

تحقيق الميزة التنافسية باستخدام ممارسات إدارة سلسلة التجهيز  
دراسة تحليلية لآراء المديرين في معمل ألبان زاخو

م.غانم محمود أحمد الكيكي  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

**Achieving the Competitive Advantage using the Supply  
Chain Management Practices  
An analytical study for the managers opinion inZakho  
Dairy Factory**

**Lec. Ghanim Mahmoud Ahmed AL – Keeki**

**College of Administration & Economics / University of Mosul**

تاريخ قبول النشر 2018/10/9

تاريخ استلام البحث 2017/12/5

**المستخلص:**

سعى البحث إلى تحديد العلاقات والتأثير بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز المتمثلة بـ (الشراكة الإستراتيجية مع المجهزين، العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة، الممارسات الرشيدة الداخلية) والميزة التنافسية في معمل ألبان زاخو، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم أنموذج افتراضي للبحث يعكس طبيعة العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث ونتج عنه عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها بواسطة مجموعة من الأدوات الإحصائية، وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، إذ تم توزيع (45) استمارة على عينة البحث المؤلفة من مدير المعمل ومعاونيه وأعضاء مجلس الإدارة ومديري الأقسام والمشرفين على خطوط الإنتاج واسترجعت منها (40) استمارة صالحة للتحليل. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها: وجود علاقة وتأثير معنويين بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية في المعمل قيد البحث، واعتماداً على استنتاجات البحث فقد قدم البحث مجموعة من المقترحات أهمها: زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بدراسة التوقعات المستقبلية للزبائن وإيجاد آليات لتلبية احتياجاتهم في الوقت والمكان المناسبين.

**الكلمة المفتاحية:** ممارسات إدارة سلسلة التجهيز، الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين، العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة، الممارسات الرشيدة الداخلية، الميزة التنافسية.

**Abstract:**

The research strive to determine the relationships and impact between the supply chain management practices which represented by the (strategic partnership with suppliers, customers relationship, level of information sharing, quality of shared information ,internal lean practices) and competitive advantage in zakho dairy factory, and in order to achieve the objectives of the research, the researcher make suppositive model for research that reflect the nature of the relationships and impact between research variables and that lead to deriving a number of main and secondary hypotheses that tested by a set of statistical tools . This research depend on questionnaire as a main tool to collect data and information . (45) questionnaire distributed on the research sample which consist of factory manager , his vice, members of board of directors , and departments managers and supervisors on the production lines, (40) only good questionnaire has retrieve . The research reached to many conclusions and the most important of it: there is a significant effect and relationship between the supply chain management practices and competitive advantage

in the factory under research, depending on the conclusions of the research, the research introduced a set of suggestions and the most important one is: increase the attention of the factory management under research by studying the future expectations of customers and finding techniques to meet their needs at the right time and place.

**KeyWords:** Supply Chain Management Practices, strategic partnership with suppliers, customers relationship, level of information sharing, quality of shared information , internal lean practices, Competitive Advantage.

### المقدمة:

أدى التطور التكنولوجي في مجال المواصلات والاتصالات إلى ظهور العولمة التي كان لها أثراً كبيراً على جميع مجالات الحياة، وفي ظل هذه العولمة أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة مفتوحة على بعضها البعض مما زاد من حدة التنافس بين المنظمات على جميع الأسواق في العالم، وكذلك أصبح الزبون يسعى للحصول على احتياجاته من المنتجات بالجودة المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين وبكلفة أقل، الأمر الذي فرض على تلك المنظمات ضرورة إتباع أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع تحدي المنافسة الذي تواجهه وتلبية تلك الاحتياجات وبالتالي حصولها على الميزة التنافسية، وتعد ممارسات إدارة سلسلة التجهيز إحدى تلك الأساليب التي تمكن المنظمات من تحقيق ذلك. وبناءً على ما تقدم تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث تناول المبحث الأول الإطار العام للبحث ومنهجيته، إذ تطرق الإطار العام للبحث إلى مشكلة البحث وأهدافه وأنموذج البحث وفرضياته، في حين تطرقت منهجية البحث إلى منهج وحدود البحث وأساليب جمع البيانات والمعلومات وأدوات تحليلها ووصف مجتمع البحث وعينته، في حين تناول المبحث الثاني الجانب النظري وتم التطرق فيه إلى مفهوم ممارسات إدارة سلسلة التجهيز وتعريفها وأهميتها وممارسات إدارة سلسلة التجهيز المعتمدة في البحث، فضلاً عن مفهوم الميزة التنافسية وتعريفها وأهميتها وأبعادها، وخصص المبحث الثالث للجانب الميداني للبحث وتم فيه اختبار فرضيات البحث أما المبحث الرابع فتضمن الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته: وينقسم هذا المبحث إلى محورين

#### المحور الأول: الإطار العام للبحث: ويتضمن ما يأتي

#### أولاً: مشكلة البحث

تبحث المنظمات الصناعية في الوقت الحاضر عن أساليب تمكنها من القيام بأداء أعمالها بأفضل صورة ممكنة وتحقيق ميزة التنافسية لها، فضلاً عن تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، ولعل أهم هذه الأساليب هي ممارسات إدارة سلسلة التجهيز. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها الباحث لمعمل ألبان زاخو خلال المدة 11 - 21 / 6 / 2017 تبين محدودية

معرفة المديرين في هذا المعمل بممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية، فضلاً عن عدم معرفتهم للعلاقات والتأثير بينهما. مما تطلب الأمر إلى تناول هذه المشكلة والسعي لعلاجها في البحث الحالي. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المديرين في معمل ألبان زاخو عن ممارسات إدارة سلسلة التجهيز، فضلاً عن الميزة التنافسية؟
2. ما طبيعة العلاقات والتأثير بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية للمعمل قيد البحث؟
3. أي من الممارسات لها أهمية واثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية في المعمل قيد البحث؟

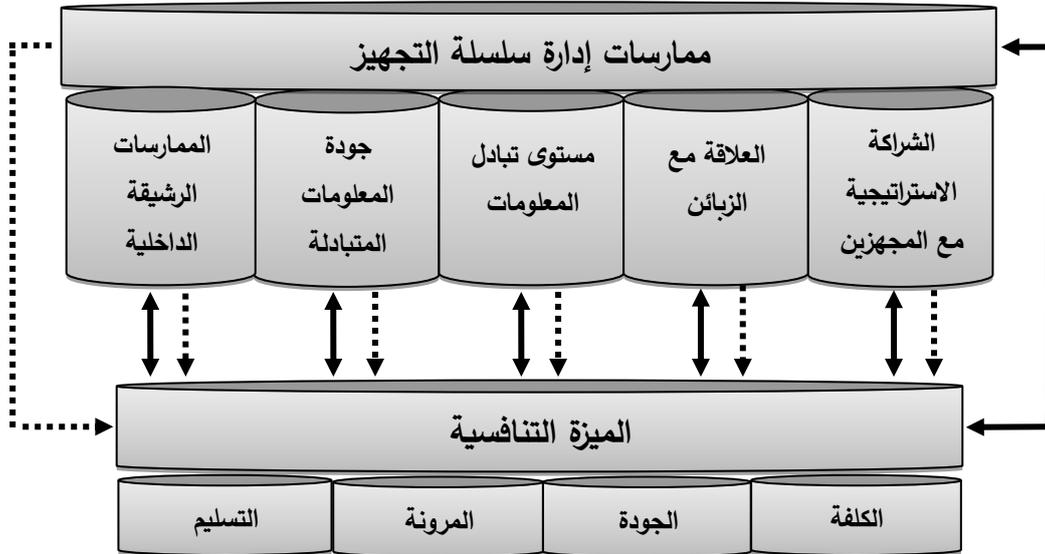
### ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. تعريف المديرين في المعمل قيد البحث بممارسات إدارة سلسلة التجهيز وأهميتها، فضلاً عن الميزة التنافسية وأهميتها وأبعادها.
2. تحديد العلاقات والتأثير بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية للمعمل قيد البحث.
3. التعرف على الممارسات الأكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمعمل قيد البحث.
4. تقديم مقترحات من شأنها تعزيز مستوى ممارسات إدارة سلسلة التجهيز بما ينعكس في تحقيق الميزة التنافسية في المعمل قيد البحث.

