

**اثر الاضطراب السوقي في العلاقة بين قدرات تكامل سلسلة التوريد  
والميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية**  
**The impact of market turbulence on the relationship between  
supply chain integration capabilities and competitive  
advantage in Sudanese industrial companies**

إعداد

**د.لينا محمد احمد بابكر**

كلية البيان للعلوم والتكنولوجيا

**د.أحمد حسن عبدالقادر**

كلية المنارة الجامعية

**د.نسيبه عزام ابراهيم**

كلية النصر التقنية

**د.عبدالسلام ادم حامد**

كلية عمان البحرية الدولية

**د. الحان حسن عبدالقادر عوض الله**

جامعة نجران - كلية العلوم الإدارية

Doi: 10.33850/ajahs.2021.164217

القبول : ٢٠٢١/٣/٢٠

الاستلام : ٢٧ / ٢ / ٢٠٢١

**المستخلص :**

هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير تكامل قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والدور المعدل للاضطراب السوقي، بناءً على نظرية الموارد و الادبيات السابقة تم بناء نموذج الدراسة وجمع البيانات عن طريق الاستبانة من عينة غير احتمالية من الشركات الصناعية السودانية، بلغ عددها (٢٠٠) شركة بنسبة استرداد (٨٥%). اجريت المعالجة الاحصائية على البيانات عن طريق ( SPSS & AMOS). اظهرت النتائج أن هنالك هنالك علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة وأيضاً توجد علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والجودة كما أن الاضطراب السوقي يقوي العلاقة الايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة، كما أظهرت الدراسة عدة تأثيرات نظرية وتطبيقية، إضافةً الى التوصية بدراسات المستقبلية.

**Abstract :**

This study aimed to investigate the relationship between supply chain integration capabilities and competitive advantage: the moderating role of Market turbulence .the framework and hypothesizes developed through previous studies to test the relationship between the variables. The data were collected by questionnaire from non probability sample of Sudanese Industrial companies , (200) questionnaire distributed and the response rate was (85%) the data analyzed by (SPSS & AMOS) software program . the results show that there is a positive relationship between supply chain integration capabilities and flexibility as dimensions of competitive advantage, also Market turbulence moderate the relationship between supply chain integration capabilities and competitive advantage (Flexibility). Moreover the study reveals many theoretical and practical implication, despite this there are some limitation the study recommended future research to handle it.

**المقدمة:**

أصبح لزاما على المنظمات في عصر العولمة والانفتاح المعاصر الذي يميز عالم وبيئة الأعمال سريعة التغيير التحول نحو الأنماط التنظيمية الجديدة وذلك بالاستفادة من التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديموقراطي والمشارك الذي يتسم بانفتاح ومرونة أكبر، وفي ظل هذه التحولات التي اتسمت بالمزيد من تركيز المنظمات على المعرفة تتزايد أهمية التوجه الإبداعي في توليد قيمة إضافية للمنظمات وفي تحقيق ميزتها التنافسية، حيث تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي تركز عليها أداء المنظمات ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الآخرين نظرا لمحدودية موارد المنظمة من جانب وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب تخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح منظمات الأعمال (المطيري، 2012) .  
تمارس معظم منظمات الأعمال أنشطتها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن وتغير ظروف الأسواق مما يتوجب على المنظمات أن تتفرد عن غيرها من المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة

لكي تتمكن من التكيف والبقاء في ظل ظروف البيئة المتغيرة وتحقق أهداف إستراتيجية بعيدة الأمد وهذا لا يتم إلا من خلال اهتمام المنظمات ومعرفة بقواعد التنافس لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على التفوق على المنافسين(البكري)، وبسبب التحديات الكثيرة التي تواجهها منظمات الأعمال مثل العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج مرحلة البحث والتطوير والتخطيط والتصميم وقبل مرحلة الإنتاج وفي مرحلة الإنتاج وبعد مرحلة البيع أصبح عليها أن تبحث باستمرار على كيفية الحصول على حصة سوقية كبيرة والحصول على مركز تنافسي متميز. وانطلاقا مما تقدم فقد ظهرت موضوعات جديدة في سلسلة التوريد منها رضا الزبون والشركات وابعاد التنافس للوصول إلى ميزة تنافسية على مستوى الشركات مما توجب من الشركات الاهتمام بها( جاسم، 2515) ظهرت الحاجة إلى سلاسل التوريد وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وامكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك ان الكفاءة هي الفاعلية والنجاح (العموش، ٢٠١٣) وتعتبر سلسلة التوريد الأكثر تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية، وانها تلعب دور في تطوير الأداء وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها.وبما ان تفاعل الشركة مع البيئة يعد شرطا أساسيا لبقائها وجودها وان الاستجابة لمتغي ارت البيئة والتكيف معها، يحتم على إدارة الشركات القيام بالتخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد وبما يناسب هذه التغيرات. (Tracy, etal, 2009, p:411) ومن المعروف ان إدارة سلسلة التوريد تبدأ بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهي في الوقت الذي تباع فيه وتستهلك نهائيا ويستغنى عنها المستهلك. وتشمل تصميم المنتج وتديبر الاحتياجات والتنبيؤ والتخطيط والإنتاج والتوزيع والانجاز وخدمة ما بعد البيع ( Swaminathan and Tayur, 2003 ) وعلى هذا الأساس فان الدراسة الحالية تسعى لبيان اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية وقد اختار الباحثون إجراء الدراسة على الشركات الصناعية.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات في عالم الأعمال مجموعة من التحديات الناجمة عن زيادة المنافسة، والتغير المستمر في متطلبات العملاء، والتطورات التكنولوجية الجديدة، وما نتج عن ضغوطات العولمة. مما جعل الشركات تتخلى عن المنافسة بشكل فردي والتوجه نحو التعاون والتكامل، خاصة تكامل سلاسل التوريد (Fantazy et al., 2010). (Baharanchi et al., 2009) وشكلت أهمية تكامل سلاسل التوريد دافع

للعديد من الباحثين لإجراء الدراسات التي تتناول أثر تكامل سلسلة التوريد في أداء الشركات إلا أن دراستها لم تحظى بنفس الاهتمام في البيئة العربية عموماً، فضلاً على أنه مازال هناك تباين في نتائج الدراسات فيما يتعلق بأثر تكامل سلسلة التوريد في الأداء، إذ أشارت بعض الدراسات إلى وجود أثر لتكامل سلسلة التوريد في أداء الشركات (Eheshti et al., 2014) (Liu et al., 2013)؛ (Gimenez et al., 2012) (Moshkdanian and; Flynn et al., 2010) (Koufteros et al., 2005) وفي المقابل أشارت دراسات كل من (Fabbe-Costes and Jahre et al., 2005) (Terjesen et al., 2012) (2008: 2007)؛ إلى عدم وجود أدلة كافية تؤكد أن هنالك أثر لتكامل سلسلة التوريد في أداء الشركات مما يستدعي التعرف على الأداء (الأداء التشغيلي) ونظراً لأن أغلب الدراسات السابقة ركزت على الأثر المباشر لتكامل سلسلة التوريد في أداء الشركات. فقامت دراسة (Nassman., 2017) بدراسة العوامل الداخلية بدراسة العوامل الداخلية لتكامل سلاسل التوريد في أثر تكامل العوامل الخارجية (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع المستهلكين) على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية.

