

استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية  
(دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية))

The Strategies of supply chain and its impact to achieve the competitive advantage  
((case study in Diwaniyah Textile state factory))

بحث مقدم من قبل المدرس المساعد (ماجد جودة جاسم).

جامعة المثنى. كلية الإدارة والاقتصاد.

MAJID JODA JASSIM  
UNIVERCITY OF AL MUTHANA  
COLLAGE OF ADMINISTRATIO & ECONOMIC

**المستخلص :-**

نال موضوع سلسلة التجهيز أهميه كبيره من قبل الباحثين في حقل إدارة العمليات وإدارة التسويق في كل المجالات النظرية والتطبيقية. مما أدى إلى ضرورة تطوير استراتيجيات ناجحة لسلسلة التجهيز ومكملة إلى إستراتيجية المنظمة بغية تحقيق الميزة التنافسية. ومن خلال هذه الأهمية فقد تم تحديد مشكلة البحث بإثارة تساؤلات عن معرفة الاستراتيجيات الخاصة بسلسلة التجهيز والملائمة في المصنع قيد الدراسة وكذلك معرفة متطلبات نجاح سلسلة التجهيز وأيضا معرفة تأثير هذه الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية للمصنع قيد الدراسة.

إما ابرز أهداف البحث فهي التعرف على وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم سلسلة التجهيز وكذلك تشخيص طبيعة العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التجهيز والميزة التنافسية، وأيضا استخدمت في البحث فرضية عدم لمعرفة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة وهي استراتيجيات سلسلة التجهيز وإعادة الميزة التنافسية.

وقد تم التوصل من خلال البحث إلى مجموعه من الاستنتاجات واهمها إن سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسية وأيضا وجود تأثير لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في الميزة التنافسية واحتلت إستراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الأولى في التأثير. وكذلك تم الخروج بمجموعه من التوصيات واهمها التأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع المجهزين والاتجاه نحو إقامة علاقات الشراكة وكذلك ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة المصنع في اختيار المجهزين وهي (الكلفة، الجودة وسرعة التسليم).

**المقدمة :-**

تشهد منظمات الأعمال تحديات كثيرة من أهمها العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج ، مما يجعل المنظمات تبحث باستمرار عن الحصول على حصة سوقية كبيرة والحصول على مركز تنافسي متميز .

وانطلاقا مما تقدم فقد ظهرت موضوعات جديدة في سلسلة التجهيز منها رضا الزبون والشراكات وإبعاد التنافس مما توجب من المنظمات الاهتمام بها والنظر إلى سلسلة التجهيز برؤية إستراتيجية. تضمنت الدراسة أربعة مباحث تناول المبحث الأول الجانب النظري وتم التطرق فيه إلى مفهوم سلسلة التجهيز وأهميتها ومتطلبات نجاحها وكذلك معرفة الاستراتيجيات الخاصة بسلسلة التجهيز وكيفية تصميم وإدارة سلسلة التجهيز وأيضا تم تناول مفهوم الميزة التنافسية ومصادر الحصول عليها ومعرفة إبعاد التنافس .

وخصص المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة إما المبحث الثالث فقد تناول الجانب التطبيقي وتم فيه عرض وتفسير قيم المتغيرات المستقلة وقيم المتغيرات المعتمدة وكذلك إجراء اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة. إما المبحث الرابع فقد تضمن الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ومجموعة من التوصيات الخاصة بالدراسة.

## المبحث الأول

### الجانب النظري للبحث

#### أولاً - سلسلة التجهيز:

#### ١) مفهوم سلسلة التجهيز وأهميتها:

حظي موضوع سلسلة التجهيز باهتمام كبير من قبل الباحثين في حقل إدارة العمليات وإدارة التسويق. لما لهذا المفهوم من تأثير واسع على منظمات الأعمال بسبب التطورات التي تواجهها والتحديات الكثيرة ومن أهمها العولمة والمنافسة الشديدة مما أدى إلى تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم سلسلة التجهيز فتعرف على أنها ((الوظائف أو الأنشطة والتسهيلات التي تتضمن إنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة ابتداءً بمجهزي المواد الأولية وانتهاءً بالزبون النهائي)) ، إذ تتضمن الوظائف أو الأنشطة التنبؤ بالطلب والشراء وإدارة المخزون والمعلومات وضمان الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع والتسليم وخدمة الزبون ، إما التسهيلات فتشمل المخازن والمصانع ومراكز العمليات ومراكز التوزيع ومنافذ التجزئة (Stevenson , 2005 :693).

وعرفها ( Krajewski & Ritzman ، 2005:420 ) بأنها (( شبكة الخدمات ، المواد ، تدفقات المعلومات التي تربط علاقات الزبون الخاصة بالمنظمة وتنفيذ أوامر الشراء والعمليات المتعلقة بالمجهزين والزبائن النهائيين )) .

إما (Schroeder , 2007:189) فيعرفها بأنها (( سلسلة عمليات المنظمة والمعلومات المتعلقة بتوفير المنتج أو الخدمة من المجهزين مروراً بالإنتاج والتوزيع وصولاً إلى الزبون النهائي)) .

في حين عرف (Kotler, 2008:712) سلسله التجهيز على أنها (( تدفقات المواد والمنتجات النهائية والمعلومات المرتبطة بالسلسلة التي تضيف قيمة في التدفقين للأعلى وللأسفل عبر المجهزين والمنظمة ومندوبي البيع والزبائن النهائيين )) .

ويعبر (Hartline & Ferrell,2008:258) عن السلسلة بأنها تتمثل بالتدفقات المادية والمعلوماتية من خلال ارتباط وتكامل كل أعضاء القناة التسويقية بدءاً بالمجهزين ثم المنتجين ومندوبي البيع ثم الزبائن النهائيين.

إما (جواد والشموط ، ٢٠٠٨ : ١٢ ) فيرون بان سلسلة التجهيز ((استمرارية تدفق المواد والخدمات من المصادر المختلفة من أجل إنتاج المنتجات النهائية وتسليمها إلى الزبائن لتحقيق رضائهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية )) .

ومن خلال استعراض المفاهيم أعلاه يرى الباحث إن سلسلة التجهيز تعني مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بدءاً باختيار مصادر التجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاءً بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون.

إما بالنسبة إلى الأسباب التي أدت بالمنظمات إلى الاهتمام بسلاسل تجهيزها فهي كالآتي : (Stevenson, 2005:695-699) (إدريس ، 2006 : 29-30) .

#### أ- الحاجة إلى تحسين العمليات.

بسبب التطورات التكنولوجية تبنت المنظمات ممارسات حديثة في التصنيع مثل الإنتاج الرشيق وإدارة الجودة الشاملة. والذي نتج عنها تحقيق تحسين مستويات الجودة وكذلك تخفيض التكاليف الخاصة بالإعمال لتحقيق القيمة المضافة ومن ثم تعظيم المنافع لصالح الزبائن والمنظمة.

#### ب-زيادة مستويات التجهيز الخارجي.

تقوم المنظمات بزيادة مستوى شراءها للمواد والمكونات الأخرى من المصادر الخارجية بدلاً من إنتاجها إذ تتفق المنظمات مقدار كبير على التجهيز والأنشطة المرتبطة وهي التغليف والرزم والفرز.  
**ت- ضغوط المنافسة.**

تقود ضغوط المنافسة إلى سعي المنظمة إلى زيادة عدد المنتجات الجديدة وقصر دورة حياة المنتج وزيادة الطلب على المنتجات الايصائية. الأمر الذي يؤدي إلى تبني بعض المنظمات الصناعية استراتيجيات الاستجابة السريعة وتخفيض أوقات الانتظار.