### ثالثاً: نموذج البحث

تم تصميم نموذج افتراضي للبحث كما في الشكل (1)



شكل رقم (1)

### نموذج البحث الافتراضي

يشير إلى التأثير



يشير إلى العلاقات



المصدر: من إعداد الباحث

### رابعاً: فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً والميزة التنافسية في المعمل قيد البحث. **وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:** توجد علاقة معنوية بين كل ممارسة من ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية في المعمل قيد البحث.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في الميزة التنافسية في المعمل قيد البحث. **وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:** يوجد تأثير معنوي لكل ممارسة من ممارسات إدارة سلسلة التجهيز في الميزة التنافسية في المعمل قيد البحث.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** تتباين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز في مستوى أهميتها وتأثيرها في الميزة التنافسية في المعمل قيد البحث.

### المحور الثاني: منهجية البحث

#### أولاً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري للبحث وفي وصف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن وصف وتحليل العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث.

#### ثانياً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: اقتصر البحث على معمل البان زاخو وذلك لتعاون إدارة المعمل مع الباحث.
2. الحدود الزمانية: وتحدد بالمدة الزمنية التي اجري فيها البحث وهي من 4 / 6 / 2017 ولغاية 24 / 8 / 2017.

#### ثالثاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

- اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث على الأساليب الآتية:
1. الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية كالكتب والدوريات وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لتغطية الجانب النظري من البحث.
  2. استمارة الاستبانة(\*) : تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الوحيدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وقد تم إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات ممارسات إدارة سلسلة التجهيز اعتماداً على بعض الباحثين ومنهم: (Li, et.al, 2005) (Jamal, 2011) (Mohammed, 2014) (Mwale, 2014) (Yizengaw, 2016). فيما تم إعداد العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية اعتماداً على بعض

(\*) أنموذج استمارة الاستبانة في الملحق (1) .

الباحثين ومنهم: (الطويل وكشمولة، 2009) (ال مراد والحرباوي، 2013) (Diab, 2014) (عطا وآخرون، 2015) (عباس، 2016).

#### رابعاً: أدوات تحليل البيانات

- اعتمد البحث في تحليل البيانات على البرنامج الاحصائي (SPSS Ver 23) والبرنامج الإحصائي (Minitab Ver 17) وباستخدام الأدوات الآتية:
1. معامل الارتباط (بيرسون - R) لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
  2. معامل الانحدار لقياس قوة وطبيعة تأثير ممارسات إدارة سلسلة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية.
  3. معامل الانحدار المتدرج (Step Wise) لقياس أي من ممارسات إدارة سلسلة التجهيز أكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

#### خامساً: وصف مجتمع البحث وعينته

1. وصف مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث بمعمل البان زاخو، والآتي تعريف موجز للمعمل واهم منتجاته. معمل ألبان زاخو: تأسس هذا المعمل في بداية عام 2010، ويعمل ضمن القطاع الخاص ويقع في محافظة دهوك / قضاء زاخو / هتيان، يهدف المعمل إلى سد حاجة الأسواق المحلية من منتجات الألبان، وللمعمل تجهيز من خارج العراق يتم التعامل معهم لتلبية حاجة المعمل من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى، يبلغ عدد العاملين في المعمل (85) عامل، أما أهم منتجات المعمل فتتمثل بالآتي: لبن بعبوات مختلفة الحجم. قشطة. شنيعة.
2. وصف عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالأفراد العاملين في المعمل قيد البحث الذين يمتلكون معلومات عن مهام المعمل وقراراته والذين لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات، وبموجب هذا التصور تمثلت عينة البحث بمدير المعمل ومعاونيه وأعضاء مجلس الإدارة ومديري الأقسام والمشرفين على خطوط الإنتاج، إذ وزعت (45) استمارة على أفراد عينة البحث واسترجعت (40) استمارة صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة قد بلغت (88.88%). والجدول (1) يعرض وصفاً لأفراد عينة البحث في المعمل قيد البحث حسب المركز الوظيفي للمستجيبين والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة في المعمل.

## جدول رقم (1)

## وصف لأفراد عينة البحث في المعمل قيد البحث(\*)

المركز الوظيفي							
إدارة دنيا		إدارة وسطى		إدارة عليا			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
60	24	25	10	15	6		
التحصيل الدراسي							
بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية		ابتدائية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
17.5	7	2.5	1	65	26	15	6
مدة الخدمة في المعمل (سنة)							
5 فأكثر		4-3		2-1			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
37.5	15	35	14	27.5	11		

(\*) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

## المبحث الثاني: الجانب النظري

## أولاً: مفهوم ممارسات إدارة سلسلة التجهيز وتعريفها وأهميتها

تتضمن هذه الفقرة الآتي:

1. مفهوم ممارسات إدارة سلسلة التجهيز وتعريفها: من أجل التنافس بنجاح في بيئة الأعمال اليوم الصعبة يتوجب على منظمات التصنيع أن تكون قادرة على تكامل وظائفها الداخلية وربطها مع العمليات الخارجية للمجهزين والشركاء الآخرين في سلسلة التجهيز، وهذا يتطلب التركيز على ممارسات إدارة سلسلة التجهيز التي لها دور مهم في تعزيز أداء وأنشطة إدارة سلسلة التجهيز (Toyin, 2012, 108). وبين (Nyangweso, 2013, 12) بأن ممارسات إدارة سلسلة التجهيز هي مدخل لإشراك المجهزين في اتخاذ القرارات والتشجيع على تبادل المعلومات والبحث عن طرائق جديدة لتكامل أنشطة المجهزين، فضلاً عن أنه يتضمن تطوير العلاقات مع الزبائن من خلال التغذية العكسية للزبائن لتكامل أنشطة الزبائن وتسليم الطلبات مباشرة إلى الزبائن. وأوضح (Mutuerandu, 2014, 62) بأن ممارسات إدارة سلسلة التجهيز تتأثر بمجموعة عوامل منها نوع الصناعة وحجم المنظمة وموقعها في سلسلة التجهيز ونوع وطول سلسلة التجهيز. ويرى (Li, et.al, 2006, 109) بأن ممارسات إدارة سلسلة التجهيز هي مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتعزيز الإدارة الفاعلة لسلسلة تجهيزها. وعرف

(Otila, 2011, 4) ممارسات إدارة سلسلة التجهيز بأنها الطرائق المطبقة لتكامل وإدارة وتنسيق التجهيز والطلب والعلاقات بهدف إرضاء الزبائن بطريقة فاعلة. وعرفها (Valmohammadi, 2013, 37) بأنها التقنيات / الأنشطة الملموسة التي تلعب دوراً مهماً في تعاون المنظمة مع تجهيزها أو/ و زبائنها.

تأسيساً على ما تقدم يظهر بأن ممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجموعة أنشطة تقوم بها المنظمة بهدف بناء علاقات طويلة الأمد بينها وبين تجهيزها وزبائنها وبهدف تحسين أدائها للأعمال التي تؤديها مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية لها.

2. أهمية ممارسات إدارة سلسلة التجهيز: يرى (Li, 2002, 3) بأن ممارسات إدارة سلسلة التجهيز تخلق قيمة مضافة من خلال خفض العمل الورقي وخفض كلف المخزون وزيادة خدمة الزبائن وتحسين الجودة والتسليم السريع. وأوضح (Sundram, et.al, 2011, 838) بأن ممارسات إدارة سلسلة التجهيز تعزز قدرات المنظمة التنافسية مثل قيادة التكلفة، خدمة الزبون وتمايز المنتجات. وبين (Mwale, 2014, 4) بأن ممارسات إدارة سلسلة التجهيز تحسن أداء المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية من خلال خفض الكلف وتحسين الجودة واعتمادية التسليم وابتكار المنتج. ويرى (Saber, et.al, 2014, 76) بأن ممارسات إدارة سلسلة التجهيز تركز على القدرات الجوهرية واستخدام النظم التفاعلية بين المنظمات مثل التبادل الإلكتروني للبيانات وإزالة مستويات المخزون الزائدة وذلك عن طريق تأجيل الطلبات الخاصة إلى نهاية سلسلة التجهيز. وذكر (Kaluki, 2015, 10) بأن أهمية ممارسات إدارة سلسلة التجهيز تكمن في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وحجم العائد على الاستثمار.

