



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق – كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال – ماجستير تسويق

أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية
دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها

**The Effect of Adopting the Supply Chain on
Enhancing the competitive Ability:**

**A field Study in tourism Organizations in
Damascus and its Suburbs**

إعداد الطالب: أوس أحمد

إشراف الدكتور: زكوان قريط

2017

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أعضاء لجنة الحكم

تم تشكيل لجنة الحكم لمناقشة رسالة الماجستير في إدارة التسويق للطالب أوس أحمد بعنوان:

"أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية -دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها"

والمؤلفة من السادة الأساتذة:

الدكتور يونس عواد عضواً

أستاذ في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال

الدكتور تيسير زاهر عضواً

أستاذ في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال

الدكتور زكوان قريط عضواً مشرفاً

أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الفصل الأول: منهج البحث والدراسات السابقة	
2	المقدمة
3	1- مصطلحات البحث
4	2- الدراسات السابقة
13	3- مشكلة البحث
14	4- أهداف البحث
14	5- أهمية البحث
15	6- متغيرات و نموذج البحث
16	7- فرضيات البحث
17	8- منهج البحث
17	9- أداة البحث
18	10- مجتمع وعينة البحث
الفصل الثاني: اعتماد سلسلة التوريد	
المبحث الأول: مفهوم سلسلة التوريد	
20	1- مفهوم سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد
22	2- تطور سلسلة التوريد
25	3- أهمية إدارة سلسلة التوريد
26	4- عناصر سلسلة التوريد
30	5- التدفقات في سلسلة التوريد
المبحث الثاني: سلسلة التوريد الخدمية	
34	1- سلسلة التوريد الخدمية
34	2- عمليات سلاسل التوريد الخدمية
37	3- الفرق بين سلسلة التوريد الصناعية والخدمية
38	4- سلسلة التوريد السياحية
39	5- سلسلة التوريد المتكاملة

41	6- خطوات خلق سلسلة توريد فعّالة
42	7- قياس أداء سلسلة التوريد
الفصل الثالث: القدرة التنافسية	
المبحث الأول: التنافسية	
48	مقدمة
48	1- مفهوم التنافسية
51	2- أنواع التنافسية
52	3- المنافسة و التنافسية
53	4- المزايا النسبية و المزايا التنافسية
المبحث الثاني: الميزة التنافسية	
55	1- تعريف الميزة التنافسية
56	2- خصائص الميزة التنافسية
57	3- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
المبحث الثالث: القدرة التنافسية	
59	1- تعريف القدرة التنافسية
61	2- أهمية القدرة التنافسية
61	3- متطلبات القدرة التنافسية
62	4- ماسة بورتر
64	5- نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر
67	6- تحليل swot
70	7- مصفوفة جماعة بوسطن
74	8- سلسلة القيمة
الفصل الرابع: سلسلة التوريد و القدرة التنافسية	
79	مقدمة
المبحث الأول: دور سلسلة التوريد في الميزة التنافسية	
79	1- الحصول على ميزة تنافسية
80	2- سلسلة التوريد و الميزة التنافسية
المبحث الثاني: استراتيجية سلسلة التوريد	
83	1- بناء استراتيجية سلسلة توريد

84	2- مساهمة سلسلة التوريد في استراتيجية التنافس
86	3- المعايير الأربعة لاستراتيجية سلسلة توريد ناجحة
88	4- نموذج The House of supply chain management
92	5- سلسلة التوريد وسلسلة القيمة
	الفصل الخامس: الدراسة العملية
97	تمهيد
97	1- منهج الدراسة
97	2- حدود الدراسة
90	3- مجتمع و عينة الدراسة
98	4- أداة الدراسة
92	5- ثبات و صدق أداة الدراسة
100	6- التحليل العاملي الاستكشافي
109	7- صدق الاتساق الداخلي
116	8- أساليب المعالجة الإحصائية
118	9- تحليل البيانات
120	10- المؤشرات الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار فرضياتها
131	11- اختبار الفروق في تقييم سلسلة التوريد و الميزة التنافسية تبعاً للمؤشرات التعريفية للمنشأة
147	النتائج:
149	التوصيات:
	قائمة المراجع:
151	المراجع باللغة العربية
152	المراجع باللغة الأجنبية
	ملاحق الدراسة
158	الملحق رقم (1): استبانة الدراسة
168	الملحق رقم (2): أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة
170	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1/2)	تطور سلسلة التوريد إلى امتدادات الحدود الوظيفية	24
(1/5)	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	100
(2/5)	جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (تخفيض التكلفة)	101
(3/5)	مصفوفة المكونات (components Matrix) (تخفيض التكلفة)	101
(4/5)	جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (تخفيض الوقت)	103
(5/5)	مصفوفة المكونات (components Matrix) (تخفيض الوقت)	103
(6/5)	جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (استمرارية التدفق)	104
(7/5)	مصفوفة المكونات (components Matrix) (استمرارية التدفق)	105
(8/5)	جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (التميز بالسعر)	106
(9/5)	مصفوفة المكونات (components Matrix) (التميز بالسعر)	106
(10/5)	جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (التميز بالجودة)	107
(11/5)	مصفوفة المكونات (components Matrix) (التميز بالجودة)	108
(12/5)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تخفيض التكلفة والدرجة الكلية لكل بُعد	109
(13/5)	معامل الارتباط بين فقرات توفر تخفيض الوقت والدرجة الكلية لكل للبعد	111
(14/5)	معامل الارتباط بين فقرات استمرارية الوقت والدرجة الكلية لكل للبعد	112
(15/5)	معامل الارتباط بين فقرات التميز بالسعر والدرجة الكلية لكل للبعد	113
(16/5)	معامل الارتباط بين فقرات توفر الإمكانات والاساليب و الدرجة الكلية لكل للبعد	114
(17/5)	مقياس ليكرت الخماسي	117
(18/5)	توزع عينة الدراسة حسب متغيرات التعريفية للمنشأة	118
(19/5)	احصاءات ومتوسطات لمتغيرات بُعد (تخفيض التكلفة) حسب آراء عينة الدراسة	120
(20/5)	احصاءات ومتوسطات لمتغيرات بُعد (تخفيض الوقت) حسب آراء عينة الدراسة	122
(21/5)	احصاءات و متوسطات لمتغيرات بُعد (استمرارية التدفق)	123

125	احصاءات ومتوسطات لمتغيرات بُعد (مؤشرات قياسية أولية للقدرة التنافسية) حسب أراء عينة الدراسة	(22/5)
125	احصاءات ومتوسطات والوزن النسبي لمتغيرات بُعد (التميز بالسعر) حسب أراء عينة الدراسة	(23/5)
127	احصاءات ومتوسطات لمتغيرات بُعد (التميز بالجودة) حسب أراء عينة الدراسة	(24/5)
128	ترتيب الانمط المهارات القيادية المتبعة حسب أراء عينة الدراسة	(25/5)
131	المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (تخفيض التكلفة على التميز بالسعر)	(26/5)
131	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر تخفيض التكلفة على التميز بالسعر	(27/5)
132	المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (تخفيض الوقت على التميز بالسعر)	(28/5)
133	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر تخفيض الوقت على التميز بالسعر	(29/5)
134	المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (استمرارية التدفق على التميز بالسعر)	(30/5)
134	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر استمرارية التدفق على التميز بالسعر	(31/5)
136	المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (تخفيض التكلفة على التميز بالجودة)	(32/5)
136	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر تخفيض التكلفة على التميز بالجودة	(33/5)
137	المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (تخفيض الوقت على التميز بالجودة)	(34/5)
138	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر تخفيض الوقت على التميز بالجودة	(35/5)
139	المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (استمرارية التدفق على التميز بالجودة)	(36/5)
140	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر استمرارية التدفق على التميز بالجودة	(37/5)
141	المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (المستقل (الثلاث) على القدرة التنافسية)	(38/5)
142	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر تخفيض التكلفة ، الوقت، استمرارية التدفق على الميزة التنافسية	(39/5)
143	مقارنة الفروق لتقييم مؤشرات الدراسة التابع والمستقل تبعاً لنشاط المنشأة	(40/5)
144	مقارنة الفروق لتقييم متغيرات الدراسة التابع والمستقل تبعاً لحجم المنشأة	(41/5)
145	مقارنة الفروق لتقييم مؤشرات الدراسة التابع والمستقل تبعاً لعمر المنشأة	(42/5)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
16	نموذج البحث	(1/1)
24	تطور سلسلة التوريد إلى امتدادات الحدود الوظيفية	(1/2)
33	التدفقات في سلسلة التوريد	(2/2)
63	ماسة بورتر	(1/3)
67	قوى بورتر الخمسة	(2/3)
69	تحليل SWOT	(3/3)
73	مصفوفة جماعة بوسطن	(4/3)
75	سلسلة القيمة	(5/3)
80	الحصول على ميزة تنافسية	(1/4)
82	سلسلة التوريد و الميزة التنافسية	(2/4)
83	بناء استراتيجية سلسلة التوريد	(3/4)
84	مساهمة سلسلة التوريد في استراتيجية التنافس	(4/4)
88	المعايير الأربعة لاستراتيجية سلسلة توريد ناجحة	(5/4)
89	نموذج The House of supply chain management	(6/4)
93	سلسلة التوريد وسلسلة القيمة	(7/4)

ملخص الدراسة

أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية

دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية اعتماد سلاسل التوريد وما يمكن أن تحققه للمنشآت من ميزات تساعد في مواجهة المنافسة التي يشهدها هذا القطاع نظراً لما يمكن أن يحققه هذا الاعتماد من تخفيض للتكلفة وتخفيض للوقت وتحقيق تدفق المواد للمنشآت.

ومن أجل تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، تم إعداد استبانة لجمع البيانات المطلوبة، حيث تم توزيع (80) استبانة على عينة من المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (77) استبانة أي ما نسبته (96.26%) من إجمال الاستبانات الموزعة.

وبعد أن تم تحليل بيانات الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Spss)

تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- المنشآت تقوم بإشراك الموردين في خفض تكلفة المدخلات مما يساعدها في وضع أسعار أقل من أسعار المنافسين.
- المنشآت تأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ أنشطة العملية الخدمية وتقوم بالبحث عن موردين يقدمون خدماتهم بشكل أسرع.

- المنشآت تعتمد على موردين مستعدين لتقديم خدماتهم عند الطلب مما يساهم في عدم توقف عملية الخدمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

- زيادة المعرفة باستراتيجيات سلسلة التوريد والبدء بالاهتمام بإدارة سلسلة التوريد بشكل أكبر وإدخالها ضمن المهام الإدارية للمنشآت السياحية.
- زيادة الاهتمام بجميع عناصر سلسلة التوريد وخاصة الموردين وأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات المنشأة.
- يوصي الباحث المنشآت السياحية أن تعتمد في اختيار مورديها على العديد من المعايير وعدم التركيز فقط على معيار انخفاض التكلفة كأساس لعملية الاختيار.
- على المنشآت السياحية أن تسعى لتنمية علاقات طويلة الأجل مع الموردين كما عليها زيادة التعاون معهم عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمقترحات بين الطرفين.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

1- مصطلحات البحث

2- الدراسات السابقة

3- مشكلة البحث

4- أهداف البحث

5- أهمية البحث

6- متغيرات ونموذج البحث

7- فرضيات البحث

8- منهج البحث

9- أداة البحث

10- مجتمع وعينة البحث

مقدمة: Introduction

تعتبر المهمة الأولى من مهام منظمات الأعمال معرفة السوق التي ترغب بخدمتها وإشباع حاجاتها ومن ثم اختيار الآليات والنشاطات اللازمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرسومة ولأن أذواق العملاء وتفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم دائماً تتطلع نحو الأفضل بحكم عوامل ومتغيرات كثيرة فإن الضرورة تقتضي من رجال التسويق العمل على تلبية هذه الحاجات والرغبات من خلال العديد من الآليات والاستراتيجيات التي تعتبر سلاسل التوريد الركيزة الأساسية لعمل أي منظمة صناعية أو خدمية فكل مشروع مهما صغر بحاجة إلى تأمين المواد الأولية والطاقة والتجهيزات المختلفة وغيرها من المتطلبات الضرورية لسير المشروع فجاح أي منظمة ترتبط بقدرة سلسلة التوريد على تأمين الحاجات .

ترتبط الشركات التي تشارك في المراحل العديدة من هذه العملية مع بعضها من خلال علاقات العرض والطلب. ومن خلال قيام الشركات الموجودة في سلسلة التوريد بمشاركة المعلومات وتنسيق أنشطتها، يمكنها أن تحسن من تدفق السلع من المورد إلى العميل وتقليل المخزون والتكاليف إلى الحد الأدنى وكذلك التفاعل سريعاً مع التغيرات التي تطرأ على الطلب.

لذلك كانت سلسلة التوريد من الاستراتيجيات الهامة للمنظمة , فعلى المنظمة عند وضع استراتيجياتها التسويقية بما تتضمنه هذه الاستراتيجيات من قرارات تسويقية أن تركز بدرجة كبيرة في قراراتها على أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وفي مقدمتهم الموردين المرتبطين بسلاسل التوريد . مما يسمح بالقيام بجميع المهام المتعلقة بتدبير المواد ومستلزمات الإنتاج لذلك لا يمكن أن تقوم المنظمة بتصميم مزيجها التسويقي إلا في حال توافرت لديها معلومات كافية عن مصادر التوريد وعلى أساسها تقوم بتصميم عناصر المزيج من المنتج إلى التسعير والترويج ومن ثم التوزيع

بناء على قدرة المورد على إيصال المستلزمات في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة وبالجودة المناسبة.

كذلك تلعب سلسلة التوريد دوراً حيوياً داخل أي منظمة إنتاجية، ويمكنها أن تمتد إلى جميع القطاعات الخدمية الموجودة في الاقتصاد. وتعد سلسلة التوريد على نحو متزايد عاملاً تنافسياً في النجاح الاقتصادي.

1- مصطلحات البحث: Research terminology

• سلسلة التوريد: Supply chain

هي عبارة عن تكامل عمليات الأعمال الرئيسة التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات و المعلومات من جانب الموردين إلى العملاء بصورة يحصل الزبون و الأطراف ذات العلاقة على القيمة المضافة.¹

• القدرة التنافسية: The competitiveness

هي القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمناافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه أي أن المؤسسة التي تمتلك قدرة تنافسية بالنسبة لمايكل بورتر هي التي تتميز بقدرتها على:

1- إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل

التكلفة مع المحافظة على مستوى من الجودة و الربح.

2- إنتاج منتجات وتقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى،

سعر أقل، خدمات ما بعد البيع) بحيث تنفرد المؤسسة عن منافسيها.²

¹ Daekwan , kim .(2003).The impact and implication of information technology for supply chain management system onchunn relationships and firm market performance . PHD , Dissertation submitted to Michigan state university , 38.

2-الدراسات السابقة:

1-2 الدراسات العربية:

1-1-2 دراسة شمعة (2003)³

وهي بعنوان " إطار مقترح لإدارة سلسلة توريد المكونات الرئيسية لصناعة السيارات المصرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الكلية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المفاهيم العلمية لكل من إدارة سلسلة التوريد وإدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العام والخاص لصناعة السيارات في مصر، وذلك من خلال دراسة ميدانية لاستطلاع رأي مديري شركات السيارات ومورديهم وعملائهم. ومن ثم اقتراح إطار لإدارة سلسلة توريد المكونات الرئيسية لصناعة السيارات المصرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الكلية.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى: أنّ الشركات محل البحث ومورديها لا يطبقون المفاهيم العلمية لإدارة سلسلة التوريد، ولا يعتمدون على شبكات الاتصال الالكترونية فيما بينهم، كما أنّ شركات السيارات تطبق المفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الكلية بينما لا يطبق موردهم تلك المفاهيم. وأخيرا توصلت إلى انخفاض درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة، ثم اقترحت إطاراً لإدارة سلسلة توريد المكونات الرئيسية لصناعة السيارات المصرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الكلية.

² Porter, Michael .(1985). **competitive advantage**. free press, new York, 128.

³ شمعة، رانية عبد المنعم محمود أحمد (2003). إطار مقترح لإدارة سلسلة توريد المكونات الرئيسية لصناعة السيارات المصرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الكلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، تجارة عين شمس.

2-1-2 دراسة شيخ ديب (2004)⁴

وهي بعنوان " استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى "

تناول الباحث استخدام نموذج برمجة الأهداف في سلسلة توريد النسيج (شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى، ومورديها وعملائها) بهدف تدنية التعارض بين أهدافهم، وفقاً لأولويات وأوزان ترجيحية محددة، حيث حدد أهداف كل منهم (من تلك الأهداف: تخفيض المرتجع وتكاليف الإنتاج والمخزون، وتحقيق كمية محددة للمبيعات وللإنتاج، وتعظيم استغلال الطاقة، الخ).

وبحل نموذج برمجة الأهداف توصل الباحث إلى الحل الأمثل الذي يوفق (أحسن توفيق) بين الأهداف المتعارضة لأعضاء سلسلة التوريد، وعند مقارنة الباحث لنتائج نموذجيه مع البيانات الفعلية، تبين أن هناك تحسناً إيجابياً ملحوظاً (الصالح النموذج) في مستويات تحقيق أهداف أعضاء سلسلة التوريد، وتحليل حساسية الحل لبعض الظروف غير المؤكدة، توصل الباحث إلى الحل الأنسب الذي يوفق بين الأهداف المتعارضة لشركات سلسلة التوريد، ويراعي ظروف عدم التأكد في بعض متغيرات القرار.

2-2-1 دراسة Lee and Kim (2002)⁵:

وهي بعنوان "تخطيط الإنتاج والتوزيع في سلسلة التوريد مع مراعاة قيود الطاقة "

⁴ شيخ ديب، صلاح محمد (2004). استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، تجارة عين شمس.

⁵ Lee, Young H., & Kim, S. H. (2002). **Production-distribution planning in supply chain considering capacity constraints**. Computers & Industrial Engineering, Vol. 43, pp. 169-190.

استهدف هذا البحث إلى تطوير منهجية جديدة لتخطيط الإنتاج والتوزيع في سلسلة توريد متكاملة، حيث اقترح الباحثان منهجاً هجيناً لذلك التخطيط، يربط نموذجاً تحليلياً بنتائج نموذج محاكاة كما يلي:

يتم اعتبار زمن تشغيل الآلة وزمن التوزيع في النموذج التحليلي كعاملين ديناميين يُعدلان حسب نتائج نموذج المحاكاة، والذي يتضمن خصائص الإنتاج والتوزيع العامة، وكان هدف النموذج التحليلي تحديد الكميات وأوقاتها المثلى لكل من الإنتاج والتوزيع بحيث يتم تخفيض التكاليف الكلية لهما (تكاليف الإنتاج، والنقل، والتخزين، والفشل في تلبية طلبات العملاء).

وأشارت نتائج تجربة كلا النموذجين (التحليلي لوحده، ومع نموذج المحاكاة) على حالة في كوريا الجنوبية (لم يُذكر اسمها)، أنّ النموذج التحليلي المرتبط بنموذج المحاكاة، يقدم خطط إنتاج وتوزيع أكثر واقعية من النموذج التحليلي لوحده، الذي يفترض أنّ قيم متغيراته وقِيوده هي قيم مؤكدة، الأمر الذي يخالف الواقع العملي الذي يعتريه عدم التأكد في كثير من الأحيان مثل: التأخيرات غير المتوقعة في أزمّة التشغيل والتوزيع، الناتجة عن أعطال أو أسباب أخرى.

2-2-2 دراسة Owens and Levary (2002):⁶

وهي بعنوان "تقييم أثر التبادل الإلكتروني للبيانات في سلسلة توريد المكونات الغذائية لشركة تصنيع أغذية".

استهدفت هذه الدراسة تقييم أثر تبادل البيانات إلكترونياً في سلسلة توريد مواد خام لشركة أمريكية كبيرة لمعالجة الأغذية (لم يفصح عن اسمها)، حيث تم تطوير نموذج لتبادل البيانات إلكترونياً. واستخدم الباحثان أسلوب المحاكاة لمقارنة النظام المطور مع النظام التقليدي (بدون EDI) وبينت

⁶ Owens, Stephen F., & Levary, R. R. (2002). Evaluating the impact of electronic data interchange on the ingredient supply chain of a food processing company. Supply Chain Management: An International Journal, Vo 7. No. 4.

نتائج الدراسة (باستخدام تجربة محاكاة) أنّ تطبيق تبادل البيانات إلكترونياً على سلسلة توريد المواد الخام يخفض التقلبات في مخزون المواد الخام ويسمح بتخفيضات جوهريّة في مخزون الأمان لمخزون المواد الخام بدون الزيادة في خطر تأخر الإنتاج الناجم عن نفاد المخزون.

3-2-2 دراسة Zhang ,Song and Huang(2008)⁷ :

وهي "بعنوان إدارة سلسلة التوريد السياحية: برنامج بحثي جديد".

هذه الدراسة أغنت إدارة سلسلة التوريد من خلال التركيز على صناعة السياحة من منظور منهجي وقد برزت سلاسل التوريد السياحية بوصفها مجالاً هاماً في مجال البحوث والسياحة كما أنها جذبت الانتباه بشكل متزايد من قبل الأكاديميين وأصحاب المهن وقد وضعت هذه الدراسة برنامج بحثي جديد لسلسلة التوريد تحت الإطار المفاهيمي المقترح حيث أن العلاقات بين أداء الشركات السياحية الفردية وإدارة سلسلة التوريد السياحية يمكن أن تتحقق بالاعتماد على التعاون والتنسيق وإتباع استراتيجيات منافسة وقوى مختلفة وهياكل قنوات مختلفة، بالإضافة إلى ذلك ديناميكية القرار في المؤسسات وسلسلة التوريد يمكن دراستها على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية.

4-2-2 دراسة Wagner , Ruyken and Erhun (2012)⁸ :

"The link between supply chain fit and financial performance of the firm"

وهي بعنوان:

"العلاقة بين ملائمة سلسلة التوريد والأداء المالي للشركة".

⁷ Zhang ,Song and Huang.(2009). Tourism supply chain management: A new research agenda,P345

⁸ M. Wagner, Stephan & Grosse-Ruyken, Pan Theo & Erhun, Feryal.(2012). **The link between supply chain fit and financial performance of the firm.** Stanford

حيث اعتبرت هذه الدراسة أنه من البديهي أن إدارة سلسلة التوريد لها أثر إيجابي على أداء الشركة ومعظم الأدلة كانت تأتي عن طريق دراسات حالة حيث يوجد القليل جداً من الدراسات التجريبية التي برهنت هذا التأثير، فدراسات الحالة ركزت على تحسين الكفاءة وتخفيض التكلفة في عمليات سلسلة التوريد بينما لم تركز على العلاقة الاستراتيجية بين خصائص المنتج وسلسلة التوريد لذلك كان الغرض من هذه الدراسة معرفة وتحديد أثر سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركة وخلصت الدراسة إلى أن الشركات يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الخطوات الثلاث التالية:

1- عليها فهم الطلب وتقليل عدم اليقين في التوريد وفهم الارتباط مع حاجات العملاء

2- عليهم فهم خصائص وقدرات سلسلة التوريد

3- إنهم بحاجة للتأكد من أن درجة الاستجابة لسلسلة التوريد عالية.

5-2-2 دراسة Fynes, Burca and Marsall (2004)⁹:

"supply chain relationship quality and performance"

وهي بعنوان:

"نوعية العلاقة بين سلسلة التوريد والأداء في بيئة عدم التأكد".

في هذه الدراسة حاول الباحث تطوير نموذج لسلاسل التوريد في بيئة عدم التأكد من خلال دراسة العلاقة بين جودة سلاسل التوريد والأداء فقد أجرى الدراسة باستخدام البيانات في القطاع الإلكتروني في أيرلندا لاختبار هذا النموذج، حيث لاحظت الدراسة تركيز العلاقات في الغالب على طبيعة العمليات بدلاً من تأثيرها على الأداء.

⁹ Fynes, Brian & de Bu'rcá, Sea'n & Marshall, Donna .(2004). **Environmental uncertainty , supply chain relationship quality and performance**, Dublin

6-2-2 دراسة Marquez ,Bianchi and Gupta (2003):¹⁰

وهي بعنوان:

"الأثر العملي والمالي لأدوات التعاون الإلكتروني على سلسلة التوريد المتكاملة".

تشرح الدراسة الرؤية التقليدية للسلسلة التوريد (SC)، حيث يتم تدفق المنتجات في السلسلة من المنبع إلى الشريك التجاري ويتم تدفق المعلومات بالاتجاه المعاكس لذلك فإن تأخر الوقت، وضعف الرؤية للظروف الاستثنائية يؤدي إلى ثغرات في المعلومات الهامة وتحديات خطيرة لمديري سلسلة التوريد، بما في ذلك المعلومات الخاطئة، وفي نهاية المطاف، عدم الثقة .

هذه الدراسة حاولت تطوير نموذج شامل لتكامل سلسلة التوريد واستخدامها لتحليل وتقييم العمليات كما يستخدم هذا النموذج لتقييم أهمية التسلسل في الأدوات التشاركية الإلكترونية التي تم اعتمادها في سلسلة التوريد المتكاملة.

وكانت النتائج:

استطاعت هذه الدراسة وضع نموذج شامل لدراسة الفوائد التشغيلية والمالية لاستخدام مختلف أدوات التعاون الإلكتروني من خلال نظام ديناميكي يستند إلى دراسة مستويات مختلفة من التكامل لسلسلة التوريد كما أظهرت النتائج بوضوح التحسينات المحتملة من التكامل من خلال استخدام أدوات الانترنت، كما أظهرت النتائج أيضاً أن انخفاض في القيود المالية يمكن أن يؤدي إلى زيادة غير ضرورية في المخزون دون تحسين الأداء .

¹⁰ Marquez ,Bianchi & Gupta.(2003).Operational and financial effectiveness of e-collaboration ,tools in supply chain integration, p349

2-2-7 دراسة (Salvador and et al, 2001)¹¹

وهي بعنوان:

"تفاعل سلسلة التوريد و أداء الوقت ذي الصلة من منظور إدارة العمليات"

العديد من الدراسات أشارت بأنه عندما تتعامل المنظمة مع الموردين والعملاء عبر سلسلة التوريد المنظمة سوف تحصل على أداء أفضل للوقت.

هذه الدراسة عالجت هذه القضايا من خلال تطوير نموذج وتحليلات عملية لـ 164 شركة وهذه التحليلات اقترحت نتيجتين رئيسيتين:

1- المنظمة عندما تتعامل مع العملاء والموردين في قضايا إدارة الجودة، المنظمة سوف تحسن أداء الوقت لديها بشكل غير مباشر كنتيجة لوساطة كاملة عن طريق الممارسات الداخلية من أجل إدارة الجودة وجهود إدارية أقل وتنسيق الوحدات الداخلية وتنسيق عمودي (رأسي).

2- من ناحية أخرى، المنظمة عندما تتعامل مع الموردين والعملاء في قضايا إدارة تدفق المواد، الأثر على إدارة الوقت المتعلق يمكن أن يكون موجود عن طريق وساطة كلية أو جزئية بواسطة الممارسات الداخلية.

2-2-8 دراسة (Tan, 2001)¹²

وهي بعنوان:

"إطار عام لأدبيات سلسلة التوريد"

¹¹ Salvador, F. and et al. (2001). **Supply Chain Interactions and Time Related Performances An Operations Management Perspective**. International Journal of Operations & Production Management, Vol.21, No. 4, pp. 461-475.

¹² Tan, K. C. (2001). **A framework of supply Chain Management Literature**. European. Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 7, No. 1, pp.39-48.

في بدايات العقد الماضي قد تطورت وظائف الإمداد والشراء التقليدية إلى مدخل استراتيجي أوسع لإدارة التوزيع والمواد يعرف باسم إدارة سلسلة التوريد.

هذه الدراسة تراجع الأدبيات الرئيسية وتطورات إدارة سلسلة التوريد من خلال مسارين منفصلين، بالإضافة لذلك تحاول هذه الدراسة أن تصف بوضوح مراحل سلسلة التوريد في هذه الفلسفة الإدارية الجديدة.

كذلك هذه الدراسة تناقش استراتيجيات مختلفة لإدارة سلسلة التوريد والشروط المساعدة إلى إدارة سلسلة التوريد.

2-2-9 دراسة (Yu, Yan and Edwin Cheng, 2001)¹³

ويعي بعنوان:

" منافع تبادل المعلومات مع شركاء سلسلة التوريد "

قوة تكنولوجيا المعلومات يمكن استخدامها لمساعدة أعضاء سلسلة التوريد لتأسيس شراكات من أجل أداء أفضل لسلسلة التوريد.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح فوائد اعتماد سلسلة التوريد على تبادل المعلومات.

من أجل سلسلة توريد غير مركزية تشمل المصنع وتاجر التجزئة تمّ تحديد سياسات المخزون المثلى للأعضاء تحت سيناريوهات مشاركات معلومات مختلفة، وأوضحت هذه الدراسة بأنّ تبادل المعلومات بين الأعضاء في سلسلة توريد لا مركزية سوف تقود إلى تحسينات (Perto) في أداء سلسلة التوريد بالكامل.

¹³ Yu, Z., Yan, H. & Edwin Cheng, T. C. (2001). **Benefits of Information Sharing With Supply Chain Partnerships**. Industrial Management & Data System, Vol.101/3, pp.114-119.

أعضاء سلسلة التوريد يمكن أن يجنوا فوائد كثيرة مثل تخفيض مستويات المخزون وتوفير التكاليف من خلال تكوين شراكات مع أشخاص آخرين.

الدراسة كذلك أوضحت بأن مشاركة المعلومات مع شركاء سلسلة التوريد تستطيع تحسين الأداء الكلي لسلسلة التوريد، وأن شركاء سلسلة التوريد يمكنهم استخدام تبادل البيانات إلكترونياً (EDI) لدعم استراتيجية إدارة المخزون للبائع (VMI) من أجل اتخاذ قرار المخزون.

2-2-10 دراسة (Brad, Ken and Ben, 2000) ¹⁴

وهي بعنوان:

"محاكاة سلسلة التوريد"

تقنية المحاكاة تعتبر أداة جديدة في إدارة سلسلة التوريد وامتدادها الأساسي من أجل تقييم اختلافات النظام وتوافقاته.

ركزت هذه الدراسة أنه من المهم معرفة الخطوات الرئيسية للمحاكاة لفهم كيف أن هذه التقنية تستطيع زيادة فعالية سلسلة التوريد، هذه الخطوات بجانب عملية المحاكاة الناجحة تتطلب:

- تعريف المشكلة.
- تجميع ومعالجة البيانات.
- صياغة النموذج.
- الصلاحية والتحقق.
- التحليل والتجريب.

¹⁴ Brad, w., Ken, B. & Ben, F. (2000). **Simulating The Supply Chain**. IIE Solution, Vol. 32, Issue 1, pp. 37-41 .

- النتائج والتطبيق.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة لم يجد الباحث أي دراسة علمية رسمية أو أكاديمية تتناول موضوع (أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية).

اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف أحد متغيرات الدراسة عن متغيرات البحث الحالي و إما بسبب اختلاف في مجتمع البحث و هذا بدوره يؤدي إلى الاختلاف بنسب متفاوتة بين نتائج الدراسات السابقة و نتائج الدراسة الحالية.

فهناك العديد من الدراسات المحلية والعربية التي درست سلاسل التوريد ولكن الباحث لم يجد أي دراسة عربية تحدثت عن اعتماد سلسلة التوريد.

كما أن جميع الدراسات السابقة أجريت في القطاع الصناعي بينما الدراسة الحالية أجريت في القطاع السياحي.

3- مشكلة البحث: Problem of Research

إن الوضع الطبيعي لمنشآت الأعمال هو السعي بشكل دائم ومستمر لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية بسبب حالة التطور والتنافس المستمر الذي تشهده مجتمعات الأعمال والأسواق.

وفي إطار المحاولة المستمرة لتعزيز القدرة التنافسية برز دور سلاسل التوريد في زيادة عوامل نجاح هذه المنشآت وهذا يقودنا لمشكلة هذا البحث وهي أهمية اعتماد سلاسل التوريد والدور الذي تؤديه في تعزيز القدرة التنافسية وهذا ما سيحاول البحث إثباته والإشارة إليه من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

○ هل يؤثر اعتماد سلسلة التوريد في القدرة التنافسية لدى المنشآت السياحية العاملة في

دمشق وريفها؟

وهذا السؤال يمكن التعبير عنه بشكل أكثر تفصيلاً من خلال الأسئلة التالية:

○ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيض التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية؟

○ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيض الوقت في تعزيز القدرة التنافسية؟

○ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستمرارية التدفق في تعزيز القدرة التنافسية؟

4- أهداف البحث: Objectives of Research

- يهدف البحث إلى:
- التعريف بسلاسل التوريد والاستراتيجيات المتبعة للوصول إلى سلسلة توريد فعالة.
- معرفة ما هي العوامل المؤثرة على تعزيز القدرة التنافسية وكيف تؤثر فعالية سلسلة التوريد على الأهمية النسبية لهذه العوامل.
- إيجاد الوسائل التي تمكن المنظمة العاملة في القطاع السياحي من الحصول على الموارد بالجودة المناسبة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة.

