتحسين عملياتها	٠,٧٩٧		
تستخدم الشركة فرق عمل عبر الوظائف لتطوير منتجات جديدة	٠,٧٠٧		
تعمل الوظائف المختلفة بالشركة بصورة تفاعلية مع بعضهم البعض	٠,٦٥٩		

تأثير تكامل سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد

د/ اشرف فؤاد السيد سلطان

المتغيرات	معامل التحميل (FL)	معامل الثبات (α)	نسبة التباين المفسر (VE) %
يوجد تكامل في البيانات فيما بين الوظائف الداخلية بالشركة	٠,٧٥٣		
<b>التكامل مع الموردين</b>		٠,٨٧٤	٥٣,٦
يوجد تبادل للمعلومات بين الشركة ومورديها الرئيسيين من خلال شبكات للمعلومات	٠,٦٣٤		
<b>يوجد بالشركة نظاماً سريعاً لإصدار أوامر الشراء للموردين الرئيسيين</b>	٠,٥٦٨		
<b>تحرص الشركة على نظام علاقات شراكة استراتيجي مع مورديها الرئيسيين</b>	٠,٥٦٨		
تقوم الشركة بإشراك مورديها الرئيسيين في مرحلة تصميم منتجاتها	٠,٨١٦		
تقوم الشركة بإشراك مورديها الرئيسيين في عملية تصميم منتجاتها	٠,٧٧٨		
تقوم الشركة بإشراك مورديها الرئيسيين في عملية التنبؤ بالطلب على منتجاتها	٠,٨٣٧		
تقوم الشركة بإشراك مورديها الرئيسيين في إعداد خططها الإنتاجية	٠,٧٩٦		
يقوم الموردون الرئيسيين للشركة بإشراكها في إعداد جداول الإنتاج الخاصة بهم	٠,٦٦٩		
يقوم الموردون الرئيسيين للشركة بإشراكها في تخطيط طاقتهم الإنتاجية	٠,٧٠٠		
<b>تعمل الشركة على مساعدة مورديها الرئيسيين على تحسين عملياتهم الإنتاجية من خلال توفيرها بصورة أفضل</b>	٠,٥٦٨		
<b>التكامل مع العملاء</b>		٠,٨٠٠	٥١,١
يوجد ترابط بين الشركة وعملائها الرئيسيين من خلال شبكات للمعلومات	٠,٧٧٩		
تتصف عملية استلام ومعالجة أوامر الشراء الخاصة بالعملاء الرئيسيين بالسرعة من خلال نظام يعتمد على الحواسيب الآلية	٠,٧٩٣		
يوجد مشاركة بين الشركة وعملائها الرئيسيين في المعلومات المتعلقة بالسوق	٠,٧٥٣		
تحرص إدارة الشركة على التواصل بشكل دائم مع عملائها الرئيسيين	٠,٧٢٤		
تمتلك الشركة نظاماً يمكن من خلاله متابعة عملائها الرئيسيين للحصول على معلومات عن مستوى رضاهم عن منتجات الشركة	٠,٦٣٤		
<b>تعمل الشركة على إشراك صلاتها الرئيسيين في عملية التنبؤ</b>	٠,٥٦٨		
<b>تعمل الشركة على إشراك صلاتها الرئيسيين في إعداد خططها</b>	٠,٥٦٨		
<b>تعمل الشركة على إشراك صلاتها الرئيسيين في التعرف على</b>	٠,٥٦٨		
<b>استجابة نظام التشغيل</b>		٠,٨٣٧	٥٠,٩
يستجيب نظام التشغيل بالشركة بسرعة للتغيرات في حجم	٠,٦٥٥		



نسبة التباين المفسر (VE) %	معامل الثبات (α)	معامل التحميل (FL)	المتغيرات
			المنتجات التي يطلبها العملاء
		٠,٦٩٢	يستجيب نظام التشغيل بالشركة بسرعة للتغيرات في تشكيلة المنتجات التي يطلبها العملاء
		٠,٧٣٥	يستجيب نظام التشغيل بالشركة بشكل سريع وفعال للتغيرات الطارئة في أوامر العملاء
		٠,٧٣٦	نظام التشغيل بالشركة لديه القدرة علي إعادة تجهيز المعدات والآلات بسرعة لمواجهة التغيرات في طلب العملاء
		٠,٧٢٧	نظام التشغيل بالشركة لديه القدرة علي إعادة تخصيص العاملين بسرعة لمواجهة التغيرات في طلب العملاء
		٠,٦٩٦	نظام التشغيل بالشركة لديه القدرة علي تغيير عمليات التصنيع بسرعة لمواجهة التغيرات في طلب العملاء
		٠,٧٤٧	نظام التشغيل بالشركة لديه القدرة علي تعديل الطاقة الإنتاجية بسرعة لمواجهة التغيرات في طلب العملاء
٥٧,٧	٠,٨٠٥		استجابة عملية الإمداد
		٠,٧٢٧	يستجيب نظام الامداد بالشركة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة في طلب العملاء
		٠,٨٧١	يستطيع نظام الامداد بالشركة تعديل الطاقة الاستيعابية للمخازن بسرعة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في طلب العملاء
		٠,٧٣٠	نظام الامداد بالشركة لديه القدرة علي تنويع وسائل النقل لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في طلب العملاء
		٠,٧٧٨	يستوعب نظام الامداد بالشركة بسرعة الطلبات الخاصة أو غير الروتينية للعملاء
		٠,٦٧٨	نظام الامداد بالشركة لديه القدرة علي تسليم الشحنات العاجلة بشكل فعال
٥٣,٥	٠,٨٢٤		استجابة شبكة التوريد
		٠,٧١٢	يقوم الموردون الرئيسيون للشركة بتغيير حجم الخامات التي يقدمونها للشركة في وقت قصير نسبياً
		٠,٧٨٩	يقوم الموردون الرئيسيون للشركة بتغيير مزيج الخامات التي يقدمونها للشركة في وقت قصير نسبياً
		٠,٧٢١	يقوم الموردون الرئيسيون للشركة باستيعاب طلباتها باستمرار
		٠,٧٨٨	يوفر الموردون الرئيسيون مندوبات الشركة من المواد بشكل سريع
		٠,٦٣٨	لدي الموردون الرئيسيين سجل للتسليم في الوقت المحدد إلي الشركة
		٠,٧٣١	يستجيب الموردون الرئيسيين للشركة بشكل فعال لطلبات الشركة الطارئة
٧٨,٤	٠,٧٢٤		الميزة التنافسية / السعر
			تعمل الشركة علي تخفيض تكلفة إنتاج المنتج عن طريق

