



أثر تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية اللوجستية في سلطنة عُمان "دراسة على المنطقة الاقتصادية بالدقم"

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال تخصص إدارة أعمال

اعداد

عامر سالم الكاسبي

اشراف الدكتور

عبد السلام آدم

2025م / 1447هـ



أثر تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية اللوجستية في سلطنة عُمان "دراسة على المنطقة الاقتصادية بالدقم

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال تخصص إدارة أعمال

اعداد

عامر سالم الكاسبي

اشراف الدكتور

عبد السلام آدم

2025م / 1447هـ

الإجازة

أثر تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية اللوجستية في سلطنة عُمان "دراسة على المنطقة الاقتصادية بالدقم"

إعداد الطالب عامر بن سالم الكاسبي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/05/28م وتم إجازتها

المشرف الدكتور عبد السلام آدم

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1. د. عبدالسلام آدم – مشرف الرسالة	
2. د. عماد الدين – مناقشا خارجيا	
3. د. إلياس شهدا – مناقشا داخليا	
4. د. محمد رزق – محكم	

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الدراسة تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة، وهي ليست بالضرورة تعبر عن آراء الجهة المانحة.

الباحث

الاسم: عامر بن سالم الكاسبي

التوقيع:

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فَتَنَبَّسَ ضَاكِيًا مِّنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَلَدَيَّ وَأَنْ
أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

سوره النمل الآية رقم (19)

الإهداء

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض،

إلى أبي الغالي

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم،

أمي الموقرة

إلى سندي إخوتي وأخواتي،

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والإرشاد، ومدّ لي يدَ العون ولو بالقليل

أهديكم خلاصة جهدي

الباحث

شكر وتقدير

قال تعالى: "وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" (لقمان: 12)،

وقال رسوله الكريم (ﷺ): "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"،

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملء السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه،

ثم أتوجه بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان إلى كل من:

- ❖ الدكتور / عبدالسلام ادم حامد ، لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الدراسة، وتكرمه بنصحي وتوجيهي حتى إتمامها.
- ❖ الدكاترة الأفاضل بلجنة المناقشة للدراسة على تكرمهم بقبول مناقشة الدراسة
- ❖ أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح وتوجيه.
- ❖ الدكاترة والاساتذة الأكارم بجامعة الشرقية على ما قدموه من جهود طيلة مسيرتي الدراسية.
- ❖ عائلتي الكريمة وزملاء الدراسة على المساندة والتعاون.
- وأوجه شكري لجميع من كان لي سندا وعونا في إنجاز هذه الدراسة، فجزاكم الرحمن خير الجزاء.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	استمارة توقيع لجنة المناقشة
ب	الإقرار
ج	الآية القرآنية
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الصور الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أسئلة الدراسة
6	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 أهمية الدراسة
7	6.1 أنموذج الدراسة
8	7.1 فرضيات الدراسة
8	8.1 حدود الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	1.2 المبحث الاول: تكامل سلسلة التوريد
11	1.1.2 تعريف تكامل سلسلة التوريد
13	2.1.2 أهمية سلسلة التوريد
16	3.1.2 أهداف سلسلة التوريد
17	4.1.2 عناصر تكامل سلسلة التوريد
19	5.1.2 بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد
20	6.1.2 أبعاد تكامل سلسلة التوريد
22	7.1.2 التكامل مع العملاء

24	المبحث الثاني: "الميزة التنافسية"	2.2
24	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	1.2.2
26	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية	2.2.2
27	محددات الميزة التنافسية	3.2.2
28	تنمية وتطوير الميزة التنافسية المستدامة	4.2.2
29	أبعاد الميزة التنافسية	5.2.2
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	3.2
31	أولاً: الدراسات العربية	1.3.2
35	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية	2.3.2
38	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة	3.3.2
39	ملخص الدراسات السابقة	4.3.2
46	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات	
47	منهجية الدراسة	1.3
47	مجتمع وعينة الدراسة	2.3
48	مقاييس الدراسة	3.3
49	أداة الدراسة	4.3
50	ثبات أداة الدراسة	5.3
54	اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية	6.3
57	الأساليب الإحصائية المستخدمة	7.3
59	الفصل الرابع: عرض النتائج	
60	المقدمة	1.4
60	الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة	2.4
61	نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)	3.4
70	اختبار فرضيات الدراسة	4.4
80	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
81	تمهيد	1.5
81	نتائج الدراسة	2.5
84	التوصيات	3.5
85	محددات الدراسة	4.5
86	الدراسات المستقبلية	5.5

87	قائمة المراجع
87	أولاً: المراجع العربية
93	ثانياً: المراجع الأجنبية
97	الاستبانة