5- أهمية البحث: Importance of Research

أ- من الناحية النظرية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بسلاسل التوريد لاحظ الباحث عدم تعرض هذه الدراسات للقطاع الخدمي بشكل عام والسياحي بشكل خاص وبذلك تتطوي الفائدة النظرية

لهذا البحث بشكل أساسي على تقديم دراسة توضح أهمية سلاسل التوريد في القطاع السياحي على الموقع التنافسي للمنشأة.

ب- من الناحية العملية:

لاحظ الباحث أن القطاع السياحي عاجز وبخاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة عن تأمين العديد من مستلزمات عملياتها في الوقت المحدد فإن الفائدة العملية للبحث تتمثل في تقديم مادة علمية قد تساهم في توفير اقتراحات للمنشآت محل الدراسة بهدف تحسين القطاع السياحي في سورية.

6- متغيرات ونموذج البحث:

يعمل البحث على دراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغير المستقل: اعتماد سلسلة التوريد

حيث سيتم قياس هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

1. تخفيض التكلفة

2. تخفيض الوقت

3. استمرارية التدفق

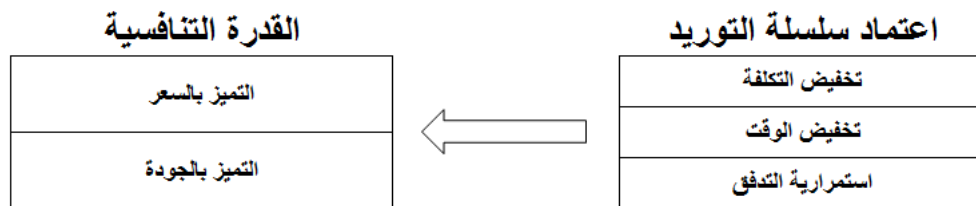
ب- المتغير التابع: تعزيز القدرة التنافسية

حيث سيتم قياس هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

1. التميز بالسعر

2. التميز بالجودة

وبالتالي يكون نموذج البحث كما يلي:



الشكل (1/1) نموذج البحث

7- فرضيات البحث: Hypothesis of Research

(الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذا دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد كعامل مؤثر في القدرة التنافسية).

وتقسم إلى فرضيات جزئية وفق العلاقة بين متغيري البحث والتي تمثلها العلاقة بين عناصر المتغير التابع والمتغير المستقل وهي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض التكلفة) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر) لدى منشآت عينة الدراسة
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض الوقت) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر) لدى منشآت عينة الدراسة
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (استمرارية التدفق) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر) لدى منشآت عينة الدراسة
- 4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض التكلفة) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة) لدى منشآت عينة الدراسة

5- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض الوقت) كعامل مؤثر في

القدرة التنافسية (التميز بالجودة) لدى منشآت عينة الدراسة

6- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (استمرارية التدفق) كعامل مؤثر في

القدرة التنافسية (التميز بالجودة) لدى منشآت عينة الدراسة.

8- منهج البحث: Methodology of Research

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنتاجي، الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية و الدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث و تحديد الأسباب و الأبعاد المختلفة للمشكلة و صياغتها في إطار مجموعة من الفرضيات التي تقبل موضوع البحث و الدراسة، أي أن الدراسة سوف تتجه من العام إلى الخاص و ذلك بتبني مفاهيم نظرية عامة و إخضاعها للتطبيق على مجال محدد، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لاختبار صحة الفرضيات باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة.

كما تم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية باستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات كونها الأسلوب الوحيد المتاح للحصول على معلومات من المنشآت حيث تم توزيعها على عينة منهم. وتم الحصول على البيانات الثانوية من الدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك بهدف استكمال الإطار النظري ووضع الفرضيات.

9- أداة البحث: Research tool

سيتم اعتماد استخدام استمارات الاستبانة وتوزيعها على المنشآت السياحية لاختبار فرضيات البحث.

10- مجتمع وعينة البحث: Society and the research sample

مجتمع البحث:

يضم مجتمع البحث المنظمات التي تعمل بالقطاع السياحي متمثلة بالفنادق والمطاعم التي تعتمد سلاسل توريد في دمشق وريفها.

عينة البحث:

تم سحب عينة عشوائية طبقية حيث تم تقسيم مجتمع البحث لطبقتين (مطاعم وفنادق) وسحب عينة عشوائية من كل طبقة ($30 \leq$) حيث تتضمن عناصرها المنشآت التي تتوفر فيها الخصائص المحددة في البحث، حيث تم توزيع (80) استبانة وتم استرداد (77) استبانة قابلة للتحليل.

الفصل الثاني

اعتماد سلسلة التوريد

المقدمة

المبحث الأول: مفهوم سلسلة التوريد

- 1- مفهوم سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد
- 2- تطور سلسلة التوريد
- 3- أهمية إدارة سلسلة التوريد
- 4- عناصر سلسلة التوريد
- 5- التدفقات في سلسلة التوريد

المبحث الثاني: سلسلة التوريد الخدمية

- 1- سلسلة التوريد الخدمية
- 2- عمليات سلاسل التوريد الخدمية
- 3- الفرق بين سلسلة التوريد الصناعية والخدمية
- 4- سلسلة التوريد السياحية
- 5- سلسلة التوريد المتكاملة
- 6- خطوات خلق سلسلة توريد فعالة
- 7- قياس أداء سلسلة التوريد

الخلاصة

المبحث الأول

مفهوم سلسلة التوريد

المقدمة:

لقد أدت المنافسة العالمية الشديدة في القرن الحادي والعشرين إلى التركيز على سلاسل التوريد بدلاً من المنظمات الفردية، فمن المنظور الكلي سلسلة التوريد هي عبارة عن شبكة من المنظمات التي تعمل في وظائف مختلفة بدءاً من توريد المواد الخام و إنتاج السلع و الخدمات انتهاء بالعملاء المستهدفين، أما إذا أخذنا المنظور الجزئي في أي منظمة فإن سلسلة التوريد هي عبارة عن شبكة من الأقسام التي تؤدي وظائف مثل شراء المواد الخام، تصنيع الأجزاء، والتجميع الجزئي للمكونات، ثم التجميع النهائي، وتوزيع هذه المنتجات للزبائن. ويميّز سلسلة التوريد التدفق المباشر للمنتجات والتدفق العكسي للمعلومات¹.

1- مفهوم سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد:

سلسلة التوريد: تشمل جميع الأنشطة و المنظمات المرتبطة بتدفق و تحويل المنتجات من مرحلة المواد الأولية إلى مرحلة المستهلك النهائي، بالإضافة إلى تدفق المعلومات المرتبطة، فالمواد و المعلومات تتدفق بكلا الاتجاهين ضمن سلسلة التوريد.²

¹ Zhang, Xinyan & Song, Haiyan & Q. Huang, George. (2009). **Tourism supply chain management: A new research agenda**, Hong Kong, 346.

²Jespersen, Birgit Dam & Skjott Larsen, Tage. (2005). **Supply chain management-in theory and practice**. Business school press, Copenhagen , 11.

سلسلة التوريد: تتكون من جميع الأجزاء التي تتضمن بشكل مباشر أو غير مباشر تلبية احتياجات الزبون، فلسفة التوريد تتضمن ليس فقط المصنعون والموردين لكن أيضاً النقل والتخزين وتجار التجزئة وحتى أيضاً الزبائن أنفسهم بالإضافة إلى المنظمات.³ كما تعرف سلسلة التوريد بأنها: تكامل عمليات الأعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردين إلى العملاء بصورة يحصل العميل والأطراف ذات العلاقة على القيمة المضافة.⁴

يميل الباحث إلى اعتماد تعريف سلسلة التوريد على أنها: جميع المنظمات المرتبطة ببعضها بأي شكل من أشكال التدفقات كتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات والأموال وهذه المنظمات قادرة على التعاون والتنسيق فيما بينها لتحقيق أفضل أداء يؤدي إلى تلبية احتياجات العميل.

وأما إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management (SCM

إدارة سلسلة التوريد تعرف بأنها: تكامل وإدارة المنظمات والأنشطة من خلال علاقة المنظمات المتعاونة، وكفاءة العمليات ومن خلال مستوى عال من تشارك المعلومات من أجل إيجاد أنظمة قيمة عالية الأداء.⁵

كما تعرف إدارة سلسلة التوريد بأنها: هي إدارة علاقات بداية ونهاية التدفق مع الموردين والعملاء، من أجل تقديم أفضل خدمة للزبائن بأقل تكلفة تتحملها سلسلة التوريد ككل.⁶

³ Chopra, Sunil. (2007). **supply chain management** 3rd. prenticehall , New jersey , 3.

⁴ Daekwan , kim . (2003). **The impact and implication of information technology for supply chain management system on chunn relationships and firm market performance** . PHD , Dissertation submitted to Michigan state university , 38.

⁵ Jespersen , Birgit Dam & Skjott Larsen, Tage . (2005). **Supply chain management-in theory and practice**, Business school press, Copenhagen , 11 .

وتعرف أيضاً: هي الإدارة المسؤولة عن إمداد المواد من المشتريات لتلبية طلبات العملاء بأقل تكلفة ممكنة وتقديم المنتجات المناسبة بالسعر المناسب والوقت المناسب وتسليمها للمستهلكين بدقة.⁷

ويميل الباحث إلى تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها: إدارة تدفق المواد والمعلومات والخدمات بين جميع أعضاء سلسلة التوريد عن طريق تنظيم التدفقات والأنشطة بين الأعضاء وتحقيق عملية تكامل بين جميع الأطراف المشاركة.

2- تطور سلسلة التوريد :

من الصعب تحديد الزمن الذي بدأ العالم يتكلم عن سلسلة التوريد لكن ما هو دقيق أن المصطلح الذي ظهر حوالي عام 1993 كواحد من أكبر المصطلحات حتى وإن لم يكن مستخدماً فإنه موجود ومطبق ولولا ذلك لما كان باستطاعة هنري فورد في الخمسينيات تقديم هذا الإنتاج الصناعي الضخم.⁸

ويمكن القول إن سلسلة التوريد حققت مميزات رئيسية وقفزات ذات دلالة في الكفاءة وذلك بعد الحرب العالمية الثانية بفترة وجيزة ثم ارتفعت في نهاية القرن العشرين. ففي الأربعينيات كانت الجيوش هي المنظمات الوحيدة التي تستخدم آلية عمل سلسلة التوريد ولم يكن هذا المفهوم مطروحاً في الصناعات الخاصة.

إن بداية المعرفة بنشاطات سلسلة التوريد بدأت في أواخر 1950 عندما بدأ الناس ينظرون إلى إدارة الإنتاج و خاصة الإمداد المتضمن التدفقات الواردة و الصادرة للمواد

⁶ Christopher , Martin .(2011).Logistics and supply chain management4th , pearson education limited,London , 3 .

⁷ Ma Shihua , Linyong .(2006).Supply chain Managemaent[M]2 version,Beijing ,Higher Education press ,36.

⁸ Zuckerman, Amy.(2002). supply chain management. United Kingdom ,Oxford ,

الخام و المنتجات تامة الصنع فأغلب الخبراء يتفقون على أن إدارة سلسلة التوريد كما هي معروفة اليوم ظهرت من تخطيط طلبات. Material requirements planning (MRP) المواد

في⁹ بداية القرن العشرين كانت سلاسل التوريد هي سلاسل ورقية حيث هناك ارتباط خطى للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين ، وقد تراوح مدى السلسلة من واحد أو إثنين إلى اثني عشر حلقة ونظام توريد مادي حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة بصورة كبيرة ، ويرتبط العاملان بالورق بصورة على مستوى كل الحلقات معا ، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق الاتصال بين المقدمة والنهاية لسلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت.

وتمثلت وظيفة سلسلة التوريد الخطية في تحويل العميل - الطلب - إلى الوكيل حيث من الممكن أن يكون لديه عدم كفاية بالمخزون ، حتى يمكنه تحقيق طلب العميل ، ويحول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة ، وتباعا ربما يكون لدى تاجر الجملة محدودية أو نقص في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضا ، مع توافر الوقت اللازم فإن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن تاجر التجزئة وأخيراً إلى العميل ، ومن ثم فهناك احتمالات لفقد الوقت والأموال بجانب مردودات العملاء .

هذه السلسلة الافتراضية ربما كانت موجودة قبل وجود الحل عن طريق شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت" ، وقد أصبح الشحن عبر الإنترنت (Cross -

⁹رفاعي، ممدوح.(2006).إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي. مصر، جامعة عين شمس ،7.

(docking) ظاهرة منتشرة في صناعات وخدمات كثيرة ، ومع الشحن عبر الإنترنت فإن المنتجات يتم شحنها من مصانع متعددة إلى مخازن الوكلاء المتعددة وذلك لإعادة تخزينها ونقلها ، مباشرة إلى نهاية الرحلة دون أن تظل في المخزن ، وهذا من شأنه بلا شك أن يخفض من الوقت والأموال.

الشكل التالي يوضح تطور سلسلة التوريد إلى امتدادات الحدود الوظيفية مع زيادة المشاركة والتعاون مع المجالات الوظيفية المختلفة¹⁰.

مشاكل سلسلة التوريد	مواد	تصنيع	توزيع	بحوث	تسويق	تمويل
مخزون/ تحسين الخدمة	*					
كفاءة تشغيلية	*	*				
هيكل السلسلة	*	*	*			*
قناة التوزيع		*	*			
تغطية التمويل		*				*
التنبؤ والتخطيط		*	*		*	
التصميم من أجل سلسلة التوريد	*	*	*	*	*	*

الجدول (1/2)

¹⁰ - Lee, H. L. & Billington, C. (1995). The Evolution of Supply Chain Management Models and Practice at Hewlett Packard, Interfaces, 35-58.

3- أهمية إدارة سلسلة التوريد:

كل المنظمات تشكل جزء من سلسلة التوريد (المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات للزبائن) لذلك فمعظم المنظمات تعمل ضمن عدد من سلاسل التوريد.

لا تعتبر جميع سلاسل التوريد مدارة بشكل صحيح ومنسق، فالمنظمات التي تقوم بالعمل بشكل مستقل في أي صناعة وخاصة المنشآت الصغيرة عادة يكون من السهل على المديرين التركيز على زبائنهم وعلى العمليات اليومية وعلى المبيعات والأرباح وبعد كل هذا يركزون على شكاوى العملاء وتدريب الموظفين وطلبات الموردين المتأخرة وما إلى ذلك، لذلك لا يكون لديه الوقت لبناء علاقات مع باقي المنظمات في سلسلة التوريد¹¹.

فمنذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فهناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة لتوريد وبالعمل كفريق، فإن مخططي ومديري سلسلة التوريد وجميع الأعضاء الموجودين في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم القدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل.

حيث يمكن تحديد أهمية سلسلة التوريد لتشمل العملاء والموردين كما يلي:

1- التكلفة: يمكن أن تخفض سلسلة التوريد من التكاليف وتزيد من الحصة السوقية والمبيعات وتحقق علاقات قوية مع العملاء كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات

¹¹ D. Wisner , Joel.(2012).Supply chain management a balanced approach(3rd).United states, Library of congress,9.

والتي تعني زيادة في التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم

2- القيمة السوقية: إن سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية وهي نمو المبيعات، خفض الكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة إلى السوق ناتجاً عنها مبيعات مرتفعة.

3- التكاليف الرأسمالية: في سلسلة التوريد المثالية فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى.

4- الوفورات الرأسمالية: بالإضافة إلى تخفيض التكاليف فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم الرأس المال العامل للمنظمة، مما يؤدي إلى تحول المخزون فوراً إلى نقدية مما يؤثر إيجابياً على القيمة السوقية للمنشأة¹².

4- عناصر سلسلة التوريد:

تتألف سلسلة التوريد من ستة عناصر تتمثل بالعميل كعنصر رئيسي و الخمس عناصر الباقية هي عبارة عن عمليات لتلبية احتياجات الزبون و هي:

1- العميل: العميل يبدأ سلسلة من الأحداث عندما يقرر شراء منتج تم عرضه للبيع من قبل المنظمة، فالعميل يتصل بقسم مبيعات المنظمة الذي يدخل طلب الشراء لكمية محددة لتصل في وقت محدد.

¹²رفاعي، ممدوح. (2006). إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي. مصر، جامعة عين شمس، 12.

2- التخطيط: الطلبات التي تم أخذها من العملاء عن طريق قسم المبيعات سيتم جمعها حيث أن قسم التخطيط سوف يضع خطة إنتاج لإنتاج منتج يفي بمتطلبات العميل، وللقيام بعملية الإنتاج يلزم المنشأة شراء حاجتها من المواد الخام.

3- الشراء: قسم المشتريات يستلم قوائم بالمواد الأولية والخدمات المطلوبة من قسم الإنتاج لاستكمال طلبات العميل فقسم المشتريات يرسل أوامر شراء للموردين تم اختيارهم للحصول على المواد الخام اللازمة للتصنيع في التاريخ المطلوب.

4- التخزين: المواد الأولية تصل من قبل الموردين يتم التأكد من جودتها ودقتها وتنتقل للمستودع ويتم تخزينها حتى تطلب من قبل قسم الإنتاج.

5- الإنتاج: استناداً إلى الخطة الإنتاجية المواد الأولية يتم نقلها من المخازن إلى منطقة الإنتاج، المنتج النهائي المطلوب من قبل العميل يصنع بالمواد الأولية المشتراة من الموردين، بعد إتمام المنتج واختباره يتم تخزينها ريثما يتم تسليمها للعميل.

6- النقل: عندما يصل المنتج النهائي للمخازن قسم الشحن يحدد الطريقة الأكثر كفاءة لشحن المنتجات بحيث يتم تسليمها في الوقت المحدد للعميل¹³.

تتميز سلسلة التوريد بالخصائص التالية:

- تتميز سلسلة التوريد بالشمول و السعي لتحقيق أهداف جميع الأطراف في سلسلة التوريد كوحدة واحدة.
- الشراكة و التعاون بين المؤسسات في سلسلة التوريد تساعد في تحقيق أهداف جميع أطرافها

¹³ Frazelle, Edward. (2002). *The Logistics of Supply Chain Management*, New York, initial caps, 43.

- إدارة سلسلة التوريد تتطلب منهجية متكاملة لإدارتها بأكملها و تنسيق وظائفها المختلفة
- استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في دعم التقدم لإدارة سلسلة التوريد¹⁴

و اعتماد سلسلة التوريد يحقق المزايا التالية:

1- تخفيض التكلفة:

المدرء في الوقت الحالي يدرسون و على نحو متزايد الآثار المترتبة على الأسعار و إدارة التكاليف من المنظور الكلي لسلسلة التوريد، في الماضي ركزت العديد من الشركات جهودها من ناحية التكاليف على أساليب إدارة التكاليف الداخلية، و التي تتضمن مناهج مثل تحليل القيمة، تحسين العمليات، التتميط، تحسينات في الكفاءة من خلال استخدام التكنولوجيا و غيرها، و على الرغم من أن هذه المناهج لا تزال ذات صلة، لكن الأثر الذي تحدثه على غالبية التكاليف ليس كبيراً كما في الماضي، فازدياد استعانة الشركات بمصادر خارجية هو الذي يجعل التكلفة و سعر المنتج يقادان من قبل الموردين الذين هم خارج جدران المنظمة الأربعة، في هذه البيئة المنظمات التي ترغب في اقتناص فوائد خفض التكاليف يجب عليها تنفيذ النهج التي تشمل كل من أعضاء بداية و نهاية تدفق سلاسل التوريد الخاصة بهم و يتطلب هذا التغيير تحولاً أساسياً في تفكير عقول المدرء و الموظفين.

حين ننظر إلى أهداف إدارة سلسلة التوريد سنجد تخفيض التكلفة يتربع بشكل واضح عالياً في قائمة الأولويات، كما أن المصاعب الاقتصادية التي مرت في السنوات الماضية نقل تخفيض التكلفة إلى مكانة أعلى في أولويات معظم الشركات، فتخفيض التكاليف لا يمكن أن يتحقق في

¹⁴ عوض ، سليمان. (2006). إطار مقترح لنظام دعم قرارات سلسلة التوريد بالتطبيق على صناعة الأغذية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس ، 47.

جميع أنحاء سلسلة التوريد عن طريق خفض النفاية أو تخفيض تكاليف الشراء و التوزيع و تخفيض المخزون و غيرها، كما أن سلاسل التوريد أصبحت أكثر نضجاً فهي تميل إلى تحسن أدائها ضمن شروط أنشطة تخفيض التكلفة من خلال استخدام جهود التحسين المستمر و تطوير سلسلة التوريد و المزيد من تكامل العمليات، مع مرور الوقت فإن تكاليف سلسلة التوريد تستمر بالانخفاض بسبب ازدياد المعرفة بعمليات سلسلة التوريد و استخدام التكنولوجيا لتحسين تدفق المعلومات و الاتصالات.¹⁵

2- استمرارية التدفق:

إن الشراء بكميات أكبر من الاحتياجات معناه تبديد رأس المال و احتمال تعرض المادة للتلف أو خطورة انخفاض الأسعار مستقبلاً، كما أن الشراء بكميات قليلة و دون الاحتياجات يؤدي إلى توقف الإنتاج، لذلك لابد أن يوازن و بدقة ما بين الكمية المطلوبة و الوقت الملائم و الكمية المشتراة.¹⁶

يبنى المنتجين أهداف الإنتاج بصورة تقليدية على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة كذلك المخزون و الاحتياطي من تلك المنتجات، و ذلك مع الأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ، و يتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام و التي غالباً ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات العميل، بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدماً في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد، و أساليب التوريد و التصنيع و الشراء عند الطلب (JITP) و الاحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية.

¹⁵ Moncszk ,Robert &M.Handfield ,Robert &B.Giunipero,Larry &C,Pattersson,James L.(2008).Purchasing and supply chain management 4th.South westory, USA, 385-388.

¹⁶ عبيدات ، سليمان خالد (2008) . إدارة المواد الشراء و التخزين ، دار الميسرة ، عمان ، 50.

ذلك أنه في استراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل يتجه المنتجون لمقابلة احتياجات العميل الفردي بكفاءة، و هنا قد تتجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على احتياجات التجميع من الموردين، و مما لاشك فيه أن تأجيل الإنتاج يؤجل تميز المنتج لدى العميل، و تعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق استراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتيكي.¹⁷

3- تخفيض الوقت:

إن المهمة الأساسية لإدارة الشراء هي توفير احتياجات المنظمة من المواد في الوقت المناسب و الكمية المناسبة حتى لا يتوقف الإنتاج . بمعنى آخر، إن مهمة إدارة الشراء الأولى تتمثل في ضمان تقى عناصر الإنتاج المختلفة حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار في عملياتها الإنتاجية، لذلك لا بد لإدارة الشراء من الأخذ بعين الاعتبار في هذا المجال الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة إلى مخازن المنظمة كما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن طبيعة المادة و سوقها يؤثران على تحديد الوقت المناسب للشراء .

لقد قيل إن مفتاح قرار الشراء يكمن في اختيار المورد، كما إن نجاح إدارة الشراء يتمثل في اختيارها للمورد الذي يوفر لها السعر المناسب و الجودة المناسبة و في الوقت المناسب كما أن السياسة الناجحة لإدارة الشراء هي التعرف على أكبر عدد من الموردين لاختيار أنسبهم.¹⁸

5- التدفقات في سلسلة التوريد:

تتألف¹⁹ سلسلة التوريد من شركاء بداية التدفق وشركاء نهاية التدفق حيث شركاء بداية التدفق عبارة عن مجموعة المنظمات التي تورد المواد الأولية المكونات الأجزاء

¹⁷ رفاعي، ممدوح. (2006). إدارة سلسلة التوريد مدخل تحليلي . مصر ، جامعة عين شمس ، 16
¹⁸ عبيدات ، سليمان خالد . (2008) . إدارة المواد الشراء و التخزين . دار الميسرة ، عمان ، 59-60-62

المعلومات الأموال والخبرات المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات وشركاء آخر التدفق أو ما يمكن تسميته القنوات التوزيعية مثل تجار الجملة وتجار التجزئة وهي تؤمن الاتصال الحيوي بين المنظمة و الزبائن.

أما التدفقات فهي:

تدفق المواد: جميع سلاسل التوريد الصناعية والخدمية لديها تدفقات مواد ابتداء من المواد الأولية في بداية السلسلة إلى المنتج النهائي في نهاية السلسلة.

تدفق المعلومات: سلاسل التوريد تستفيد من تدفق المعلومات على امتداد سلسلة التوريد حيث أن هناك الكثير من المعلومات المتدفقة مثل معلومات الطلب التنبؤ الإنتاج التصميم وعلى خلاف تدفق المواد فإن تدفق المعلومات يجري في كلا الاتجاهين باتجاه بداية السلسلة وباتجاه نهايتها فأي سلسلة توريد لديها مجموعة من المعلومات المتدفقة الخاصة بها وهو أمر حيوي لبقائها من المعلومات المتدفقة داخل سلسلة التوريد:

- مستوى المخزون
- حالة الطلب
- بيانات المبيعات والتنبؤ
- جدول الإنتاج

¹⁹ kotler, Philip & ARMSTRONG, GARY.(2006). **Principles of Marketing 14th edition**. New Jersey, Microsoft Corporation,340.

• مقاييس الأداء²⁰

التدفق المالي: لكل سلسلة توريد تدفق مالي هو عبارة عن تدفق الأموال ويمكن اعتباره شريان سلسلة التوريد ومن دونه سلسلة التوريد بالتأكيد سوف تقنى ولكل سلسلة توريد مصدر وحيد للمال وهو العميل النهائي.

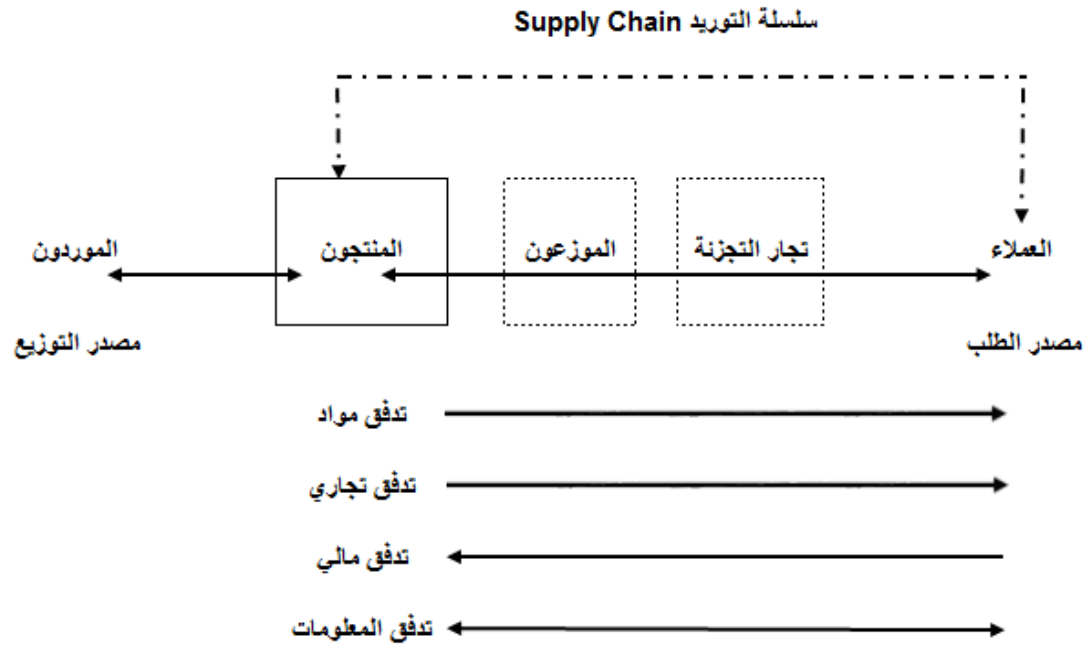
التدفق التجاري: جميع سلاسل التوريد تقدم ما يدعى بتدفق الصفقات هذا يعني أن تدفق المواد الذي يسير عبر سلسلة التوريد يغير الملكية من منظمة إلى أخرى من المورد إلى المشتري، الصفقات التي تتم من شراء وبيع تدفع ملكية المواد من المورد في بداية السلسلة حتى المستهلك في نهايتها²¹.

ولتسهيل حركة هذه التدفقات يلزم خدمات من منظمات أخرى حيث تستخدم منظمات النقل لنقل البضائع والبنوك والمؤسسات المالية لحركة المدفوعات، تدفق المعلومات يمكن أن يحدث مباشرة أو من خلال العملاء أو من خلال طرف ثالث.

لذلك فإن المنظمات مع نظام مخزون كبير والعديد من الموردين ومنتجات معقدة وميزانيات شراء عالية فإن عناية جيدة بسلسلة التوريد يمكنها من تحقيق انخفاض تكاليف الشراء وتحسين جودة المنتج ومستويات أعلى من الخدمة لجميع العملاء مما يؤدي إلى مزيد من النمو.

²⁰ Premkumar, G. P.(2000). **Interorganization systems and supply chain management: an information processing perspective.** *Information Systems Management*, , 56.

²¹ Lu,Dawei.(2011).**Fundamentals of Supply chain Management.**Uk.boonbook11.



الشكل (2/2) التدفقات في سلسلة التوريد²²

²² Lockamy, A. & Smith, W. I. (2000). **Target Costing for Supply Chain Management: Criteria and Selection**, Industrial Management & Data System, Vol. 100/5, pp. 210-218.

المبحث الثاني

سلسلة التوريد الخدمية

1- سلسلة التوريد الخدمية:

إن إدارة سلسلة التوريد الخدمية هي أداة للتنبؤ والتخطيط والتنفيذ والتحكم بعمليات سلسلة التوريد بهدف إرضاء متطلبات العميل بأسلوب فعال وهي تشمل التنسيق الدمج و مراقبة المنتج المعلومات والتدفقات المالية بين المنظمة وشركاءها في الماضي كانت المنظمات تستخدم إدارة سلسلة التوريد بهدف إنشاء عملية وبكلفة منخفضة غير أنه اليوم تبحث المنظمات عن الاستفادة من المميزات التنافسية لذلك فإن سلاسل التوريد الخدمية المتكاملة تحقق متطلبات المنظمة إن غاية سلسلة التوريد في المجالات الصناعية هو تخفيض دورة الزمن المخزون والمصاريف اللوجستية أما في الصناعات الخدمية فمعظم تلك الغايات ليست مطلوبة بسبب أن الخدمة غير ملموسة سلاسل التوريد التقليدية تتعامل فقط مع تدفق المواد من المورد إلى المستخدم النهائي في حين أن سلاسل التوريد الخدمية تتعامل مع تدفق المصادر التي تتطلب عمليات إدارية.²³

2- عمليات سلاسل التوريد الخدمية:

في البيئة التنافسية التي نعيشها اليوم يواجه القطاع الخدمي تحديات تتمثل في تحسين كفاءة التشغيل و الحد من التكاليف دون أن تؤثر على مستوى الخدمة و تعتبر عمليات سلسلة التوريد الخدمية عمليات منتظمة من بداية التدفق في السلسلة إلى نهايتها و تتمثل هذه العمليات ب :

²³ Itt, Sakun Boon.(2011). **Measuring Service Supply Chain Management Processes**. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 3,

نوع العملية	توصيف العملية
إدارة الطلب	إدارة وضبط التوازن في طلب المستهلك عن طريق التحديث المستمر لمعلومات الطلب الحالية
إدارة السعة والموارد	إدارة سعة وموارد الخدمة هذه الموارد تنظم بشكل فعال وتعمل بكفاءة لتحقيق القدرة الأمثل
إدارة علاقة الزبون	الحفاظ وتطوير علاقة طويلة الأمد مع الزبون من خلال تطوير معلومات العميل بشكل مستمر ومحاولة فهم ما يريده العميل
إدارة علاقة المورد	العملية التي من خلالها يطور الزبائن والموردون ويحافظون على علاقة وطيدة طويلة الأمد كعلاقة الشراكة وتتألف إدارة علاقة المورد من المكونات التالية: التنسيق التعاون الالتزام مشاركة المعلومات والتغذية العكسية
إدارة معالجة الأوامر	الاستجابة التنظيمية لمعالجة الأوامر يتضمن أخذ الأوامر من الزبائن حتى تقديم الخدمة للزبون

أنظمة إدارة الخدمات والتي جميعها يجب أن تؤخذ بالحسبان عندما تكون الإدارة الضبط التعديل والمكافأة على الخدمة والسرعة في الأداء التنظيمي من أجل إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز مهمتها وقيمها	إدارة أداء الخدمة
تبنى التقنيات لتدعم التعاون ضمن سلاسل التوريد لزيادة عمليات سلاسل التوريد الخدمية لتحقيق الميزة التنافسية في أعمالهم	إدارة المعلومات والتقنيات

إن المؤسسات الصناعية تعتمد غالباً على نماذج تقليدية من سلاسل التوريد مثل نموذج مرجع عمليات سلسلة التوريد حيث يكون التركيز منصّباً حول الربح وبشكل قليل على جودة الخدمة أما في المنظمات الخدمية فيكون هناك مستوى عالي من التفاعل البشري مع هذه الخدمات.²⁴

و يرى الباحث ضرورة التفريق بشكل أكبر بين سلسلة التوريد الصناعية و سلسلة التوريد الخدمية و خاصة أن القطاع الخدمي بدأ في السنوات الأخيرة يأخذ حيزاً كبيراً في اقتصاديات الدول، فمن أجل الحصول على دقة أكبر عند تحليل أنشطة سلسلة التوريد الخدمية يجب عدم دراستها كسلسلة توريد صناعية و إسقاط الجوانب المتشابهة بين كلا السلسلتين، بل يجب وضع معايير و محددات تلائم خاصية هذه السلسلة.

