

## العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية

"بالتطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون بمدينة المنصورة"

مارينا مجدي وديع

مدرس مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

محمود عبد العزيز أحمد

مدرس مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

نسمة محمد عيد

مدرس مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أحمد مسعود أحمد

باحث إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

### الملخص:

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية بالتطبيق على العاملين بقسم الجودة والمبيعات والتسويق والمخازن بشركة مصر للزيوت والصابون، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء مكون من ٤٥ عبارة، وبلغ حجم العينة ٢٨٤ مفردة، وتم تجميع إجاباتهم من العاملين محل الدراسة وتحليلها إحصائياً.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء ومستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات وكل من التكلفة والجودة والمرونة والتسليم، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التأجيل وكل من الجودة والتكلفة والمرونة، في حين يوجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين التأجيل والتسليم. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات على التكلفة، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من مستوى تبادل المعلومات والتأجيل على التكلفة، كما أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات على كل من الجودة والمرونة، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من مستوى تبادل المعلومات والتأجيل على كل من الجودة والمرونة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء والتأجيل على التسليم، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من مستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات على التسليم.

### Abstract:

This study examined the relationship between supply chain management practices and competitive advantage applied to Quality, Sales, Marketing and Warehousing Staff at Egypt Oil & Soap Company. To achieve the purpose of this study a survey contains 45 statement has been

designed and data collected from the employees working in the factory from 284 employees, then statistically analysed.

The findings shows that there is a positive significant correlation between each of supplier partnership, customer relationship, level of information sharing and level of information quality and each of cost, quality, flexibility and delivery, also, it shows that there is a positive significant correlation between postponement and each of cost, quality, flexibility, but there is a negative significant correlation between postponement and delivery. Also, the findings shows that there is a positive significant effect of each of supplier partnership, customer relationship, level of information quality on cost, but there is no a significant effect of level of information sharing and postponement on cost, also, shows that there is a positive significant effect of each of supplier partnership, customer relationship and level of information quality on each of quality and flexibility, but there is no significant effect of each of level of information sharing and postponement on each of quality and flexibility. Also, shows that there is a positive significant effect of each of supplier partnership, customer relationship and postponement on delivery, but there is no significant effect of each of level of information sharing and level of information quality on delivery.

## مقدمة:

من أجل المنافسة بنجاح في بيئة الأعمال اليوم، فإن الشركات بحاجة إلى التركيز على الممارسات الإدارية لسلسلة التوريد والتي تؤثر بشكل إيجابي على أنشطة سلسلة التوريد وأداء المنظمات (Toyin, 2012). ولا تقتصر إدارة سلسلة التوريد على دمج العمليات الأساسية لسلسلة التوريد داخل المنظمة ولكن أيضاً تشمل دمج هذه العمليات في جميع أنحاء سلسلة التوريد (Croxtton et al., 2001)، وقد أدركت الشركات الرائدة أن المنافسة الحقيقية ليست شركة ضد شركة بل سلسلة توريد ضد سلسلة توريد (Cooper et al., 1997).

وطبقاً للمنافسة والنجاح التنظيمي فإن إدارة سلسلة التوريد تشكل فرصة مهمة للمنظمات لتعزيز الأداء وخلق ميزة تنافسية، حيث يعد النجاح في إدارة سلسلة التوريد من التحديات الاستراتيجية التي تواجه منظمات الأعمال وإن نجاح هذا الفكر أو هذه الممارسة يتوقف على إحداث التكامل بين أطراف السلسلة وهم الموردين والمصنعين والعملاء، وذلك لتحقيق أهداف هذه الأطراف مثل أهداف النمو والأهداف المالية خاصة في الأجل الطويل (Sabri & Beamon, 2000).

ومن جهة أخرى أدت التغيرات السريعة في البيئة والتغيرات المتزايدة في نشاط المنافسين إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وبالتالي يجب على المنظمات الاستجابة السريعة لهذه التطورات (Shahmansouri et al., 2013).

كما أدى تحرير التجارة العالمية إلى زيادة حدة المنافسة مما أدى إلى إنتاج سلع وخدمات وفقا للسوق العولمية الجديدة، والحصول على موقع متميز في ظل البيئة العولمية يحتاج إلى وضع الاستراتيجيات المناسبة وخلق قيم مختلفة لاكتساب ميزة تنافسية (Dereli, 2015).

وتأتى أهمية الميزة التنافسية من الدور الهام الذي تقوم به في حياة المنظمات، حيث تعبر الميزة التنافسية عن الكيفية التي تستطيع ان تميز بها المنظمة نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة ولقد أصبحت إدارة سلاسل التوريد الفعالة وسيلة لضمان الميزة التنافسية وتحسين الاداء التنظيمي (Li et al.,2006).

ويعد مفهوم إدارة سلسلة التوريد (SCM) Supply Chain Management من أهم الاتجاهات التي تسعى إلى تحقيق التوافق مع متطلبات العولمة وتحقيق القدرة التنافسية للمنظمات، حيث اتجهت المنافسة من إطارها التقليدي في شكل منافسة بين المنظمات إلى شكل آخر أكثر قوة وهو المنافسة بين سلاسل التوريد بعضها مع البعض ومدى قدرة تلك السلاسل على الاستجابة السريعة للمتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. (Taylor, 2004).

ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية باعتبارها موضوعات تستحق اهتمام بحثي مفصل والاستفادة من نتائج تلك الدراسة في تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل بصفة أساسية في كل ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية؟
2. ما مستوى تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية؟
3. هل لتلك الممارسات نفس التأثير على الميزة التنافسية للمنظمة؟

## ثانياً. الخلفية النظرية وصياغة الفروض:

### 1) ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

#### أ) مفهوم ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

تعددت تعريفات ممارسات إدارة سلسلة التوريد، حيث عرفها (Li et al., 2006) على أنها مجموعة من الأنشطة التي تؤديها منظمة الأعمال وتسعى للقيام بها بهدف تعزيز كفاءة وفعالية إدارة سلسلة التوريد.

وعرفها (Talib et al.,2011) بأنها مدخل لتحسين الأداء التنافسي من خلال تكامل الوظائف الداخلية للمنشأة وربطها مع العمليات الخارجية للموردين والعملاء والأعضاء الآخرين في سلسلة التوريد.

كما عرفها (Hamister, 2012) على أنها مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الإدارية التي يتم إجراؤها لتحسين أداء سلسلة التوريد المتكاملة.

وعرفها (Ghatebi et al.,2013) على أنها سلسلة من الأنشطة ينبغي القيام بها للتشجيع على الإدارة الفعالة لتكاليف سلسلة التوريد بالمنشأة.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثين تعريف ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أنها " مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحسين كفاءة وفعالية إدارة سلسلة التوريد".

### ب) ممارسات إدارة سلسلة التوريد:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لممارسات سلسلة التوريد وذلك كما يتضح من الجدول رقم (1):

#### جدول رقم (1)

##### ممارسات إدارة سلسلة التوريد

مجال التطبيق	التأجيل	جودة تبادل المعلومات	مستوى تبادل المعلومات	العلاقات مع العملاء	التحالفات مع الموردين	الباحث
ممارسات التصنيع النموذجية من خلال الخبراء.	√	√	√	√	√	(Thatte, 2007)
صناعة السيارات والصناعات الغذائية في إيران.	√	√	√	√	√	( Barzi, 2009)
الشركات الصناعية في خمس مدن صينية.	√	√	√	√	√	(Flynn et al, 2011)
الشركات الصناعية الأردنية.			√	√	√	(Salhieh,2011)
شركات الجرافيك.	√	√	√	√	√	(Bratić,2011)
الصناعة التحويلية في ماليزيا.	√	√	√	√	√	(Sukati ,2012).

