

# دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية

أ.د. خالد قدرى السيد

أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات وعميد كلية التجارة جامعة  
عين شمس  
جمهورية مصر العربية

عبدالله محمد حسن محمد الضابط

عضو هيئة التدريس  
معهد الإدارة العامة  
المملكة العربية السعودية

## الملخص

عملت الدراسة على تحليل أدوار سلاسل التوريد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية. وقد سعت الدراسة للإجابة على تساؤل رئيسي وهو: هل يمكن تحقيق الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواجن في مصر من خلال تطبيق سلاسل التوريد في هذه الشركات موضع الدراسة؟. شمل مجتمع الدراسة الشركات العاملة في قطاع الدواجن والتي لديها مجزر آلي في جمهورية مصر العربية، حيث تم الاعتماد على استقصاءات للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها على المديرين وشاغلي الوظائف الإشرافية والموظفين في كلاً من (إدارات/ أقسام / سلاسل التوريد والتمويل أو المشتريات والمخازن أو اللوجستيات) أو ما يعادلها بالشركات محل الدراسة، وتم اختيارهم لأنهم القائمين على إدارة أنشطة سلاسل التوريد في الشركات محل الدراسة. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواجن في مصر. قامت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات أهمها: حث شركات الدواجن على الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد بمراحلها المختلفة لتأثيرها المباشر على الميزة التنافسية للمنظمة، وكذلك تفعيل الرقابة على جميع عمليات وأنشطة سلاسل التوريد. الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، سلسلة التوريد، قطاع الدواجن، الجودة، التكلفة، التسليم.

## المقدمة

استحوذت فكرة المواءمة بين استراتيجية سلسلة التوريد واستراتيجية الأعمال على اهتمام كلاً من قبل الباحثين ومتخذي القرار، وذلك في ظل حدة المنافسة في الأسواق العالمية التي لم تعد المنافسة فيما بين المنظمات تشكل أساساً للمنافسة فيها بل اتسعت لتصبح بين سلاسل التوريد (McCarter et al., 2007). الأمر الذي حدى بالمنظمات إلى بناء استراتيجية سلسلة التوريد وإعادة هيكلة العمليات سعياً لتحقيق المزايا التنافسية (Candace et al., 2011) ورضا المستهلكين؛ فالغاية الأساسية من صياغة استراتيجية سلسلة التوريد تكمن في (Towill & Christopher, 2002) إدارة الأنشطة بين أعضاء فريق السلسلة بغية إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي (Lo & Power, 2010).

ولأن معظم منظمات الأعمال حالياً تمارس أنشطتها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة والتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء وفي ظروف الأسواق، مما يستدعي أن تعمل المنظمات على التفرد عن غيرها من المنظمات الأخرى في نفس المجال، لتتمكن من البقاء وتحقيق التكيف وبعض التقدم في ظل تلك الظروف شديدة التغير، وكذلك تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المنظمات بقواعد المنافسة، لكي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على إحراز التفوق على منافسيها (البكري، 2008).

\* تم استلام البحث في أكتوبر 2022، وقبل للنشر في فبراير 2023، وسيتم نشره في سبتمبر 2025.

كذلك أصبح من البديهي في عصر العولمة والانفتاح والتغير في بيئة الأعمال أن تتحول المنظمات نحو الأنماط التنظيمية الجديدة، وذلك لتحقيق الاستفادة من التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الديمقراطي المشارك الذي يتسم بانفتاح ومرونة أكبر، وفي ظل تلك التحولات التي اتسمت بتركيز المنظمات على المعرفة من أجل تحقيق قيمة مضافة تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية، حيث تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً على جميع الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بمنافسها؛ وذلك نظراً لمحدودية موارد المنظمة وبالتالي فإن على المنظمة التركيز على جدارات معينة لتمثل جدارات مميزة لها، فالميزة التنافسية تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال (المطيري، 2012).

وبسبب التحديات الكثيرة التي تواجهها منظمات الأعمال مثل العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج (مرحلة البحث والتطوير والتخطيط والتصميم، وقبل مرحلة الإنتاج وخلال مرحلة الإنتاج، وبعد مرحلة الإنتاج، وبعدها مرحلة البيع) أصبح عليها البحث بكل قوة عن كيفية تحقيق حصة سوقية كبيرة وعلى مركز تنافسي متميز.

وتعتبر سلسلة التوريد من الموضوعات الأكثر تفاعلاً مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وأنها تلعب دوراً مهماً في تطوير الأداء. وعليها يعتمد نجاح المنظمات أو فشلها، ولما كان تفاعل المنظمة مع البيئة يعد أمراً طبيعياً لبقائها ووجودها وما يقتضيه ذلك من الاستجابة لمتغيرات البيئة والتكيف معها، وهو ما يحتم على إدارة المنظمات القيام بالتخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد بما يتناسب مع هذه التغيرات (Tracy et al., 2009).

وكما هو معلوم أن إدارة سلاسل التوريد تبدأ بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهي في الوقت الذي تباع فيه السلع وتستهلك نهائياً ويستغني عنها المستهلك، وتشمل تصميم المنتج وتوفير الاحتياجات والتنبؤ والتخطيط والإنتاج والتوزيع والإنجاز والخدمات اللاحقة للبيع (Swaminathan & Tayur, 2003).

## الدراسات السابقة

دراسة زكي، محمد حمدي (2018) «أثر تطبيق نظام إدارة سلسلة التوريد كمدخل لتحسين أداء قنوات النقل والتوزيع بالتطبيق على الشركات العاملة داخل قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية. وهدفت إلى تشخيص دور إدارة سلسلة التوريد في رفع الكفاءة الخاصة بأداء قنوات النقل والتوزيع، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين بالإدارات العليا داخل الشركات محل الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية قدرها 359 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كل عناصر إدارة سلاسل التوريد وبين الكفاءة الخاصة بأداء قنوات النقل والتوزيع، أي أنه كلما زاد الاعتماد على سلاسل التوريد كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة قنوات النقل والتوزيع.

دراسة شحاتة، حازم السيد غريباوي (2018) «أثر استخدام الأنشطة اللوجستية على القدرة التنافسية: بالتطبيق على شركات المنتجات البترولية الحكومية»، وتوصلت إلى النتائج التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنشطة الخاصة باللوجستيات على الميزة التنافسية بشركات المنتجات البترولية.

- وجود ارتباط طردي بين الأنشطة الخاصة باللوجستيات وبين المزايا التنافسية، أي انه بزيادة الاهتمام بالأنشطة المتعلقة باللوجستيات يؤدي هذا إلى زيادة الميزة التنافسية.
- وجود ارتباط طردي بين الأنشطة الخاصة باللوجستيات وبين المزايا التنافسية، أي انه بزيادة الاهتمام بنشاط التخزين فإن هذا ينعكس على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات محل الدراسة.
- وجود ارتباط طردي بين الأنشطة الخاصة باللوجستيات وبين المزايا التنافسية، أي إنه بزيادة الاهتمام بنشاط خدمة العملاء فإن هذا ينعكس على زيادة القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة.

