

دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية
دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل أسمنت السماوة
أ.م.د. حامد كاظم متعب الشيباوي الباحث: حسين يوسف كريم الجبوري
جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال
تاريخ استلام البحث: 2014/2/2 تاريخ قبول النشر: 2014/4/24

المستخلص

جاء هذا البحث ليبين دور ادارة الامداد في تحقيق الاسبقيات التنافسية، اذ تبين البحث في اطاره النظري موضوع ادارة الامداد بوصفه متغيراً مستقلاً ، فضلاً عن تناوله لموضوع الاسبقيات التنافسية بوصفه متغيراً معتمداً.

اما الجانب العملي من البحث فقد تضمن توضيح علاقات الارتباط والاثر لأنشطة ادارة الامداد المتمثلة بـ (النقل، والتخزين، وتدقيق المعلومات والاتصالات ، وخدمة الزبائن) في أبعاد الاسبقيات التنافسية (الكلفة والجودة والمرونة والتسليم) في ضوء تحليل علاقات الارتباط والاثر بين هذه المحاور، فقد اعتمد البحث الحالي على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية الخاصة بوجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أنشطة إدارة الإمداد و الاسبقيات التنافسية .

كما تم اختيار معمل اسمنت السماوة في محافظة المثنى ميداناً لإجراء الجانب العملي من البحث، اذ تم اختيار عينة قوامها (122) موظف من موظفي معمل اسمنت السماوة ، واستخدمت استمارة الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من المعنيين بالموضوع، وسعياً في تحقيق اهداف البحث فقد تم تبني نموذج افتراضي عبر عن علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة، وقد تم اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية وعلى ضوء نتائج التحليل تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها :

- 1- اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور ادارة الامداد (النقل، والتخزين، وتدقيق المعلومات والاتصالات، وخدمة الزبائن) والاسبقيات التنافسية (الكلفة، والجودة، المرونة، التسليم) .
- 2- بينت نتائج البحث وجود تأثير معنوي لمحاور ادارة الامداد على الاسبقيات التنافسية. وبالاعتماد على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها:-

- 1- ضرورة تبني المعمل مجتمع الدراسة اهتماماً اكبر بأنشطة ادارة الإمداد لما لها من دور في تعزيز ابعاد الاسبقيات التنافسية ، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بأبعاد الاسبقيات التنافسية كونها من الوسائل الاساسية في البقاء والنمو وتحقيق التفوق على المنافسين .
- 2- يتوجب على المعمل المبحوث انشاء قسم خاص باسم إدارة الامداد يتولى مهام التخطيط والتنفيذ والمتابعة لجميع أنشطة إدارة الإمداد .

The Role of Logistic Management in Achieving Competitive Priorities An Analytical Study to a sample views of Samawah Cement Factory

Abstract

This study was to demonstrate the role of Logistic Management in achieving competitiveness to priorities, as adopted in their theoretical study, the subject of Supply Management as an independent variable, as well as addressed to priorities to the issue of competitiveness variable dependent.

For the practical aspect of the study which was included to clarify correlations and the impact of the activities of Logistic Management with (transport, storage, flow of information and communications, customer

service) in dimensions to priority competitiveness (cost, quality, flexibility, delivery) in the light of the analysis of correlations and effect between these hubs, they have adopted the current study on a set of assumptions and the main sub-existence of a correlation between the moral and the impact of the activities of Logistic Management activities to priorities and competitiveness.

It has been selected Samawah in Al Muthanna province cement plant in the field to conduct the study, as it has been selected a sample of (122) employees Samawah cement plant, I used form of questionnaire key tool to collect data and information from the concerned subject, and in order to achieve the objectives of the study were to adopt a specimen Default expressed the correlation and impact between the variables of the study, has been tested model and study hypotheses using a combination of statistical techniques and the light of the results of the analysis was to reach a set of conclusions of the most prominent:

1. The study results showed the existence of significant correlation between the axes of Logistic Management (transport , storage , flow of information and communications , customer service) and to priorities competitiveness (cost , quality , flexibility , delivery) .
2. The study results showed the existence of a significant effect for logistic Management axes to priorities on competitiveness.

Depending on the conclusions reached by the study, it has provided a set of recommendations including: -

1. The need to adopt the plant the study population more attention -term management of the activities because of their role in promoting the competitive dimensions to priorities , in addition to the need to pay attention to priorities dimensions of being competitive in the basic means of survival, growth and achieve superiority over competitors .
2. The searched plant must construct a special section with name of Logistic Management acting as planning, implementation and follow-up of all activities for S Logistic Management.

المقدمة

تعد صناعة الاسمنت من الصناعات المهمة التي مارسها العاملون في العراق بهدف تنمية الصناعة ، إذ سعت الدولة لتوسيع هذا القطاع الصناعي وتنميته لارتباطه بصورة أساسية بالبناء والعمران ومساهمته بالنهوض بالواقع الخدمي للبلد ، ولتحقيق ذلك جاء هذا البحث ليمثل محاولة لقياس أثر ارتباط أنشطة ادارة الامداد المتمثلة بـ (النقل، والتخزين، وتدقيق المعلومات والاتصالات، وخدمة الزبائن) وعلاقته في أبعاد الأسبقيات التنافسية والمتمثلة بـ (الكلفة، والجودة، والمرونة، التسليم) إذ يكتسب الموضوع أهمية كبيرة لما له من تأثيرات جوهرية في تحديد الاتجاه العام لأنشطة المعمل قيد الدراسة ، إذ حظيت ادارة الامداد وأنشطتها باهتمام متزايد من لدن العديد من الكتاب في ظل التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال سواء في بيئة عملها الداخلية من حيث ضرورة استخدام المنظمة لمواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة ، وفي بيئة عملها الخارجية مثل ضغوط المنافسة الموجودة في الأسواق ، ونتائج العولمة التي تواجه المنظمات في ضرورة فتح