### ثانياً: ممارسات إدارة سلسلة التجهيز المعتمدة في البحث

أجمع أغلب الباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق ومنهم (Jie and parton, 2011, 2) (Gilaninia, et.al 2011, 579) (Ghatebi, et.al, 2013, 269) (Mohammed, 2014, 16) على أن الشراكة الإستراتيجية مع المجهزين، العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة والممارسات الرشيدة الداخلية تعد من الممارسات المهمة لإدارة سلسلة التجهيز والتي لها دور كبير في تحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها، واعتمدها البحث الحالي كمتغيرات مستقلة في نموذج البحث، والآتي توضيح مختصر لهذه الممارسات.

1. الشراكة الإستراتيجية مع المجهزين: وتعرف بأنها علاقة طويلة الأمد بين المنظمة ومجهزها، وهي مصممة لرفع القدرات التشغيلية والإستراتيجية للمنظمات الفردية المشاركة لمساعدتها على تحقيق منافع كثيرة (Li, et.al, 2006, 109). ويرى (Gilaninia, et.al, 2011, 579) بأن

الشراكة الإستراتيجية مع المجهزين تعني بأن المنظمة تسمح لمجهزيها بالاشتراك في التخطيط وتحديد الأهداف وتطوير المنتجات، فضلاً عن مساعدتها على تحسين جودة منتجاتها وحل مشاكلها. وأوضح ((Mwale, 2014, 10)) بأن الشراكة الإستراتيجية مع المجهزين تركز بشكل مباشر على العلاقات الطويلة الأمد والتشجيع على التخطيط المشترك وجهود حل المشكلات. وبين ((Karimi and Rafiee, 2014, 4)) بأن الشراكة الإستراتيجية مع المجهزين تعزز المنافع المشتركة بين الشركاء، فضلاً عن تحقيق التعاون المستمر في المجالات الإستراتيجية الرئيسية مثل التكنولوجيا والمنتجات والأسواق. ويرى ((Toyin, 2012, 110)) بأنه من خلال الشراكة الإستراتيجية مع المجهزين يمكن للمنظمة أن تعمل بشكل وثيق وفعال مع عدد محدد من المجهزين المهمين الذين هم على استعداد لتقاسم المسؤولية لنجاح المنتجات، إذ أن إشراك المجهزين في وقت مبكر في عملية تصميم المنتج يمكن أن يحقق عدة فوائد منها: أن المجهزين يمكن أن يقدموا بدائل التصميم الأقل كلفة ويساعدوا المنظمة على اختيار أفضل المكونات والتقنيات، كذلك مساعدتها بتقييم التصاميم. وبين ((الشعار وآخرون، 2016، 142)) بأن الشراكة الإستراتيجية بين المنظمة ومجهزيها تتضمن جوانب أساسية وهي الاستمرارية، الالتزام، الاتجاه طويل الأمد، الثقة والتعاون، وهذه الجوانب تمهد لبناء علاقات جيدة بين المنظمة ومجهزيها.

2. العلاقة مع الزبائن: وتشير إلى مجموعة كاملة من الممارسات التي تستخدم لأغراض إدارة شكاوى الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد وتحسين رضاهم ((Mohammed, 2014, 20)). وذكر ((Sukati, et.al, 2011, 168)) بأن العلاقة مع الزبائن تتطلب من المنظمة أن تكون قادرة وبشكل متواصل على تسليم المنتجات إلى الزبائن المحليين والعالميين في الوقت المناسب بالمكان المناسب وبالجودة المناسبة. ويرى ((الشعار وآخرون، 2016، 143)) بأن بناء علاقات جيدة مع الزبائن يعتمد على مدى توافر المعرفة السوقية عنهم، واستخدامها في تحديد متطلباتهم المطلوب تضمينها في المنتجات لتتناسب مع توقعاتهم لتعظيم القيمة المدركة من قبلهم وحتى يتم التوصل إلى ذلك يجب معرفة الزبائن وأماكن تواجدهم والمنتجات التي يستخدمونها ويفضلونها، ثم يتم تحديد ما هو مستوى التفاعل بين المنظمة وزبائنهم من أجل إضافة قيمة لزبائنهم. وأوضح ((Li, et.al, 2005, 621)) بأن نمو فلسفات الإيضاء الواسع وشخصنة المنتجات قادا إلى عصر باتت فيه إدارة العلاقة مع الزبائن هي العامل الحاسم في بقاء المنظمات واستمرارها. ويرى ((Karimi and Rafiee, 2014, 4)) بأن العلاقات الجيدة مع شركاء سلسلة التجهيز بما فيهم الزبائن تعد أمراً ضرورياً من أجل نجاح تنفيذ برامج إدارة سلسلة التجهيز. وأكد ((Toyin, 2012, 110)) بأن العلاقات الوثيقة مع الزبائن تسمح للمنظمة بتمييز منتجاتها عن منافسيها وزيادة القيمة المقدمة لزبائنهم والحفاظ على ولائهم. وبين ((Ghatebi, et.al, 2013, 270)) بأن أهداف تحسين العلاقة مع الزبائن هي: التعرف على

فرص العمل الجديدة وتقليل الفرص الضائعة. - تحسين خدمة الزبون. - زيادة ولاء الزبون والحد من فقدانهم. - تحسين صورة المنظمة. - تخفيض الكلف وزيادة الإيرادات.

3. مستوى تبادل المعلومات: ويعني قدرة المنظمة على تبادل المعلومات والمعرفة مع الشركاء في سلسلة التجهيز بطريقة كفؤة وفاعلة (Ghatebi, et.al, 2013, 270) ويرى (Otila, 2011, 17) بأن تبادل المعلومات يشير إلى المدى الذي يتم خلاله تبادل المعلومات الخاصة والهامة بين شركاء سلسلة التجهيز فيما يتعلق بالسوق والمنتجات والزيائن. ويرى (Ibrahim and Hamid, 2014, 189) بأن تبادل المعلومات يشير إلى امكانية الوصول إلى البيانات الخاصة بين الشركاء وبالتالي مساعدتهم على رصد التقدم الحاصل في الطلبات والمنتجات أثناء مرورها بمختلف العمليات في سلسلة التجهيز. وأوضح (Sundram, et.al, 2011, 840) بأن تبادل المعلومات يعد بمثابة إحدى متغيرات قدرات سلسلة التجهيز، فضلاً على أن تبادل المعلومات يسمح بتوفير المعلومات وجعلها واضحة ومتاحة للشركاء الآخرين في سلسلة التجهيز مما يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة والتي تترجم بأنها مصدر للميزة التنافسية. وبين (Toyin, 2012, 110) بأن شركاء سلسلة التجهيز الذين يتبادلون المعلومات بشكل منتظم يكونوا أقدر على العمل معاً ككيان واحد، ويكونوا أقدر على فهم احتياجات الزبون النهائي والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق. وذكر (Sukati, et.al, 2011, 168) بأن تبادل المعلومات مع الشركاء يمكن المنظمة من اتخاذ أفضل قرارات وانجاز الأعمال في جو من الوضوح، فضلاً عن أنه يضمن توفر المعلومات في المكان والزمان المناسبين. وأكد (Adebambo, et.al, 2012, 44) بأن تبادل المعلومات يتألف من العديد من العناصر وهي جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وعرضها واسترجاعها، فضلاً عن نشر بيانات المتعلقة بالطلب والتنبؤات وموقع وحالة المخزون والبيانات المتعلقة بالكلفة وحالة الأداء. ويرى (Juma, 2013, 13) بأن تبادل المعلومات بين شركاء سلسلة التجهيز يتم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

4. جودة المعلومات المتبادلة: تشير إلى دقة المعلومات المتبادلة وتوقيتها وكفايتها ومصداقيتها بين شركاء التجهيز (Li, et.al, 200, 110). ويرى (Vanpoucke, et.al, 2009, 5) بأن جودة المعلومات هي الدرجة التي فيها المعلومات المتبادلة بين شركاء سلسلة التجهيز تلبى احتياجات الشركاء المختلفين. وأوضح (Jie and Parton, 2011, 5) بأن كفاءة سلسلة التجهيز تتأثر بشيئين هما: مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة. وأكد (Hartono, et.al, 2010, 399) بأن تبادل المعلومات يعد أمراً مهماً، وأن أهمية تأثيره على أداء سلسلة التجهيز تعتمد بشكل كبير على جودة المعلومات المتبادلة.