دراسة محمد ياسين عبد اللطيف، (2015)، «أثر تكامل أسلوب تحليل سلسلة القيمة و أدوات إدارة التكلفة البينية في تعزيز المزايا التنافسية لسلاسل التوريد»، واستهدفت العمل على استكشاف أثر التكامل بين ممارسات تحليل سلاسل القيمة، والتي تضمنت: تحليل سلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة والتي تأتي في مقدمة جهود تطوير سلسلة التوريد، إدارة علاقات مع العملاء، إدارة علاقات الموردين في ضوء تحليل سلسلة القيمة لكل من المنشأة الرئيسية ومورديها وملائمها

الرئيسيين، بهدف تعظيم استخدام الموارد المحدودة وترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية نتيجة وضوح العوامل المؤثرة في المزايا التنافسية لكل منشأة وللسلسلة ككل، وتواصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تحليل سلسلة القيمة وتدعيم مؤشرات المزايا التنافسية لسلسلة التوريد، كما وضع أيضا وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تفعيل أدوات إدارة التكلفة البيئية، وتدعيم مؤشرات المزايا التنافسية لسلاسل التوريد، كما تم الإشارة أيضا إلى أن التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وأدوات إدارة التكلفة البيئية قد يعزز من المزايا التنافسية لسلسلة التوريد بشكل أفضل من استخدام أي منهما على حدة.

دراسة حسن، محمود صلاح أحمد محمد، (2015) «استخدام جداول التكلفة لتخفيض تكاليف سلاسل التوريد بهدف دعم الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال»، وهدفت إلى محاولة تأصيل استخدام أسلوب جداول التكلفة لتخفيض تكاليف سلسلة التوريد بهدف دعم الميزة التنافسية للمنشأة، وانتهت الدراسة إلى أن جداول التكلفة يمكن أن تسهم بشكل كبير في تخفيض تكاليف سلسلة التوريد، من خلال إعداد جداول التكلفة التقريبية وجداول التكلفة التفصيلية بالصورة التي تساعد على توفير البيانات اللازمة لمتخذي القرارات لتحقيق هذا الهدف.

دراسة (Ashish et al., 2013)، واستهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد واستجابة السلسلة لطلبات العملاء وظروف السوق المتغيرة باستمرار لخلق ميزة تنافسية. وركزت الدراسة على ثلاث ممارسات لإدارة سلسلة التوريد وهي: شراكة الموردين الاستراتيجية، والعلاقات مع العملاء، والمشاركة في المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العالي من ممارسات إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى تحسين استجابة سلسلة التوريد لطلبات العملاء وظروف السوق المتغيرة، ويدعم القدرة التنافسية للشركة.

دراسة (Ghatebi et al., 2013)، واستهدفت اختبار العلاقة بين فهم وتنفيذ ممارسات إدارة سلسلة التوريد في المنشآت الصناعية والمثثلة في خمس ممارسات (العلاقات الاستراتيجية مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، ومستوى تبادل المعلومات، وجودة نظم المعلومات، والممارسات الداخلية الخالية من الفاقد) وتحقيق المنشآت الصناعية لميزة تنافسية مثثلة في تقديم منتجات ذات جودة أعلى للعملاء. وأجريت الدراسة على المنشآت الصناعية بإقليم كازخستان. واستخدم الباحثين استبيان لمسح آراء المديرين والخبراء في هذه المنشآت. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية بإقليم كازخستان.

### التعليق على الدراسات السابقة

- يظهر من استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات «سلاسل التوريد» و «الميزة التنافسية» ما يلي:
- تبين هذه الدراسات من حيث الهدف، فبعضها ركز على سلسلة التوريد، وبعضها ركز على الميزة التنافسية، وهناك دراسات حاولت الربط بين سلسلة التوريد والميزة التنافسية، ولكن لم يجد الباحثان أي من الدراسات السابقة يركز على أثر تطبيق إدارة سلسلة التوريد بما ينعكس على الميزة التنافسية للمنظمات العاملة في قطاع الدواجن رغم أهميته الكبيرة.
  - ومن ثم استدلت الباحثان على أهمية تناول هذا الموضوع مع قطاع حيوي كقطاع الدواجن، وحيث إن ذلك يُعد استكمالاً لجهود الباحثين في هذا الصدد، وللمساعدة في تكامل البحث العلمي.

### مشكلة الدراسة

- يواجه قطاع الدواجن أزمة حادة منذ فترة بدأت فصولها منذ ظهور فيروس إنفلونزا الطيور عام 2006 ما تسبب في تراجع الصناعة على رغم تحقيقها قبل ذلك طفرات إنتاجية، حيث تجاوز الإنتاج 2.2 مليون طائر يوميا. (شعبة صناعة الدواجن باتحاد الغرف التجارية، 2018).
- جاء ارتفاع أسعار الأعلاف، خاصة الذرة التي يتم استيرادها بالكامل من الخارج ليرفع سعر التكلفة بدرجة كبيرة مما أضاف أعباء جديدة على المصنعين.
- أضف إلى ذلك عدم قدرة وزارة الزراعة على إنتاج الأمصال واللقاحات القوية القادرة على مواجهة الأمراض والأوبئة التي تهاجم الدواجن وتضرب صناعة الدواجن في مقتل، مما يضطر الشركات إلى الاستيراد من الخارج.

- تتحمل الشركات الكبرى وتتكلف كل ما سبق بالإضافة للضرائب ومصاريف التشغيل الباهظة وترخيص لمزارعها ومصانعها ومجازرها وخلافه، ثم يأتي صغار المنتجين في الأسواق غير الرسمية، لينافسوا بقوة ويحصلوا على نصيب كبير من الأسواق في حين أنهم ليس لديهم أي كيانات رسمية أو أي أوراق نظامية مما يزيد من صعوبات الشركات المصنعة للدواجن (شعبة صناعة الدواجن باتحاد الغرف التجارية، 2018).
  - يأتي هذا كله في صناعة تحتاج إلى مساحات شاسعة للمزارع أو للمجازر التي غالباً ما تكون في مناطق نائية مما يضيف عبء إيجاد سكن للعمالة أو صرف بدلات انتقال وإعاشة بالمناطق النائية وغيرها من التحديات المتعلقة بتوفير عمالة منتظمة مما يزيد التكاليف بشكل كبير.
- بناء على ما تقدم، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

«دراسة العلاقة بين تطبيق أبعاد سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الدواجن»

- ويمكن عرض مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس يتفرع منه مجموعة تساؤلات بحثية فرعية كما يلي:
- هل يمكن تحقيق الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواجن في مصر من خلال تطبيق أبعاد سلاسل التوريد لهذه الشركات؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين توافر التكامل مع الموردين بالمنظمة في إدارة سلاسل التوريد في شركات قطاع الدواجن بالميزة التنافسية للمنظمة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين توافر التكامل مع الوسطاء والموزعين بالمنظمة في إدارة سلاسل التوريد في شركات قطاع الدواجن بالميزة التنافسية للمنظمة؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين توافر التكامل مع العملاء بالمنظمة في إدارة سلاسل التوريد في شركات قطاع الدواجن بالميزة التنافسية للمنظمة؟

## افتراضات الدراسة

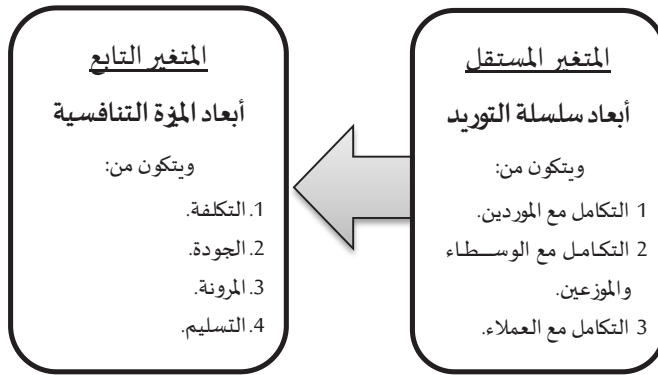
الفرض الرئيس:

توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن أن يتفرع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.
- 2- توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.
- 3- توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

## متغيرات الدراسة



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

- 4- توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة بين تطبيق أبعاد سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس، الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على العلاقة بين توافر التكامل مع الموردين بالمنظمة في إدارة سلاسل التوريد في شركات قطاع الدواجن بالميزة التنافسية للمنظمة.
- 2- التعرف على العلاقة بين توافر التكامل مع الوسطاء والموزعين بالمنظمة في إدارة سلاسل التوريد في شركات قطاع الدواجن بالميزة التنافسية للمنظمة.
- 3- التعرف على العلاقة بين توافر التكامل مع العملاء بالمنظمة في إدارة سلاسل التوريد في شركات قطاع الدواجن بالميزة التنافسية للمنظمة.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة أسباب، وهي كالتالي:

- تعلقها بموضوعات (الميزة التنافسية للمنظمات، وسلاسل التوريد)، وما لهذين الموضوعين من تأثير كبير على أداء المنظمات الصناعية.
- محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- مجال تطبيق الدراسة هو أحد أهم المجالات الحيوية في الوطن العربي بشكل عام ومصر بشكل خاص، وهو مجال الصناعات الغذائية وبشكل خاص قطاع الإنتاج الداجني لما له من أهمية قصوى في الأمن الغذائي المصري، كما أن هذا المجال -في حدود اطلاع الباحثان- لم يحصل على الاهتمام الكافي في الدراسات والبحوث الإدارية المختلفة رغم أهميته الكبيرة.

## أسلوب الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة محل الدراسة من خلال تحديد الظروف والأبعاد المرتبطة بها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف التوصل إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة معتمداً على الحقائق المرتبطة بها، حيث يتعدى هذا المنهج مجرد عملية وصف الظاهرة، وإنما يتضمن أيضاً تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها للتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها. ويشتمل هذا الأسلوب على عدة أساليب فرعية هي:

- 1- الأسلوب النظري (المكتبي).
- 2- الأسلوب التطبيقي الميداني (زيارات ميدانية للشركات محل الدراسة للتعرف على أبعاد الموضوع، ويهدف تجميع بيانات أولية).
- 3- أسلوب جمع البيانات: سيستخدم الباحثان الاستقصاء كأحد أهم الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الدراسات.

ويشتمل أسلوب الدراسة على العناصر التالية:

## مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة شركات الدواجن العاملة في جمهورية مصر العربية.

## عينة الدراسة

شركات الدواجن والتي تملك مجزراً آلياً في جمهورية مصر العربية.

وقد حرصا الباحثان على اختيار عينة تمثل قطاع الدواجن للشركات التي تملك مجازر آلية، وذلك لأن الدراسة في مجال إدارة الإنتاج وليست في المجال الزراعي أو الأمن الغذائي، بل هي في مجال الإنتاج الداجني، خاصة أن هذه المجازر تتميز بحدثة التكنولوجيا المستخدمة وضخامتها، وهم أربع شركات لتمثيل القطاع في هذه الدراسة وهي كالتالي:

- شركة الوطنية للدواجن.
- شركة أمهات الدواجن.
- شركة القاهرة للدواجن.
- شركة الوادي للاستثمار الداجني.



### أسباب اختيار العينة:

- لاستحواذ هذه الشركات الأربعة على أكثر من 60% من استثمارات ومبيعات صناعة وإنتاج الدواجن بمصر (الهيئة العامة للاستثمار).
- لامتلاكهم مجزراً آلياً مجزراً عالي التقنية، مما يجعل هناك احتياج أكبر لممارسة أبعاد سلاسل التوريد.
- وجود مفهوم إدارة سلسلة التوريد لدى هذه الشركات واحتياجهم إليه نظراً لضخامة شركاتهم وتباعد فروعهم ومقراتهم ووكلائهم وعملائهم.

### وحدة المعاينة

- المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين في (إدارات/ أقسام سلاسل التوريد/ الإمداد والتموين أو المشتريات والمخازن أو اللوجستيات) أو ما يعادلها بالشركات محل الدراسة.
- وتم اختيارهم بسبب أنهم القائمين على إدارة أنشطة سلاسل التوريد في شركاتهم.

### الإطار النظري

#### سلسلة التوريد

هي تتابع من المنظمات – تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات، والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي (رفاعي، 2009). ولقد اتفق على المفهوم ذاته العديد من الباحثين والأطروحات العلمية على النحو التالي: (Ganeshan, 1995; Stock & Lambert, 2001)

عرف (Stevenson, 2002) سلسلة التوريد بأنها تتابع من المنظمات-تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات، والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

كما عرفها (Graves & Jordan, 1995) بأنها مجموعة من المنتجات والمصانع، حيث تكون كلها مترابطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق قرارات تحديد المنتج، بحيث لا يوجد منتج في السلسلة ينتج بواسطة مصنع من خارج نفس السلسلة، ولا يوجد مصنع ينتج منتجات تقع خارج نطاق السلسلة.

ويذكر (Trent & Monczka, 2003) أن سلسلة التوريد قد تتكون من ثلاث منظمات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات، سواء كان هذا التدفق للأمام (باتجاه العميل) أو للخلف (باتجاه الموردين).

وأخيراً يعرفها (Keskinock & Tayur, 2001) بأنها كيانات موضوعية ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتديير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات نهائية وتسليمها إلى العميل النهائي.

### إدارة سلسلة التوريد (SCM):

تشير إلى عملية تحقيق التكامل بين مجموعة من الأنشطة التي تبدأ من الموردين، وتنتهي عند المستهلك النهائي من خلال تقديم مزيج من السلع والخدمات والمعلومات بما يحقق قيمة مضافة من وجهة نظر هذا المستهلك (مصطفى وديب، 2005).

#### ممارسات إدارة سلسلة التوريد

تشير لمجموعة من الأنشطة التي تؤديها منظمة الأعمال وتضلع في القيام بها بهدف تعزيز كفاءة وفعالية إدارة سلسلة التوريد. (Li et al., 2006) ، ولقد اتفق معهم على المفهوم ذاته كلاً من (Alvarado & Kotzab, 2001).

- التكامل مع الموردين: وتعرف بأنها التشارك بين الموردين والشركة والتعاون في خفض التكاليف وتحسين جودة المواد المشتراة، وخفض الوقت اللازم لتطوير المنتج، وتحسين فرص الحصول على التكنولوجيا وتطبيقها (Wynstra et al., 2001)

- التكامل مع الوسطاء والموزعين: هي علاقات التعاون بين الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد
- التكامل مع العملاء: هي الممارسات التي تضعها الشركة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال النظر في الشكاوى وتنظيم الأعمال بداخلها، ويعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن إجراؤها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي للزبائن فضلاً عن الحد من خطر الفشل (Enkel et al., 2005).
- مفهوم الميزة التنافسية: يؤكد (Macmillan & Tamp, 2005) أن الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تمكن الشركة من خلالها التفوق على منافسيها. وفيما يلي تعريف لأبعاد الميزة التنافسية:
- التكلفة: تعرف بأنها استراتيجية تتبعها المنظمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية إذا ما تمكنت من إنتاج منتجها بأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع ضرورة الحفاظ على مستوى مقبول نسبياً لدى المستهلك (دحبور، 2010).
- الجودة: هي حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها، والتي تتطلب تحديد توقعات العملاء ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها (Heizer & Render, 2001)
- المرونة: هي مدى استجابة الشركة للتغيرات التي تحدث، وتعد المرونة أساس من أسس تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء (بن عيشي، 2009).
- التسليم: هو مدى تقديم الشركة للمنتجات في أقل وقت ممكن، والتسليم هم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض فترات التوريد والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن (الطويل وإسماعيل، 2008)