²⁴ Voudouris,Owusu.(2008).Service chain management.UK,Springer, 10

3- الفرق بين سلسلة التوريد الصناعية والخدمية:

هناك اختلافات عديدة بين القطاعين الصناعي والخدمي كملموسية المنتجات، وجود مخزون و غيرها وهذه الاختلافات تمتد إلى عمليات سلسلة التوريد الخاصة بكل من هذين القطاعين حيث يمكن تبيان الاختلاف كما يلي:

صناعي	خدمي	
نظام الإنتاج	دفع (بيع من المخزون)	سحب (تبدأ من طلب الزبون)
نظام الإمداد	موحد (منهج شامل)	مخصص حسب حاجات الزبون
مخزون المنتج النهائي	رقابة مشددة	تبقى في مستوى منخفض
الموردون	الاستجابة ليست حرجية	يجب أن تستفيد
علاقات الزبون	غالباً في مستوى منخفض	بالغ الأهمية للنجاح

يتعين على المنظمات الخدمية أن تخطط بشكل فعال كما عليها جدولتها لزمانياتها لكي تقدم خدمات فعالة لزملائها هذا ليس بشيء مختلف من حيث المبدأ عن المنظمات الصناعية لكن ما يختلف أن التركيز في المنظمات الخدمية يجب أن يكون منصّباً على الزبائن أكثر من إدارة المواد فالزبائن هم أساس وجوهر عمل الخدمة وهم هدف أي سلسلة توريد.

لذلك فإدارة سلسلة التوريد الخدمية تقدم فائدة كبيرة من حيث تحقيق رضا وولاء أكبر للعميل كما تسمح بخفض التكلفة وتتنبأ بمتطلبات العميل بشكل أفضل.

4- سلسلة التوريد السياحية :

وفقاً لبورتر (1980) كل صناعة لها هيكل أساسي أو مجموعة من الخصائص الاقتصادية والتقنية (الأساسية التي تؤثر على النواحي التشغيلية و التنافسية وهذا كل سلسلة توريد تختلف طبقاً للمنتجات المعروضة فبالنظر فتحدد ملامح صناعة السياحة و منتجاتها له أهمية كبيرة في وصف سلسلة التوريد السياحية حيث يتم تعريفها بأنها شبكة كبيرة من المنظمات السياحية المتشاركة في أنشطة مختلفة تتراوح من توريد عناصر مختلفة من المنتجات والخدمات السياحية مثل رحلات الطيران والإقامة تسويق المنتج السياحي النهائي وينطوي على مجموعة كبيرة من المشاركين في كل من القطاعين الخاص والعام.

العمليات السياحية تمتلك عدداً من الخصائص التي تميزها عن الصناعات الإنتاجية والتحويلية ويمكن ذكر هذه الخصائص كالتالي:

1- السياحة هي صناعة كثيفة منسقة تحوي منتجات وخدمات مختلفة (النقل،

الإقامة، الخ) تجتمع مع بعضها لتشكيل المنتج السياحي النهائي.

2- إنها كالمنتجات الخدمية لا يمكن تخزينها لتستعمل في المستقبل.

3- السياح بحاجة للسفر إلى أماكن حيث المنتجات السياحية تنتج لتستهلك، حيث

أن المنتجات السياحية لا يمكن فحصها قبل الشراء وهو ما يعني أن بيع

المنتجات السياحية كثيراً يعتمد على العرض وتفسير هذه المنتجات.

4- المنتجات السياحية معقدة في طبيعتها وتتألف من الكثير من العناصر الخدمية مثل الإقامة والتنقل والتسوق.

5- صناعة السياحة غالباً تواجه طلب عالي وعد يقين وديناميكية أكثر تعقيداً من نظرائهم بسبب المنافسة المكثفة بين مقدمي الخدمات²⁵.

5- سلسلة التوريد المتكاملة:

في نهاية القرن العشرين أخذت مفاهيم العلاقات المتكاملة بين الزبون والمورد تكتسب اهتماماً متزايداً، فمنظمات الأعمال بدأت بتطوير علاقات وثيقة يطلق عليها استراتيجية اعتمدت على التركيز على تحسين التعاون مع الموردين ومع جميع أجزاء سلسلة التوريد وهذا التوجه يمكن تفسيره باعتباره نتيجة لثلاثة عوامل:

1. مجال التصنيع بدأ يأخذ مكانه في السياق العالمي حيث الأسواق العالمية تخضع لمعايير دولية.

2. أنظمة التصنيع تتطلب تطوير وإنشاء منتجات وعمليات صديقة للبيئة.

3. الهياكل التجارية والتنظيمية التي تعمل ضمن الصناعات التحويلية في حالة توتر دائم.

العلاقات الوطيدة بين أعضاء سلسلة التوريد هو جزء أساسي من تكامل سلسلة التوريد، كما أن تكامل سلسلة التوريد هو جزء أساسي من نجاح أعمال المنظمات، كل منظمة ضمن السلسلة عليها تطوير تنسيق يمتد إلى ما بعد حدودها من أجل تعظيم إمكانية تحويل الميزة التنافسية إلى ربحية، فتكامل سلسلة التوريد هو عبارة عن مجموعة من

²⁵ Zhang, Xinyan & Song, Haiyan. Q. Huang, George. (2009). **Tourism supply chain management: A new research agenda**. Hong Kong, 347.

المنظمات المستقلة المتشاركة تتسق بسلسلة مع بعضها من أجل إنجاز هدف مشترك، وسلسلة التوريد المتكاملة سوف تتسق تلبية الطلبات لتحقيق استهلاك فعلي أكثر في نهاية سلسلة التوريد ومزامنة أكثر لإنتاج الموردين لضمان وصول أفضل للمنتج للمكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب.

إن تكامل سلسلة التوريد يشمل عمليات التخطيط والرقابة لنشاطات تأخذ من قبل أعضاء مختلفين من سلسلة التوريد أو وحدات الأعمال من أجل إنشاء قيمة للمستهلك النهائي ثم إن إدارة سلسلة التوريد في الأصل تدير تكامل سلسلة التوريد.²⁶

العمليات²⁷ في سلسلة التوريد يمكن أن يقال عنها متكاملة عندما يعمل أعضاء السلسلة معاً من أجل الشراء و التخزين و التصنيع والجودة و القرارات اللوجستية التي تؤثر على أرباح السلسلة، إذا فشل أي من هذه النشاطات أو تم بشكل سيء فإن تدفق المنتجات المتقل على طول السلسلة سوف يتعطل و يمتد هذا التأثير على كامل سلسلة التوريد، نجاح عمليات سلسلة التوريد المتكاملة يحدث عندما يدرك المشاركون أن إدارة سلسلة التوريد الفعالة يجب أن يصبح جزء من عمليات التخطيط الاستراتيجية لأي عضو في السلسلة، كما أن الأهداف والسياسات يجب أن تحدد مجتمعة على أساس احتياجات المستهلك النهائي وعلى أساس ما يمكن لسلسلة التوريد أن تفعله مجتمعة من أجلهم.

أخيراً المنظمات بشكل عام تعمل سويّاً لتعظيم الأرباح في سلسلة التوريد عامة عن طريق تحديد كمية الشراء الأمثل، توافر المنتج، مستويات الخدمة، المهل الزمنية،

²⁶ D. Wisner, Joel. (2012). Supply chain management a balanced approach. (3rd) United states, Library of congress, 22.

²⁷ Lu, Dawei. (2011). Fundamentals of Supply chain Management, Uk, boonbook, 94.

كميات الإنتاج، استخدام التكنولوجيا ودعم المنتج لكل مستويات سلسلة التوريد هذه العمليات المتكاملة تتطلب أيضاً مستويات عالية من التكامل الوظيفي الداخلي للنشاطات لكل المنظمات المشاركة، كذلك سلسلة التوريد تعمل ككيان واحد، فكرة سلسلة التوريد المتكاملة يمكن أن تتعارض مع العديد من المشاركين المحتملين لسلسلة التوريد بما يتعلق باستقلالية منظماتهم وأهداف تعظيم الربحية.

التنسيق بين منظمات مستقلة مثل موردي المواد الأولية المصنعون الموزعون تجار الجملة وتجار التجزئة هي مفتاح تحقيق المرونة المطلوبة لتمكينهم تدريجياً من تطوير عمليات سلسلة التوريد لتحقيق استجابة سريعة لتغيرات ظروف السوق، بعض العواقب السلبية للتنسيق الضعيف هي تكاليف تخزين وقت تسليم طويل، تكاليف نقل عالية، مستويات عالية من الخسارة وخدمات أقل للزبائن.

6- خطوات خلق سلسلة توريد فعالة:

نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على نجاح سلسلة التوريد التي تنتمي إليها والوصول إلى سلسلة توريد فعالة يتطلب مراحل رئيسة وهي كما يلي:

- 1- تطوير أهداف استراتيجية وتكتيكية وهذه ستكون المرشد إلى العمليات.
- 2- تكامل وتنسيق الأنشطة في القسم الداخلي من السلسلة وهذا يتطلب:
 - التغلب على الحواجز المسببة بواسطة التفكير الوظيفي التي تقود إلى محاولة لأمثليته مجموعة جزئية من النظام أكثر من النظام ككل.
 - نقل البيانات وتنسيق الأنشطة.

- تنسيق الأنشطة مع الموردين والعملاء وهذا يتضمن عنونة قضايا التوريد والطلب.
- تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة التوريد وهذا يتطلب نظام لتحويل البيانات عبر سلسلة التوريد والسماح للوصول إلى البيانات للذين يستخدمونها في العمليات والتي سوف تكون مفيدة.
- الأخذ بالاعتبار الإمكانيات المتاحة لتشكيل شراكات استراتيجية، الشراكات الاستراتيجية تحدث عندما اثنان أو أكثر من منظمات الأعمال التي تملك منتجات أو خدمات متكاملة والتي سوف تحصل على فوائد استراتيجية للآخرين الموافقين إلى الانضمام لذلك يمكن أن تتحقق مزايا أو فوائد استراتيجية، إحدى الطرق تحدث عندما يوافق المورد أن يمتلك المخزون من أجل العميل، لذلك تخفيض تكاليف العمل من امتلاك المخزون يحدث التغيير من أجل موافقة العميل على تنسيق طويل المدى.²⁸

7- قياس أداء سلسلة التوريد:

مقاييس الأداء تستخدم لتحديد كفاءة وفعالية النظام القائم أو لمقارنة المنافسة مع المنظمات البديلة تستخدم مقاييس الأداء أيضاً لتصميم السلاسل من خلال قيم المتغيرات التي تحقق المستوى المطلوب من الأداء ويمكن تصنيفها إلى:

مقاييس الأداء النوعي:

²⁸ محمد شيخ ديب، صلاح.(2004). استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر . مصر، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس، 86

هي تلك المقاييس التي تقيس ما ليس له مقياس عددي مباشر على الرغم من أن بعض الجوانب منها يكون كمياً

1- رضا العملاء: درجة اقتناع العملاء بالمنتج أو الخدمة المقدمة يمكن أن تنطبق على العملاء الداخليين أو الخارجيين وتتألف من ثلاثة عناصر.

- قبل عملية الرضا: رضا مرتبط بعناصر الخدمة تحدث قبل شراء المنتج
- عملية الرضا رضا مرتبط بعناصر الخدمة من خلال المشاركة في التوزيع المادي للمنتج

- بعد عملية الرضا رضا مرتبط بالدعم المقدم للمنتجات في حين الاستخدام.

2- المرونة: إلى أي مدى سلسلة التوريد يمكنها الاستجابة على العشوائية في تقلبات الطلب.

3- تكامل المعلومات وتدفق المواد: إلى أي مدى جميع الوظائف ضمن سلسلة التوريد تتصل مع بعضها من الناحية المادية ومن ناحية المعلومات.

4- فعالية إدارة المخاطر: كل العلاقات ضمن سلسلة التوريد تحتوي على مخاطر كامنة تصف الإدارة الفعالة للمخاطر وإلى أي مدى يتم تقليل هذه المخاطر.

5- أداء المورد: تقدم المورد للمواد في الوقت المحدد وبجودة جيدة.

مقاييس الأداء الكمي:

مقاييس الأداء الكمي هي تلك المقاييس التي يمكن وصفها مباشرة بشكل عددي ويمكن تصنيفها إلى:

أ- المقاييس التي تستند مباشرة على التكلفة أو الربح.

ب- المقاييس التي تستند على استجابة العملاء.

مقاييس تعتمد على التكلفة:

1- تقليل التكلفة: المقياس الذي يستخدم على نطاق واسع وعادة ما يتم تقليل التكلفة

على كامل سلسلة التوريد (التكلفة الإجمالية) أو يتم تقليل وحدات تجارية معينة

أو تقليل المراحل.

2- تعظيم المبيعات: تعظيم كمية الوحدات المباعة.

3- تعظيم الربح: تعظيم الإيرادات وتقليل التكاليف.

4- تقليل المخزون: تقليل تكاليف المخزون.

5- تعظيم العائد على الاستثمار: تعظيم نسبة صافي الربح إلى رأس المال.

مقاييس استجابة العملاء:

1- تقليل تأخير المنتج: تقليل مقدار الوقت بين تاريخ وعد تسليم المنتج وتاريخ

تسليم المنتج الفعلي.

2- تقليل زمن استجابة العملاء: تقليل الوقت المطلوب لاستلام طلبات العملاء.

3- تقليل زمن الانتظار تقليل كمية الوقت المطلوبة من بداية تصنيع المنتج حتى

انتهاءه.

4- تقليل الازدواجية: تقليل عدد الوظائف التي يتم التزود بها من قبل كيان واحد²⁹.

الخلاصة:

²⁹ Beamon, Benita M. (1998). **Supply Chain Design and Analysis**. Models and Methods. USA, University of Washington, 118.

تناول الباحث في هذا الفصل مراجعة الإطار النظري المتعلق باعتماد سلسلة التوريد، حيث تعرض لمفهوم سلسلة التوريد، من حيث مفهومها و مراحل تطور هذا المفهوم و عناصره و أهميته و قد توصل الباحث إلى العديد من الاستنتاجات أهمها:

- إن جميع المنظمات هي أجزاء من سلاسل توريد مختلفة ونجاح هذه المنظمات مرتبط بكيفية تعاون هذه المنظمات مع باقي أعضاء سلسلة التوريد.
- هناك اختلاف بين سلاسل التوريد الخدمية وسلاسل التوريد الصناعية من ناحية العمليات لكنها متشابهة من ناحية الهيكل والتدفقات.
- على جميع المنظمات العمل على تحقيق التكامل مع باقي أعضاء سلسلة التوريد مما يساعد على خلق سلسلة توريد فعالة بالإضافة إلى وجود العديد من المقاييس المساعدة لمعرفة مدى تحقق هذه الفعالية.

الفصل الثالث

القدرة التنافسية

المقدمة

المبحث الأول: التنافسية

- 1- مفهوم التنافسية
- 2- أنواع التنافسية
- 3- المنافسة و التنافسية
- 4- المزايا النسبية و المزايا التنافسية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

- 1- تعريف الميزة التنافسية
- 2- خصائص الميزة التنافسية
- 3- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المبحث الثالث : القدرة التنافسية

- 1- تعريف القدرة التنافسية
- 2- أهمية القدرة التنافسية
- 3- متطلبات القدرة التنافسية
- 4- ماسة بورتر
- 5- نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

6- تحليل Swot

7- مصفوفة جماعة بوسطن

8- سلسلة القيمة

الخلاصة

المبحث الأول

التنافسية

مقدمة:

نظرا لتحرير التجارة الدولية و فتح الأسواق أمام المنتجات من الدول المختلفة و تطبيق اقتصاديات السوق أصبحت التنافسية أمرا حتميا أمام مراكز الإنتاج و الخدمات من هنا يجب الاستعداد لمواجهة المنافسة المحلية و الدولية عن طريق تطوير الإنتاجية و الجودة.¹

فاستراتيجيات الأعمال صيغت لتحديد الطريقة التي يمكن للمنظمة من خلالها الانتقال من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع آخر أقوى هذا يمكن تحقيقه فقط من خلال تطوير تنافسية المنظمة لا يوجد تعريف عالمي محدد للتنافسية لذلك فهي تعني أشياء مختلفة للمنظمات المختلفة فالبعض يرى التنافسية بأنها القدرة على إقناع المستهلكين لاختيار ما تعرضه بدلاً من اختيار ما هو معروض لدى الآخرين بينما يرى البعض أن التنافسية هي إمكانية التحسن المستمر لقدرات المنظمة.²

1- مفهوم التنافسية:

لقد اختلف الكتاب حول إعطاء تعريف دقيق لها وتحديد مفهوم موحد خاصة أنها مفهوم ديناميكي متغير من ناحية ويتم التمييز في تعريفها حسب الجهة المسندة إليها فيما إذا كانت مؤسسة أو

¹ النجار، فريد. (2006). إدارة العمليات الاستراتيجية.الدار الجامعية الإسكندرية ، 121

² Feurer , Rainer & Chaharbaghi , Kazem . (1994) .management Decision . MBC University Limited , p49

قطاع أو دولة، من ناحية أخرى التنافسية على صعيد المؤسسة التي تسعى إلى كسب حصة في السوق تختلف عن التنافسية لقطاع ممثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة وهاتان تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الأفراد.³

تعريف منظمة التجارة العالمية "WTO":

التنافسية هي مجمل الحزم والاجراءات التي يمكن استخدامها لترقية هياكل الاسواق التنافسية والسلوك التنافسي، بما في ذلك قانون شامل للمنافسة يحد من الممارسات المناهضة للمنافسة للشركات العامة والخاصة، والقيود السوقية الافقية والرأسية، سوء استغلال قوى السوق والاحتكار والتفرقة والتميز في الأسعار.⁴

تعريف المعهد الدولي للتنمية و الإدارة "IMD":

التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة ، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية و تحقيق ازدهار للشعوب .⁵

تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي "WEF":

يعرف (WEF) التنافسية على أنها " مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في الاقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو في المدى المتوسط والبعيد.⁶

³ الطيب ، محمد .(2005).التنافسية و مؤشرات قياسها . المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ،65

⁴بن جليلي، رياض.(2003). من التنافسية على الصعيد العالمي الى المنافسة على الصعيد الوطني .المعهد العربي ، 3.

⁵ التنافسية في الفكر الاقتصادي ، إعداد المرصد الوطني للتنافسية ، 11تموز 2011، ص.5.

⁶ World Economic Forum, the Global Competitiveness Report 2011-2012, P. 4.

وقد حدد بورتر مفهوم التنافسية بأنها قدرة المنظمة على استخدام تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقيق لنفسها التفوق و التميز عليهم من خلال تكاليف إنتاج أقل وجودة و نوعية عاليتين.⁷

وتعرف بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي و يترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما يطلق عليه competitive و تستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها:

1. الوفورات في التكلفة

2. الأسعار

3. الجودة

4. تمييز المنتجات

5. الالتزام بوقت التوريد

6. المرونة في ضبط وتشغيل الآلات والمصانع

7. درجة مهارة العمال

8. أساليب الإدارة

9. الإنتاجية

و من خلال تطبيق اقتصاديات السوق و الخصخصة و الحرية الاقتصادية تتحول الأسواق من الاحتكار بأشكاله إلى المنافسة بدرجاتها المختلفة و تتمتع المنافسة بالعلانية و الإفصاح

⁷ Porter, M(1999-2010):porter five forces a model for industry analysis ,quick mba strategy,17.

و حريات الدخول إلى الأسواق أو الخروج منها و تجانس المنتجات و تؤدي التنافسية إلى تطوير المنتجات و الحفاظ على نصيب الشركة في السوق و تحسين محصلة الربحية و يوضح ذلك ضرورة الاستعداد لمواجهة المنافسة في السوق المحلي و الأسواق الدولية عن طريق الأساليب المحددة إما منفردة أو مجتمعة و يترتب على تحسين المركز التنافسي زيادة المبيعات و خفض التكاليف.⁸

ومما سبق يمكن تعريف التنافسية بأنها:

مجمل العوامل التي تدفع بالاقتصاد إلى النمو والتكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات والأزمات التي يمكن أن تعصف به.

2- أنواع التنافسية:

يمكن القول إن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، والمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، ويمكن تصنيف التنافسية التي هي تكون أقوى وأكثر حدة من المنافسة إلى الأنواع التالية:

1. تنافسية التكلفة أو السعر فكلما كانت التكاليف أقل استطاع تسويق خدماته و استطاع

البلد المنتج لسلعة تصديرها إلى الأسواق الخارجية بشكل أفضل .

⁸ النجار، فريد . (2006). إدارة العمليات الاستراتيجية. الدار الجامعية الإسكندرية ، 121-122

2. التنافسية غير السعرية و تشمل العوامل الأخرى التقنية و التصميم.
3. التنافسية النوعية و تشمل إضافة الى النوعية الملائمة عنصر الابتكار الذي يسمح بالتسويق و الانتشار اعتمادا على التجديد و الابتكار ولو بأسعار مرتفعة .
4. التنافسية التقنية: حيث تدخل النوعية التي تعود إلى إنتاج سلع عالية التقنية .⁹

3- المنافسة و التنافسية :

ثمة فرق مفاهيمي هام بين المنافسة و التنافسية يمكن توضيحها كالتالي:

- 1- إذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها قدرة البلد العامة على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية بالمعنى الواسع فإن المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في البلد المعني و بالتالي التي تصف تلط السوق المعنية¹⁰
- 2- المنافسة تُعنى بوصف هياكل الأسواق وسلوك الأفراد والأعمال في السوق المعني في حين التنافسية تعنى بتقييم أداء الشركات أو الدول ومقارنته في ظروف المنافسة المتاحة في هذه الأسواق¹¹

- 3- أن المنافسة هي حالة المزاحمة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابح و الطرف الآخر خاسر (zero-sum game) و أنواعها (المنافسة الكاملة , المنافسة الاحتكارية , احتكار القلة , الاحتكار التام) . في حين أن التنافسية هي حالة التكامل بين

⁹ WEF (World Economic Forum) , 2005 , the Global competition report Switzerland ,P13

¹⁰ غزالي ، عيسى محمد .(2003).القدرة التنافسية و قياسها , 8

¹¹ بن جليلي ، رياض.(2003). من التنافسية على الصعيد العالمي الى المنافسة على الصعيد الوطني .المعهد العربي للتخطيط

شركتين أو اقتصاديين من أجل زيادة القيمة المضافة لكل منهما، ويخرج بموجبه الطرفان رابحان (win-win game)، وبالتالي تحقيق التكامل الاقتصادي¹²

4- المزايا النسبية و المزايا التنافسية :

تنقسم المزايا التي يتمتع بها الاقتصاد الى مزايا نسبية و مزايا تنافسية و يمكن التمييز بينهما كما يلي :

1- المزايا النسبية :

تعتمد على ما تتمتع به الدولة من موارد طبيعية و بشرية متوافرة و يد عاملة رخيصة إضافة الى المناخ المناسب و الموقع الجغرافي المتميز و غير ذلك من العوامل التي تسمح للدولة من إنتاج سلع رخيصة في السوق العالمية أي أنها قدرة الاقتصاد على إنتاج سلعة ما بتكلفة أقل من اقتصاد آخر باستخدام الموارد المتاحة فمثلاً تتخصص الهند في صناعة الشاي و البرازيل في صناعة القهوة .

2- المزايا التنافسية :

تعتمد على التوصل الى اكتشاف طرق جديدة في الإنتاج و بالتالي إنتاج سلع و خدمات ذات خصائص فريدة و متميزة من خلال الإدارة و المعرفة و قيام التحالفات الاستراتيجية و إنشاء الترابطات الشبكية.¹³

و يرى الباحث أن التنافسية لا يوجد تعريف دقيق لها، بالإضافة إلى وجود خلاف بين الباحثين حول مفهومها لكنها تبقى التوصيف الأفضل للوضع الاقتصادي العالمي، حيث أن الشركات في

¹² التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري 2011 ، ص31

¹³ التنافسية في الفكر الاقتصادي ، إعداد المرصد الوطني للتنافسية ، 11تموز 2011، ص11

وضع صراع للحصول على الموارد ولجذب الزبائن و للحصول على حصة سوقية أكبر،
فالتنافسية هي الوسيلة الوحيدة للبقاء ضمن الأسواق و تحقق الشركات هذا البقاء عن طريق خلق
مزايا تنافسية تساعد على الاستمرار و مواجهة التحديات.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية:

هي تمتع الشركة بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكها مورداً متميزاً يكون مرشداً أساسياً في اختيار قدرتها الدافعة عند صياغة الاستراتيجية المناسبة، وهذا يمكن الشركة من تقديم منتجات ذات قيم ومنافع للعملاء تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون.¹⁴

كما تعريف بأنها قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في النشاط نفسه

أي أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في النشاط نفسه.¹⁵

ويؤكد "Macmillan" بأن الشركات التي تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها حيث عرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين.¹⁶

و هي ابتكار و إيجاد أوضاع تفوق تملكها منظمة معينة في مجالات الإنتاج، التسويق، التحويل الكوادر البشرية نتيجة الدراسة و البحث و الاكتشاف و من خلال ملكات ابتكارية إبداعية و مواهب فاعل يتم توظيفها بشكل علمي و عملي سليم و وفق خطة منهجية قائمة على الارتقاء و

¹⁴ أبو قحف، عبد السلام.(2000). إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية للنشر الإكندرية، 428

¹⁵ أبو بكر، مصطفى.(2006). الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر ، 48

¹⁶ Macmillanm, H and Tambo, M, .(2002). Strategic Management, process, content and Implementation, Oxford, uni press.U.K p88

التطوير المستمر و باستخدام حزم إدارية قائمة على الفهم الإدراكي العميق لعناصر و مكونات المنظمة سواء في مدخلاتها أو عملياتها أو مخرجاتها تؤدي إلى زيادة الربح و تعظيم العائد¹⁷

كما يشير بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ لمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين أي لمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.¹⁸

ومما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها:

أي شيء يمكن أن تقوم به المنظمة لا تستطيع المنظمات المنافسة القيام به أو أي شيء تمتلكه المنظمة لا تمتلكه باقي المنظمات.

2- خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص هي

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة طويلة الأمد
- صعوبة التقليد من قبل المنافسين
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة

¹⁷ الخضيرى، محسن أحمد. (2004). صناعة المزايا التنافسية، القاهرة، مجموعة النيل العربية ص 35-36

¹⁸ الداوي، الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلم الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية) جامعة ورقلة الجزائر 9-10/3/2004 ص

- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.¹⁹

3- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

ليست كل الاختلافات بين المنظمة و منافسيها يمكن اعتبارها ميزة تنافسية، حيث أن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة تتحدد نوعيتها و مدى جودتها بثلاثة ظروف هي:

1- مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفق هذا المعيار:

أ- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، وكذلك السمعة الطيبة والعلاقات الوطيدة مع العملاء وتتطلب هذه المزايا مسارات وقدرات عالية المستوى.

2- عدد مصادر الميز التنافسية التي تمتلكها الشركة إن اعتماد الشركة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمرة في الميزة:

تقوم الشركات بخلق مزايا جديدة وبشكل سريع لتفادي قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية لذا تتجه الشركة لخلق مزايا تنافسية في المرتبة المرتفعة كما يجب عليها أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد إلى المعايير

¹⁹ نجم ، عبود.(2001). إدارة العمليات، النظم والأساليب و الاتجاهات الحديثة، الجزء الأول معهد الإدارة العامة الأردن، ص27

السائدة، حيث تساهم عملية التقييم باتخاذ قرار الاحتفاظ بالميزة أو التخلي عنها في حال عدم تحقيق أهداف التفوق على المنافسين والوفورات الاقتصادية.²⁰

²⁰ خليل، نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسي في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص 99-100

المبحث الثالث

القدرة التنافسية

1-تعريف القدرة التنافسية:

تعريف مايكل بورتير "Michael Porter":

حيث يرى أن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين و بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه أي أن المؤسسة التي تمتلك قدرة تنافسية بالنسبة لمايكل بورتير هي التي تتميز بقدرتها على:

1-إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى من الجودة و الربح.

2-إنتاج منتجات وتقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، سعر أقل، خدمات ما بعد البيع) بحيث تنفرد المؤسسة عن منافسيها.²¹

تعريف فيليب كوتلر "Philip kotler":

يعرفها على أنها مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده هذا يعني أن صعوبة تقليد المؤسسة من طرف منافسيها يبقيا دائماً متميزة ومختلفة عنهم بما يساعدها على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية لسنوات طويلة .

²¹ Porter, Michael .(1985). **competitive advantage**. free press, new York, 128.

كما تعرف بأنها خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة و تميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً اتجاه مختلف الأطراف و أن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أي منظمة ليس إنتاجاً أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات السوق المتغيرة.²²

وتعرف بأنها: مجموعة المزايا التي تستطيع المنظمة استثمارها لتحقيق منافع أكبر للزبون و التميز عن المنافسين من خلال جودة الخدمات و سرعة التسليم وحل مشكلات الزبائن، المرونة في الإنتاج و التسويق و العلاقة مع الزبائن ، والانتشار الأوسع وحصّة محددة في السوق دائمة ومستمرة.²³

تعريف Moori & Mcftridge: تعني قدرة الشركة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معاً.²⁴

تتحقق القدرة التنافسية للشركة من خلال جانبين:

1-قدرتها على التميز على المنافسين في الجودة، أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما

بعد البيع...الخ

2-قدرتها على تلبية احتياجات العملاء وزيادة رضاهم وكسب ولائهم ولا شك أن النجاح في

الجانب الثاني يتوقف على النجاح في الجانب الأول.

²² Covin , J.G and slevin, D.p and Heely . M.B, (2010). **Competitive tactics environment and firm growth**. journal of business venturing 175-210

²³ النعيمي، قاسم، التنافسية واقتصاد المعرفة: المؤتمر السنوي لكلية الاقتصاد في جامعة دمشق 9-10/1/2010

²⁴ السلمي، علي. (1995). السياسات الإدارية في عصر المعلومات. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص104

تشكل الميزة التنافسية عنصر تفوق للشركة على منافسيها ونلاحظ أن المزايا التنافسية تتوافر لدى الشركات القادرة على خلق قيمة متفوقة ولا شك أن السبيل لخلق هذه القيمة هو تبني الشركة لاستراتيجيات تسلمهم في تخفيض التكلفة أو تمييز منتجاتها بطريقة تجعل العملاء مستعدين لدفع سعر عال لقاء الحصول على هذه المنتجات.²⁵

ومما سبق يمكن تعريف القدرة التنافسي بأنها:

هي عبار عن مجموع الميزات التنافسية التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تقديم منافع لزبائنها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.

2- أهمية القدرة التنافسية:

لا تعد التنافسية حاجة مقتصرة على الشركات كي تبقى وتنمو، أو على الأفراد ليحظوا بفرص العمل، بل حاجة ملحة للدول التي ترغب في زيادة مستوى معيشة أفرادها و مشاركتها في التقدم العلمي فالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي.²⁶

3- متطلبات القدرة التنافسية:

1-ثقافة وقيم الشركة : ويقصد بذلك مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين.

²⁵ سالم، عماد صفر. (2005). الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات و الانتاجات الاقتصادية. الإسكندرية، ص177،

²⁶ وديع محمد، عدنان ،القدرة التنافسية وقياسها جسر التنمية ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية العدد 24 كانون الأول ، 2003 ، ص 3

2- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية: باعتبارها أثمن أصول الشركة وتخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذه الموارد.

3- القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنفسية، وفي بيئة الأعمال حافلة بمواقف يمكن للشركة الاستفادة منها في تطوير نفسها كما يمكن أن يكونوا مصدراً جيداً للتعلم وتطوير الأهداف والاستراتيجيات.

4- القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سواء السياسية أو الثقافية أو الاقتصادية فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية سريعة التغيير.

5- التوجيه التسويقي لكافة أنشطة الشركة تحت برنامج الجودة الشاملة.

6- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المنظمة فهذا يساعد في تحسين الجودة وخفض التكاليف والتنافس بالوقت.