ويرى (Omar, 2010, 249, et.al) بأن المنظمات التي تحصل على المعلومات الصحيحة ستكون أكثر فاعلية في الاستجابة للتغيرات في ظروف السوق وبالتالي ستصبح أكثر تركيزاً على تلبية احتياجات الزبائن. وبين (Ghatebi, et.al, 2013, 270) بأن المعلومات المتبادلة بين شركاء سلسلة التجهيز يجب أن تكون حديثة وصحيحة ومن مصدر موثوق فيه وفي الوقت المناسب وذات مصداقية. ويرى (Mbuthia and Rotich, 2014, 6) بأن المصالح المختلفة والسلوك الانتهازي للشركاء في سلسلة التجهيز وعدم التناقص المعلوماتي عبر سلسلة التجهيز يؤثر على جودة المعلومات. وذكر (Saber, 2014, 78, et.al) بأن هناك تعمد من قبل المنظمات بتشويه المعلومات التي يمكن أن تصل فعلاً لمنافسيها بل حتى التي قد تصل لمجهزيها وزبائنها، ويتضح بأن هناك عدم رغبة داخل المنظمات بإعطاء أكثر من الحد الأدنى للمعلومات لكون الكشف عن المعلومات يعد ضياعاً للقوة، ونظراً لهذه الميول فإن جودة المعلومات المتبادلة أصبحت سمه مهمة في فاعلية إدارة سلسلة التجهيز.

5. الممارسات الرشيقة الداخلية: يرى (Rodrigues, 2006, 6) بأن الممارسات الرشيقة الداخلية هي الممارسات التي تزيل الضياعات وتخلق قيمة في سلسلة التجهيز. وأوضح (Yizengaw, 2016, 12) بأن الممارسات الرشيقة الداخلية هي فلسفة لإزالة كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة وخفض الضياعات في المنظمة. ويرى كل من (Li, 2005, 623, et.al) (Olhager and Prajogo, 2010, 6) بأن الممارسات الرشيقة الداخلية تتضمن تخفيض وقت التهيئة والإعداد وأحجام دفعة صغيرة ونظام الإنتاج بالسحب وأوقات انتظار قصيرة من المجهزين وانسيابية الطلبات والتحسين المستمر للجودة. وبين (Ghatebi, et.al, 2013, 271) بأن من الممارسات الرشيقة الداخلية الأكثر انتشاراً هي الإنتاج الرشيق والإنتاج في الوقت المحدد والتي هي نظم إنتاج تهدف إلى تحسين العمليات الإنتاجية من خلال خفض الضياعات والعوامل غير الكفوءة الأخرى. ويرى (Jie and parton, 2011, 6) بأنه يجب على المنظمات ان تقوم بإعادة هيكلة سلاسل تجهيزها ككل لإزالة الوقت والكلف غير الضرورية والضياعات الأخرى وبالتالي تتمكن من تسليم منتجات ذات قيمة أفضل وجودة عالية وبطريقة مناسبة. وبين (Jamal, 2011, 30) بأن الممارسات الرشيقة الداخلية توفر الكلف وتزيد الإنتاجية وتعمل على إقامة علاقات عمل منتجة مع الشريك. وحدد (Qrunfleh, 2010, 35) سبعة أنواع من الضياعات التي يجب إزالتها من سلسلة التجهيز وهي الضياعات الناتجة عن الإفراط في الإنتاج والضياعات الناتجة عن وقت الانتظار والضياعات الناتجة عن النقل والضياعات الناتجة عن المخزون والضياعات الناتجة عن المعالجة والضياعات الناتجة عن الحركة والضياعات الناتجة عن الإنتاج.

## ثالثاً: مفهوم الميزة التنافسية وتعريفها

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم التي تستحوذ اهتمام جميع المنظمات الصناعية منها والخدمية من اجل بلوغ أهدافها بما يتناسب وإمكانياتها ومواردها، وتطوير تلك الميزة باستمرار بما يتوافق وتلبية الاحتياجات المعاصرة (عباس، 2016، 105). وتوصف الميزة التنافسية في مجال الأعمال بأنها الخصائص التي ترغبها منظمة الاعمال بشكل عالي، ويصعب تحديدها أو قياسها، فضلاً عن إنها غالباً ما توصف بالخيالية، وتبنى الميزة التنافسية على الموازنة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها في البيئة الخارجية، وتحدد هذه الموازنة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي يكون موضع الاهتمام عند بنائها (الطائي والسبعوي، 2013، 258). ولقد وردت تعريف عديدة للميزة التنافسية من وجهة نظر العديد من الباحثين يظهرها الجدول (2).

## جدول رقم (2)

## تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1.	Zhang	2011,9	امتلاك المنظمة مركزاً تنافسياً طويل الأمد ومفيد وفريد مقارنةً بالمنافسين الآخرين.
2.	Abou – Moghli ,et.al	2012,2	قابلية المنظمة على الاداء بأسلوب واحد أو عدة اساليب والتي لا يمكن للمنافسين اتباعها في الحاضر والمستقبل.
3.	Karimi and Rafiee	2014, 5	القدرات التي تسمح للمنظمة بتميز نفسها عن منافسيها وهي نتيجة قرارات إدارية مهمة.
4.	Diab	2014, 140	قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء سمعة لها أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبل الزبائن وتحقيق رضاهم، وهي أيضاً القدرة على تقديم قيمة متنوعة للزبون.
5.	عبد	2016 ، 227	استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها فتخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم.
6.	الباحث	2017	قدرة المنظمة على انتاج منتجات بكلف منخفضة وجودة عالية مقارنةً بالمنظمات المنافسة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

## رابعاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمُن أهمية الميزة التنافسية للمنظمات بما يأتي:

1. تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة للحصول على مكانة متميزة في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاءً قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل عرضة لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم والأرباح من جهة أخرى (ال مراد والحرباوي، 2013، 103).
2. تعد العامل الجوهري لعمل المنظمات لأنها القاعدة التي تصاغ على أساسها الإستراتيجية التنافسية، كما وتعد عامل مهم لوحدة الأعمال الإستراتيجية، فضلاً عن أنها تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن (الكبيسي وإبراهيم، 2014، 46).
3. تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة.
4. تساهم في إيجاد التحسينات المستقبلية (عباس، 2016، 106).
5. تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف واستغلال الفرص المتغيرة استغلالاً سريعاً (علي، 2016، 323).

## خامساً: أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المنظمة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق ومن خلالها تحقق المنظمة ميزة تنافسية. ومن خلال الاطلاع على آراء الباحثين أمثال (جاسم، 2010، 48) (Abou-Moghli, et.al, 2012, 3) (Awwad, et.al, 2013, 70) (Diab, 2014, 140) (الكبيسي وإبراهيم، 2014، 46) حول أبعاد الميزة التنافسية تبين للباحث ان هناك نوعاً من التطابق بين آراء هؤلاء الباحثين حول الأبعاد الأكثر شيوعاً للميزة التنافسية والمتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم، والتي سيعتمدها البحث الحالي، والآتي توضيح مختصر لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية:

1. الكلفة: تعد الكلفة سلاحاً تنافسياً قوياً لا يمكن تجاهله لأنها تمثل سر نجاح الكثير من المنظمات (آل مراد والحرباوي، 2013، 104). وعرف (عطا واخرون، 2015، 95) الكلفة كبعد تنافسي بأنها إنتاج وتوزيع المنتج بأقل النفقات وبما يسمح بتحقيق تفوق كلفوي يكون الأوطأ مقارنةً بالمنظمات المماثلة. ويرى (علي، 2016، 323) بأن الكلفة لا تعني تقديم المنتجات بأقل مستويات الكلفة فقط وإنما تكون المنتجات بكلفة ذات علاقة بالجودة وينبغي أن تكون المنتجات جذابة في السوق لتعطي عائداً مقبولاً على الاستثمار.

