



الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

Arab Academy for Science, Technology & Maritime Transport

تأثير ممارسات العمليات اللوجيستية على تعزيز الميزة التنافسية: الدور الوسيط لدرجة مرونة سلسلة التوريد

(دراسة تطبيقية على قطاع تموين السفن في مصر)

The impact of logistics operations practices on enhancing competitive advantage: The mediating role of supply chain flexibility

(An applied study in the ship-bunkering sector in Egypt)

مقدمة من الباحث

علي حامد عطية أحمد

رسالة مقدمة لأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة

اللوجيستيات وسلاسل الإمداد

تحت إشراف

أ.د/ محمد محمود محمد ابو خشبة

استاذ ادارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة اسكندرية

أ.د/ احمد السيد عبد الوهاب بركات

وكيل كلية النقل الدولي واللوجستيات

لشؤون الطلاب بالعلمين ورئيس وحدة الجودة بالكلية

بالعلمين

تأثير ممارسات العمليات اللوجستية على تعزيز الميزة التنافسية: الدور الوسيط لدرجة مرونة سلسلة التوريد (دراسة تطبيقية على قطاع تموين السفن في مصر)

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام ممارسات العمليات اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع تموين السفن في مصر في ظل وجود مرونة سلسلة التوريد كمتغير وسيط، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في الشركات اللوجستية المصرية في قطاع تموين السفن بالموانئ (السويس - بورسعيد - الإسكندرية)، أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد في تحديدها على أسلوب العينات وتتمثل عينة الدراسة في (400) مستجيباً من مديري وموظفين والمتعاملين مع شركات قطاع تموين السفن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفروض من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (45) فقرة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير دال إحصائياً للعمليات اللوجستية على تعزيز الميزة التنافسية في شركات قطاع تموين السفن عند توسط مرونة سلسلة التوريد، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالخدمات اللوجستية لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات

الكلمات المفتاحية: العمليات اللوجستية - مرونة سلسلة التوريد - الميزة التنافسية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of using logistics operations practices in enhancing competitive advantage in the ship-bunkering sector in considering supply chain flexibility as an intermediate variable, The study population may have been employees at different administrative levels in Egyptian logistics companies in the ship-bunkering sector at ports (Suez - Port Said - Alexandria), while the study sample was determined based on the sampling method, the study sample consists of (400) respondents from managers, employees and those dealing with ship-bunkering sector companies, To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and the applied method was used to collect data, analyze it, and test hypotheses through a questionnaire that was used as a main tool to collect information in the field of study variables, which consisted of (45) paragraphs, **the study reached a number of results**, the most prominent of which are: There is a statistically significant impact of logistics operations on enhancing the competitive advantage in ship-bunkering sector companies when mediating supply chain flexibility, **The study recommended** the need to pay attention to logistics services to enable them to perform their duties with efficiency and quality required to achieve competitive advantage in companies.

Key words: logistics operations - supply chain flexibility - competitive advantage.

مقدمة:

تعتبر إدارة العمليات اللوجستية Logistics Operations Practices من أهم الموضوعات الحيوية التي تزايد الاهتمام بها خلال السنوات الأخيرة على الجانب الأكاديمي والتطبيقي، وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج

من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة، وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي معًا لتشكل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية، والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في المنظمات والدول، حيث يتمثل هدفها في خدمة العملاء وتحقيق ميزة تنافسية، وهناك أنظمة متعددة للأنشطة اللوجستية من ضمنها التوزيع المادي، وإدارة النقل، وإدارة المواد، وإدارة سلاسل التوريد (Roy & Mohanty, 2024).

تمثل مرونة سلسلة التوريد قدرة مؤسسة سلسلة التوريد على الاستجابة بكفاءة وتجنب اتخاذ ردود فعل سريعة على التقلبات في الطلب الاستهلاكي، وكذلك آثار نقاط الضعف في السوق مثل الأزمات الجيوسياسية ونقص العمالة أو المواد الخام وأحداث الطبيعة (Delic & Evers, 2020).

وتأتي أهمية الميزة التنافسية من الدور المهم الذي تقوم به في حياة المنظمات، حيث تعبر الميزة التنافسية عن الكيفية التي تستطيع أن تميز بها المنظمة نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة، ولقد أصبحت إدارة سلاسل التوريد الفعالة وسيلة لضمان الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، لذلك فإن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يعد هدفًا استراتيجيًا Strategic Goals تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة، الأمر الذي أسفر عن توجه المنظمات نحو إيجاد استراتيجيات وآليات جديدة من شأنها أن تسهم في تحقيق تلك الميزة (Cahyono, et al., 2023).

وتعتبر الموانئ العنصر الرئيس في قطاع النقل البحري، بالإضافة إلى أنها تعتبر البوابة الرئيسة للتجارة في ضوء الأسعار العالمية التي تعمل على تدفق رؤوس الأموال بها، وهي الشريان الرئيس لتفعيل النشاط الاقتصادي للدولة، والمعبر الرئيس لتطبيق التكنولوجيا الحديثة وتدفق التجارة العالمية، وجذب الاستثمارات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات بهدف الاستثمار في تنمية وتطوير القدرات التشغيلية للموانئ من أجل الوصول لأقصى استفادة اقتصادية (Yang & Lam, 2023).

وبالتالي فإن العمليات اللوجستية ومرونة سلسلة التوريد تؤدي دورًا رئيسًا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري؛ حيث تسهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية بشكل فعال؛ وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور مرونة سلسلة التوريد كمتغير وسيط بين العمليات اللوجستية والميزة التنافسية في قطاع تموين السفن.