#### **ث- انتشار مفهوم العولمة.**

إن زيادة العولمة توسع من النطاق المادي للسلسلة، إذ تواجه إدارة سلسلة التجهيز العالمية تحديات كثيرة وهي بعد الزبائن وأوقات انتظار طويلة بالنسبة للمجهزين وتشتت فرص التسليم السريع ، كذلك اختلاف التداول وعوامل التقلبات المالية واختلاف اللغة والثقافة.

#### **ج- الحاجة إلى إدارة المخزون.**

يلعب المخزون دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل سلسلة التجهيز، وكذلك أهمية تنسيق مستويات المخزون خلال سلسلة التجهيز.

#### **ح- زيادة أهمية التجارة الالكترونية.**

إن زيادة أهمية التجارة الالكترونية تضيف إبعاد جديدة إلى أعمال الشراء والإنتاج والبيع مما يجعل الزبائن يتوقعون الحصول على حاجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. وكذلك تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج.

والتمهيط ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج الواسع والتسويق الواسع وهذا يمثل أهمية بالغة في تسهيل الاستجابة السريعة للزبائن في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتسجم مع حاجاتهم ورغباتهم.

### **(٢) متطلبات نجاح سلسلة التجهيز:**

يرى كل من (Hartline & Ferril, 2008:268) و (Stevenson, 2005:705) بأن متطلبات تحقيق النجاح في سلسلة التجهيز للمنظمات تتضمن عدداً من العوامل وهي :

أ- **الثقة** :- تعد الثقة عنصر ضروري بين الشركاء في السلسلة من اجل تحقيق أهداف الشراكة والتي تقود إلى تحقيق المنافع المتبادلة.

ب- **التعاون والثبات** :- وتتمثل بالمعولية والتنسيق والعلاقات طويلة الأمد مع المجهز.

ت- **الاعتمادية** :- وتتمثل بالمشاركة بالمعلومات والعمليات المشتركة والأهداف والغايات النهائية إي التعامل مع المجهز كشريك.

ث- **الاتصالات الفعالة** :- وتتطلب تكامل التكنولوجيا ووسائل الاتصال بين الشركاء.

ج- **وضوح سلسلة التجهيز** :- وهذا يتم من خلال قيام الشركاء في السلسلة بربط مكوناتها لغرض وصول البيانات عن المخزون الحقيقي.

ح- **القدرة على إدارة الحدث** :- وتشير إلى القدرة على اكتشاف والاستجابة إلى الإحداث غير المخطط لها مثل تأخير الشحنة أو انخفاض تدفق الخزين لبعض المواد.

خ- **قياس الأداء** :- إن قياس أداء سلسلة التجهيز ضروري لتعزيز وظائف سلسلة التجهيز المتوقعة ومعرفة المشاكل التي تتجم. وهناك تنوع في مقاييس أداء السلسلة مثل قياس دوران المخزون ووقت التسليم ، وضمان الجودة ، ووقت الاستجابة لطلب الزبون ومن خلال هذا يتضح إن نجاح إدارة سلسلة التجهيز يتطلب تكامل كل مجالات السلسلة من المجهزين والمصانع ، والمخازن ، والموزعين ومنافذ التجزئة وكذلك التعاون والتخطيط والتنسيق مع الشركاء في سلسلة التجهيز من اجل تحقيق فاعلية العمليات لسلسلة التجهيز.

### **(٣) تصميم وإدارة سلسلة التجهيز:**

لقد صنف الباحثون (Schroeder,2007:201) و (Krajewski & Ritzman, 2005:22) سلسلة التجهيز إلى نوعين هما :

أ- سلسلة التجهيز الكفوءه ( الوظيفية ) (Functional) .

ب- سلسلة التجهيز المستجيبة ( الإبداعية ) (Innovational) .

فمن وجهة نظر (Schroeder) تعني السلسلة الكفوءه بأنها السلسلة التي تتمثل في الاحتفاظ بمخزون قليل مما يؤدي إلى تخفيض كلف المخزون وتخفيض حجم المخزون الداخلى ضمن راس المال العامل (Stock in the Working Capital Reduction)

إما السلسلة الإبداعية فهي السلسلة التي تتمثل في عرض مستوى واسع من الخدمات مع الاستجابة السريعة لطلب الزبائن وتخفيض المخزون والمبيعات الضائعة وهنا تكون الطاقة الاحتياطية عالية الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض أوقات الانتظار لكل المنتجات في السلسلة الإبداعية.

وبخصوص وجهة نظر (Krajewski & Ritzman) فقد أوضحا بان سلسلة التجهيز الكفوءه تصمم لغرض خط الإنتاج الذي يتعامل مع إجماع كبيرة من المنتجات النمطية، الأمر الذي يتطلب من المجهزين توفير طاقة احتياطية منخفضة، لان نسبة الاستخدام المرتفعة تؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة ، واستثمار منخفض في المخزون ، مما يؤدي إلى انخفاض الكلفة الكلية. ويتوجب على المنظمة التي تتعامل مع هذه السلسلة إن تراعي السياسات المعتمدة من اجل تقليل فترات التجهيز ، وكذلك مراعاة العلاقة مع المجهز بخصوص اختيار المجهزين الملائمين وفق المعايير التنافسية وهي انخفاض السعر والجودة العالية وسرعة التسليم.

إما السلسلة المستجيبة فتصمم لغرض التدفق المستمر وفيها يتم التأكيد على سرعة التسليم من اجل تحقيق الاستجابة السريعة لطلب الزبون والتنوع العالي في المنتج أو الخدمة وفي هذه السلسلة تكون الطاقة الاحتياطية عالية للمجهزين وكذلك مستوى المخزون في السلسلة من اجل تحقيق سرعة التسليم.

وهنا يجب إن تكون المنظمة دقيقة جدا في الاختيار والتعامل مع المجهزين من اجل تقليل فترات الشراء ، والتسليم السريع ، وتلبية الإنتاج حسب طلب الزبون وملائمة الإنتاج مع دورات الطلب في السوق مع الجودة العالية (الحديثي ، ٢٠٠٦ : ٧٥).

وبين ( Ayers , 1999:1-2) المهام المتعلقة بتصميم عمل سلسلة التجهيز بالاتي :-

١. تصميم سلسلة تجهيز قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

٢. بناء وتطوير العلاقات التعاونية.

٣. تطوير الشراكات الخارجية في السلسلة.

٤. إدارة معلومات سلسلة التجهيز.

٥. الإيرادات من سلسلة التجهيز.

ويضيف (جواد والشموط) إن هناك مجموعة من الأساليب التي قد تساعد المنظمات على إعادة تصميم سلسلة تجهيز أعمالها وهي (جواد والشموط ، 2008 : 213) :

١. إن تتبنى المنظمة استراتيجيات التعبئة المستمرة للمخزون وعند انخفاض مستوى المخزون فيجب عليها إن تتحرك باتجاه دفع التصنيع.

٢. العمل على انتقاء مصادر التوريد بعناية شديدة ، ودراساتها وفق احتياجات المنظمة.

٣. التركيز على الزبائن من خلال توفير المنتجات والتنوع في قنوات التوزيع مع اخذ التغييرات الديموغرافية بنظر الاعتبار .

٤. إدارة الطلبات من خلال التعبئة المستمرة للمخزون بشكل مخطط مسبقا والانتباه إلى الطلبات الطارئة وغير المتوقعة.