ولقد تباينت الدراسات السابقة في نتائجها لإثبات أثر تكامل سلاسل التوريد في الأداء. فبينما أشارت دراسات إلى وجود أثر تكامل مع المورد كأحد أبعاد تكامل سلاسل التوريد (Xu et al., 2014; Wong et al., 2011) بينت دراسات أخرى عدم وجود أثر (Flynn, et al., 2010) و أخرى بينت وجود أثر عكسي (Koufteros, et al., 2005) مما يستدعي مزيداً من الدراسات في هذا المجال وإيجاد المتغيرات التي يحتمل أن تكون مفقودة في هذه العلاقة لذلك قامت هذه الدراسة بإختبار الاضطراب السوقي كمتغير معدل بين قدرات تكامل سلاسل التوريد و الاداء التشغيلي.

#### مشكلة الدراسة:

أولاً: سلسلة التوريد

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد مفهوماً متداخلاً مع العديد من المجالات المعرفية، وهو ذو نشأة حديثة، مما يعني أنه يأخذ تدرجاً مرحلياً في النشوء والتبلور لا يوجد تعريف محدد مجمع عليه لإدارة سلسلة التوريد في الأدب الإداري فمفهوم إدارة سلسلة التوريد يتضمن مسارين منفصلين الأول يتعلق بإدارة الشراء والتزويد، والثاني يتعلق بالإدارة واللوجستيات (Feldmann, Müller 2003) ويعرف (Keskinock And Tayur, 2001) بأنها كيانات موضوعية ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية وتسليمها إلى العميل النهائي.

يعرف " (Stevenson,2002) بأنها تسلسل من المنظمات) تسهيلاتهما، ووظائفها، وأنشطتها (المشاركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالعمل النهائي. " ويعرفها ( Lambert et al ٢٠٠٥) بشكل مختصر بأنها " شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة، تمتد من المورد الابتدائي إلى العميل النهائي. " (أما جواد والشموط، ٢٠٠٨ ) فيرون بان سلسلة التوريد استمرارية تدفق المواد والخدمات من المصادر المختلفة من أجل إنتاج المنتجات النهائية وتسليمها إلى الزبائن لتحقيق رضائهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

فيما يعرف (جاسم ، ٢٠١٥ ) سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بدءاً " باختبار مصادر التجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاء بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون.

تعرف سلسلة التوريد على أنها المواد الخام غير المصنعة التي تنتهي إلى العميل في النهاية باستخدام توزيع ونقل السلع والخدمات. وتعد سلسلة التوريد الرابط بين الشركات من خلال المواد الإعلامية والتقاطعات في العمليات اللوجستية التي تساهم بشكل فعال في عمل دعاية للسلع والمنتجات بهدف زيادة بيعها، حيث أن جميع البائعين ومقدمي الخدمات والعملاء يعدون روابط لسلسلة التوريد ( Vitasek, 2013).

مما سبق يعرف الباحث سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركات باستمرارية من تدفق المواد والخدمات من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها والتي تساهم بشكل فاعل في زيادة جودة المنتجات والسلع وتحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق أسبقيات تنافسية بين الشركات المنافسة تعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين والموقع الإلكتروني يشكل إحدى الأدوات الفاعلة لتأسيس هذه العلاقات والحفاظ عليها، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمنهم ولأنهم. ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المؤسسة من جهة بحيث تصل كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصص وفقاً للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، وفي تكوين أرسال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) والذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع (منتجات تخصصية) لتحقق بأفضل مزيج ممكن من العملاء، وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح، عبد الغني، 2555 والتكامل يتضمن التكامل مع الموردين :

تعني التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وان تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة والمورد جوانب أساسية هي: الاستمرارية و الالتزام ، والاتجاه طويل الأمد (الرفاعي، 2556 ، ص .) 23 التكامل مع الوسطاء والموزعين :وتعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة، والتنسيق الملائم للأنشطة، والحل المشترك للمشكلات، والتعلم المشترك، والمشاركة في النجاح والمكسبات، إضافة إلى المخاطر وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية (Kim, 2004, p: 38) او التكامل مع الزبائن :هي جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركات لغرض إدارة وحل الشكاوي الواردة من جانب الزبون، والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون وتحسين رضا الزبون، وتقديم منتجات ارقية ومتميزة لإشباع حاجاته ورغباته، وصولاً إلى مستوى إبعاده (الرفاعي، ص 255)

**أهمية سلسلة التوريد:**

تتحقق فوائد إدارة سلسلة التوريد للعملاء عندما يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولاً عنه، أما الأثر على المورد فيكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة ميدئية كأرباح كما يمكن أن تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي (البرازي، ٢٠١٢).

وتعد تقليل التكلفة واحدة من أهم الفوائد الرئيسة التي تنتج عن إدارة سلسلة التوريد في المنظمات والتي تساعد في خلق ميزة تنافسية بين المنظمات ورفع القدرة الشرائية لدى الزبائن عن طريق تخفيض الأسعار. ولأجل الوصول إلى هذه النتيجة وجدت المنظمات كافة أنها ومن الضروري العودة إلى مزيجها التسويقي وملاحظة العناصر التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها هادفة تخفيض الكلف وزيادة الفاعلية، حيث من المعروف لدى جميع المختصين أن هناك مزيجاً تسويقياً مؤلفاً من أربعة عناصر أساسية، وهي المنتج، السعر، الترويج أخيراً المكان. والحقيقة أن العنصر المتمثل بالمكان يعني التوزيع المادي أو حيث كلف الأخير تتمثل ب : كلف النقل، كلف المخازن،

كلف العمليات المتعلقة بالطلب وكذلك المعلومات، كلف متعلقة بالتجزئة، كلف نقل أو مناولة المخزون (الكنعاني والعلي، 2014) وتعد سلسلة التوريد حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وتعد أيضاً شبكة متحركة من التسهيلات لجميع الشركات مع اختلافها وتناقض أهدافها. وتمثل إدارة سلسلة التوريد مزيجاً من العلم والفن وذلك لتحقيق

التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها للعملاء، وتستخدم كوصف لكل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

١- أبعاد سلسلة التوريد:

٢- تمثل إدارة سلسلة التوريد مجموعة من المناهج المستخدمة لدمج بكفاءة وموردين والمصنعين والمستودعات، والمخازن، وبذلك يتم إنتاج السلع وتوزيعها بالكميات المناسبة الي المواقع الصحيحة وفي الوقت المناسب، من أجل تقليل تكاليف النظام وفي نفس الوقت تحقيق مستوى خدمه مرضيه للعميل (دهمان، ٢٠١٢).