#### سلاسل التوريد والميزة التنافسية

تتطلع المنظمات إلى تعظيم أرباحها وزيادة فاعليتها الإنتاجية، عن طريق زيادة حصتها السوقية وخلق منافع أكبر للمستهلكين والعملاء إلا أنها جميعاً كانت ذات جدوى محدودة (العلي، 2019). وبذلك عادت تلك المنظمات إلى خلق ميزة تنافسية كانت أهمها تخفيض التكاليف من أجل رفع القدرة الشرائية لدى العملاء عن طريق تخفيض الأسعار، وللوصول لهذه النتيجة وجدت المنظمات كافة أنها ومن الضروري العودة إلى مزيجها التسويقي وملاحظة العناصر التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها هادفة تخفيض التكاليف وزيادة الفاعلية، حيث من المعروف لدى جميع المختصين أن هناك مزيجاً تسويقياً مؤلفاً من أربعة عناصر أساسية والتي عرفت بـ 4Ps وهي المنتج Product والسعر Price والترويج Promotion وأخيراً المكان Place. والحقيقة أن العنصر المتمثل بالمكان يعني التوزيع المادي أو Physical Distribution حيث تكاليف الأخير تتمثل بـ:

- تكاليف النقل Transportation Costs
- تكاليف المخازن Warehousing Costs
- تكاليف العمليات المتعلقة بالطلب وكذلك المعلومات Order Processing & Information Costs
- تكاليف متعلقة بالتجزئة Lot Quantity Costs
- تكاليف نقل أو مناولة المخزون Inventory Carrying Costs

وأن الإنتاج المراد توزيعه والذي ابتدأ بـ مواد أولية، وانتهى بـ مواد تامة الصنع بعد عمليات التصنيع التي أجريت عليه تم نقله وتخزينه ولعبت التكاليف الدور الكبير في تحديد أسعار الوحدة الواحدة منه. كما وأن عملية التصنيع تلك لم تأت منعزلة ومنفردة، بل اشترك العديد من الأفراد والإدارات بالشركة أو المنظمة في وظائف الشراء واختيار الموردين واختيار تجار الجملة والتجزئة المناسبين وصولاً إلى العميل.

وهذه الأدوار تمثلت بالتالي:

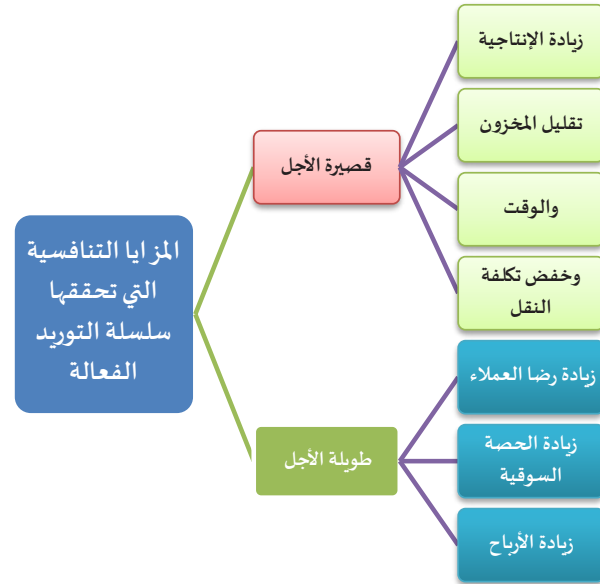
- إدارة علاقة العميل Customer Relation Management
- إدارة خدمات العميل Customer Service Management
- إدارة الطلب Demand management

- إدارة تدفق التصنيع Manufacturing Flow Management
- التوريد Procurement
- تطوير المنتج والمتاجرة Product Development & Commercialization
- إدارة أو قناة المرتجعات Return Channel or Management

الإدارات السبع المذكورة آنفاً هي التي شكلت بمجملها إدارة سلاسل التوريد Supply Chain Management.

### دور الإمداد وسلاسل الإمداد في تنافسية المؤسسة

تستدعي الحيازة على ميزة تنافسية التعرف على وسائل وأدوات قصد تحقيق ميزة على منافسها وتطبيقها في استراتيجياتها التنافسية، ومن أهم هذه الأدوات هو نشاط سلسلة التوريد، باعتباره من أهم الأدوات الحالية المستخدمة من طرف المؤسسات، وذلك من أجل تدعيم قدرتها التنافسية (وزار، 2018).



كما يقترح (Tan et al., 1998) بأن سلسلة التوريد الفعالة تؤدي إلى العديد من المزايا التنافسية قصيرة وطويلة الأجل، إذ تشمل المزايا قصيرة الأجل زيادة الإنتاجية، وتقليل المخزون، والوقت، وخفض تكلفة النقل، إما المزايا طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها فهي زيادة رضا العملاء والحصة السوقية، والربح لكل طرف وعضو في السلسلة، وهو ما يوضحه الشكل رقم (2) كما يلي:

### دور زمن دورة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: (Christopher, 2011)

المقصود بزمن الدورة Cycle Time هو مجموع الزمن المطلوب لإكمال العملية التجارية Business Process. ولقد أظهرت التطبيقات العملية

Source: Ibid

شكل رقم (2) المزايا التنافسية التي تحققها سلسلة التوريد الفعالة بأن فقط نسبة صغيرة بحدود (3-5%) من مجموع الزمن المطلوب لإنجاز العملية التجارية ليست لها أية علاقة مع العمل الحقيقي "Real Work". وأن الحصة الأعظم المتبقية من الزمن الكلي تعود عادة إلى إنجاز الأعمال المختلفة في العملية التجارية، وبالأخص الفعاليات المستهلكة للزمن Time Consuming Activity والأحداث.

وهذا يعني، أن تحديد وتحسين وكذلك اختزال هذه الفعاليات المستهلكة للزمن تمثل واحدة من التحديات الأساسية لإدارة سلسلة التوريد. كما وأن تقليل زمن الدورة لا يعني فقط إنجاز العملية بسرعة (أي الإسراع بمعنى السرعة) وإنما يتعلق بإنجاز العملية المحددة بفاعلية كبيرة. وبالتركيز على العمليات الأساسية Key Processes، بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتخفيض زمن الدورة بما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية في سلسلة التوريد (العلي، 2019).

إن المؤشرات الأساسية مثل التكلفة الأدنى والجودة ومدة التوريد بالإضافة إلى أداء التكنولوجيا، جميع هذه المؤشرات وحدها لا تضمن أن تكون سلسلة التوريد مميزة بشكل يمكن وصفه بالميزة التنافسية للمنظمة، لذا، يتوجب على المنظمات من أن تكون قادرة على تحقيق المنافسة المعتمدة على الزمن. ومثل هذه المنافسة لا تعني بالضرورة التكلفة والجودة والتوريد وكذلك التكنولوجيا التي أصبحت مثل هذه الأمور وبالرغم من أهميتها لا تمثل العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية عن الزمن.

لذا، فإن جميع هذه المؤشرات تعتبر من الأمور ذات الأهمية الحرجة. فمثلاً، المنظمات المنفردة وكذلك سلاسل التوريد تكون ذات ميزة تنافسية وقادرة على المنافسة في جميع هذه المؤشرات بالإضافة إلى قدرتها على توريد منتجاتها وخدماتها إلى العملاء أسرع من المنافسين.