مشكلة البحث:

تهتم الوظيفة اللوجستية في سلاسل التوريد بالتنسيق الفعال لجميع الأنشطة والموارد المشاركة في نقل منتج أو خدمة من الشركة إلى العملاء النهائيين، كما تسعى اللوجستيات إلى دمج النقل مع تدفق المعلومات في سلسلة التوريد من أجل تلبية طلبات العملاء، وتشكل اللوجستيات الواردة والصادرة للشركة الخارجية قيمة سوقية بتصنيف اللوجستيات بشكل واضح كأفضل قطاعات الأعمال في أي اقتصاد صناعي، بناءً على الأهمية الهائلة للخدمات اللوجستية في سلاسل التوريد والمساهمات البحثية الكبيرة التي تم تحقيقها في التخصصات مثل إدارة الإنتاج والعمليات (Grunow, Günther, 2011)، ويمكن القول أن المشكلة الرئيسة التي تواجه قطاع تموين السفن تتعلق بمدى قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، وهذه المشكلة تعكس في جوهرها غياب الاهتمام بالعمليات اللوجستية ومرونة سلسلة التوريد، وعليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما هو دور مرونة سلسلة التوريد في تحديد تأثير ممارسات العملية اللوجستية على تعزيز الميزة التنافسية في قطاع تموين السفن؟ وينبثق عدة تساؤلات فرعية من هذا التساؤل:

- 1- ما هو تأثير ممارسات العمليات اللوجستية على مرونة سلسلة التوريد في قطاع تموين السفن؟
- 2- ما هو تأثير ممارسات العمليات اللوجستية على تعزيز الميزة التنافسية؟
- 3- ما هو تأثير مرونة سلسلة التوريد على تعزيز الميزة التنافسية في قطاع تموين السفن؟
- 4- ما هو الدور الوسيط الذي تلعبه مرونة سلسلة التوريد في العلاقة بين ممارسات العمليات التسويقية والميزة التنافسية في قطاع تموين السفن؟

أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تحديد ممارسات العمليات اللوجستية ومرونة سلسلة التوريد ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على تأثير ممارسات العمليات اللوجستية على مرونة سلسلة التوريد في قطاع تموين السفن.
 - التعرف على تأثير العمليات اللوجستية على تعزيز الميزة التنافسية في قطاع تموين السفن.
 - التعرف على تأثير مرونة سلسلة التوريد على تعزيز الميزة التنافسية في قطاع تموين السفن.
 - تحديد الدور الوسيط الذي تلعبه مرونة سلسلة التوريد في العلاقة بين ممارسات العمليات اللوجستية والميزة التنافسية في قطاع تموين السفن.

أهمية البحث:

- تبرز الدور الذي يمكن أن تلعبه ممارسات العمليات اللوجستية في تحقيق قطاع تموين السفن إلى ما ترنو إليه، فالعمليات اللوجستية تعبر عن مدى تمكن الشركات من التطبيق الناجح للإدارة اللوجستية؛ مما يضمن لها نتائج إيجابية في مجال الخدمات اللوجستية التي تتكون وتتداخل من العناصر والوظائف التي تساعد على تحسين الميزة التنافسية وتحسين أداء شركات الخدمات اللوجستية.
- إلقاء الضوء على ممارسات العمليات اللوجستية في قطاع تموين السفن؛ لتقوم كل شركة بالتعرف على هيكل وملامح نظامها ونقاط القوة والضعف الخاصة بها لتوفير أسس علمية تساعد في صنع القرار وتحقيق المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات التي تحدث في سلسلة التوريد بما يعزز الميزة التنافسية بطريقة أكثر فعالية.
- مساعدة الشركات على تحسين وضعها التنافسي باستخدام الأنشطة اللوجستية واقتناص الفرص المتاحة في استخدام الإدارة اللوجستية في الوصول إلى جودة الخدمة اللوجستية وتوضيح أثر ذلك على أداء قنوات النقل والتوزيع باعتبار ذلك المحصلة المرغوبة لكل العمليات اللوجستية.

منهجية وإجراءات البحث:

استخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي، والأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفروض من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (45) فقرة، وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها: تحليل الارتباط وتحليل الانحدار وتحليل المسار باستخدام تحليل (PLS-SEM).

V.4.0.

حدود البحث:

- **حدود مكانية:** تتمثل في شركات قطاع تموين السفن بالموانئ (السويس - بورسعيد - الإسكندرية).
- **حدود زمانية:** تتمثل في الفترة الزمنية لدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بالشركات محل الدراسة خلال الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لعام 2025/2024.
- **حدود بشرية:** يقتصر مجتمع الدراسة على المسؤولين عن الإدارات العليا والوسطى والأخصائيين في شركات قطاع تموين السفن.
- **حدود علمية:** تقتصر الدراسة على دراسة ممارسات العمليات اللوجستية: [النقل - التخزين - التسليم]. وأيضًا سوف يتم دراسة مرونة سلسلة التوريد بناءً على أربعة أبعاد تتمثل في: (مرونة المنتج - مرونة التوريد - مرونة العمليات - مرونة التسليم)، أما متغير الميزة التنافسية فسيتم دراسته من خلال أربعة أبعاد تتمثل في: (الكفاءة - الجودة - الابتكار - الاستجابة لحاجات العملاء).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: ماهية العمليات اللوجستية:

العمليات اللوجستية هي: "ضمان توافر البضائع المناسبة بالكمية المناسبة في الحالة المناسبة وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب للعميل المناسب بالتكاليف المناسبة" (Tepic et al., 2011).

وعرف (إدريس، 2006) اللوجستيات بأنها: فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات والأفراد من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، وعرفها (Akhilesh, 2011) بأنها: عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتبدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيا والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، بينما يرى (مصطفى، 2011) بأن العمليات اللوجستية هي نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي إلى تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام انتهاء عند مرحلة الاستهلاك النهائي، هذا بالإضافة إلى إطار المعلومات الذي يضمن توفير المنتج النهائي للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة وبسعر معقول.

وعرفها (خميس، 2014) بأنها: عملية نقل البضائع بدءًا من الشركة المصنعة والانتقال إلى المستخدم النهائي، ويعرفها (خضر، 2017) بأنها: كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين، وقد وضحتها أيضًا على أنها عملية معقدة تتطلب التنسيق بين العديد من الأنشطة بحيث يتم شحن السلع والخدمات من خلال المورد إلى العملاء بكفاءة وفعالية.

ثانيًا: أسباب وعوامل ظهور العمليات اللوجستية:

تعتبر عمليات الإدارة اللوجستية هي المسؤولة عن تحريك المواد الخام والأجزاء والمكونات التي تدخل في العملية الإنتاجية والمنتجات تامة الصنع سواء كانت تلك الحركة في اتجاه المنظمة أو خارج المنظمة إلى أسواقها؛ وبالتالي يمكن اعتبار

أنشطة اللوجستيات عند معالجتها على أسس عملية نظام متكامل يعمل على تدفق المواد الخام والسلع والخدمات من وإلى المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تمتع المنظمة بميزة تنافسية في أسواقها، ومن هنا كان اهتمام المنظمات بعلم إدارة اللوجستيات كأحد مظاهر الإدارة الحديثة على النحو الآتي: (An et al., 2021)