- وبين (Diab, 2014, 140) بأن هناك عوامل تؤدي إلى تخفيض التكاليف وهي: الخبرة المتزايدة، المؤهلات، التعليم، الاستثمار الناجح، وضع سياسات مناسبة للإنتاج والتوزيع واستغلال الموارد المتاحة بشكل جيد. وأشار (Al-najjar, 2016, 120) بأن المنظمات التي تتبنى أقل كلفة يجب أن تركز على عملية الإنتاج بدءاً من المجهزين وانتهاءً بوصول المنتج إلى الزبائن، فضلاً عن السيطرة التامة على كل المنتجات والكلف المرتبطة بالإنتاج.
2. الجودة: تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تعني القدرة على إرضاء حاجات وتوقعات الزبائن (Awwad, et.al, 2013, 72). ويرى (Lowson, 2002, 15) بأن الجودة لا تقتصر على إزالة العيوب والمطابقة للمواصفات، وإنما ينبغي أن تعتبر كفرصة للبحث عن الطرائق الجديدة لإضافة قيمة أعلى وابتعد من توقعات الزبون، وهذا يعتمد بشكل كبير على فهم حاجات الزبون. وأشار (Krajewski and Ritzman, 2005, 62) إلى إن الزبائن يرغبون في الحصول على المنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، لذا فإن المنظمات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سوق المنافسة. وبين (الكبيسي وإبراهيم، 2014، 46) بأن الجودة هي إحدى الركائز الأساسية للمنظمة والتي تستطيع أن تضمن ولاء الزبائن، وتزيد من حجم استهلاكهم للمنتج.
3. المرونة: أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحاجات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب المرونة للاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصاميم (علي، 2016، 324).
- ويرى (Al-najjar, 2016, 119) بأن المرونة تعني قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في خصائص تصميم المنتجات أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبائن وتعدد رغباتهم. وأوضح (الطويل وكشمولة، 2009، 237) بأن المرونة تعد بعداً أساسياً لنجاح المنظمة في السوق من خلال توفير القابليات على التغيير والاستجابة لحاجات الزبائن ومتطلباتهم من المنتجات بأقل جهد ووقت. وبين (Diab, 2014, 140) بأن المرونة تعد من الأبعاد المهمة لأغراض المنافسة من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن. وقسم (Abou –Moghli , et.al, 2012, 4) المرونة إلى نوعين هما:
- مرونة المنتج: وتعني قدرة المنظمة على تتبع التغييرات في حاجات واذواق وتوقعات الزبائن كي تجري تغييرات في تصاميم المنتجات.
  - مرونة الحجم: وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في طلبات الزبائن.

4. التسليم: تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل بوصفه شكلاً من أشكال تمايز المنظمة وبعداً تنافسياً لا غنى عنه في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون وخاصة عند الإنتاج وفقاً للطلب (علي، 2016، 325). ويعرف (الجنابي والدليمي، 2013، 296) التسليم بأنه قدرة المنظمة على تقديم المنتج في الوقت الذي يرغبه الزبون وتشمل الدقة والسرعة في مواعيد التسليم والمرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن. ويرى (السمان ووهاب، 2012، 20) بأن التسليم يعني: -القابلية على تلبية جداول التسليم في الموعد المحدد والمطلوب. أوقات انتظار أقصر أو تسليم أسرع. وبين (Awwad, et.al, 2013, 72) بأن التسليم يعد أولوية تنافسية وذلك لأن الزبائن يهتمون بتلبية احتياجاتهم بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب. وأوضح (عطا وآخرون، 2015، 96) بأن التنافس على أساس التسليم يحقق المزايا الآتية:
- تقديم منتجات جديد بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج او العلامة التجارية في ذهن الزبون.
  - يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

#### أولاً: العلاقات بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية على مستوى المعمل قيد البحث

لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث وباستخدام معامل الارتباط نلاحظ جدول (3) ، إذ تشير معطياته إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير المعتمد)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (المؤشر الكلي) ( $0.895^*$ ) عند مستوى معنوية (0.05)، وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، كما تشير معطيات جدول (3) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين كل ممارسة من ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية، إذ كانت قيمة معاملات الارتباط بين (الشراكة الإستراتيجية مع المجهزين، العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة، الممارسات الرشيدة الداخلية) والميزة التنافسية ( $0.790^*$ ،  $0.746^*$ ،  $0.688^*$ ،  $0.731^*$ ،  $0.762^*$ ) على التوالي وهي قيم معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05). تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها.

## جدول رقم (3)

نتائج العلاقات بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية على مستوى المعمل قيد

البحث (\*)

الميزة التنافسية	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	
0.790*	الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين	
0.746*	العلاقة مع الزبائن	
0.688*	مستوى تبادل المعلومات	
0.731*	جودة المعلومات المتبادلة	
0.762*	الممارسات الرشيدة الداخلية	
0.895*	المؤشر الكلي	

 $P^* \leq 0.05$ 

N= 40

(\*) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

ثانياً: التأثير بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية على مستوى المعمل قيد البحث.

يبين جدول (4) تأثير ممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً كونها متغيراً مستقلاً في الميزة التنافسية كونها متغيراً معتمداً على مستوى المعمل قيد البحث.

## جدول رقم (4)

تأثير ممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في الميزة التنافسية على مستوى المعمل (\*)

ممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً					المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المعتمد
4.084	153.668	0.802	0.888 (12.396*)	0.822	الميزة التنافسية

 $P^* \leq 0.05$ 

N= 40

DF= ( 1 , 38 )

(\*) يشير إلى قيمة t المحسوبة

(\*) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

اذ تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في جدول (4) إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في الميزة التنافسية، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (153.668) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 38)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.802) لها. وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) هذه إلى ان (80.2%) من الاختلافات (التباين) المفسرة في الميزة التنافسية تعود إلى ممارسات إدارة سلسلة التجهيز ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها، تبين أن قيمة (t) المحسوبة (\*12.396) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (40). أما عن تأثير كل ممارسة من ممارسات إدارة سلسلة التجهيز (انفراداً) بوصفها متغيرات مستقلة في الميزة التنافسية فيمكن توضيحها بالآتي:

1. تأثير الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين في الميزة التنافسية: تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في جدول (5) إلى وجود تأثير معنوي لشراكة الاستراتيجية مع المجهزين في الميزة التنافسية، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (63.010) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) عند درجتي حرية (1, 38)، وبمعامل تحدد ( $R^2$ ) (0.623)، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها، تبين أن قيمة (t) المحسوبة (\*7.938) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05).

### جدول رقم (5)

تأثير الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين في الميزة التنافسية على مستوى المعمل قيد البحث(\*)

الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين					المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	$B_1$	$B_0$	المتغير المعتمد
4.084	63.010	0.623	0.980 (7.938*)	0.266	الميزة التنافسية

$P \leq 0.05$

N= 40

DF= ( 1 , 38 )

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة

(\*) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

2. تأثير العلاقة مع الزبائن في الميزة التنافسية: تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في جدول (6) إلى وجود تأثير معنوي للعلاقة مع الزبائن في الميزة التنافسية، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (47.635) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) عند درجتي حرية (1, 38)، وبمعامل تحدد ( $R^2$ ) (0.556)، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها،

تبين أن قيمة (t) المحسوبة ( $6.902^*$ ) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05).