مجال التطبيق	التأجيل	جودة تبادل المعلومات	مستوى تبادل المعلومات	العلاقات مع العملاء	التحالفات مع الموردين	الباحث
شركات التصنيع في نيجيريا.	√	√	√	√	√	(Toyin,2012)
القطاعات الصناعية في الهند.	√	√	√	√	√	(Kearney,A 2013)
المنشآت الصناعية بإقليم كازخستان.	√	√	√	√	√	(Ghatebi et al.,2013)
شركة مضخات في إيران.	√	√	√	√	√	(Karimi,2014)
دراسة وصفية.	√		√	√	√	(Mbuthia ,2014)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الاعتماد على الدراسات السابقة.

وفي ضوء الجدول السابق يتضح أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على خمسة ممارسات لإدارة سلسلة التوريد وهي (التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء ومستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات والتأجيل) ومن ثم سوف يتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الممارسات انطلاقاً من الدراسات السابقة:

(١) **التحالفات مع الموردين:** ويقصد بها إقامة علاقات طويلة المدى بين المنظمة ومورديها، ويتم تصميم هذه التحالفات للاستفادة من القدرات الاستراتيجية والتشغيلية لهذه الأفراد التي تتعامل مع المنظمة من أجل تحقيق فوائد هامة (Gunasekaran et al., 2001)، حيث تمكن التحالفات الاستراتيجية مع الموردين من العمل بفعالية أكبر مع عدد قليل من الموردين المهمين الذين لديهم الاستعداد لتحمل مسؤولية نجاح المنتجات، وأن الموردين الذين يتم التعامل معهم في وقت مبكر عند تصميم المنتج يمكن أن يقدموا للمنظمة خيارات تصميم أكثر فعالية من حيث التكلفة ومساعدة المنظمة في اختيار أفضل المكونات والتقنيات وتقييم التصميمات (Tan et al., 2002). والتحالفات الاستراتيجية مع الموردين تمكن المنظمة من العمل معهم بشكل وثيق والقضاء على الوقت والجهد والفاقد. (Noble, 1997)

(٢) **العلاقات مع العملاء:** وهي مجموعة متكاملة من الممارسات من أجل إدارة شكاوى العملاء وبناء علاقات طويلة الأجل معهم وتحسين رضاهم (Claycomb et al., 1999) وأن القرب من العملاء يسمح للمنظمة بتمييز منتجاتها عن المنافسين والحفاظ على ولاء العملاء (Magretta, 1998).

٣) **مستوى تبادل المعلومات:** ويتضمن جانبين هما الكمية والجودة وكلاهما جوانب مهمة في إدارة سلسلة التوريد، ويشير مستوى تبادل المعلومات إلى أي مدى يتم إرسال معلومات حيوية وسرية إلى طرف واحد في سلسلة التوريد (Monckza et al., 1998)، كما يشير (Stein & Sweat, 1998) إلى أن أعضاء سلسلة التوريد الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم قادرون على العمل ككيان واحد وفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وبالتالي الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق بشكل أفضل.

٤) **جودة تبادل المعلومات:** وتشمل عدة جوانب منها الدقة والكفاية ومصداقية المعلومات المتبادلة والتوقيت المناسب (Moberg et al., 2002)، وفي حين أن تبادل المعلومات مهم فإن فعالية هذا التأثير على إدارة سلسلة التوريد يعتمد على المعلومات التي تم تبادلها ومتى وكيف يتم تبادلها ومع من (Holmberg, 2000).

٥) **التأجيل:** ويقصد به تحريك واحدة أو أكثر من العمليات أو الأنشطة مثل (التصنيع، التوريد، والتسليم) إلى مرحلة لاحقة في سلسلة التوريد (Johnson, 1998; Naylor et al., 1996)، وهذا التأجيل يسمح للمنظمة بأن تكون مرنة في تطوير إصدارات مختلفة من المنتج من أجل تلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

## ٢) الميزة التنافسية:

### أ) مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت تعريفات الميزة التنافسية، حيث تم تعريفها على أنها قدرة الشركة على توليد عائدات أعلى من العائدات العادية. كما أنها الجودة التي تؤدي إلى الأداء المتميز الناتج عن التفاعل بين الموارد المادية للشركة وقدرة الإدارة (Liou, 2011).

وأشار (الزهراني، ٢٠١٢) أن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة التنافسي في السوق، بما تمتلكه من موارد وكفاءات يصعب على المنافسين تقليدها، وتحقق لها الأرباح الاقتصادية وتزيد حصتها السوقية.

وأوضح (Shahmansouri et al., 2013) أنها مجموعة من المميزات الفريدة التي تمكن المنظمة من أداء الأنشطة بشكل أفضل من المنافسين وليس من السهولة على المنافسين تقليد هذه الأنشطة. كما تعرف على أنها قدرة المنظمة على توفير منتجات لعملائها ذات قيمة أعلى من المنتجات المماثلة التي يوفرها المنافسين.

وعرفها (القيوتى وآخرون، ٢٠١٤) على أنها الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة بما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية.

أشار (Wang, 2014) أن الميزة التنافسية تحصل عليها المنظمة عندما تمتلك مجموعة من الصفات أو تنفذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها.

كما يشير Porter أنه يمكن اكتساب الميزة التنافسية من خلال تقديم قيمة أكبر للمستهلكين من الذي يقدمها المنافسين وذلك من خلال تخفيض السعر أو تقديم مزايا وخدمات أعلى تبرر ارتفاع السعر. وأكد (Li & Zhou, 2010) أنه يمكن للمنظمة تمييز نفسها من خلال تقديم ميزات ابتكارية، الترويج الفعال، توفير أرقى الخدمات، تطوير علامة تجارية قوية (Izuchukwu, 2014).

وعرفها (Li & Liu, 2014) على أنها قدرة المنظمة على التعامل المستمر مع البيئة الديناميكية وتقديم منتجات وخدمات للعملاء بشكل أفضل من المنافسين.

ويعرف (Dereli, 2015) الميزة التنافسية على أنها الميزة التي تأخذها المنظمة من بين منافسيها من خلال خلق قيمة أفضل لعملائها، ويوجد عدة طرق رئيسية لخلق الميزة التنافسية مثل: السعر، الجودة، سرعة الاستجابة للتغيرات في طلب العملاء، اقتناص فرص جديدة في السوق تعطى قيمة أفضل للعملاء قبل المنافسين.

ورغم تعدد التعريفات السابقة للميزة التنافسية إلا أنها تدور حول تقديم قيمة للعملاء والاستجابة للتغيرات المختلفة بشكل أفضل من المنافسين.

ولذلك يمكن للباحثين تعريف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على تقديم قيمة أفضل للعملاء والاستجابة للتغيرات السريعة في رغبات واذواق المستهلكين واقتناص الفرص في السوق قبل المنافسين بما يمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر باستمرار، وذلك من خلال: تخفيض السعر، جودة مرتفعة، تقديم خدمات متميزة".

## (ب) أبعاد الميزة التنافسية:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد الميزة التنافسية (Marinagi et al., 2014)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢):

ويتضح من الجدول أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهي (التكلفة والجودة والمرونة والتسليم)، ومن ثم سوف يتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد انطلاقاً من الدراسات السابقة:

(١) **التكلفة:** تعد التكلفة واحده من الأبعاد الأساسية للمنافسة، وتسعى العديد من المنظمات إلى تقليل تكلفة المنتج لتحقيق ميزة تنافسية، مما يعني أن المنظمة تعمل على إنتاج وتسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، مما يمكنها من بيع بسعر أقل، وبالتالي زيادة حصتها في السوق (Alghamdi, 2016)، وعرف (Li et al., 2006) التكلفة بأنها قدرة المنظمة على التنافس على أساس خفض التكلفة/السعر مع المنافسين الرئيسيين، حيث تسعى المنظمة المتميزة إلى أن تكون رائدة في خفض التكلفة عن منافسيها (Macmillan & Tompo, 2000).