المتغيرات	معامل التحميل (FL)	معامل الثبات (α)	نسبة التباين المفسر (VE) %
الحصول على المواد الخام بأسعار تنافسية	٠,٨٨٥		
تعمل الشركة على تقديم منتجاتها للأسواق بأسعار تنافسية	٠,٨٨٥		
الميزة التنافسية / الجودة	٠,٨٣٤		٦٦,٩
تمتلك الشركة القدرة على المنافسة على أساس الجودة	٠,٨٦٥		
تعمل الشركة باستمرار على تقديم منتجات ذات جودة ملائمة لعملائها	٠,٨٠١		
تعمل الشركة باستمرار على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات القياسية	٠,٨٣٩		
تعمل الشركة باستمرار على تقديم منتجات صالحة للاستخدام لفترة طويلة	٠,٧٦٥		
الميزة التنافسية / اعتمادية التسليم	٠,٧٢٩		٦٥,٩
تعمل الشركة باستمرار على تقديم أنواع المنتجات التي يطلبها العملاء	٠,٨٦٨		
تعمل الشركة باستمرار على تسليم طلبات العملاء في الأوقات المحددة	٠,٨١٦		
تعمل الشركة باستمرار على تخفيض الوقت المنقضي بين استلام الأوامر الإنتاجية من العملاء وتليبيتها	٠,٧٤٥		
الميزة التنافسية / ابتكار المنتج	٠,٧٢٦		٦٤,٨
تمتلك الشركة القدرة على تقديم منتجات تم إنتاجها خصيصاً لعملائها	٠,٧٩١		
تعمل الشركة باستمرار على تعديل مزيج المنتجات المعروضة لتلبية احتياجات العملاء	٠,٨٥٧		
تعمل الشركة باستمرار على تقديم منتجات جديدة للاستجابة لطلبات العملاء	٠,٧٦٥		
الميزة التنافسية / سرعة الوصول للأسواق	٠,٧٧٦		٦٠,٥
تعمل الشركة باستمرار على تقديم منتجاتها إلى السوق بسرعة	٠,٦٦١		
تعد شركتنا من الشركات الأوائل في السوق في تقديم منتجات جديدة	٠,٨٣١		
الوقت المستغرق لوصول منتجات الشركة للسوق أقل من متوسط الصناعة	٠,٨٨٠		
تعمل الشركة باستمرار على تطوير منتجاتها بسرعة	٠,٧١٩		

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أنه تم حذف ثلاثة عبارات من متغير التكامل مع الموردين، وثلاثة عبارات من متغير التكامل مع العملاء، وذلك نظراً لأن قيم معاملات التحميل لهذه العبارات أقل من (٦٠%) وحتى تتحمل العبارات الأخرى

للمقياس علي مكون واحد ( وهي العبارات المظلمة باللون الأسود بالجدول)، وبالتالي تتمثل بنود مقاييس متغيرات البحث في باقى البنود بعد الحذف كما يتضح من الجدول.

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) إلى أن قيم ألفا للمتغيرات تتراوح بين (٠،٧٢٤)، و(٠،٨٧٤) وهي قيم مقبولة وفقاً للقاعدة العرفية والتي تقرر بأنه إذا كان ثبات المقياس (٦٠%) فأكثر فهو مقياس يتصف بالثبات النسبي (Tabachnick & Fidell, 2013)، وبالتالي يتضح أن جميع مقاييس متغيرات البحث تتمتع بثبات واستقرار داخلي قوي .

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) أيضاً إلى مقاييس متغيرات البحث تتمتع بدرجة جيدة من الصدق التطابقي Convergent Validity وذلك نظراً لأن قيم إجمالي الثباين المفسر (VE) Variance Extracted لمقاييس متغيرات البحث تراوحت ما بين (٠،٥٠٨) إلى (٠،٧٨٤)، وهذا بجانب أن كافة معاملات التحميل لبنود كل متغير تتعدى (٦٠%) ، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل ما بين (٠،٦٣٤) إلى (٠،٨٨٥) ، وهذا يشير إلى أن مقاييس متغيرات البحث تستطيع فعلاً قياس المتغير المراد قياسه (Hair, et al, 2014).

أما الصدق التمايزي (Discriminate Validity) فيشير إلى أي مدى يعتبر قياس المتغيرات المختلفة في البحث متميز عن القياس لمتغيرات تتعلق بمفاهيم أخرى، ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون العبارات التي تقيس أحد المتغيرات موضع البحث لا ترتبط مع العبارات الأخرى التي تقيس متغير آخر. وقد تم التحقق من وجود الصدق التمايزي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث من خلال مقارنة معامل الفا ( $\alpha$ ) للثبات الخاص بكل متغير مع معامل ارتباطه بالمتغيرات الأخرى. فإذا كان معامل الفا ( $\alpha$ ) للمتغير أكبر من معاملات ارتباطه بالمتغيرات الأخرى كان ذلك دليلاً على وجود صدق تمايزي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث (Sharma & Patterson, 1999).

ومنطقية هذه الطريقة ترجع إلى أن الثبات يعكس درجة الاتساق الداخلي للمقياس، وبالتالي كلما كان الاتساق الداخلي للمتغير أكبر من معامل ارتباطه مع المقاييس

الأخرى والتي تقيس شيئاً مختلفاً، كلما عكس ذلك وجود درجة عالية للصدق التمايزي للمقياس. وتصلح هذه الطريقة عندما يكون المقياس المستخدم يتعامل مع متغير ذو بعد واحد أو عدة أبعاد (Sharma & Patterson, 1999). ويوضح الجدول التالي رقم (٣) توصيف متغيرات البحث ومصفوفة العلاقات بين المتغيرات والصدق التمايزي:

جدول رقم (٣)

توصيف متغيرات البحث ومصفوفة العلاقات بين المتغيرات والصدق التمايزي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥
١- التكامل الداخلي	٣,٨٦٥	٠,٧٨٣	٠,٨٧٠				
٢- التكامل مع الموردين	٣,٣٥٨	٠,٨٤٣	٠,٨٧٤	٠,٥٧٢			
٣- التكامل مع العملاء	٣,٦٩٥	٠,٦٩٥	٠,٥٤٤	٠,٥٠٥	٠,٨٠٠		
٤- استجابة سلسلة التوريد	٣,٦٩٨	٠,٦٠٩	٠,٦٩٩	٠,٥٨٢	٠,٦٥٨	٠,٩١٤	
٥- الميزة التنافسية	٣,٩١٣	٠,٦٣٦	٠,٦١٨	٠,٣٠١	٠,٥١٩	٠,٧٤٤	٠,٩١٠

\*\* معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى مغنوية أقل من 0.01 ( P-value < 0.01 ).

- الخلايا المظلمة تعكس معاملات الثبات ( $\alpha$ ) لمتغيرات البحث.

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن معاملات الفا ( $\alpha$ ) الخاصة بكل المتغيرات المستخدمة في البحث أكبر من معاملات ارتباطها بالمتغيرات الأخرى، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الصدق التمايزي.