الأسواق المحلية للمنتجات الأجنبية . وبناءً على ذلك فقد أصبح لزاماً على المنظمات الراغبة بالاستمرار أن تسعى جاهدة لتقديم الاسبقية لمنتجاتها بصورة أفضل من المنافسين من حيث الكلفة والجودة والمرونة والتسليم حتى تستمر في أعمالها ولا تفقد أسواقها.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث الحالي من خلال تناول الفقرات الآتية :
أولاً: مشكلة البحث :

إن التغيير المستمر في بيئة الأعمال وازدياد المنافسة والتطورات المتسارعة التي تواجهها منظمات الأعمال ، فكان لزاماً على هذه المنظمات البحث عن طرائق وأساليب وإجراءات لمواجهة المشاكل والتحديات التي تواجهها وتحقيق أسبقية تنافسية ، مما دفع تلك المنظمات إلى الاعتماد على أنشطة إدارة الإمداد الملائمة التي توفر للمنظمة المواد والمعلومات اللازمة لإنتاج منتجات تلبي احتياجات ومتطلبات الزبائن وتقديمها لهم في الوقت والمكان المناسبين ، لذا فإن المنظمات التي تتفكر إلى أنشطة إدارة الإمداد فإنها تواجه مشاكل في قدرتها على التنافس .
أضف إلى ذلك ان الأسبقيات التنافسية تعد احد المداخل الرئيسية في علاج المشاكل التي تواجهها منظمات الأعمال ، من خلال تحقيقها أسبقية تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة ، وهذا قد يعبر عن نجاح المنظمة في النمو والبقاء والاستمرار .
وبموجب ما تقدم أعلاه فإن معمل اسمنت السماوة وممارسته جملة من نشاطات إدارة الإمداد فقد وقع اختيار الباحث في هذا الموضوع على عينة من موظفي معمل اسمنت السماوة للإجابة عن مجموعة التساؤلات التي تمثل مشكلة الدراسة وهي :

1. ما مدى توافر أنشطة إدارة الإمداد في معمل اسمنت السماوة (المعمل المبحوث) ؟
2. هل يعتمد المعمل المبحوث على الأسبقيات التنافسية في عمله ؟
3. هل تؤثر أنشطة إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال ما يأتي :

1. الأهمية التي يكتسبها المعمل المبحوث مجتمع الدراسة ، إذ يساهم هذا البحث من تمكين المعمل من تحقيق الاتصال والتفاعل بين مختلف أقسامه ووظائفه وأنشطته لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة ، وبالتالي قد يتمكن من تحقيق أسبقيات تنافسية .
2. مساهمة البحث في زيادة وعي منظمات الأعمال بأهمية اعتماد أنشطة إدارة الإمداد في تحقيق أسبقيات تنافسية .

ثالثاً: أهداف البحث :

1. تقديم خلفية نظرية حول مفهوم إدارة الإمداد والدور الذي يلعبه هذا المفهوم في تحقيق أسبقيات تنافسية .
2. التعرف على أنشطة إدارة الإمداد المناسبة للمعمل مجتمع الدراسة والتي لها اثر في تحقيق أسبقية تنافسية للمعمل في ظل البيئة التي يعمل بها .

رابعاً: نموذج البحث الفرضي :

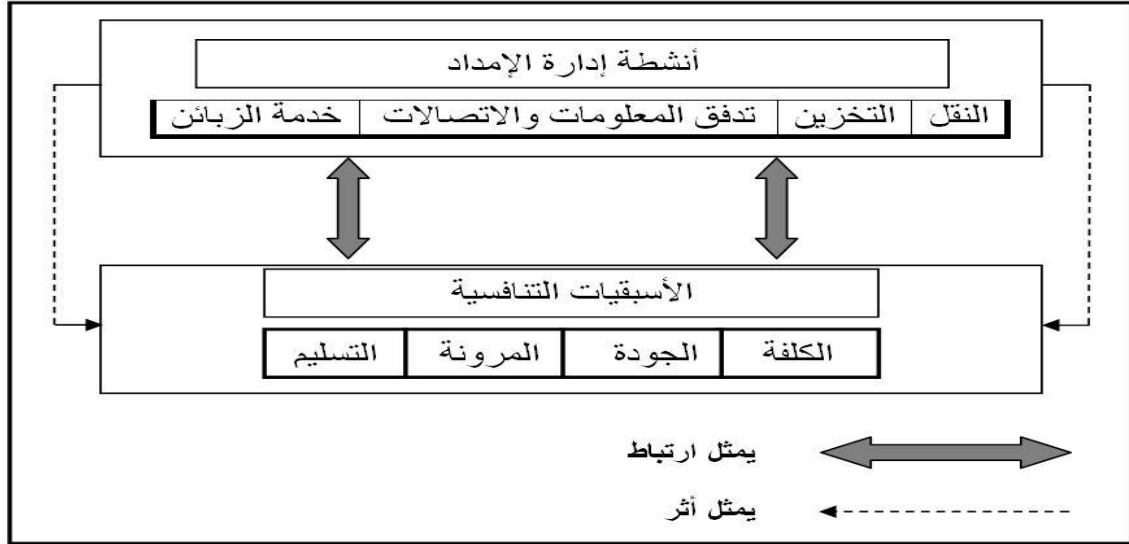
في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم نموذج البحث كما مبين في الشكل رقم(1) والذي يتكون من :

أولاً: المتغير المستقل لإدارة الإمداد والمتمثل بأنشطة إدارة الإمداد هي :

1. النقل .
2. التخزين .
3. تدفق المعلومات والاتصالات .
4. خدمة الزبون .