جدول رقم (٢): أبعاد الميزة التنافسية.

وقت السوق	نمو المبيعات	الإنتاجية	الكفاءة	الحصة السوقية	التميز	الربحية	المرونة	التسليم	الابتكار	الجودة	التكلفة	الباحث
							√	√		√	√	Evans,1993
√								√	√	√	√	Li et al.,2006
							√	√		√	√	Krajewski &Ritzman,2007
							√	√	√	√	√	Wu et al.,2012
							√	√		√	√	Abou Moghli et al.,2012
							√	√		√	√	Awwad et al,2013
							√	√		√	√	Diab,2013
							√	√	√	√	√	Marinagi et al.,2014
√					√		√				√	Macmillan &Tampoe, 2000
							√	√	√	√	√	Alghamdi,2016
		√	√							√	√	Lee et al., 2016
	√			√		√						Peters et al., 2016

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الاعتماد على الدراسات السابقة.



٢) **الجودة:** وتعتبر عامل حاسم لنجاح العديد من المنظمات؛ الصناعية أو الخدمية، عامة أو خاصة، كما تعد ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية (Alghamdi, 2016) ، وعرف (Li et al., 2006) الجودة بأنها قدرة المنظمة على تقديم نوعية المنتج والأداء الذي يخلق قيمة أعلى بالنسبة للعملاء، حيث تشير إلى توفير منتج ذو مستوى عالي من الجودة (Wu et al.,2012).

٣) **المرونة:** تعرف المرونة بأنها القدرة على التغيير من منتج إلى آخر، ومن عميل إلى آخر بأقل حد ممكن من التكلفة (Alghamdi, 2016)، ويعرفها (Macmillan&Tompo, 2000) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات العملاء مع القدرة على تغيير النظام الاستراتيجي بما يتناسب مع تلك التوقعات، وتعنى المرونة أيضا الكفاءة في تعديل الطرق والأساليب وكمية المنتجات من أجل تلبية الطلب.

٤) **التسليم:** ويعتبر القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في السوق من خلال التركيز على تقليل الوقت (Alghamdi, 2016)، وزيادة سرعة تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها للعملاء في أقصر وقت ممكن، كما يشير التسليم إلى تلبية المواعيد المحددة وتقديم الطلبات بأسرع وسيلة (Wo et al.,2012)، ويعرفها (Li et al., 2006) على انها قدرة المنظمة على تقديم نوع وحجم المنتج المطلوب بناء على رغبات العملاء في الوقت المحدد.

#### وفيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتكلفة:

توصلت دراسة كل من (Li et al., 2006; karimi and rafiee, 2014) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على التكلفة. كما توصلت دراسة (Bratić, 2011) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتكلفة، وتوصلت دراسة (عساف، ٢٠١٥، ص٧٣) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على التكلفة.

#### وفي ضوء تلك النتائج يمكن صياغة الفرض التالي:

**ف١:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد (التحالفات مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات) على التكلفة.

#### وفيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والجودة:

توصلت دراسة كل من (Li et al., 2006; karimi and rafiee, 2014) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الجودة. كما توصلت دراسة (Bratić, 2011) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والجودة، وتوصلت دراسة (عساف، ٢٠١٥، ص٧٣) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الجودة.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن صياغة الفرض التالي:

**ف٢:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد (التحالفات مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات) على الجودة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والمرونة:

توصلت دراسة كلٍ من (Li et al., 2006; karimi and rafiee, 2014) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على المرونة. كما توصلت دراسة (عساف، ٢٠١٥، ص٧٣) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على المرونة.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن صياغة الفرض التالي:

**ف٣:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد (التحالفات مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات) على المرونة.

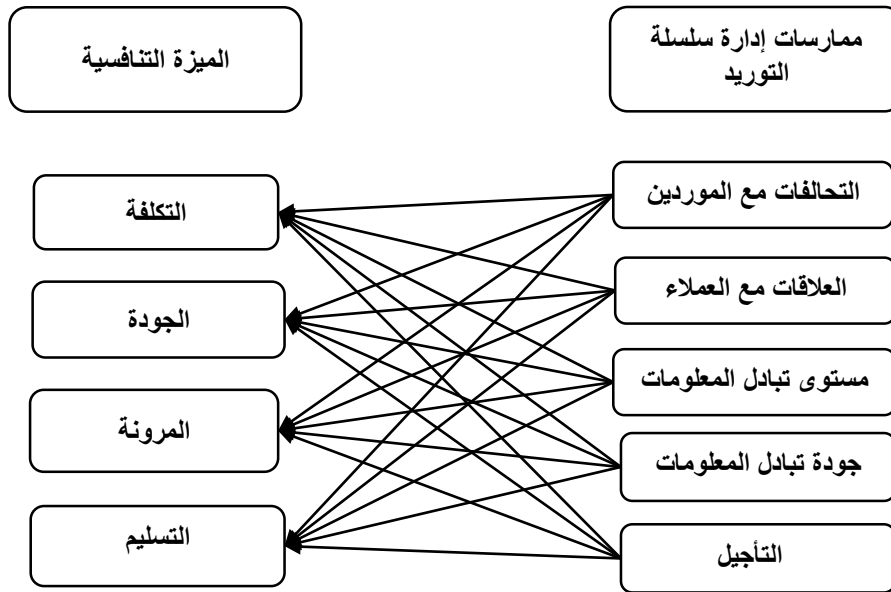
وفيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتسليم:

توصلت دراسة كلٍ من (Li et al., 2006; karimi and rafiee, 2014) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على التكلفة. كما توصلت دراسة (Bratić, 2011) إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتسليم، وتوصلت دراسة (عساف، ٢٠١٥، ص٧٣) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على التسليم.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن صياغة الفرض التالي:

**ف٤:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد (التحالفات مع الموردين، العلاقات مع العملاء، مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات) على التسليم.

وبناءً على ما تقدم من استعراض الباحثون لمتغيرات الدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم) يمكن توضيح إطار الدراسة المقترح في الشكل رقم (١):



شكل رقم (١): الإطار المقترح للدراسة  
المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

### ثالثاً: طريقة البحث Methods:

يتضمن هذا الجزء البيانات المطلوبة للبحث، ومجتمع البحث والعينة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وقياس المتغيرات وذلك كما يلي:

#### أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على نوعين من البيانات، هما:

١. بيانات ثانوية: وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها، وتم الحصول عليها من المراجع العربية والأجنبية وتم الحصول عليها عن طريق البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة بما يمكّن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، وتشمل أيضاً بيانات بأعداد العاملين محل الدراسة، وتم الحصول عليها من سجلات قسم شؤون العاملين بالشركة.

٢. بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة، وذلك من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين محل الدراسة وتفرغها وتحليلها بما يمكّن الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

## ب. مجتمع وعينة الدراسة:

ويتمثل المجتمع في العاملين بقسم الجودة والمبيعات والتسويق والمخازن بشركة مصر للزيوت والصابون بمدينة المنصورة والبالغ عددهم ٢٨٤، نظراً لأن هذه الأقسام هي الأكثر درايةً بمتغيرات الدراسة.

## ج. أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء قاموا بإعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة، وتتضمن هذه القائمة مجموعة أسئلة لقياس متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة سلسلة التوريد، الميزة التنافسية).