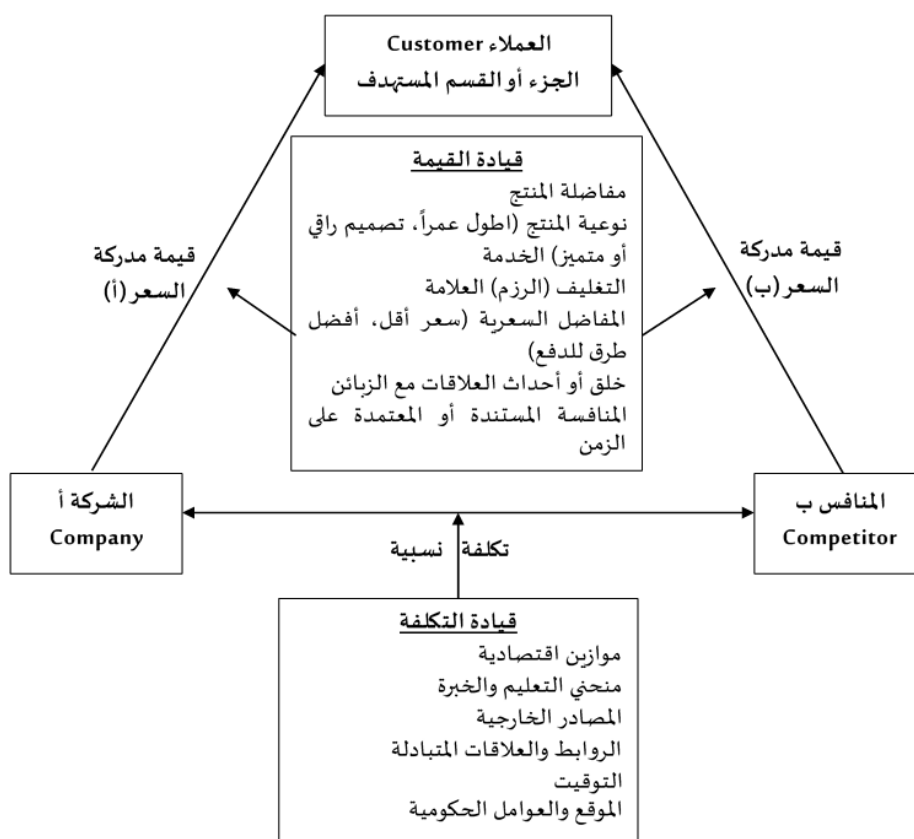


وعليه، فقد تعاطمت اهتمام المنظمات على ضرورة تحقيق المنافسة المعتمدة على الزمن، وبالأخص فإن تقليل الزمن (أو المدة الزمنية) اللازم للدخول إلى المستهلك النهائي وتوريد المنتجات إليه أصبحت واحدة من القوى الرئيسية التي تقود بها المنظمة إلى المساهمة الابداعية في إدارة سلاسل التوريد. وان إدخال منهج وأسلوب إدارة سلسلة التوريد الفعال تعود إلى تحقيق التخفيضات المؤثرة في الدورة الزمنية المطلوبة لنقل وتوزيع المواد على المشتركين (الأعضاء) في سلسلة التوريد ووصولاً إلى المستهلك النهائي.

### سلاسل التوريد والمثلث التنافسي

أن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد يمكن أن توفر مصادر رئيسية لميزة تنافسية، ويمكن المنظمة من خلال سلسلة التوريد أن تحقق نجاحاً يضمن لها التفوق على منافسها، حيث أن هناك ما يسمى بالمثلث التنافسي بأضلاعه الثلاثة، وهم:

- الشركة Company. العملاء Customers.
- المنافسين Competitors. والذي يوضحهم الشكل رقم (3) كما يلي:



Source: Hollensen Svend (2006) "Marketing Planning: A Global Perspective", McGraw-Hill, P. 32.

### شكل رقم (3) المثلث التنافسي

وهو يعرف أيضاً بـ (3Cs) أيضاً وكما موضحة في الشكل رقم (3) حيث العلاقة الثلاثية التي تربط بين ثلاثة من العناصر المهمة والتي تشكل المثلث التنافسي والعوامل التي تؤثر على العلاقات بينهما حيث يوضح الشكل السابق أن قيادة القيمة يمكن أن تؤثر على العلاقة بين المنافسين والعملاء وكذلك بين الشركة والعملاء أما قيادة التكلفة يمكن أن تؤثر على العلاقة بين المنافسين والشركة.

يجب على المنظمة حتى تثبت تميزها أولاً أن تكون (المنظمة) متميزة في عيون العملاء من بين منافسها وثانياً ارتباط عملياتها الإنتاجية بالتكاليف الأقل ومن ثم الربحية الأعلى.<sup>(1)</sup>

(1) Hollensen Svend. (2006). "Marketing Planning: A Global Perspective", McGraw-Hill, P. 32.

حيث لم يعد قبول فرضية المنتج الجيد يسوق/ يبيع نفسه، وأيضاً غير مستحسن الاعتقاد بأن نجاح سوق اليوم يستمر للغد، حيث أنه من الضروري أن ندرس قواعد النجاح في أي بيئة أو محيط تنافسي والنقاط الأكثر جوهرية وأساسية في خلق الميزة التنافسية، فالنجاح التجاري يأتي من ميزة التكاليف وميزة القيمة وبكلمتهما يكون الإنتاج مثاليًا، حيث أن الأكثر منافسة في الربحية في أي قطاع صناعي يستند إلى المنتج الأقل تكلفة أو المورد الذي يزود أو يعطي منتجًا بإدراك أعلى وبقيمة أكبر أي أن تفاعل الموردين الذين يقومون بإحلال المواد الأولية أو القيام بالتوريد تلعب دورًا إيجابيًا يستند إلى اختيار الأفضل وتقديم المشورة اللازمة للمصنع أو المتجر وإيجاد مواد بديلة أفضل وبأسعار تنافسية أقل تساعد الشركة على أن تخلق ميزة تنافسية. فالشركات الناجحة يجب أن يكون لها ميزة إنتاجية أو يجب أن تملك (قيمة) متميزة أو مجموعة من كليهما.<sup>(1)</sup>

## الدراسة الميدانية والنتائج

### إجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة عن طريق حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ومن ثم تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي لتلك الأبعاد بقيمة الوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة الاتجاه العام للأداء ومدى موافقة المستقضي منهم على تلك الأبعاد. بالإضافة إلى ذلك تم حساب الوسيط وتطبيق اختبار ويلكوكسن للتأكد على الاتجاه العام لتلك الأبعاد.

من الجداول (1) يتضح أن: الاتجاه العام لأداء عينة الدراسة يميل إلى توافر الأبعاد المختلفة لسلسلة التوريد والأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، حيث أن قيم الوسط الحسابي والوسيط لجميع المتغيرات والأبعاد تزيد عن 3 التي تعبر عن الحياد.

وقد جاءت نتيجة اختبار ويلكوكسن لتؤكد ذلك، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار ويلكوكسن تقل عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha$  ( $\alpha = 0.05 < p\text{-value} = 0.000$ ) لجميع الأبعاد، مما يؤكد على ارتفاع قيم الوسط الحسابي والوسيط عن القيمة 3 التي تُعبر عن الحياد، وبالتالي نخلص من واقع اختبار ويلكوكسن إلى أن أداء عينة الدراسة تُشير إلى توافر الأبعاد المختلفة لسلسلة التوريد والأبعاد المختلفة للميزة التنافسية.