وكذلك يتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي: (١) تقاربت متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع البحث، حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات الخاصة بهذه المفاهيم ما بين (٣,٣٥٨)، و (٣,٩١٣)، (٢) تقاربت أيضاً الانحرافات المعيارية للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع البحث، حيث لوحظ

أن قيم الانحراف المعياري الخاصة بهذه المفاهيم قد تراوحت ما بين (٠,٦٠٩) ، و (٠,٨٤٣)، مما يشير إلى أن الاختلاف في آراء الأفراد المشاركين في البحث حول تلك المفاهيم كان محدوداً بشكل نسبي.

#### ١١ - ٧ : اختبار فروض البحث:

بعد التأكد من ثبات وصدق مقاييس متغيرات البحث، وحتى يتم التأكد من مدى صحة فروض البحث، يجب أولاً التأكد من مدى صحة النموذج المقترح للبحث والذي يوضح علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات البحث والتي يعكسها نتائج تحليل المسار Path Analysis كما هو موضح في الشكل التالي رقم (٢). وبعد التأكد من مدى صحة النموذج المقترح للبحث، يتم بعد ذلك التعرف على مدى صحة العلاقات المفترضة وفقاً لفروض البحث. ولتحقيق هذين الهدفين (التأكد من مدى صحة النموذج المقترح للبحث، والتأكد من مدى صحة فروض البحث) تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis، مع إيجاد مؤشرات التوافق الكلية للنموذج والمتمثلة في المؤشرات التالية (Hair, et al, 2014):

١- مؤشر دليل جودة الملائمة Goodness- of- Fit Index (GFI) والذي يقيس مطابقة البيانات للنموذج، فإذا بلغت قيمة المؤشر (٠,٩٠) فأكثر فإن ذلك يشير إلى الجودة العالية للنموذج المقترح.

٢- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA) Root Mean Square Error Approximation ووفقاً لهذا المؤشر تكون المطابقة جيدة إذا كانت القيمة قريبة من الصفر، أما القيم الأكبر من (٠,٠٨) فتشير لمطابقة سيئة أو أخطاء في الاقتراب من مجتمع العينة.

٣- القيمة المعيارية لكا تربيع ( $\chi^2/df$ ) Chi-Square ومن المفضل أن تكون القيمة كا تربيع مقسومة على درجات الحرية ( $\chi^2/df$ ) لا تزيد عن (٣).

٤- مؤشر دليل التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)، وهو مؤشر آخر لجودة التوافق والذي يقيس مطابقة البيانات للنموذج، فإذا بلغت قيمة المؤشر (٠,٩٠) فأكثر فإن ذلك يشير إلى الجودة العالية للنموذج المقترح.

٥- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) Root Mean Square Residuals، ويستخدم للحكم على صلاحية النموذج المقترح لتفسير العلاقات بين متغيرات البحث، والقيمة المقبولة لهذا المؤشر (٠,٠٥) فأقل.

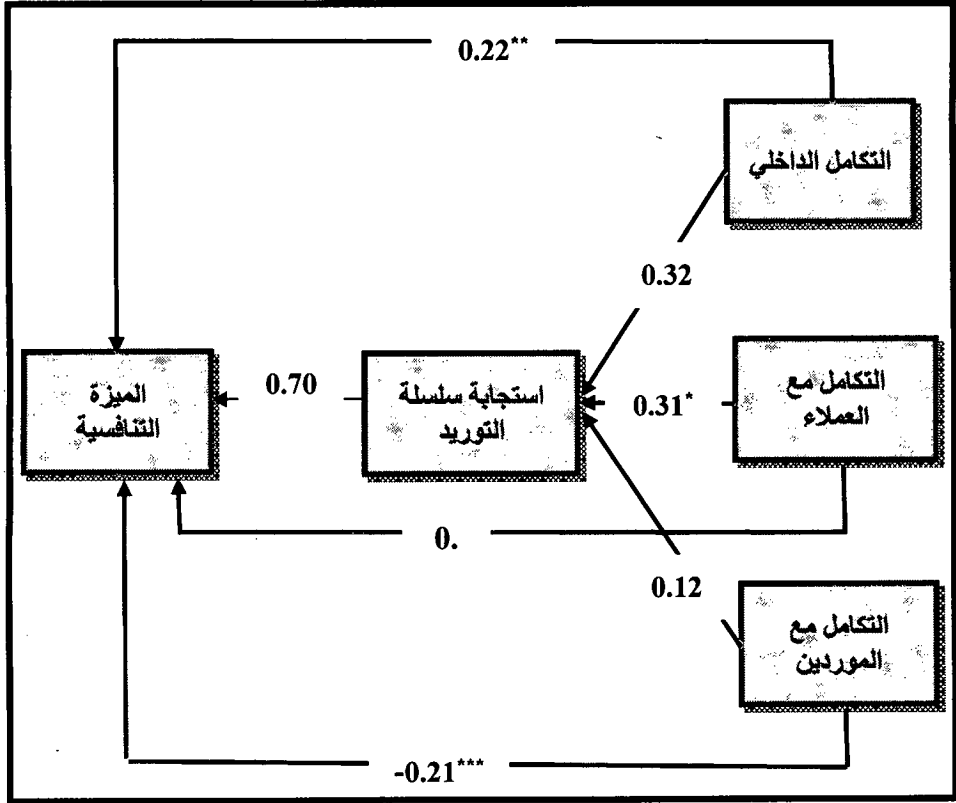
٦- مؤشر المطابقة الطبيعي (المعياري) Normed Fit Index (NFI) ومن المفضل أن تكون قيمة هذا المؤشر (٠,٩٠) فأكثر للحكم على صلاحية النموذج المقترح .

٧- مؤشر المطابقة غير المعياري Non - Normed Fit Index (NNFI) ومن المفضل أن تكون قيمة هذا المؤشر (٠,٩٠) فأكثر للحكم على صلاحية النموذج المقترح.

وتأسيساً على ما سبق، فإنه يجب أولاً التأكد من مدي صحة النموذج المبدئي المقترح للبحث من خلال استخدام مؤشرات المطابقة ، ثم بعد ذلك يتم التأكد من مدي صحة فروض البحث من خلال استخدام أسلوب تحليل المسار .