### جدول رقم (6)

تأثير العلاقة مع الزبائن في الميزة التنافسية على مستوى المعمل قيد البحث(\*)

العلاقة مع الزبائن					المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المعتمد
4.084	47.635	0.556	0.564 (6.902*)	2.274	الميزة التنافسية

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة DF= ( 1 , 38 ) N= 40 P\* ≤ 0.05 (\*)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

3. تأثير مستوى تبادل المعلومات في الميزة التنافسية: تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في جدول (7) إلى وجود تأثير معنوي لمستوى تبادل المعلومات في الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.172) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) عند درجتي حرية (1, 38)، وبمعامل تحديد (R<sup>2</sup>) (0.473)، ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (t) لها، تبين أن قيمة (t) المحسوبة ( $5.846^*$ ) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05).

### جدول رقم (7)

تأثير مستوى تبادل المعلومات في الميزة التنافسية على مستوى المعمل قيد البحث(\*)

مستوى تبادل المعلومات					المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المعتمد
4.084	34.172	0.473	0.492 (5.846*)	3.725	الميزة التنافسية

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة DF= ( 1 , 38 ) N= 40 P\* ≤ 0.05 (\*)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

4. تأثير جودة المعلومات المتبادلة في الميزة التنافسية: تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في جدول (8) إلى وجود تأثير معنوي لجودة المعلومات المتبادلة في الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (43.527) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) عند درجتي حرية (1, 38)، وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) (0.534)، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها، تبين أن قيمة (t) المحسوبة (6.597\*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05).

### جدول رقم (8)

تأثير جودة المعلومات المتبادلة في الميزة التنافسية على مستوى المعمل قيد البحث(\*)

جودة المعلومات المتبادلة					المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	$B_1$	$B_0$	المتغير المعتمد
4.084	43.527	0.534	0.503 (6.597*)	3.586	الميزة التنافسية

(\*)  $P^* \leq 0.05$  N= 40 DF= ( 1 , 38 ) ( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

5. تأثير الممارسات الرشيقة الداخلية في الميزة التنافسية: تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في جدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لممارسات الرشيقة الداخلية في الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (52.769) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) عند درجتي حرية (1, 38)، وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) (0.581)، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها، تبين أن قيمة (t) المحسوبة (7.264\*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05).

### جدول رقم (9)

تأثير الممارسات الرشيقة الداخلية في الميزة التنافسية على مستوى المعمل قيد البحث(\*)

الممارسات الرشيقة الداخلية					المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	$B_1$	$B_0$	المتغير المعتمد
4.084	52.769	0.581	0.579 (7.264*)	2.787	الميزة التنافسية

(\*)  $P^* \leq 0.05$  N= 40 DF= ( 1 , 38 ) ( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى المعمل قيد البحث.

ثالثاً: تبين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز من حيث الأهمية والتأثير في الميزة التنافسية على مستوى المعمل باستخدام الانحدار المتدرج (Step Wise)

### جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Step Wise) لبيان تبين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز من حيث الأهمية والتأثير في الميزة التنافسية على مستوى المعمل قيد البحث(\*)

المرحلة	المتغيرات الداخلة في الانموذج	معامل التحديد ( $R^2$ )
الاولى	الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين	0.623
الثانية	الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين، الممارسات الرشيقة الداخلية	0.743
الثالثة	الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين، الممارسات الرشيقة الداخلية، العلاقة مع الزبائن	0.791
الرابعة	الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين، الممارسات الرشيقة الداخلية، العلاقة مع الزبائن، جودة المعلومات المتبادلة	0.815

(\*) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يلحظ من الجدول (10) أن الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين تحظى بأهمية بالغة في التأثير في الميزة التنافسية، إذ أن تحليل الانحدار المتدرج يعطيها الأولوية من حيث الأهمية والتأثير، وهي تفسر لوحدها (0.623) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، ثم جاءت الممارسات الرشيقة الداخلية بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية والتأثير، إذ ارتفعت القدرة التفسيرية للأنموذج بوجودها إلى جانب الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين إلى (0.743)، ثم جاءت العلاقة مع الزبائن بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية والتأثير، إذ ارتفعت القدرة التفسيرية للأنموذج بوجودها إلى جانب الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين والممارسات الرشيقة الداخلية إلى (0.791)، وأخيراً جاء دخول جودة المعلومات المتبادلة للأنموذج لتشكل المرتبة الرابعة لتصل القدرة التفسيرية إلى (0.815) عند تضمين الأنموذج للممارسات الأربعة، وقد تم استبعاد مستوى تبادل المعلومات لقلة أهميته وتأثيره في الميزة التنافسية، لذا يمكن القول بأن الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين والممارسات الرشيقة الداخلية والعلاقة مع الزبائن وجودة المعلومات المتبادلة تفسر نسبة (0.815) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية وإن باقي النسبة يعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها أنموذج البحث. تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تعد ممارسات إدارة سلسلة التجهيز من المواضيع التي يجب على المنظمات الاهتمام بها لما لها من دور بارز في تحقيق الميزة التنافسية.
2. من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية للمعمل قيد البحث تبين محدودية معرفة المديرين في هذا المعمل بممارسات إدارة سلسلة التجهيز والميزة التنافسية، فضلاً عن عدم معرفتهم للعلاقات والتأثير بينهما.
3. اوضحت نتائج تحليل العلاقات وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً والميزة التنافسية في المعمل قيد البحث، فضلاً عن وجود علاقة معنوية بين كل ممارسة من ممارسات إدارة سلسلة التجهيز بصورة منفردة والميزة التنافسية.
4. كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في الميزة التنافسية في المعمل قيد البحث، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لممارسات الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين، العلاقة مع الزبائن، مستوى تبادل المعلومات، جودة المعلومات المتبادلة والممارسات الرشيقة الداخلية بصورة منفردة في الميزة التنافسية.
5. بين تحليل التباين لممارسات إدارة سلسلة التجهيز من حيث الأهمية والتأثير، أن الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين تحظى بالأولوية في التأثير في الميزة التنافسية، وجاءت الممارسات الرشيقة الداخلية بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية والتأثير، اعقبها العلاقة مع الزبائن بالمرتبة الثالثة، ثم جاءت جودة المعلومات المتبادلة بالمرتبة الرابعة، في حين كان لمستوى تبادل المعلومات تأثيراً ضعيفاً مقارنةً ببقية الممارسات الأخرى، لذا لم يظهر في جدول تحليل التباين.
6. اسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث الى استنتاج اساسي يتمثل بقبول الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في المعمل قيد البحث

### ثانياً: المقترحات

1. على إدارة المعمل قيد البحث زيادة مستوى التنسيق والتعاون بينها وبين مجهزي المعمل في المجالات الاستراتيجية المختلفة (التكنولوجيا، المنتجات، الاسواق) من خلال بناء علاقات بعيدة الأمد معهم وقائمة على اساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة والحفاظ على هذه العلاقات دون تجاهل مصالح الاطراف الأخرى في سلسلة التجهيز.

2. زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بالتقييم الدوري لمستوى رضا الزبائن كون طبيعة العلاقة مع الزبائن في حالة تغيير مستمر، فضلاً عن انه يجب عليها ان تنظر إلى الزبائن الحاليين على أساس أنهم اصول استراتيجية يجب حمايتها والمحافظة عليها كون الاحتفاظ بالزبائن الحاليين يعد أكثر ربحية من الحصول على زبائن جدد.
3. زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بدراسة التوقعات المستقبلية للزبائن وايجاد آليات لتلبية احتياجاتهم في الوقت والمكان المناسبين.
4. ان تعمل إدارة المعمل قيد البحث على زيادة مستوى التبادل بالمعلومات بينها وبين الشركاء كون التبادل الفعال للمعلومات سيمكنها من اتخاذ أفضل القرارات وانجاز الاعمال في جو من الوضوح، ولتعزيز حالة التبادل بالمعلومات لابد من قيام إدارة المعمل قيد البحث بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
5. على إدارة المعمل قيد البحث الاهتمام أكثر بالممارسات الرشيدة الداخلية من أجل تخفيض الضياعات وإزالة كل الانشطة التي لا تضيف قيمة.
6. زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بتخفيض الكلف بمختلف أنواعها من خلال وضع البرامج اللازمة لذلك وبالتواصل مع العاملين جميعهم للتخلص من الكلف غير الضرورية.
7. زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بجودة المنتج النهائي وذلك من خلال زيادة الاهتمام بجودة المواد المجهزة وتحسين عمليات الانتاج بما يمكن المعمل من المنافسة في السوق.
8. على إدارة المعمل قيد البحث زيادة الاهتمام ببعد المرونة من خلال فتح خطوط جديدة للمنتجات والتنوع بالمنتجات.
9. ضرورة استمرار المعمل قيد البحث بتسليم منتجاته إلى الزبائن في الوقت المناسب وذلك من خلال اعداد جدول زمنية لطلبات الزبائن، فضلاً عن الاهتمام بتقليص المهل الزمنية اللازمة للعمل.