ومن هنا، وبُعد التأكد من موافقة عينة الدراسة على توافر الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة، فسوف يتم الآن التحقق من مدى صحة الفروض بهدف دراسة مدى توافر وتطبيق أبعاد إدارة سلاسل التوريد وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لعينة الدراسة.

### إجراء التحليلات الإحصائية لاختبار فروض الدراسة

تم إجراء التحليلات الإحصائية لاختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض الرئيسي القائل «توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين تحقيق الميزة التنافسية»، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.
- 2- توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.
- 3- توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.
- 4- توجد علاقة معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبين التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

(1) عبد الستار محمد العلي، وآخرون، مرجع سابق ص 76.

وقد تم الاعتماد في اختبار هذا الفرض على حساب معامل ارتباط سبيرمان اللامعلمي Spearman's Rank Correlation Coefficient لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة (ارتباط) بين مكونات سلسلة التوريد وأبعاد الميزة التنافسية أم لا. ومن ثم تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد كخطوة ثانية لدراسة تأثير مكونات سلسلة التوريد (المتغيرات المستقلة) على أبعاد الميزة التنافسية (المتغيرات التابعة) باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

### أولاً- معاملات الارتباط

يوضح الجدول رقم (2) معاملات الارتباط البسيطة بين مكونات سلسلة التوريد وأبعاد الميزة التنافسية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط البسيطة بين مكونات سلسلة التوريد وأبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية								مكونات سلسلة التوريد
التسليم $Y_4$		المرونة $Y_3$		الجودة $Y_2$		التكلفة $Y_1$		
القيمة الاحتمالية p-value	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية p-value	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية p-value	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية p-value	معامل الارتباط	
0.000	0.575	0.000	0.595	0.000	0.665	0.000	0.486	$M_1$ التكامل مع المورد
0.000	0.559	0.000	0.545	0.000	0.581	0.000	0.511	$M_2$ التكامل مع الوسطاء والموزعين
0.000	0.610	0.000	0.580	0.000	0.698	0.000	0.531	$M_3$ التكامل مع العملاء

يتضح من الجدول رقم (2) أن:

- 1- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبعدها التكلفة ( $Y_1$ ) بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  (p-value <  $\alpha = 0.05$ ).
- 2- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبعدها الجودة ( $Y_2$ ) بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  (p-value <  $\alpha = 0.05$ ).
- 3- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبعدها المرونة ( $Y_3$ ) بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  (p-value <  $\alpha = 0.05$ ).
- 4- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية معنوية بين مكونات سلسلة التوريد وبعدها التسليم ( $Y_4$ ) بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  (p-value <  $\alpha = 0.05$ ).

وكمحصلة نهائية، يكون لدينا مؤشر مبدئي على إمكانية ظهور تأثير لمكونات سلسلة التوريد على أبعاد الميزة التنافسية. لذلك تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة حقيقة هذا التأثير.

جدول رقم (3)

ملخص نموذج الانحدار بين مكونات سلسلة التوريد وأبعاد الميزة التنافسية

ANOVA	جدول تحليل التباين	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل ( $r^2$ Adjusted)	معامل الارتباط التحديد ( $r^2$ )	معامل الارتباط التحديد ( $r$ )	المتغيرات التابعة
القيمة الاحتمالية p-value	اختبار F	التقدير				
0.000	37.425	0.44307	0.290	0.298	0.546	$Y_1$ التكلفة
0.000	65.756	0.40976	0.593	0.602	0.776	$Y_2$ الجودة
0.000	30.225	0.39819	0.396	0.410	0.640	$Y_3$ المرونة
0.000	33.025	0.49052	0.418	0.432	0.657	$Y_4$ التسليم

### ثانياً - الانحدار الخطي المتعدد

يوضح الجدول رقم (3) نتيجة كلاً من معامل الارتباط المتعدد، ومعامل التحديد، ومعامل التحديد، والخطأ المعياري للتقدير، بالإضافة إلى نتيجة اختبار F بجدول تحليل التباين ANOVA table للتأكد من معنوية وأهمية نماذج الانحدار ككل.

جدول رقم (4)

اختبار t ومعاملات نموذج الانحدار بين مكونات سلسلة التوريد و أبعاد الميزة التنافسية

الازدواج الخطي	اختبار t-test		معاملات المعاملات المعيارية		معاملات نموذج الانحدار		المتغيرات المستقلة المعنوية	المعيارية
	VIF	قيمة الاحتمالية p-value	قيمة اختبار t	معامل Beta	قيمة الخطأ المعياري	معامل المعامل المعيارية		
----	0.000	5.080	----	0.319	1.623	الثابت (a)	التكلفة	$Y_1$
1.000	0.000	6.118	0.546	0.087	0.531	التكامل مع العملاء (M <sub>3</sub> )	الجودة	$Y_2$
----	0.873	0.161-	----	0.324	0.052-	الثابت (a)	المرونة	$Y_3$
1.640	0.000	5.254	0.455	0.103	0.540	التكامل مع العملاء (M <sub>3</sub> )	التسليم	$Y_4$
1.640	0.000	4.677	0.405	0.090	0.422	التكامل مع الموردين (M <sub>1</sub> )	التكامل مع الموردين (M <sub>1</sub> )	
----	0.000	4.815	----	0.315	1.516	الثابت (a)		
1.640	0.001	3.483	0.367	0.100	0.348	التكامل مع العملاء (M <sub>3</sub> )		
1.640	0.002	3.252	0.343	0.088	0.285	التكامل مع الموردين (M <sub>1</sub> )		
	0.245	1.170		0.406	0.475	الثابت (a)		
1.962	0.002	3.253	0.368	0.131	0.426	التكامل مع الوسطاء والموزعين (M <sub>2</sub> )		
1.962	0.003	3.039	0.344	0.135	0.409	التكامل مع العملاء (M <sub>3</sub> )		

جدول رقم (5)

المتغيرات غير المعنوية في نموذج الانحدار بين مكونات سلسلة التوريد و أبعاد الميزة التنافسية

الازدواج الخطي Collinearity	اختبار t-test		المعاملات المعيارية		المتغيرات المستقلة غير المعنوية	المتغيرات التابعة
	VIF	قيمة الاحتمالية p-value	قيمة اختبار t	معامل Beta		
1.640	0.203	1.282	0.146		التكامل مع الموردين (M <sub>1</sub> )	التكلفة $Y_1$
1.962	0.073	1.816	0.224		التكامل مع الوسطاء والموزعين (M <sub>2</sub> )	الجودة $Y_2$
3.867	0.857	0.180-	0.024-		التكامل مع الوسطاء والموزعين (M <sub>2</sub> )	المرونة $Y_3$
3.867	0.774	0.288-	0.047-		التكامل مع الوسطاء والموزعين (M <sub>2</sub> )	التسليم $Y_4$
3.232	0.217	1.245	0.180		التكامل مع الموردين (M <sub>1</sub> )	

المعياري  $\alpha$  (F= 37.425, p-value = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05). هذا ويرتبط هذا المتغير ارتباطاً متوسطاً بالمرونة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.546). أيضاً يلاحظ أن هذا البُعد يستطيع وحده أن يُفسر ما يقرب من 29.8% من التغيرات التي تطرأ على المرونة، في حين أن الجزء المتبقي (70.2%) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على المرونة ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

2- هناك تأثير جوهري للأبعاد: التكامل مع العملاء (M<sub>3</sub>)، والتكامل مع الموردين (M<sub>1</sub>) فقط على الجودة (Y<sub>2</sub>) بمستوى معنوية 5%، كما أنها تُعتبر من أهم مكونات سلسلة التوريد نظراً لاحتوائها بنموذج الانحدار وفقاً لطريقة الانحدار المتدرج، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار t لكل منهم تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  (p-value <  $\alpha$  = 0.05). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي إحصائياً بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار F تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  (F= 65.756, p-value = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05). وجددير بالذكر أن بُعد التكامل مع العملاء يُعد هو البُعد الأعلى تأثيراً على الجودة والأكثر أهمية في بناء نموذج الانحدار حيث أن قيمة معامل Beta له (0.455) أعلى من بُعد التكامل مع الموردين (0.405).