ثانياً: المتغير المعتمد للأسبقيات التنافسية والمتمثلة بأبعادها الآتية :

1. الكلفة .
2. الجودة .
3. المرونة .
4. التسليم .



المصدر : من إعداد الباحث

شكل (1) نموذج الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بما يأتي :

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الإمداد ومجموعة والأسبقيات التنافسية بأبعادها ، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الإمداد مجموعة مع بعد الكلف .
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الإمداد مجموعة مع بعد الجودة .
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الإمداد مجموعة مع بعد المرونة .
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الإمداد مجموعة مع بعد التسليم .

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الإمداد في الأسبقيات التنافسية مجموعة ، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الإمداد مجموعة في بعد الكلفة .
- ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الإمداد مجموعة في بعد الجودة .
- ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الإمداد مجموعة في بعد المرونة .
- د. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الإمداد مجموعة في بعد التسليم .

سادساً: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بمعمل أسمنت السماوة، وقد تم اختيار عينة عشوائية متمثلة بـ122 موظف من موظفي معمل أسمنت السماوة وقد تنوعت اختصاصاتهم كالاتي (مدير قسم، مهندس أقدم، ملاحظ، كاتب، مهندس، فني، سائق، وعلاقات وأعلام).

سابعاً: حدود البحث

أ-الحدود الزمانية: مدة أنجاز البحث من 2014/1/1 لغاية 2014/1/31 .

ب-الحدود المكانية: تم اختيار معمل أسمنت السماوة في محافظة المثنى.

ثامناً: أساليب تحليل البيانات

استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان، وقد تمثلت تلك الأساليب في ما يأتي :

1. التكرار والنسب : وذلك لعرض اجابات افراد العينة وتحليلها .
2. الوسط الحسابي المرجح : تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء افراد العينة حول متغيرات الدراسة .
3. الانحراف المعياري : تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً الى الوسط الحسابي المرجح .
4. اختبار درين واتسون : لاختبار وجود وعدم مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار .
5. اختبار (T) تم استعماله لقياس معنوية علاقة ارتباط بين متغيرين ومعاملات الانحدار .
6. معامل التحديد (R^2) : يبين القدرة التفسيرية للمتغيرات في النموذج .
7. معامل التحديد المصحح (R^2 Corraacted) : تم استخدامه لبيان القدرة التفسيرية للمتغيرات المؤثرة في النموذج .
8. معامل الارتباط بيرسون (perarson correlation) : استخدام لقياس الارتباطات بين المتغيرات .

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً : مفهوم إدارة الإمداد Concept of logistics Management

لقد برزت أولى الإشارات البحثية التي تؤكد على أهمية موضوع إدارة الإمداد في كتاب الباحث العلمي (Peter Durker) سنة 1962 في كتاب نشر له يبين ضرورة تكامل العناصر المختلفة ذات الأهداف المترتبة بالمزيج التسويقي لتوليد إدارة واحدة هدفها قناعة الزبون، وقد أطلق الباحث على هذه الإدارة بإدارة الإمداد (Logistics Management) (, Durker , 103 : 1962).

ولقد توالفت المفاهيم على الموضوع لتعكس وجهة نظر مقدميها والمدة الزمنية التي أطلقت فيها ، ففي سنة 1973 قام المختص بالإمداد هسكت Heskette بتعريف إدارة الإمداد بأنها إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحدد (Lambert&Stock, 1999:16).

أما (العسكري ، والكنعاني ، 2008 : 109) فقد عرفا إدارة الإمداد بأنها الإدارة التي تهتم بحركة المواد الأولية ومعدات الإنتاج حتى دخولها إلى العمليات الإنتاجية ومن ثم إنتاجها كمادة تامة الصنع ونقلها إلى أماكن البيع والاستهلاك .

ويرى الباحث بأن إدارة الإمداد هي إدارة كافة الأنشطة المتعلقة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها إلى الزبون النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات .

ثانياً : أنشطة إدارة الإمداد Activities of logistics Management

1-نشاط النقل : transport

يعتبر النقل احد الأنشطة الرئيسة لإدارة الإمداد بالنسبة لمعظم منظمات الأعمال ، إذ انه يقوم بإضافة مكانية للمنتجات من خلال نقلها من مناطق إنتاجها إلى مناطق شرائها واستخدامها .

وتعددت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم النقل إذ عرف (الديوه جي ، 2000 : 215) النقل بأنه نقل المنتجات مادياً عن طريق وسائل ومواصلات عديدة .وأضاف (Lambert&Stock, 1999:16) بأنها عملية تحريك المنتجات من مناطق إنتاجها إلى مناطق

شرائها . وبين (البكري ، 2002 : 296) بأن النقل هو عملية تحريك المنتجات والأفراد كل منها باتجاه هدفه والتي يكون بعض من هذه الأهداف اقتصادية أو غير اقتصادية. وأضاف (محمد وأحمد ، 2003 : 30) بأنه كل الأنشطة الهادفة إلى إيصال المنتجات لفئات الزبائن الراغبين بها بالوقت والزمان المناسبين وبأقل كلفة ممكنة . وبين (Ghiani, etal.,2004 : 27) بأنه النشاط المسؤول عن نقل المواد والمنتجات من مكان معين إلى مكان آخر لغرض استهلاكها . ويرى الباحث بأن النقل هو النشاط المسؤول عن نقل كل ما يتعلق بالعمليات الخاصة بالمنظمة من مواد أولية أو تامة الصنع .