**أولاً: التأكد من مدي صحة النموذج المبدئي المقترح للبحث:**

استخدم الباحث مجموعة من المؤشرات للحكم على جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح للبحث، حيث يوضح الشكل التالي رقم (٢) معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدي معنوية هذه المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار:



\*\* معاملات الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.01 ( P-value < 0.01 )

شكل رقم ( ٢ ) معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدى معنوية هذه

المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار

تم اختبار النموذج المبدئي باستخدام أسلوب تحليل المسار من خلال برنامج النمذجة بالمعادلة البنائية ، و المعروف باسم ليزرال، حيث يتضح من تحليل المسار Path Analysis معنوية بعض العلاقات المفترضة بين متغيرات البحث والتي تدل علي صحة الفروض الأول والرابع والخامس والسادس والسابع للبحث حيث وجد أن كافة معاملات الانحدار بين المتغيرات معنوية عند مستوي معنوية أقل ( ٠,٠٠١ ) ( P-value < 0.01 )، وكذلك عدم صحة الفروض الثاني والثالث من فروض البحث.

وتوضح مؤشرات التحقق من مدى صحة النموذج المقترح أن جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح (جودة توافق النموذج النظري للبحث مع النموذج الميداني للبيانات المشاهدة لمتغيرات البحث) كانت عالية والمؤشرات ضمن الحدود المقبولة، اذا ما قورنت بحد القبول المطلوب لمؤشرات المطابقة - حيث أن مؤشرات الجودة  $CFI, GFI, NFI, NNFI \leq (0.90)$  ، ومؤشرات الخطأ  $RMSEA, RMR \geq (0.05)$  أو  $(0.08)$  - ، وبالتالي نستطيع القول أن النموذج المبدئي المقترح للبحث يتمتع بدرجة جيدة من جودة التوافق (Hair, et al, 2014).

### ثانياً: التأكد من مدى صحة فروض البحث:

بعد أن تم التأكد من صحة النموذج المقترح للبحث، يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على أسئلة البحث، وتحقيق أهدافه الخاصة دراسة وتحليل تأثير تكامل سلسلة التوريد على كل من استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في عدد من شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص المصري محل البحث، ويسعى هذا الجزء كذلك إلى اختبار صحة فروض البحث ، وفي ضوء أغراض التحليل وطبيعة الفروض في البحث تقرر استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار فروض البحث وتم استخدام قاعدة القبول عندما تكون قيمة الدلالة (P- Value)  $\geq 0.05$  ويوضح الجدول التالي رقم (٤) نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث، وفيما يلي نعرض لاختبارات فروض البحث.



## جدول رقم (٤)

## نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث

نموذج (٢) الميزة التنافسية					نموذج (١) استجابة سلسلة التوريد					المتغير التابع
p-value	SD	T	$\beta$	رقم الفرض	p-value	SD	T	$\beta$	رقم الفرض	المتغيرات المستقلة
.....١	.....٦٦	٣,٣٧	٠,٢٢	١ف	.....١	.....٥٦	٥,٧١	٠,٣٢	٤ف	التكامل الداخلي
					.....١	.....٦	٥,٠٨	٠,٣٦	٦ف	التكامل مع العملاء
					.....١	.....٥١	٢,٤٣	٠,١٢	٥ف	التكامل مع الموردين
.....١	.....٩٣	٧,٥٦	٠,٧٠	٧ف	-----	-----	-----	-----		استجابة سلسلة التوريد
.....١		.....٦١			.....١		.....٦٢			معامل التحديد ( $R^2$ )

•• معاملات الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 (P-value < 0.05).

### اختبار الفرض الأول والخاص بتأثير التكامل الداخلي على الميزة التنافسية للمنظمة:

لمعرفة تأثير التكامل الداخلي على الميزة التنافسية للمنظمة ، تم صياغة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على " من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الميزة التنافسية للمنظمة ". حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) والذي يظهر نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث والنتائج الواردة بالشكل رقم (٢) والذي يظهر معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدى معنوية هذه المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار، أن المتغير المستقل التكامل الداخلي له تأثير مباشر على المتغير التابع الميزة التنافسية للمنظمة ، حيث بلغت قيمة معامل انحدار ( $\beta$ ) التكامل الداخلي على الميزة التنافسية (٠,٢٢) بانحراف معياري يقدر بـ (٠,٠٦٦) ، كما بلغت قيمة إحصائية (ت) لهذا المعامل (٣,٣٧) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) - حيث أن (P-Value  $\geq ٠,٠٥$ ) - وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الميزة التنافسية للمنظمة. ووفقاً لقاعدة

القبول يتم قبول الفرض الأول، أي أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الميزة التنافسية للمنظمة.

### اختبار الفرض الثاني والخاص بتأثير التكامل مع الموردين على الميزة التنافسية للمنظمة:

لمعرفة تأثير التكامل مع الموردين على الميزة التنافسية للمنظمة ، تم صياغة الفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على " من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على الميزة التنافسية للمنظمة". حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) والذي يظهر نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث والنتائج الواردة بالشكل رقم (٢) والذي يظهر معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدى معنوية هذه المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار، أن المتغير المستقل التكامل مع الموردين ليس له تأثير إيجابي على المتغير التابع الميزة التنافسية للمنظمة ، حيث بلغت قيمة معامل انحدار ( $\beta$ ) التكامل مع الموردين على الميزة التنافسية (-٠,٢١) بانحراف معيارى يقدر بـ (٠,٠٥٤) ، كما بلغت قيمة إحصائية (ت) لهذا المعامل (-٣,٩٤) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) - حيث أن ( $P - Value \geq ٠,٠٥$ ) - وهذا يدل على أنه ليس هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على الميزة التنافسية للمنظمة. ووفقاً لقاعدة القبول يتم رفض الفرض الثاني ، أي أنه لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على الميزة التنافسية للمنظمة".

### اختبار الفرض الثالث والخاص بتأثير التكامل مع العملاء على الميزة التنافسية للمنظمة:

لمعرفة تأثير التكامل مع العملاء على الميزة التنافسية للمنظمة ، تم صياغة الفرض الثالث من فروض البحث والذي ينص على " من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء على الميزة التنافسية للمنظمة".

حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) والذي يظهر نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث والنتائج الواردة بالشكل رقم (٢) والذي يظهر معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدى معنوية هذه المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار، أن المتغير المستقل التكامل مع العملاء ليس له تأثير مباشر على المتغير التابع الميزة التنافسية للمنظمة، حيث بلغت قيمة معامل انحدار ( $\beta$ ) التكامل مع العملاء على الميزة التنافسية (٠،٠٧) بانحراف معياري يقدر بـ (٠،٠٦٩)، كما بلغت قيمة احصائية (ت) لهذا المعامل (٠،٩٦) وذلك عند مستوى معنوية (٠،٤٠) - حيث أن ( $P$ -Value ليست  $\geq ٠،٠٥$ ) - وهذا يدل على أنه ليس هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء على الميزة التنافسية للمنظمة. ووفقاً لقاعدة القبول يتم رفض الفرض الثالث، أي أنه لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء على الميزة التنافسية للمنظمة.