٣- وتتمثل أبعاد سلسلة التوريد في الآتي:

**أولاً: التكامل مع الموردين :**

وتعرف بانها التعاون في خفض التكاليف وتحسين جودة المواد المشتراه وخفض الوقت اللازم لتطوير المنتج، وتحسين فرص الحصول التكنولوجيا وتطبيقها. وتعرف اجرائيا بانها التشارك بين الموردين .

أساليب التعامل مع الموردين وإختيارهم:

أن توجهات الشركة لصنع مكونات الإنتاج وشراءها وإتخاذ قرارات بذلك يتطلب منها أن تحلل عدة أبعاد لتتمكن من صناعة وإتخاذ تلك القرارات، كالتكاليف المتعلقة بالصنع محلية وتكاليف التوريد والمواصفات والسيطرة على الجودة، وهذه الأساليب هي:

أولاً: التزود من المصادر:

تعد مصادر التزود من الأمور الأساسية التي تسهم في بناء العلاقات بين الشركات والموردين ويشير كلاً من (دهمان، ٢٠١٢). لثلاثة أشكال من مصادر التوريد هي:

أ- المصدر الوحيد: ويكون في حالة عدم توفر بدائل لهذا المصدر أو إمتلاك المورد للعلامة التجارية، لذلك تعتبر علاقة الشراكة نتيجة طبيعية للتعامل مثل هذه المواقف.  
ب-المصادر المتعددة: وهنا يتم التزود من أكثر من مصدر للتوريد حيث تتناسب حصص الموردين حسب أدائهم من ناحية السعر والجودة والتوصيل والخدمة المتميزة.

ثانياً: إختيار الموردين:

تحدد القرارات والآليات التي ستتخذها الشركة بخصوص رقيبتها في إنتاج مكونات تصنيعية معينة داخلياً أو شرائها مورد خارجي، وهذه الآليات يتم بموجبها قيام الشركة بإختيار الموردين اللذين ستتعامل معهم مستقبلاً، ومثل تلك القرارات الإستراتيجية تتخذ عادة من خلال مرحلة التصميم، حيث تجد الشركة نفسها بحاجة إلى الإجابة عن جملة أسئلة لإتخاذ القرار المناسب حول توجيهها لإختيار المورد

المعين كقضايا الجودة والتكاليف التكنولوجية وأمور السلامة العامة والبيئة والتخزين والتوصيل (slack, 2003). ويشير كل من إلى أن عملية إختيار الموردين تمر بثلاثة مراحل هي:

أ- تقييم الموردين

ب- تطوير الموردين

ج- المفاوضات:

ثانياً: التكامل مع الوسطاء والموزعين:

يعد التكامل مع العملاء افضل الممارسات التي يمكن اجراءها والتي تهدف الي تحقيق رضاء عالي للزبائن فضلا عن الحد من خطر الفشل. وتعرف اجرائيا بانها علاقات التعامل بين الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد.

وتعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الامد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة، والتنسيق الملائم للأنشطة، والحل المشترك للمشكلات، والتعلم المشترك، والمشاركة في النجاح والمكتسبات اضافة الي المخاطر، وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية.

ثالثاً: التكامل مع الزبائن:

يعد التكامل مع العملاء افضل الممارسات التي يمكن اجراءها والتي تهدف الي تحقيق رضاء عالي للزبائن فضلا عن الحد من خطر الفشل (دهمان، ٢٠١٢).

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن من الشركة من خلالها الفوز في منافساتها علي الاخرين.

وتعرف إجرائياً بأنها ما تسعى الي تحقيقه الشركة من تفوق تحقيقاً للميزة التنافسية بين منافسيها من الشركات الاخرى.

وتعرف ايضاً بأنها قدرة المنظمة علي صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط (الطويل و آخرون، ٢٠١٥).

مفهوم الميزة التنافسية:

تنحصر الميزة التنافسية في قدرة الشركة علي صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول علي مركز تنافسي افضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في نفس النشاط، حيث تعمل الإدارة العليا في الشركة علي تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن او القيمة التي يتمني الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات (مصطفى، ٢٠٠٦).

ويقترح مفهوم الميزة التنافسية ان علي الشركات ان تتبع سياسات واستراتيجيات لنتج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مرتفعة في السوق، حيث ان هذه السياسات المتبعة يجب ان تعمل علي تطوير اصناف جديدة من منتجاتها وخدمات اقل عمالة ممكنة وتستغرق اقل وقت ممكن في إنتاجه. وتقوم علي ان العمالة كلما كانت ذات أجور منخفضة وكانت محلية يكون العائد علي الشركات أكبر. ومن خلال الاستفادة من استثمارات رأس المال يمكن تحقيق الميزة التنافسية عندما يتم تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة من قبل خبراء مختصين الذي بالتالي يحسن من أداء الشركات ويسهل العمليات التجارية (Njeri 2014).

وهناك نظرية المؤسسية الجديدة التي توضح التباين والتمايز وتدعم الميزة التنافسية من خلال توفير شرعية المؤسسة او الشركة وتثبيت الترابط المؤسسي للسيطرة علي الضغوطات والموارد والتأثير علي السلوك التنظيمي الذي ينهض بالمؤسسة ويحسن من ادائها. وتذكر النظرية الجديدة بأن التباين بين الموارد وقدرات الموظفين يضعف الميزة التنافسية، ويخلق حواجز ومشاكل جديدة.

وأخيرا النظرية القائمة علي الموارد فهذه النظرية لها علاقة قوية في الاقتصاد التنظيمي، حيث أنها تركز علي الموارد ويرجع الي ان الموارد لها قدرات علي تحقيق الميزة التنافسية للشركة ولكنها تتأثر بحجم تناقص العائدات الهامشية (Njeri 2014).

تتمثل اهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم. وتحقيق التميز الاستراتيجي علي المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الي العملاء، مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات النهجية في ظل بيئة شديدة التنافسية. وتحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق. كما تتمثل في تكوين رؤيا مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها(سملالي ٢٠٠٤).

أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية للشركة كما حددها( اللامي، ٢٠١٦) بالآتي:-

- المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلانم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة علي تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي؛ مرونة المنتج، وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة. مرونة المزيج، وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات. مرونة الحجم، وتعني قدرة العمليات على التغيير في

مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات. مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

- الجودة: تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن (Slack, et.al, 2004, 45). إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لتتمكن من البقاء ويؤكد 62, 2005, Collier (Evans and 126, 2007), على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سُمعة الشركة وفي تحقيق رضا الزبائن فضلا عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

ويرى (رسلان، ٢٠١٧) بان الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات أو لأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

- أ- المطابقة للمواصفات: وذلك من خلال مطابقة الإنتاج للمواصفات والمقاييس وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عالم الجَودة Juran - المواهمة للاستخدام Fitness for Use: والنجاح في سوق المنافسة (Krajewsky and Ritzman)
- التكلفة: أن التكلفة يقصد بها من حيث الكفاءة استخدام أقل ما يمكن من الموارد (المدخلات) للوصول الى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات ومن أهم مقاييس الكفاءة (slack 2003).
- التسليم: إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي؛ سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

### ثالثاً: الاضطراب السوقي

مفهوم الاضطراب السوقي:

عرف الاضطراب البيئي (زينة، ٢٠١٣) في أدبيات نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية بوجهين الأول، بين ان الاضطراب البيئي يمثل وظيفة للتعقيد في البيئة والذي يظهر بالصورة الحركية واللاتأكد البيئي. والثاني، والذي يركز علي بعد

الحركية للبيئة متضمناً السرعة والتغيرات غير المتوقعة (التكنولوجية، العملاء، المنافسين، والتشريعات الحكومية والمنتجات الجديدة) في بيئة المنظمة. والاضطراب البيئي هو تشريحي لعملية الإستجابة للمتغيرات البيئية بشكل مرن وأيضاً هو حالة عدم اليقين الكامنة في البيئة والمخاطر التي من الممكن ان تواجهها المنظمات الأعمال.

وأيضاً الاضطراب البيئي يمثل مقياس مشترك للتغير والتنبؤ في البيئة التي تعمل بها منظمة الاعمال، وهو أيضاً يعكس وجود مستويات عالية من التغيير المؤدية عدم اليقين وعدم القدرة علي التنبؤ بالأحداث التي تدور حول المنظمة. والاضطراب البيئي هو تشريحي لعملية الإستجابة للمتغيرات البيئية بشكل مرن وأيضاً هو حالة عدم اليقين الكامنة في البيئة والمخاطر التي من الممكن ان تواجهها المنظمات الأعمال.

وأيضاً الاضطراب البيئي يمثل مقياس مشترك للتغير والتنبؤ في البيئة التي تعمل بها منظمة الاعمال، وهو أيضاً يعكس وجود مستويات عالية من التغيير المؤدية عدم اليقين وعدم القدرة علي التنبؤ بالأحداث التي تدور حول المنظمة.

#### رابعاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة

سلسلة التوريد:

هناك دراسات تناولت علاقة سلسلة التوريد مع الاداء مثل دراسة ( خير، ٢٠١٦) "أثر مستوى تكامل سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي والدور المعدل لعدم التأكد البيئي" ودراسة (البرازي، ٢٠١٢) أثر ادارة سلسلة التوريد علي أداء المنظمة ودراسة (عساف، ٢٠١٥) أثر قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها ان تبني الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم علي اساس اقامة علاقات بعيدة الامد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين، لأن الكفاءة في ادارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح الشركة. أن هناك علاقة بين أبعاد تكامل سلسلة التوريد وأبعاد الأداء التشغيلي، وركز علي بعدين من تكامل سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء) وأثرهما على ثلاثة أبعاد من الأداء التشغيلي.

وأظهرت نتائج دراسة (عساف، ٢٠١٥) بأن سلسلة التوريد يمكنها تحقيق الميزة التنافسية ، وفاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين إدارة سلسلة التوريد في الشركة.

الاضطراب السوقي:

دراسة(حمد:زينة ، ٢٠١٣) "أثر تكامل سلسلة التوريد علي الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي"هدفت الى بيان اهمية واليات قياس الاضطراب البيئي وسلسلة التوريد للمنظمات، بالإضافة الي الدور الكبير الذي يلعبه الاضطراب البيئي في

تحسين الأداء لهذه المنظمات من خلال إدارة لسلسلة التوريد، في حين سعت الدراسة الحالية التعرف علي أثر تكامل سلسلة التوريد علي الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في شركات الصناعات الغذائية في الاردن.  
**نظرية الدراسة:**

تستند هذه الدراسة على نظرية المنشأة القائمة على الموارد (RBV) Resources Based View، التي برزت في الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، كما ان هذه تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز.

وتسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال هذه النظرية نجد انها ركزت على الموارد غير الملموسة نظرا لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها الغير ملموسة خاصة القدرات التنظيمية والإستراتيجية (القراي، ٢٠١٤: ٧٦). كما تنظر النظرية إلى المنشآت كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن الربح وتطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز وليس إلى تعظيم الربح .

ووضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها الى موارد منظورة ( مادية) كالمستندات المالية للمنشأة والقسم الثاني موارد غير منظورة (غير مادية) كالقدرات التي تمتلكها المنشأة والأصول التنظيمية. وأكد ( Barney, 1991, p114 ) على أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة ونوع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وعلى كيفية استخدامها.

(Lawer, 2009) إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد.(القراي، ٢٠١٦، ص ٧٣).