إذاً نستطيع القول بأن القدرة التنافسية للشركات تتحقق من خلال إنتاج وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة وفي الوقت المحدد والسعي نحو الجيد دائماً لامتلاك السوق وتحقيق رغبات العملاء.²⁷

4 - ماسة بورتر "porter's diamond":

تعتبر من أشهر نظريات التنافسية و تعرف بنظرية الماسة التنافسية و قد وضعت من قبل استاذ الاستراتيجية في جامعة هارفرد مايكل بورتر و قد سميت بالماسة نسبة لشكلها البياني و تركز

²⁷ مصطفى أحمد، سيد .(2001). التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير. شركة الناس للطباعة، ص144

هذه النظرية لماذا بعض الصناعات داخل دولة ما قادرة على المنافسة دولياً على عكس غيرها من الصناعات.²⁸

بورتر تعتبر أن الميزة التنافسية لصناعات معينة في مختلف الدول يعتمد على أربعة جوانب :

1. ظروف العمل : المركز الذي تحتله الدولة في عوامل الإنتاج مثل العمالة الماهرة ،البنية

التحتية ،و هو أمر ضروري للمنافسة في صناعة معينة.

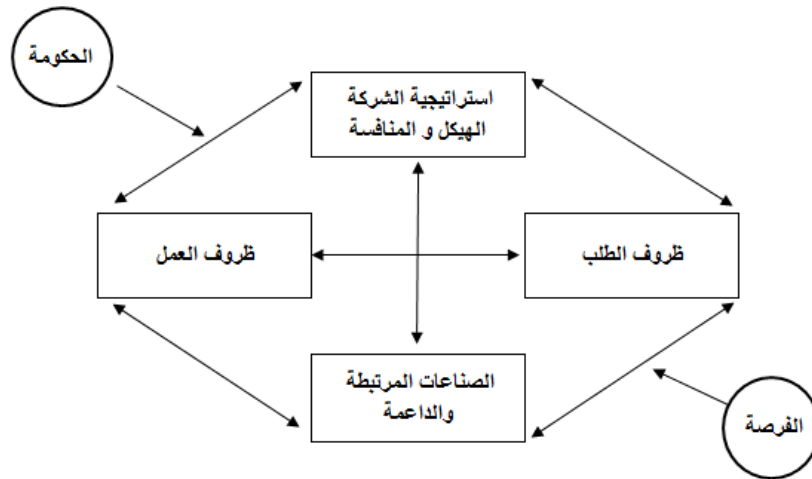
2. ظروف الطلب: طبيعة الطلب في الأسواق المحلية على المنتجات الصناعية و الخدمات.

3. الصناعات الداعمة و المرتبطة: وجود أو غياب موردين و صناعات أخرى مرتبطة

ضمن البلد يمكن أن تؤمن مدخلات فعالة؟

4. الاستراتيجية، الهيكل، المنافسة: هذه الشروط تحدد كيف تنشئ الشركات و تنظم و بدير

طبقاً لطبيعة التنافس المحلي.²⁹



الشكل (1/3) ماسة بورتر³⁰

²⁸ Peng, Mike.W (2012).Global Business(3rd).south western, USA,p155

²⁹ Porter, Michael, (1990).The competitive advantage of nation. Harvard Business review,p78

5- نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر:

إن نموذج قوى بورتر الخمسة لتحليل التنافسية هو نهج يستخدم على نطاق واسع لتطوير الاستراتيجيات في العديد من الصناعات

1- التنافس بين المؤسسات المتواجدة:

إن التنافس بين المؤسسات المتواجدة هو العنصر الأكثر قوة بين القوى التنافسية الخمس فالاستراتيجيات التي تنتهجها شركة واحدة يمكن أن تكون ناجحة بقدر ما تضيف إلى الميزة التنافسية للشركة بشكل يفوق الاستراتيجيات التي تنتهجها الشركات المنافسة، التغيرات الاستراتيجية لشركة واحدة ربما تقابل بانتقام مضاد مثل تخفيض السعر، زيادة الجودة، إضافة خصائص، التزويد بخدمات، تمديد الكفالات وزيادة الإعلان.

إن كثافة المنافسة بين المؤسسات تميل إلى الزيادة طردياً كلما ازداد عدد المنافسين، وكلما أصبح المنافسون أكثر تساوي الحجم والقدرة وكلما انخفض الطلب على منتجات هذه الصناعة وكلما أصبحت حروب الأسعار رائجاً.

المنافسة أيضاً تزداد عندما يمكن للمستهلكين التبديل بين العلاقات التجارية بسهولة وعندما يكون المنتج قابلاً للتلف وعندما يكون طلب المستهلكين ينمو ببطء أو يتراجع كلما ازدادت قدرات المنافسين، أو عندما تكون السلع التي تباع هي سلع أساسية بحيث يكون ليس من السهل وجود اختلافات مثل البنزين وعندها تكون الشركات متنوعة في الاستراتيجيات وعندما تكون عمليات الاندماج والاستحواذ شائعة في هذه الصناعة، انخفاض أرباح الصناعة في بعض الحالات

تصبح هذه الصناعة غير جذابة بطبيعتها وعندما تستشعر الشركات المنافسة حالة الضعف عادة سوف تكثف جهد التسويق و الإنتاج إلى حد سواء لانتهاز فرصة الصعف هذه.

2- تهديدات المنافسين المحتملين:

كلما استطاعت الشركات الجديدة أن تدخل مجال صناعات معينة بسهولة، فإن قوة المنافسة بين الشركات ستزداد، وحواجز الدخول يمكن أن تشمل الحاجة إلى اكتساب اقتصاديات الحجم بسرعة، الحاجة إلى اكتساب التكنولوجيا، التخصص، ولاء العملاء القوي، وتفضيل العلامات التجارية القوي المتطلبات الرأسمالية الكبيرة عدم وجود قنوات توزيعية ملائمة والسياسات الحكومية والتعريفات الجمركية القوية وعدم القدرة على الحصول على المواد الأولية، امتلاك براءات الاختراع والتشبع المحتمل للسوق.

على رغم العديد من الحواجز لدخول الشركات الجديدة أحياناً تدخل الصناعات بمنتجات عالية الجودة وسعر منخفض، ومصادر تسويقية كبيرة وظيفية الاستراتيجية في هذه الحالة هو تحديد الشركات الجديدة المحتملة لدخول السوق ولمراقبة استراتيجيات المنافسة الجديدة للقيام بهجوم مضاد عند الحاجة وللاستفادة من القوى والفرص الموجودة، عندما يكون تهديد دخول شركات جديدة للسوق قوياً، الشركات القائمة عموماً تحسن موقعها التنافسي وتتخذ إجراءات لردع الداخلين الجدد، مثل تخفيض الأسعار، توسيع الضمانات إضافة خصائص، والعروض الخاصة.

و يمكن تلخيص الظروف التي تسبب ارتفاع التنافس بين الشركات:

1- عدد كبير من الشركات المنافسة

2- حجم مماثل من الشركات المتنافسة

3- قدرة متماثلة للشركات المتنافسة

4- انخفاض الطلب على منتجات هذه الصناعة

5- انخفاض أسعار المنتج/الخدمة في الصناعة.

3- تهديدات المنتجات البديلة:

في كثير من الصناعات، تكون الشركات في حالة منافسة قوية مع منتجين المنتجات البديلة كمثال: الحاويات البلاستيكية تتنافس مع الزجاج، وجود منتجات بديلة يضع سقفاً على الأسعار التي يمكن أن تفرض من قبل المستهلكين الذين سيتحولون إل منتج بديل.

4- قوة تفاوض الموردين:

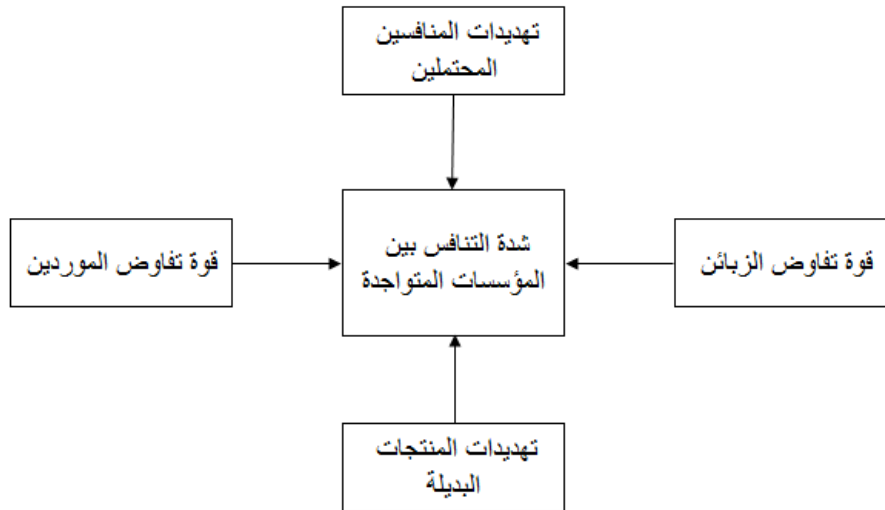
قوة تفاوض الموردين تؤثر على حدة المنافسة في الصناعة خاصة عندما يكون هناك عدد كبير من الموردين وعندما يكون هناك عدد قليل من المواد الأولية البديلة الجيدة أو أن تكون تكلفة تبديل المواد الأولية عالية، غالباً يكون من مصلحة كل من المنتجين والموردين مساعدة بعضهم البعض بأسعار معقولة وتحسن الجودة وتطوير خدمات جديدة والتسليم بمبدأ JUST IN TIME وتقليل تكاليف التخزين وبالتالي تحسين الربحية على المدى الطويل لجميع الأطراف المعنية.

الشركات ربما ترمي باتجاه استراتيجية تكامل عكسي لتحصل على السيطرة أو تملك الموردين، هذه الاستراتيجية فعالة خصوصاً عندما الموردون غير موثوقين، مرتفعي الأسعار أو غير قادرة على تلبية احتياجات الشركة على مستوى ثابت ، الشركات عموماً يمكنها التفاوض بشروط أكثر ملائمة عند التكامل العكسي.

5- قوة تفاوض الزبائن:

عندما يكون الزبائن مركزون أو كبار تمثل قدرتها على المساومة قوة رئيسية تؤثر على شدة المنافسة في الصناعة، الشركات المنافسة ربما تقوم بتمديد الضمانات أو تقدم خدمات خاصة لكسب ولاء العملاء، كلما كانت قوة تفاوض الزبائن لها تأثير جوهري كلما كانت قوتهم التفاوضية بازدياد عندما تكون المنتجات التي يتم شراؤها نمطية وغير متميزة، الزبائن عادة يمكنهم التفاوض على سعر البيع وعلى مدى الضمان وما إلى ذلك.

قوة تفاوض الزبائن يمكن أن تكون أكثر قوة مؤثرة على الميزة التنافسية.³¹



الشكل (2/3) قوى بورتر الخمسة³²

6- تحليل Swot :

هو عبارة عن أسلوب تحليلي وضع من قبل الباحث ألبرت هامفري بعد دراسة قام بها في الستينات على 500 شركة في الولايات المتحدة،³³ يمكن تحليل SWOT المنظمة من رسم خططها

³¹ R.David, Fred. (2011).Strategic Management CONCEPTS AND CASES 77-75

³² Porter,Michael,(1985).Competitive Advantage.Free press, New York,p5

و استراتيجياتها المستقبلية كما تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية و تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية و ذلك بغية الوصول الى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات و ما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف و هذه العوامل تتسم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير و بصورة مستمرة بينما نجد بعضها الاخر يتسم بانخفاض قابليته للتغير،³⁴ يهتم بصورة فعالة في زيادة قدرة المنظمات على اقتناص حصة سوقية ملائمة تمكنها من الوصول إلى حالة المنافسة المتميزة،³⁵ فهو يتيح تفهماً أكثر واقعية وعمقاً لعلاقة كل منظمة ببيئتها ووضع الاستراتيجيات التي تحقق أفضل استثمار ممكن للفرص المتاحة و تخفيض التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة و التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها.³⁶

إن النقاط التي يشير اليها تحليل SWOT يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال اتباعها و يشمل هذا التحليل البحث المنظم و المرتب للبيانات و دراسة الاتجاهات في الصناعة و مراجعة المعلومات الداخلية و الخارجية هذا الى جانب امكانية استخدام المديرون لحكم و خبراتهم السابقة³⁷. إن الهدف من تحليل SWOT هو إنشاء أو صقل نموذج عمل نوعي للشركة و الذي سوف يحقق التنسيق الافضل و الأنسب بين موارد الشركة و

³³ Passenheim, Olaf. (2009). **Project Management**, book boon, . p87

³⁴ كفاح المغربي، عبد الحميد.(2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ص 55-56

³⁵ طه، طارق، (2008). إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة ص332

³⁶ William.D.Perrealt,Jr and Jerome, MCarthy.(1999).**Basic Marketing aglobal-Managerial Approach(13rd)**. McGraw-Hill, Irwin, p233

³⁷ المغربي، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص207

قدراتها مع متطلبات البيئة التي تعمل بها ثم المقارنة بين جميع الاستراتيجيات المحتملة ثم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية.³⁸

عوامل داخلية عوامل خارجية	نقاط القوة (S) قوة في التمويل / أفراد / تسويق	نقاط الضعف (W) ضعف في التمويل / أفراد / تسويق
الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية	استراتيجية (So) Maxi - Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السائدة في السوق	استراتيجية (WO) Mini - Maxi الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق
التحديات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة	استراتيجية (ST) Maxi - mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التحديات وتتكيف معها و تحاول تحجيمها و تخفيف أثارها	استراتيجية (WT) Mini - Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حيث يمكن علاج نقاط الضعف و مواجهة التحديات

الشكل (3/3) تحليل SWOT³⁹

أهمية تحليل swot:

1. المساهمة في تقييم القدرات و الامكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمنظمة
2. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الاخرى
3. بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يسهم في القضاء على المعوقات البيئية و اغتنام الفرص الموجودة في البيئة
4. بيان نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تقاؤها ببعض نقاط القوة

الحالية للمنظمة

³⁸chareles w.l Hill Gareth.r,Jones, .(2013). Strategic Management an integrated approach (10th).United state ,p19

³⁹ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006) . الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية، المنصورة، ص127

5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) و التحليل الخارجي

(مجالات الفرص و المخاطر) فلا فائدة من الوقوف على الفرص و المخاطر البيئية دون

الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المنظمة أو ضعفها⁴⁰

7- مصفوفة جماعة بوسطن:

هي شركة استشارات إدارية عالمية لها مكاتب في 42 دولة مقرها الرئيسي بوسطن و تعرف بأنها واحدة من أرفع الشركات الاستشارية على مستوى العالم و توظف نحو 4300 من الاستشاريين في دول مختلفة و قد صممت مصفوفة لمساعدة الشركات على تعزيز جهودها و صياغة استراتيجياتها.⁴¹

يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن طالما توافرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الأساسيين التاليين:

المتغير الأول: المركز التنافسي للشركة أو حصتها في السوق ويبدو ذلك على المحور الأفق

المتغير الثاني: معدل النمو في النشاط و ذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها الشركة ويظهر ذلك على المحور الرأسي.

⁴⁰ المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 127

⁴¹ R.David, Fred,(2011). **Strategic Management CONCEPTS AND CASES(13rd)**. saddle River, New Jersey.p185

و هكذا يأخذ النموذج في اعتباره العوامل التي سبقت شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن الفرص و المخاطر التي تحيط بالمنظمة كما يأخذ في الاعتبار نواحي قوة المنظمة و وضعها الداخلي بما يساعد على بيان المركز التنافسي في السوق.⁴²

من خلال هذين البعدين فان النتيجة ستكون المؤسسة امام أربع وضعيات من التحليل على النحو التالي:

1- المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام Question marks :

تمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة. وهنا يلاحظ وجود طاقات كامنة في السوق لم تتبد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع. وفي نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال.

لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق. قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج. أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل. طبعاً قرار الاستثمار بالمنتجات أو الأعمال المثيرة لعلامة الاستفهام يحمل في طياته درجة عالية من المخاطرة بسبب احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات أو التعديلات على المنتج وقلة العائد المتحقق على الاستثمار .

2- المنتجات الساطعة Stars :

وهي المنتجات أو الوحدات التي تتمتع بحصة عالية في سوق يتميز بنمو عالي. المنظمات التي تملك منتج واحد أو عدد المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين .

⁴² المغربي، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص207

هذه المنتجات تمثل في الواقع أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع المنتجات الساطعة بالسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية في السوق.

من الأمثلة المعروفة على هذا النوع من المنتجات والأسواق هو سوق الكمبيوتر الشخصي الذي تميز بنمو عالي في السنوات الأخيرة ولكن مع زيادة كبيرة في المنافسة وبصورة خاصة تطور برمجيات وتقنيات الكمبيوتر الشخصي وحرب الأسعار بين شركات الكمبيوتر مما نتج عن ذلك أن تدهورت عدد من المنتجات الساطعة في فترة قصيرة نسبياً وارتقت نجوم منتجات أخرى .

3- المنتجات أو وحدات الأعمال المدرة للنقدية Cash Cows :

وهي المنتجات التي تتميز بحصة عالية في السوق (موقع تنافسي عالي) ونمو منخفض في السوق .

المنتجات المدرة للنقدية تقدم للمنظمة أعظم عائد على الاستثمار Return on Inversement ذلك لأن السوق يكون عادة أقل تنافساً كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها في السوق بالمقارنة مع المنتجات أو وحدات الأعمال الساطعة .

إن التدفق النقدي الذي تدره المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي العالي للمنتجات الساطعة .

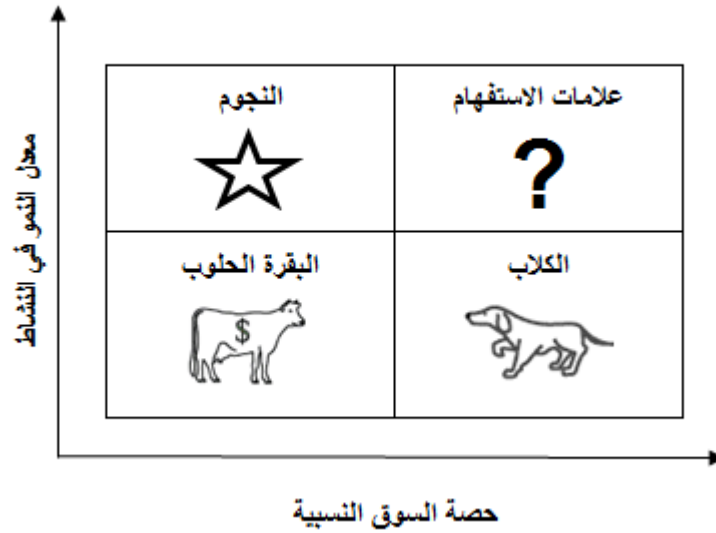
من الأمثلة على المنتجات المدرة للنقدية سيارة Golf لشركة Volkswagen التي حافظ على موقع أفضل سيارة مباعة في السوق الأوروبية لسنوات عديدة ،أي كانت عبارة عن Cash Cow

مدرة لنقدية مكنت الشركة من تطوير نماذج لسيارات جديدة مثل Luxury.Corrato.Sport model

4- المنتجات أو وحدات الأعمال المثيرة للقلق Dogs:

تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق، فهي أفقر وأضعف منتجات المصفوفة، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية من دون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفتر قصيرة الأجل .

هذا النوع من المنتجات ليس بالضرورة عديم الفائدة إذ من الممكن تحسين موقع هذه المنتجات في السوق إذا أجرت الإدارة تغييرات في أساليب الإنتاج والتسويق أو أجرت تحسينات تكنولوجية لرفع نوعية المنتج أو الخدمة .⁴³



الشكل (4/3) مصفوفة جماعة بوسطن⁴⁴

⁴³ ياسين، سعد غالب (2002). الإدارة الاستراتيجية. البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 138-139

⁴⁴ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006) . الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية، المنصورة، ص 207

8- سلسلة القيمة:

وفقاً لبورتر فإن أنشطة المنظمة يمكن توصيفها كسلسلة قيمة والتي هي عبارة عن أنشطة تحقق إيرادات للمنظمة و أنشطة تسبب تكاليف كالأنشطة المتخذة لتطوير و تسويق المنتج أو الخدمة، جميع المنظمات في صناعة معينة لديها نفس سلسلة القيمة التي تتضمن أنشطة مثل الحصول على المواد الأولية تصميم منتجات ،بناء مرافق تصنيع وتطوير اتفاقيات تعاون، وستكون المنظمة رابحة طالما إجمالي الإيرادات يتجاوز إجمالي التكاليف التي تتكبدها المنظمة في إنتاج أو تطوير منتج أو خدمة ، فالشركات يجب أن تسعى ليس لفهم فقط عمليات سلسلة القيمة الخاصة بها بل أيضاً الخاصة بمنافسيها و الموردين والموزعين.

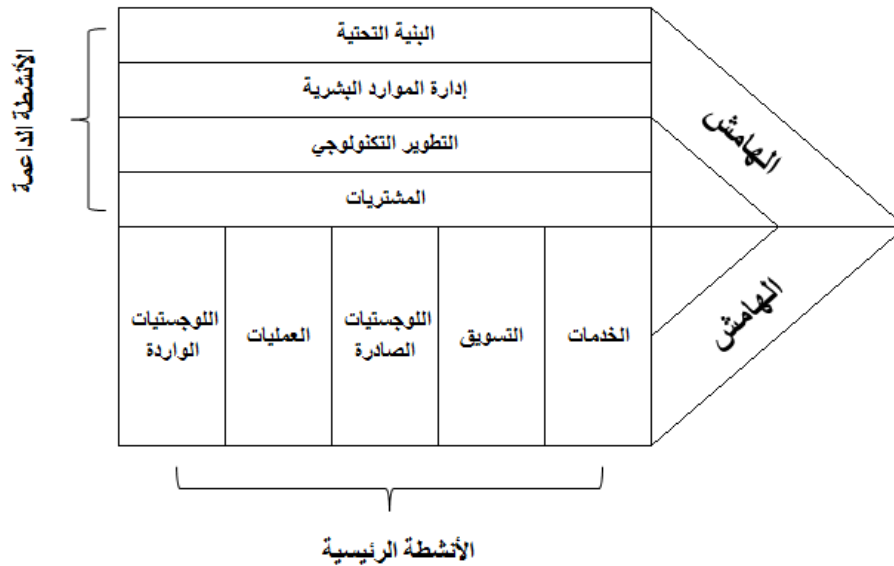
فتحليل سلسلة القيمة يشير إلى العملية التي من خلالها تحدد المنظمة التكاليف المرتبطة بالأنشطة التنظيمية من شراء المواد الخام إلى تصنيع المنتجات إلى تسويق هذه المنتجات، فتحليل سلسلة القيمة يهدف إلى تحديد المزايا أو العيوب الموجودة في أي مكان على طول سلسلة القيمة من الأنشطة المتعلقة بالحصول على المواد الأولية إلى الأنشطة الخاصة بخدمة الزبون، فتحليل سلسلة القيمة يمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لديها.

إن تحليل سلسلة القيمة يتطلب دقة كبيرة بسبب العناصر المختلفة المتواجدة على طول السلسلة التي ربما تؤثر على العناصر الأخرى سلباً أو إيجاباً لذلك توجد علاقات ضمن السلسلة بغاية التعقيد، فعلى سبيل المثال فروق الأسعار بين الشركات المتنافسة يمكن أن تعود إلى أنشطة يؤديها الموردون أو الموزعين أو الدائنين أو حتى المساهمين، فبالرغم من التعقيد الموجود في تحليل السلسلة فالخطوة الأساسية هي تقسيم العمليات الخاصة بالشركة إلى أنشطة محدودة أو

عمليات تجارية ثم سيقوم المحللون بتحديد تكلفة كل نشاط بشكل منفصل والتكاليف يمكن أن تكون تكاليف في المال و الوقت.

سلاسل القيمة تفرق كثيراً بين المصانع والشركات، ففي مصانع الورق مثلاً يمكن أن تشمل سلسلة القيمة نشاط الزراعة وقطع الأخشاب وفي شركات الكمبيوتر يمكن أن تشمل البرمجة وفي الفنادق يمكن أن تشمل الغذاء وخدمة الغرف أو تسجيل إجراءات الوصول ومع ذلك جميع الشركات يجب أن تستخدم تحليل سلسلة القيمة لتطوير الكفاءات وتحويلها إلى كفاءات مميزة مما يساهم في تطوير الميزة التنافسية.⁴⁵

سلسلة القيمة يمكن توصيفها عن طريق الشكل التالي:



الشكل (5/3) سلسلة القيمة⁴⁶

⁴⁵ R.David.Fred, **Strategic Management** 119 ص. مرجع سبق ذكره.

⁴⁶ Porter,Michael,(1985).**Competitive Advantage**.Free press, New York,p37

- اللوجستيات الواردة: تتعامل مع التسليم، نقل وتحميل المواد الأولية من الموردين.
- العمليات: أنشطة تحويلية حيث ينتج المنتج النهائي من المواد الأولية.
- اللوجستيات الصادرة: يقصد بها العمليات التي تحول المنتج إلى القنوات التوزيعية.
- التسويق: يتضمن أنشطة الإعلان، الترويج، المزيج التسويقي، التسعير، العمل مع المشترين وتجار الجملة.
- الخدمات: مواضيع خدمة الزبائن المتضمنة الضمان، التصليح، التركيب، الدعم.

الأنشطة الداعمة:

- المشتريات: مشتريات المنظمة من المواد الأولية لأنشطتها
- التطوير التكنولوجي: تركز على تطوير العمليات للقيمة الأولية للأنشطة المضافة.
- إدارة الموارد البشرية: توظيف، تدريب، تحفيز، تطوير علاقات مع أفراد المنظمة.
- البنية التحتية: شروط عريضة لما له علاقة بالأنشطة المالية المحاسبية القانونية والعلاقات الحكومية.

الهامش:

هو الفرق بين تكلفة العملية وإيرادات المبيعات.⁴⁷

الخلاصة:

تناول الباحث في هذا الفصل مراجعة الإطار النظري المتعلق بموضوع القدرة التنافسية حيث تعرض لمفهوم التنافسية بشكل عام والميزة التنافسية ومن ثم القدرة التنافسية من حيث مفهومها

⁴⁷ Ritson, Neil, (2013). *Strategic Management* (2nd), book boon, p 42

وأهميتها ومتطلباتها والنماذج التي وضعت لها وقد توصل الباحث إلى العديد من الاستنتاجات أهمها:

- في ظل الظروف الاقتصادية السائدة على جميع المنظمات التي تسعى إلى البقاء والنمو السعي لاكتساب ميزة تنافسية.
- يجب على جميع المنظمات دراسة و تحليل النماذج التي وضعت لتفسير وتحديد القدرة التنافسية وخاصة نموذج سلسلة القيمة لبورتر و الاستفادة منها و إمكانية تطبيقها و محاكاتها.

الفصل الرابع

سلسلة التوريد والقدرة التنافسية

المقدمة:

المبحث الأول: دور سلسلة التوريد في الميزة التنافسية

1- الحصول على ميزة تنافسية

2- سلسلة التوريد والميزة التنافسية

المبحث الثاني: استراتيجية سلسلة التوريد

1- بناء استراتيجية سلسلة التوريد

2- مساهمة سلسلة التوريد في استراتيجية التنافس

3- المعايير الأربعة لاستراتيجية سلسلة توريد ناجحة

4- نموذج The House of Supply Chain

5- سلسلة التوريد وسلسلة القيمة

الخلاصة

المبحث الأول

سلسلة التوريد والقدرة التنافسية

مقدمة:

لقد انتقلت المنافسة من كونها منافسة بين الشركات إلى منافسة بين سلاسل التوريد، فأى شركة ترتبط بمنظمة أخرى سواء كان مورد أو عميل أو شخص ثالث (مزود لوجستي أو وسيط)، فأداء المنظمة الفردي يعتمد على قوة أو ضعف شركاءها في سلسلة التوريد، فكما عرفها تشارلز فاين في كتابه (Clock speed) 1998: "الشركة هي سلسلة من القدرات التي تتطور باستمرار والتي هي عبارة عن قدرتها مضافاً لها قدرة كل شخص يعمل معها".¹

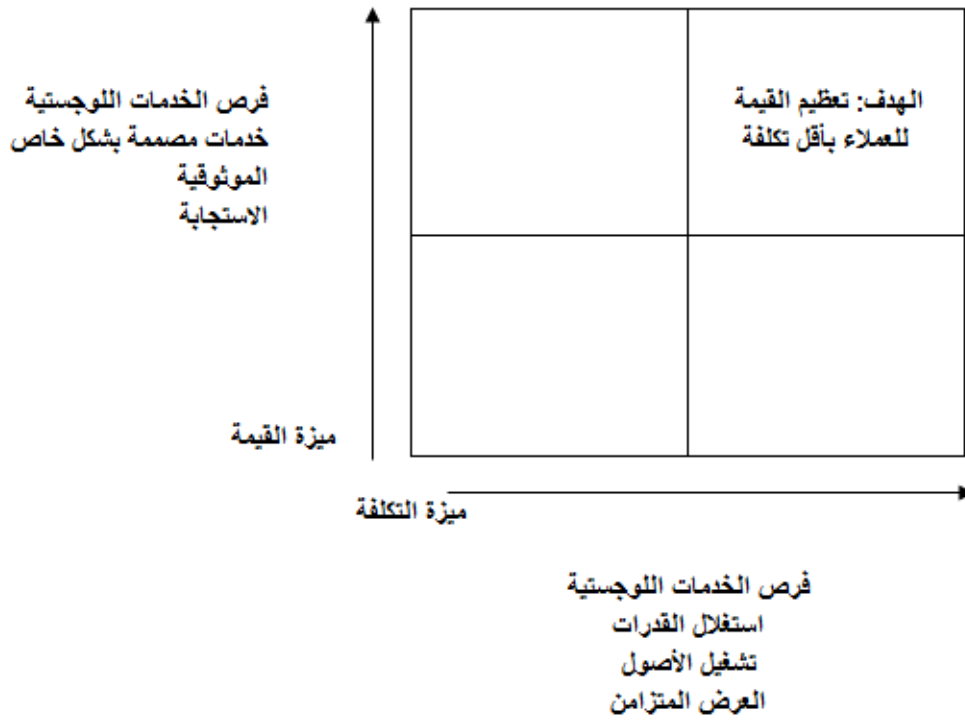
1-الحصول على ميزة تنافسية:

المنظمات التي ستقود الأسواق في المستقبل ستكون قد حققت توائم التميز أي ستكون قد حظيت بكل من قيادة التكلفة و قيادة الخدمة.

الفلسفة الكامنة وراء مفهوم الخدمات اللوجستية و سلسلة التوريد هي في تخطيط و تنسيق تدفق المواد من المصدر إلى المستخدم و تحقيق تكامل النظام بدلاً مما كان عليه الحال في الماضي و إدارة تدفق البضائع و الأنشطة المستقلة.

¹ Jespersen, birgitDam & Larsen , Tageskjott .(2005). **Supply chain management-in theory and practice**. Copenhagen Bussiness ,School press , Denmark , 7

فالهدف من ذلك هو ربط السوق وشبكة التوزيع وعملية التصنيع ونشاط الشراء وفي هذه الطريقة يتم خدمة العملاء بأعلى المستويات وبتكلفة أقل وبعبارة أخرى فإن الهدف هو تحقيق الميزة التنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو تحسين الخدمة.²



الشكل (1/4)

المصدر (Martin , 2011:9)

2- سلسلة التوريد و الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي مدى قدرة الشركات على خلق وضع دفاعي اتجاه منافسيها³ في بيئة المنافسة العالمية اليوم التي تواجه التقدم التكنولوجي السريع وتوقعات عالية من العملاء، الشركات تجد صعوبة بالفوز في هذه المنافسة بالاعتماد على قدراتها فقط، في هذه الحالة فإن

² Christopher, Martin.(2011). **Logistics and supply chain management** 4th.Hhenry ling ltd,UK,P9

³ McGinnis , MA & Vallopra , RM. (1999).**Purchasing and supplier involvement in process improvement: a source of competitive advantage**. Journal of SupplyChain Management , 42–50.

إنشاء شراكة بينها وبين الشركات ضمن سلسلة التوريد والتنسيق بينها وبين شركاءها يحقق لها قيمة مرتفعة.⁴

فالعديد من الشركات تكافح لتبرير تكلفة الجودة ضمن سلسلة التوريد الخاصة بها، لكن العديد من الشركات تقبل في رؤية التكاليف المرتبطة بمستويات جودة مختلفة من مورديها من أجل تحقيق جودة المنتج، والتي هي واحدة من المزايا التنافسية، يجب على الشركة معالجة جميع جوانب سلسلة التوريد، بما في ذلك العمليات الفردية، كاختيار المورد وهذا هو الدور الرئيسي لإدارة سلسلة التوريد.

هناك بعض الأبعاد لأداء سلسلة التوريد تعتمد على عمليات السلسلة وإدارة مالها تأثير مباشر على الميزة التنافسية، كالموارد والمخرجات والمرونة والابتكار والمعلومات، لذلك تحسين أداء سلسلة التوريد أصبح أحد القضايا الحرجة لكسب ميزة تنافسية بين الشركات.