#### اختبار الفرض الرابع والخاص بتأثير التكامل الداخلي على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة:

لمعرفة تأثير التكامل الداخلي على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة، تم صياغة الفرض الرابع من فروض البحث والذي ينص على "من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة".

حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) والذي يظهر نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث والنتائج الواردة بالشكل رقم (٢) والذي يظهر معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدى معنوية هذه المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار، أن المتغير المستقل التكامل الداخلي له تأثير مباشر على المتغير التابع استجابة سلسلة التوريد للمنظمة، حيث بلغت قيمة معامل انحدار ( $\beta$ ) التكامل الداخلي على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة (٠،٣٢) بانحراف معياري يقدر بـ (٠،٠٥٦)، كما بلغت قيمة احصائية (ت) لهذا المعامل

(٥,٧١) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) - حيث أن (Value  $\geq P$  -Value)  $(0.005)$  - وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة. ووفقاً لقاعدة القبول يتم قبول الفرض الرابع، أي أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة.

**اختبار الفرض الخامس والخاص بتأثير التكامل مع الموردين على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة:**

لمعرفة تأثير التكامل مع الموردين على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة ، تم صياغة الفرض الخامس من فروض البحث والذي ينص على " من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة".

حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) والذي يظهر نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث والنتائج الواردة بالشكل رقم (٢) والذي يظهر معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدى معنوية هذه المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار، أن المتغير المستقل التكامل مع الموردين له تأثير مباشر على المتغير التابع استجابة سلسلة التوريد للمنظمة ، حيث بلغت قيمة معامل انحدار (B) التكامل مع الموردين على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة (٠,١٢) بانحراف معياري يقدر ب (٠,٠٥١) ، كما بلغت قيمة احصائية (ت) لهذا المعامل (٢,٤٣) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) - حيث أن (Value  $\geq P$  -Value)  $(0.005)$  - وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة. ووفقاً لقاعدة القبول يتم قبول الفرض الخامس، أي أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة.

## اختبار الفرض السادس والخاص بتأثير التكامل مع العملاء علي استجابة سلسلة التوريد للمنظمة:

لمعرفة تأثير التكامل مع العملاء علي استجابة سلسلة التوريد للمنظمة ، تم صياغة الفرض السادس من فروض البحث والذي ينص على " من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء علي استجابة سلسلة التوريد للمنظمة".

حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) والذي يظهر نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث والنتائج الواردة بالشكل رقم (٢) والذي يظهر معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدى معنوية هذه المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار، أن المتغير المستقل التكامل مع العملاء له تأثير مباشر علي المتغير التابع استجابة سلسلة التوريد للمنظمة ، حيث بلغت قيمة معامل انحدار ( $\beta$ ) التكامل مع العملاء على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة (٠,٣١) بانحراف معياري يقدر بـ (٠,٠٠٦) ، كما بلغت قيمة احصائية (ت) لهذا المعامل (٥,٠٠٨) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠١) - حيث أن ( $P - Value \geq ٠,٠٠٥$ ) - وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة. ووفقاً لقاعدة القبول يتم قبول الفرض السادس، أي أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء على استجابة سلسلة التوريد للمنظمة.

## اختبار الفرض السابع والخاص بتأثير استجابة سلسلة التوريد علي الميزة التنافسية للمنظمة:

لمعرفة تأثير استجابة سلسلة التوريد علي الميزة التنافسية للمنظمة، تم صياغة الفرض السابع من فروض البحث والذي ينص على " من المتوقع أن يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستجابة سلسلة التوريد علي الميزة التنافسية للمنظمة".

حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) والذي يظهر نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث والنتائج الواردة بالشكل رقم (٢) والذي يظهر معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدى معنوية هذه المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار، أن المتغير المستقل استجابة سلسلة التوريد له تأثير مباشر على المتغير التابع الميزة التنافسية للمنظمة، حيث بلغت قيمة معامل انحدار ( $\beta$ ) استجابة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية للمنظمة (٠,٧٠) بانحراف معياري يقدر بـ (٠,٠٩٣)، كما بلغت قيمة احصائية (ت) لهذا المعامل (٧,٥٦) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) - حيث أن ( $P \text{-Value} \geq ٠,٠٠٥$ ) - وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستجابة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية للمنظمة. ووفقاً لقاعدة القبول يتم قبول الفرض السابع، أي أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستجابة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية للمنظمة.

و بعد عرض نتائج اختبار نموذج وفروض البحث السابق عرضها بالجدول رقم (٤) والذي يظهر نتائج تحليل المسار للعلاقات المفترضة التي يظهرها نموذج البحث وبالشكل رقم (٢) والذي يظهر معاملات الانحدار بين متغيرات البحث ومدى معنوية هذه المعاملات باستخدام أسلوب تحليل المسار، يتضح منها أيضاً أن كل من متغير التكامل الداخلي ومتغير التكامل مع العملاء ومتغير التكامل مع الموردين يسهمون في تفسير نسبة (٦٢%) من التباين الحادث في المتغير التابع " استجابة سلسلة التوريد " حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٦٢) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) - حيث أن ( $P \text{-Value} \geq ٠,٠٠٥$ ) -.

كما يساهم كل من متغير التكامل الداخلي ومتغير التكامل مع العملاء ومتغير التكامل مع الموردين ومتغير استجابة سلسلة التوريد في تفسير نسبة (٦١%) من التباين الحادث في المتغير التابع " الميزة التنافسية للمنظمة " حيث

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,61) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,001) - حيث أن  $P\text{-Value} \geq 0,05$  -.

١١ - ٨ : تفسير النتائج ومناقشتها:

يمكن تفسير ومناقشة النتائج التي أظهرتها التحليلات الإحصائية السابقة على النحو التالي:

١ - توصلت نتائج البحث إلى أن كل من التكامل الداخلي والتكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين يكملون بعضهم البعض واتباعهم ودعمهم مجتمعين من جانب شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية و البحيرة يؤثر تأثيراً إيجابياً على تدعيم الميزة التنافسية لتلك الشركات وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Rosenzweig, et al, 2003; Li, et al, 2006; Sukati, et al, 2011; Wong, et al, 2011; Hosseini, et al, 2013) ولكنها تختلف مع نتائج دراسة (Swink, et al (2007).

حيث يسهم تكامل سلسلة التوريد في تحقيق درجة عالية من التعاون الإستراتيجي داخلياً وخارجياً بين الشركة وشركائها في سلسلة التوريد وذلك لضمان التدفق الفعال للمنتجات والخدمات والمعلومات لتوفير أكبر قيمة ممكنة للعميل عن طريق توفير المنتجات للعميل في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية للشركة.