2- التخزين : storage

يعد نشاط التخزين احد الأنشطة البالغة الأهمية منذ القدم ، ويشمل التخزين كل ما هو موجود في المخازن ، من مواد أولية غير مستخدمة التي تحتفظ بها المنظمة لغرض استخدامها مستقبلاً أو عند الضرورة ، كما تشمل جميع الموارد الأخرى المؤجلة الاستخدام لحين ظهور الحاجة لها (Yves,Michel,2008:113) . وعرف (عبد الرحمن ، 2001 : 19) نشاط التخزين بأنه المحافظة على طبيعة المنتج وإدامته ، والتأكد من توافره في المخازن بحيث لا يترتب على إدارته نقاط اختناق في كمية المنتجات ، أو سبباً في تغيير شكلها ووقت وأماكن وصولها إلى الزبائن . ويرى (حنفي وقرياقص ، 2005 : 159) التخزين بأنه النشاط المسؤول عن الاحتفاظ باحتياجات المنظمة بكميات مناسبة والمحافظة عليها على حالتها أو بإحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها . ويبين (Ghiani, etal.,2004 : 16) بأن التخزين يمثل احد القضايا الأساسية في تخطيط عمليات الإمداد ذات العلاقة بالمواد والمنتجات تامة الصنع المتواجدة في المخازن لحين القيام بعمليات تصنيعها أو بيعها

واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحث أن نشاط التخزين له تأثير مهم في نجاح المنظمات وبقائها ونجاحها وتحقيق حصة سوقية وحصد إرباح مرتفعة وكلفة منخفضة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال مساهمته الفاعلة في الحفاظ على موارد المنظمة وتقديمها عند الحاجة إليها .

3- تدفق المعلومات والاتصالات: Flow of information and communications

تعتبر المعلومات القاعدة الأساسية لعملية السيطرة الإدارية حيث إن القرارات المتخذة تعتمد على المعلومات الصحيحة ، لذا فإن المعلومات هي العنصر البؤري في النجاح طالما إن المدراء من دون هذا العنصر لا يستطيعون معرفة حاجات وطلبات الزبائن وكذلك مستويات المخزون أيضاً وسائل النقل المتاحة لتلبية الطلبات والحاجات ، وفي ظل الحاجة إلى تدفق معلومات الإمداد من نقطة الطلب الفعلي إلى الموردين ، فقد كان لابد من وجود نظام معلوماتي يستطيع قراءة الطلب عند كل نقطة في قناة الإمداد ، ويسمح بتحريك نظام الإمداد (المعداوي، 2005 : 16) . في حين بين (Grigorjev & Hogstrom , 2003 : 18) بأن تدفق المعلومات في الإمداد لا يتم في اتجاه واحد المتمثل بحاجة المنظمة لأنواع المختلفة من المعلومات حول المتطلبات ، ولكن في المقابل تحتاج الزبائن لمعرفة جودة المنتجات التي سيتم الحصول عليها ومدى كفاءتها وأوقات وصولها وهل تستطيع المنظمة تأمينها بأقصر وقت ممكن

و يرى الباحث أن تدفق المعلومات والاتصال ضمن نشاط الإمداد ضروري في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المتعلق بالإمداد ، فمن خلال نظام المعلومات والاتصال يتم التعرف على احتياجات ورغبات الزبائن كذلك نشاط يساهم في تأمين الدعم اللازم لأنشطة الإمداد الأخرى .

4- خدمة الزبائن : customer services

يعتبر نشاط خدمة الزبائن احد الأنشطة الأساسية لإدارة الإمداد ، وذلك من خلال تلبية احتياجات الزبائن ومقابلتها على نحو ايجابي ، إذ تعمل المنظمات على تلبية احتياجات الزبائن وحاجات السوق على حد سواء ، من خلال شراء المواد الأولية من المنتجين وتحويلها إلى منتجات تامة الصنع (MpWanya , 2006 : 32) وبواسطة دراسة توصلت إلى إن احد أهم العوامل في نجاح منظمة الأعمال الا وهو رضا الزبون وقناعاته النابعة عن مقدار الخدمة المقدمة له ، حتى

أصبحت من أولويات المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء وبالشكل الذي جعلها احد الأهداف الرئيسية بالإضافة إلى تدنيه الكلف، وأشار (Ballou, 1978: 68) بان المفهوم الحديث للإمداد والتوزيع يرى بان الزبون يتم خدمته من حيث الإمداد والتوزيع بطريق أفضل ولكن في نطاق معقول من الكلفة، وهذا يعني بان مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة لا بد ان تحقق نوعاً من التوازن بين الكلفة والمبيعات بحيث يحقق هذا التوازن اكبر قدر من الأرباح للمنظمة .

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث بأن نشاط خدمة الزبائن هو النشاط الذي يقدم خدمات تؤدي إلى رضا الزبائن وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أسبقية تنافسية للمنظمة من خلال الخدمة التي يقدمها للزبون، وهذه الخدمة تقدم للزبائن بدءاً من مرحلة تقديم الطلب للشراء إلى مرحلة البيع النهائي (التسليم) .

ثالثاً: مفهوم الأسبقيات التنافسية Concept of competitive priorities

وتعرف الأسبقيات التنافسية على أنها "الإبعاد التي يجب إن يمتلكها النظام الإنتاجي لغرض تمكين المنظمة من الاستجابة لطلبات السوق والذي تتنافس من خلاله المنظمة مع المنظمات المنافسة الأخرى ، (الطويل والحافظ ، 2002 : 15) .

وكذلك عرفها (Krojewski & Retzman , 1996 :47) بأنها "الأبعاد التي يتوجب على إدارة العمليات ان تمتلكها لغرض تمكين المنظمة من الاستجابة لطلب السوق الذي تتنافس فيه المنظمة .

وأشار كلٌ من (Roth & Miller , 1992 :74) إلى الأسبقيات التنافسية بأنها الأبعاد التي تؤثر بشكل مباشر في إستراتيجية المنظمة وأدائها بالكامل وهي العوامل الأساسية التي تحقق للمنظمة التميز والتفوق على المنافسين في المدى الطويل .