٤. استراتيجيات سلسلة التجهيز:

يشير كل من ( Heizer & Render ) إلى إستراتيجيتين رئيسيتين لسلسلة التجهيز هما (

الحديثي ، ٢٠٠٦ : ٨٠ )

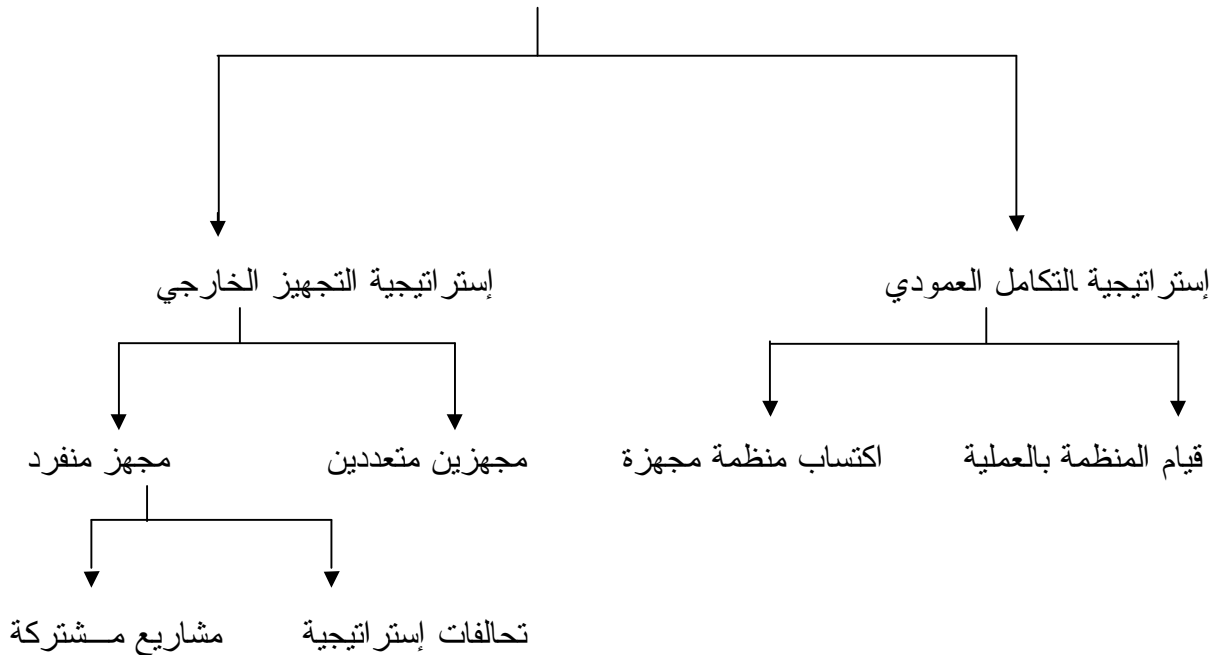
أ. إستراتيجية التكامل العمودي ( Vertical Integration )  
 ب. إستراتيجية التجهيز الخارجي ( External Supply )

أ. إستراتيجية التكامل العمودي ( Vertical Integration ) :

يشير كل من ( Heizer & Render ) الى التكامل العمودي انه توسع إمكانات المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات ، وهناك نوعان من التكامل هما التكامل العمودي الخلفي باتجاه مصادر التجهيز والتكامل العمودي الأمامي باتجاه الزبائن وهو يتم اما من خلال المنظمة نفسها او باكتساب منظمة أخرى ترغب بالتكامل مع منظمة أخرى ( Heizer & Render , 2008 : 439 ) .

ويرى ( حسن 2008 : 62 ) ان التكامل العمودي هو التوسع في نشاط المنظمة في اتجاه ما قبل العملية الإنتاجية اي في اتجاه المواد الاولية او مابعد العملية الإنتاجية اي في اتجاه السوق وأوضحت ( الحديثي ) ان المنظمة عندما تقوم بعملياتها في اسفل السلسلة مثل التوزيع او اكتساب المجهز فيكون تكامل عمودي امامي وعندما تقوم المنظمة بعملياتها في اعلى السلسلة او اكتساب المجهز فيكون تكامل عمودي خلفي، وان التكامل العمودي يوفر للمنظمة فرص إستراتيجية تتمثل في تقليل الكلف وتقليل المخزون و الحد من مشاكل الجدولة ، وان المنظمة التي تمتلك حصة سوقية كبيرة وخبرات ومهارات ادارية متميزة في الاكتساب يكون ملائم لها التكامل العمودي ، والمنظمة التي تتعامل مع مجهز يكون مصحوبا بتطورات تكنولوجية يكون خطرا عليها التكامل العمودي ، خصوصا اذا كانت الإدارة لا تستطيع ان تتكيف مع هذه التطورات وحتى تكون إستراتيجية التكامل العمودي ناجحة ينبغي على المنظمة ان تملك القدرات الجوهرية اللازمة للقيام بالعمليات ( الحديثي، 83,82:2006 ) ويوضح الشكل رقم (١) مخطط لاستراتيجيات سلسلة التجهيز.

استراتيجيات سلسلة التجهيز



الشكل ( ١ ) استراتيجيات سلسلة التجهيز

**المصدر :** الحديثي ، اصفاد مرتضى ، تصميم وتقييم أداء انموذجي لسلسلتي التجهيز الكفوءة والمستجيبة باستخدام المحاكاة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٦ ، ص ٨٢ .

## ب . استراتيجية التجهيز الخارجي:

يشير كل من ( Heizer & Render ) الى التجهيز الخارجي بانه عملية نقل النشاطات الداخلية التقليدية التي تقوم بها المنظمات ومواردها الى مجهزين خارجيين وهي جزء من توجه المنظمات المستمر باتجاه الاستفادة من كفاءات التخصص وتشكل القدرات الجوهرية للمنظمات احد عناصر النجاح الضرورية في تحقيق الميزة التنافسية .

ويرى ( الباحثان ) ان هنالك تغيرات وتطورات كثيرة تشهدنا منها منظمة الاعمال في القرن الحالي ، مما يتوجب ان تركز على المصادر الخارجية في التجهيز لغرض مجابهة التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الاعمال ( Heizer & Render ,2008 :436 ) وان استخدام المنظمة لمصادر التجهيز الخارجية في التجهيز يجعلها تركز بصورة اكبر على انشطتها في سلسلة القيمة ، اذ تكون مميزة وتظهر هذه الخاصية بوضوح في أنشطة النقل والامداد والتخزين والرقابة على المخزون ويتطلب من المنظمة التي تستخدم التجهيز الخارجي اتخاذ القرارات الاستراتيجية لرصد ومراقبة اداء مجهزيها والاتصال المستمر بهم (9 :2008, wikipedia).

ويضيف ( Heizer & Render, 2008:473 ) و ( Kotler , 2008:727 ) ان هنالك مجموعة من الاسباب وراء استخدام المنظمات التجهيز الخارجي وهي :

١- وفورات في الكلف . طبقاً لاحدى الدراسات اظهرت انه ينتج عن استخدام التجهيز الخارجي وفورات في الكلف من ١٠% الى ٣٠% .

٢- تحسين العمليات والخدمة . اذ يعطي التجهيز الخارجي مرونة لعمليات الانتاج مما يسمح للمنظمة بالفوز بعدد اكبر من الطلبات من اجل تقديم المنتجات والخدمات الجديدة بسرعة الى الزبائن .

٣- اكتساب الخبرة الخارجية . يمثل التزود من المصادر الخارجية كمصدر ابداع من اجل تحسين المنتجات والعمليات والخدمات .

٤- تعرض المنظمات الى ضغوط المنافسة والتعقيد المتزايد في البيئة مما يحتم على المنظمات الدخول الى السوق العالمية .

٥- التركيز على القدرات الجوهرية . ان التزود من المصادر الخارجية يجلب القدرات الجوهرية الى سلسلة تجهيز المنظمة.