- 1- **التغير في أنماط السلوك الشرائي للعملاء:** إن كثافة وارتفاع عدد السكان يترتب عليه تركيز عمليات الأعمال اللوجستية لمراكز محدودة البيع كبيرة الحجم، مثل: الأسواق المركزية.
- 2- **التطورات التكنولوجية:** إن ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد أوجدت الحلول لمشاكل أنشطة العمليات اللوجستية لمراكز محدودة البيع كبيرة الحجم، مثل: الأسواق المركزية.
- 3- **اعتبارات التكاليف المالية:** لقد أصبح رفع مستوى أداء الأعمال اللوجستية هو الطريق الوحيد للوصول إلى ترشيد الإنفاق ورفع الإنتاجية.
- 4- **الخبرات العسكرية:** لأن العمليات اللوجستية ظهرت أساسًا في المنظمات العسكرية بعد حدوث الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر عمليات لوجيستية لنقل آلاف الأفراد والمؤن.
- 5- **أهمية استراتيجية الشركة:** أن الشركات تسعى نحو استراتيجية التمايز في منتجاتها عن غيرها من المنافسين وخاصة في الأسعار وهذا يتوقف على كفاءة العمليات اللوجستية.
- 6- **إضافة قيمة ذات دلالة للعميل:** وذلك لأن العمليات اللوجستية سوف تزيد من القيمة المضافة للمنتج وعندها يتحقق رضا العملاء.

7- **طول خطوط الإمداد والتوزيع:** بسبب الاتجاه نحو العولمة في الصناعة والاهتمام بالتسويق الدولي.

ثالثاً: مرونة سلسلة التوريد Supply Chain Flexibility:

ويمكن أن تلخص فكرة المرونة بصورة عامة بتعريف قصير هو: "فعل الكثير بالقليل" (Shahin & Rezaei, 2018)، وتصنف سلسلة التوريد كذلك بأنها رشيقة أو مرنة أو رشيقة ومرنة (Kraegporh et al., 2017)، ويمكن فهم نشاطات سلسلة التوريد من خلال ثلاث نشاطات أو عناصر هي: (Mohaghar et al., 2024)

- 1- **ترتيب سلسلة التوريد (Supply Chain Configuration):** وتتمثل في بناء سلسلة التوريد من قبل المنظمات المشاركة والتكامل بينها، وتحديد قنوات التوزيع أيضًا ويكون القرار المتعلق في سلسلة التوريد عادة قرارًا استراتيجيًا من المستويات العليا في المنظمة.
- 2- **علاقة سلسلة التوريد (Supply Chain Relationship):** وتعني علاقة المنظمة بجميع أطراف سلسلة التوريد، ويكون محتوى التبادل هو الذي يقرر بشكل رئيس مستوى ونوع هذه العلاقة، والقرار يكون عمليًا واستراتيجيًا.
- 3- **تنسيق سلسلة التوريد (Supply Chain Coordination):** يعني تنسيق كامل العمليات الداخلية للمنظمة ووفقًا لسلسلة التوريد، مثل: إدارة المخزون، والتنبؤ، والقرار.

رابعاً: مزايا مرونة سلسلة التوريد:

بالإضافة إلى منح الشركات ميزة تنافسية عند الاستجابة لتقلبات الطلب والعرض وظروف السوق، تساعد مرونة سلسلة التوريد في تقليل التكاليف وتحسين الاستدامة، وتتمثل أهم مزايا مرونة سلسلة التوريد فيما يلي: (Enrique et al., 2022; Sarkar & Seo, 2021)

- **زيادة الاستجابة لطلبات العملاء:** يمكن لسلاسل التوريد المرنة أيضًا زيادة الإنتاج أو إبطائه بسرعة استجابة لتغيرات الطلب، وذلك بفضل عمليات الإنتاج المُبسطة والشراكات مع موردين أو شركات مصنعة متعددة وكميات منخفضة نسبيًا من المخزون المتوافر.
 - **تحسين رضا العملاء:** توسع سلاسل التوريد المرنة الإنتاج استنادًا إلى تغيرات الطلب؛ نتيجة لذلك تحسن رضا العملاء حول قدرتهم على تلبية الطلبات، وتظهر أهمية التكنولوجيا بشكل خاص هنا، وتتيح الحلول التي تستفيد من التعلم الآلي والتقنيات المتقدمة الأخرى في تخطيط الطلب للشركات استشعار تحولات الطلب قبل أن يقوم المنافسون بذلك، ثم تعديل مستويات الإنتاج والمخزون للاستعداد لارتفاع الطلب.
 - **تقليل تكاليف المخزون:** يمكن أن يقلل ذلك من تكاليف الاحتفاظ بالمخزون في المستودع، أو نقل المزيد من البضائع أكثر من الحاجة، أو التخلص من المخزون غير المباع أو القديم.
 - **تحسين الرؤية والتعاون في سلسلة التوريد:** تعمل التكنولوجيا التي تنشئ مرونة سلسلة التوريد أيضًا على إنشاء الشفافية، قد تستخدم الشركة المصنّعة بوابة الموردين، على سبيل المثال: لإدارة الموردين المتعددين على منصة واحدة؛ حتى يتمكن كل فرد في المؤسسة من تتبع طلبات الشراء وعروض الأسعار وإيصالات البضائع، وتعزز القدرة على تبادل البيانات بسرعة وكفاءة التعاون بين الإدارات والموردين.
 - **تقليل فترات التسليم:** تعمل تكتيكات مرونة سلسلة التوريد، مثل: متابعة التكامل الرأسي، والحفاظ على قاعدة متنوعة من الموردين، وتوفير المواد محليًا على تقليل فترة التسليم، والوقت بدايةً من استلام الطلبات إلى شحن المنتجات، مع التكامل الرأسي، ويمكن للتكنولوجيا إنشاء مرونة في سلسلة التوريد وتقليل فترات التسليم أيضًا.
- خامسًا: مفهوم الميزة التنافسية:**

طُرِح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة، ومن أبرزها: القدرة التنافسية، والتفوق التنافسي، والتميز التنافسي، والنجاح التنافسي، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها الدولة أو المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها، ويرتبط هذا المفهوم بالقيمة أو الإشباع الذي تستطيع المنظمة أن تقدمه لعملائها، ويعكس مزايا تنافسية مادية يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما (Damawah & Grnier, 2021).

وتمتلك كل دولة ومنظمة مصادر الميزة التنافسية ولكن الاختلاف في كيفية استغلال هذه المصادر لتشكل ميزة تنافسية حقيقية (Sigals, 2015)، وهناك مجموعة من العوامل التي شجعت البحث عن الميزة التنافسية، من أبرزها: ضخامة وتعدد الفرص في السوق، ووفرة المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته، وسهولة الاتصالات وتطور إمكانية نقل المعلومات، وتدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية، ووفرة فرص التطبيق في مجالات الأعمال المختلفة، وانخفاض تأثيرات المحددات والقيود التقليدية في نظام الأعمال وأهمها المحددات الحكومية والجمركية والتمويلية (Kwak et al., 2018).