### المصادر:

### أولاً: العربية

1. الجنابي، سامي زياب محل والدليمي، مثنى فراس ابراهيم، 2013، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وانعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (10)، المجلد (5).
2. جاسم، ماجد جودة، 2010، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد (2)، المجلد (12).

3. السمان، ثائر أحمد سعدون ووهاب، رياض جميل، 2012، متطلبات إقامة الصيانة المنتجة الشاملة ودورها في تحقيق الاسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت حمام العليل في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد (109)، المجلد (34).
4. الشعار، اسحق محمود وزلوم، نضال عمر والعواملة، حمدان، 2016، أثر علاقات الموردين والزيائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية: من خلال استخدام اداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد (1)، المجلد (43).
5. الطويل، أكرم أحمد وكشمولة، ندى عبد الباسط، 2009، العلاقة بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد أداء العمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد (96)، المجلد (31).
6. الطائي، بسام منيب علي والسبعراوي، اسراء وعد الله قاسم، 2013، الأثر التتابعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في كلية الحدياء الجامعة، مجلة دراسات ادارية، العدد(10)، المجلد (5).
7. عطا، خالدية مصطفى وعباس، سامي أحمد وسعود، زيد ياسين، 2015، المزيج التسويقي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية مستقبلية لمصنع الألبان في أبي غريب، مجلة المنصور، العدد (24).
8. عبد، أحمد راهي، 2016، امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف الاهلية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، المجلد (18).
9. عباس، طاهر حميد، 2016، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية: دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد (4)، المجلد (18).
10. علي، سوزان عبد الغني، 2016، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء / دراسة تحليلية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (15)، المجلد (8).
11. الكبيسي، صلاح الدين عواد وإبراهيم، تغريد خليل، 2014، القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية: بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (79)، المجلد (20).
12. ال مراد، نجلة يونس محمد والحرباوي، هاني أحمد حسن، 2013، صوت الزبون ودوره في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة لآراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد (28)، المجلد (9).

## ثانياً: الأجنبية

1. Abou-Moghli, Azzam Azmi & Al Abdallah, Ghaith Mustafa & Al Muala, Ayed ,2012, Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan, American Academic & Scholarly Research Journal, Vol. 4, No. 5.
2. Adebambo, Somuyiwa & Mcisn, Mcilt & Toyin , Adebayo, I., 2012 , Firm's Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria, British Journal of Arts and Social Sciences, Vol.10 No.1.
3. Awwad , Abdulkareem S.& Al Khattab , Adel A. & Anchor , John R. , 2013, Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing , Journal of Service Science and Management, 6 .
4. Al-najjar , Fayez Jomah ,2016 , Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies), International Journal of Business and Social Science, Vol.7, No. 2.
5. Diab, Salah M., 2014, Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 9.
6. Gilaninia, Shahram & Chirani, Ebrahim & Ramezani, Elham & Mousavian , Seyyed Javad ,2011, The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive advantage ,Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 6.
7. Ghatebi, Moslem & Ramezani , Elham & Shiraz , Mohammad Ali Enayati,2013 , Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Manufacturing Companies of Khuzestan Province, ,Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol. 5, No. 6.
8. Hartono, Edward & Li, Xiaotong & Na, Kwan –Sik & Simpson, James T., 2010, The Role of the Quality of Shared Information in Interorganizational Systems use, International Journal of Information Management (30).
9. Ibrahim, Siddig Balal & Hamid, Abdelsalam Adam, 2014, Supply Chain Management Practices and Supply Chain Performance Effectiveness, International Journal of Science and Research, Volume 3, Issue 8.
10. Jie, Ferry & Parton, Kevin ,2011, Australian Lamb Supply Chain: A Conceptual Framework , contributed research to the 55<sup>th</sup> Annual Australian Agricultural and Resource Economics Society Conference , Crown Conference Center, Southbank , Melbourne , Victoria , 8-11<sup>th</sup> February.
11. Jamal, Noriza Mohd, 2011, Management Accounting and the Implications of Supply Chain Management Practices: An Empirical Study, Thesis

- submitted for the Degree of Doctor of Philosophy in the University of Hull.
12. Juma, Adhaya Zedekia, 2013, supply chain management practices of Agricultural sector parastatals in Kenya, Research project report submitted in partial fulfillment of the Requirements for the award of the Degree of Masters of Business Administration, school of Business of the University of Nairobi.
  13. Karimi, Ebrahim & Rafiee , Mahmoud ,2014 ,Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company), International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences , Vol. 4, No.1.، www.IVSL. org.
  14. Krajewski, Lee J. and. Ritzman, Larry P, 2005, Operations Management,. 7<sup>th</sup> .ed, prentice – Hall, Inc, New Jersey.
  15. Kaluki, Beth, 2015, Supply Chain Management Practices and Service Delivery in Humanitarian Organisations in Kenya , Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration , School of Business , University of Nairobi.
  16. Lawson, Robert E., 2002, Strategic Operations Management: The new Competitive Advantage, Routled-Taylor & Francis Group, London.
  17. Li, Suhong & Ragu-Nathan, Bhanu & Ragu-Nathan, T.S. & Rao, S. Subba, 2006, The Impact of Supply chain management practices on Competitive advantage and Organizational performance, International Journal of Management Science, Omega, 34.
  18. Li , Suhong & Rao ,S. Subba & Ragu-Nathan, T.S. & Ragu-Nathan, Bhanu, 2005, Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices, Journal of Operations Management ( 23).
  19. Li, Suhong, 2002, An Integrated Model for Supply Chain Management Practice, Performance and Competitive Advantage., Submitted Dissertation as partial fulfillment of Requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management , University of Toledo .
  20. Mutuerandu, Makena Naomi, 2014, Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance: A Case Study of Haco Industries Limited (Kenya), Journal of Business and Management, Volume. 16, Issue. 4.
  21. Mwale, Hilda, 2014, Supply chain management practices and Organizational performance of Large Manufacturing Firms in Nairobi, Kenya, Management Research Project submitted in partial Fulfillment for the Requirement of the Degree of Masters in Business Administration School of Business University of Nairobi.