## د. قياس متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات هما:

١. المتغير المستقل: ممارسات إدارة سلسلة التوريد: وتم قياسه باستخدام مقياس (Li et al., 2002) حيث اعتمد الباحثون على ٢٥ عبارة من هذه المقياس تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. (انظر ملحق قائمة الاستقصاء).
٢. المتغيرات التابع: الميزة التنافسية: وتم قياسه باستخدام مقياس (Marinagi et al., 2014) وقام الباحثون بالاعتماد عليه حيث اعتمدت عليه معظم الدراسات السابقة في قياسها للميزة التنافسية، واعتمد الباحثون على ٢٠ عبارة من هذا المقياس تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. (انظر ملحق قائمة الاستقصاء).

## رابعاً: نتائج الدراسة:

### أ. اختباري الصدق والثبات:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحثون بإجراء اختباري الصدق والثبات كما يلي:

#### ١. اختبار الصدق Validity Assessment:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحثون. واعتمد الباحثون في إجراء اختبار الصدق على كلٍ من صدق المحتوى والصدق الذاتي، وذلك كما يلي:

١/١ **صدق المحتوي:** تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفين على الدراسة وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها على بعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، ثم قاموا بتجميع بيانات الدراسة الميدانية.

١/٢ **الصدق الذاتي:** تم إجراء اختبار الصدق الذاتي عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وذلك للتأكد من أن قائمة الاستبيان تقيس ما وضعت من أجله، وكانت جميع قيمه مقبولة، حيث يرى (Fornell & Larcker, 1981) أن القيم المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥٠ وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس المتغيرات محل الدراسة ويتضح ذلك من الجدول رقم (٣).

## ٢. اختبار الثبات Reliability Assessment

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فاعتمد الباحثون في اختبار الثبات على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية)، ومن نتائج التحليل الإحصائي وبعد إجراء التعديلات على أسئلة الاستقصاء والتي تم توضيحها في الجدول (٣) بالمحاولة الأولى والثانية، توصل الباحثون إلى أن قيم معاملات الثبات لجميع المتغيرات قيم مقبولة حيث أشار (إدريس، ٢٠٠٨، ص ٤٢٣) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من ٠,٥٠. وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣): معاملي الثبات والصدق لقائمة استقصاء الدراسة

معامل الصدق	المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المتغيرات
	معامل الفا	عدد العبارات	معامل الفا	عدد العبارات	
٠,٩٠٣	-	-	٠,٩١١	٦	التحالفات مع الموردين
٠,٩٠٧	-	-	٠,٩١٥	٥	العلاقات مع العملاء
٠,٩٠٢	٠,٩١٠	٥	٠,٨٢٠	٦	مستوى تبادل المعلومات
٠,٨٦٥	٠,٨٨٠	٤	٠,٨٧١	٥	جودة تبادل المعلومات
٠,٨٣١	-	-	٠,٨٥٠	٣	التأجيل
٠,٩٤٣	٠,٩٥٠	٢٣	-	٢٥	ممارسة إدارة سلسلة التوريد
٠,٨٣٥	-	-	٠,٨٥٧	٥	التكلفة
٠,٧٦٠	٠,٧٩٠	٤	٠,٦٣٨	٥	الجودة
٠,٨٧٦	-	-	٠,٨٩٣	٥	المرونة

معامل الصدق	المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المتغيرات
	معامل الفا	عدد العبارات	معامل الفا	عدد العبارات	
٠,٦٧٤	-	-	٠,٧٤٥	٥	التسليم
٠,٨٣٦	٠,٨٧٥	١٩	-	٢٠	الميزة التنافسية
		٠,٩٢٠			جميع متغيرات قائمة الاستقصاء

\* ن = ٢٨٤

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

### ب. التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

قام الباحثون بإجراء تحليل إحصائي وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS Ver22 للعاملين بشركة مصر للزيوت والصابون، وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (٤): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي

الوسط الحسابي	المتغيرات
٤,١٤	التحالفات مع الموردين
٤,١٩	العلاقات مع العملاء
٤,٠٧	مستوى تبادل المعلومات
٤,١٤	جودة تبادل المعلومات
٤,٠٢	التأجيل
٤,١١	ممارسات إدارة سلسلة التوريد
٤,٦٤	التكلفة
٤,١٢	الجودة
٤,٥٥	المرونة
٣,٩٨	التسليم
٤,٣	الميزة التنافسية

\* ن = ٢٨٤

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

١. بلغ الوسط الحسابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد (٤,١١)، وتراوحت متوسطات ممارسات إدارة سلسلة التوريد ما بين ٤,١٩ و ٤,٠٢ درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ٤,١٩، ويتعلق ببعده العلاقات مع العملاء ويتضح من ذلك أن الشركة تبني علاقات طويلة الأجل مع العملاء من خلال إدارة شكاويهم بكفاءة وتمييز منتجاتهم عن المنافسين بدرجة مرتفعة. وبلغ أقل متوسط حسابي ٤,٠٢، ويتعلق ببعده التأجيل ويتضح من ذلك أن الشركة تؤجل إحدى عملياته مثل (التصنيع، التوريد، والتسليم) إلى مرحلة لاحقة في سلسلة التوريد لحين تلقي طلبات العملاء بدرجة مرتفعة.

٢. بلغ الوسط الحسابي للميزة التنافسية (٤,٣)، وتراوحت متوسطات أبعاد الميزة التنافسية ما بين ٤,٦٤ و ٣,٩٨ درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ٤,٦٤ ويتعلق ببعده التكلفة ويتضح من ذلك أن الشركة لديها أنظمة دقيقة للرقابة على عناصر التكاليف وتستغل مواردها بكفاءة وتدعم أنشطة البحوث والتطوير من أجل خفض التكلفة بدرجة مرتفعة. وبلغ أقل متوسط حسابي ٣,٩٨، ويتعلق ببعده التسليم، ويتضح من ذلك أن الشركة تقدم منتجاتها إلى العملاء بالسرعة المناسبة واعتمادية عالية بدرجة فوق المتوسط.

### ج. نتائج اختبارات الفروض:

لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة وتم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٥) كما يلي:

(١) يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التحالفات مع الموردين وكل من: العلاقات مع العملاء ومستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات والتأجيل، التكلفة والجودة والمرونة والتسليم عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن العلاقات مع العملاء أكثر المتغيرات ارتباطاً بالتحالفات مع الموردين بمعامل ارتباط (٠,٧٦٠)، يليه مستوى تبادل المعلومات بمعامل ارتباط (٠,٦٤٠)، يليه الجودة بمعامل ارتباط (٠,٦١٧)، يليه التكلفة بمعامل ارتباط (٠,٥٨٦)، يليه المرونة بمعامل ارتباط (٠,٥١٥) يليه التسليم بمعامل ارتباط (٠,٤٢١) وأخيراً التأجيل بمعامل ارتباط (٠,٣٩٠).

جدول رقم (٥): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التحالفات مع الموردين	العلاقات مع العملاء	مستوى تبادل المعلومات	جودة تبادل المعلومات	التأجيل	التكلفة	الجودة	المرونة	التسليم
التحالفات مع الموردين	١								
العلاقات مع العملاء	**٠,٧٦٠	١							
مستوى تبادل المعلومات	**٠,٦٤٠	**٠,٧١٥	١						
جودة تبادل المعلومات	**٠,٥٦٩	**٠,٥٨٢	**٠,٥٧١	١					
التأجيل	**٠,٣٩٠	**٠,٣٥١	**٠,٣٣٢	**٠,٥١٥	١				
التكلفة	**٠,٥٨٦	**٠,٦١١	**٠,٤٧٠	**٠,٥٠٤	**٠,٤٣٦	١			
الجودة	**٠,٦١٧	**٠,٥٦١	**٠,٤٣٨	**٠,٥١٠	**٠,٢٤٥	**٠,٢٩٩	١		
المرونة	**٠,٥١٥	**٠,٤٦٣	**٠,٣٣٩	**٠,٤١٧	**٠,٣٢٩	**٠,٤٣٥	**٠,٤٨٥	١	
التسليم	**٠,٤٢١	**٠,٥٥٢	**٠,٢٥١	**٠,٣٤٢	**٠,٥٥٧-	**٠,٧٣٤	**٠,٥٤٨	**٠,٦٦٣	١

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



٢) يوجد ارتباط معنوي ايجابي بين العلاقات مع العملاء وكل من: مستوى تبادل المعلومات، جودة تبادل المعلومات، التأجيل، التكلفة، الجودة، والمرونة والتسليم عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن مستوى تبادل المعلومات أكثر المتغيرات ارتباطاً بالعلاقات مع العملاء بمعامل ارتباط (٠,٧١٥)، يليها التكلفة بمعامل ارتباط (٠,٦١١)، يليها جودة تبادل المعلومات بمعامل ارتباط (٠,٥٨٦)، يليها الجودة بمعامل ارتباط (٠,٥٦١)، يليها التسليم بمعامل ارتباط (٠,٥٥٢)، يليها المرونة بمعامل ارتباط (٠,٤٦٣)، وأخيراً التأجيل بمعامل ارتباط (٠,٣٥١).