وأكد (الشعباني ، 2011 : 9) على أن الأسبقيات التنافسية هي تلك المحاور أو الإبعاد التي تمتلكها المنظمة سواء كانت صناعية او خدمية والتي تساهم بشكل كبير في تحديد موقعها في السوق والمحافظة عليه او تحسينه .

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن الأسبقيات التنافسية هي الأبعاد التي يتوجب على المنظمة امتلاكها لتلبية متطلبات واحتياجات الزبائن، والتي من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها في سوق المنافسة .

رابعاً: أبعاد الأسبقيات التنافسية Dimensions Compleitive priorities

1. الكلفة Cost

تسمى الكلفة من قبل البعض التكلفة الواطئة ، والتكلفة الأقل ، والسعر المنخفض الذي تسعى من خلالها المنظمة الى بيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين والحصول على اكبر قدر من الأرباح (السيد ، 2000 : 244) .

تعتبر الكلفة أداة تنافسية مهمة إذا ما أحسن تنفيذها ، فلا تستطيع المنظمة تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، وان أغلبية المنظمات المتميزة تسعى إلى أن تكون رائدة في خفض كلفها مقارنةً مع منافسيها ، (الجبوري ، 2005 : 22) .

عرفت الكلفة بأنها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع سلعة او خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي ، (stonebreaker& Leong , 1994 : 93) .

2. الجودة : Quality

تعتبر الجودة احد الأسبقيات التنافسية ، فقد استخدم مصطلح الجودة للتعبير عن وجهات نظر مختلفة فنظرة الزبون او المستخدم الصناعي للجودة بأنها مطابقة المنتج للمواصفات المحددة، في حين تقترن نظرة الزبون النهائي للجودة بانها قيمة خدمة المنتج ومدى تحقيقها الغرض المقصود منها وبالسعر الذي يرغب بدفعه، فالجودة تمثل الهدف الأساسي لكل مدير، وقوة المنظمة التي يمكن من خلالها تعزيز مركزها التنافسي، (الشريفي ، 2011 : 68) .

ويرى (krajweski & Ritzman ,1999 :38) بأن الجودة هي الأسبقية التنافسية الثانية، والمجال الأول للتقييم عالي الأداء الذي يتضمن الخصائص المتميزة التحميل القوي والمتانة

الاقوى ، والمجال الثاني المطابق لمواصفات النوعية. ويؤكد (الوائلي ، 2005 :12-11) بأن الجودة تحتل مكانه متميزة ضمن الأسبقيات التنافسية لان رضا الزبون عن جودة المنتج هو احد عوامل المحافظة على الزبائن ومن ثم تحقيق التنافس مع المنافسين الآخرين، وهذا ما يفرض على المنظمة ان لا تنظر الى رضا الزبون من منظور قصير المدى بل يجب ان تركز على الاعتبار الاستراتيجي في جودة المنتج من خلال التحسينات المستمرة لمواكبة أنواق الزبائن المستقبلية.

3. المرونة Flexibility

تعد المرونة بعداً تنافسياً مهماً وقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين بسبب تغير متطلبات ورغبات الزبائن بسرعة وانتقاله من منتج إلى آخر، وهذا ما يتطلب من المنظمات الاستجابة والتكيف السريع مع كل المتغيرات التي قد تحصل في العمليات الإنتاجية وفي تصميم المنتج، (عزيز، 2006 ، 21) .

وتشير(الفيحان ، 1999 : 20) إلى إن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن تفوقاً تنافسياً بعد أن ازدادت رغبات الزبائن السرعة في التغير والتنويع، وأصبح السعر والجودة أمرين أساسيين في منتجات الكثير من منظمات الأعمال ونتيجة لذلك أصبحت المرونة بعداً تنافسياً حاسماً ممثل بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات متنوعة، ومما أعطى الكثير من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية .

4. التسليم : Delivery

يعتبر بعد التسليم بعداً تنافسياً حاسماً في السوق المعاصر وله تأثير كبير على قرار الشراء، ويعتبر التسليم في الوقت الملائم احد المتطلبات الأساسية للزبائن ، اذ ان حاجات الزبائن تزداد يوماً بعد يوم . واليوم لا يسأل الزبائن فقط عن التسليم في الوقت المحدد ، لكن أيضاً يسألون عن التسريع في التسليم ، لذا التسليم السريع يعد احد الأولويات لهذا البعد التنافسي الذي يمكن ان يساعد المنظمة في زيادة أرباحها وتحقيقها أسبقية تنافسية (Xiand et al , 2012 :288) .

وفي ظل تزايد أهمية وقت الاستجابة للزبون أصبح هذا البعد تنافسياً وشكلاً من أشكال تميز المنظمة ، ويمكن تعريف وقت الاستجابة للزبون بأنه الوقت المستوفى بالنسبة للسلعة حتى تسليمها او الخدمة حتى أدائها ، (Hill & Jones , 2001 :132) . ويكون الوقت مصدراً لتحقيق البعد التنافسي خصوصاً عند تقديم منتج او خدمة جديدة حيث يلعب الوقت دوراً مهماً في المنظمات التي يكون عمر منتجها قصيراً (mcmillan & Tampoe ,2000 : 88) .

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

ويتضمن هذا المبحث فقرتين، الأولى اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والثانية اختبار علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة وكما يلي:

اولاً: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة كما يأتي:

1-اختبار معنوية علاقة الارتباطات (الفرضية الرئيسية الأولى)

إن اختبار معنوية علاقة الارتباطات بين المحاور هو من الأمور المهمة التي تكشف لنا قوة العلاقة والترابط فيما بين المحاور وهنا سوف يتم اختبار الارتباطات لاكتشاف معنويتها أو عدم معنويتها.