إن التغيرات في طبيعة المنظمات وبيئاتها؛ أدت إلى اتساع دائرة المنافسة وأصبح هناك نظرة جديدة للميزة التنافسية، وقد أسهمت العديد من الآراء في تشكيل هذه النظرة، إذ يرى البعض أن المنافسة لم تعد تقف عند حدود خفض التكلفة وتحسين جودتها، بل هي منافسة على أساس القدرة على الإبداع والابتكار ودخول السوق بمنتجات وخدمات جديدة

(Afriz et al., 2021)، ويؤكد بعض الباحثين على أن المنافسة الجديدة ستتمحور حول استثمار الكفاءات والقدرات التنافسية للمنظمة، وستتخذ هذه المنافسة شكل المواجهة الشاملة Total Confrontation بين المنظمات أو بين الصناعات؛ مما يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وبناء القدرات الأساسية للمنظمة (Li et al., 2025).

سادساً: عناصر الميزة التنافسية ومحدداتها:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي: (Alshurideh et al., 2024; Damawan & Greuter, 2021)

1- **الموارد:** على الرغم من أهمية توافر الموارد لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة؛ وذلك نتيجةً للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية.

2- **رأس المال:** لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3- **التكنولوجيا:** يؤدي العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

4- **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

سابعاً: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن تستند إليها المنظمات العامة لتحقيق ميزتها التنافسية، والتي قد تعتمد على واحدة أو أكثر من هذه الاستراتيجيات، وهي: (الكراتي، 2024)

1- **الجودة:** تتعلق الجودة بالنجاح في تصميم وتنفيذ وتقديم الخدمة التي تشبع حاجات وتوقعات العميل سواء المعلنة أم غير المعلنة، وتجعل هذه الاستراتيجية العميل أكثر رضا في استفادته من الخدمة وعندها لن يمانع بأن يدفع أكثر من خلال الضرائب مثلاً ليتلقى خدمات لرفع جودة تكون أكثر انسجاماً مع توقعاته؛ وبذلك فإن تحديد مستويات الجودة ومعاييرها من أجل المحافظة عليها وتطويرها يساهم بفعالية في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية للمنظمات العامة مثل الميزة التنافسية.

2- **التكلفة:** تسعى المنظمات المنافسة إلى أن تكون رائدة في خفض عناصر التكلفة، من خلال تحليل هذه العناصر وترشيدها بشكل يساهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية؛ وبالتالي إكساب المنظمات ميزة تنافسية، إذ أن خفض تكاليف المواد والتخزين والعمالة وغيرها مطلب أساسي لتعزيز الميزة التنافسية لهذه المنظمات، إلا أنه يجب الإدراك بأن الإنفاق ليس شراً بحد ذاته طالما يساهم في تحقيق قيمة مضافة لعناصر الإنتاج (Huang et al., 2015).

3- **التمايز:** تتعلق هذه الاستراتيجية بإمكانية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة يشعر العميل بأنها فريدة ومميزة، ومن هنا يجب أن تفكر المنظمات باستمرار في سمات جديدة تضيف قيمة مادية أو معنوية لما تقدمه لعملائها؛ مما يتطلب المزيد من البحوث والدراسات، ويمكن تحقيق هذا التميز في المجالات التالية: التكنولوجيا المستخدمة، وتميز المنتج في شكله، وحجمه، وسماته، وجودة أدائه، وكذلك مواردها البشرية المتميزة بمهارات وقدرات وكفاءات وثقافات تمكنها من أداء أعمالها بشكل كفء والاستجابة لاحتياجات العملاء (Singals, 2015).

4- **التركيز:** وتشير إلى التركيز على قطاع معين من العملاء تحقيقاً للميزة التنافسية والحصول على موقع أفضل من خلال خفض التكلفة أو التميز أو كلاهما وإشباع احتياجات العملاء، وبذلك يرى البعض أن تنافسية المنظمات تتحقق عندما يتم تحسين الإبداع في الخدمات، والعمليات كنتيجة لتقليل التكلفة والتعاون الأكبر بين الدوائر والوحدات وتحقيق المرونة الأكبر، وزيادة كفاءة العمليات بالتركيز على المعايير ذات الجودة العالية وزيادة المرونة، وكذلك تحسين التكيف الهيكلي نتيجة للإدراك والوعي الكبير لاحتياجات العملاء.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Awashreh et., 2024) إلى معرفة أثر الإدارة اللوجستية على أداء خدمة النقل البحري في سلطنة عمان، وتعتقد الشركات ذات التركيز التنظيمي الداخلي أن الأداء ينبع من موارد وقدرات فريدة خاصة بالشركة، وتم توزيع قائمة الاستقصاء على عينة مكونة من 200 شخص من شركات الخدمات اللوجستية والنقل البحري، وتم تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)؛ وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد (جودة الخدمات، والتكلفة، والنقل، والتخزين) على أداء الخدمات اللوجستية، وتركز الدراسة على مردود الخدمة البحرية الوحيد في سلطنة عمان، مما يحول دون تعميم النتائج على الخدمات اللوجستية أو المناطق اللوجستية الأخرى.

ودراسة (Alshurideh et al., 2024) هدفت إلى دراسة تأثير تبني metaverse على أبعاد مختلفة لعمليات سلسلة التوريد، بما في ذلك المرونة وخفة الحركة والأداء باستخدام مدخل بحثي كمي، وتم الاعتماد على بيانات المسح من حجم عينة من 737 منظمة تبنت تقنية metaverse في عمليات سلسلة التوريد الخاصة بها، وذلك من خلال استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) فهماً شاملاً لدور metaverse في تعزيز ديناميكية وكفاءة سلاسل التوريد، وأشارت الدراسة إلى أن تقنية metaverse تساهم في مجال التحول الرقمي الناشئ في إدارة سلسلة التوريد من خلال تقديم أدلة تجريبية على فعالية تقنية metaverse، كما أشارت إلى أنها تسد الفجوة في الأدبيات فيما يتعلق بالتطبيق العملي للحلول الرقمية المتقدمة في تحسين عمليات سلسلة التوريد.