22. Mohammed, Mustefa, 2014, Supply Chain Management Practices and Firm Performance in Case of Awash Tannery Plc, Thesis Submitted to school of Graduate studies of Addis Ababa University for Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Master in Business Administration in Management, Addis Ababa University.
23. Mbuthia, George Maina & Rotich, Gladys, 2014, Effects of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Retail Chain Stores in Kenya, A Case Study of Nakumatt Holding Limited. European Journal of Business Management, Vol.2, Issue 1.
24. Nyangweso, Willkister, 2013, Supply Chain Management and Organizational Performance in the Sugar Industry in Kenya, Research project Presented in partial fulfillment of the Requirements for the award of the Degree of Master of Business Administration (MBA), school of Business, University of Nairobi.
25. Omar, Roaimah & T. Ramayah & Lo, May-Chuin & Sang, Tan Yen & Siron, Rusinah, 2010, Information sharing, information quality and usage of information technology (IT) tools in Malaysian organizations, African Journal of Business Management, Vol. 4(12).
26. Olhager, Jan & Prajogo, Daniel I., 2010, the impact of manufacturing and supply chain improvement initiatives: comparing make-to-order and make-to-stock firms, <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/015/015-0272.pdf>.
27. Otila, Gordon Otieno, 2011, Supply Chain Management Practices Used in The Cosmetic Industry in Kenya, Management Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the award of the Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi.
28. Qrunfleh, Sufian M., 2010, Alignment of information systems with supply chains : impacts on supply chain performance and organizational performance, Submitted Dissertation to the Graduate Faculty as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management, University of Toledo.
29. Rodrigues, Vasco Sanchez, 2006, Supply Chain Management, Transport and the Environment- A Review, <http://www.greenlogistics.org>.
30. Sukati, Inda & Hamid, Abu Bakar Abdul & Baharun, Rohaizat & Tat, Huam Hon & Said, Fazila, 2011, A Study of Supply Chain Management Practices :An Empirical Investigation on Consumer Goods Industry in Malaysia, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 17.
31. Sundram, Veera Pandiyan Kaliani & Ibrahim, Abdul Razak & Govindaraju, V.G.R. Chandran, 2011, Supply chain management

- practices in the electronics industry in Malaysia, Benchmarking: An International Journal Vol. 18. No. 6.
32. Saber, Zeinab & Bahraami, Hamid Reza & Haery, Farideddin Allameh ,2014, Analysis of the Impact of Supply Chain Management Techniques: A Competitive Advantage in the Market, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 1.
33. Toyin , Adebayo, I.,2012 , Supply Chain Management (SCM) Practices in Nigeria Today: Impact on SCM Performance, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 6.
34. Vanpoucke, Evelyne & Boyer, Ken & Vereecke, Ann, 2009, Supply Chain Information Flow Strategies: an empirical taxonomy, [http://wps-feb.ugent.be/Papers/wp\\_09\\_567.pdf](http://wps-feb.ugent.be/Papers/wp_09_567.pdf).
35. Valmohammadi, Changiz, 2013, Investigating Supply Chain Management Practices in Iranian Manufacturing Organizations, Operations and Supply Chain Management, Vol. 6, No. 1.
36. Yizengaw, Dinberu Yibeltal, 2016, Supply Chain Management Practices and Performance of Ethiopian Public Merchandise Business Enterprise (The case of Ethiopian Industrial Inputs Development Enterprise), Research project Presented for Partial Fulfillment of Executive Master of Business Administration (EMBA), Addis Ababa University.
37. Zhang, Xuan, 2011, The Competitive Advantage Analysis of the Telecommunication Corporation after the Restructuring of China's Telecommunications Industry in 2008: Case study of China Mobile Communication Corporation , Thesis Presented For Centre for East and South-East Asian Studies, Lund University .

### الملحق (1) أنموذج استمارة الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

م/ استمارة الاستبانة

السيد المدير المحترم/ نهديكم أجمل تحياتنا .....

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من مشروع بحث في الإدارة الصناعية بعنوان (تحقيق الميزة التنافسية باستخدام ممارسات إدارة سلسلة التجهيز: دراسة تحليلية لآراء المديرين في معمل البان زاخو) وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى

المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن البيانات لمدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، نشكركم على حسن استجابتكم مع تمنياتنا لكم بالنجاح الدائم في أعمالكم.

الباحث

أولاً:- بيانات عامة

1- بيانات تخص المعمل :

أ- تاريخ تأسيس المعمل :

ب- عدد العاملين في المعمل :

ت- عدد المنتجات التي ينتجها المعمل :

2- بيانات تتعلق بالمستجيب على الاستمارة :

أ- المركز الوظيفي :

إدارة عليا ( ) إدارة وسطى ( ) إدارة دنيا ( )

ب- التحصيل الدراسي :

ابتدائية ( ) إعدادية ( ) دبلوم فني ( ) بكالوريوس ( )

ت- مدى الخدمة في المعمل :

1- 2 ( ) سنة 3- 4 ( ) سنة 5 فاكثر ( ) سنة

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تعتقد بأنها أكثر ملائمة من وجهة نظركم.

ثانياً : ممارسات إدارة سلسلة التجهيز

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
<b>أ . الشراكة الاستراتيجية مع المجهزين</b>						
1.	يعمل معملنا على بناء علاقات طويلة الأمد مع تجهيزه.					
2.	يطلع معملنا تجهيزه على الخطط المستقبلية لأعماله.					
3.	يعمل معملنا على اشراك تجهيزه في عملية تطوير منتجاته.					
4.	يبحث معملنا عن حلول لمشاكله بالتعاون مع					

					مجهزيه.
<b>ب. العلاقة مع الزبائن</b>					
					5. يستجيب معملنا لزيائنه بشكل مستمر .
					6. يقوم معملنا بتقييم مستوى علاقته مع زبائنه بصورة مستمرة.
					7. يعمل معملنا على تحديد التوقعات المستقبلية لزيائنه.
					8. يقوم معملنا بدراسة شكاوى الزبائن بعناية.
<b>ت. مستوى تبادل المعلومات</b>					
					9. يقوم معملنا بإبلاغ شركائنه باحتياجاته المتغيرة مسبقاً .
					10. يتبادل معملنا مع شركائنه المعرفة الخاصة بعمليات المعمل الرئيسة.
					11. يتبادل معملنا مع شركائنه المعلومات المتعلقة بالأسواق.
					12. يحرص شركاء معملنا على تزويد معملنا بالمعلومات التي تؤثر في اعماله.
<b>ث. جودة المعلومات المتبادلة</b>					
					13. تبادل المعلومات بين معملنا وشركائنه يتم في الوقت المناسب.
					14. المعلومات التي يتم تبادلها بين معملنا وشركائنه تتسم بالدقة.
					15. المعلومات التي يتم تبادلها بين معملنا وشركائنه موثوقة.
					16. المعلومات التي يتم تبادلها بين معملنا وشركائنه كافية.
<b>ج. الممارسات الرشيقة الداخلية</b>					
					17. يهتم معملنا بخفض الوقت الضائع في عملياته الانتاجية.
					18. يطبق معملنا برامج التحسين المستمر للجودة وبشكل مستمر .
					19. يستخدم معملنا نظام الانتاج بالسحب في عمله.
					20. يحث معملنا مجهزيه على جعل اوقات الانتظار

						قصيرة.
--	--	--	--	--	--	--------

## ثالثاً : الميزة التنافسية

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
<b>أ. الكلفة</b>						
21.	يركز معملنا وبشكل كبير على البحث والتطوير لتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى.					
22.	يسعى معملنا إلى الاستخدام الكفوء لطاقته الانتاجية.					
23.	يخفض معملنا التكاليف الصناعية غير المباشرة مقارنة بالمعامل المنافسة.					
24.	تكاليف النشاطات التسويقية في معملنا منخفضة قياساً بالمعامل المنافسة.					
<b>ب. الجودة</b>						
25.	يسعى معملنا إلى تخفيض نسب المعيب في المنتجات مقارنة بالمعامل التي تعمل في نفس المجال.					
26.	يملك معملنا أجهزة ومعدات قياس ذات فائدة كبيرة للرقابة على الجودة.					
27.	يسعى معملنا إلى جعل منتجاته مطابقة للمواصفات القياسية العالمية.					
28.	يعمل معملنا باستمرار على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديه لتحسين الجودة.					
<b>ت. المرونة</b>						
29.	يستجيب معملنا للتغيرات كافة التي تحصل على طلبات الزبائن.					
30.	يستطيع معملنا المناورة بالعاملين للعمل على معظم معدات ومكائن المعمل.					
31.	تتصف المعدات والمكائن التي يستخدمها معملنا بأنها ذات أغراض متعددة.					

					32. يخطط معملنا وبشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن مواجهتها.
<b>ث. التسليم</b>					
					33. يلتزم معملنا بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار.
					34. يستخدم معملنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.
					35. يسعى معملنا إلى خفض وقت دورة الإنتاج مما يؤدي إلى تسليم المنتجات بسرعة.
					36. يحرص معملنا على إدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم في عملية التسليم.