٣) يوجد ارتباط معنوي ايجابي بين مستوى تبادل المعلومات وكل من: جودة تبادل المعلومات، التأجيل، التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن مستوى جودة المعلومات أكثر المتغيرات ارتباطاً بمستوى تبادل المعلومات بمعامل ارتباط (٠,٥٧١)، يليها التكلفة بمعامل ارتباط (٠,٤٧٠)، يليها الجودة بمعامل ارتباط (٠,٤٣٨) يليه المرونة بمعامل ارتباط (٠,٤١٧)، يليه التسليم بمعامل ارتباط (٠,٣٤٢)، وأخيراً التأجيل بمعامل ارتباط (٠,٣٣٢).

٤) يوجد علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين جودة تبادل المعلومات وكل من: التأجيل، والتكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن التأجيل أكثر المتغيرات ارتباطاً بجودة تبادل المعلومات بمعامل ارتباط (٠,٥١٥)، يليه الجودة بمعامل ارتباط (٠,٥١٠)، يليه التكلفة بمعامل ارتباط (٠,٥٠٤)، يليه الجودة بمعامل ارتباط (٠,٤٣٨)، يليه المرونة بمعامل ارتباط (٠,٥١٠)، وأخيراً التسليم بمعامل ارتباط (٠,٢٥١).

٥) وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين التأجيل وكل من التكلفة والجودة والمرونة عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن التكلفة أكثر المتغيرات ارتباطاً بالتأجيل بمعامل ارتباط (٠,٤٣٦)، يليه المرونة بمعامل ارتباط (٠,٣٢٩)، وأخيراً الجودة بمعامل ارتباط (٠,٢٤٥). بينما توجد علاقة ارتباط معنوي سلبي بين التأجيل والتسليم بمعامل ارتباط (-٠,٥٥٧).

٦) وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين التكلفة وكل من الجودة والمرونة والتسليم، ويتضح من النتائج أن التسليم أكثر المتغيرات ارتباطاً بالتكلفة بمعامل ارتباط (٠,٧٣٤)، يليه المرونة بمعامل ارتباط (٠,٤٣٥)، وأخيراً الجودة بمعامل ارتباط (٠,٢٣٥).

٧) وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين الجودة وكل من المرونة والتسليم بمعامل ارتباط (٠,٤٨٥، ٠,٥٤٨) على التوالي.

٨) وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين المرونة والتسليم بمعامل ارتباط (٠,٦٦٣).

## ١. نتائج اختبار الفرض الأول:

لتحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على التكلفة، قام الباحثون بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على التكلفة"، ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار باستخدام طريقة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، لقياس تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل على التكلفة كمتغير تابع، وذلك بغرض تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغير التابع، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٦):

جدول (٦): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على التكلفة

الترتيب	Sig.	T	Beta	R <sup>2</sup>	المتغيرات المستقلة
الثاني	**٠,٠٠٠	٤,٦٩٦	٠,٣٠٢	٠,٠٣٧	التحالفات مع الموردين
الأول	**٠,٠٠٠	٥,٤٧١	٠,٣٥٢	٠,٣٠٦	العلاقات مع العملاء
الثالث	**٠,٠٠٠	٤,٥١٠	٠,٢٩٥	٠,٠٣٦	جودة تبادل المعلومات
F= **١٠٧,١٠٩      Sig.= ٠,٠٠٠					
R= ٠,٥٩٦      R <sup>2</sup> = ٠,٣٧٩					

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

تبين من (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ١٠٧,١٠٩ عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لكلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R<sup>2</sup>) بـ ٠,٣٧٩ مما يشير إلى أن تأثير كلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات يفسر ٣٧,٩% من التغير في التكلفة، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لمستوى تبادل المعلومات والتأجيل. كما يلاحظ من الجدول أن العلاقات مع العملاء هو أكثر الأبعاد تأثيراً على التكلفة يليها في التأثير التحالفات مع الموردين، وأخيراً جودة تبادل المعلومات.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الأول جزئياً والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على التكلفة " .

## ٢. نتائج اختبار الفرض الثاني:

لتحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على التكلفة، قام الباحثون بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الجودة"، ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار باستخدام طريقة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، لقياس تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل على الجودة كمتغير تابع، وذلك بغرض تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغير التابع، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

جدول (٧): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الجودة

الترتيب	Sig.	T	Beta	R <sup>2</sup>	المتغيرات المستقلة
الثالث	**٠,٠١٢	٢,٥٧٤	٠,١٧١	٠,٠٢	التحالفات مع الموردين
الأول	**٠,٠٠٠	٤,٠٥٨	٠,٢٩٨	٠,٢٩٣	العلاقات مع العملاء
الثاني	**٠,٠٠٣	٢,٨٨٧	٠,١٨٤	٠,٠٣١	جودة تبادل المعلومات
F= ** ٤٦,٣١٣      Sig.= ٠,٠٠٠					
R= ٠,٥٩٢      R <sup>2</sup> = ٠,٣٤٤					

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

## ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

تبين من (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٤٦,٣١٣ عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لكلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R<sup>2</sup>) بـ ٠,٣٤٤ مما يشير إلى أن تأثير كلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات يفسر ٣٤,٤% من التغيير في الجودة، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لمستوى تبادل المعلومات والتأجيل. كما يلاحظ من الجدول أن العلاقات مع

العملاء هو أكثر الأبعاد تأثيراً على الجودة يليها في التأثير جودة تبادل المعلومات، وأخيراً التحالفات مع الموردين.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الثاني جزئياً والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الجودة".

### ٣. نتائج اختبار الفرض الثالث:

لتحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على المرونة، قام الباحثون بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على المرونة"، واختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار باستخدام طريقة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، لقياس تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل على المرونة كمتغير تابع، وذلك بغرض تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغير التابع، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٨):

جدول (٨): معاملات الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على المرونة

الترتيب	Sig.	T	Beta	R <sup>2</sup>	المتغيرات المستقلة
الأول	**٠,٠٠٠	٥,٥٩٠	٠,٣٥٥	٠,٣١٤	التحالفات مع الموردين
الثاني	**٠,٠٠٦	٣,٧٩٠	٠,٢٧٨	٠,٠٢١	العلاقات مع العملاء
الثالث	**٠,٠١٥	٣,٦٧٥	٠,٢٥٤	٠,٠١٣	جودة تبادل المعلومات
F= ** ٩٥,٥٤٨      Sig.= ٠,٠٠٠					
R= ٠,٤٧٢      R <sup>2</sup> = ٠,٣٤٨					

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

تبين من (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٩٥,٥٤٨ عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لكلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R<sup>2</sup>) بـ ٠,٣٤٨

مما يشير إلى أن تأثير كلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات يفسر ٣٤,٨% من التغير في المرونة، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لمستوى تبادل المعلومات والتأجيل. كما يلاحظ من الجدول أن التحالفات مع الموردين هو أكثر الأبعاد تأثيراً على المرونة يليها في التأثير العلاقات مع العملاء، وأخيراً جودة تبادل المعلومات.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الثالث جزئياً والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على المرونة".