كما يوضح الجدول (4) قيم معاملات الانحدار غير المعيارية والمعيارية، ونتيجة اختبار t-test للتأكد من معنوية المتغيرات المستقلة المكونة للنموذج كلاً على حده، بالإضافة إلى نتيجة اختبار الازدواج الخطي باستخدام معامل تضخم التباين. كما يوضح الجدول (5) المتغيرات غير المعنوية إحصائياً على مستوى كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة

من الجداول السابقة يتضح أن:

1- هناك تأثير جوهري لبُعد: التكامل مع العملاء (M<sub>3</sub>) فقط على التكلفة (Y<sub>1</sub>) بمستوى معنوية 5% نظراً لاحتوائه بنموذج الانحدار وفقاً لطريقة الانحدار المتدرج، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار t لكل منهم تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  (p-value <  $\alpha$  = 0.05).

علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي إحصائياً بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار F تقل عن قيمة مستوى المعنوية

هذا وترتبط تلك المتغيرات ارتباطاً قوياً بالجودة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.776). أيضاً يلاحظ أن تلك الأبعاد تستطيع مجتمعة أن تُفسر ما يقرب من 60.2% من التغيرات التي تطرأ على الجودة، في حين أن الجزء المتبقي (39.8%) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على الجودة ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية. إضافة إلى ذلك تبين أنه لا يوجد ازدواج خطي بين تلك المتغيرات، حيث أن قيمة معامل تضخم التباين VIF لكل منهما تقل عن 10، وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين تلك المتغيرات المستقلة لا تؤثر بالسلب على نموذج الانحدار وبالتالي نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج جيد.

3- هناك تأثير جوهري للأبعاد: التكامل مع العملاء ( $M_3$ )، والتكامل مع الموردين ( $M_1$ ) فقط على المرونة ( $Y_3$ ) بمستوى معنوية 5%، كما أنها تُعتبر من أهم مكونات سلسلة التوريد نظراً لاحتوائها بنموذج الانحدار وفقاً لطريقة الانحدار المتدرج، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار t لكل منهم تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} < \alpha = 0.05$ ). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي إحصائياً بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار F تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F = 30.225, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ). وجدير بالذكر أن بُعد التكامل مع العملاء يُعد هو البُعد الأعلى تأثيراً على المرونة والأكثر أهمية في بناء نموذج الانحدار حيث أن قيمة معامل Beta له (0.367) أعلى من بُعد التكامل مع الموردين (0.343).

هذا وترتبط تلك المتغيرات ارتباطاً متوسطاً بالمرونة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.640). أيضاً يلاحظ أن تلك الأبعاد تستطيع مجتمعة أن تُفسر ما يقرب من 41% من التغيرات التي تطرأ على المرونة، في حين أن الجزء المتبقي (59%) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على المرونة ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية. إضافة إلى ذلك تبين أنه لا يوجد ازدواج خطي بين تلك المتغيرات، حيث أن قيمة معامل تضخم التباين VIF لكل منهما تقل عن 10، وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين تلك المتغيرات المستقلة لا تؤثر بالسلب على نموذج الانحدار وبالتالي نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج جيد.

4- هناك تأثير جوهري للأبعاد: التكامل مع الوسطاء والموزعين ( $M_2$ )، والتكامل مع العملاء ( $M_3$ ) فقط على التسليم ( $Y_1$ ) بمستوى معنوية 5%، كما أنها تُعتبر من أهم مكونات سلسلة التوريد نظراً لاحتوائها بنموذج الانحدار وفقاً لطريقة الانحدار المتدرج، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار t لكل منهم تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} < \alpha = 0.05$ ). علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي إحصائياً بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار F تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F = 33.025, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ). وجدير بالذكر أن بُعد التكامل مع الوسطاء والموزعين يُعد هو البُعد الأعلى تأثيراً على التسليم والأكثر أهمية في بناء نموذج الانحدار حيث أن قيمة معامل Beta له (0.368) أعلى من بُعد التكامل مع العملاء (0.344).

هذا وترتبط تلك المتغيرات ارتباطاً متوسطاً بالتسليم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.657). أيضاً يلاحظ أن تلك الأبعاد تستطيع مجتمعة أن تُفسر ما يقرب من 43.2% من التغيرات التي تطرأ على التسليم، في حين أن الجزء المتبقي (56.8%) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على التسليم ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية. إضافة إلى ذلك تبين أنه لا يوجد ازدواج خطي بين تلك المتغيرات، حيث أن قيمة معامل تضخم التباين VIF لكل منهما تقل عن 10، وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين تلك المتغيرات المستقلة لا تؤثر بالسلب على نموذج الانحدار وبالتالي نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج جيد.



## توصيات الدراسة

يوضح الجدول رقم (6) التوصيات والجهة المسؤولة عن التطبيق وآليات وإجراءات التنفيذ، وذلك كما يلي:

### جدول رقم (6)

#### التوصيات

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات وإجراءات التنفيذ
	الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد بمراحلها المختلفة لتأثيرها المباشر على الميزة التنافسية للمنظمة	الإدارة العليا. إدارة سلسلة التوريد بالشركة.	- الاستعانة بخبراء القياس والتقويم والإحصاء لتصميم أدوات قياس فعالة لأداء الأنشطة المختلفة لسلسلة التوريد. - استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's لتقويم الأداء. - دراسة العوامل التي تؤدي لحدوث مشكلات في أداء سلسلة التوريد. - توفير المعدات والأدوات الحديثة التي تساعد في إدارة المخازن وسلسلة التوريد بشكل أكثر احترافية.
	الرقابة على جميع عمليات وأنشطة سلاسل التوريد	إدارة الجودة. إدارة التسويق.	- توثيق التحسينات المتفق عليها. - تخصيص / تطوير قسم التعامل مع شكاوى العملاء. - التأكد من تنفيذ خطط التحسين المعتمدة. - وضع ضوابط لضمان عدم تدهور الأداء بعد تحسينه.
	زيادة التكامل مع الموردين	إدارة سلسلة التوريد.	- التشارك مع الموردين في وضع الرؤية المستقبلية. - العمل على إقامة علاقة طويلة الأمد مع الموردين. - العمل على حل أي مشكلات تنشأ مع الموردين بسرعة. - الحفاظ على قنوات اتصال فعالة بين الموردين والشركة. - تبادل المعلومات مع الموردين بشفافية ووضوح.
	زيادة التكامل مع الوسطاء والموزعين	إدارة سلسلة التوريد.	- التنسيق بشكل دائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين. - التعاون مع الوسطاء والموزعين في حل المشكلات. - تداول المعلومات بشفافية مع الوسطاء والموزعين. - الحفاظ على قنوات اتصال فعالة مع الوسطاء والموزعين. - الحرص على توفير المنتجات في المكان والزمان وبالجودة المناسبة وذلك بالتنسيق مع الوسطاء والموزعين.
	زيادة التكامل مع العملاء	إدارة التسويق. إدارة سلسلة التوريد.	- سرعة حل الشكاوى الواردة من العملاء. - العمل على تطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء. - الحرص على تقديم منتجات متميزة لإشباع حاجات العملاء. - الحفاظ على قنوات اتصال فعالة بين الشركة والعملاء. - إقامة فعاليات وبرامج من شأنها الحفاظ على ولاء العملاء دائما. - القيام باستقصاء لآراء العملاء للتعرف على رغباتهم.
	العمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكلفة	إدارة التسويق. إدارة سلسلة التوريد. إدارة الجودة. إدارة الإنتاج.	- العمل على أن تكون المنتجات المقدمة من الشركة أقل تكلفة من الشركات المنافسة. - إجراء رقابة دورية على العمليات بغرض خفض التكلفة. - دراسة تكلفة المخزون باستمرار لإبقائها عند أقل مستوياتها. - مراعاة وجود أساليب رقابية مختلفة تضمن خفض التكاليف عند تصميم العمليات. - استخدام الموارد المتاحة بصورة اقتصادية لخفض التكاليف. - دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض تكاليف أنشطة سلسلة التوريد.
	العمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة	إدارة سلسلة التوريد. إدارة الجودة. إدارة الإنتاج.	- أن يكون لدى الشركة استراتيجية وسياسات واضحة ومؤثرة للجودة. - استخدام أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة. - السعي إلى خفض نسبة المعيب في المنتجات. - الحرص على أن تكون منتجات الشركة مُطابقة للمواصفات العالمية. - مراعاة اشتراطات الجودة في الأنشطة المختلفة لسلسلة التوريد.
	العمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال المرونة	إدارة التسويق. إدارة سلسلة التوريد. إدارة الجودة. إدارة الإنتاج.	- الحرص على أن تكون المعدات والآلات التي تستخدمها الشركة ذات أغراض مُتعددة. - استخدام استراتيجيات مختلفة في إدارة سلسلة التوريد وفقا لطبيعة المنتج والطلب عليه. - السعي إلى التنوع والتشكيل في المنتجات بما يلي احتياجات العملاء المختلفة. - الاعتماد على أكثر من مورد لكل مادة. - الاعتماد على موردين لديهم القدرة على تلبية الكميات الكبيرة في وقت قصير.
	العمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التسليم	إدارة التسويق. إدارة سلسلة التوريد. إدارة الجودة. إدارة الإنتاج.	- الالتزام بمواعيد التسليم المحددة مع العملاء دون تأخير. - العمل على تسليم طلبات العملاء في وقتٍ أسرع من المنافسين. - استخدم أحدث النظم في إدارة المخازن بما يضمن الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء من المنتجات. - العمل على تخفيض وقت الانتظار الخاص بتوريد المنتجات للعملاء. - تسريع عمليات سلسلة التوريد في حال وجود طلبات مستعجلة.

المصدر: من إعداد الباحثان.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- إبراهيم، وزار. (2018). دور الإمداد في تحسين الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة عبدالحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر.
- البكري، ثامر ياسر. (2008). استراتيجيات التسويق. عمان، الأردن، اليازوري للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار محمد؛ والكنعاني، خليل إبراهيم. (2019). إدارة سلاسل التوريد. عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط 3.
- بن عيشي، بشير؛ وبن عيشي، عمار. (2012). أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بشار.
- دحبور، لؤي صبحي. (2010). دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Alvarado, U. & Kotzab, H. (2001). "Supply Chain Management: The Integration of Logistics in Marketing", **Industrial Marketing Management**, 30 (2), 183-198.
- Candace, Y. Y.; Ngai, E. W. T. and Moon, K. L. (2011). "Supply Chain flexibility in an Uncertain environment: Exploratory Findings from Five Case Studies", **Supply Chain Management: An International Journal**, 16 (4), 271-283.
- Christopher, Martin. (2011). "Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-adding Networks", Prentice Hall UK.
- Denis Towill & Martin Christopher. (2002). "The Supply Chain Strategy Conundrum: To be Lean or Agile or to be Lean and Agile?", **International Journal of Logistics Research and Applications**, 5:3, 299-309
- Enkel, E.; Kausch, C. & Gassmann, O. (2005). "Managing the Risk of Customer Integration", **European Management Journal**, Vol. 23 No. 2, pp. 203-213.
- Hollensen, Svend. (2006). "Marketing Planning: A Global Perspective. McGraw-Hill.
- Jordan, W. & Graves, S. (1995). Principles on the Benefits of Manufacturing Process Flexibility. **Management Science**, 41(4), 577-594.
- Keskinock, P. & Tayur, S. (2001). **Quantitative Analysis for Internet-Enabled Supply Chains Interfaces**, Informs, Published Online: 1 Apr 2001, <https://doi.org/10.1287/inte.31.2.70.10626>, 31, 70-89.
- Lo, S. M. & Power, D. (2010). "An Empirical Investigation of the Relationship between Product Nature and Supply Chain Strategy", **Supply Chain Management**, Vol. 15, No. 2, pp. 139-153.
- Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen. (2005). **Strategic Management: Process, Content and Implementation**. Great Britain: Oxford University Press.
- Martínez-Olvera, C. & Shunk, D. (2006). "Comprehensive Framework for the Development of a Supply Chain Strategy", **International Journal of Production Research**, 44 (21): 4511-4528.
- McCarter, M. W. & Northcraft, G. B. (2007). "Happy Together? Insights and Implications of Viewing Managed Supply Chains as a Social Dilemma", **Journal of Operations Management**, 25 (2), 498-511.
- Tan, K. C.; Kannan, V. R. & Handfield, R. B. (1998). "Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance", **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 34 (3): 2-9.
- Trent, R. & Monczka, R. (2003). «Understanding Integrated Global Sourcing», **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33, No. 7.
- Wynstra, F.; Weele, A. V. & Weggemann, M. (2001). "Managing Supplier Involvement in Product Development: Three Critical Issues", **European Management Journal**, Vol. 19, No. 2, pp. 157-66.

## **Studying the Relationship between Supply Chains and Achieving Competitive Advantage for Organizations (An Empirical Study on the Egyptian Poultry Sector)**

**Dr. Abdallah Mohamed Hasan El-Dabet**

Assistant Lecturer of Business Administration,  
Faculty of Business, Institute of Public Administration  
Saudi Arabia  
eldabeta@ipa.edu.sa

**Prof. Khaled Kadry El- Sayed**

Professor of Production and Operations Management  
The Dean of the Faculty of Business - Ain Shams University  
Arab Republic of Egypt  
Khaled.elsayed@bus.asu.edu.eg

### **ABSTRACT**

The study dealt with analyzing the role of the supply chain in achieving the competitive advantage of the organization by applying to the poultry sector in the Arab Republic of Egypt.

The study population included poultry companies that own automated slaughterhouses in the Arab Republic of Egypt.

Survey forms were distributed to obtain the primary data related to the variables of the study to managers, heads of departments, supervisors and employees in (departments / departments of supply chains / logistics, procurement, stores or logistics) or their equivalent in the companies under study, and they were chosen because they are in charge of managing supply chain activities in The companies under study.

The results of the study: The study concluded that there is a direct (positive) correlation with a statistical significance between the dimensions of supply chains and the achievement of competitive advantage for poultry production companies in Egypt.

The study made several recommendations, the most important of which are: Poultry companies should pay attention to supply chain management in its various stages, due to its direct impact on the competitive advantage of the organization, as well as activating control over all supply chain operations and activities.

**Keywords:** *Competitive Advantage, Supply Chain, Poultry Sector, Quality, Cost, Delivery.*