سلسلة التوريد هي أداة ديناميكية وتحسين الأداء المستمر فيها أصبح مسألة حاسمة لكل الموردين.⁵

ازدياد الضغوط التنافسية وتسارع وتيرة التغيير التكنولوجي تحفز الشركات للتركيز على الموردين كوسيلة لتوزيع المخاطر وتعزيز عمليات الأعمال، فالشركات تعزز قدراتها الابتكارية والتنافسية عن طريق التركيز على جوهر كفاءاتها وترك الأنشطة الهامشية لمجموعة مختارة من الموردين.⁶

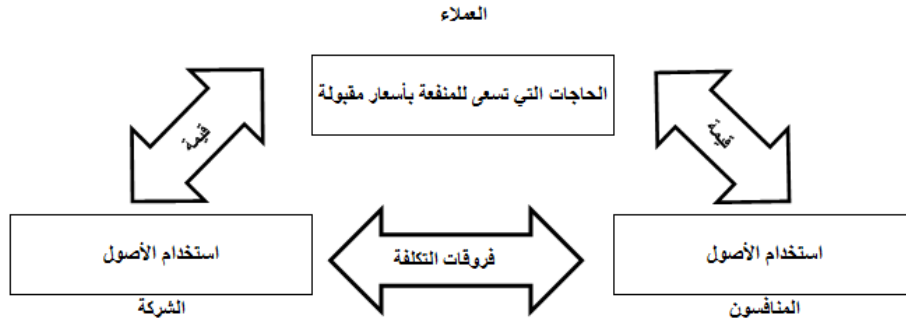
اللوجستيات الفعالة وإدارة سلسلة التوريد يمكن أن توفر مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، وبعبارة أخرى للحصول على وضع تفوق بالنسبة لبقية المنافسين من حيث تفضيل العملاء يمكن تحقيق

⁴ Su, Q & Shi, J.-H. & Lai, S.-J. (2008). Study on Supply Chain Management of Chinese Firm From the Institutional View. International Journal of Production Economics, 362 – 373.

⁵ Cai, J. & Liu, X. & Xiao, Z. & Liu, J. (2009). Improving Supply Chain Performance Management: A Systematic Approach to Analyzing Interactive KPI Accomplishment, Decision Support Systems, P 512 – 521.

⁶ Sheth, J. N., Kellstadt, C. H. & Sharma, A. (1999). Supplier Relationship: Emerging Issues and Challenges, Industrial Marketing Management, P 91 – 100.

ذلك من خلال تحسين إدارة الخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد والنموذج التالي يبين الروابط بين الشركة وعملائها ومنافسيها.⁷



الشكل (2/4)

المصدر (Martin , 2011:4)

يرى الباحث أن هدف جميع المنظمات للاستمرار هو الحصول على ميزة تنافسية، لكن في الوقت الحالي يصعب على المنظمة القيام بذلك لوحدها بسبب الارتباطات بينها وبين أعضاء سلسلة التوريد، فالتعاون والتشارك بينها وبين أعضاء السلسلة يساعد المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية، وعلى العكس تماماً محاولة المنظمة الاستقلال والابتعاد عن باقي أعضاء السلسلة لن يبعدها عن اكتساب ميزة تنافسية بل سيؤدي إلى انخفاض باقي الميزات التي لديها.

⁷ Christopher, Martin.(2011). **Logistics and supply chain management** 4th.Hhenry ling ltd,UK,P4

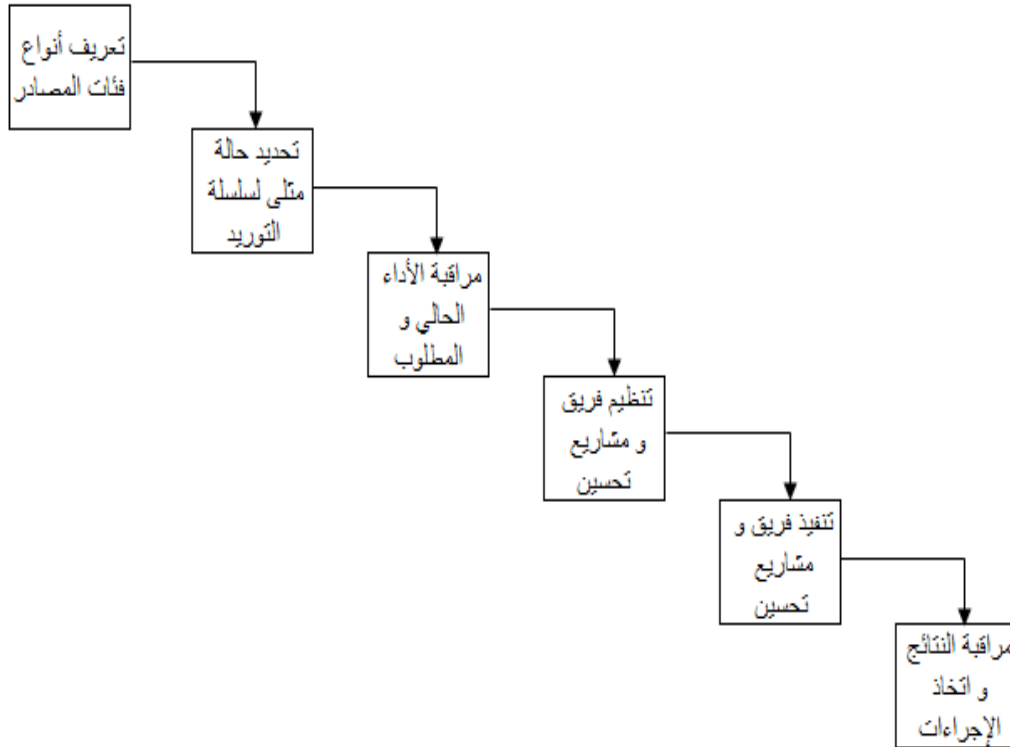
المبحث الثاني

استراتيجية سلسلة التوريد

1-بناء استراتيجية سلسلة التوريد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي إجراء هام من أجل تحقيق سلسلة توريد فعالة الشكل (3/4) يظهر

أشياء تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية سلسلة التوريد:



الشكل (3/4)

المصدر (Thomas , 2016:194)

أولاً يجب فهم الفرق بين أصناف وفئات المصادر وهل نحن بحاجة لتحديد مستويات الأداء

المثلي وهذا يعني أن نعرف ماهي الأهداف ومقاييس الأداء، ثالثاً يجب فهم المستويات الحالية

للأداء وتحديد أين يمكننا التحسين، رابعاً تنظيم فريق تخطيط لتحقيق أهداف سلسلة التوريد المطلوبة، خامساً تنفيذ فرق التحسين والخطط وأخيراً مراقبة النتائج واتخاذ إجراءات التصحيح عند الحاجة.⁸

2- مساهمة سلسلة التوريد في استراتيجية التنافس:

تعرف الاستراتيجية بأنها ما تقوم به المنظمة من إجراءات لتقابل بين مصادرها الداخلية و قدراتها من جهة و بين الفرص و التهديدات الخارجية من جهة أخرى، خلال الثمانينات التحديث الأساسي الذي حدث للتحليل الاستراتيجي هو التركيز على العلاقة بين الاستراتيجية و البنية الخارجية و أكبر مثال على ذلك هو أبحاث مايكل بورتر القائمة على تحليل هيكل الصناعة و الوضع التنافسي.

بعض جوانب الابتكار و التكلفة و الخدمة و الجودة هي جزء من استراتيجية كل شركة تقريباً، لكن الشركات الرائدة تركز على واحد فقط كاستراتيجية أساسية، و تكون كاستراتيجية تنافس أساسية للفوز في السوق المختار من منظور سلسلة التوريد

مساهمة الموردين	أساس المنافسة	مصدر الميزة	الاستراتيجية الأساسية
وقت الوصول للأسواق	منتجات مرغوبة وأكثر ابتكاراً	علامة تجارية تكنولوجية فريدة من نوعها	الابتكار
تخفيض التكلفة	المنتجات أقل سعراً	تكلفة وكفاءة عمليات	التكلفة
صممت من أجل العملاء	القدرة على تلبية احتياجات الزبائن	خدمات مميزة	الخدمة
تميز الموردين وضبط الجودة	منهج يمكن الاعتماد عليه	أكثر أماناً وموثوقية	الجودة

الشكل (4/4)

المصدر (Zach , 2008:3)

⁸ Foster,S.Thomas.(2016).Managing Quality integration the supply chain,Pearson,USA,P149

1- التنافس على أساس التكلفة

الشركات التي تتنافس عن طريق تقديم أسعار منخفضة لجذب المشتريين الحساسين للتكلفة أو للحفاظ على حصتهم في السوق، فهذه الاستراتيجية تتطلب كفاءة عالية و تحقيق تكامل العمليات

فسلسلة التوريد تلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على انخفاض كل من تكلفة المنتج و تكاليف سلسلة التوريد.

تركز سلسلة الإمداد منخفضة التكلفة على مقاييس تعتمد على الكفاءة مثل الاستخدام الأفضل للأصول، تكاليف المنتج، تكاليف سلسلة التوريد الكاملة، توحيد المنتج و توحيد العمليات الحرجة.

2- التنافس على أساس الجودة:

الشركات التي تعتمد التنافس على أساس الجودة معروفة بالطبيعة الممتازة لمنتجاتها و خدماتها، بالإضافة إلى أداء ثابت موثوق به، لذلك يكون من الطبيعي أن يكون تطوير المنتجات من ضروريات الجودة لكن أساس عمليات سلسلة التوريد مثل التصنيع، توفير المصادر، و ضمان الجودة النقل و التخزين تلعب الدور الأهم.

3- التنافس على أساس الخدمة:

الشركات التي تعتمد التنافس على أساس الخدمة تصمم عروضها على مقاسات عملائها و هو ما يطلق عليه الخدمة الاستثنائية للعملاء المقابلة لاحتياجاتهم الخاصة فتلك الشركات تخصص منتجاتها و خدماتها لكسب ولاء العملاء و لتكرار عملية البيع ، و لتحقيق التفوق في تقديم

الخدمة على الشركات تطوير قدراتها على تجزئة العملاء عن طريق فهم العلاقة بين التكلفة و الخدمة و الربحية و فهم تكلفة تقديم خدمات مخصصة.

4- التنافس على أساس الابتكار:

الشركات التي استراتيجيتها الأساسية هي الابتكار، تركز على تطوير منتجات لها منافع قادرة على جذب أكبر عدد من العملاء، شركات مثل Sony و Nike تبدو و كأن لها القدرة على معرفة ما يريده المستهلك و هي سريعة في طرح المنتجات التي يحتاجونها، من أجل تقديم منتجات و خدمات جديدة فإن فرصة أن تكون الشركة سبابة في طرح منتجاتها من قبل المنافسين تكون دائماً ضئيلة لذلك تدرك تلك الشركات أهمية دخول الأسواق في وقت مبكر و اكتساب ميزة الحركة الأولى.⁹

2- المعايير الأربعة لاستراتيجية سلسلة توريد ناجحة:

عندما تريد المنظمة وضع استراتيجية لسلسلة التوريد التي تنتمي إليها فيجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها كلبنة أساسية لاستراتيجية سلسلة التوريد، كاستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية و استراتيجية تكامل العمليات و استراتيجية خدمة العملاء، و يمكن ذكر أربع معايير أساسية لوضع هذه الاستراتيجية وهي:

1- الملائمة مع استراتيجية الأعمال:

يجب على استراتيجية سلسلة التوريد أن تدعم مباشرة و تدفع للأمام استراتيجية الأعمال، فجوهر الرؤية الاستراتيجية للشركة يجب أن يوضح إجابات لأسئلة استراتيجيات العمل الرئيسية من قبيل:

⁹ Zach ,Michael H.(2008) .**Knowledge and strategy** .Butterworth-HeineMann oxford , P3.

ما هي الأهداف الاستراتيجية العامة الخاصة بك؟

ما القيمة التي تقدمها لعملائك؟

كيف تميز شركتك نفسها في السوق؟

إذا كانت الإجابات عن هذه الأسئلة لا تقود لتكوين استراتيجية سلسلة التوريد الخاصة بالشركة فإنه في هذه الحالة سلسلة التوريد ستكون تعمل في الفراغ.

2- الملائمة مع قوة وضع المنظمة:

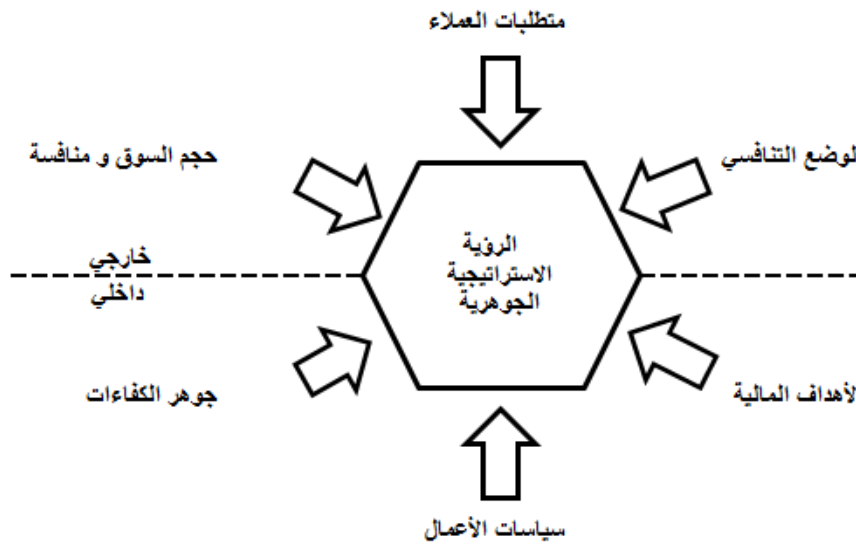
سلسلة التوريد الناجحة تركز على فهم قوة وضع المنظمة بالنسبة للعملاء و الموردين فيجب على المنظمات أن تتأكد من فهم الوضع النسبي الخاص بها قبل محاولة ممارسة السلطة على سلسلة التوريد الخاصة بها، لذلك عند وضع استراتيجية سلسلة التوريد يستغرق تقييم الوضع بعض الوقت، فهل سلسلة التوريد تقود علاقة تجارية، هل المورد هو صمام الأمان أم هل باقي أعضاء السلسلة يحتاجون إليك أكثر مما أنت بحاجة إليهم.

3- الملائمة مع حاجات العملاء:

هل تعلم المنظمة ماذا يريد العملاء؟ ، الإجابة عن هذا التساؤل هو تحدي في كثير من الأحيان، فافتراضاتنا حول ما يريده العملاء تكون خاطئة، كما أن في كثير من الأحيان العملاء يجهلون أو لا يمكن أن يعبروا تماماً عن احتياجاتهم فالاستماع إلى رغبات العملاء و فهم بيئتهم و ترجمة احتياجاتهم إلى منتجات و خدمات جديدة تزيد من قدرات سلسلة التوريد.

4- التكيف:

لأن الميزة التنافسية مؤقتة و ظروف السوق تتغير، واستراتيجيات الأعمال تتطور و تكنولوجيا جديدة تظهر باستمرار فإذا كانت المنظمة لا تولي اهتماماً للتغيرات فسلسلة التوريد ستكون بعيدة عن تحقيق التزامن مع التطور، فاستراتيجية سلسلة التوريد تماماً مثل استراتيجية الأعمال يجب أن تتكيف مع الظروف.¹⁰



الشكل (5/4)

المصدر (Cohen , 2005:34)

4- نموذج The House of supply chain management:

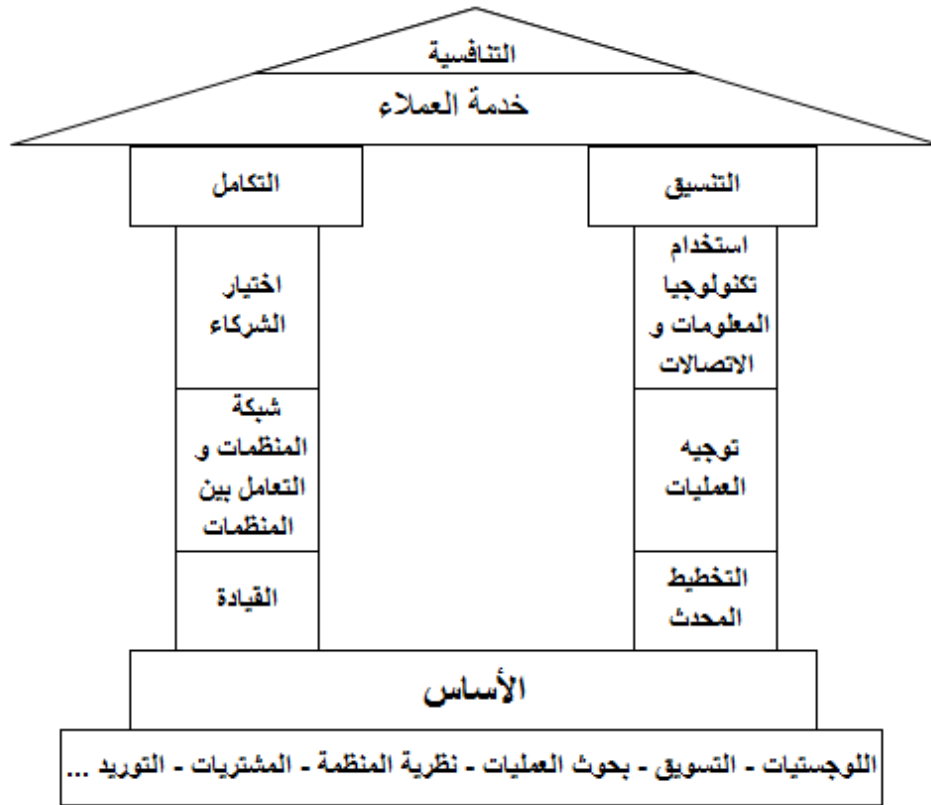
يعرف (Otto and Kotzab) إدارة سلسلة التوريد بأنها:

المهمة المتعلقة بتحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية على طول سلسلة التوريد و تنسيق المواد و المعلومات و التدفقات المالية من أجل تحسين القدرة التنافسية لسلسلة التوريد ككل¹¹ و أفضل

¹⁰ Cohen, Shoshannah & Roussel, Joseph. (2005). **Strategic Supply chain Management**. McGraw, USA, p20-35

¹¹ Otto, A. & Kotzab, H., (1999). **How supply chain management contributes to the management of supply chains preliminary thoughts on an unpopular question**. In: Larsson, E., Paulsson, U. (Eds.). **Building New Bridges in Logistics**. Lund University, Lund, p 213.

تصور لهذا التعريف هو نموذج The House of supply chain management و الذي يمكن تجزئته كالتالي:



الشكل (6/4)

المصدر (Otto & Kotzab , 1999:213)

1- التنافسية و خدمة العملاء:

يمثل السقف في منزل SCM في نهاية المطاف الهدف النهائي لسلسلة التوريد وهي تحسين القدرة التنافسية ككل، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه سلسلة التوريد بشكل مستدام ومقارنة موقعها

الاستراتيجي بالنسبة لمنافسيها¹²، فسقف منزل إدارة سلسلة التوريد على دعامتين هما تكامل الوحدات التنظيمية وتنسيق التدفقات.

2- اختيار الشركاء:

لتحقيق تكامل وحدات سلسلة التوريد نحن بحاجة في البداية إلى إيجاد الشركاء الأنسب لهذه السلسلة والأفضل لخدمة احتياجات العملاء، في بداية سلسلة التوريد هذا الشريك عبارة عن شركة واحدة تأخذ زمام المبادرة للعمل مع مجموعة فرعية صغيرة من الشركات التي تعمل في إنشاء منتج أو خدمة معينة للمستهلك في نهاية سلسلة التوريد، ومن المؤكد أن الجانب الجغرافي يلعب دوراً هاماً في قدرات الشركاء المحتملين.¹³

3- شبكة المنظمات:

يمكن أن ينظر إلى سلسلة التوريد باعتبارها شبكة من المنظمات مع وجود بعض الأهداف المشتركة، ويتمثل التحدي في السيطرة على مثل هذه الشبكة، حيث يتأثر بطبيعة العلاقة بين الشركاء¹⁴، علاقة الشراكة في سلسلة التوريد دائماً مهددة بخطر الانفصال (في حالات كانت عقود قصيرة الأجل) مما قد يؤدي إلى فقدان شريك حاسم فالأهداف والاستراتيجيات غير الكفوة هي من أهم أسباب تفكك هذه الشبكات.¹⁵

4- القيادة:

¹² Porter, M.E.(1998). On Competition. A Harvard BusinessReview Book, Boston, MA.112.

¹³ Berens, W & Strauch, J . (1999) . **Herkunft und Inhalt des Begriffes due diligence**. In: Berens, W., Brauner, H.U. (Eds.), DueDiligence bei Unternehmensaquisitionen, Stuttgart, pp. 3–20.

¹⁴ Sydow, J.(1999). Editorial— **€ Uber Netzwerke, Allianzsysteme,Verbünde, Kooperationen und Konstellationen**. In: Sydow,J. (Ed.), Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden,pp. 1–6.

¹⁵ Skjøtt-Larsen, T.(1999 **Inter organizational relations from a supply chain management point of view**. Logistic Management1. , 96–108.

الكتلة الثالثة في الدعامة هي قيادة القلق في سلسلة التوريد ونشير هنا إلى نقيضين يسميان سلاسل التوريد المركزية ومتعددة المراكز¹⁶ حيث تتسم سلسلة التوريد المركزية بوجود شريك قوي يعتبر كالقائد بالنسبة للشركات ضمن سلسلة التوريد نظراً ربما لقوته المالية أو منتجاته وعملياته وفي الطرف الآخر الشبكة متعددة المراكز حيث جميع الشركاء على قدم المساواة.

5- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

البنات التي تساعد على تحسين تنسيق المواد و المعلومات و التدفقات المالية عبر سلسلة التوريد تمثل الركيزة الثالثة لمنزل SCM، هناك فرص جديدة لمعلومات اليوم و تكنولوجيا الاتصالات تتيح تبادل المعلومات بين الشركاء في لحظات بأقل تكلفة ممكنة لذلك نقل المعلومات يشكل جزء من نظام سلسلة التوريد.¹⁷

6- توجيه العملية:

يعتبر اللبنة الثانية في عمود التنسيق، فهو لا يهدف فقط إلى تمزيق الحواجز بين الوظائف من أجل تسريع تنفيذ العمليات و ما يرتبط بها من أنشطة و لكن أيضاً بين المنظمات¹⁸ كما يهدف إلى إعادة تصميم جذرية للعمليات لكسب ميزة تنافسية، كما لا يجب الاكتفاء بتحقيق كفاءة أعلى للأنشطة القائمة بل النظر لهذه الأنشطة و إعادة تصميم العمليات من خلال القضاء على الأنشطة المكررة و غير الضرورية.¹⁹

7- التخطيط المتقدم:

فنموذج منزل إدارة سلسلة التوريد3

¹⁶ Wildemann, H.(1997). **Koordination von Unternehmensnetzwerken**.Zeitschrift fur Betriebswirtschaft 67, 417-439.

¹⁷ Lee, H.L & Padmanabhan, V & Wang, S.(1997) . **The bull whip effect in supply chains**. Sloan Management Review 38. P 93-102.

¹⁸ Hammer, M. & Champy, J.(1993). **Reengineering the Corporation** ,New York.348.

¹⁹ Hammer, M.(2001). **The superefficient company**. Harvard Business Review 79,P 82-91.

2 يركز على رؤية جديدة لكيفية ربط المنظمات لتقديم خدمة أفضل للعملاء و تحسين القدة التنافسية لسلسلة التوريد ككل، في هذا المجال إدارة سلسلة التوريد تقترب من عدد من الاختصاصات مثل علم الحاسوب ، الخدمات اللوجستية و التسويق و بحوث العمليات و الجمع بين هذه المناهج و التخصصات يساعد على إدارة سلسلة التوريد بنجاح.²⁰

5- سلسلة التوريد وسلسلة القيمة:

هناك العديد من التغيرات التي حدثت في الفكر الإداري في الثلاثين العام الأخيرة، كان أهمها البحث عن استراتيجيات من شأنها توفير قيمة متوقعة في عيون العملاء، يعود الفضل في هذا إلى حد كبير إلى مايكل بورتر أستاذ كلية هارفرد للأعمال الذي من خلال أبحاثه نبه المدراء و الاستراتيجيين إلى الأهمية المركزية للتنافسية لتحقيق النجاح في السوق، هناك مفهوم واحد على وجه الخصوص قدمه مايكل بورتر هو سلسلة التوريد.

لا يمكن أن نفهم الميزة التنافسية عن طريق النظر إلى الشركة باعتبارها كيان كامل فهي تتألف من العديد من الأنشطة المنفصلة فالشركة تقوم بالتصميم و الإنتاج و التسويق و التوزيع و تقديم الدعم لمنتجاتها، فكل هذه الأنشطة تساهم في وضع التكلفة و تخلق أساس للتميز، فسلسلة القيمة تصنف الأنشطة الاستراتيجية ذات الصلة من أجل فهم سلوك التكاليف و توفر المصادر المحتملة و الشركة تكسب ميزة تنافسية من خلال تنفيذ هذه الأنشطة الهامة استراتيجياً بشكل أقل تكلفة أو أفضل من منافسيها.²¹

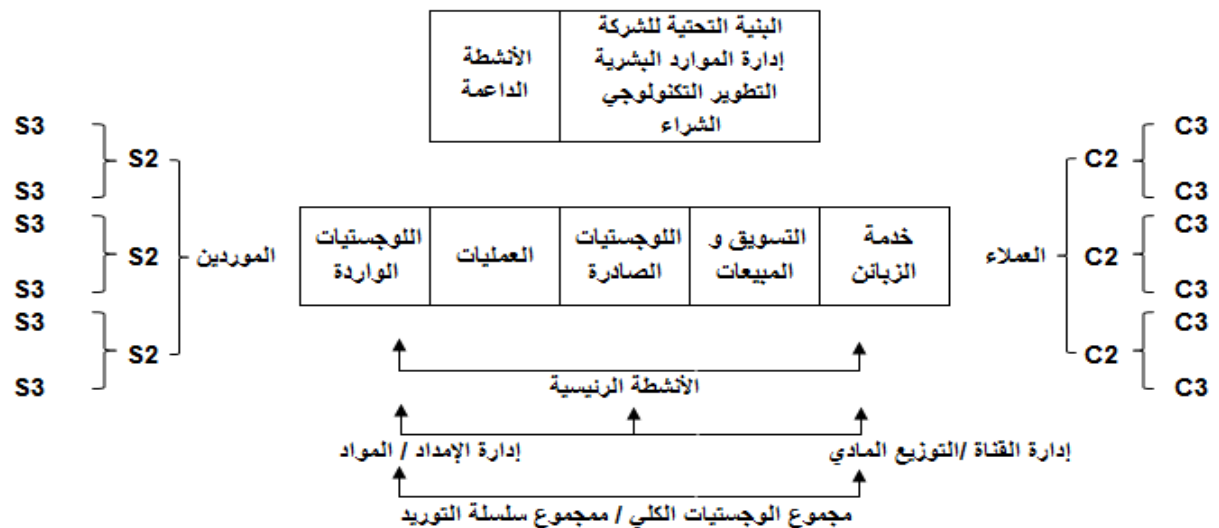
مصطلح سلسلة التوريد حديث نسبياً حيث صيغ في وقت مبكر من الثمانينات من قبل مستشارين (Houlihan,1992) في أجزاء مختلفة من أمريكا الشمالية و أوروبا

²⁰ Simchi-Levi, D & Kaminsky, P & Simchi-Levi, E.(2003). **Designing and managing the supply chain**. Concepts, strategies, and case studies. second ed., Boston.19.

²¹ Christopher, Martin.(2011). **Logistics and supply chain management 4th**. Hhenry ling ltd,UK, P9-10.

حيث تبلور مفهوم إدارة المنظمة في ضوء الأنشطة و الموارد و الاستراتيجيات للمنظمات الأخرى التي تعتمد عليها علاقات العرض الفردية بين أزواج المنظمات البعيدة (أي بين الموردين) جاء في وقت لاحق و عاصر مفهوم سلسلة التوريد مفهوم سلسلة القيمة (بورتر 1980).²²

إن تصور سلاسل التوريد على شكل سلسلة من العمليات المنظمة يعد منطقياً لكثير من الأسباب كما أن عمليات سلسلة التوريد يمكنها بناء أفضل الممارسات و المعارف التي تعزز احتمالات النجاح كما يمكن للمنظمات توثيق و قياس و تحسين عمليات السلسلة و الإمداد ، السؤال الذي يطرح نفسه في كثير من الأحيان و لا توجد له إجابة محددة ينطوي على الفرق بين سلسلة القيمة وسلسلة التوريد ، بورتر يرى أن سلسلة القيمة للشركة تتألف من الأنشطة الأساسية و الداعمة التي يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية عندما تعمل بشكل صحيح الشكل (7/4) يقدم نسخة معدلة من سلسلة قيمة بورتر كما يقدم هذا النموذج بعض المصطلحات ذات الصلة لسلسلة التوريد و يضعها في سياقها الصحيح.



الشكل (7/4)

²²Brown, Steve & Limming, Ricard & Bessont, John & Jones, Peter. (2005). **Strategic operations management 2** sd. Charon Tec, Great Britain, P232.

المصدر (Monczk , 2009:11)

الأنشطة في الشكل هي الأنشطة الأساسية و الداعمة، فمفهوم سلسلة القيمة الأصلي يركز على الأنشطة الأساسية و الداخلية في المقام الأول أما سلسلة التوريد تركز على الأنشطة الداخلية و الخارجية على حد سواء ، و لكي يتم عكس التوجيهات الحالية فيجب توسيع نموذج سلسلة القيمة الأصلي الذي يركز في المقام الأول على المشاركين الداخليين ليشمل الموردين و العملاء (منبع و مصب تدفقات السلسلة) و يلاحظ مستويات متعددة من الموردين و العملاء تشكل أساساً لنموذج سلسلة القيمة الموسع، فالإدارة الفعالة لمجموعة مرتبطة من الشركات و المؤسسات من الموردين إلى العملاء يظهر أن المنافسة لم تعد بين المؤسسات بل بين سلاسل التوريد²³

الآثار المترتبة على طروحات مايكل بورتر هو أن المنظمات ينبغي أن تنظر في كل أنشطة سلسلة القيمة وتقييم إذا كان لديها ميزة تنافسية وهذا المنطق منتشر حالياً بشكل واسع وخاصة بعد تصاعد نشاط اللوجستيات الذي تشهده كل صناعة تقريباً.

في حين غالباً ما يكون هناك منطق اقتصادي قوي يقوم عليه قرار الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة في سلسلة القيمة، تأثير الاستعانة بمصادر خارجية هو توسيع سلسلة القيمة إلى ما وراء حدود الأعمال وبعبارة أخرى فإن سلسلة التوريد تصبح سلسلة للقيمة.

الآثار المترتبة على طروحات مايكل بورتر هي أن المنظمة يجب أن تنظر إلى كل نشاط في سلسلة القيمة الخاصة بها وتقييمه إذا كان له ميزة تنافسية أم لا وإذا لم يفعلوا ذلك عليهم البحث عن مصادر خارجية بحيث الشريك الخارجي هو من يوفر لك ميزة تنافسية.

²³ Monczk,Robert M & Handfield,Robert B & Giunipero,Larry C&Patterson,James L.(2009).Purchasing and supply chain management 4th.South westory, USA, P11.

تأثير الاستعانة بمصادر خارجية هو توسيع سلسلة القيمة إلى ما وراء حدود الأعمال بعبارة أخرى فإن سلسلة التوريد تصبح سلسلة القيمة، فالقيمة لا تعود تنشأ بشركة واحدة في السلسلة بل بجميع أجزاء السلسلة المرتبطين مع بعضهم البعض.²⁴

الخلاصة:

تناول الباحث في هذا الفصل مراجعة الإطار النظري المتعلق بموضوع سلسلة التوريد والقدرة التنافسية حيث تعرض لكيفية تحقيق ميزة تنافسية عبر سلسلة التوريد وكيفية بناء استراتيجية سلسلة توريد والنماذج التي تحدثت عن القدرة التنافسية وسلسلة التوريد وقد توصل الباحث إلى العديد من الاستنتاجات أهمها:

- يجب على المنظمات العمل على بناء استراتيجية لسلسلة التوريد الخاصة بها ومحاولة التعاون والتنسيق مع باقي أعضاء السلسلة، هذا التعاون يساعد المنظمة على خلق ميزات تنافسية.
- يجب على المنظمات النظر إلى سلسلة التوريد كسلسلة قيمة خارجية، ففي سلسلة القيمة الداخلية نحلل كل نشاط ونرى تأثيره على نتائج المنظمة، وفي سلسلة القيمة الخارجية نحلل نشاط كل منظمة وتأثيره على سلسلة التوريد ككل.

²⁴ Christopher, Martin.(2011). **Logistics and supply chain management 4th**.Hhenry ling ltd,UK,P11.

الفصل الخامس

الدراسة العملية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- مجتمع و عينة الدراسة
- 4- أداة الدراسة
- 5- ثبات و صدق أداة الدراسة
- 6- التحليل العاملي الاستكشافي
- 7- صدق الاتساق الداخلي
- 8- أساليب المعالجة الإحصائية
- 9- تحليل البيانات
- 10- المؤشرات الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار فرضياتها
- 11- اختبار الفروق في تقييم سلسلة التوريد و الميزة التنافسية تبعاً للمؤشرات التعريفية للمنشأة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإجراءات والخطوات العملية ومنهج الدراسة المتبع ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة، أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية.

دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها، والأداة المستخدمة لجمع المعلومات والتحقق من ثبات الأداة وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها واختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات، وعرض النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها وفقاً للتحليل الإحصائي وفي ضوء الدراسات السابقة، وتم توزيع الاستبيان على العاملين في المطاعم والفنادق بمدينة دمشق، كما تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

1- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ووصفها والتعبير عنها كماً وكيفياً وتحليل وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل المشكلة قيد الدراسة أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح.

2- حدود الدراسة: يحدد هذه الدراسة ما يلي:

الحدود المكانية: منشآت سياحية (مطاعم، فنادق) في مدينة دمشق وريفها.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة عام 2016.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من منشآت سياحية (مطاعم، فنادق) في مدينة دمشق وريفها.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على المنشآت المتعلقة بالقطاع السياحي (مطاعم، فنادق) في مدينة دمشق وريفها والتي أبدت موافقتها على التعاون مع الباحث، حيث قام الباحث، بتوزيع 80 استبانة على هذه المنشآت وتم استرداد (77) استبانة قابلة للتحليل.

4- أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة لقياس أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية من خلال ثلاثة أجزاء أساسية كما ورد في ملحق رقم (1):

الجزء الاول:

يضم الجزء الأول أسئلة عامة حول المنشآت عينة الدراسة (طبيعة نشاط المنشأة -حجم المنشأة -عمر المنشأة -التوزيع الجغرافي).

الجزء الثاني:

يحتوي على أبعاد الدراسة:

أ- المتغير المستقل: اعتماد سلسلة التوريد

حيث سيتم قياس هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

1. تخفيض التكلفة

2. تخفيض الوقت

3. استمرارية التدفق

ب- المتغير التابع: تعزيز القدرة التنافسية

حيث سيتم قياس هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية

1. التميز بالسعر

2. التميز بالجودة

5- ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بثلاث طرق:

صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين متخصصين في (علم الإدارة ، والإحصاء) ، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

الثبات /معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (1/5)

جدول (1/5) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تخفيض التكلفة	10	0.79
تخفيض الوقت	7	0.77
استمرارية التدفق	8	0.72
التميز بالسعر	8	0.8
التميز بالجودة	13	0.85

توضح النتائج في جدول (1/5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوححت 0.72-0.85، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

6- التحليل العاملي الاستكشافي:

يبدأ التحليل العاملي ببناء مجموعة جديدة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط ، حيث يحوّل مجموعة المتغيرات إلى مجموعة جديدة من المتغيرات المركبة ، أو المكونات الأساسية التي لا ترتبط كل منها بالأخرى، وتدعى التوافق الخطية للمتغيرات باسم العوامل التي تنتج عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل، ويشكل التوفيق الأفضل المكونات الأساسية الأولى وهي العامل الأول، ويحدد المكون الأساسي الثاني التوفيق الخطي الأفضل للمتغيرات لتفسير التباين غير المحسوب في العامل الأول ويمكن أن يكون هناك عامل ثالث ورابع وأكثر، وتستمر العملية حتى تصبح جميع التباينات محسوبة، حيث يتم إيقافها بعد استنتاج عدد صغير من العوامل، والخطوات التي بنيت عليها هذه الطريقة في هذا البحث هي:

- حساب مصفوفة معاملات الارتباط وتفسيرها.

- حساب التباين المفسر على أساس القيم (الجذور) الكامنة Eigenvalues و Loadings.التشبعات

تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل مكونات العنصر الأول:
تخفيض التكلفة:

جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (تخفيض التكلفة)

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
31.499	31.499	3.150	31.499	31.499	3.150	1
50.490	18.991	1.899	50.490	18.991	1.899	2
62.714	12.224	1.222	62.714	12.224	1.222	3
74.660	11.946	1.195	74.660	11.946	1.195	4

الجدول (2/5) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون (العامل) الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 3.1 ويفسر 31.49 % من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول والمكون الثاني الجذر الكامن له 1.8 من هيكل التباينات للمتغيرات المشكلة للمحور ويفسر 18.89 % والعامل الثالث الجذر الكامن 1.2 ويفسر 12.2 % والعامل الرابع الجذر الكامن 1.1 ويفسر 11.9 % والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونات تقسر ما مجموعه 74.66 % من التباين.

الجدول (3/5) مصفوفة المكونات (components Matrix) (تخفيض التكلفة)

Component				
4	3	2	1	
-	-	-	0.745	تفضل المنشأة العمل مع عدد محدود من الموردين الموثوق بهم لتخفيض التكاليف
0.068	0.364	0.073		

0.162	0.087	0.543	0.468	يتم إشراك الموردين في خفض تكلفة المدخلات من خلال رفع كفاءة أنشطة التوريد
-	-	0.400	0.802	إن اعتماد سلسلة التوريد يساهم في تحديد كل مكون من مكونات المنتج الخدمي وبالتالي الطريقة الأفضل لخفض التكلفة
0.473	0.600	-	0.388	إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحديد الأنشطة التي تحتاج إلى خفض في تكاليفها
0.426	0.377	0.682	0.279	يمكن تحديد أنشطة إنتاج المنتج النهائي ومكوناته ابتداء من الموردين وانتهاء بالعملاء
0.587	-	-	0.392	اعتماد سلسلة التوريد يحدد فيما إذا كان تخفيض التكاليف يجب أن يتم عند المورد
-	-	-	0.559	اعتماد سلسلة التوريد يحدد الكيفية التي يتم بها خفض التكاليف من قبل المنشأة
-	0.037	-	0.858	يساهم التعاون مع الموردين بتخفيض كمية التالف
-	0.425	0.352	0.363	خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار أقل من أسعار المنافسين
-	0.332	-	0.413	خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار مماثلة لأسعار المنافسين

الجدول السابق يتضمن تشبعات المكونات (العوامل) التي تم استخلاصها والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ في أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (إن اعتماد سلسلة التوريد يساهم في تحديد كل مكون من مكونات المنتج الخدمي وبالتالي الطريقة الأفضل لخفض التكلفة) بنسبة 80.2 % يليها (يساهم التعاون مع الموردين بتخفيض كمية التالف) النسبة 85.8 % بينما العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به (خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار مماثلة لأسعار المنافسين) بنسبة 73.0 % والعامل الثالث نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو (إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحديد الأنشطة التي تحتاج إلى خفض في تكاليفها) بنسبة 60 % والعامل الرابع (اعتماد سلسلة التوريد يحدد فيما إذا كان تخفيض التكاليف يجب أن يتم عند المورد) بنسبة 58 % .

تخفيض الوقت:

جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (تخفيض الوقت)

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
39.165	39.165	2.742	39.165	39.165	2.742	1
55.987	16.823	1.178	55.987	16.823	1.178	2

الجدول (4/5) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون/العامل/الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 2.7 ويفسر 39.1 % من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول والمكون الثاني الجذر الكامن له 1.17 من هيكل التباينات للمتغيرات المشكلة للمحور ويفسر 16.82 % والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونات تفسر ما مجموعه 55.98 % من التباين.

الجدول (5/5) مصفوفة المكونات (components Matrix) (تخفيض الوقت)

Component Matrix ^a

Component		
2	1	
-0.375	0.583	تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتسليم المواد الأولية
0.108	0.832	تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من أنشطة العملية الإنتاجية
0.596	0.207	تقوم إدارة المنشأة بالبحث عن مورد يقدم خدماته بسرعة أكبر مما يحصل عليه المنافسون
0.692	0.245	إن التزام المورد بالمواعيد المتفق عليها يؤثر على الخطط العملية الموضوعية من قبل المنشأة
0.310	0.586	تقوم المنشأة بمعالجة نقاط التأخير التي تؤثر على العملية كاملة
-0.209	0.809	إن ترتيب الأنشطة بشكل متتالي من الموردين إلى المستهلك النهائي يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى خفض في التوقيت
-0.227	0.780	تخفيض الوقت على طول سلسلة التوريد يساعد على تقديم خدمة بشكل أسرع مما يقدمه المنافسون

الجدول السابق يتضمن تشعبات المكونات (العوامل) التي تم استخلاصهاما والتشعب عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ في أن أقوى المتغيرات ارتباطا بالعامل الأول هو (تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من أنشطة العملية الإنتاجية) بنسبة 83.2 % يليها (إن ترتيب الأنشطة بشكل متتالي من الموردين إلى المستهلك النهائي يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى خفض في التوقيت) النسبة 80.9 % بينما العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به (إن التزام المورد بالمواعيد المتفق عليها يؤثر على الخطط العملياتية الموضوعة من قبل المنشأة) بنسبة 69 % .

استمرارية التدفق:

جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (استمرارية التدفق)

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
36.971	36.971	2.958	36.971	36.971	2.958	1
53.280	16.310	1.305	53.280	16.310	1.305	2
67.315	14.034	1.123	67.315	14.034	1.123	3

الجدول (6/5) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون (العامل) الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 2.9 ويفسر 36.9 % من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول والمكون الثاني الجذر الكامن له 1.3 من هيكل التباينات للمتغيرات المشكلة للمحور ويفسر 16.3 %

والعامل الثالث الجذر الكامن 1.1 ويفسر 14.0 % والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونات تقسر ما مجموعه 67.3 % من التباين.

الجدول (7/5) مصفوفة المكونات (components Matrix) (استمرارية التدفق)

Component			
3	2	1	
-0.088	0.685	0.574	المورد مستعد دائماً لتقديم خدماته عند الطلب
0.887	0.255	0.040	استعداد المورد لتقديم خدماته عند الطلب يساهم في تخفض مخزون المواد الأولية إلى الحد الأدنى
-0.049	0.434	0.552	تتضمن سلسلة التوريد عدد من البدائل بالنسبة للموردين تضمن عدم انقطاع المواد
-0.106	0.117	0.759	إن الانقطاع في تقديم أحد الخدمات يؤثر على الجودة المدركة للخدمة من قبل العميل
0.296	-0.551	0.517	وصول المواد الأولية عند الطلب يساهم في عدم توقف عملية تقديم الخدمة
0.371	-0.155	0.708	وصول المواد الأولية عند الطلب يحقق التخصيص الأمثل للموارد
-0.188	-0.490	0.712	استمرارية التدفق تجنب المنشأة الوقوع في أخطاء التنبؤ مما يحقق للمنشأة ميزة تنافسية
-0.231	0.017	0.686	استمرارية التدفق تحدد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات تقابل احتياجات العميل

الجدول السابق يتضمن تشبعات المكونات (العوامل) التي تم استخلاصهاما والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ في أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (إن الانقطاع في تقديم أحد الخدمات يؤثر على الجودة المدركة للخدمة من قبل العميل) بنسبة 75.9 % يليها (وصول المواد الأولية عند الطلب يحقق التخصيص الأمثل للموارد) النسبة 70.8% بينما العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به (المورد مستعد دائماً لتقديم خدماته عند الطلب) بنسبة 68.5 % والعامل الثالث نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو (استعداد المورد لتقديم خدماته عند الطلب يساهم في تخفض مخزون المواد الأولية إلى الحد الأدنى) بنسبة 88 % .

التمييز بالسعر:

جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (التمييز بالسعر)

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
37.531	37.531	3.002	37.531	37.531	3.002	1
59.468	21.937	1.755	59.468	21.937	1.755	2
72.313	12.845	1.028	72.313	12.845	1.028	3

الجدول (8/5) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون (العامل) الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 3.0 ويفسر 37.5 % من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول والمكون الثاني الجذر الكامن له 1.7 من هيكل التباينات للمتغيرات المشكلة للمحور ويفسر 21.9 % والعامل الثالث الجذر الكامن 1.0 ويفسر 12.8 % والباقي اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونات تقس ما مجموعه 72.3 % من التباين

الجدول (9/5) سمصفوفة المكونات (components Matrix) (التمييز بالسعر)

Component Matrix^a

Component			
3	2	1	
0.501	0.636	0.389	إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال سعر الخدمة
0.292	0.686	0.407	تتميز المنشأة عن المنافسين من خلال مميزات تنافسية سعرية يفضلها المستهلك
-0.022	-0.283	0.781	اعتماد المنشأة استراتيجية الكلفة الأقل يحقق لها ميزة تنافسية
0.208	-0.643	0.509	تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة من ناحية السعر
-0.070	-0.104	0.763	السعر الذي تضعه المنشأة يحقق الحصة السوقية المنشودة
0.513	-0.481	0.470	السعر الذي تضعه المنشأة يتم بناء على رغبات العملاء
-0.358	0.379	0.809	تستطيع المنشأة تخفيض الأسعار إلى الحدود التنافسية إذا اعتمدت سلسلة توريد مناسبة

-0.501	0.034	0.599	يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة ذات سعر مميز
--------	-------	-------	---

الجدول السابق يتضمن تشبعات المكونات (العوامل) التي تم استخلاصهاما والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ في أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (اعتماد المنشأة استراتيجية الكلفة الأقل يحقق لها ميزة تنافسية) بنسبة 78.1 % يليها (السعر الذي تضعه المنشأة يحقق الحصة السوقية المنشودة) النسبة 76.3 % بينما العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به (تتميز المنشأة عن المنافسين من خلال مميزات تنافسية سعرية يفضلها المستهلك) بنسبة 68.6 % والعامل الثالث نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو (إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال سعر الخدمة) بنسبة 50 % .

التمييز بالجودة:

جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) (التمييز بالجودة)

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
36.515	36.515	4.747	36.515	36.515	4.747	1
50.298	13.783	1.792	50.298	13.783	1.792	2
62.356	12.057	1.567	62.356	12.057	1.567	3
70.782	8.427	1.095	70.782	8.427	1.095	4

الجدول (10/5) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها

يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون (العامل) الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون)

ويساوي 4.7 ويفسر 36.5 % من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول والمكون الثاني

الجذر الكامن له 1.7 من هيكل التباينات للمتغيرات المشكلة للمحور ويفسر 13.7 %

والعامل الثالث الجذر الكامن 1.5 ويفسر 12.0 % والرابع 1.09 ويفسر 8.42 % والباقي

اهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونات تقسر ما مجموعه 70.7 من التباين

الجدول (11/5) مصفوفة المكونات (components Matrix) (التميز بالجودة)

Component Matrix ^a

Component				
4	3	2	1	
0.117	0.541	0.427	0.311	تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة من ناحية الجودة
0.033	-0.059	0.520	0.513	تمتلك المنشأة التي أعمل بها ميزة تنافسية تميزها عن المنشآت المنافسة
0.657	0.589	-0.094	0.200	إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال جودة الخدمة
0.364	-0.473	0.326	0.468	الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة التي أعمل تبقى نفسها مع مرور الزمن
-0.002	0.432	0.099	0.587	استراتيجية التتافس التي تقوم بها المنشأة تعتمد على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون
0.375	-0.204	-0.302	0.667	إن تحديد الأهمية النسبية لكل مكون من مكونات المنتج الخدمي يساهم في تحديد أهمية المكون بالنسبة للمنتج الخدمي وبالتالي درجة الجودة
-0.463	-0.053	0.004	0.797	إن ترتيب الأنشطة بين المورد والمنشأة يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى تطوير
-0.091	0.146	0.118	0.824	إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في زيادة رضا العميل
-0.319	0.295	0.118	0.694	إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحسين الجودة
0.036	-0.360	0.631	0.528	يمكن تجزئة عمليات المنشأة والموردين إلى أنشطة ذات قيمة سوقية إلى تحقيق ميزة تنافسية
0.197	-0.454	-0.281	0.618	التحول السريع للمنتج الخدمي عبر سلسلة التوريد يحقق للمنشأة ميزة تنافسية
-0.103	0.137	-0.626	0.660	تحسين جودة مكونات المنتج يساهم في تحسين جودة المنتج الخدمي النهائي
-0.016	-0.081	-0.476	0.667	يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة مميزة

الجدول السابق يتضمن تشبعات المكونات (العوامل) التي تم استخلاصها والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ في أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في زيادة رضا العميل) بنسبة 82.4 % بينما العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به (يمكن تجزئة عمليات المنشأة والموردين إلى أنشطة ذات قيمة سوقية إلى تحقيق ميزة تنافسية) بنسبة 63.1 % والعامل الثالث نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو (إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال جودة الخدمة) بنسبة 58 %، والعامل الرابع (إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال جودة الخدمة) 64%.

7- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي "مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات المقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه حيث اعتمد الباحث في استخراج صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة على العينة الاستطلاعية (20) منشأة (مطعم -فندق) قبل التوزيع النهائي وكانت النتائج كالتالي:

جدول (12/5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تخفيض التكلفة والدرجة الكلية

لكل بُعد

تخفيض التكلفة		
تفضل المنشأة العمل مع عدد محدود من الموردين الموثوق بهم لتخفيض التكاليف	Correlation Pearson	.750**

0	Sig. (2-tailed)	
.769**	Correlation Pearson	يتم إشراك الموردين في خفض تكلفة المدخلات من خلال رفع كفاءة أنشطة التوريد
0	Sig. (2-tailed)	
.772**	Correlation Pearson	إن اعتماد سلسلة التوريد يساهم في تحديد كل مكون من مكونات المنتج الخدمي وبالتالي الطريقة الأفضل لخفض التكلفة
0	Sig. (2-tailed)	
0.34	Correlation Pearson	إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحديد الأنشطة التي تحتاج إلى خفض في تكاليفها
0.142	Sig. (2-tailed)	
.450*	Correlation Pearson	يمكن تحديد أنشطة إنتاج المنتج النهائي ومكوناته ابتداء من الموردين وانتهاء بالعملاء
0.046	Sig. (2-tailed)	
.523*	Correlation Pearson	اعتماد سلسلة التوريد يحدد فيما إذا كان تخفيض التكاليف يجب أن يتم عند المورد
0.018	Sig. (2-tailed)	
.528*	Correlation Pearson	اعتماد سلسلة التوريد يحدد الكيفية التي يتم بها خفض التكاليف من قبل المنشأة
0.017	Sig. (2-tailed)	
.823**	Correlation Pearson	يساهم التعاون مع الموردين بتخفيض كمية التالف
0	Sig. (2-tailed)	
0.391	Correlation Pearson	خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار أقل من أسعار المنافسين
0.088	Sig. (2-tailed)	
.573**	Correlation Pearson	خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار مماثلة لأسعار المنافسين
0.008	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (12/5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد تخفيض التكلفة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.45 و 0.77، وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت لقياس معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد عدا العبارة (إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحديد الأنشطة التي تحتاج إلى خفض في تكاليفها) و(خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار أقل من أسعار المنافسين) غير دالة إحصائياً يمكن عزلها من النتائج الكلية.

جدول (13/5) معامل الارتباط بين فقرات توفر تخفيض الوقت والدرجة الكلية لكل للبعد

تخفيض الوقت		
.714**	Correlation Pearson	تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتسليم المواد الأولية
0	Sig. (2-tailed)	
.702**	Correlation Pearson	تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من أنشطة العملية الإنتاجية
0.001	Sig. (2-tailed)	
0.3	Correlation Pearson	تقوم إدارة المنشأة بالبحث عن مورد يقدم خدماته بسرعة أكبر مما يحصل عليه المنافسون
0.199	Sig. (2-tailed)	
.599**	Correlation Pearson	إن التزام المورد بالمواعيد المتفق عليها يؤثر على الخطط العملياتية الموضوعة من قبل المنشأة
0.005	Sig. (2-tailed)	
.613**	Correlation Pearson	تقوم المنشأة بمعالجة نقاط التأخير التي تؤثر على العملية كاملة
0.004	Sig. (2-tailed)	

.840**	Correlation Pearson	إن ترتيب الأنشطة بشكل متتالي من الموردين إلى المستهلك النهائي يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى خفض في التوقيت
0	Sig. (2-tailed)	
.772**	Correlation Pearson	تخفيض الوقت على طول سلسلة التوريد يساعد على تقديم خدمة بشكل أسرع مما يقدمه المنافسون
0	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (13/5) أن معامل الارتباط بين أكثر فقرات تخفيض الوقت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت معظم القيم بين 0.59 و 0.84 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياس معامل الارتباط بين فقرات عدا (تقوم إدارة المنشأة بالبحث عن مورد يقدم خدماته بسرعة أكبر مما يحصل عليه المنافسون) غير دالة إحصائياً يمكن عزلها.

جدول (14/5) معامل الارتباط بين فقرات استمرارية الوقت والدرجة الكلية لكل للبعد

استمرارية التدفق		
.694**	Pearson Correlation	المورد مستعد دائماً لتقديم خدماته عند الطلب
0.001	Sig. (2-tailed)	
.496*	Pearson Correlation	استعداد المورد لتقديم خدماته عند الطلب يساهم في تخفيض مخزون المواد الأولية إلى الحد الأدنى
0.026	Sig. (2-tailed)	
.667**	Pearson Correlation	تتضمن سلسلة التوريد عدد من البدائل بالنسبة للموردين تضمن عدم انقطاع المواد
0.001	Sig. (2-tailed)	
.728**	Pearson Correlation	إن الانقطاع في تقديم أحد الخدمات يؤثر على الجودة المدركة للخدمة من قبل العميل
0	Sig. (2-tailed)	

.484*	Pearson Correlation	وصول المواد الأولية عند الطلب يساهم في عدم توقف عملية تقديم الخدمة
0.03	Sig. (2-tailed)	
.583**	Pearson Correlation	وصول المواد الأولية عند الطلب يحقق التخصيص الأمثل للموارد
0.007	Sig. (2-tailed)	
0.6	Pearson Correlation	استمرارية التدفق تجنب المنشأة الوقوع في أخطاء التنبؤ مما يحقق للمنشأة ميزة تنافسية
0.005	Sig. (2-tailed)	
.621**	Pearson Correlation	استمرارية التدفق تحدد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات تقابل احتياجات العميل
0.004	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (14/5) أن معامل الارتباط بين أكثر فقرات استمرارية التدفق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت معظم القيم بين 0.48 - 0.72 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياس معامل الارتباط بين فقرات .

جدول (15/5) معامل الارتباط بين فقرات التميز بالسعر والدرجة الكلية لكل للبعد

التميز بالسعر		
.739**	Correlation Pearson	إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال سعر الخدمة
0	Sig. (2-tailed)	
.517*	Correlation Pearson	تتميز المنشأة عن المنافسين من خلال مميزات تنافسية سريعة يفضلها المستهلك
0.02	Sig. (2-tailed)	
.928**	Correlation Pearson	اعتماد المنشأة استراتيجية الكلفة الأقل يحقق لها ميزة تنافسية
0	Sig. (2-tailed)	

.570**	Correlation Pearson	تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة من ناحية السعر
0.009	Sig. (2-tailed)	
.768**	Correlation Pearson	السعر الذي تضعه المنشأة يحقق الحصة السوقية المنشودة
0	Sig. (2-tailed)	
.685**	Correlation Pearson	السعر الذي تضعه المنشأة يتم بناء على رغبات العملاء
0.001	Sig. (2-tailed)	
.747**	Correlation Pearson	تستطيع المنشأة تخفيض الأسعار إلى الحدود التنافسية إذا اعتمدت سلسلة توريد مناسبة
0	Sig. (2-tailed)	
0.122	Correlation Pearson	يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة ذات سعر مميز
0.609	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (15/5) أن معامل الارتباط بين أكثر فقرات التميز بالسعر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت معظم القيم بين 0.51 و 0.92 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياس معامل الارتباط بين فقرات ، عدا فقرة (يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة ذات سعر مميز) غير دالة إحصائياً.

جدول (16/5) معامل الارتباط بين فقرات توفر الإمكانيات والاساليب و الدرجة الكلية لكل للبعد

التميز بالجودة		
0.229	Correlation Pearson	تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة من ناحية الجودة
0.331	Sig. (2-tailed)	
.683**	Correlation Pearson	تمتلك المنشأة التي أعمل بها ميزة تنافسية تميزها عن المنشآت المنافسة
0.001	Sig. (2-tailed)	

-0.261	Correlation Pearson	إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال جودة الخدمة
0.266	Sig. (2-tailed)	
.738**	Correlation Pearson	الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة التي تعمل تبقى نفسها مع مرور الزمن
0	Sig. (2-tailed)	
.814**	Correlation Pearson	استراتيجية التنافس التي تقوم بها المنشأة تعتمد على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون
0	Sig. (2-tailed)	
.623**	Correlation Pearson	إن تحديد الأهمية النسبية لكل مكون من مكونات المنتج الخدمي يساهم في تحديد أهمية المكون بالنسبة للمنتج الخدمي وبالتالي درجة الجودة
0.003	Sig. (2-tailed)	
.792**	Correlation Pearson	إن ترتيب الأنشطة بين المورد والمنشأة يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى تطوير
0	Sig. (2-tailed)	
.846**	Correlation Pearson	إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في زيادة رضا العميل
0	Sig. (2-tailed)	
.762**	Correlation Pearson	إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحسين الجودة
0	Sig. (2-tailed)	
.683**	Correlation Pearson	يمكن تجزئة عمليات المنشأة والموردين إلى أنشطة ذات قيمة سوقية إلى تحقيق ميزة تنافسية
0.001	Sig. (2-tailed)	

.613**	Correlation Pearson	التحول السريع للمنتج الخدمي عبر سلسلة التوريد يحقق للمنشأة ميزة تنافسية
0.004	Sig. (2-tailed)	
0.443	Correlation Pearson	تحسين جودة مكونات المنتج يساهم في تحسين جودة المنتج الخدمي النهائي
0.05	Sig. (2-tailed)	
.730**	Correlation Pearson	يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة مميزة
0	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (16/5) أن معامل الارتباط بين أكثر فقرات التميز بالجودة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت معظم القيم بين 0.44 و 0.84 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياس معامل الارتباط بين فقرات، عدا (تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة من ناحية الجودة) وفقرة (إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال جودة الخدمة) يمكن عزلها من التحليل الكلي.

8- أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة للحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$) ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $0.80=5/4$ ، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد

صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول خلايا كما هو موضح في الجدول الآتي) . (التميمي، 2004: ص 42)

الجدول (17/5)

مدى الاتباع والاعتماد	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
جداً متدنية	من 20 % - 36 %	من 1.80-1
متدنية	أكبر من 36 %- 52 %	أكبر من 1.80 – 2.60
متوسطة	أكبر من 52 % - 68 %	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68 % - 84 %	أكبر من 3.40 – 4.20
عالية جداً	أكبر من 84 - 100 %	أكبر من 4.20 - 5

واستخدم الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساليب المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha) الذي استخدم لحساب ثبات محاور الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات عينة البحث
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان وذلك لتحديد تقييم المتغيرات التابعة والمستقلة.
- اختبار (One Sample T.Test) وذلك للدلالة الإحصائية على المتغيرات التابعة والمستقلة.
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة الاثر المتوقع للتابع والمستقل.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة تبعاً للخصائص التعريفية (للمنشأة).

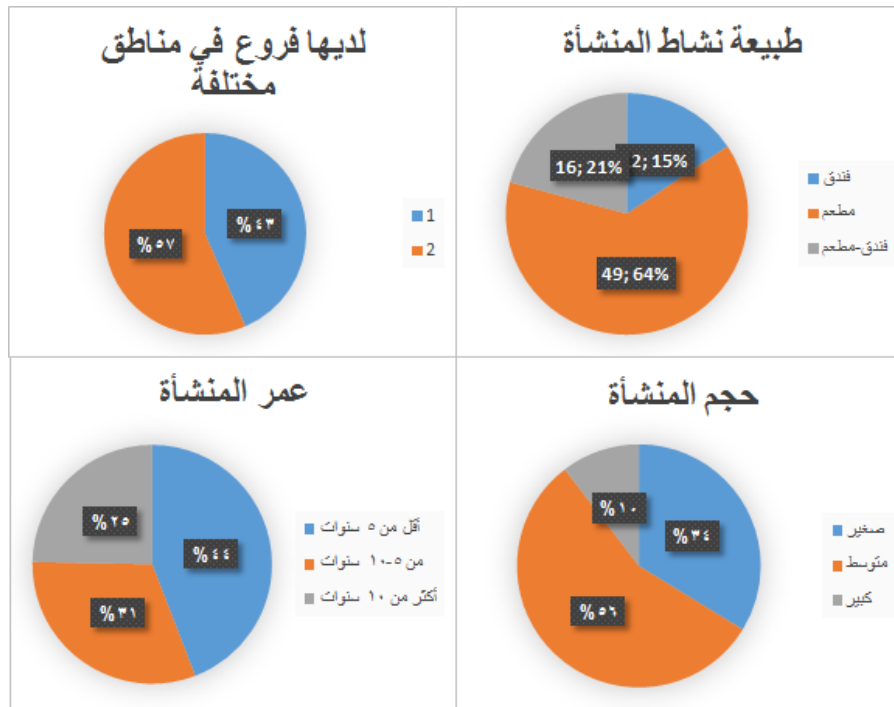
9- تحليل البيانات:

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات التعريفية للمنشآت عينة الدراسة

البيانات التعريفية (للمنشأة)

جدول (18/5) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات التعريفية للمنشأة

النسبة %	العدد		
15.6	12	فندق	طبيعة نشاط المنشأة
63.6	49	مطعم	
20.8	16	فندق-مطعم	
100	77	Total	
33.8	26	صغير	حجم المنشأة
55.8	43	متوسط	
10.4	8	كبير	
100	77	Total	
44.2	34	أقل من 5 سنوات	عمر المنشأة
31.2	24	من 5-10 سنوات	
24.7	19	أكثر من 10 سنوات	
100	77	Total	
32.5	25	لديها فروع في مناطق مختلفة	التوزيع الجغرافي
67.5	52	ليس لديها فروع	
100	77	Total	



يبين الجدول (18/5) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة نشاط المنشأة 63.6 % مطعم وهي الأعلى في العينة ثم 20.8 مطعم وفندق، و 15.6 % فندق ، من حيث حجم المنشأة نجد متوسطة هي النسبة الأعلى وتصل إلى 55.8 % و 33.8 % صغيرة ، و 10.4 % كبيرة الحجم ، ومن حيث عمر المؤسسة نجد أن أقل من 5 سنوات بنسبة 44 % و من 5-10 سنوات بنسبة 31 % و أكثر من 10 سنوات بنسبة 24 %، ومن حيث التوزيع الجغرافي نجد أن 67.5 % ليس لديها فروع و 32.5 % لديها فروع.

10- المؤشرات الاحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها :

تم اجراء العمليات الاحصائية والاختبارات لأبعاد سلسلة التوريد و القدرة التنافسية و الذي من خلالهما يمكن الاجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة التالية:

وقد كانت إجابات أفراد العينة بحسب كل نمط من الأنماط مع أبعاده كالتالي:

• (تخفيض التكلفة)

جدول (19/5) احصاءات ومتوسطات لمتغيرات بُعد (تخفيض التكلفة) حسب آراء عينة الدراسة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دالة t	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تفضل المنشأة العمل مع عدد محدود من الموردين الموثوق بهم لتخفيض التكاليف	77	3.35	1.073	2.867	67	0.005
يتم إشراك الموردين في خفض تكلفة المدخلات من خلال رفع كفاءة أنشطة التوريد	77	3.78	0.927	7.38	76	0
إن اعتماد سلسلة التوريد يساهم في تحديد كل مكون من مكونات المنتج الخدمي وبالتالي الطريقة الأفضل لخفض التكلفة	77	3.78	0.898	7.617	76	0
إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحديد الأنشطة التي تحتاج إلى خفض في تكاليفها	77	3.79	0.675	10.292	76	0
يمكن تحديد أنشطة إنتاج المنتج النهائي ومكوناته ابتداء من الموردين وانتهاء بالعملاء	77	4.09	0.83	11.533	82	0
اعتماد سلسلة التوريد يحدد فيما إذا كان تخفيض التكاليف يجب أن يتم عند المورد	77	3.44	0.881	4.398	69	0
اعتماد سلسلة التوريد يحدد الكيفية التي يتم بها خفض التكاليف من قبل المنشأة	77	3.64	0.724	7.715	73	0
يساهم التعاون مع الموردين بتخفيض كمية التالف	77	4.06	0.635	14.709	81	0
خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار أقل من أسعار المنافسين	77	4.32	0.751	15.475	86	0
خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار مماثلة لأسعار المنافسين	77	3.25	1.16	1.866	65	0.066
تخفيض التكلفة	77	3.7	0.45	14.4	75	0

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مدى اعتماد تخفيض التكلفة قد بلغ (3.7) درجة من أصل 5 درجات ، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات ، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة الدراسة فإن المنشآت تعتمد بتخفيض التكلفة بوزن نسبي 75% .