٢ - توصلت نتائج البحث إلى أن التكامل الداخلي يؤثر تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة، وذلك لأن التكامل الداخلي يساعد على إزالة حواجز الاتصال بين الوظائف المختلفة بالمنظمة، ويسهل المشاركة في المعلومات في الوقت المناسب عبر الوظائف الرئيسية بالمنظمة، ويحفز العمل التعاوني من أجل تلبية طلبات العملاء، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Rosenzweig, et al, 2003; Li, et al, 2006; Sukati, et al, 2011;

( Danese, et al, 2013; Thatte, et al, 2013 ) ، ولكنها تختلف مع نتائج

دراسة ( Swink, et al (2007).

٣ - توصلت نتائج البحث إلى عدم وجود تأثير للتكامل مع الموردين بصورة منفردة علي تحقيق الميزة التنافسية لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Swink, et al (2007) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التكامل الإستراتيجي مع الموردين والتكامل الإستراتيجي مع العملاء وبين أبعاد القدرة التنافسية. ولكن في نفس الوقت تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Li, et al, (2006) والتي توصلت إلى أن الاستخدام الفعال للمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من جانب جميع الشركاء في سلسلة التوريد يعتبر عاملاً تنافسياً، وأن العلاقات والشراكات الجيدة بين أعضاء سلسلة التوريد بما فيهم الموردين والعملاء وإدارتها بشكل جيد يعد عاملاً هاماً لنجاح سلسلة التوريد وتحقيقها للميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ويحسن من أدائها.

وكذلك تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Rosenzweig, et al, 2003;

( Sukati, et al, 2011; Danese, et al, 2013; Thatte, et al, 2013 )

ويمكن تبرير ذلك الاختلاف بين نتائج البحث الحالي ونتائج بعض الدراسات السابقة من خلال متوسط إجابات المستقضي منهم علي العبارات التي تقيس التكامل مع الموردين والتي يتضح منها بأنه علي الرغم من سعي شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة بإقامة علاقات شراكة وتعاون مع مورديها الرئيسيين لتأمين مستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب، وامتلاك تلك الشركات نظاماً سريعاً لإصدار أوامر الشراء لمورديها الرئيسيين، وقيام تلك الشركات بمساعدة مورديها الرئيسيين علي تحسين عملياتهم ليتمكنوا من تلبية احتياجاتها بصورة أفضل، ووجود تبادل للمعلومات بين تلك الشركات ومورديها الرئيسيين من خلال شبكات للمعلومات، إلا أنه لا يمكن تفسير



التغيرات في الميزة التنافسية لتلك الشركات عن طريق التكامل مع الموردين بصورة منفردة.

٤ - توصلت نتائج البحث إلي عدم وجود تأثير للتكامل مع العملاء بصورة منفردة علي تحقيق الميزة التنافسية لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Swink, et al (2007) والتي توصلت إلي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التكامل الإستراتيجي مع الموردين والتكامل الإستراتيجي مع العملاء وبين أبعاد القدرة التنافسية. ولكن في نفس الوقت تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة Li, et al, (2006) والتي توصلت إلي أن الاستخدام الفعال للمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من جانب جميع الشركاء في سلسلة التوريد يعتبر عاملاً تنافسياً، وأن العلاقات والشراكات الجيدة بين أعضاء سلسلة التوريد بما فيهم الموردين والعملاء وإدارتها بشكل جيد يعد عاملاً هاماً لنجاح سلسلة التوريد وتحقيقها للميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة كذلك إلي أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ويحسن من أدائها.

وكذلك تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Rosenzweig, et al, 2003; Sukati, et al, 2011; Danese, et al, 2013; Thatte, et al, 2013) ، ويمكن تبرير ذلك الاختلاف بين نتائج البحث الحالي ونتائج بعض الدراسات السابقة من خلال متوسط إجابات المستقصي منهم علي العبارات التي تقيس التكامل مع العملاء والتي يتضح منها بأنه علي الرغم من سعي شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة نحو التواصل بشكل دائم مع عملائها الرئيسيين، وامتلاك تلك الشركات نظاماً يمكن من خلاله متابعة عملائها الرئيسيين للحصول علي معلومات عن مستوي رضاهم عن منتجاتهم، ونظاماً يعتمد علي الحواسب الآلية لاستلام ومعالجة أوامر الشراء الخاصة بعملائها الرئيسيين، ومشاركة تلك الشركات لعملائها الرئيسيين في المعلومات المتعلقة بالسوق، إلا أنه لا يمكن تفسير التغيرات في الميزة التنافسية لتلك الشركات عن طريق التكامل مع العملاء بصورة منفردة.

٥ - توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على استجابة سلسلة التوريد لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Kim & Cavusgil, 2009; Sukati, et al, 2011; Hosseini, et al, 2012; Danese, et al, 2013; Thatte, et al, 2013). ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام المتزايد من قبل شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة بتحقيق التكامل الداخلي بين الوظائف المختلفة بها يؤدي إلى إزالة الحواجز الفنية بين تلك الوظائف ويخلق حالة من التعاون والتكامل في البيانات بينها من أجل تلبية احتياجات الأسواق، كما يساعد في حل المشاكل والصراعات الداخلية بسرعة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين استجابة نظام التشغيل وعملية الامداد وشبكة التوريد داخل الشركة.

٦ - توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين على استجابة سلسلة التوريد لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sukati, et al, (2011 والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد - الشراكة الإستراتيجية مع المورد، والعلاقة مع العملاء، والمشاركة في المعلومات - وبين استجابة سلسلة التوريد والتي تم قياسها من خلال استجابة نظام التشغيل، واستجابة عملية الامداد، واستجابة شبكة التوريد وكذلك وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين أبعاد الميزة التنافسية. وكان من أبرز توصيات الدراسة التأكيد على ضرورة الاهتمام بسرعة استجابة سلسلة التوريد حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار. وتتفق هذه النتيجة كذلك مع نتائج دراسات (Kim & Cavusgil, 2009; Hosseini, et al, 2012; Danese, et al, 2013; Thatte, et al, 2013) ويمكن تفسير ذلك بسعي شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة بتحقيق التكامل مع الموردين والذي يسهل من عملية التبادل المشترك للمعلومات المتعلقة بالمنتجات

والعمليات وجدولة الإنتاج مما يساعد علي وضع الخطط الإنتاجية ، مما يؤدي إلي تحسين استجابة نظام التشغيل للتغيرات في حجم المنتجات التي يطلبها العملاء، وكذلك تحسين استجابة عملية الامداد وشبكة التوريد داخل الشركة.