ويرى ( Heizer & Render,2008:439 ) و( جواد و الشموط ، ٢٠٠٨ :٣١-٣٣ ) ان اشكال التوريد الخارجي تسهم في بناء علاقة بين المنظمة والمجهز وهي :

### ١- المصدر المنفرد ( Single Sourcing ) :

تعقد وفق هذا المصدر عقود ضخمة وطويلة الامد بين المجهز والمنظمة لذلك تنشأ علاقة الشراكة بينهما ويتحمل المجهز هنا كامل المسؤولية عن دفعات التجهيز والمنتجات النهائية ، ويعد هذا المصدر من المصادر التي تؤدي الى تحسين عمليات المنظمة وتخفيض كلف الانتاج وتحسين الجودة كما ان تعامل المنظمة مع مصدر وحيد من المجهزين يخلق قيمة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومنحنى التعلم التي تؤدي الى تخفيض كلف العمليات وتخفيض كلف الانتاج .

### ٢- المصدر المتعدد ( Multiple Sourcing ) :

ويتم في هذا النوع من المصادر الاعتماد على مجهزين متعددين ، وتظهر الحاجة اليه عندما لا يستطيع المجهز الواحد من تلبية جدولة التسليم والجودة الرديئة لبعض الشحنات ، وتكون العلاقة مع المجهز على أساس المنافسة من ناحية الجودة الافضل والكلفة الأقل وسرعة التسليم والخدمة المتميزة

ويضيف ( جواد و الشموط ، 2008 ) ان على المنظمة التي تتخذ قرار الاعتماد على المصادر الخارجية في الشراء عليها ان تختار مجهزيها وفقاً لمجموعة شروط هي :

أ. توفر انظمة مالية وادارية مستقرة لدى المجهز .

ب. توفر انظمة تحديد المسؤولية عن الجودة وبرامج تحسين الجودة .

ج. قدرة المجهز على التعامل مع التكنولوجيا والابتكارات الحديثة .

- د. توفر القدرات والامكانيات لتلبية متطلبات التجهيز .  
هـ. ان تكون اسعار المجهز منافسة وعادلة للمنظمة والالتزام بجداول التجهيز والتسليم .  
و. قدرة المجهز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بخيارات النقل والتسليم والاتصالات و المتابعة .

### ثانياً : الميزة التنافسية .

#### ١ - مفهوم الميزة التنافسية

تمارس معظم منظمات الأعمال إعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن وتغير ظروف الاسواق ، مما يتوجب على المنظمات ان تنفرد عن غيرها من المنظمات الاخرى العاملة في نفس الصناعة لكي تتمكن من التكيف و البقاء في ظل ظروف البيئة المتغيرة وتحقق اهداف استراتيجية بعيدة الامد وهذا لا يتم الا من خلال اهتمام المنظمات ومعرفتها بقواعد التنافس لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على التفوق على المنافسين ( البكري ، 191:2008 ) وتعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين بشأن تحديد مفهوم الميزة التنافسية اذ ركز كل منهم على جانب معين في تحقيق الميزة التنافسية فقد عرف ( Brown ) الميزة التنافسية بانها (( اداء المنظمة الذي يعزز استراتيجيتها في انجاز الاهداف التي تسعى إليها في تحقيق حاجات ورغبات الزبائن من خلال إبعاد الجودة والاعتمادية و الكلفة والمرونة والإبداع )) ( Brown, 1996:61 ) إما ( Pitts & Lei ) فيرى بان الميزة التنافسية هي (( قدرة المنظمة على خلق القيمة من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية في انجاز الأعمال الخاصة بها )) ( Pitts & Lei, 1996: 8 ) في حين يرى ( Griffin ) ان الميزة التنافسية تتمثل براس المال الفكري الموجود في المنظمة والذي تتميز به عن المنافسين الآخرين ( Griffin, 1999: 293 ) وأكد ( Macmillan & Thampow ) في تعريفه للميزة التنافسية بأنها (( إمكانية المنظمة في تحقيق التفوق في مجال المنافسة مع الآخرين )) ( Macmillan & Thampow, 2000: 81 ) ومن وجهة نظر تسويقية أوضح ( البكري ) ان مفهوم الميزة التنافسية يعني (( قدرة وإمكانية المنظمة على جذب واستقطاب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها وخلق القيمة للزبائن وتحقيق رضاهم في الأمد الطويل )) ( البكري ، 192:2008 ) ، وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان الميزة التنافسية للمنظمة تعني جميع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعمل على استغلالها بالشكل الصحيح لأجل التفوق على المنافسين في مجال تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الزمان و المكان المناسبين وكذلك خلق القيمة للمنظمة و للزبائن النهائيين .

#### ٢ - عناصر الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمنظمة يتم بناءها أساساً على امتلاك المنظمة لموجودات وموارد داخلية مختلفة تشكل مجتمعة نقاط القوة التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة الأخرى ، وعليه يمكن تحديد عناصر الميزة التنافسية بالاتي :

##### أ . المدخلات ( البيئة الداخلية للمنظمة )

وتتمثل بالموجودات الرأسمالية والمالية والمهارات والقدرات للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وكذلك الخبرات التي تجعلها قادرة على إنشاء قاعدة معرفة متكاملة تكون قادرة على خلق وتطوير منتجاتها وبما يؤهلها إلى التنافس مع الآخرين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار المستمر فيها كما حصل في شركة ( Marks and Spencer ) البريطانية إذ حققت ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات مميزة لزبائنها وبناء علاقات جيدة معهم عبر فترة طويلة من الزمن ومن ثم أصبحت هذه الخدمات والعلاقات الجيدة معهم من أهم و أقوى مصدر لتحقيق ميزة تنافسية ضد المنافسين الآخرين وكانت هنالك استمرارية في الاستثمار إلى ان أصبحت صعبة التقليد على المنافسين الآخرين ( عكروش و عكروش 2004 : 31-32 ) .

## ب . العمليات

وهي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ( سلع او خدمات ) وتقديمها الى الزبائن لغرض الحصول على حصة سوقية عالية وتحقيق التفوق على المنافسين الآخرين ، وان تحقيق الميزة التنافسية مرهون من خلال المحافظة على مستوى اداء العاملين عن طريق رفع منحنى الخبرة والتعلم ، فبمرور الوقت يزداد التعلم و التدريب لدى الأفراد العاملين مما يؤدي الى رفع مستوى الانتاج و الارتقاء بمستوى العمليات داخل المنظمة وبالنتيجة يؤدي الى خفض الكلف وتقليل نسب التلف والضياع والوصول الى مستوى التلف الصفري وهنا يتم تحقيق بعد من ابعاد الميزة التنافسية ( البكري 2008:199-200 ) وقدم ( بورتر ) انموذجا لتحليل أنشطة المنظمة المعبر عنه بسلسلة القيمة وفحوى هذا النموذج هو استخدام سلسلة القيمة في تحليل مصادر الميزة التنافسية المحتملة في الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتتألف سلسلة القيمة من مجموعتين من الأنشطة هما ( Pitts & Lei , 1996:5 ) :

- ١ . **الأنشطة الأساسية:** وتتكون من خمسة أنشطة فرعية وهي الإمداد الداخلي و العمليات والإمداد الخارجي والتسويق والمبيعات والخدمة وهذه الأنشطة تكون مسؤولة عن عملية طرح المنتج او الخدمة وانتقاله إلى الزبون وتوفير الخدمات الضرورية ما بعد البيع .
- ٢ . **الأنشطة الداعمة :** وهي الأنشطة التي تقوم بتوفير المدخلات للمنظمة من اجل تسهيل قيامها بالأنشطة الأساسية وتمثل بأربعة أنشطة فرعية وهي البنى التحتية وإدارة الموارد البشرية والتدبير و التطوير التكنولوجي . وترتبط الأنشطة الأساسية مع الأنشطة الداعمة داخل السلسلة بروابط قوية من اجل تحقيق هدف المنظمة وإضافة قيمة لها من وجهة نظر الأطراف المرتبطة بها على صعيد البيئة الداخلية أو الخارجية ( الكلاوي ، 2004:43 ) .