#### ٤. نتائج اختبار الفرض الرابع:

لتحليل تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على المرونة، قام الباحثون بصياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على التسليم"، ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار باستخدام طريقة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، لقياس تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل على التسليم كمتغير تابع، وذلك بغرض تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغير التابع، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٩):

جدول (٩): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد على التسليم

الترتيب	Sig.	T	Beta	R <sup>2</sup>	المتغيرات المستقلة
الثالث	**٠,٠١٣	٢,٦٧٩	٠,١٩٠	٠,٠١٥	التحالفات مع الموردين
الثاني	**٠,٠٠٢	٣,٢٤٥	٠,٢٢٥	٠,٠٣١	العلاقات مع العملاء
الأول	**٠,٠٠٠	٣,٤٣١-	٠,٢٣٦-	٠,٢٨٣	التأجيل
F= ** ١٠٣,٥١٢      Sig.= ٠,٠٠٠					
R <sup>2</sup> = ٠,٣٢٩					

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

تبين من (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ١٠٣,٥١٢ عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير

معنوي لكل من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء والتأجيل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) بـ ٠,٣٢٩، مما يشير إلى أن تأثير كل من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء والتأجيل يفسر ٣٢,٩% من التغيير في التسليم، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لجودة تبادل المعلومات ومستوى تبادل المعلومات. كما يلاحظ من الجدول أن التأجيل مع هو أكثر الأبعاد تأثيراً على التسليم يليها في التأثير العلاقات مع العملاء، وأخيراً التحالفات مع الموردين.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الرابع جزئياً والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على التسليم".

#### خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات:

بعد اختبار فروض الدراسة، يفسر الباحثون نتائج الدراسة مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، ثم يلي ذلك استعراض لتوصيات الدراسة المرتبطة بتلك النتائج وآليات تنفيذها. وذلك في النقاط التالية:

#### أ. مناقشة نتائج الدراسة:

➤ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات على التكلفة، ويرجع الباحثون ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من كل من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات في الشركة محل الدراسة ويدل ذلك على أن الشركة تحل مشكلاتها مع الموردين وتشارك معهم في تطوير المنتجات وتحقيق مواصفات الجودة وأنها تقدم المنتجات التي تحقق رغبات العملاء وتحل مشاكلهم بسرعة وأن المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركاؤها التجاريين تكون في الوقت المناسب وبشكل دقيق وكافي، ونتيجة لذلك انعكست هذه الممارسات بصورة مرتفعة على التكلفة وجعلت الشركة تدعم أنشطة البحوث والتطوير وتعتمد على أنظمة دقيقة في الرقابة من أجل خفض التكلفة، ولم يثبت وجود تأثير معنوي لمستوى تبادل المعلومات والتأجيل على التكلفة، ويرجع الباحثون ذلك إلى التباين في مستوى توافر كل منهما في الإدارة محل الدراسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة الدراسات السابقة (Li et al., 2006; Bratić, 2015; karimi and rafiee, 2014; ٧٣ ص، 2011) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على التكلفة.

➤ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات على الجودة، ويرجع الباحثون ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من كلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات في الشركة محل الدراسة ويدل ذلك على أن الشركة تحل مشكلاتها مع الموردين وتشارك معهم في تطوير المنتجات وتحقيق مواصفات الجودة وأنها تقدم المنتجات التي تحقق رغبات العملاء وتحل مشاكلهم بسرعة وأن المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تكون في الوقت المناسب وبشكل دقيق وكافي ، ونتيجة لذلك انعكست هذه الممارسات بصورة مرتفعة على الجودة مما جعل الشركة تركز على المواصفات العالمية للجودة والتحسين المستمر للارتقاء بمستوى منتجاته، ولم يثبت وجود تأثير معنوي لمستوى تبادل المعلومات والتأجيل على الجودة، ويرجع الباحثون ذلك إلى التباين في مستوى توافر كلٍ منهما في الإدارة محل الدراسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة الدراسات السابقة؛ (Li et al., 2006; Bratić, 2011; karimi and rafiee, 2014; ٧٣، ص ٢٠١٥، عساف) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الجودة.

➤ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات على المرونة، ويرجع الباحثون ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من كلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء وجودة تبادل المعلومات في الشركة محل الدراسة ويدل ذلك على أن الشركة تحل مشكلاتها مع الموردين وتشارك معهم في تطوير المنتجات وتحقيق مواصفات الجودة وأنها تقدم المنتجات التي تحقق رغبات العملاء وتحل مشاكلهم بسرعة وأن المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تكون في الوقت المناسب وبشكل دقيق وكافي ونتيجة لذلك انعكست هذه الممارسات بصورة مرتفعة على المرونة، وجعلت الشركة تستجيب لطلبات عملائه المختلفة وإحداث تغييرات في تصميمات المنتج. ولم يثبت وجود تأثير معنوي مستوى تبادل المعلومات والتأجيل على المرونة، ويرجع الباحثون ذلك إلى التباين في مستوى توافر كلٍ منهما في الإدارة محل الدراسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة الدراسات السابقة؛ (Li et al., 2006; Bratić, 2011; karimi and rafiee, 2014; ٧٣، ص ٢٠١٥، عساف) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على المرونة.

➤ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء على التسليم، ويرجع الباحثون ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من كلٍ من التحالفات مع الموردين والعلاقات مع العملاء في الشركة محل الدراسة ويدل ذلك على أن الشركة تحل مشكلاتها مع الموردين وتشارك معهم في تطوير المنتجات وتحقيق مواصفات الجودة وأنها تقدم المنتجات التي تحقق رغبات العملاء وتحل مشاكلهم بسرعة ونتيجة لذلك انعكست هذه الممارسات بصورة مرتفعة على التسليم، وجعلت الشركة تسلم منتجاتها باعتماده عالية وفي توقيت مناسب للعملاء. وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة الدراسات السابقة (عساف، ٢٠١٥، ص٧٣; karimi and rafiee, 2014; Bratić, 2011; Li et al., 2006) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد (التحالفات مع الموردين، والعلاقات مع العملاء ومستوى تبادل المعلومات وجوده تبادل المعلومات) على التسليم. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي للتأجيل على التسليم، ويرجع الباحثون ذلك إلى أنه نتيجة تأجيل الشركة تقديم منتجاته إلى السوق بعض الشيء حتى يتعرف على ردود فعل العملاء انعكس ذلك بشكل سلبي على عملية التسليم بالسرعة المناسبة إلى العملاء. ولم يثبت وجود تأثير معنوي لجودة تبادل المعلومات ومستوى تبادل المعلومات على التسليم. ويرجع الباحثون ذلك إلى التباين في مستوى توافر كلٍ منهما في الإدارة محل الدراسة. واختلفت هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة الدراسات السابقة (عساف، ٢٠١٥، ص٧٣; karimi and rafiee, 2014; Bratić, 2011; Li et al., 2006)

## ب. توصيات الدراسة:

أولاً: التوصيات المتعلقة بممارسات إدارة سلسلة التوريد:

➤ يوصي الباحثون بضرورة الحفاظ الشركة على المستوى المرتفع لممارسات إدارة سلسلة التوريد واستخدامها كسلاح للنجاح والاستمرار في السوق، ويقترح الباحثون آلية للتنفيذ، وذلك كما يلي:

(١) إجراء المزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية والخدمية المصرية لندرة الدراسات التي عالجت الموضوع بمنظور متكامل يغطي التداخل المفاهيمي لإدارة سلسلة التوريد مع الوظائف والنشاطات الأخرى في المنظمة.