٧ - توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل مع العملاء علي استجابة سلسلة التوريد لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sukati, et al, 2011) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد - الشراكة الإستراتيجية مع المورد، والعلاقة مع العملاء، والمشاركة في المعلومات - وبين استجابة سلسلة التوريد والتي تم قياسها من خلال استجابة نظام التشغيل، واستجابة عملية الامداد، واستجابة شبكة التوريد وكذلك وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وبين أبعاد الميزة التنافسية. وكان من أبرز توصيات الدراسة التأكيد على ضرورة الاهتمام بسرعة استجابة سلسلة التوريد حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار. وتتفق هذه النتيجة كذلك مع نتائج دراسات (Kim & Cavusgil, 2009; Hosseini, et al, 2012; Danese, et al, 2013; Thatte, et al, 2013). ويمكن تفسير ذلك بسعي شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة بتحقيق التكامل مع عملائها الرئيسيين والذي يضمن التدفق الفعال للمعلومات - إذ تؤدي المعلومات غير الدقيقة إلي تذبؤ خاطئ لطلبات العملاء في السوق وبالتالي تخصيص الموارد بشكل غير فعال مما يترتب عليه تأخير في وقت تسليم المنتجات - ، مما يؤدي إلي تحسين استجابة نظام التشغيل للتغيرات في حجم المنتجات التي يطلبها العملاء، وكذلك تحسين استجابة عملية الامداد وشبكة التوريد داخل الشركة.

٨ - توصلت نتائج البحث إلى أن استجابة سلسلة التوريد تؤثر تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية علي تحقيق الميزة التنافسية لشركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص في محافظتي الإسكندرية والبحيرة، وذلك لأن تحقيق مرونة عالية

في استجابة سلسلة التوريد - عن طريق زيادة قدرة نظام التشغيل بالشركة على التعامل مع التغييرات في طلب العملاء، وذلك من خلال زيادة قدرة نظام التشغيل على تغيير عمليات التصنيع بسرعة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، وإعادة تخصيص الأصول، وإعادة تجهيز المعدات والآلات بسرعة للاستجابة للتغييرات في طلب العملاء - تعد سلاح استراتيجي يمكن الشركة من تحقيق الأداء المتميز وصولاً إلي رضا العملاء من خلال تسليم طلبات العملاء في الأوقات المحددة دون أي تأخير، والقدرة علي توزيع وتسليم المنتج وبالكمية المناسبة وحسب التغييرات التي تطرأ علي مصادر التوريد من غير أن يكون هناك حاجة لوقت إضافي هذا فضلاً عن زيادة قدرة الشركة علي تقديم منتجاتها إلي السوق بسرعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Sukati, et al, 2011;; Thatte, et al, 2013).

## ١٢ - توصيات البحث:

في ضوء ما كشفت عنه نتائج البحث الحالي، وبناءً على ما قدمه الباحث من تفسير ومناقشة لنتائج البحث، يمكن للبحث الحالي أن يتقدم بنوعين من التوصيات وهما: توصيات تطبيقية، وتوصيات لبحوث مستقبلية.

### ١٢-١ : التوصيات التطبيقية:

١ - يجب أن تسعى شركات تصنيع المواد الغذائية لتحقيق ودعم تكامل سلسلة التوريد من خلال تحقيق ودعم كل من التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء، ولو بصورة منفردة، لما لذلك من آثار إيجابية علي استجابة سلسلة التوريد الخاصة بها.

٢ - من الأفضل لشركات تصنيع المواد الغذائية تحقيق ودعم تكامل سلسلة التوريد من خلال تحقيق ودعم كل من التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء، بصورة مجتمعة باعتبارها مكملة لبعضها البعض، لما لذلك من آثار إيجابية علي استجابة سلسلة التوريد الخاصة بها.

٣ - يجب أن تسعى شركات تصنيع المواد الغذائية لتحقيق ودعم تكامل سلسلة التوريد من خلال تحقيق التكامل الداخلي، ولو بصورة منفردة، لما لذلك من آثار إيجابية علي تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية الخاصة بها.

٤ - من الأفضل لشركات تصنيع المواد الغذائية توجيه وتركيز اهتمامها لدراسة وتقييم التغيرات التي طرأت علي مدي تطبيقها ودعمها لأبعاد تكامل سلسلة التوريد مجتمعة، مع الاهتمام في المقام الأول بدراسة وتقييم التغيرات التي طرأت علي مدي تطبيقها ودعمها لمتغير التكامل الداخلي لما لذلك من آثار إيجابية علي تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية الخاصة بها.

٥ - يجب أن تسعى شركات تصنيع المواد الغذائية إلي العمل علي إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء من خلال إبرام عقود مباشرة مع العملاء وجمع البيانات عن العملاء واستخدامها في تصميم وتسليم المنتجات التي تحقق متطلباتهم.

٦ - ضرورة أن تتبني شركات تصنيع المواد الغذائية المدخل الإستراتيجي لتكامل سلسلة التوريد القائم علي أساس إقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين والاتصال الفعال والشراكة مع الموردين وبما يسمح بعقد اتفاقات بعيدة المدي معهم والعمل علي تشجيع وحث الموردين علي الاشتراك في تصميم وتطوير منتجاتها من خلال تبسيط المعلومات الفنية لهم، لما لهذا الاشتراك من آثار إيجابية علي مستوي استجابة سلسلة التوريد الخاصة بها.

٧ - يجب أن تسعى شركات تصنيع المواد الغذائية لتحقيق ودعم تكامل سلسلة التوريد من خلال تحقيق التكامل الداخلي، وذلك لأنه يتطلب إحداث حالة من التعاون والتنسيق الفعال بين الوظائف الداخلية - التسويق، البحوث والتطوير، والإنتاج والعمليات، والشراء والتخزين- بما يضمن رفع مستوي اعتمادية تسليم المنتجات للعملاء باعتبارها واحدة من أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن للشركات تطويرها لتحسين أداء سلاسل التوريد.

٨ - يجب أن تسعى شركات تصنيع المواد الغذائية لتحسين مستوي استجابة سلسلة التوريد للأسواق ولأي تغيرات يمكن أن تطرأ علي تلك الأسواق، لما لذلك من آثار إيجابية علي تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية الخاصة بها.

#### ١٢-٢ : التوصيات لبحوث مستقبلية:

١ - يوصي الباحث أن تقوم البحوث المستقبلية بدراسة تأثير تكامل سلسلة التوريد في ظل استجابة سلسلة التوريد علي الأداء التشغيلي للمنظمة.