## ج - المخرجات ( البيئة الخارجية للمنظمة )

يمثل هيكل الصناعة ومركز المنظمة عنصرا " من عناصر الميزة التنافسية الذي قد يميزها عن المنافسين الآخرين وتعتمد المنظمة على الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية والاستغلال الأمثل لها من اجل تحقيق التميز في الأسواق وكذلك تسهم عوامل أخرى في البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية منها تشريعات الحكومة والتسهيلات التي تمنحها إلى الداخلين الجدد في الصناعة مثلا " الإعفاء الضريبي ، الاستيراد والتصدير وأيضا " الانتعاش في حالة الاقتصاد الذي تشهده الأسواق ( البكري، 2008:198 ) .

## ٣ - ابعاد التنافس

يستلزم من المنظمات ان تختار البعد التنافسي الذي يمكن من خلاله ان تحقق ميزة تنافسية في الأسواق التي تتعامل معها وبسبب تغير حاجات ورغبات الزبائن بمرور الوقت فقد تغيرت ابعاد التنافس التي تتعامل بها المنظمات ، فهناك منظمات تعتمد على الكلفة المنخفضة في المنافسة وأخرى تعتمد على تقديم منتجاتها بجودة اعلى ، ثم ظهرت المنافسة على أساس الوقت فاعتمدت المنظمات على بعد سرعة في انجاز طلب الزبون والتسليم في الوقت المحدد ، ثم اعتمدت منظمات أخرى على بعد المرونة في تغير كميات الإنتاج او التوزيع والإنتاج بالايضاء ( الايصائية ) وعليه يمكن للمنظمة ان تحقق التميز في السوق من خلال انفرادها ببعد او اكثر من ابعاد التنافس وهي الكلفة المنخفضة والجودة الأفضل والسرعة في التسليم والمرونة والخدمة ( Heizer & Render, 2008 : 39 ) .

## أ - الكلفة Cost

تمثل الكلفة المنخفضة احد الأبعاد التنافسية التي تبغي المنظمات الاعتماد عليه في المنافسة داخل الأسواق والذي يتجسد بإمكانية المنظمة في إنتاج وتقديم منتجاتها بأسعار اقل قياساً بالمنافسين



العاملين في نفس الصناعة ( البكري ، 2008:205 ) و ( Slack et al , 2004:58 ) ويرى ( Heizer & Render ) إن المنظمة تستخدم سلسلة القيمة في تحليل الكلف الكلية لنشاطها عن طريق تقديم المنتجات بأقل الأسعار مما يتطلب منها زيادة كميات الإنتاج عن طريق زيادة نسبة استغلال الطاقة وبالتالي تحقيقها لميزة السعر المنخفض الذي يؤدي إلى كسب ولاء الزبون وتحقيق رضاه ( Heizer & Render ,2008:37 ) .

## ب - الجودة Quality

تعرف الجودة بأنها الخصائص التي يستلزم توفرها في المنتج النهائي المقدم للزبون من حيث المطابقة للمواصفات المحددة والملائمة للاستخدام ، ويمكن ان تتحقق الجودة من خلال ثلاثة ابعاد هي ( Krajewski & Ritzman, 2005:38 ) .

- أ. جودة المطابقة وتمثل بالمطابقة مع التصميم المحدد مسبقاً وخلق المنتج من العيوب .
- ب. جودة التصميم أي ملاءمة مواصفات التصميم لمتطلبات الزبون .
- ج. جودة الخدمة وتشير إلى الخدمات التي يتوقعها الزبون بعد شرائه المنتج مثل الصيانة والضمان والتي تؤدي إلى زيادة قيمة المنتج .

## ج. المرونة Flexibility

يشير ( Russell & Taylor, 2000:33 ) الى المرونة بانها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات ، ويؤكد الباحثان ان المرونة اصبحت سلاح تنافسي لمنظمات الاعمال لكونها تتضمن تقديم منتجات جديدة وقدرتها على تعديل المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن اما ( Krajewski & Ritzman,2005:49 ) فاشارا الى ان المرونة تتضمن بعدين هما مرونة المنتج وتشير الى الانتاج حسب طلب الزبون (الايضاء) ( Customization ) و البعد الثاني هو مرونة الحجم ويتمثل بقدرة المنظمة على زيادة او تخفيض كمية الانتاج وبما يتوافق مع متطلبات السوق .

## د. التسليم Delivery

يعبر كل من ( Slack ,et ,al , 2004:58 ) و ( Chase ,et, al , 2001:25 ) عن التسليم بان له بعدين هما:

- أ. اعتمادية التسليم ( Delivery Reliability ) وتشير الى قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها او خدماتها في الوقت المحدد أي في وقت تاريخ استحقاق طلب الزبون .
- ب. سرعة التسليم ( Delivery Speed ) وتتمثل بقدرة المنظمة على تسليم منتجاتها بسرعة اكبر من المنافسين ويرى ( Macmillan & Tampow ) ان التسليم في الوقت المحدد يكون بمثابة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية خاصة عندما تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد ( Macmillan & Tampow , 2000:88 ) ( الكلكاوي ، 2004:46 ) .

## المبحث الثاني

### منهجية البحث :

### أولاً. مشكلة البحث :

تسعى منظمات الأعمال إلى مواكبة التطورات التكنولوجية لغرض مواجهة التحديات الكبيرة التي يفرزها بيئة الأعمال ومنها المنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتجات وقد أولى الباحثون في حقل إدارة العمليات والتسويق اهتماماً كبيراً بهذه التطورات ونال موضوع سلسلة التجهيز أهمية بالغة في المجال الأكاديمي و التطبيقي حيث ظهرت موضوعات جديدة في سلسلة التجهيز منها رضا الزبون و الشراكات وإبعاد التنافس توجب الاهتمام بها و النظر إلى إدارة سلسلة التجهيز برؤية إستراتيجية وعليه تتجسد مشكلة البحث بطرح التساؤلات الآتية :

(١) ما هي إستراتيجية سلسلة التجهيز الملائمة في المصنع قيد الدراسة ؟

(٢) ما هي متطلبات نجاح سلسلة التجهيز ؟

(٣) ما هو تأثير استراتيجيات سلسلة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية للمصنع قيد الدراسة ؟  
ثانياً - أهداف البحث :

(١) التعرف على آخر التطورات وأسباب الاهتمام بسلسلة التجهيز ضمن مجال الإنتاج والعمليات والتسويق.

(٢) معرفة الاستراتيجيات الخاصة بسلسلة التجهيز.

(٣) معرفة إبعاد التنافس المستخدمة في المصنع قيد الدراسة.

(٤) تشخيص طبيعة العلاقة والأثر بين استراتيجيات سلسلة التجهيز و الميزة التنافسية.

ثالثاً - أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من النقاط الآتية :

(١) التعرف على واقع المصنع قيد الدراسة بصورة خاصة والمنظمات الصناعية العراقية بصورة عامة ومدى مواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال من خلال توجيه انتباه الإدارات العليا إلى مزايا سلسلة التجهيز الناجحة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

(٢) معرفة المديرين بالمفاهيم الخاصة بسلسلة التجهيز وما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

رابعاً - فرضية البحث :

تنطلق الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هما :

(١) لا تؤثر إستراتيجية التكامل العمودي في الميزة التنافسية

$H_0:B=0$

الفرضية البديلة

تؤثر إستراتيجية التكامل العمودي في الميزة التنافسية

$H_1:B \neq 0$

(٢) لا تؤثر إستراتيجية التجهيز الخارجي في الميزة التنافسية

$H_0:B=0$

الفرضية البديلة

تؤثر إستراتيجية التجهيز الخارجي في الميزة التنافسية

$H_1:B \neq 0$

خامساً - مجتمع وعينة البحث :

اختير مصنع نسيج الديوانية كمجتمع لإجراء البحث لكونه من المنظمات الصناعية العاملة في مجال صناعة الأقمشة والتي تعد من الصناعات المهمة في البلد وكذلك كون موضوع الدراسة يتلاءم مع طبيعة عمل المصنع وتم اختيار أفراد العينة من فئة المدراء لكونهم يشكلون قيادات إدارية في أقسام المصنع ويمتلكون خبرة وبعد واسع بشأن الأنشطة التي يقوم بها المصنع وهؤلاء المدراء يتحملون المسؤولية عن توجه مستقبل المصنع بحكم المناصب الوظيفية التي يشغلونها مما يتطلب الأمر منهم الاهتمام الشامل بكل الاستراتيجيات والأساليب الإدارية واستثمارها بالشكل الأمثل لصالح المصنع.