وأنهم غالباً يتفقون على (تفضل المنشأة العمل مع عدد محدود من الموردين الموثوق بهم لتخفيض التكاليف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (67) وأنهم دائماً (يعتمد) على (يتم إشراك الموردين في خفض تكلفة المدخلات من خلال رفع كفاءة أنشطة التوريد) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (3.7). وكذلك (إن اعتماد سلسلة التوريد يساهم في تحديد كل مكون من مكونات المنتج الخدمي وبالتالي الطريقة الأفضل لخفض التكلفة) بمتوسط إجابات 3.7 ويعتمد بنسبة مرتفعة و الاعتماد على أن (الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحديد الأنشطة التي تحتاج إلى خفض في تكاليفها) بمتوسط 3.7 و(يمكن تحديد أنشطة إنتاج المنتج النهائي ومكوناته ابتداء من الموردين وانتهاء بالعملاء) بمتوسط إجابات 4.0 ووزن نسبي 82 % ، كما أشارت النتائج بدرجة عالية على اعتماد عبارة (اعتماد سلسلة التوريد يحدد فيما إذا كان تخفيض التكاليف يجب أن يتم عند المورد) بمتوسط إجابات 3.44 ، إضافة إلى أن (اعتماد سلسلة التوريد يحدد الكيفية التي يتم بها خفض التكاليف من قبل المنشأة) يعتمد عليها بمتوسط 3.6 ووزن نسبي 73 % ، و يتم اعتماد الاعتماد على أن (يساهم التعاون مع الموردين بتخفيض كمية التالف) بوزن نسبي 81 ، و أن (خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار أقل من أسعار المنافسين) بوزن نسبي 65 اعتماد متوسط .

• تخفيض الوقت

جدول (20/5) احصاءات ومتوسطات لمتغيرات بُعد (تخفيض الوقت) حسب آراء عينة

الدراسة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دالة t	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
المواد تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتسليم الأولية	77	4.3	0.828	13.76	86	0
كل تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ نشاط من أنشطة العملية الإنتاجية	77	4.32	0.471	24.662	86	0
مما تقوم إدارة المنشأة بالبحث عن مورد يقدم خدماته بسرعة أكبر يحصل عليه المنافسون	77	4.08	0.703	13.46	82	0
إن التزام المورد بالمواعيد المتفق عليها يؤثر على الخطط العملياتية الموضوعة من قبل المنشأة	77	4.3	0.608	18.732	86	0
كاملة تقوم المنشأة بمعالجة نقاط التأخير التي تؤثر على العملية	77	4.22	0.503	21.287	84	0
إن ترتيب الأنشطة بشكل متتالي من الموردين إلى المستهلك النهائي يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى خفض في التوقيت	77	4.09	0.653	14.669	82	0
تخفيض الوقت على طول سلسلة التوريد يساعد على تقديم خدمة أسرع مما يقدمه المنافسون بشكل	77	4.18	0.756	13.715	84	0
تخفيض الوقت	77	4.2	0.38	27.7	84	0

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مدى اعتماد تخفيض الوقت قد بلغ (4.2) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة الدراسة فإن المنشآت غالباً ما تلزم بمؤشرات تخفيض الوقت بوزن نسبي 84 % اعتماد مرتفع ،

حيث المنشآت تعتمد بنسبة عالية على (تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتسليم المواد الأولية) حيث المتوسط 4.3 ، وبوزن نسبي 86 اعتماد عالي ، وأيضا تعتمد (تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من أنشطة العملية الإنتاجية) بمتوسط 4.3 واعتماد مرتفع و من حيث (تقوم إدارة المنشأة بالبحث عن مورد يقدم خدماته

بسرعة أكبر مما يحصل عليه المنافسون) نجد المتوسط 4 باعتماد نسبي 82 مرتفع و (إن التزام المورد بالمواعيد المتفق عليها يؤثر على الخطط العملياتية الموضوعة من قبل المنشأة) باعتماد مرتفع 84 % ، و من حيث مؤشر (تقوم المنشأة بمعالجة نقاط التأخير التي تؤثر على العملية كاملة) الاعتماد هنا 84 % و (إن ترتيب الأنشطة بشكل متتالي من الموردين إلى المستهلك النهائي يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى خفض في التوقيت) باعتماد 82 % ، ومن حيث (تخفيض الوقت على طول سلسلة التوريد يساعد على تقديم خدمة بشكل أسرع مما يقدمه المنافسون) نجد الاعتماد 84 % نسبة مرتفعة.

• استمرارية التدفق

جدول (21/5) احصاءات و متوسطات لمتغيرات بُعد (استمرارية التدفق)

حسب آراء عينة الدراسة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دالة t	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
المورد مستعد دائماً لتقديم خدماته عند الطلب	77	4.16	0.67	15.135	83	0
استعداد المورد لتقديم خدماته عند الطلب يساهم في تخفيض مخزون المواد الأولية إلى الحد الأدنى	77	4.12	0.725	13.518	82	0
تتضمن سلسلة التوريد عدد من البدائل بالنسبة للموردين تضمن عدم انقطاع المواد	77	3.99	0.698	12.415	80	0
إن الانقطاع في تقديم أحد الخدمات يؤثر على الجودة المدركة للخدمة من قبل العميل	77	4.35	0.739	16.032	87	0
وصول المواد الأولية عند الطلب يساهم في عدم توقف عملية تقديم الخدمة	77	4.44	0.803	15.756	89	0
وصول المواد الأولية عند الطلب يحقق التخصيص الأمثل للموارد	77	4.31	0.748	15.388	86	0
استمرارية التدفق تجنب المنشأة الوقوع في أخطاء التنبؤ مما يحقق للمنشأة ميزة تنافسية	77	4.35	0.823	14.393	87	0
استمرارية التدفق تحدد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات تقابل احتياجات العميل	77	4.25	0.83	13.187	85	0
استمرارية التدفق	77	4.2	0.44	24.7	85	0

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مدى اعتماد استمرارية التدفق قد بلغ (4.2) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة الدراسة حيث غالباً ما يتم اعتماد مؤشرات التدفق المستمر بوزن نسبي 85 % اعتماد مرتفع،

ومن حيث المؤشرات الفرعية في استمرارية التدفق نجد أن العينة تعتقد بشكل كبير (المورد مستعد دائماً لتقديم خدماته عند الطلب) بمتوسط 4.16 واعتماد عالي ، ومن حيث (استعداد المورد لتقديم خدماته عند الطلب يساهم في تخفض مخزون المواد الأولية إلى الحد الأدنى) الاعتماد مرتفع أيضاً بوزن نسبي 82 % ، وكذلك من حيث مؤشر (تتضمن سلسلة التوريد عدد من البدائل بالنسبة للموردين تضمن عدم انقطاع المواد) المتوسط 3.99 ومتوفر ، وتعتقد العينة بمستوى مرتفع أن (إن الانقطاع في تقديم أحد الخدمات يؤثر على الجودة المدركة للخدمة من قبل العميل) حيث المتوسط 4.3 ، وكذلك مؤشر (وصول المواد الأولية عند الطلب يساهم في عدم توقف عملية تقديم الخدمة) المتوسط 4.4 والوزن النسبي 89 % ، كذلك الأمر من حيث اعتماد أن (وصول المواد الأولية عند الطلب يحقق التخصيص الأمثل للموارد) بدرجة عالية 89 % ، ومؤشر (استمرارية التدفق تجنب المنشأة الوقوع في أخطاء التنبؤ مما يحقق للمنشأة ميزة تنافسية) حيث الاعتقاد بذلك بوزن نسبي 86 % ، و أخيراً في مؤشر (استمرارية التدفق تحدد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات تقابل احتياجات العميل) الاعتقاد بأهميته بوزن نسبي 85 % مرتفع.

القسم الثاني

جدول (22/5) احصاءات ومتوسطات لمتغيرات بُعد (مؤشرات قياسية أولية للقدرة

التنافسية) حسب آراء عينة الدراسة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دالة t	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تقوم المنشأة بتقييم دوري لقدرة التنافسية	77	4.12	0.606	16.162	82	0
هناك استراتيجية خاصة للمنشأة لتعزيز قدرتها التنافسية	77	3.96	0.677	12.448	79	0
تمتلك المنشأة تقارير ومعلومات عن القدرة التنافسية للمنشآت المنافسة	77	3.84	0.67	11.054	77	0

يبين الجدول أن تقييم المنشآت لبعض المؤشرات المتعلقة بالتنافسية يتراوح بين 77-82 %

اعتماد مرتفع حيث نجد في عبارة (تقوم المنشأة بتقييم دوري لقدرة التنافسية) اعتماد مرتفع 4.1

والوزن النسبي 82 % أي اعتماد عالي ، ومن حيث مؤشر (هناك استراتيجية خاصة للمنشأة

لتعزيز قدرتها التنافسية) أظهرت النتائج انه يتم ذلك بوزن نسبي مرتفع ، ومن حيث (تمتلك

المنشأة تقارير ومعلومات عن القدرة التنافسية للمنشآت المنافسة) أشارت عينة الدراسة الى توفرها

بمتوسط إجابات 3.8 ومستوى اعتماد مرتفع 77 % .

• التميز بالسعر

جدول (23/5) احصاءات ومتوسطات والوزن النسبي لمتغيرات بُعد (التميز بالسعر) حسب

آراء عينة الدراسة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دالة t	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال سعر الخدمة	77	4.05	0.535	17.238	81	0
تتميز المنشأة عن المنافسين من خلال مميزات تنافسية سعرية يفضلها المستهلك	77	4.16	0.65	15.599	83	0
اعتماد المنشأة استراتيجية الكلفة الأقل يحقق لها ميزة تنافسية	77	4.1	0.897	10.797	82	0

0	78	9.966	0.778	3.88	77	تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة من ناحية السعر
0	79	10.077	0.826	3.95	77	السعر الذي تضعه المنشأة يحقق الحصة السوقية المنشودة
0	73	5.826	0.958	3.64	77	السعر الذي تضعه المنشأة يتم بناء على رغبات العملاء
0	80	10.819	0.811	4	77	تستطيع المنشأة تخفيض الأسعار إلى الحدود التنافسية إذا اعتمدت سلسلة توريد مناسبة
0	80	13.921	0.639	4.01	77	يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة ذات سعر مميز
0	81	18.3	0.46	3.9	77	التميز بالسعر

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات اعتماد المنشآت عن كافة العبارات الخاصة بقياس مدى اعتماد بأن التميز بالسعر قد بلغ (3.9) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، ويبدو ذلك بشكل جوهري وملحوظ من خلال إجابات عينة الدراسة و غالباً يظهرون توفر اعتماد التميز بالسعر بوزن نسبي 81 % تقييم عالي،

وأن المنشآت غالباً ما تعتقد أن (إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال سعر الخدمة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتلك العبارة (4.0) وأنهم دائماً (يعتقدون) و أن (تتميز المنشأة عن المنافسين من خلال مميزات تنافسية سعرية يفضلها المستهلك) بوزن نسبي 83 % مرتفع ، ومن حيث عبارة (اعتماد المنشأة استراتيجية الكلفة الأقل يحقق لها ميزة تنافسية) نجد المتوسط 4.1 بوزن نسبي 82% معتمد بشكل عالي ، و من حيث (تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة من ناحية السعر) الإجابات هنا كانت تتجه نحو الاعتماد بنسبة 78 % على ذلك ، ومن حيث (السعر الذي تضعه المنشأة يحقق الحصة السوقية المنشودة) المتوسط 3.9 والوزن النسبي 79 % ، كم أن عبارة (السعر الذي تضعه المنشأة يتم بناء على رغبات العملاء) تعتمد المنشآت عليها بنسبة 73% ، ومن حيث عبارة (تستطيع المنشأة تخفيض الأسعار إلى الحدود التنافسية إذا اعتمدت سلسلة توريد

مناسبة) ترى عينة الدراسة انها تقوم بذلك بمتوسط 4 ووزن نسبي 80% اعتماد عالي، ومن حيث عبارة (يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة ذات سعر مميز) المتوسط 4 واعتماد بنسبة 80% عالي.

• التميز بالجودة

جدول (24/5) احصاءات ومتوسطات لمتغيرات بُعد (التميز بالجودة) حسب آراء عينة الدراسة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دالة t	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة من ناحية الجودة	77	4.13	0.496	19.987	83	0
تمتلك المنشأة التي أعمل بها ميزة تنافسية تميزها عن المنشآت المنافسة	77	4.09	0.729	13.135	82	0
إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال جودة الخدمة	77	4.16	0.488	20.766	83	0
الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة التي أعمل تبقى نفسها مع مرور الزمن	77	3.43	1.105	3.402	69	0.001
استراتيجية التنافس التي تقوم بها المنشأة تعتمد على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون	77	4.04	0.658	13.86	81	0
إن تحديد الأهمية النسبية لكل مكون من مكونات المنتج الخدمي يساهم في تحديد أهمية المكون بالنسبة للمنتج الخدمي وبالتالي درجة الجودة	77	3.91	0.672	11.863	78	0
إن ترتيب الأنشطة بين المورد والمنشأة يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى تطوير	77	4.29	0.582	19.396	86	0
إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في زيادة رضا العميل	77	4.22	0.772	13.883	84	0
إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحسين الجودة	77	4.17	0.733	13.997	83	0
يمكن تجزئة عمليات المنشأة والموردين إلى أنشطة ذات قيمة سوقية إلى تحقيق ميزة تنافسية	77	3.71	0.535	11.726	74	0
التحول السريع للمنتج الخدمي عبر سلسلة التوريد يحقق للمنشأة ميزة تنافسية	77	4.04	0.802	11.368	81	0
تحسين جودة مكونات المنتج يساهم في تحسين جودة المنتج الخدمي النهائي	77	4.16	0.488	20.766	83	0
يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة مميزة	77	4.38	0.586	20.622	88	0
	77	4.05	0.39	23.4	81	0

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات اعتماد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مدى

تقييم مؤشرات التميز بالجودة قد بلغ (4.0) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة

المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، دالة احصائياً ووزن نسبي 81

% تقييم مرتفع يتجه نحو الموافقة.

وأن المنشآت لديها التقييم التالي حول كل عبارة حيث نجد (تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة من ناحية الجودة) يتم اعتماد هذا المؤشر بنسبة 83% حيث المتوسط 4.1، ومن حيث (تمتلك المنشأة التي أعمل بها ميزة تنافسية تميزها عن المنشآت المنافسة) النسبة 82% ومتوسط 4، ومن حيث (إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال جودة الخدمة) الإجابات اعتمدت بمتوسط 4.1% واتباع عالي، ومن حيث عبارة (الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة التي أعمل تبقى نفسها مع مرور الزمن) نجد المتوسط 3.4 واعتماد 69%، ومن حيث عبارة (استراتيجية التنافس التي تقوم بها المنشأة تعتمد على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون) نجد المتوسط 4 واعتماد مرتفع، ومن حيث عبارة (إن تحديد الأهمية النسبية لكل مكون من مكونات المنتج الخدمي يساهم في تحديد أهمية المكون بالنسبة للمنتج الخدمي وبالتالي درجة الجودة) تعتقد عينة الدراسة بنسبة 78% أنها تتم، ومن حيث عبارة (إن ترتيب الأنشطة بين المورد والمنشأة يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى تطوير) المتوسط 4.29، ومن حيث عبارة (إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في زيادة رضا العميل) يعتقد ذلك بمستوى 83% عالي، ومن حيث (إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحسين الجودة) نجد المتوسط 4.17 بوزن نسبي 83%، وتقييم من حيث عبارة (يمكن تجزئة عمليات المنشأة والموردين إلى أنشطة ذات قيمة سوقية إلى تحقيق ميزة تنافسية) هو مرتفع بمتوسط 3.7، أما تقييم (التحول السريع للمنتج الخدمي عبر سلسلة التوريد يحقق للمنشأة ميزة تنافسية) فمتوسط الإجابات 4 بوزن نسبي 81، ومن حيث عبارة (تحسين جودة مكونات المنتج يساهم في تحسين جودة المنتج الخدمي النهائي) نجد المتوسط 4.16 بوزن نسبي 83% مرتفع، وأخيراً عبارة (يتم

من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة مميزة) المتوسط 4.3 والوزن النسبي 88 % .

ماهو ترتيب معاملات اعتماد سلسلة التوريد الأكثر تطبيقاً من وجهة نظر المنشآت المدروسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل رتبت أبعاد سلسلة التوريد وفقاً لإجابات عينة الدراسة كالتالي :

جدول (25/5) ترتيب معاملات سلسلة التوريد المعتمدة حسب آراء عينة الدراسة

المتوسط	N	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
4.25	77	0.44	24.76	76	0
4.21	77	0.38	27.93	76	0
3.75	77	0.46	14.42	76	0

يبين الجدول (25/5) ترتيب معاملات سلسلة التوريد المعتمدة حسب عينة الدراسة حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لاستمرارية التدفق قد بلغ (4.25) في المرتبة الأولى يليه اعتماد تخفيض الوقت وقد بلغ متوسطه الحسابي (4.21) في المرتبة الثانية أما المرتبة الثالثة تخفيض التكلفة و بلغ قيمة المتوسط الحسابي (3.7) .

فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد كعامل مؤثر في القدرة التنافسية لدى

منشآت عينة الدراسة .

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض التكلفة) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر) لدى منشآت عينة الدراسة
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض الوقت) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر) لدى منشآت عينة الدراسة
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (استمرارية التدفق) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر) لدى منشآت عينة الدراسة
- 4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض التكلفة) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة) لدى منشآت عينة الدراسة
- 5- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض الوقت) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة) لدى منشآت عينة الدراسة
- 6- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (استمرارية التدفق) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة) لدى منشآت عينة الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض التكلفة) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر) لدى منشآت عينة الدراسة
- لدراسة الاثر المتوقع لسلسلة توريد (تخفيض التكلفة) تم تطبيق الانحدار الخطي لدراسة هذا الأثر بين المتغير التابع الممثل والمتغير المستقل كما يلي :
- جدول (26/5) المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (تخفيض التكلفة على التميز بالسعر)

Sig	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	63.879	0.453	0.46	.678 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تخفيض التكلفة					

أن معامل الارتباط R قيمته 0.67 و مقياس معامل التفسير قيمته 46 % وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 46 % على المتغير التابع/ التميز بالسعر / مما يعني أن المتغير المستقل (تخفيض التكلفة) استطاع أن يفسر 46 % من التغيرات الحاصلة في التابع (التميز بالسعر) (Y) وهذا التأثير إيجابي الاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى وهو دور إيجابي ، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية الاختبار $F=63$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (27/5) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر تخفيض التكلفة على التميز بالسعر

Coefficients ^a					
Sig	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0	4.235		0.327	1.383	(Constant)
0	7.992	0.678	0.086	0.691	تخفيض التكلفة
a. Dependent Variable: التميز بالسعر					

من خلال الجدول نجد أن متغير تخفيض التكلفة له أثر ودلالة معنوية في هذا النموذج بحسب نموذج T الدالة المعنوية $sig < 0.05$ وقيمتها $sig = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$y=a+bx$$

$$\text{تخفيض التكلفة} = 1.38 + (0.69) \times \text{التميز بالسعر}$$

تدل المعادلة السابقة أن قيمة المتغير التابع (التميز بالسعر) يتأثر بقيمة المتغير المستقل (تخفيض التكلفة) بقيمة ابتدائية 1.38 وأثرت تخفيض التكلفة بزيادة قيمة التميز بالسعر بحيث أن كل زيادة في اتباع تخفيض التكلفة بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد اتباع التميز بالسعر بمقدار 0.69 وهو تأثير ايجابي مما يدل على أثر ذو دلالة إحصائية.

نتيجة (يؤثر تخفيض التكلفة في التميز بالسعر بشكل ايجابي)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

2- يوجد أثر ذا دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض الوقت) كعامل

مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر) لدى منشآت عينة الدراسة

جدول (28/5) المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (تخفيض الوقت على التميز بالسعر)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	29.469	0.273	0.282	.531 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تخفيض الوقت					

أن معامل الارتباط R قيمته 0.53 و مقياس معامل التفسير قيمته 28 % وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 28 % على المتغير التابع/ التميز بالسعر / مما يعني أن المتغير المستقل (تخفيض الوقت) استطاع أن يفسر 28 % من التغيرات الحاصلة في التابع (التميز بالسعر) (Y) وهذا التأثير إيجابي الاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى وهو دور إيجابي ، كما يبين جدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية

للمنموذج عن طريق إحصائية الاختبار $F=29$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (29/5) المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر تخفيض الوقت على التميز بالسعر

Coefficients ^a					
.Sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.016	2.462		0.505	1.243	(Constant)
0	5.429	0.531	0.119	0.648	تخفيض الوقت
a. Dependent Variable: التميز بالسعر					

ومن خلال الجدول نجد أن متغير تخفيض الوقت له أثر و دلالة معنوية في هذا النموذج بحسب نموذج T الدالة المعنوية $sig < 0.05$ وقيمتها $sig = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$y = a + bx$$

$$\text{تخفيض الوقت} = 1.2 + (0.64) \text{ التميز بالسعر}$$

تدل المعادلة السابقة أن قيمة المتغير التابع (التميز بالسعر) يتأثر بقيمة المتغير المستقل (تخفيض الوقت) بقيمة ابتدائية 1.2 ويتأثر تخفيض الوقت بزيادة قيمة التميز بالسعر بحيث أن كل زيادة في اتباع تخفيض التكلفة بالوقت بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد اتباع التميز بالسعر بمقدار 0.64 وهو تأثير ايجابي مما يدل على أثر ذو دلالة إحصائية.

نتيجة (يؤثر تخفيض الوقت بشكل إيجابي بالتميز بالسعر) .

اختبار الفرضية الثالثة :

3- يوجد أثر ذا دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (استمرارية التدفق) كعامل

مؤثر في القدرة التنافسية(التميز بالسعر) لدى منشآت عينة الدراسة

جدول (30/5) المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (استمرارية التدفق على التميز

بالسعر)

.Sig	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.002 ^b	10.672	0.113	0.125	.353 ^a	1
a. Predictors: (Constant), استمرارية التدفق					

أن معامل الارتباط R قيمته 0.35 و مقياس معامل التفسير قيمته 12 % وبالتالي فإن المتغير المستقل استمرارية التدفق في هذا النموذج له تأثير 12 % على المتغير التابع/ التميز بالسعر / مما يعني أن المتغير المستقل (استمرارية التدفق) استطاع أن يفسر 12 % من التغيرات الحاصلة في التابع (التميز بالسعر) (Y) وهذا التأثير إيجابي الاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى وهو دور إيجابي ، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية الاختبار $F=10$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.002 = sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (31/5) المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر استمرارية التدفق على التميز بالسعر

Coefficients ^a					
.Sig	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	

0	4.925		0.486	2.394	(Constant)	1
0.002	3.267	0.353	0.114	0.372	استمرارية التدفق	
a. Dependent Variable: التميز بالسعر						

ومن خلال الجدول نجد أن متغير استمرارية التدفق له أثر و دلالة معنوية في هذا النموذج بحسب نموذج T الدالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ وقيمتها $\text{sig} = 0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدر هي:

$$y = a + bx$$

$$\text{استمرارية التدفق} = 2.3 + (0.37) \text{ التميز بالسعر}$$

تدل المعادلة السابقة أن قيمة المتغير التابع (التميز بالسعر) يتأثر بقيمة المتغير المستقل (استمرارية التدفق) بقيمة ابتدائية 2.3 وأثرت استمرارية التدفق بزيادة قيمة التميز بالسعر بحيث أن كل زيادة في اتباع استمرارية التدفق بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد اتباع التميز بالسعر بمقدار 0.37 وهو تأثير ايجابي مما يدل على أثر ذو دلالة إحصائية.

نتيجة (يؤثر استمرارية التدفق بشكل إيجابي بالتميز بالسعر) .

فرضية الفرعية الرابعة:

4- يوجد أثر ذا دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض التكلفة) كعامل

مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة) لدى منشآت عينة الدراسة

جدول (32/5) المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (تخفيض التكلفة على التميز بالجودة)

Sig	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.003 ^b	9.452	0.1	0.112	.335 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تخفيض التكلفة					

لدينا مؤشر معامل الارتباط R وقيمته مقبولة % 37.3 ولدينا المقياس معامل التفسير الذي قيمته 11.2% وبالتالي فإن المتغير المستقل (تخفيض التكلفة) في هذا النموذج له تأثير بمقدار 11.2% على المتغير التابع (التميز بالجودة) مما يعني أن المتغير المستقل (تخفيض التكلفة) استطاع أن يفسر 11.2% من التغيرات الحاصلة في التابع (التميز بالجودة) (Y) وهذا التأثير إيجابي والاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى وهو دور إيجابي ، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، المعنوية العالية لاختبار F=9.4 ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.003) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (33/5) المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر تخفيض التكلفة على التميز بالجودة

Coefficients ^a						
.Sig	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0	8.336		0.356	2.968	(Constant)	1
0.003	3.074	0.335	0.094	0.29	تخفيض التكلفة	
a. Dependent Variable: التميز بالجودة						

ومن خلال الجدول نجد أن متغير تخفيض التكلفة له أثر و دلالة معنوية في هذا النموذج بحسب نموذج T الدالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ وقيمتها $\text{sig} = 0.003$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$y = a + bx$$

$$\text{تخفيض التكلفة} = 2.3 + (0.37) \text{ التميز بالجودة}$$

تدل المعادلة السابقة أن قيمة المتغير التابع (التميز بالجودة) يتأثر بقيمة المتغير المستقل (تخفيض التكلفة) بقيمة ابتدائية 2.3 وأثر تخفيض التكلفة بزيادة قيمة التميز بالسعر بحيث أن كل زيادة في اتباع تخفيض التكلفة بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد اتباع التميز بالجودة بمقدار 0.29 وهو تأثير ايجابي مما يدل على أثر ذو دلالة إحصائية.

بحيث أن كل زيادة في اتباع تخفيض التكلفة بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد اتباع بتميز الجودة بمقدار 0.37 وهو تأثير ايجابي مما يدل على أثر ذو دلالة إحصائية .

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

5- يوجد أثر ذا دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض الوقت) كعامل

مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة) لدى منشآت عينة الدراسة

جدول (34/5) المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (تخفيض الوقت على التميز بالجودة)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	44.816	0.366	0.374	.612 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تخفيض الوقت					

لدينا مؤشر معامل الارتباط R وقيمته متوسطة % 61.2 ولدينا المقياس معامل التفسير الذي قيمته %37.4 وبالتالي فإن المتغير المستقل (تخفيض الوقت) في هذا النموذج له تأثير بمقدار 37.4 % على المتغير التابع (التميز بالجودة) مما يعني أن المتغير المستقل (تخفيض الوقت) استطاع أن يفسر 37.4 % من التغيرات الحاصلة في التابع (التميز بالجودة) (Y) وهذا التأثير إيجابي الاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى وهو دور إيجابي ، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية $F=44.8$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{sig}=0.000$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (35/5) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر تخفيض الوقت على التميز بالجودة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.001	3.445		0.401	1.381	(Constant)	1
0	6.694	0.612	0.095	0.635	تخفيض الوقت	
a. Dependent Variable: التميز بالجودة						

ومن خلال الجدول نجد أن متغير تخفيض الوقت له أثر و دلالة معنوية في هذا النموذج بحسب نموذج T الدالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ وقيمته $\text{sig}=0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$y=a+bx$$

$$\text{تخفيض الوقت} = 1.3 + (0.63) \times \text{التميز بالجودة}$$

تدل المعادلة السابقة أن قيمة المتغير التابع (التميز بالجودة) يتأثر بقيمة المتغير المستقل (تخفيض الوقت) بقيمة ابتدائية 2.3 وأثر تخفيض التكلفة بزيادة قيمة التميز بالجودة بحيث أن كل زيادة في اتباع تخفيض الوقت بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد اتباع التميز بالجودة بمقدار 0.36 وهو تأثير ايجابي مما يدل على أثر ذو دلالة إحصائية.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

6- يوجد أثر ذا دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (استمرارية التدفق) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة) لدى منشآت عينة الدراسة

جدول (36/5) المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (استمرارية التدفق على التميز بالجودة)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	56.046	0.42	0.428	.654 ^a	1
a. Predictors: (Constant), استمرارية التدفق					

لدينا مؤشر معامل الارتباط R وقيمته متوسطة % 65.4 ولدينا المقياس معامل التفسير الذي قيمته %42.8 وبالتالي فإن المتغير المستقل (استمرارية التدفق) في هذا النموذج له تأثير بمقدار 42.8 % على المتغير التابع (التميز بالجودة) مما يعني أن المتغير المستقل (استمرارية التدفق) استطاع أن يفسر 42.8 % من التغيرات الحاصلة في التابع (استمرارية التدفق) (Y) وهذا التأثير ايجابي الاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى وهو دور ايجابي ، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F=56.0 ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000) وهي أصغر من معنوية

الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (37/5) المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر استمرارية التدفق على التميز بالجودة

Coefficients ^a					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0	4.685		0.334	1.566	(Constant)
0	7.486	0.654	0.078	0.586	استمرارية التدفق
a. Dependent Variable: التميز بالجودة					

ومن خلال الجدول نجد أن متغير استمرارية التدفق له أثر و دلالة معنوية في هذا النموذج بحسب نموذج T الدالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ وقيمتها $\text{sig}=0.000$ وتكون معادلة الانحدار المقدر هي:

$$y=a+bx$$

$$\text{استمرارية التدفق} = 1.5 + (0.58) \times \text{التميز بالجودة}$$

تدل المعادلة السابقة أن قيمة المتغير التابع (التميز بالجودة) يتأثر بقيمة المتغير المستقل (استمرارية التدفق) بقيمة ابتدائية 1.5 وأثر استمرارية التدفق بزيادة قيمة التميز بالجودة بحيث أن كل زيادة في اتباع استمرارية التدفق بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد اتباع التميز بالجودة بمقدار 0.58 وهو تأثير ايجابي مما يدل على أثر ذو دلالة إحصائية.

الفرضية العامة:

يوجد أثر ذا دلالة معنوية لمؤشرات اعتماد سلسلة التوريد (تخفيض التكلفة، الوقت، استمرارية التدفق) على الميزة التنافسية

تم اعتماد الانحدار المتعدد بطريقة Enter وكانت النتائج التالية

جدول (38/5) المؤشرات الاحصائية لعلاقة التأثير (المستقل (الثلاث) على القدرة التنافسية)

Model Summary					
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^d	58.523	0.694	0.706	.840 ^c	3
c. Predictors: (Constant), تخفيض الوقت, استمرارية التدفق, تخفيض التكلفة					
d. Predictors: (Constant), تخفيض الوقت, استمرارية التدفق, تخفيض التكلفة					

لدينا مؤشر معامل الارتباط R وقيمته متوسطة % 84.0 ولدينا المقياس معامل التفسير الذي قيمته %70.6 وبالتالي فإن المتغير المستقل (تخفيض الوقت، استمرارية التدفق، تخفيض التكلفة) في هذا النموذج له تأثير 70.6 % على المتغير التابع (القدرة التنافسية الكلية) مما يعني أن المتغير المستقل (تخفيض الوقت، استمرارية التدفق، تخفيض التكلفة) استطاع أن يفسر 70.6 % من التغيرات الحاصلة في التابع (القدرة التنافسية الكلية) (Y) وهذا التأثير إيجابي الاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى وهو دور إيجابي ، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F=58.5 ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية

sig=0.05. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول (39/5) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر تخفيض التكلفة ، الوقت، استمرارية التدفق على الميزة التنافسية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.81	-0.242		0.313	-0.076	(Constant)
0.002	3.279	0.262	0.078	0.255	تخفيض الوقت
0	6.401	0.449	0.059	0.378	استمرارية التدفق
0	6.293	0.462	0.06	0.376	تخفيض التكلفة
a. Dependent Variable: القدرة التنافسية					

ومن خلال الجدول نجد أن متغير (تخفيض الوقت، استمرارية التدفق، تخفيض التكلفة) له أثر و دلالة معنوية في هذا النموذج بحسب نموذج T الدالة المعنوية sig<0.05 وقيمتها sig=0.000 وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$y=a+bx+cx+dx$$

القدرة التنافسية = -0.076 + 0.25 * تخفيض الوقت + استمرارية التدفق * 0.37 + 0.37 * تخفيض التكلفة

تدل المعادلة السابقة أن قيمة المتغير التابع (القدرة التنافسية) تتأثر بقيمة المتغير المستقل تخفيض الوقت، استمرارية التدفق، تخفيض التكلفة بقيمة ابتدائية 0.07 - وتأثر تخفيض الوقت، استمرارية التدفق، تخفيض التكلفة بزيادة قيمة القدرة التنافسية بحيث أن كل زيادة في اتباع استمرارية التدفق و تخفيض التكلفة و تخفيض الوقت بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد اتباع القدرة

التنافسية بمقدار 0.37 و 0.25 و 0.37 وهو تأثير ايجابي مما يدل على أثر ذو دلالة إحصائية للنموذج الثلاثي .