أنشطة إدارة الإمداد

لقد تم احتساب مصفوفة الارتباطات بين أنشطة إدارة الإمداد ومحاوره الفرعية وبين الأسبقيات التنافسية ومحاوره الفرعية والنتائج التالية تمثل مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS:

جدول رقم (1) يمثل مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS للارتباطات ومعنويتها بين محاور

إدارة الإمداد وبين الأسبقيات التنافسية ومحاوره الفرعية

الأسبقيات التنافسية	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة	الإمداد الأساسية	خدمة الزبائن	تدفق المعلومات والاتصالات	التخزين	النقل		
	.558**	.576**	.501**	.394**	.331**	.826**	.518**	.594**	.711**	1	Pearson Correlation
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)
	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N

.468**	.495**	.327**	.364**	.305**	.832**	.565**	.536**	1	.711**	Pearson Correlation	التخزين
.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N	
.543**	.538**	.425**	.394**	.382**	.860**	.755**	1	.536**	.594**	Pearson Correlation	تدفق المعلومات والاتصالات
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N	
.706**	.566**	.619**	.547**	.526**	.853**	1	.755**	.565**	.518**	Pearson Correlation	خدمة الزبائن
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N	
.678**	.645**	.557**	.507**	.462**	1	.853**	.860**	.832**	.826**	Pearson Correlation	الإمداد الأساسية
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N	
.831**	.338**	.470**	.756**	1	.462**	.526**	.382**	.305**	.331**	Pearson Correlation	الكلفة
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N	
.856**	.426**	.435**	1	.756**	.507**	.547**	.394**	.364**	.394**	Pearson Correlation	الجودة
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N	
.751**	.576**	1	.435**	.470**	.557**	.619**	.425**	.327**	.501**	Pearson Correlation	المرونة
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N	
.719**	1	.576**	.426**	.338**	.645**	.566**	.538**	.495**	.576**	Pearson Correlation	التسليم
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N	
1	.719**	.751**	.856**	.831**	.678**	.706**	.543**	.468**	.558**	Pearson Correlation	الأسبقيات التنافسية
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

هناك عدة فرضيات فرعية ورئيسية سيتم اختبارها ضمن هذا المحور وإبعاده ونبدأها أولاً باختبار الفرضيات الرئيسية التالية:

1- اختبار معنوية العلاقة بين أنشطة إدارة الإمداد وبين الأسبقيات التنافسية

إن الفرضية المراد اختبارها هنا هي فرضية العدم التالية:

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة إدارة الإمداد وبين الأسبقيات التنافسية ضد الفرضية البديلة

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة إدارة الإمداد وبين الأسبقيات التنافسية

وبعد حساب معامل الارتباط أنشطة إدارة الإمداد وبين الأسبقيات التنافسية وكما موضحة في الجدول أعلاه نلاحظ إن الارتباط بينهما كان 0.678 وهو ارتباط طردي معنوي تحت مستوى دلالة إحصائية 5% و 1% أي أنه يتم قبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة إدارة الإمداد وبين الأسبقيات التنافسية. ويتضح من ذلك بأن إدارة الإمداد إدارة

كل الأنشطة الضرورية لجعل المواد الأولية متوفرة للتصنيع وجعل السلع النهائية متوفرة للزبائن عند الطلب وحسب الحالة المطلوبة .

أما اختبار معنوية علاقة الارتباط بين فقرات هذا المحور وبين الأسبقيات التنافسية فهي كما موصوفة في الفرضيات الفرعية التالية:

• H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النقل وبين الأسبقيات التنافسية ضد الفرضية البديلة

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النقل وبين الأسبقيات التنافسية

• H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخزين وبين الأسبقيات التنافسية ضد الفرضية البديلة

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخزين وبين الأسبقيات التنافسية

• H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدفق المعلومات والاتصالات وبين الأسبقيات التنافسية

ضد الفرضية البديلة

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدفق المعلومات والاتصالات وبين الأسبقيات التنافسية

• H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خدمة الزبائن وبين الأسبقيات التنافسية ضد الفرضية البديلة

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خدمة الزبائن وبين الأسبقيات التنافسية

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن جميع الارتباطات كانت معنوية وبالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية البديلة ونستنتج إن جميع فقرات محور أنشطة إدارة الإمداد تمتلك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع الأسبقيات التنافسية ولكنها تباينت فيما بينها من ناحية القوة حيث جاء محور خدمة الزبائن بالمرتبة الأولى في قوة العلاقة مع الأسبقيات التنافسية وبقيمة معامل ارتباط 0.706 يأتي بعده بعد النقل بقيمة معامل ارتباط 0.558 ومن ثم بعد تدفق المعلومات والاتصالات بقيمة معامل ارتباط 0.543 واخيرا جاء بعد التخزين بقيمة معامل ارتباط 0.468.

والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط ودرجة أهمية كل بعد من إبعاد أنشطة إدارة الإمداد جدول رقم (2) يمثل الارتباطات ومعنويتها وأهمية كل محور من محاور إدارة الإمداد والأسبقيات التنافسية

المحور	قيمة الارتباط مع الأسبقيات التنافسية	معنوية الارتباط	ترتيب الأهمية
النقل	0.558	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	2
التخزين	0.468	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	4
تدفق المعلومات والاتصالات	0.543	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	3
خدمة الزبائن	0.706	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	1

أي إن أنشطة إدارة الإمداد التي يستخدمها المعمل تساهم في تحقيق الأسبقيات التنافسية مما يعطي المعمل القوة الفعالة في المنافسة والنمو والبقاء .