سادساً - أساليب وإجراءات البحث :

تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة والتي أعدت لهذا الغرض وفق مقياس ليكرت الخماسي لاستكمال عملية التحليل الإحصائي وتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين العلميين في اختصاصات الإدارة الإستراتيجية وإدارة التسويق والإنتاج والعملية للاستفادة من مقترحاتهم والتعديلات والإضافات التي طرحت منهم. انظر ملحق رقم (١). وتم توزيع ٣٣ استمارة على عدد من مدراء الأقسام في المصنع استعداد منها ٣٠ استمارة صالحه للتحليل إي إن نسبة الاسترجاع بلغة ٩١% وهي نسبة مرتفعة.

وتم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية لغرض إجراء عمليات التحليل والاختبار لفرضيات الدراسة وكالاتي:

- (١) المتوسط الحسابي ( $X^{-}$ ) لمعرفة مستوى الإجابات تجاه متغيرات الدراسة
- (٢) الانحراف المعياري ( $S.D$ ) لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي .
- (٣) معامل ارتباط بيرسون ( $R$ ) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة
- (٤) الانحدار البسيط ( $S.R$ ) لمعرفة سلوك المتغير المعتمد في ضوء تأثيره بالمتغير المستقل .
- (٥) معامل التحديد ( $R^2$ ) وهو مربع معامل الارتباط ويستخدم لتوضيح التباين في المتغير المعتمد

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي للبحث :

تم توزيع محاور أداة الاستبانة في متغيرين وهما إستراتيجية التكامل العمودي وإستراتيجية التجهيز الخارجي والذان يمثلان إستراتيجيات سلسلة التجهيز مع أربعة متغيرات معتمدة وهما إبعاد الميزة التنافسية وهي ( الكلفة و الجودة و المرونة و التسليم ) طبقاً لاتفاق اغلب الباحثين والكتاب من إن إبعاد التنافس هي الإبعاد الأربعة المذكورة أنفاً .

أولاً : عرض وتفسير المتغيرات المستقلة

#### (١) إستراتيجية التكامل العمودي

يوضح الجدول رقم (١) قيم المتغير المستقل إستراتيجية التكامل العمودي ( الأمامي والخلفي ) من حيث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكالاتي :

n= 30

#### الجدول (١) قيم إستراتيجية التكامل العمودي

المتغير	الوسط الحسابي $X^{-}$	الانحراف المعياري S.D
إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي X1	2.53	.67
إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي X2	3.01	.78
إستراتيجية التكامل العمودي (إجمالي)	2.77	.56

من خلال الجدول أعلاه يتبين حصول متغير إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي على وسط حسابي مقداره 2.53 وهو أقل من الوسط الفرضي (♦) بانحراف معياري مقداره 0.67. وهذا يدل على إن المصنع لا يولي أي اهتمام بالتكامل العمودي الأمامي وعدم التوسع في النشاطات التي يقوم بها وحصل متغير إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي على وسط حسابي مقداره 3.01 نقطة وهو مقارب

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{\text{مجموع أوزان البدائل}}{\text{عدد البدائل}} = \frac{15}{5} = 3$$

إلى الوسط الحسابي الفرضي وبلغ الانحراف المعياري 78. وهذا يعني إن هنالك توجه لدى إدارة المصنع بالاستفادة من إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي والتوجه نحو مصادر المواد الأولية في عملياته .

إما بصورة إجمالية فإن متغير إستراتيجية التكامل العمودي قد حصل على وسط حسابي مقداره 2.77 نقطة وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري مقداره 56. وهذا يدل على أن إدارة المصنع تولي اهتمام ضعيف بالتكامل العمودي ولا توجد لدى إدارة المصنع أي توسعات فيما يخص التسويق ومنافذ البيع .

## (٢) إستراتيجية التجهيز الخارجي :

جدول ( ٢ ) قيم إستراتيجية التجهيز الخارجي n= 30

الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي $X^{-}$	المتغير
.788	2.94	المصدر المنفرد $X_3$
.72	3.64	المصدر المتعدد $X_4$
.50	3.29	إستراتيجية التجهيز الخارجي ( إجمالي )

يبين الجدول رقم ( ٢ ) حصول متغير المصدر المنفرد على وسط حسابي مقداره 2.94 وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي بانحراف معياري مقداره 788. وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة من أن المصنع لا يعتمد على مصدر واحد في عمليات التجهيز ويكون لدى المصنع توجه ضعيف (\*) نحو استخدام المصادر المنفردة في عمليات التجهيز فيما حصل متغير المصدر المتعدد على وسط حسابي مقداره 3.64 وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري مقداره 72. وهذا يعد مؤشراً جيداً من إن المصنع يستخدم مصادر عديدة في تحقيق نشاطاته في عمليات التجهيز . وبصورة إجمالية حقق متغير إستراتيجية التجهيز الخارجي وسط حسابي مقداره 3.29 نقطة وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري مقداره 50. وهذا يدل على إن إدارة المصنع تستخدم إستراتيجية التجهيز الخارجي في إدارة نشاطاتها بالاعتماد على مصادر تجهيز منفردة وأخرى متعددة من خلال بناء علاقة شراكة وتحالفات إستراتيجية التي تشكل نقطة أساسية وجوهية بالنسبة إلى المجهزين .

ثانياً : عرض وتفسير قيم المتغير المعتمد أبعاد الميزة التنافسية .  
يوضح الجدول رقم ( ٣ ) قيم إبعاد الميزة التنافسية

\*مقابلة مع السيد مدير قسم الشراء

n= 30

## جدول رقم ( ٣ ) قيم إبعاد الميزة التنافسية

الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي $\bar{X}$	المتغير
.68	3.08	الكلفة $y_1$
.52	3.5	الجودة $y_2$
.64	2.9	المرونة $y_3$
.98	3.4	التسليم $y_4$
.38	3.22	الميزة التنافسية ( إجمالي )

ومن الجدول أعلاه نلاحظ حصول متغير الكلفة على وسط حسابي مقداره 3.08 نقطة وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري مقداره 0.68. وهذا يعني إن إدارة المصنع تولي اهتمام ملحوظ (\*) بسياسات تخفيض الكلف لديها من خلال الاهتمام والتعاقد مع مصادر التجهيز التي تتسم بمعيار السعر المنخفض . وحصل متغير الجودة على وسط حسابي مقداره 3.5 نقطة وهو اعلي من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري مقداره 0.52. وهذا يدل على حرص إدارة المصنع على مراعاة الجودة العالية في عقود التفاوض مع المجهزين (\*\*).

فيما حصل متغير المرونة على وسط حسابي مقداره 2.9 وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري مقداره 0.64. وهذا يدل على إن المصنع لا تتوفر فيه المرونة الكافية لإنتاج المنتجات المتعددة أو الإنتاج حسب طلب الزبون . فيما حصل متغير التسليم على متوسط حسابي مقداره 3.4 وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري مقداره 0.98. مما يعني إن إدارة المصنع تولي اهتمام كبير في الإيفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن عند تسليمها للمنتجات وكذلك السرعة في التسليم للمنتجات .