وسعت دراسة (الكراني، 2024) إلى التعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد على خلق ميزة تنافسية مستدامة في شركات تصنيع الإلكترونيات، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم وضع فروض الدراسة حيث اعتمدت على قياس أبعاد متغير تكامل سلسلة التوريد، من حيث: التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء، كما تم قياس بعد الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار وتماييز المنتجات وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وأيضاً اعتمادية التسليم والمرونة، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية التي تخدم الدراسة، وتم الاعتماد على عينة من 346 مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بمصانع الإلكترونيات، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS لاختبار الفروض؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد تكامل سلسلة التوريد وبعد خلق ميزة تنافسية مستدامة بشركات صناعة الإلكترونيات.

بينما أكدت دراسة (Iswoyo et al., 2023) الكشف عن استراتيجيات الميزة التنافسية التي تعتمد عليها شركات الموانئ في إندونيسيا من خلال دراسة حالة شركة Pelindo III. ركزت الدراسة الحالية على البحث المكتبي وتم استكشافها من خلال المقابلات، والاعتماد على تحليل نموذج المنافسة للقوى الخمس لشركة Pelindo III؛ وتوصلت نتائج الدراسة أن الشركة تتمتع بقدرة تنافسية عالية جداً في البيئات المحلية، ومع ذلك فإن هذه القدرة التنافسية تميل إلى أن تكون متحيزة؛ لأن شركة Pelindo III تقف وراء قوتها باعتبارها السلطة الرائدة لإدارة خدمات الموانئ في إندونيسيا باعتبارها مؤسسة مملوكة للدولة، وفي منافسة الموانئ العالمية يعاني ميناء Pelindo III من ضعف في توفير القدرة على المساومة للمستخدمين في أنشطة الاستيراد.

وتناولت دراسة (Richey et al., 2022) أن ظهور إدارة اللوجستيات وسلسلة التوريد باعتبارها تخصصاً تجارياً ناضجاً بالكامل قد يعتمد على تطوير وجهات نظر أساسية لإدارة سلسلة التوريد تتبنى التركيز على المرونة والاستجابة، إن مئات الأوراق البحثية في مجالنا تتصور الاستجابة والمفاهيم ذات الصلة بطرق غير متصلة تتجاهل هذا الأساس القيم المحتمل للتحقيق في التعديلات الاستراتيجية واللوجستية لسلسلة التوريد، وهذا التركيز قد يعيق بشكل خطير الجهود الرامية إلى خلق منظور شامل في مجال ديناميكي لا يحتوي على مثل هذا المنظور؛ وتشير النتائج إلى إخفاء اتجاهات بحثية واعدة يمكن أن تساعد في تحديد هذا التخصص، وبالإستعانة بأدبيات الاقتصاد التنظيمي واللوجستيات وإدارة سلسلة التوريد أن المرونة والاستجابة التي تتحقق من خلال اللوجستيات وإدارة سلسلة التوريد تتمتع بإمكانات قوية كمنظور أساسي، وتعتمد جميع الطرق المؤدية إلى الأداء المتفوق على استجابة سلسلة التوريد للبيئة وأعضاء سلسلة التوريد وأصحاب المصلحة والمستهلك.

بينما سعت دراسة (عبد الرحمن، 2021) إلى التعرف على واقع العمليات اللوجستية وتأثيرها على وظائف سلاسل التوريد، وتم توزيع قائمة الاستقصاء على عينة (128) من مديري وموظفي شركات الخدمات اللوجستية والتوريدات، وتم الاعتماد على برنامج spss V.25 لتحليل البيانات؛ وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العمليات اللوجستية والتي تطبقها شركات الخدمات اللوجستية والتوريدات هي عمليات النقل، فقد جاءت بدرجة (مرتفعة) ونسبة بلغت (90.33%)، يليها عمليات التخزين بدرجة (89.67%)، وجاءت عمليات التسليم أقل نسبة منهما بدرجة (78.67%).

وتناولت دراسة (أبو خشبة، 2021) التعرف على تأثير قدرات تحليلات البيانات الضخمة على أبعاد مرونة سلسلة التوريد والمرونة التشغيلية، وأجريت الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الدوائية والغزل والنسيج والملابس الجاهزة والأغذية والمشروبات والأثاث في نطاق محافظات الإسكندرية والبحيرة والقاهرة، وفي سبيل الوصول لهذا

الهدف تم تنمية أربعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء لجميع البيانات الأولية، ومن خلال مقياس ألفا كرونباخ تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model (SEM لاختبار فروض الدراسة؛ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لقدرات تحليلات البيانات الضخمة على أبعاد مرونة سلسلة التوريد لكنها لا تؤثر على المرونة التشغيلية في المنظمات محل الدراسة، كما أظهرت وجود تأثير إيجابي لأبعاد مرونة سلسلة التوريد على المرونة التشغيلية في المنظمات محل الدراسة، وأخيرًا، أظهرت الدراسة وجود دور وسيط كامل تلعبه مرونة سلسلة التوريد على العلاقة بين قدرات تحليلات البيانات الضخمة والمرونة التشغيلية للمنظمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي توصل إليها الباحث والمرتبطة بموضوعات الدراسة الحالية، وتحديد متغيرات الدراسة وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تصميم أداة جمع البيانات، ولكن تتفق وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض النقاط التالية:

1- من حيث متغيرات وهدف الدراسة: تلقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في واحد أو أكثر من متغيراتها إلا أن غالبية الدراسات السابقة سعت لبحث التأثير المباشر لكل من إدارة سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية والميزة التنافسية، في حين سعت الدراسة الحالية إلى دراسة التأثير المباشر لكل من العمليات اللوجستية ومرونة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية.

2- من حيث بيئة الدراسة: أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع العمليات اللوجستية ومرونة سلسلة التوريد والميزة التنافسية إلا أن بعض النتائج المتعلقة بهذه المتغيرات تتباين من بلد إلى آخر ومن قطاع لآخر، وحتى من بيئة إلى أخرى؛ لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة متباينة عن البيئات التي درست العمليات اللوجستية ومرونة سلسلة التوريد والميزة التنافسية والتي كان معظمها في صناعة متقدمة تختلف عن البيئة المصرية التي طبق فيها الدراسة الحالية.

نتائج التحليل الإحصائي:

قام الباحث بتخصيص هذا المبحث بهدف معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتناول الباحث بعرض تقييم الصدق والثبات، يليه التحليل الإحصائي الوصفي، يليه اختبار الفروض لمعرفة العلاقات بين متغيرات الدراسة

1- اختبار صدق وثبات البحث:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بإجراء اختبائي الصدق والثبات كما يلي:

- اختبار صدق:

1- صدق المحتوى: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على السادة المشرفين وعدد (30) مفردة من نطاق التطبيق؛ وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية والعملية، وكان هناك مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقًا لهذه الملاحظات.