قائمة الجداول

الجدول	العنوان	الصفحة
1	درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	49
2	حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة	50
3	حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط الاحصائي (بيرسون) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة لأبعاد تكامل سلسلة التوريد والدرجة الكلية	51
4	حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط الاحصائي (بيرسون) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة لأبعاد الميزة التنافسية اللوجستية والدرجة الكلية	53
5	مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل	55
6	معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير المستقل	56
7	مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون للمتغير التابع	56
8	معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير التابع	57
9	وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية والوظيفية	60
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات تكامل سلسلة التوريد في مرتبة ترتيباً تنازلياً	61
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكامل مع الموردين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	62
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكامل مع الوسطاء والموزعين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	63
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكامل مع الزبائن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	64
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات الميزة التنافسية اللوجستية في مرتبة ترتيباً تنازلياً	65
15	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكلفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	66

الصفحة	العنوان	الجدول
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	16
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	17
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتسليم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	18
70	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسة	19
72	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	20
73	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	21
74	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	22
75	تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغيرات	23
76	الانحدار لمكونات تكامل سلسلة التوريد والتكلفة (Beta coefficient)	24
77	الانحدار لمكونات تكامل سلسلة التوريد والإبداع (Beta coefficient)	25
78	الانحدار لمكونات تكامل سلسلة التوريد والمرونة (Beta coefficient)	26
78	الانحدار لمكونات تكامل سلسلة التوريد والتسليم (Beta coefficient)	27
79	ملخص اختبار الفرضيات	28

قائمة الصور الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
8	أنموذج الدراسة	1

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان، تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة عن طريق المسح الشامل من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الموظفين في قسم الامداد والتوريد في شركة الحوض الجاف التابعة لمجموعة اسياو والبالغ عددها (٨٤) وموظفي شركة مصفاة الدقم وشركة أوكيو المختصين في سلسلة التوريد مباشرة والبالغ إجمالي عددهم (١١٠) ، سيتم أخذ عينة شاملة لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٩٤) شخص، وتم توزيع الاستبانة على افراد العينة حيث تم استرداد (188) استبانة وبعد معاينتها تم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (180). وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية، يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الموردين) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان، يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الوسطاء والموزعين) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان، كما يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الزبائن) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان، وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها قيام المنطقة الاقتصادية بالدقم بإشراك الموردين الرئيسيين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها لما لهم من أهمية كبيرة، وضرورة تبني المنطقة الاقتصادية بالدقم منهجية سلسلة التوريد للاستفادة من مخرجاتها بتحقيق ميزة تنافسية لوجستية.

الكلمات المفتاحية: تكامل سلسلة التوريد، الميزة التنافسية اللوجستية، المنطقة الاقتصادية بالدقم، سلطنة عمان.

Abstract

The study aimed to identify the impact of supply chain integration management represented by (integration with suppliers, integration with intermediaries and distributors, integration with customers) on the logistical competitive advantage in the Duqm Economic Zone in the Sultanate of Oman. This study follows the descriptive approach. The study reached the following most important results: There is an impact of supply chain integration represented by (integration with suppliers) on the logistical competitive advantage in the Duqm Economic Zone in the Sultanate of Oman. There is an impact of supply chain integration represented by (integration with the study also found that the impact of supply chain integration represented by (integration with customers) on the logistics competitive advantage in the Duqm Economic Zone in the Sultanate of Oman is significant. The study recommended a set of recommendations, the most important of which is that the Duqm Economic Zone should involve the main suppliers in the development and operational processes of its services due to their great importance, and the need for the Duqm Economic Zone to adopt the supply chain methodology to benefit from its outputs by achieving a logistics competitive advantage.

Keywords: supply chain integration, logistical competitive advantage, Duqm Economic Zone, Sultanate of Oman.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 أنموذج الدراسة

7.1 فرضيات الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الاول

إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تمارس منظمات الأعمال أنشطتها في بيئات عمل تتسم بالتنافس الشديد وتغير ظروف السوق، الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تكون متميزة عن غيرها، حتى تتمكن من التكيف والبقاء على قيد الحياة في ظل ظروف البيئة المتغيرة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال اهتمام المنظمات ومعرفة بقواعد المنافسة (عزوز، 2018).

وتواجه "منظمات الأعمال" تحديات عديدة مثل "العولمة" والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتجات ويجب عليهم البحث باستمرار عن كيفية الحصول على حصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي متقدم، وبناء على ما سبق ظهرت موضوعات جديدة في تكامل سلسلة التوريد منها رضا العملاء، والشراكات، الأمر الذي تطلب من الشركات الاهتمام بها (الضابط والسيد، 2023).