وبصورة إجمالية حصل متغير الميزة التنافسية على وسط حسابي مقداره 3.22 وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري مقداره 0.38. وهذا يفسر قيام إدارة المصنع بالاهتمام الجيد (\*\* ) بإبعاد التنافس لديها ومحاولتها بان تتميز ببعد واحد أو أكثر من إبعاد التنافس خصوصا بعد إن أصبحت العلاقة بين إبعاد التنافس هي علاقة مشتركة بدلا مما في السابق من علاقة تبادليه وهذا ما أكدته الأدبيات في الوقت الحالي .

## ثالثاً : اختبار فرضيات البحث :

$H_0: B = 0$  فرضية العدم

$H_1: B \neq 0$  الفرضية البديلة

الفرضية الاولى :

\* مقابلة مع السيد مدير التسويق والتخطيط والمتابعة.

\*\* مقابلة مع السيد مدير الإنتاج.

## جدول رقم ( ٤ )

n= 30

## قيم اثر استراتيجية التكامل العمودي على الميزة التنافسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معلمة ميل خط الانحدار b	قيمة F المحسوبة	الميزة التنافسية ( إجمالي ) Y X
.67 *	.45	.227	22.9	إستراتيجية التكامل العمودي

P ≤ 0.05

\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05 .

المصدر : إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج الحاسوب

يوضح الجدول رقم ( ٤ ) إن علاقة الارتباط بين متغير إستراتيجية التكامل العمودي والميزة التنافسية بشكل إجمالي هي علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية بمستوى ( 0.05 ). ويعزز ذلك نسبة معامل التحديد التي بلغت ( 45 % ) والتي تدل على ان تغير الميزة التنافسية في المصنع قيد الدراسة يعود في ( 45 % ) منه إلى التغير في إستراتيجية التكامل العمودي وكذلك معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ( إستراتيجية التكامل العمودي ) إذ بلغت قيمة F المحسوبة ( 22.90 ) بمستوى معنوية ( 0.05 ) وتشير معلمة b بان تغير وحدة واحدة في إستراتيجية التكامل العمودي يؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية مقداره ( b = .227 ) ومن خلال هذه النتائج ترفض فرضية العدم  $H_0: B=0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1: B \neq 0$  . ويوضح جدول رقم (٥) تحليل التباين (ANOVA)

## الجدول رقم ( ٥ )

## تحليل التباين لإستراتيجية التكامل العمودي

النموذج	Sum of squares	Df	Mean squares	R <sup>2</sup>	F	Sig
Regression	28.43	1	28.43			
Residual	34.75	28	1.24	.45	22.9	.05
Total	63.19	29				

المصدر : إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج الحاسوب.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن النموذج يفسر 45% فقط من الانحرافات الكلية وهذا واضح من قيمة معامل التحديد وكذلك نلاحظ ارتفاع نسبي في قيمة متوسط مربعات الخطأ إذ بلغت 1.24 وان هناك 55% من الانحرافات لم يستطيع تفسيرها، إذ إنها تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج.

الفرضية الثانية :

## الجدول رقم ( ٦ )

قيم اثر إستراتيجية التجهيز الخارجي على الميزة التنافسية

n= 30

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معلمة ميل خط الانحدار b	قيمة F المحسوبة	الميزة التنافسية ( إجمالي) Y	X
.81**	.65	.352	53.39	إستراتيجية التجهيز الخارجي	

P ≤ 0.01

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح إن علاقة الارتباط بين متغير إستراتيجية التجهيز الخارجي والميزة التنافسية هي علاقة ايجابية وذات دلالة عالية المعنوية إذ بلغت ( .81 ) وبمستوى ( .01 ) . وكذلك لوحظ معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد ( الميزة التنافسية ) والمتغير المستقل ( إستراتيجية التجهيز الخارجي ) وهذا يعني رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير لإستراتيجية التجهيز الخارجي في الميزة التنافسية يدعم ذلك معامل التحديد ( R<sup>2</sup> = 65% ) والذي يعني إن تغير الميزة التنافسية يعود في 65% منه إلى التغير في إستراتيجية التجهيز الخارجي وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة 53.39 وبمستوى معنوية بلغ 0.01. كما تدل معلمة b بأن تغير إستراتيجية التجهيز الخارجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية مقداره b = .352.

ويوضح الجدول رقم (٧) تحليل التباين لإستراتيجية التجهيز الخارجي وكما يلي

## الجدول رقم ( ٧ )

تحليل التباين لإستراتيجية التجهيز الخارجي

النموذج	Sum of squares	Df	Mean squares	R <sup>2</sup>	F	Sig
Regression	37.94	1	37.94	.65	53.39	.01
Residual	21	28	.75			
Total	58.94	29				

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج الحاسوب.

ويتضح من الجدول أعلاه إن النموذج يفسر 65% من الانحرافات الكلية وهذا ما أكدته قيمة معامل التحديد وكذلك نلاحظ إن متوسط مربعات الخطأ بلغ 0.75. وهذه هي أقل من نسبة النموذج الأول مما يدل على صدق نموذج الانحدار وان هناك 35% من الانحرافات لم تفسر في النموذج كونها تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

## المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

- يمكن إبراز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الدراسة وهي :
- (١) تعد سلسلة التجهيز من الموضوعات التي يتوجب على المنظمات الاهتمام بها لما لها من دور بارز في تحقيق الميزة التنافسية .
  - (٢) إن سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسة لها ويمكن إن تكون لكل سلسلة قيمة سلسلة تجهيز خاصة بها.
  - (٣) أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية حصول المتغير المستقل إستراتيجية التجهيز الخارجي على أعلى وسط حسابي وكذلك حصولها على أعلى علاقة ارتباط بالمتغير المعتمد الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط %81.
  - (٤) هناك علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين إستراتيجية التكامل العمودي والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط %67.
  - (٥) أظهرت نتائج تحليل تباين نموذج الانحدار لإستراتيجية التجهيز الخارجي أكثر ملاءمة للبيانات وهذا ما أكدته قيمة معامل التحديد التي بلغت %65. إي انه استطاع تفسير %65 من الانحرافات المشروحة نسبة إلى الانحرافات الكلية وكذلك انخفاض قيمة متوسط مربعات الخطأ نسبياً إذ بلغت قيمتها %75.
  - (٦) لم يفسر النموذج الخاص بإستراتيجية التكامل العمودي مع الميزة التنافسية سوى %45 من الانحرافات المشروحة نسبة إلى الانحرافات الكلية إذ بلغت قيمة معامل التحديد هي %45 كذلك نلاحظ الارتفاع النسبي في متوسط مربعات الخطأ إذ بلغت 1.24 .
  - (٧) أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط رفض فرضيات العدم وقبول الفرضيات البديلة بوجود تأثير معنوي لكل من إستراتيجية التجهيز الخارجي وإستراتيجية التكامل العمودي في الميزة التنافسية واحتلت إستراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الأولى في التأثير.

### ثانياً : التوصيات

- لقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات وهي :
- (١) ينبغي على إدارة المصنع عند تصميم سلسلة التجهيز الخاصة بها تبني نموذج السلسلة الكفوءة او الوظيفية إذا كانت تهدف إلى تحقيق الإرباح وتقليل الكلف ، وتبني نموذج السلسلة الإبداعية إذا كانت تهدف إلى تحقيق الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والتنوع العالي في المنتجات .
  - (٢) ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة المصنع في اختيار المجهزين وهي ( الكلفة و الجودة ، و سرعة التسليم) .
  - (٣) التأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع المجهزين والاتجاه نحو إقامة علاقات الشراكة .
  - (٤) ضرورة قيام إدارة المصنع عند استخدامها لإستراتيجية التجهيز الخارجي، التركيز على المصادر المتعددة في الشراء لما تحققه من مزايا كلفوية وتحسين مستمر في العمليات نتيجة المفاضلة بين المجهزين .
  - (٥) التأكيد على إدارة المصنع بضرورة اعتماد نظم الاتصالات والمعلومات في بناء علاقات الشراكة مع المجهز والتي تساهم في اختيار المجهزين الكفويين والاتصال المستمر بهم .
  - (٦) حث إدارة المصنع على توجيه الاهتمام الأكثر بإبعاد التنافس وبخاصة بعد المرونة من خلال فتح خطوط جديدة للمنتجات و التنوع بالمنتجات .