2- التحليل العاملي Factor Analysis: بعد إجراء صدق المحتوى وتعديل الباحث لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بعمل التحليل العاملي التوكيدي، ويعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية

- اختبار الثبات: قام الباحث باستخدام اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** لإختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (العمليات اللوجستية وأبعادها، ومرونة سلسلة التوريد وأبعادها، والميزة التنافسية)، وتشير بيانات الجدول رقم (4-7) إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء:

الاختبارات اعتمد الباحث الإحصائية	المتغير المستقل وأبعاده	النقل	5	0.893	الإحصائية: على الاختبارات الآتية:
		التسليم	5	0.765	
		التخزين	5	0.782	
		ممارسات العمليات اللوجستية	15	0.874	
اختبار - T- واختبار المصاحب الإنحدار الارتباط؛	المتغير الوسيط وأبعاده	مرونة المنتج	5	0.786	F-Test (ف) Test لأسلوب تحليل المتعدد، وتحليل وذلك لتحديد
		مرونة التوريد	5	0.894	
		مرونة العمليات	5	0.783	
		مرونة التسليم	3	0.608	
		مرونة سلسلة التوريد	18	0.902	
		الميزة التنافسية	12	0.892	

- أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structure Equation Model وأسلوب التحليل العا ملى التوكيدى (CFA) Confirmatory Factor Analysis؛ للتأكد من صحة البنية العا ملية للبناءات المكونة لمتغيرات الدراسة، وللتأكد من مدى صحة البنية العا ملية للبناءات المكونة لمتغيرات الدراسة.

- يوضح جدول (2) توزيع مفردات العينة حسب خصائص الدراسة كما يلي:

12

إعداد الباحث نتائج التحليل	42	من 50 عام إلى أقل من 60 عام		المصدر: بناء على الإحصائي
	7	60 عام فأكثر		
	10.5%			
من الجدول	400	الإجمالي	المستوى التعليمي	• يتضح رقم (2) أن المفردات 240 بنسبة وبلغ عدد 160 بنسبة • أما توزيع المرحلة كانت الفئة 30 عام إلى عام هي تمثيلاً حيث أفرادها (36%)، العمرية أقل
	33	تعليم متوسط		
	40	تعليم فوق متوسط		
عدد الذكور	300	تعليم جامعي	عدد سنوات الخبرة	
	27	دراسات عليا		
	400	الإجمالي		
الإنثاء (60%)، (40%).	137	أقل من 5 سنوات	طبيعة الوظيفة	
	111	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		
	100	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		
العينة حسب العمرية فقد العمرية من أقل من 40 الفئة الأكثر بلغ عدد 144 بنسبة يليهما الفئة من 30 عام	52	15 سنة فأكثر		
	400	الإجمالي		
	320	إدارية		
بلغ عدد 144 بنسبة يليهما الفئة من 30 عام	80	فنية		
	400	الإجمالي		
	80	فنية		

حيث بلغ عدد أفرادها 142 بنسبة (35.5%)، ثم الفئة العمرية من 40 عام إلى أقل من 50 عام حيث بلغ عدد أفرادها 65 بنسبة (16.2%)، ثم الفئة العمرية من 50 عام إلى أقل من 60 عام حيث بلغ عدد أفرادها 65 بنسبة (15.5%)، وأخيراً الفئة العمرية 60 عام فأكثر حيث بلغ عدد أفرادها 7 بنسبة (1.8%).

• يتضح أن أعلى نسبة من أفراد العينة هي لحملة المؤهل الجامعي إذ بلغ عددها 300 بنسبة (75%)، يليها في المرتبة الثانية المؤهل التعليم فوق المتوسط وعددها 40 بنسبة (10%)، يليها التعليم المتوسط وعددها 33 بنسبة (8.2%)، يليها الدراسات العليا وعددها 27 بنسبة (6.8%).

• ومن حيث التوزيع عدد سنوات الخبرة فكان عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات هم الأغلبية حيث بلغ عددهم 137 بنسبة (27.8%)، يليهم عدد سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات إذ بلغ عددهم 111 بنسبة (36.8%)، ثم يلي ذلك عدد سنوات الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وبلغ عددهم 100 فرد بنسبة (25%)، وأخيراً عدد سنوات الخبرة 15 سنة فأكثر إذ بلغ عددهم 52 فرد بنسبة (13%).

• أما توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة فقد كانت الوظائف الإدارية هي الفئة الأكثر تمثيلاً حيث بلغ عدد أفرادها 320 بنسبة (80%)، يليها الوظائف الفنية وبلغ عدد أفرادها 80 بنسبة (20%).

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

(1) التحليل الوصفي للعمليات اللوجستية:

يوضح جدول رقم (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية وأبعادها وذلك كما يلي:

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
0.778	3.794	ممارسات العمليات اللوجستية
0.856	3.843	النقل
0.863	3.791	التسليم
0.862	3.824	التخزين

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (3) أن متوسط العمليات اللوجستية ككل بلغ (3.794) بما يعني توافر مفهوم العمليات اللوجستية بين العاملين بقطاع تموين السفن بدرجة (متوسطة)، كما اتضح من الجدول أن أبعاد العمليات اللوجستية قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (3.791) إلى (3.843)، فحصل النقل على أعلى متوسط وكان (3.843)، فيما حصل التسليم على أقل قيمة حيث بلغت (3.791)، فيما حصل بعد التخزين على (3.824)، وهذا يعكس توافر أبعاد العمليات اللوجستية بين العاملين بقطاع تموين السفن بدرجة أكبر من متوسطة، كذلك إتضح من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما؛ مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق.

(2) التحليل الوصفي لمرونة سلسلة التوريد:

يوضح جدول رقم (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمرونة سلسلة التوريد وأبعادها وذلك كما يلي:

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
0.880	3.666	مرونة سلسلة التوريد
0.955	3.660	مرونة المنتج
0.972	3.686	مرونة التوريد
0.967	3.665	مرونة العمليات
1.017	3.654	مرونة التسليم

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (4) أن متوسط مرونة سلسلة التوريد ككل بلغ (3.666) بما يعني توافر مفهوم مرونة سلسلة التوريد بدرجة (متوسطة)، كما اتضح من الجدول أن أبعاد مرونة سلسلة التوريد قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (3.654) إلى (3.686)، فحصل مرونة التوريد على أعلى متوسط وكان (3.686)، فيما حصل مرونة التسليم على أقل قيمة حيث بلغت (3.654)، فيما حصل مرونة المنتج ومرونة العمليات (3.665، 3.660) على التوالي، وهذا يعكس توافر أبعاد مرونة سلسلة التوريد بين العاملين بقطاع تموين السفن بدرجة أكبر من متوسطة، كذلك اتضح من الجدول أن

معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما؛ مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق.