11- اختبار الفروق في تقييم سلسلة التوريد والميزة التنافسية تبعاً للمؤشرات التعريفية للمنشأة:

توجد فروق جوهرية في تقييم أثر سلسلة التوريد على القدرة التنافسية تعزى إلى المتغيرات التعريفية للمنشأة حسب رأي عينة الدراسة

- من حيث متغير نشاط المنشأة :

تم اجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق بين مؤشرات الدراسة التابع والمستقل وكانت النتائج التالية :

جدول (40/5) مقارنة الفروق لتقييم لمؤشرات الدراسة التابع والمستقل تبعا لنشاط المنشأة

الدالة المعنوية الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.216	1.565	0.322	2	0.643	تخفيض التكلفة
0	13.492	1.476	2	2.952	تخفيض الوقت
0	13.512	1.979	2	3.958	استمرارية التدفق
0.01	4.872	0.61	2	1.221	القدرة التنافسية

يبين الجدول (40/5) أن قيمة مؤشر القياس الاحصائي $f=1.5$ عند مستوى دلالة

احصائية $Sig=0.21$ أكبر من القياسية 0.05 إذا لا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر

تخفيض التكلفة عائد لنشاط المنشأة.

وان قيمة $f=13.4$ عند مستوى دلالة 0.000 أصغر من القياسية 0.05 إذا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر تخفيض الوقت عائد لنشاط المنشأة لصالح المطعم حسب اختبار تشيفيه.

وان قيمة $f=13.5$ عند مستوى 0.000 أصغر من القياسية 0.05 توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر استمرارية التدفق عائد لنشاط المنشأة عائد على للمطعم حسب اختبار تشيفيه.

وان قيمة $f=4.8$ عند مستوى 0.01 أصغر من القياسية توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر القدرة التنافسية عائد لنشاط المنشأة عائد للمطعم حسب اختبار تشيفيه.

- من حيث متغير حجم المنشأة

تم اجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق بين مؤشرات الدراسة التابع والمستقل وكانت النتائج التالية :

جدول (41/5) مقارنة الفروق لتقييم متغيرات الدراسة التابع والمستقل تبعا لحجم المنشأة

الدالة المعنوية الاحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.017	4.316	0.828	2	1.656	تخفيض التكلفة
0.015	4.424	0.59	2	1.18	تخفيض الوقت
0.38	0.98	0.191	2	0.382	استمرارية التدفق
0.346	1.077	0.148	2	0.297	القدرة التنافسية

يبين الجدول (41/5) أن قيمة مؤشر القياس الاحصائي $f=4.3$ عند مستوى دلالة احصائية $Sig=0.01$ اصغر من القياسية 0.05 إذا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر تخفيض التكلفة عائد لحجم المنشأة حجم متوسط

وان قيمة $f=4.4$ عند مستوى دلالة 0.000 أصغر من القياسية 0.05 إذا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر تخفيض الوقت عائد لحجم المنشأة لصالح حجم صغير حسب اختبار تشيفيه.

وان قيمة $f=0.9$ عند مستوى 0.38 أكبر من القياسية 0.05 لا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر استمرارية التدفق عائد لحجم المنشأة.

وان قيمة $f=1.0$ عند مستوى 0.01 أصغر من القياسية لا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر القدرة التنافسية عائد لحجم المنشأة.

- من حيث متغير عمر المنشأة

تم اجراء اختبار One Way A nova لمقارنة الفروق بين مؤشرات الدراسة التابع والمستقل وكانت النتائج التالية :

جدول (42/5) مقارنة الفروق لتقييم لمؤشرات الدراسة التابع والمستقل تبعا لعمر المنشأة

الدالة المعنوية الاحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.119	0.025	2	0.051	1.656	تخفيض التكلفة
0	11.559	1.315	2	2.629	تخفيض الوقت
0	27.764	3.171	2	6.343	استمرارية التدفق
0.002	6.609	0.795	2	1.59	القدرة التنافسية

يبين الجدول (42/5) أن قيمة مؤشر القياس الاحصائي $f=1.3$ عند مستوى دلالة احصائية $Sig=0.11$ اكبر من القياسية 0.05 إذا لا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر تخفيض التكلفة عائد لعمر المنشأة

وان قيمة $f=11.5$ عند مستوى دلالة 0.000 اصغر من القياسية 0.05 إذا توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر تخفيض الوقت عائد لعمر المنشأة لصالح أقل من 5 سنوات حسب اختبار تشيفيه.

وان قيمة $f=27.7$ عند مستوى 0.00 أصغر من القياسية 0.05 توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر استمرارية التدفق عائد لعمر المنشأة لصالح عمر أقل من 5 سنوات وان قيمة $f=6.6$ عند مستوى 0.002 أصغر من القياسية توجد فروق جوهرية في تقييم مؤشر القدرة التنافسية عائد لعمر المنشأة أقل من 5 سنوات.

النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة أن المتوسط الحسابي العام لكافة العبارات الخاصة بقياس اعتماد تخفيض التكلفة أعلى من 3 (القياسي) مما يدل على أن المنشآت تقوم بإشراك الموردين في خفض تكلفة المدخلات مما يساعدها في وضع أسعار أقل من أسعار المنافسين.

2- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة أن المتوسط الحسابي العام لكافة العبارات الخاصة بقياس اعتماد تخفيض الوقت أعلى من 3 (القياسي) مما يدل على أن المنشآت تأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ أنشطة العملية الخدمية وتقوم بالبحث عن موردين يقدمون خدماتهم بشكل أسرع.

3- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة أن المتوسط الحسابي العام لكافة العبارات الخاصة بقياس اعتماد استمرارية التدفق أعلى من 3 (القياسي) مما يدل على أن المنشآت تعتمد على موردين مستعدين لتقديم خدماتهم عند الطلب مما يساهم في عدم توقف عملية الخدمة.

4- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة أن المتوسط الحسابي العام لكافة العبارات الخاصة بقياس تقييم المنشآت لبعض المؤشرات المتعلقة بالتنافسية أعلى من 3 (القياسي) مما يدل على أن المنشآت تقوم بتقييم لقدرتها التنافسية وتقوم بمقارنتها مع القدرات التنافسية للمنشآت المنافسة.

5- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة أن المتوسط الحسابي العام لكافة العبارات الخاصة بقياس التميز بالسعر أعلى من 3 (القياسي) مما يدل على أن المنشآت تتميز بانخفاض أسعارها مما يحقق لها ميزة تنافسية اتجاه منافسيها.

6- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة أن المتوسط الحسابي العام لكافة العبارات الخاصة بقياس التميز بالجودة أعلى من 3 (القياسي) مما يدل على أن المنشآت المدروسة تقوم بتقييم رضا العميل من ناحية جودة الخدمة وتعمل على تطوير أنشطتها مما يحقق لها درجة عالية من الجودة تكسبها ميزة تنافسية اتجاه منافسيها.

7- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض التكلفة) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (67%) وقيمة مقياس القوة التفسيرية (46%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 46% من المتغيرات الحاصلة في التميز بالسعر حيث عندما يكون هناك تعاون مع الموردين يحقق تخفيض تكلفة المدخلات فهذا بالتالي يساهم في تخفيض تكلفة الخدمة مما ينعكس على عملية التسعير ويعطي المنشأة المرونة الكافية للتسعير بأسعار منخفضة.

8- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض الوقت) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (53%) وقيمة مقياس القوة التفسيرية (28%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 28% من المتغيرات الحاصلة في التميز بالسعر.

9- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (استمرارية التدفق) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالسعر)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (35%) وقيمة مقياس القوة التفسيرية (12%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 12% من المتغيرات الحاصلة في التميز بالسعر ذلك لأن وصول المواد عن الطلب يخفض تكلفة المخزون ويجنب المنشأة الوقوع في أخطاء التنبؤ مما يساعد المنشأة على تخفيض أسعارها.

10- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض التكلفة) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (37.3%) وقيمة مقياس القوة التفسيرية (11.2%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 11.2% من المتغيرات الحاصلة في التميز بالجودة، فتخفيض التكلفة يساهم في توفير قدر مالي للمنشأة يساعدها على تعزيز جودة خدماتها.

11- وجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (تخفيض الوقت) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (61.2%) وقيمة مقياس القوة التفسيرية (37.4%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 37.4% من المتغيرات الحاصلة في التميز بالجودة، حيث تخفيض الوقت يحقق سرعة في أداء عمليات المنظمة ويكسبها تميزاً بالجودة.

12- وجد أثر ذو دلالة معنوية لاعتماد سلسلة التوريد من حيث (استمرارية التدفق) كعامل مؤثر في القدرة التنافسية (التميز بالجودة)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (65.4%) وقيمة مقياس القوة التفسيرية (42.8%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 42.8% من التغيرات الحاصلة في التميز بالجودة حيث تخفيض الوقت يحقق للمنشأة عدم انقطاع المواد مما يؤدي إلى عدم انقطاع الخدمة.

التوصيات:

يوصي الباحث المنشآت الخدمية بـ:

1- زيادة المعرفة باستراتيجيات سلسلة التوريد والبدء بالاهتمام بإدارة سلسلة التوريد بشكل أكبر وإدخالها ضمن المهام الإدارية للمنشآت السياحية.

2- زيادة الاهتمام بجميع عناصر سلسلة التوريد وخاصة الموردين وأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات المنشأة.

3- يوصي الباحث المنشآت السياحية أن تعتمد في اختيار مورديها على العديد من المعايير وعدم التركيز فقط على معيار انخفاض التكلفة كأساس لعملية الاختيار.

4- على المنشآت السياحية أن تسعى لتنمية علاقات طويلة الأجل مع الموردين كما عليها زيادة التعاون معهم عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمقترحات بين الطرفين.

5- يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من نموذجي منزل سلسلة التوريد والنموذج المعدل لسلسلة القيمة لما يمكن أن يقدماه من مساعدة لإدارة هذه المنشآت في تخطيط أكثر دقة لكل عملية من عمليات الإنتاج الخدمي.

6- يوصي الباحث المنشآت السياحية أن تعتمد باختيار مورديها على ثلاثة معايير وهي انخفاض تكلفة المواد الأولية، و انخفاض وقت الحصول عليها، و مدى جودتها و هذه المعايير تساعد المنشآت على تعزيز قدرتها التنافسية عن طريق تخفيض أسعارها و تحسين جودة خدماتها.

المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو بكر، مصطفى.(2006). الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- 2- أبو قحف، عبد السلام. (2000). إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية.
- 3- الخيزري، محسن أحمد. (2004). صناعة المزايا التنافسية، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- 4- السلمي، علي. (1995). السياسات الإدارية في عصر المعلومات. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 5- النجار، فريد. (2006). إدارة العمليات الاستراتيجية. الدار الجامعية الإسكندرية.
- 6- خليل، نبيل مرسى. (1998). الميزة التنافسي في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- 7- رفاعي، ممدوح. (2006). إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي. مصر، جامعة عين شمس.
- 8- سالمان، عماد صفر. (2005). الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات و الانتاجات الاقتصادية. الإسكندرية.
- 9- طه، طارق، (2008). إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة.
- 10- عبيدات، سليمان خالد. (2008). إدارة المواد الشراء و التخزين ، دار الميسرة ، عمان .
- 11- غزالي ، عيسى محمد .(2003).القدرة التنافسية و قياسها.
- 12- كفاح المغربي ،عبد الحميد.(2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.
- 13- مصطفى أحمد، سيد .(2001). التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير. شركة الناس للطباعة.
- 14- نجم ، عبود.(2001). إدارة العمليات، النظم والأساليب و الاتجاهات الحديثة، الجزء الأول معهد الإدارة العامة الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Beamon , Benita M. (1998). **Supply Chain Design and Analysis .Models and Methods.** USA, University of Washington.
- 2- Brad, w., Ken, B. & Ben, F. (2000). **Simulating The Supply Chain.** IIE Solution, Vol. 32, Issue .
- 3- Berens, W & Strauch, J . (1999) . **Herkunft und Inhalt des Begriffes due diligence.** In: Berens, W., Brauner, H.U. (Eds.), DueDiligence bei Unternehmensaquisitionen, Stuttgart.
- 4- Brown,Steve &Limming, Ricard & Bessont,John &Jones,Peter.(2005).**Stratgic operations management 2 sd.**Charon Tec ,Great Britain.
- 5- Chopra,Sunil.(2007).**supply chain management 3rd.**prenticehall , New jersey .
- 6- Christopher , Martin .(2011).**Logistics and supply chain management4th** , Pearson education limited ,London .
- 7- Christopher, Martin.(2011). **Logistics and supply chain management 4th.**Hhenry ling ltd,UK.
- 8- C ai, J.& Liu, X.&Xiao, Z. & Liu, J.(2009). **Improving Supply ChainPerformance Management: A SystematicApproach to Analyzing Interactive KPIAccomplishment,** Decision Support Systems.
- 9- Cohen, Shoshanah & Roussel , Joseph .(2005). **Stratigic Supply chain Management .** McGraw ,USA .
- 10- Christopher, Martin.(2011). **Logistics and supply chain management 4th.** Hhenry ling ltd,UK.
- 11- Covin , J.G and slevin, D.p and Heely . M.B, (2010). **Competitive tactics environment and firm growth .**journal of business venturing .
- 12- chareles w.l Hill Gareth.r,Jones, .(2013). **Strategic Management an integrated approach (10th).**United state.
- 13- Daekwan , kim .(2003).**The impact and implication of information technology for supply chain management system onchunn relationships and firm market performance.** PHD , Dissertation submitted to Michigan state university .
- 14- D. Wisner , Joel.(2012).**Supply chain management a balanced approach(3rd).**United states, Library of congress.

- 15- Fynes, Brian & de Bu'rca, Sea'n & Marshall, Donna .(2004). **Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance**, Dublin.
- 16- Foster,S.Thomas.(2016).Managing Quality integrationg the supply chain,Pearson,USA.
- 17- Feurer , Rainer & Chaharbaghi , Kazem . (1994) .**management Decision** . MBC University Limited .
- 18- Frazelle, Edward. (2002).**The Logistics of Supply Chain Management** ,New York, initial caps.
- 19- Hammer, M. & Champy, J.(1993). **Reengineering the Corporation** ,New York.
- 20- Hammer, M.(2001). **The superefficient company**. Harvard Business .
- 21- Itt, Sakun Boon.(2011). **Measuring Service Supply Chain Management Processes**. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 3.
- 22- Jespersen,Birgit Dam & Skjott Larsen, Tage. (2005).**Supply chain management-in theory and practice**. Business school press ,Copenhagen.
- 23- kotler , Philip & ARMSTRONG, GARY.(2006). **Principles of Marketing 14th edition**. New Jersey: Microsoft Corporation.
- 24- Lu,Dawei.(2011).**Fundamentals of Supply chain Management** .Uk . boonbook.
- 25- Lockamy, A. & Smith, W. I. (2000). **Target Costing for Supply Chain Management: Criteria and Selection**, Industrial Management & Data System, Vol. 100/5.
- 26- Lee, H.L & Padmanabhan, V & Wang, S.(1997) . **The bull whip effect in supply chains**. Sloan Management Review .
- 27- Lee, H. L. & Billington, C. (1995). **The Evolution of Supply Chain Management Models and Practice at Hewlett Packard**, Interfaces.
- 28- Lee, Young H., & Kim, S. H. (2002). **Production-distribution planning in supply chain considering capacity constraints**. Computers & Industrial Engineering, Vol. 43.
- 29- M. Wagner, Stephan & Grosse-Ruyken, Pan Theo & Erhun, Feryal.(2012). **The link between supply chain fit and financial performance of the firm**. Stanford.
- 30- Marquez ,Bianchi & Gupta.(2003).**Operational and financial effectiveness of e-collaboration ,tools in supply chain integration**.

- 31- Macmillonm, H and Tambo, M, .(2011).**Strategic Management, process, content and Implementation**, Oxford, uni press.U.K .
- 32- Ma Shihua , Linyong .(2006).**Supply chain Management [M]2 version** ,Beijing ,Higher Education press.
- 33- Moncszk ,Robert & M.Handfield ,Robert & B , Giunipero ,Larry &C,Pattersson ,James L.(2008).**Purchasing and supply chain management 4th**,South westory , USA.
- 34- McGinnis , MA & Vallopra , RM. (1999).**Purchasing and supplierinvolvement in process improvement: a source of competitive advantage**. Journal of SupplyChain Management .
- 35- Moncszk,Robert M &Handfield,Robert B & Giunipero,Larry C&Pattersson,James L.(2009).**Purchasing and supply chain management 4th**.South westory, USA.
- 36- Owens, Stephen F., & Levary, R. R. (2002). **Evaluating the impact of electronic data interchange on the ingredient supply chain of a food processing company**. Supply Chain Management: An International Journal, Vo 7. No. 4.
- 37- Premkumar, G. P.(2000). **Inter organization systems and supply chain management: an information processing perspective**. Information Systems Management.
- 38- Porter, M.E.(1998). On Competition. A Harvard BusinessReview Book, Boston, MA.
- 39- Porter, M(1999-2010):**porter five forces a model for industry analysis** ,quick mba strategy .
- 40- Porter, Michael .(1985). **competitive advantage**. free press, new York,
- 41- Peng, Mike.W (2012).**Global Business(3rd)**.south western, USA.
- 42- Porter, Michael, (1990).**The competitive advantage of nation**. Harvard Business review.
- 43- Passenheim, Olaf .(2009). **Project Management**, book boon
- 44- R.David, Fred,(2011). **Strategic Management CONCEPTS AND CASES(13rd)**. saddle River, New Jersey.
- 45- Ritson, Neil,(2013).**Stratigic Management(2nd)**, book boon.
- 46- Otto, A. & Kotzab, H., (1999). **How supply chain management contributes to the management of supply chains preliminarythoughts on an unpopular question**. In: **Larsson, E.,Paulsson, U. (Eds.)**. Building New Bridges in Logistics.Lund University, Lund.
- 47- Simchi-Levi, D & Kaminsky, P & Simchi-Levi, E.(2003). **Designing and managing the supply chain**. Concepts, strategies, and case studies. second ed., Boston.

- 48- Skjott-Larsen, T.(1999). Inter organizational relations from a supply chain management point of view. Logistic Management1.
- 49- Su, Q & Shi, J.-H. & Lai, S.-J. (2008). **Study on Supply Chain Management of Chinese Firm From the Institutional View**.International Journal of Production Economics.
- 50- Sheth , J. N & Kellstadt, C. H. & Sharma, A.(1999). **Supplier Relationship: Emerging Issues and Challenges**, IndustrialMarketing Management .
- 51- Salvador, F. and *et al* .(2001) .**Supply Chain Interactions and Time Related Performances An Operations Management Perspective**. International Journal of Operations & Production Management, Vol.21, No. 4.
- 52- Sydow, J.(1999). Editorial— **€ Uber Netzwerke, Allianzsysteme,Ver bunde, Kooperationen und Konstellationen**. In: Sydow,J. (Ed.), Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden.
- 53- Tan, K. C. (2001) .**A framework of supply Chain Management Literature** .European. Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 7, No. 1.
- 54- Wildemann, H.(1997). **Koordination von Unternehmensnetzwerken**.Zeitschrift für Betriebswirtschaft.
- 55- **World Economic Forum**, the Global Competitiveness Report 2011-2012.
- 56- WEF (World Economic Forum) , 2005 , **the Global competition report Switzerland** .
- 57- William.D.Perrealt,Jr and Jerome, MCarthy.(1999).**Basic Marketing aglobal- Managerial Approach(13rd)**. McGraw-Hill, Irwin.
- 58- Voudouris ,Owusu.(2008).**Service chain management** .UK ,Springer.
- 59- Yu, Z., Yan, H. & Edwin Cheng, T. C. (2001).**Benefits of Information Sharing With Supply Chain Partnerships**. Industrial Management & Data System, Vol.101/3.
- 60- Zhang ,Song and Huang.(2009). **Tourism supply chain management: A new research agenda**.
- 61- Zuckerman, Amy.(2002). **supply chain management**. United Kingdom ,Oxford .
- 62- Zach ,Michael H.(2008) .**Knowledge and strategy** .Butterworth-HeineMann oxford

الدراسات والبحوث:

باللغة العربية:

- 1- الداوي، الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلم الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية) جامعة ورقلة الجزائر 9-10/3/2004.
- 2- التنافسية في الفكر الاقتصادي ، إعداد المرصد الوطني للتنافسية ، 11 تموز 2011.
- 3- التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري 2011 .
- 4- النعيمي، قاسم، التنافسية واقتصاد المعرفة: المؤتمر السنوي لكلية الاقتصاد في جامعة دمشق 9_10/1/2010
- 5- الطيب ، محمد .(2005).التنافسية و مؤشرات قياسها . المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.
- 6-بن جليلي، رياض.(2003). من التنافسية على الصعيد العالمي الى المنافسة على الصعيد الوطني. المعهد العربي.
- 7- شمعة، رانية عبد المنعم محمود أحمد (2003). إطار مقترح لإدارة سلسلة توريد المكونات الرئيسية لصناعة السيارات المصرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الكلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، تجارة عين شمس.
- 8- شيخ ديب، صلاح محمد (2004). استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، تجارة عين شمس.
- 9- عوض ، سليمان. (2006) .إطار مقترح لنظام دعم قرارات سلسلة التوريد بالتطبيق على صناعة الأغذية .رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس .
- 10- وديع محمد، عدنان ،القدرة التنافسية وقياسها جسر التنمية ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية العدد 24 كانون الأول ، 2003 .

المواقع:

www.sciencedirect.com

www.scopus.com

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال - ماجستير تسويق

أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية

دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها

بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة التسويق

استبيان الرسالة

إعداد الطالب: أوس أحمد

إشراف الدكتور: زكوان قريط

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث أوس أحمد بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة التسويق من
كلية الاقتصاد جامعة دمشق بعنوان:

أثر اعتماد سلسلة التوريد على تعزيز القدرة التنافسية

دراسة ميدانية في المنشآت السياحية في مدينة دمشق وريفها

ولما كان ذلك يستدعي بناء وإعداد استبانة فقد قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض
العلمي، وهي تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مجموعة من الأبعاد
ويأمل الباحث منكم المساهمة بالإجابة على هذا الاستبيان سعياً لتحقيق الهدف من
هذه الدراسة، لما لذلك من فائدة تعود على البحث والباحث، حيث تمثل إجاباتكم أحد
الدعامات الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج علمياً أن جميع البيانات سوف
تحظى بالسرية التامة ويتم الإفصاح عن المعلومات المستقاة في شكل إجماليات لا
تكشف اسم القائم بملء استمارة الاستقصاء.

ولكم فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أوس أحمد

متغيرات البحث:

يعمل البحث على دراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغير المستقل: اعتماد سلسلة التوريد

حيث سيتم قياس هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

1. تخفيض التكلفة

2. تخفيض الوقت

3. استمرارية التدفق

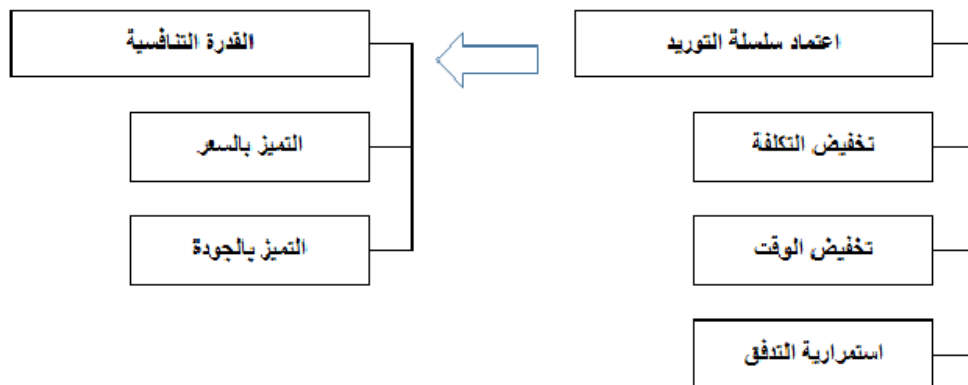
ب- المتغير التابع: تعزيز القدرة التنافسية

حيث سيتم قياس هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

1. التميز بالسعر

2. التميز بالجودة

وبالتالي يكون نموذج البحث كما يلي:



المعلومات العامة:

يرجى وضع إشارة أمام العبارة التي تجدها مناسبة:

المجال الوظيفي:

- | | |
|--------------------------|-------------|
| ☐ | تسويق |
| ☐ | محاسبة |
| ☐ | مالية |
| ☐ | مشتريات |
| ☐ | علاقات عامة |

طبيعة نشاط المنشأة:

- | | |
|--------------------------|------------|
| ☐ | فندق |
| ☐ | مطعم |
| ☐ | فندق/ مطعم |

حجم المنشأة :

- | | |
|--------------------------|-------|
| ☐ | صغير |
| ☐ | متوسط |
| ☐ | كبير |

عمر المنشأة:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | أقل من 5 سنوات |
| ☐ | من 5-10 سنوات |
| ☐ | أكثر من 10 سنوات |

التوزيع الجغرافي:

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| ☐ | لديها فروع في مناطق مختلفة |
| ☐ | ليس لديها فروع |

سلسلة التوريد:

تعرف سلسلة التوريد بأنها سلسلة متعاقبة من المنظمات المستقلة أو شبه المستقلة ابتداء من مورد المواد الخام إلى العميل النهائي تساهم كل منها في نشاط أو أكثر من أنشطة تأمين احتياجات إنتاج وتوزيع منتج أو تقديم خدمة لمتلقيها.

تخفيض التكلفة:

العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1					
تفضل المنشأة العمل مع عدد محدود من الموردين الموثوق بهم لتخفيض التكاليف					
2					
يتم إشراك الموردين في خفض تكلفة المدخلات من خلال رفع كفاءة أنشطة التوريد					
3					
إن اعتماد سلسلة التوريد يساهم في تحديد كل مكون من مكونات المنتج الخدمي وبالتالي الطريقة الأفضل لخفض التكلفة					
4					
إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحديد الأنشطة التي تحتاج إلى خفض في تكاليفها					
5					
يمكن تحديد أنشطة إنتاج المنتج النهائي ومكوناته ابتداء من الموردين وانتهاء بالعملاء					
6					
اعتماد سلسلة التوريد يحدد فيما إذا كان تخفيض التكاليف يجب أن يتم عند المورد					
7					
اعتماد سلسلة التوريد يحدد الكيفية التي يتم بها خفض التكاليف من قبل المنشأة					
8					
يساهم التعاون مع الموردين بتخفيض كمية التالف					
9					
خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار أقل من أسعار المنافسين					
10					
خفض التكلفة يساعد في وضع أسعار مماثلة لأسعار المنافسين					

تخفيض الوقت:

العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتسليم المواد الأولية					
تقوم إدارة المنشأة بالأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من أنشطة العملية الإنتاجية					
تقوم إدارة المنشأة بالبحث عن مورد يقدم خدماته بسرعة أكبر مما يحصل عليه المنافسون					
إن التزام المورد بالمواعيد المتفق عليها يؤثر على الخطط العملية الموضوعية من قبل المنشأة					
تقوم المنشأة بمعالجة نقاط التأخير التي تؤثر على العملية كاملة					
إن ترتيب الأنشطة بشكل متتالي من الموردين إلى المستهلك النهائي يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى خفض في التوقيت					
تخفيض الوقت على طول سلسلة التوريد يساعد على تقديم خدمة بشكل أسرع مما يقدمه المنافسون					

استمرارية التدفق:

العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
المورد مستعد دائماً لتقديم خدماته عند الطلب					
استعداد المورد لتقديم خدماته عند الطلب يساهم في تخفيض مخزون المواد الأولية إلى الحد الأدنى					
تتضمن سلسلة التوريد عدد من البدائل بالنسبة للموردين تضمن عدم انقطاع المواد					
إن الانقطاع في تقديم أحد الخدمات يؤثر على الجودة المدركة للخدمة من قبل العميل					

22	وصول المواد الأولية عند الطلب يساهم في عدم توقف عملية تقديم الخدمة				
23	وصول المواد الأولية عند الطلب يحقق التخصيص الأمثل للموارد				
24	استمرارية التدفق تجنب المنشأة الوقوع في أخطاء التنبؤ مما يحقق للمنشأة ميزة تنافسية				
25	استمرارية التدفق تحدد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات تقابل احتياجات العميل				

القدرة التنافسية:

هي مجموعة من المزايا التي تستطيع المنظمة استثمارها لتحقيق منافع أكبر للزبون والتميز عن المنافسين من خلال جودة الخدمات وسرعة التسليم وحل مشكلات الزبائن والمرونة في الإنتاج والتسويق والعلاقة مع الزبائن والانتشار الأوسع وحصّة محددة في السوق دائمة ومستمرة.

	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
26	تقوم المنشأة بتقييم دوري لقدرتها التنافسية					
27	هناك استراتيجية خاصة للمنشأة لتعزيز قدرتها التنافسية					
28	تمتلك المنشأة تقارير ومعلومات عن القدرة التنافسية للمنشآت المنافسة					

التميز بالسعر:

	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
29	إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال سعر الخدمة					

					30	تتميز المنشأة عن المنافسين من خلال مميزات تنافسية سعرية يفضلها المستهلك
					31	اعتماد المنشأة استراتيجية الكلفة الأقل يحقق لها ميزة تنافسية
					32	تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة من ناحية السعر
					33	السعر الذي تضعه المنشأة يحقق الحصة السوقية المنشودة
					34	السعر الذي تضعه المنشأة يتم بناء على رغبات العملاء
					35	تستطيع المنشأة تخفيض الأسعار إلى الحدود التنافسية إذا اعتمدت سلسلة توريد مناسبة
					36	يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة ذات سعر مميز

التميز بالجودة:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارة	
					تقوم المنشأة بتقييم مدى رضا العميل عن الخدمة من ناحية الجودة	37
					تمتلك المنشأة التي أعمل بها ميزة تنافسية تميزها عن المنشآت المنافسة	38
					إن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة يتم إدراكها من قبل العميل من خلال جودة الخدمة	39
					الميزة التنافسية التي تمتلكها المنشأة التي أعمل تبقى نفسها مع مرور الزمن	40

					استراتيجية التنافس التي تقوم بها المنشأة تعتمد على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون	41
					إن تحديد الأهمية النسبية لكل مكون من مكونات المنتج الخدمي يساهم في تحديد أهمية المكون بالنسبة للمنتج الخدمي وبالتالي درجة الجودة	42
					إن ترتيب الأنشطة بين المورد والمنشأة يساهم في تحديد أي الأنشطة تحتاج إلى تطوير	43
					إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في زيادة رضا العميل	44
					إن الربط بين سلسلة الأنشطة لدى المنشأة وسلسلة الأنشطة لدى المورد يساهم في تحسين الجودة	45
					يمكن تجزئة عمليات المنشأة والموردين إلى أنشطة ذات قيمة سوقية إلى تحقيق ميزة تنافسية	46
					التحول السريع للمنتج الخدمي عبر سلسلة التوريد يحقق للمنشأة ميزة تنافسية	47
					تحسين جودة مكونات المنتج يساهم في تحسين جودة المنتج الخدمي النهائي	48
					يتم من خلال اعتماد سلسلة التوريد تحسين أنشطة المنشأة مما يساعد في تقديم خدمة مميزة	49

الملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة محكمي الدراسة

أسماء الأساتذة محكمي الدراسة

الاسم	الصفة
د. تيسير زاهر	أستاذ في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال
د. رعد الصرن	أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال
د. زكوان قريط	أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال

Abstract

The effect of adopting supply chain policy

On enhancing the competitive ability

A field study in tourism organizations in Damascus and its suburbs

The study aimed to recognize the effect of adopting supply chain in enhancing the competitive ability in tourism organizations in Damascus and its suburbs, and to focus on the importance of adopting this policy, as well as ,what advantages could this policy achieve in helping these organizations to face the competition in this sector.

First by reducing both cost and time, secondly by achieving the continuity of materials flow to these organizations.

In order to achieve the aim of this study and test the results of it questionnaire sheet was prepared to collect the required data, 80 questionnaire sheet were distributed on randomly sample of tourism organization in Damascus city 7 sheets out of the total distributed one were collected and valid to be analyzed. After analyzing the study data, using the statistic-analyzing program (Spss) and some appropriate statistic tool, a group of good result were extracted, the most important ones are the follows:

- Establishments engage suppliers in reducing the cost of inputs helping them to set prices lower than competitors prices.
- Establishments take into consideration the time needed to implement the service operation activities and search for suppliers who provide their services faster.

- Establishments depend on suppliers willing to provide their services on demand, which contributes to the non-stop service process.

The study has reached a number of recommendations, the most important of which are:

- Increasing knowledge of supply chain strategies and starting to take more attention to supply chain management and incorporate them into the Management tasks of tourism establishments.
- Increase attention to all components of the supply chain, especially suppliers, and take these elements into account when developing an entity's strategies.
- The researcher recommends that tourist establishments be able to rely on the selection of their suppliers on many criteria and not focus only on the low cost criterion as the basis for the selection process.
- Tourism enterprises should seek to develop long-term relations with suppliers and increase cooperation with them through the exchange of information, ideas and proposals between the two parties.

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
Business Department**



**The Effect of Adopting the Supply Chain on
Enhancing the competitive Ability:
A field Study in tourism Organizations in
Damascus and its Suburbs**

Prepared by: Aous Ahmad

Supervised by: Dr. Zakwan Kriet

2017