وتحتوي المنطقة الاقتصادية بالدقم على عدة مناطق تطوير اقتصادي وسياحي وخدمي من أبرزها ميناء متعدد الأغراض، وحوض جاف لإصلاح السفن، وميناء للصيد، ومطار أقليمي، ومناطق سياحي وصناعية ولوجستية.

كما خصصت رؤية عمان 2040 مساحة واسعة لقطاعات التنويع الاقتصادي، بما في ذلك الخدمات اللوجستية، لتلعب دورا محوريا في تسريع جهود التنويع الاقتصادي، وتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتحقيق التكامل العالمي. وذلك لتحقيق الأهداف التنموية للسلطنة خلال العقد المقبلين. ولا شك أن هناك الكثير الذي يمكن أن يفعله هذا القطاع في تحفيز النشاط الاقتصادي وتحفيز كافة القطاعات

الإنتاجية والصناعية والخدمية، وخلق فرص العمل، وجذب رؤوس الأموال الأجنبية، وتعبئة المدخرات المحلية لخلق مشاريع مجدية اقتصادياً، فضلاً عن جذب التكنولوجيا، والمهارات الفنية والتقنيات الحديثة، وخلق الروابط بين المشاريع الإنتاجية في المناطق الحرة ونظيراتها في قطاعات الاقتصاد الوطني الأخرى. كما تقوم بدور القطاع الخاص المحلي من خلال إقامة مشاريع في المناطق الحرة أو توفير المواد الأولية والمدخلات اللازمة للإنتاج في المناطق الحرة، مما يحقق هدف التنمية الإقليمية المتوازنة، والمساهمة في سلاسل القيمة العالمية الإنتاجية باستخدام المزايا التنافسية التي تتمتع بها السلطنة (البلوشي، 2020).

وترنو السلطنة من خلال موانئها التجارية والصناعية إلى أن تصبح من بين الدول العشر الأولى في الأداء اللوجستي على المستوى الدولي بحلول عام 2040، وقد أحرزت السلطنة تقدماً كبيراً فيما يخص تطوير البنية التحتية أهمها إقامة موانئ بحرية ومناطق اقتصادية حرة في كل من صحار، وصلالة، والدقم أدت إلى توسيع إمكانيات البلاد وساهمت في تحقيق التنوع الاقتصادي.

ووفقاً لمؤشر الأداء اللوجستي الصادر عن البنك الدولي لعام 2023، تحتل سلطنة عمان المرتبة 43 من بين 139 اقتصاداً على مستوى العالم؛ مما يشير إلى قدرتها على الاستمرار في الحفاظ على أنظمتها اللوجستية وبنيتها الأساسية، وتحرز سلطنة عمان تقدماً مذهباً في بناء صناعة الخدمات اللوجستية لتصبح إحدى الركائز الأساسية لاقتصاد السلطنة غير المعتمد على النفط والغاز في المستقبل (القاسمي، 2024).

2.1 مشكلة الدراسة

تتعدد التحديات التي تعترض طريق الشركات اليوم، بدءاً من "العولمة" وصولاً إلى شدة "المنافسة" وتقلص دورة حياة المنتجات، إضافة إلى التفاوت الملحوظ في مستويات التكامل بين العلاقات مع الموردين والعملاء. كل هذه العوامل تستدعي صياغة استراتيجية مؤسسية طويلة الأجل لتكامل سلسلة التوريد، مع الأخذ بعين الاعتبار انعكاساتها على تحسين أداء الأعمال وتعزيز الميزة "التنافسية" (سلمان، 2020).

كما أكد معالي المهندس سعيد بن حمود المعولي وزير النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، في احتفالية اليوم اللوجستي الأول و"مؤتمر عُمان للموانئ"، أن مسيرة منظومة اللوجستيات في سلطنة عُمان على مرّ سنوات النهضة المباركة قد أدت دورها التنموي الشامل، وأنها تواصل مسيرتها بثبات في عهد النهضة العُمانية المتجددة، مستلهمة خطواتها الثابتة من الرعاية السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق آل سعيد -حفظه الله ورعاه-؛ حيث مكّنت من تكامل هذه المنظومة بشكل مُتناغم عبر مُكوّنات المجتمع اللوجستي، لنراها اليوم شاهداً اقتصادياً تنموياً من شواهد النهضة. وأضاف معاليه أنه في ظل رؤية "عُمان 2040" تتكامل هذه المنظومة لجلب الاستثمارات وتحفيز الأداء والتكامل عبر سلاسل الإمداد والتوريد لهدف شمولية القطاع اللوجستي وتناغم هذه القطاعات، وصولاً لجعل القطاع اللوجستي ثاني مصدر للناتج المحلي الإجمالي بحلول 2040 (الدورة الثانية من مؤتمر عمان للموانئ، 2024/4/30).