(3) التحليل الوصفي للميزة التنافسية:

يوضح جدول رقم (5) المتوسط والانحراف المعياري للميزة التنافسية وذلك كما يلي:

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
0.914	3.719	الميزة التنافسية

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (5) أن متوسط الميزة التنافسية ككل بلغ (3.719) بما يعني توافر مفهوم الاستجابات بين العاملين بقطاع تموين السفن بدرجة (متوسطة)، كذلك اتضح من الجدول أن معدل الانحراف المعياري منخفض إلى حد ما؛ مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق.

نتائج فروض البحث:

تضمنت الدراسة الحالية عددًا من الفروض التي قد تمثل نتائج اختبارها إحصائيًا حل لمشكلة البحث وتحقيقًا لأهدافها في التعرف على دور مرونة سلسلة التوريد في العلاقة بين العمليات اللوجستية والميزة التنافسية، ويتضمن الجزء التالي مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفروض إحصائيًا كما يلي:

الفرض الأول - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات العمليات اللوجستية على مرونة سلسلة التوريد في قطاع تموين السفن في مصر.

وقد أشارت نتائج التحليل إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للعمليات اللوجستية بأبعادها الثلاث على مرونة سلسلة التوريد في قطاع تموين السفن في مصر، واختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج Steparise بالاعتماد على برنامج SEM حيث بلغت القيمة الإحصائية T-test لممارسات العمليات اللوجستية تجاه الميزة التنافسية

(0.000)، وهي أصغر من القيمة المعنوية المحددة عند $P\text{-Value} = 0.05$ ، وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرض الأول من فروض الدراسة؛ وذلك لأن النتائج أثبتت أن التغير في ممارسات العمليات اللوجستية يؤثر على مرونة سلسلة التوريد.

الفرض الثاني - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات العمليات اللوجستية على تعزيز الميزة التنافسية في قطاع تموين السفن في مصر.

وقد أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للعمليات اللوجستية بأبعادها الثلاث على الميزة التنافسية في شركات قطاع تموين السفن، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج Steparise، حيث بلغت القيمة الإحصائية لممارسات العمليات اللوجستية تجاه مرونة سلسلة التوريد (0.003) وهي أصغر من القيمة المعنوية المحددة عند $P\text{-Value} 0.05$ ، وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرض الثاني من فروض الدراسة؛ وذلك لأن النتائج أثبتت أن التغير في ممارسات العمليات اللوجستية يؤثر على الميزة التنافسية، أي أنه كلما زادت فعالية ممارسات العمليات اللوجستية أدى ذلك إلى تعزيز الميزة التنافسية بالشركات.

الفرض الثالث - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التوريد على تعزيز الميزة التنافسية في قطاع تموين السفن في مصر.

أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمرونة سلسلة التوريد بأبعادها الأربع (مرونة المنتج، ومرونة التوريد، ومرونة العمليات، ومرونة التسليم) على الميزة التنافسية في شركات قطاع تموين السفن بالموانئ، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج Steparise، حيث بلغت القيمة الإحصائية لمرونة سلسلة التوريد تجاه الميزة التنافسية (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة؛ وذلك لأن النتائج أثبتت أن التأثير المعنوي لمرونة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية يرجع إلى قدرة الشركة على تحقيق مرونة في المنتج وبناء مرونة في عمليات التوريد، والتطوير والحفاظ على العمليات وتحقيق مرونة في التسليم داخل الشركات وإدارة أداء مرونة سلسلة التوريد للتأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق أهداف الشركة؛ مما ينعكس على تعزيز الميزة التنافسية في شركات قطاع السفن محل الدراسة.

الفرض الرابع - تلعب مرونة سلسلة التوريد دور الوسيط بين ممارسات العمليات اللوجستية والميزة التنافسية في قطاع تموين السفن في مصر.

في ظل اختبار هذا الفرض تم استخدام اختبارات التحقق من الدور الوسيط (Aroian)، واختبار Goodman، واختبار Sobel، وتأخذ هذه الاختبارات في الاعتبار الانحدار غير المعياري والخطأ المعياري للارتباط بين المتغير المستقل والوسيط وكذلك الانحدار غير المعنوي والخطأ المعياري للارتباط بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، وبلغت قيم معامل المسار بين العمليات اللوجستية والميزة التنافسية مع مرونة سلسلة التوريد كمتغير وسيط يولد معامل علاقة غير مباشرة (العمليات اللوجستية، ومرونة سلسلة التوريد، والميزة التنافسية) بقيمة (52.308) (6.419×8.149) ، هذه القيمة أكبر من العلاقة

المباشرة بين ممارسات العمليات اللوجستية والميزة التنافسية وهي (5.014)؛ وعليه يمكن استنتاج أن (مرونة سلسلة التوريد) هو متغير وسيط للعلاقة بين (العمليات اللوجستية) و(الميزة التنافسية)، وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرض الرابع من فروض الدراسة؛ ويرجع ذلك إلى قدرة الشركة على تحقيق مرونة في المنتج وبناء مرونة في عمليات التوريد، والتطوير والحفاظ على العمليات وتحقيق مرونة في التسليم داخل الشركات، وكل هذه العوامل تزيد من التأثير الإيجابي لممارسات العمليات اللوجستية على الميزة التنافسية بشركات قطاع تموين السفن بالموانئ.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة، تمكن الباحث من عرض مجموعة من التوصيات التي تمكن المسؤولين في شركات قطاع تموين السفن الاسترشاد بها لتطبيق ممارسات العمليات اللوجستية ومرونة سلسلة التوريد لتحسين أدائها، وفيما يلي عرض تلك التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام من قبل الإدارات بالخدمات اللوجستية واعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة؛ من أجل تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في هذه الشركات.
- 2- ضرورة العمل على تطوير نظام المعلومات وذلك من خلال ربط جميع أقسام الإدارة اللوجستية مع بعضها البعض بفاعلية؛ وذلك من أجل متابعة طلبات العملاء وحركاتها.
- 3- ضرورة وضع استراتيجيات واضحة لإدارة العمليات اللوجستية وإشراك جميع العاملين بها حتى تتمكن الشركة من تطبيقها بشكل أفضل، وبطريقة مثالية وبكفاءة وفاعلية.
- 4- ضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي شركات تموين السفن بالموانئ؛ لزيادة الوعي والإدراك بأهمية إدارة العمليات اللوجستية وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية وأسس تطبيق إدارة العمليات اللوجستية بفاعلية.