اختبار اثر محاور أنشطة إدارة الإمداد على محور الأسبقيات التنافسية

أما الآن سيتم اختبار اثر محاور أنشطة إدارة الإمداد على محور الأسبقيات التنافسية وهنا سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

• فرضية العدم

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحور النقل على الأسبقيات التنافسية ضد الفرضية البديلة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحور النقل على الأسبقيات التنافسية

- فرضية العدم
H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحور التخزين على الأسبقيات التنافسية
ضد الفرضية البديلة
H1: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحور التخزين على الأسبقيات التنافسية
 - فرضية العدم
H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحور تدفق المعلومات والاتصالات على الأسبقيات التنافسية
ضد الفرضية البديلة
H1: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحور تدفق المعلومات والاتصالات على الأسبقيات التنافسية
 - فرضية العدم
H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحور خدمة الزبائن على الأسبقيات التنافسية
ضد الفرضية البديلة
H1: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحور خدمة الزبائن على الأسبقيات التنافسية
- وقد تم حساب دالة الانحدار لأنشطة إدارة الإمداد على الأسبقيات التنافسية وحصلنا على النتائج التالية والجدول التالي يوضح الإحصاءات المستخرجة من خلال برنامج SPSS:

جدول رقم (3) انحدار محاور إدارة الإمداد على الأسبقيات التنافسية

الاهمية	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	قيمة درين- واتسون	معنوية قيمة t	قيمة t المحسوبة	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	أنشطة إدارة الإمداد الأساسية
2	لا توجد مشكلة	2	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	7.365	0.56	31%	31%	النقل
4	لا توجد مشكلة	1.8	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	5.801	0.468	21%	22%	التخزين
3	لا توجد مشكلة	1.8	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	7.083	0.543	29%	30%	تدفق المعلومات والاتصالات
2	لا توجد مشكلة	1.7	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	10.922	0.706	49%	50%	خدمة الزبائن

يتضح من الجدول رقم (3) ان قيمة درين واتسن تظهر لنا بعدم وجود مشكلة من خلال القيم التي ظهرت لنا في الجدول اذ نلاحظ ان جميع القيم اقرب الى رقم (2) والذي يبين بعدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي.

من الجدول أعلاه يتم قبول الفرضية البديلة لجميع الفرضيات الفرعية التي وضعت سابقا ويتضح أن جميع المحاور الفرعية لها اثر ذو دلالة معنوية على الأسبقيات التنافسية وكذلك نلاحظ أن النتائج هنا تسند النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار علاقات الارتباط حيث إن المحور الرابع وهو بعد خدمة الزبائن له الأهمية الأولى من ناحية قوة تأثيره على الأسبقيات التنافسية حيث بلغت قيمة t لمعلمة انحداره على الأسبقيات التنافسية 10.922 وبقية معلمة الانحدار 0.706 وهي معنوية وموجبة تحت مستوى دلالة 5% و 1% ، يليه المحور الأول وهو بعد النقل الذي كانت قيمة t لمعلمة انحداره على الأسبقيات التنافسية 7.365 وبقية معلمة الانحدار 0.56 وهي معنوية وطردية تحت مستوى دلالة 5% و 1%، إما المحور الثالث وهو بعد تدفق المعلومات والاتصالات فقد كان صاحب الترتيب الثالث من ناحية قوة تأثيره على الأسبقيات التنافسية الذي كانت قيمة t لمعلمة انحداره على الأسبقيات التنافسية 7.083 وبقية معلمة الانحدار 0.543 وهي أيضا معنوية وطردية تحت مستوى دلالة 5% و 1%، ويأتي بالمرتبة الأخيرة المحور الثاني وهو محور

- التخزين الذي كانت قيمة t لمعلمة انحداره على الأسبقيات التنافسية 5.801 وبقيمة معلمة الانحدار 0.468 وهي ايضا معنوية وطرديّة تحت مستوى دلالة 5% و 1% .
- وقد توصل الباحث من خلال التحليل أعلاه إلى مجموعة استنتاجات وهي
- إن ارتفاع النقل بمقدار 7.365 يؤدي إلى ارتفاع الأسبقيات التنافسية بمقدار 0.56 .
 - إن ارتفاع التخزين بمقدار 5.801 يؤدي إلى ارتفاع الأسبقيات التنافسية بمقدار 0.468.
 - إن ارتفاع تدفق المعلومات والاتصالات بمقدار 7.083 يؤدي إلى ارتفاع الأسبقيات التنافسية بمقدار 0.543 .
 - إن ارتفاع خدمة الزبائن بمقدار 10.922 يؤدي إلى ارتفاع الأسبقيات التنافسية بمقدار 0.706

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور إدارة الإمداد (النقل، والتخزين، وتدفق المعلومات والاتصالات، وخدمة الزبائن) والأسبقيات التنافسية (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) .
2. لقد بدا من اختبار نتائج فرضيات الدراسة أن محور خدمة الزبون كان أكثر محاور إدارة الإمداد الأساسية ارتباطاً مع الأسبقيات التنافسية ، يليه محور النقل وتدفق المعلومات والاتصالات والتخزين فقد حقق ارتباطاً موجباً وبمستوى مقبول مع الأسبقيات التنافسية .
3. بينت نتائج الدراسة أن محور خدمة الزبائن كان أكثر محاور إدارة الإمداد تأثيراً في الأسبقيات التنافسية ، مما يفسر ذلك بأن المعمل يعتمد على سياسة تؤكد المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد الذي ينعكس بصورة ايجابية على زيادة الحصة السوقية للمعدل وارتفاع العائد .
4. تعد إدارة الإمداد من الموضوعات الحديثة والمهمة في الأدبيات الإدارية بما تحتله من دور فاعل في بيئة الأعمال إذ تساعد المنظمات في تحقيق الأسبقيات التنافسية وزيادة حصتها السوقية .