(٧) تفعيل نشاط البحث والتطوير في المصنع خاصة وفي المنظمات الصناعية بصورة عامة والندوات لغرض الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة في أداء الأعمال .

#### المصادر

##### أولاً : العربية :

##### أ : الكتب

- (١) البكري ، ثامر ياسر ، استراتيجيات التسويق ، عمان، اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008 .
- (٢) إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي ، الإسكندرية، دار الجامعية ، 2006 .
- (٣) جواد ، شوقي ناجي ، ومحمد سالم الشموط ، إدارة سلسلة التوريد ، عمان، إثراء للنشر والتوزيع ، 2008 .
- (٤) حسن ، عادل ، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 2008 .
- (٥) عكروش ، مأمون نديم ، و سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004

##### ب: البحوث غير المنشورة

- (١) الحديثي ، اصفاد مرتضى سعيد ، تصميم و تقييم أداء النموذجي سلسلة التجهيز الكفاءة والمستجيبة باستخدام المحاكاة ، دراسة حالة لعينة من منتجات الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد ، ٢٠٠٧ .
- (٢) الكلكاوي ، احمد حميد ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، القادسية ، ٢٠٠٤ .

##### ثانياً : الأجنبية :

##### A) Books

- Brown , Steve , Strategic Manufacturing for Competitive Advantage , New York ,Prentice- Hall , 1996.
- Chase , Richard B , Aquilano , Nigholas , J & Jacobs , F. Robert , Operation Management , for Competitive Advantage , 9<sup>th</sup> ed , New York ,McGraw-Hill Irwin 2001.
- Hartline D. & Ferrell O. C. , Marketing Strategy ,4<sup>th</sup> ,Thomson, South-Western , 2008 .
- Griffin , R.W , Management, 6<sup>th</sup> ed , Boston , Houghton Mifflin Co. , 1999.
- Heizer , Jay & Barry , Render , Operation Management , 8<sup>th</sup> ed , New Jersey, Prentice-Hall, 2008.
- Kotler , Philip & Armstrong Gary , Principles of Marketing , New York ,Mc Graw – Hill ,2008.
- Krajewski , Lee J & Larry P. , Ritzman , Operation Management : Processes and Value Chains , 7<sup>th</sup> ed , New Jersey , Prentice – Hall, 2005.
- Macmillan , H. & Tampow M . Strategic Management Process , Content & Implementation , New York , Press Inc , 2000.
- Pitts & Lei, D, Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage, West Pub, 1996

- Russell , Robert .S & Bernard W , Taylor , Operations Management , Multimedia Version , 3<sup>rd</sup> ed , New Jersey , Prentice – Hall , Inc , 2000.
- Schroeder , Roger G , Operations Management Contemporary Concepts and Cases , 3<sup>rd</sup> ed , New York , Mc Graw-Hill Irwin , 2007.
- Slack , Nicol , Stuart , Chambers & Robert , Johnston , Operations Management , 4<sup>th</sup> ed , New York, Prentice- Hill , 2004 .
- Stevenson , William J , Operations Management , 8<sup>th</sup> ed , New York ,Mc Graw – Hill Irwin , 2005.

**B) شبكة المعلومات الدولية**

- 1) [Ayers, www.Information management , 1999.](#)
- 2) [Wikipeda, Supply Cain management, 2008 .](#)

ملحق (١)

استبانة البحث

أولاً : قياس استراتيجيات سلسلة التجهيز ( المتغيرات المستقلة )

١. إستراتيجية التكامل العمودي

أ. التكامل العمودي الأمامي

ت	الفقرة	المقياس			
		لا اتفق	لا اتفق	متفق	لا اتفق تماماً
١	تسعى إدارة المصنع إلى إنشاء منافذ توزيعية خاصة بها				
٢	تحاول إدارة المصنع اكتساب منافذ توزيعية جديدة				
٣	تقوم إدارة المصنع بتسليم منتجاتها إلى الزبائن مباشرة				

ب. التكامل العمودي الخلفي

٤	تقوم إدارة المصنع بإنشاء مشاريع استثمارية للحصول على المواد الأولية (القطن)				
٥	تحاول إدارة المصنع إيجاد بدائل جديدة للحصول على المواد الأولية في إنتاج منتجاتها				
٦	تسعى إدارة المصنع إلى إنشاء علاقة شراكة مع المجهز للحصول على المواد الأولية				

٢. إستراتيجية التجهيز الخارجي  
ج. المصدر المنفرد

ت	الفقرة	المقياس			
		لا اتفق	لا اتفق	متفق	لا اتفق تماماً
٧	تعتمد إدارة المصنع على مصدر وحيد في توفير المواد الأولية				
٨	تحاول إدارة المصنع إن تكون علاقاتها طويلة الأمد مع المجهز				

					تعتمد إدارة المصنع على إستراتيجية الشراء بكميات كبيره من مصدر وحيد للاستفادة من اقتصاديات الحجم	٩
--	--	--	--	--	---	---

د. المصدر المتعدد

					تعتمد إدارة المصنع على تجهيز متعددین لعدم قدرة المجهز المنفرد على توفير المواد الأولية بالجودة والكمية والوقت المناسبين	١٠
					تعتمد إدارة المصنع على أسلوب المنافسة في اختيار المجهز وفق معايير الجودة والسعر المنخفض وسرعة التسليم	١١
					تحرص إدارة المصنع على تحقيق المرونة والانفتاح في عقود التفاوض مع المجهز	١٢

ثانياً : قياس الميزة التنافسية ( المتغيرات المعتمدة )  
١. الكلفة

المقياس					الفقرة	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	تركز إدارة المصنع على نظام رقابة الكلف الكلية للإنتاج	١٣
					يتسم مستوى الكلف الكلية للإنتاج بالانخفاض مقارنة بالمنافسين	١٤
					تقوم إدارة المصنع بدراسة كلف المخزون باستمرار	١٥

٢. الجودة

					تتصف منتوجات المصنع بنسب معيب منخفضة	١٦
					تتصف منتوجات المصنع بكونها مطابقة للمواصفات	١٧
					تقوم إدارة المصنع بتقديم ضمانات لاسترجاع المنتوجات المعيبة واستبدالها بمنتجات صالحة	١٨

## ٢. المرونة

المقياس					الفقرة	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	يستجيب حجم الإنتاج في المصنع للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصاناً	١٩
					يجري المصنع تغيرات في تشكيلة المنتج استجابة لطلب الزبون	٢٠
					تمتلك إدارة المصنع السرعة في تطوير المنتجات استجابة للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن	٢١

## ٤. التسليم

					تقوم إدارة المصنع بتسليم الطلبات في وقت أقصر (أسرع ) من المنافسين	٢٢
					نادراً ما تتلصق إدارة المصنع عن الإيفاء بطلبات الزبائن	٢٣
					تستطيع إدارة المصنع تطوير منتجاتها الجديدة بسرعة	٢٤

### ملحق (٢) المحكمين العلميين

الاسم	ت
صالح عبد الرضا رشيد	١ د.ا
فارس جعباز شلاش	٢ ا.م
عبد الاله جميل وطن	٣ ا.م
جواد محسن راضي	٤ م.د