توصيات مقترحة خاصة ببحوث ودراسات مستقبلية:

تحمل نتائج وحدود الدراسة الحالية في طياتها بعض القضايا البحثية، والتي يمكن أن تمثل محاور لبحوث مستقبلية أخرى في تحديد دور مرونة سلسلة التوريد في العلاقة بين العمليات اللوجستية والميزة التنافسية، ويوجد العديد من الدلالات البحثية التي تعكس نتائج ومجال الدراسة تتمثل فيما يلي:

- 1- ينبغي أن تكون هناك أبحاث إضافية لاختبار ما إذا كانت النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الحالية تختص فقط بشركات قطاع تموين السفن محل الدراسة أم يمكن تعميمها على مدى واسع من الموانئ المختلفة، وجدير بالذكر أن إجراء مزيد من الدراسات في شركات أخرى يمكن أن يؤدي إلى التحقق من صدق النتائج الحالية، لاسيما إذا تمت مقارنة نتائج هذه الدراسات بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
- 2- قد تقترح الدراسات المستقبلية مقاييس بديلة لقياس متغيرات الدراسة من منظورات مختلفة، كما قد تكون هناك أبعاد أخرى للعمليات اللوجستية ومرونة سلسلة التوريد غير التي احتوتها الدراسة الحالية والتعرف على مدى قدرتها على تعزيز القدرة التنافسية بشركات قطاع تموين السفن، وربما يشكل ذلك دلالات ذات فائدة للباحثين والإداريين.
- 3- دراسة العلاقة بين استخدام ممارسات العمليات اللوجستية والميزة التنافسية في حالة وجود متغير وسيط آخر.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو خشبة، محمد محمود (2021)، تأثير قدرات تحليلات البيانات الضخمة على أبعاد مرونة سلسلة التوريد والمرونة التشغيلية: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية في مصر، مجلة جامعة الإسكندرية، المجلد (58)، العدد (4)، ص 203-230.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006)، إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- خضر، محمود (2017) إدارة الأعمال اللوجستية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خميس، آدم إسماعيل. (2014). تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عبد الرحمن، هبة أحمد صالح (2021)، واقع العمليات اللوجستية وتأثيرها على وظائف سلاسل التوريد في الضفة الغربية-فلسطين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، الأردن.
- الكرارتي، صفا مجدي (2024) تأثير تكامل سلسلة التوريد على خلق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الإلكترونيات، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، المجلد (2)، العدد (2).
- مصطفى، نهال (2011). إدارة الإمداد، دار التعميم الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Afraz, M. F., Bhatti, S. H., Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120370.
- Akhilesh, B (2011) "Impact of Supply Agility on Customer Satisfaction "International Conference on E-business Management, Vol.3, No.2.
- Alshurideh, M., Kurdi, B., Yasin, S., Damra, Y., Al-Gasaymeh, A., Alzoubi, H., ... & Alquqa, E. (2024). Exploring the impact of metaverse adoption on supply chain effectiveness: A pathway to competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 883-892.
- An, H., Razzaq, A., Nawaz, A., Noman, S. M., & Khan, S. A. R. (2021). Nexus between green logistic operations and triple bottom line: evidence from infrastructure-led Chinese outward foreign direct investment in Belt and Road host countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(37), 51022-51045.
- Awashreh, R., Hamid, A., Mohamed, B., & Farsi, H. (2024). The impact of logistics management on logistics service performance: A study on maritime transportation services in Oman. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2113-2122.
- Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I., Setiani, A., Supendi, S., Setyoko, P., ... & Wijoyo, H. (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and

- performance of halal agroindustry SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 153-160.
- Darmawan, D., & Grenier, E. (2021). Competitive advantage and service marketing mix. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), 75-80.
- Delic, M., & Eysers, D. R. (2020). The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 228, 107689
- Enrique, D. V., Lerman, L. V., de Sousa, P. R., Benitez, G. B., Santos, F. M. B. C., & Frank, A. G. (2022). Being digital and flexible to navigate the storm: How digital transformation enhances supply chain flexibility in turbulent environments. *International Journal of Production Economics*, 250, 108668.
- Grunow, M., Günther, HO, Pisinger, D. (2011). Logistics in supply chains (Part 2). *Flexible Services and Manufacturing Journal*. Vol. 24, Pages: 1–3.
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- Iswoyo. A, (2023), Competitive Advantage Strategy of Port Enterprise in Indonesia: A Case Study of Eastern Indonesian Ports, *AEBMR* 223, pp. 247–257.
- Kraegpoth, T., Stentoft, J., & Jensen, J. K. (2017). Dynamic supply chain design: A Delphi study of divers and barriers. *International Journal of Production Research*, 55(22), 6846-6856.
- Kwak, D. W., Seo, Y. J., & Mason, R. (2018). Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 2-21.
- Li, N., Yao, Q., Tang, H., & Lu, Y. (2025). Is digitalization necessary? Configuration of supply chain capabilities for improving enterprise competitive performance. *Journal of Business Research*, 186, 114972.
- Mohaghar, A., Safari, H., Ghasemi, R., & Zarei, A. (2024). Modeling Financial Supply Chain Flexibility: Evidence from Iran's Automotive Leasing Industry. *Industrial Management Journal*, 16(3), 398-425.
- Richey, R. G., Roath, A. S., Adams, F. G., & Wieland, A. (2022). A responsiveness view of logistics and supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 43(1), 62-91.
- Roy, S., & Mohanty, R. P. (2024). Green logistics operations and its impact on supply chain sustainability: An empirical study. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1447-1476.

- Sarkar, M., & Seo, Y. W. (2021). Renewable energy supply chain management with flexibility and automation in a production system. *Journal of Cleaner Production*, 324, 129149.
- Shahin, A., & Rezaei, M. (2018). An integrated approach for prioritizing lean and agile production factors based on costs of quality with a case study in the home appliance industry. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 317-336.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.
- Tepić, J., Tanackov, I., & Stojić, G. (2011). ANCIENT LOGISTICS-HISTORICAL TIMELINE AND ETYMOLOGY. *Tehnicki Vjesnik/Technical Gazette*, 18(3).
- Yang, M., & Lam, J. S. L. (2023). Operational and economic evaluation of ammonia bunkering–Bunkering supply chain perspective. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 117, 103666.