من خلال ما سبق نلاحظ الترابط بين قدرات تكامل سلسلة التوريد و الميزة التنافسية، وان الاهتمام بقدرات تكامل سلسلة التوريد المتمثلة بالاهتمام بالميزة التنافسية في المنظمات يؤدي في النهاية إلى تجويد الخدمة الخارجية المقدمة للعملاء

وكسب رضاهم، وبالتالي تحقيق المنفعة الربحية والتوسع في السوق من خلال كسب المزيد من العملاء وهو ما يمثل تحقيقاً للميزة التنافسية للمنظمة. وفي هذه الدراسة سيتم دراسة هل الاضطراب السوقي يؤثر في علاقة أثر قدرات تكامل سلسلة التوريد (متغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع) خصائص موارد المؤسسة :

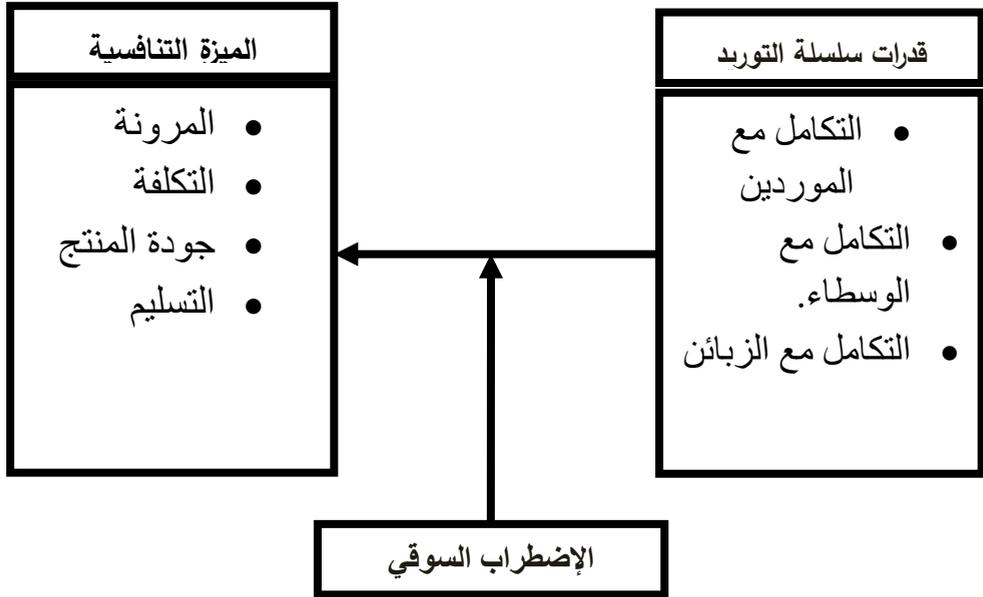
( العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وأنشاء القيمة)

تسعي نظرية الموارد الي تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت علي الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها لقدرتها علي اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالاضافة الي سهولة الحصول عليها او تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها الملموسة خاصة القدرات والتنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها علي مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات في نفس القطاع. وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد علي خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية علي خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين وتقليدها وتقل استخدامها واستخدام الموارد والكفاءات بمعني تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب ان تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية(الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة الموارد والكفاءات.

**نموذج الدراسة:**

يتناول هذا النموذج ابعاد قدرات سلسلة التوريد المتمثلة في (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن). وابعاد الميزة التنافسية المتمثلة في(التكلفة، التسليم، المرونة والجودة) والاضطراب السوقي كمتغير معدل.



#### تطوير فرضيات الدراسة:

إعتماداً على المتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التي يمكن إختبارها للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، و قياس العلاقة بين المتغير المستغل و المتغير التابع و تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بينهما وفيما يلي هذه الفرضيات:

١- العلاقة بين قدرات تكامل سلاسل التوريد و الميزة التنافسية

أشارت نتائج دراسات كل من (Romano, 2013; 2011, Danese2008) حيث أظهرت الدراسات أن التكامل الداخلي والتكامل الخارجي لهما تأثير في استجابة سلسلة التوريد. و من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة عليه يمكن إستنتاج الفرضية الأولى.

هناك علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية  
٢- الاضطراب السوقي يعدل العلاقة بين قدرات تكامل سلاسل التوريد و الميزة التنافسية

أشارت نتائج دراسات كل من 2013حمد، زينة (Tsai Buganza,et.al 2009) ; and Yang,2012 حيث أظهرت الدراسات أن التكامل الداخلي والتكامل الخارجي لهما تأثير في استجابة سلسلة التوريد. و من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة عليه يمكن إستنتاج الفرضية الثانية

هناك علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية بوجود الاضطراب السوقي  
**إسلوب الدراسة:**

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (قدرات سلسلة التوريد) كمتغير مستقل، (والميزة التنافسية) كمتغير تابع (والاضطراب السوقي) كمتغير معدل حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة الإمداد بالمؤسسات الصناعية بالخرطوم.

تم جمع البيانات عن طريق الإستبانة بالاعتماد على أسلوب العينة غير احتمالية الميسرة. حيث اشارت (Sekran, 2010) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلى بيانات دقيقة.

#### الأدوات الإحصائية للدراسة:

قبل تحليل البيانات تم إجراء تنظيف للبيانات، كما تم استخدام النسب المئوية، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي الإحصائية، المتوسطات والانحراف المعياري، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار و تحليل الانحدار.

#### ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح، قام الباحثون بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة بمجال الدراسة، وبعد أن إستعادة الإستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليهم.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الإختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الإختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الإختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والإتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الإختبار.

بعد اجراء اختبار الفا كرونباخ على المقاييس وجد ان جميع المقاييس درجة مصداقيتها تعادل او تفوق مستوى الاعتمادية الشرطي حيث تعتبر ألفا كرونباخ من

٠,٥٠، فما فوق مقبولة في الأدب (Bowling, 2009) نجد ان قيم الفا كانت كالاتي (التكامل مع الموردين 0,836، التكامل مع الوسطاء والموزعين 0,828، التكامل مع الزبائن 0,833، التكلفة 0,747، الجودة 0,746، المرونة 0,545، التسليم 0,623، الاضطراب السوقي ٠,٦٠)

#### ١- معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الشركات الصناعية، حيث تم توزيع (200) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (170) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (85%) ولم تسترد (30) إستبانات بنسبة (15%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (٤-١).

#### تحليل البيانات الأساسية

إحتوت البيانات الأساسية علي ستة عناصر هي: النوع: العمر: المؤهل العلمي ، سنين الخبرة، المركز الوظيفي، نوع النشاط: حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت (٦٣,٣% من الذكور و ٣٦,٧% من الاناث) ، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (اقل من ٣٠ سنة بنسبة ٤٢,٦% ونسبة ٣٨,٥% من الفئة ٣١-٣٤ سنة وأن نسبة ١٤,٨% كانت أعمارهم من ٣٥ الى ٤٠ اما الفئة الاكثر من ٤٠ سنة بنسبة ٤,١%)، اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان ٥٩,٨% اقل من ٥ سنوات، ونسبة ٣٦% منهم من 6 الى ١٠ سنوات ونسبة ٤,١% منهم من ١١ الي ١٥ سنة )، أما فيما يتعلق بالمؤهل الجامعي فنجد أن ٣٢,٥% من أفراد العينة هم دبلوم فاقل ونسبة ١١,٨% من افراد العينة يحملون ماجستير ، ونسبة ١١,٨% من افراد العينة يحملون دكتوراة. اما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فنجد ان نسبة ٨٤% موظفين ونسبة ٨,٣% هم مدراء اقسام ، ونسبة ٥,٩% هم مساعدي مدراء ونسبة ١,٨% هم مدراء عامين اما فيما يتعلق بنوع النشاط فنجد ان نسبة ٤٧,٣% هي في القطاع الصناعي وان نسبة ٣٢,٠% هي في القطاع الغذائي ونسبة ٢٠,٧% هي في القطاع الزراعي .

#### التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة :

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (٤-٢) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 50 عبارة).

**الفرضية الرئيسية الأولى :**

توجد ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة

٢-٢-١ الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة

لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار ( By using AMOS software ) والذي يهدف إلى التعرف على اثر قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية كما في الجدول (٤-٨) . تم الاعتماد على معامل (Estimates) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ٠,٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Flexibility	<---	Suppliers	-.028	.082	-.336	.737	
Flexibility	<---	Distributors	.112	.074	1.514	.130	
Flexibility	<---	Customers	.113	.086	1.312	.190	

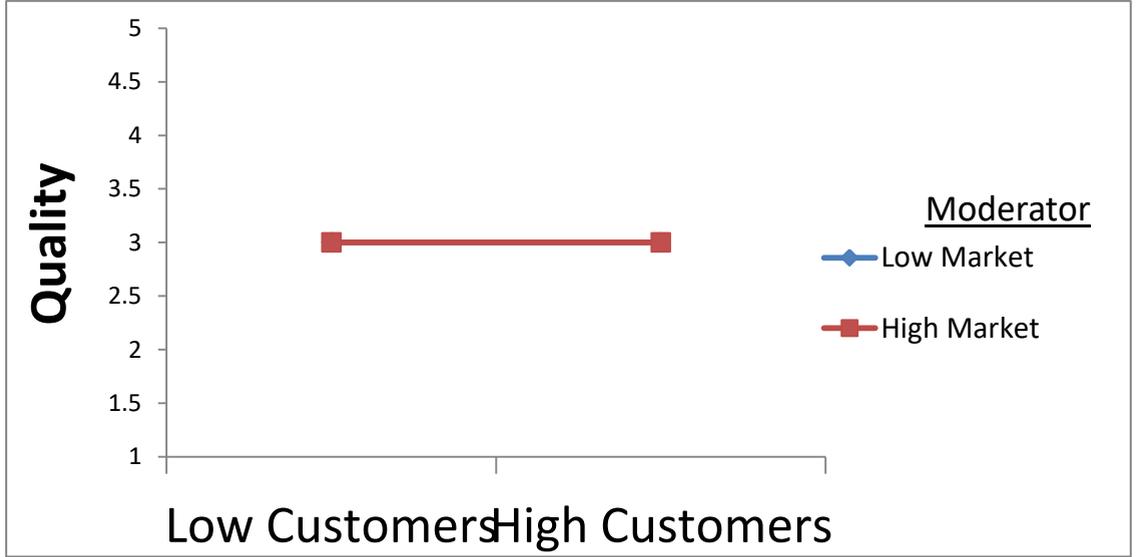
**الفرضية الرئيسية الثانية :**

توجد ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والجودة

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Quality	<---	Suppliers	-.098	.093	-1.050	.294	
Quality	<---	Customers	.207	.094	2.194	.028	
Quality	<---	Distributors	.143	.080	1.790	.073	

**الفرضية الرئيسية الثالثة :**

الاضطراب السوقي قوي العلاقة الايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والجودة الشكل (٥،٤) الاضطراب السوقي قوي العلاقة الايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والجودة / الاضطراب السوقي يقوي العلاقة ايجابية بين التكامل مع الموردين والجودة.



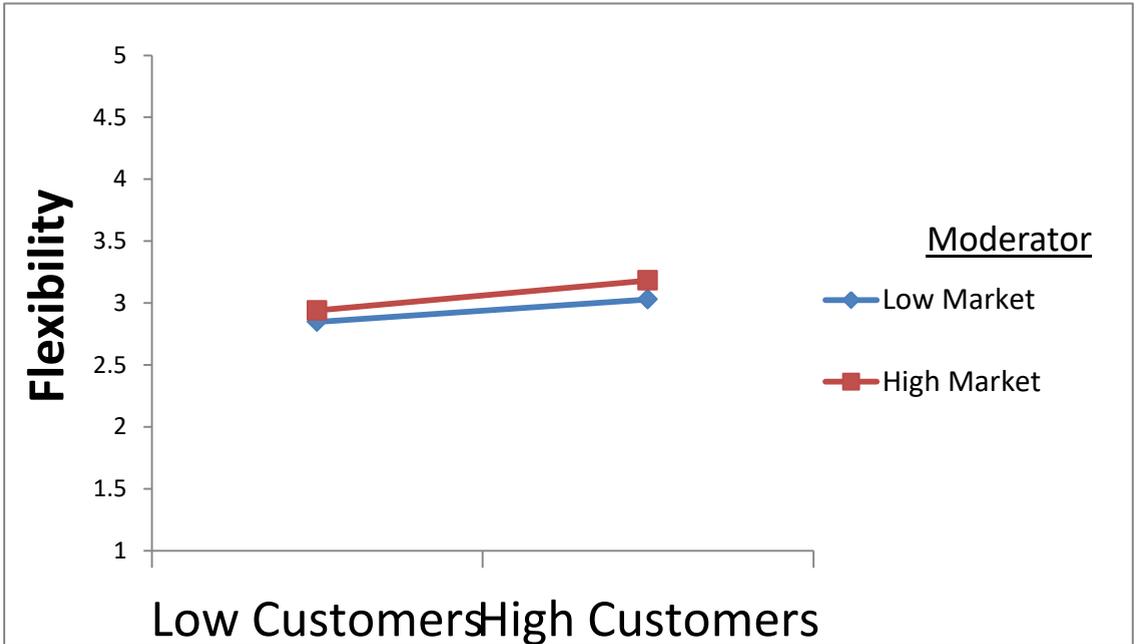
الاضطراب السوقي يقوي العلاقة ايجابية التكامل مع الموزعين والجودة توجد علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة



النوريد على الميرة التنافسية كما في الجدول (٤-٨). تم الاعتماد على معام

(Estimates) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ٠,٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (٠,٠٥) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر.

الاضطراب السوقي يقوي توجد علاقة ايجابية بين التكامل مع الموردين والجودة الاضطراب السوقي قوي العلاقة الايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة.



Market strengthens the positive relationship between Customers and Quality.