(٢) ضرورة الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين.

(٣) ضرورة تنفيذ ونشر ثقافة واسعة بالشركة تؤكد على التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وربط تصميم المنتج بتوقعات العميل، والتركيز على الجودة في جميع أنشطة المنظمة.



٤) ضرورة التنسيق مع الموردين والعملاء لتحديد التكنولوجيا المناسبة وفهم التكنولوجيا الجديدة وتوفير البيئة الملائمة لتطبيقه، وتطوير العلاقات والتحالفات مع الموردين والعملاء الذين يملكون الكفاءات الأساسية في مجالات تكنولوجيا المعلومات، العمليات، التسويق والتوزيع، والكفاءة التنظيمية.

٥) ضرورة الاهتمام بتدفق المعلومات من داخل المنشأة وخارجها وخلال سلسلة التوريد ومن خلال علاقة المنشأة بالموردين والعملاء مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويدعم احتياجات متخذي القرار.

٦) تحسين مستوى استجابة سلسلة التوريد للأسواق ولأي تغييرات يمكن أن تطرأ على السوق من خلال إعادة هيكلة الشركة وتبسيط إجراءات العمل.

٧) التأكيد على ضرورة إيجاد نظم مرنة للاستجابة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء، كالأعمال الإلكترونية.

#### ثانياً: التوصيات المتعلقة بالميزة التنافسية:

➤ يوصي الباحثون بضرورة حفاظ الشركة على المستوى المرتفع للمزايا التنافسية واستخدامها كسلاح للنجاح والاستمرار في السوق، ويقترح الباحثون آلية للتنفيذ، وذلك كما يلي:

١) توفير الدعم المالي والفني لأنشطة البحوث والتطوير لتخفيض تكاليف الخدمة، والتعاون الأجهزة الإدارية والفنية في تحقيق وفورات لتخفيض تكاليف الإنتاج.

٢) اتباع استراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات من خلال الاعتماد على أسلوب التحسين المستمر.

٣) تنويع المنتجات بأكثر قدر ممكن مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، من خلال السعي لتقديم كل ما هو جديد، وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية والتغييرات في حاجات ورغبات العملاء.

٤) استخدام أنظمة تصنيع تحقق المرونة لمنتجاتها.

٥) استخدام الشركة سياسة مخزون الأمان لتلبية احتياجات العملاء، والسعي إلى تسليم المنتجات في الوقت المحدد دون تأخير.

#### ثالثاً: مقترحات ببحوث مستقبلية للباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات:

➤ دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتمائل التنظيمي.

➤ دراسة أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على جودة المنتجات.

- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتصنيع في الوقت المحدد وأثرها على أداء المنظمة.
- دراسة أثر توسيط الكفاءة التكنولوجية في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة الشاملة.
- دراسة متغيرات الدراسة في قطاعات أخرى مختلفة، ومنها على سبيل المثال القطاعات الخدمية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- القريوتي، موسى قاسم، الخوالدة، رياض عبد الله، قطيشات، مازن كمال، الحنيطي، محمد فالح، المعايطه، محمد عطوة (٢٠١٤)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخليوية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد الواحد وأربعون.
- الزهراني، عبد الله (٢٠١٢)، واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات المساهمة السعودية. المجلة العملية، العدد الثاني والخمسون، (جامعة أسيوط، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال)، العدد ٥٢، ص ص ١٢٦-١٦٧.
- عساف، محمد أحمد (٢٠١٥)، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير منشورة، (جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال).

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abou-Moghli, A. A., Al Abdallah, G. M., & Al Muala, A. (2012). Impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector in Jordan. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5), 1-9
- Alghamdi, A. A. (2016). The Role of Market Knowledge in the Adoption of the Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a Study Conducted in the Saudi Telecom Company (STC). *Journal of Marketing and HR*, 2(1), 55-84.
- Awwad, A., Al Khattab, A., & Anchor, J. R. (2013). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. *Journal of Service Science and Mangement*, 6(1), 69-79.
- Barzi, A. (2009). A Study of Firm Managers Perceptions of the Supply Chain Integration, *Master Thesis Lulea University of Technology*, Department of Business Administration and Social Science.

- Bratic, D. (2011). Achieving a competitive advantage by SCM. *IBIMA Business Review*.
- Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13-36.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1-14.
- Claycomb, C., Droge, C., & Germain, R. (1999). The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance. *International Journal of Logistics Management*, 10(1), 37–58.
- Dereli, D. D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365-1370.
- Diab, S. M. (2014). Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 138.-150
- Evan,R.,(1993).Applied Production and Operation Management ,*West Publishing Company,New York*.
- Flynn. M, Müller S. (2011). An incentive scheme for true information providing in supply chains. *The International Journal of Management Science (OMEGA)*, 31(2),63–73.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ghatebi M.; E. Ramezani and M., Shiraz. (2013). Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Manufacturing Companies of Khuzestan Province, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6): 269- 274.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations and Production Management*,21(1/2), 71–87.
- Hamister, J. (2012). Supply Chain Management Practices in Small Retailers,*International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (6),427-450.

- Holmberg, S. A. (2000). Systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(10), 847–868.
- Izuchukwu, O. O., Long, W., Shehu, A. A., & Olufemi, E. A. (2014). Employee's Perception of Change Effect as a Competitive Advantage on Nigeria Banking Industry: An Empirical Analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No150, Pp. 281-290.
- Johnson, M. E., & Davis, T. (1998). Improving supply chain performance by using order fulfillment metrics. *National Productivity Review*, 17(3), 3–16.
- Karimi, E., & Rafiee, M. (2014). Analyzing the Impact of Supply Chain Management practices on organizational performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 1-15.
- Kearney, A. (2013). Creating Competitive Advantage Through the Supply Chain: *Insights on India. CSCMP India*.
- Krajewski, J. & Larry, R. (2007), Operations Management Processes and value chains, Perarson, *Prentice-Hall, Inc., New York*.
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65, 136-151.
- Li S.; B. Ragu-Nathan; T. Ragu-Nathan and S. Rao (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Management Science*. 34 (2): 107 – 124.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China”, *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63(8), 856-862.
- Liou, F. M. (2011). The effects of asset-light strategy on competitive advantage in the telephone communications industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(9), 951-967.
- Macmillan, H., Tampo, M. (2000). Strategic management process, content and implementation, *Oxford University, press U.K.*

- Magretta, J. (1998). The power of virtual integration: an interview with Dell computers' Michael Dell. *Harvard Business Review*, 76(2), 72–84.
- Marinagi, C., Trivallas, P., & Sakas, D. (2014). The impact of information technology on the development of supply chain competitive advantage, *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 147(8), 586-591.
- Moberg, C. R., Cutler, B. D., Gross, A., & Speh, T. W. (2002). Identifying antecedents of information exchange within supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(9), 755–770.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. *Decision Science*, 29(3), 5553– 5577.
- Mbuthia, M. G & 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 Management*, 2 (1), 336-349.
- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1996). Legality: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62(12), 107–118.
- Noble, D. (1997). Purchasing and supplier management as a future competitive edge. *Logistics Focus*, 5(5), 23–27.
- Peters, M. D., Wieder, B., Sutton, S. G., & Wakefield, J. (2016). Business intelligence systems use in performance measurement capabilities: Implications for enhanced competitive advantage. *International Journal of Accounting Information Systems*, 21, 1-17.
- Salhieh, L. (2011) An Exploratory Study of the Relationship between Supply Chain Management Practices and Technical Efficiency of Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 6(12).126-134.
- Sabri, E. H., & Beamon, B. M. (2000). A multi-objective approach to simultaneous strategic and operational planning in supply chain design. *Omega*, 28(5), 581-598.
- Shahmansouri, S., Esfahan, M. D., & Niki, N. (2013). Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries based on Advanced Technology. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(10), 841-848.
- Stein, T., & Sweat, J. (1999). Killer supply chains. *Information Week*, 708(9), 36–46.