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تبني المعمل مجتمع الدراسة اهتماماً أكبر بأنشطة إدارة الإمداد لما لها من دور في تعزيز أبعاد الأسبقيات التنافسية ، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بأبعاد الأسبقيات التنافسية كونها من الوسائل الأساسية في البقاء والنمو وتحقيق التفوق على المنافسين.
2. يتوجب على المعمل المبحوث إنشاء قسم خاص باسم إدارة الإمداد يتولى مهام التخطيط والتنفيذ والمتابعة لجميع أنشطة إدارة الإمداد .
3. ضرورة تركيز الإدارة العليا في المعمل على توفير ظروف تخزين ملائمة لخرن المواد والمنتجات تامة الصنع من خلال استخدام المساحات المخزنية المتوفرة واستغلالها بصورة صحيحة الذي يؤدي الى المحافظة على المواد والمنتجات وتأمين توفر المنتجات او المواد الاولية وتخفيض التكاليف .
- 4- ينبغي على الادارة العليا للمعمل زيادة الاهتمام على نحو اكبر بنشاط تدفق المعلومات والاتصالات لما له من دور مهم في تحقيق التواصل بين المعمل والشركة الرئيسية وبين المعمل والمعامل الأخرى وتعزيز الثقة الزبائن بالمعمل

المصادر:

أولاً-المصادر العربية

1. البكري، سونيا محمد، (2002)،(ادارة الجودة الكلية)،الدار الجامعية، الاسكندرية.
2. الجبوري، ميسر ابراهيم ، 2008 ، (نظم ادارة الجودة) ، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل ، العراق .
3. العسكري ،احمد شاكر والكنعاني، خليل ابراهيم،(2008)، (التوزيع مدخل لوجستي دولي) ط2،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
4. الديوجي، ابي سعيد، (2000)، (المفهوم الحديث لإدارة التسويق)،ط1 ، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق .
5. السيد، اسماعيل محمد، (2000) ،(الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية) ط2، مركز التنمية الادارية، جامعة الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
6. الشريفي، علي كاظم حسين (2005)، (القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية)، رسالة ماجستير، علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
7. الشعباني ، صالح ابراهيم يونس، (2011)، (دور معلومات نظام ادارة التكلفة المتكامل في دعم الاسبقيات التنافسية داخل الشركات واعادة رسم خارطة الاداء والربحية)، منشورات العابد مبنى كلية الحدا، الموصل، العراق .
8. الطويل، اكرم احمد والحافظ، علي عبد الستار، (2002)، (اثر تصميم المنتج في الاسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24/3 ، العدد (69).
9. الفيحان، ظافر طاهر حسان، (1999)،(اثر تحليل البيئة الداخلية في اسناد ابعاد التفوق التنافسي)، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد.
10. المعداوي، محمد، (2005)، (ادارة اللوجستيات وسلاسل الامداد)، المملكة العربية السعودية (www.kas.lateriry.sercher.org) .
11. الوائلي، علي عباس، (2005)، دور تحديد التكاليف على اساس الانشطة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
12. نجلة يونس محمد، بثينة لقمان احمد، (2003)،(النقل واثره في مستوى الخدمة المقدمة للوكلاء)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 25، العدد72، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
13. عزيز، برزين شيخ محمد، (2006)، استخدام هندسة القيمة واعادة هندسة القيمة واعادة هندسة العمليات في تخفيض التكاليف، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - بغداد، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين .
14. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، (2005) (الادارة الحديثة في ادارة الامداد والمخزون)، الدار الجامعية الاسكندرية.
15. عبد الرحمن . بثينة لقمان أحمد، (2001)، (انشطة التوزيع المادي واثرها في مستويات الخدمة المقدمة للوكلاء: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية للقطاع الخاص في محافظة نينوى) رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، (كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق).

المصادر الاجنبية:

1. Ballou, H. Ronald,(1978), (Basic business logistics: Transpiration materials management, physical), prentice, Inc., U.S.A.
2. Druker, Peter, (1962),(post-capital society, Harper Business).
3. Hill. Carles& Jones. Gareth, (2001),(strategic management theory: a Integrated Approach)., 5th ed., Houghton Mifflin company, New York .

4. Grigorjev, Vladimir, Hogstrom, Maria, (2003) "Logistics and Transport Management: Gaining Competitive Advantage through improved Management of Information and Material flows A case study at flextrincs Network servuces", Master Thesis school of business and commercial law, Goteborg University, Sweden.
5. Ghiani, 2004, G. Lapote, G. Mossman, R. (Introduction to logistics systems planning and control), John Wiley&Sons, Ltd, U.S.A.
6. Krajewski. Lee&Ritzman, Larry,(1999), (operations management: strategy and Analysis), 5th ed, Addison Wesley publishing, U.S.A.
7. Krajweski. Lee&Ritzman, Larry.(1996), (operations management strategy and Analysis), 4th ed, Addison Wesley publishing, U.S.A.
8. Lambert , M Douglas , Stock R., James , (1999), (strategic Logistics Management) 3th ed, Mc Graw-Hill, U.S.A.
9. Mpwanya , Musenga francis (2006), "Inventory Management As A Determinant for improvement of customer service ", master thesis, in business management university of pertoria johansburg, south Africa
10. Macmillan, Hugh&Tampoe. Mahen, (2000), (Strategic Management process, content and implementation) Oxford University press Inc. U.K
11. Roth. Aldar&Miller. Jeffery,(1992), (success factorsin manufacturing), Business Horizaons, No (4), July-August
12. Yves pinor&michel fender (2008), (logistique, prodnction, distribution sontien), 5m edition, DUNOD, paris.
13. Xiande zhao, jeff Hoi, Yan Yeung, Qiangzhon, (2012), (competitive priorities of enterprises), copy university of southern Queensland.