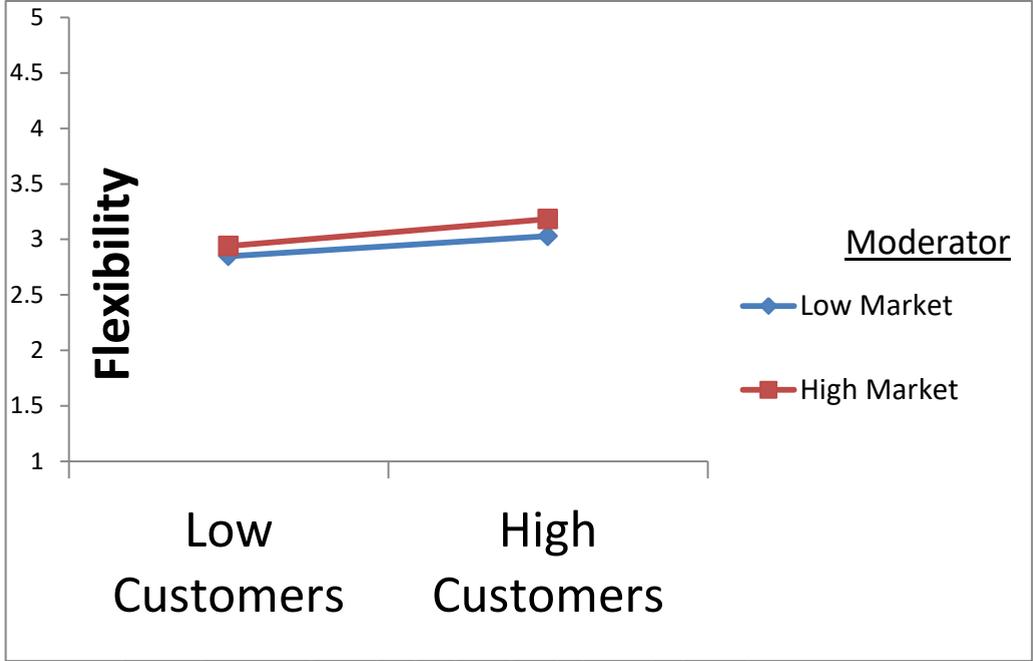
الفرضية الرئيسية الرابعة :

الشكل (٤,٦) الاضطراب السوقي يقوي العلاقة الايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة  
 ١/ الاضطراب السوقي يقوي العلاقة ايجابية بين التكامل مع الموردين والمرونة



الاضطراب السوقي يقوي العلاقة ايجابية التكامل مع الموزعين والمرونة

الاضطراب السوقي يقوي توجد علاقة ايجابية بين التكامل مع الزبائن والمرونة



• تبين من واقع الدراسة الميدانية ان العوامل المؤثرة على الاضطراب السوقي (التكامل مع الموزعين والجودة، التكامل مع الموردين والجودة، التكامل مع الموزعين والمرونة، التكامل مع الزبائن والمرونة).  
مناقشة النتائج:

- هنالك علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة : نتج من الدراسة بأن التكامل مع الموردين والمرونة دعمت والتكامل مع الوسطاء والموزعين والمرونة لم تدعم ، وفي دراسة (Ding,et.al 2018) "أثر قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية" تبين أن مستوى تحقيق ميزة المرونة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة، وأتضح أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد مع الوسطاء والموزعين في تحقيق ميزة المرونة عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

- هنالك علاقة ايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والجودة: من خلال الدراسة تبين أنه لا يوجد تفاعل للتكامل مع الموردين والجودة والتكامل مع الوسطاء والموزعين والجودة ، بينما يوجد تكامل مع الزبائن والجودة ، كما إتضح في

دراسة (Nikolay, 2018) أنه يوجد أثر لتبني الجودة وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0,05) وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث تعتمد معظم شركات إنتاج الدواء المحلية تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي لإنتاج سلع ذات مواصفات وجودة عالية تتوافق مع المواصفات والمعايير الدولية من أجل مواكبة الأسواق العالمية.

- الاضطراب السوقي يقوي العلاقة الايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والمرونة: نتجت الدراسة الحالية أنه لا يوجد تفاعل أو أثر بين التكامل مع الموردين والمرونة، بينما يوجد تفاعل وأثر للتكامل مع الوسطاء والموزعين والمرونة و التكامل مع الزبائن والمرونة، أما في دراسة ( Natalia, Nikolay, 2018)، أثبتت الدراسة أن التكامل مع المرونة له أثر أن الشركات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية العمل على تبني وتطوير قدرات سلسلة التوريد من التكامل مع الموردين والعملاء حيث.

الاضطراب السوقي يقوي العلاقة الايجابية بين قدرات سلسلة التوريد والجودة: من خلال دراسة ( حمد زينة، ٢٠١٣ ) التي استخدمت الاضطراب كمعدل على الشركات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية العمل على تبني وتطوير قدرات سلسلة التوريد من التكامل مع الموردين والعملاء حيث أثبتت الدراسة الحالية أن التكامل مع الجودة له أثر.

**تأثيرات الدراسة:**

**التأثيرات النظرية:**

هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة بين قدرات سلسلة التوريد والميزة التنافسية: الدور المعدل الاضطراب السوقي. وتأتي هذه الاهمية من خلال معرفة الدور الذي يمكن ان يسهم به قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في ظل وجود معدل للعلاقة (الاضطراب السوقي) والتعرف على متغيرات الدراسة والمؤثرات المنصبة عليها، وظهرت النتائج ان بعض أبعاد سلسلة التوريد لها تأثير كبيراً على العلاقة بين سلسلة التوريد والميزة التنافسية ودور المعدل الاضطراب السوقي التكامل مع الزبائن والجودة دعمت في الدراسة وأيضاً من الأبعاد التي دعمت في الدراسة التكامل مع الوسطاء والموزعين والمرونة و التكامل مع الزبائن والمرونة.

**التأثيرات التطبيقية:**

عند عملية التبني الفعلى لسلسلة التوريد على الشركات ضرورة التركيز على التكامل مع الزبائن والجودة دعمت في الدراسة وأيضاً من الأبعاد التي دعمت في الدراسة التكامل مع الوسطاء والموزعين والمرونة و التكامل مع الزبائن والمرونة لانها من بين العوامل التي دعمت دعم كامل من بين العناصر التي تساعد على عملية التنفيذ الفعلى او التطبيقي، وكذلك التأكيد على الاداة التي تساعد الشركات في تطبيق

قدرات سلسلة التوريد وكانت تحتوي على ثلاثة محاور أساسية (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن).