- Sukati,I. , Hamid,A. ,Baharun,R. ,Alifiah, M. & Anuar, M. (2012). Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration. *International Journal of Business and Commerce*, 1(7),1-11.
- Talib, F.; Z. Rahman & M. Qureshi (2011). A study of Total Quality Management and Supply Chain Management Practices. *International Journal of Productivity and Performance Managemen*. 60 (3),268-288.
- Tan, K. C., Lyman, S. B., & Wisner, J. D. (2002). Supply chain management: A strategic perspective. *International Journal of Operations and Production Management* ,22(6), 614–631
- Taylor, D. A. (2004). Supply Chain: A manager's Guide, *Boston : Addison-Wesley, Inc*.
- Thatte ,A.(2007).Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM, *Phd Thesis Graduate School*, The University of Toledo.
- Toyin,I., Adebayo (2012) Supply Chain Management (SCM) Practices in Nigeria Today: Impact on SCM Performance, *European Journal of Business and Social Sciences*,1(6),107 – 115.
- Wang, H. L. (2014).Theories for competitive advantage. *University of Wollongong*,33-43.
- Wu,H.,Lin,Y.,Chien,F.&Hung,Y.,(2012).A Study on relation among supplier capability partnership and competitive advantage in Taiwan's semiconductor industry. *International Journal of Electronic Business Management*,9(2),122-138.

## الملاحق

### قائمة الاستقصاء الخاصة بمتغيري الدراسة

#### الجزء الأول: ممارسات إدارة سلسلة التوريد

فيما يلي مجموعة من العبارات، برجاء وضع علامة (√) أمام كل عبارة في الخانة التي تعبر عن رأيك، مع رجاء عدم ترك أيه عبارة بدون إجابة.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أ	<b>التحالفات مع الموردين</b>					
	١-تعتبر الشركة الجودة المعيار الأول عند اختيار الموردين.					
	٢-تعمل الشركة على حل المشكلات المشتركة مع الموردين.					
	٣-تساعد الشركة الموردين لتحسين جودة المنتج.					
	٤-لدى الشركة برامج التحسين المستمر التي تشمل على الموردين الرئيسيين.					
	٥-تأخذ الشركة في اعتبارها الموردين الرئيسيين عند القيام بالتخطيط ووضع الأهداف.					
	٦-تشارك الشركة الموردين الرئيسيين في عمليات تطوير المنتجات الجديدة.					
ب	<b>العلاقات مع العملاء</b>					
	٧-تتفاعل الشركة مع العملاء لتحديد الموثوقية والاستجابة، وغيرها من المعايير الخاصة بها.					
	٨-تُقيس الشركة وتُقيم رضا العملاء.					
	٩-تقوم الشركة بتحديد التوقعات المستقبلية للعملاء.					
	١٠-تسهل(تيسر) الشركة قدرة العملاء على طلب المساعدة منها.					
	١١-تقوم الشركة بتقييم أهمية علاقاتها مع عملائها بصورة دورية.					
ج	<b>مستوى تبادل المعلومات</b>					
	١٢-تقوم الشركة بإبلاغ الشركاء التجاريين مقدماً عن الحاجات المتغيرة.					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	١٣- يتبادل الشركاء التجاريون المعلومات السرية مع الشركة.					
	١٤- يُخبر الشركاء التجاريون الشركة عن القضايا التي تؤثر على عملها.					
	١٥- يتبادل الشركاء التجاريون المعلومات الخاصة بالعمليات التجارية الأساسية مع الشركة.					
	١٦- يتبادل الشركاء التجاريون المعلومات التي تساعد على انشاء تخطيط الأعمال مع الشركة.					
	١٧- تتبادل الشركة والشركاء التجاريون المعلومات الخاصة بالأحداث والتغيرات التي قد تؤثر على الطرف الآخر.					
<b>د</b>	<b>جودة تبادل المعلومات</b>					
	١٨- تبادل المعلومات بين الشركة والشركاء التجاريين يكون في الوقت المناسب.					
	١٩- تبادل المعلومات بين الشركة والشركاء التجاريين يكون بشكل دقيق.					
	٢٠- تبادل المعلومات بين الشركة والشركاء التجاريين يكون بشكل كامل.					
	٢١- تبادل المعلومات بين الشركة والشركاء التجاريين يكون بشكل كافي.					
	٢٢- تبادل المعلومات بين الشركة والشركاء التجاريين يكون بصورة موثوق بها.					
<b>هـ</b>	<b>التأجيل:</b>					
	٢٣- يتم تصميم المنتجات بتجميع الوحدات.					
	٢٤- تؤجل الشركة أنشطة تجميع المنتج النهائي حتى يتم تلقي طلبات العملاء فعلياً.					
	٢٥- تؤجل الشركة أنشطة تجميع المنتج النهائي لآخر وضع ممكن (الأقرب للعملاء) في سلسلة التوريد.					



### الجزء الثاني: الميزة التنافسية:

فيما يلي مجموعة من العبارات، برجاء وضع علامة (√) أمام كل عبارة في الخانة التي تعبر عن رأيك، مع رجاء عدم ترك أية عبارة بدون إجابة.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أ	<b>التكلفة</b>					
	٢٦- يُعد خفض تكلفة الخدمة من أوليات أهداف الشركة.					
	٢٧- تدعم الشركة أنشطة البحوث والتطوير لتخفيض تكاليف الخدمة.					
	٢٨- تهتم الشركة بتعاون الأجهزة الإدارية والفنية في تحقيق وفورات لتخفيض تكاليف الإنتاج.					
	٢٩- تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الأفضل لمواردها لتخفيض التكلفة.					
	٣٠- تعتمد الشركة نظاماً دقيقاً للرقابة على عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة لخفضها.					
ب	<b>الجودة</b>					
	٣١- تعتمد الشركات على المواصفات العالمية للجودة للارتقاء بمستوى منتجاتها.					
	٣٢- تسعى الشركة للتدقيق والتقييم المستمر لخطط الجودة.					
	٣٣- تركز الشركة على جودة العمليات الإنتاجية وتحديثها.					
	٣٤- تمتلك الشركة قوة جذب بناءً على جودة منتجاتها.					
	٣٥- تعتمد الشركة أسلوب التحسين المستمر لجودة منتجاتها.					
ج	<b>المرونة</b>					
	٣٦- تستجيب الشركة لطلبات عملائها المتباينة كماً ونوعاً.					
	٣٧- تسعى الشركة لجعل منتجاتها ذات مرونة عالية.					

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	٣٨-تستجيب الشركة للتغيرات في تصميم المنتجات.					
	٣٩-تستخدم الشركة أنظمة تصنيع تحقق المرونة لمنتجاتها.					
	٤٠-تسعى الشركة إلى التنوع والتشكيل في منتجاتها لمقابلة احتياجات العملاء المتعددة.					
د	<b>التسليم:</b>					
	٤١-تهدف الشركة إلى تسليم منتجاتها باعتمادية عالية.					
	٤٢-تحرص الشركة على تلبية طلبات السوق من منتجاتها بالسرعة المناسبة.					
	٤٣-تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان لتلبية احتياجات العملاء من المنتجات.					
	٤٤-تتمتع الشركة بثقة عملائها من خلال تسليم منتجات معتمدة عليها.					
	٤٥-تسعى الشركة إلى تسليم منتجاتها للعملاء في المواعيد المحددة دون تأخير.					