- ٢ - ركز البحث الحالي على دراسة تأثير بعض أبعاد تكامل سلسلة التوريد - مثل التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء - علي الميزة التنافسية للمنظمة ، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق دراسة بعض الأبعاد الأخرى لتكامل سلسلة التوريد مثل: مستوى مشاركة المعلومات داخل سلسلة التوريد، وجودة المعلومات المتبادلة بين الشركاء داخل سلسلة التوريد لمعرفة تأثيرها علي الميزة التنافسية للمنظمة.
- ٣ - ركز البحث الحالي على خمسة أبعاد للميزة التنافسية وهي: السعر / التكلفة ، والجودة ، وسرعة الوصول للأسواق، واعتمادية التسليم، وابتكار المنتج لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق دراسة عدد آخر من أبعاد الميزة التنافسية مثل: سرعة الاستجابة، ومرونة العملية، ومرونة المنتج الجديد، والقيادة في التكلفة، والتمايز.
- ٤ - يقترح الباحث بإجراء بحوث مستقبلية تتضمن إضافة بعض المتغيرات الوسيطة مثل الاضطراب البيئي، لمعرفة تأثيره علي العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة.
- ٥ - يوصي الباحث أن تقوم البحوث المستقبلية بعمل دراسة مقارنة عن طريق تقسيم الشركات الصناعية حسب نمط ملكيتها إلى قطاع أعمال عام، وقطاع خاص، للتعرف على ما إذا كان هناك تأثير لنمط الملكية على درجة تأثير تكامل سلسلة التوريد علي الميزة التنافسية للمنظمة.
- ٦ - اقتصر البحث الحالي في اختبار النموذج الذي اقترحه على الشركات المصنعة للمواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق اختبار ذلك النموذج في القطاعات الصناعية الأخرى مثل صناعة السيراميك نظراً لتشابه ذلك القطاع مع قطاع الصناعات الغذائية من حيث التغير الملحوظ في تفضيلات ورغبات العملاء، والتغير السريع في ظروف المنافسة.

## قائمة المراجع

- الغرفة التجارية المصرية بالإسكندرية ، وزارة الصناعة والتجارة الخارجية ،  
٢٠١٥.

1. Borella, M. R., & Padula, A. D. (2010). Alignment Between the Supply, Manufacturing and Distribution Strategies and the Business Strategy. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, 3,(2), 44– 60.
2. Chang, W., Ellinger, A.E., Kim, K., & Franke, G.R. (2015). Supply chain integration and firm financial performance: A meta analysis of positional advantage mediation and moderating factors. **European Management Journal**,1–14.
3. Chi, T., Kilduff, P. P., & Gargeya, V. B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. **International Journal of productivity and performance management**, 58(7), 645– 669.
4. Danese, P., Romano, P., & Formentini, M. (2013).The impact of supply chain integration on responsiveness:The moderating effect of using an international supplier network. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**. 49, 125–140.
5. Fantazy, K. A., Kumar, V., & Kumar, U. (2009). An empirical study of the relationships among strategy, flexibility, and performance in the supply chain context. **Supply Chain Management: An International Journal**, 14,(3), 177–188.
6. Flynn, B.B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, 28 (1), 58–71.
7. González-Benito, J. (2010). Supply strategy and business performance: an analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives. **International Journal of Operations & Production Management**,30,(8), 774 –797.

8. – Hair, J.F., Black, W.C., Barry, J.B., & Rolph, E.A. (2014). **Multivariate Data Analysis**. Seventh ed. Pearson New International Edition. Pearson / Prentice Hall.
9. Hamister, J. (2012). Supply Chain Management Practices in Small Retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 40, (6), 427– 450.
10. Hosseini, S.M., Azizi,S., & Sheikhi,N. (2012). An Investigation on the Effect of Supply Chain Integration on Competitive Capability: An Empirical Analysis of Iranian Food Industry. **International Journal of Business & Management**, 7 (5), 73– 90.
11. Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. **Qualitative Market Research: An International Journal**,16,(2), 214 –242.
12. Kim, D., & Cavusgil, E., (2009). The impact of supply chain integration on brand equity. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 24(7), 496 –505.
13. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **The International Journal of Management Science**, 34, 107 – 124.
14. Phusavat, K., & Kanchana, R.( 2007) . Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand . **Industrial Management and Data Systems** ,107(7), 979 – 996.
15. Qi, Y., Zhao, X., & Sheu, C. (2011). The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty. **Decision Sciences**, 42,(2), 371–389.
16. Rahman, S., Laosirihongthong, T., & Sohal, A. S. (2010).Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies. **Journal of manufacturing technology management**, 21,(7), 839 –852.
17. Rosenzweig, E., Roth A., & Dean J.(2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer



- products manufacturers. **Journal of Operations Management**, 21(4), 437–56.
18. Sharma, N. & Patterson, P. G. (1999). The Impact of Communications Effectiveness and Service. **The Journal of Service Marketing**, 13, (2), 151 – 170.
19. Soni, G., & Kodali, R. (2011). The strategic fit between competitive strategy” and “supply chain strategy in Indian manufacturing industry: an empirical approach. **Measuring Business Excellence**, 15, (2), 70 – 89.
20. Sukati, I., Hamid, A., Baharun, R., Tat, H., & Said, F. (2011). An investigation of the relationship between supply chain management practices and competitive advantage of the firm. **Contemporary Marketing Review**, 1(4), 1 – 13
21. . Swafford ,P,M., Ghosh ,S., & Murthy ,N.(2006) The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. **Journal of Operations Management**, 24 ,170–188.
22. Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. **Journal of Operations Management**, 25 (1), 148–164.
23. Tabachnick, B., & Fidell, L. ( 2013). **Using Multivariate Statistics**, Sixth Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.
24. Thatte, A., Rao, S., & Ragu-Nathan, T., (2013). Impact of SCM Practices of a Firm on Supply Chain Responsiveness and Competitive Advantage of a Firm. **The Journal of Applied Business Research**, 29,(2),499 –530.
25. Vokurka, R. J., Zank, G. M., & Lund III, C. M.( 2002). Improving competitiveness through supply chain management: a cumulative improvement approach . **Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness**, 12(1), 14– 25.
26. Wagner, S. M., Grosse-Ruyken, P. T., & Erhun, F. (2012). The link between supply chain fit and financial performance of the firm. **Journal of Operations Management**, 30,(4), 340 –353.

27. Wei Z. & W. Xiang. (2013). The Importance of Supply Chain Management. **International Journal of Business and Social Science**, 4, (16), 279 –282.
28. Wiengarten, F., Humphreys, P., Gimenez, C. & McIvor, R. (2016). Risk, risk management practices, and the success of supply chain integration . **International Journal of Production Economics**, 171, 361–370.
29. Wong, C.Y., & Boon-itt, S. (2008). The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the Thai automotive industry. **International Journal of Production Economics**, 115 (2), 400–410.
30. Wong, C.Y., Boon-itt, S., & Wong, C.W.Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. **Journal of Operations Management**, 29 (6), 604–615.
31. Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N., & Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. **International Journal of Production Economics**, 147, 531–543.