## قائمة المراجع والمصادر:

## أولاً : المراجع العربية

- نهال فريد مصطفى ، ١٩٧٦ إدارة الإمداد ، المكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني ٢٠١٤ إدارة سلاسل التوريد ، عمان- دار المسيرة للنشر والتوزيع طبعة الثانية.
- جواد شوقي ناجي ومحمد سالم الشموطي (٢٠٠٨) إدارة سلسلة التوريد ، عمان – إثراء للنشر والتوزيع.
- مصطفى حمود أبوبكر، (٢٠٠٦). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر
- البرازي، تركي دهمان (٢٠١٢). اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط عمان :الأردن.
- البكري، ثامر ياسر، (. 2558 ) إستراتيجيات التسويق، عمان، اليازوري للنشر والتوزيع.
- حمد، زينة محمود (٢٠١٣). اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي و دور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الاوسط. عمان :الأردن.
- رسلان، يسرى عبد الحميد (٢٠١٧). المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة تداب المنيا نموذجا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والعمتاد الأكاديمي، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية.
- الطويل واسماعيل، أكرم احمد، رغيد إبراهيم (٢٠١٥).العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل العراق ،ص13
- عبد الغنى، عمرو أبو اليمين (٢٠٠٥). دور الإنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الإلكترونية، الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير ومتطلبات مارس 2555 التطوير في العمل الإداري.
- <http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp?Do=4&LinkToDisplay=52> بالسعودية الموقع
- العموش، خالد صال (٢٠١٣). "اثر التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد : دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا :عمان، الأردن.

-القراي ، حاتم يوسف حمد النيل (٢٠١٤). الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات السودانية)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا  
 اللامي، غسان قاسم (٢٠١٦). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، عمان: دار الثراء للنشر والتوزيع.  
 مصطفى، محمود أبو بكر (٢٠١٦). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.  
 المطيري، فيصل (٢٠١٢). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Bagchi, T &Skjott-larsen, P.(2012). Challenges of Integration in supply Chain Networks: An European Case Study. ACES Wording Paper Series, No. (2002).1.
- Keskinocak,p.&Tayur, s. (2001). Quantitative Analysis For Intenet-Enabied Supply Chains. Interfacrs,31(2),70-89.
- Lambert Douglas M., Garcia- Dastugue ,S. J., Crorxton, K. L. (2005), An Evaluation Of process-Oriented Supply Chain Managemant Frameworks” Journal Of Business Logistics.
- Chopra, S. & Meindl, p. (2004). Supply Chain Management. 2ed. Upper Saddle River: pearson Perntice Hell.
- Simchi-Levi, D.,Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E.(2008). Designing and Managing the supply chain Concepts, Strategies and Case studies.
- Vitasek, K. (2013). Supply Chain Managemantterms And Glossary.
- “principles of Operations Management” 3rd, Ed., prentice Hall, p:525
- Besterfield. H.A, (2003). Total Quality Management.4<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall.
- Levi D.S. & Kaminsky, P. (2003). Designing the supply chain. 2th Ed.Mc Graw Hill.

- Slack & Lewis M.M .(2003). Operations Strategy. Prentice Hall.
- Njeri,k &thuo,a. (2014). Factors influencing sustainable competitive advantage among cut flower companies. International journal of current business and social sciences, 1(1), 1-17.
- Nikolchenko, Zenkevich ,( 2018) ” Improvement of Operational Performance of Internationalized Companies through Collaboration in Distribution Networks”, Journal of East-West Business , 18 May 2018, p1 – 36 , available online at : <https://doi.org/10.1080/10669868..1467842>
- Evans,and Collier (2015). Operation Management an Integrated Goods and services,Approach,Thomson,South,western,U.S. Ainternational,student edition,www.swlearning.com
- Feldmann M, Müller S. (2003). “An incentive scheme for true information providing in supply chains”. The International Journal of Management Science (OMEGA), 31(2):63–73.
- Kim, G. (2006), Eva And Traditional Accounting Measures: Which Metric Is A Better Predictor Of Market Value Of Hospitality Companies?, Journal Of Hospitality & Tourism Research, 30(1), 34-49.
- Kim ,Sang Man (2004),An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry ,Unpublished ph D. Dissertation ,The University of Nebraska
- Krajewski, Lee, J.and Ritzman, Larry,P..(2005). perations Management:" .7th ed, Prentice Hall:New Jersey.
- Lambert Douglas M., Garcia-Dastugue ,S. J., Croxton, K. L. (2005), “An Evaluation Of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks”, Journal Of Business Logistics, Vol.26, No. 1:25-51.

- Njeri,k. &thuo,a. (2014). Factors influencing sustainable competitive advantage among cut flower companies.international journal of current business and social sciences, 1 (1), 1-17.
- Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,an dJohnston,Robert.(2014) "Operations Management".4nd ed,Prentice Hall:New York.
- Stevenson, W. & Bakker, E. (2002). Operation Management, New York :McGraw-Hill Co, Inc
- Sukati,I. , Hamid,A. ,Baharun,R. ,Alifiah, M. & Anuar, M. (2012). Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration. International Journal of Business and Commerce, 1(7):1-11.
- Swaminathan, J. M. and Tayur, S. R., (2003), Models for Supply Chainsin E-Business ,Management Science, Volume.49,Number.10,13871406<http://www.poms.org/conferences/poms2007/CDProgram/Topics/.../007-0249.pdf>
- Vitasek, K. (2013). Supply Chain Managementterms And Glossary. Cscmp, Www.Scvisions.Com Sekaran, Uma, (2003), "*Research Methods for Business*", John Wiley & Sons.

#### ثالثاً: الدراسات السابقة:

- رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني \_ محمد فوزي علي العتوم\_ جامعة الشرق الأوسط \_الأردن\_ ٢٠٠٩م.
- أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية عل شركات الصناعات الغذائية في الأردن\_ زينة مصطفى محمود حمد\_ جامعة الشرق الأوسط \_الأردن\_ ٢٠١٣م.
- أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية\_ تركي دهمان البرازي\_ جامعة الشرق الأوسط\_ كلية الأعمال \_الأردن\_ ٢٠١٢م.

أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب- دراسة تطبيقية على السلع المعمرة\_ د/ممدوح عبدالعزيز محمد رفاعي\_ ٢٠٠٤م.

رابعاً: الأوراق العلمية:

أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية\_ إسحق محمود الشعار\_ ٢٠١٤\_ مجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ١٠، العدد ٣، ٢٠١٤.

استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في مصنع نسيج ديوانية جاسم ماجد - مجلة القادسية للعلوم الإدارية مجلد ١٢، العدد ٢.

سملاي يحضية، بلال أحمد (٢٠٠٤) الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة مسلية.