حيث أوصت دراسة (احمد، 2017) بضرورة قيام المنظمات باتباع استراتيجية تنافسية لرفع وتحسين جودة المنتجات، ودراسة (الضابط والسيد، 2023) أن تقوم شركات الدواجن بالاهتمام بإدارة سلسلة التوريد بمراحلها المختلفة لتأثيرها المباشر على الميزة التنافسية للمنظمة، وأوصت دراسة (Zulkarnain, , 2018, Salim & Sumiati) بضرورة تعزيز دور سلسلة التوريد في المنظمات، ودراسة (Al-Kamel, , et.al, 2021) إنشاء نظام تقييم موضوعي لتقييم أداء تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

لذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة تكامل "سلسلة التوريد" المتمثلة بـ(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) على "الميزة التنافسية" اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عُمان؟

3.1 أسئلة الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي السابق تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر تكامل سلسلة التوريد على "الميزة التنافسية" اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم

بسلطنة عمان؟

2. ما هي أبعاد/بعد تكامل سلسلة التوريد الأكثر تأثيراً على "الميزة التنافسية" اللوجستية في

المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان؟

3. ما مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات العاملة بمنطقة الدقم؟

4. ما مستوى تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات العاملة بمنطقة الدقم؟

4.1 أهداف الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة المطروحة تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. اختبار العلاقة بين تكامل إدارة سلسلة التوريد (بأبعادها) والميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان.

2. قياس أثر على أثر إدارة تكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الزبائن) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان.

3. تقييم مستوى تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات العاملة بمنطقة الدقم.

4. تقييم مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات العاملة بمنطقة الدقم.

5.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

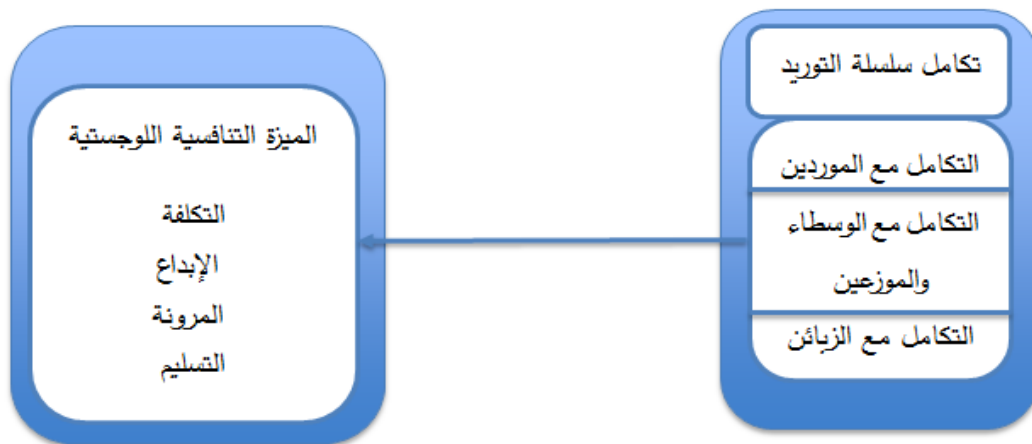
- دراسة إدارة تكامل سلسلة التوريد وهو من الموضوعات التي لم تتناولها الدراسات بالسلطنة كثيراً لذا يتوقع ان تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسات الميزة التنافسية.
- سوف توظف هذه الدراسة منهج مختلط كمي ونوعي وهي بذلك من الدراسات القليلة التي اعتمدت على أكثر من منهج لدراسة هذه الظاهرة.
- يتوقع الدراسة ان تساهم في اخذ المنظور المحلي لمتغيرات تكامل سلسلة التوريد من خلال المنهج النوعي والذي سيوفر فهم عميق لمتغير التكامل.

الأهمية العملية

- هذه الدراسة ستوفر لمتخذ القرار وصانع السياسة فهماً عميقاً للمزايا التنافسية للمنطقة الاقتصادية بالدقم.
- يتوقع ان تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في اكتشاف وتحديد عوامل التكامل الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان.
- هذه الدراسة ستوفر فهم متكامل للظاهرة موضع الدراسة يساعد متخذي القرار في التعامل معها بشكل أفضل.
- يتوقع ان تكشف هذه الدراسة لمتخذي القرار مدى التكامل في سلسلة التوريد بالمنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عُمان تكامل سلسلة التوريد.

6.1 أنموذج الدراسة

اشتمل على المتغير المستقل إدارة تكامل سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن)، والمتغير التابع الميزة التنافسية اللوجستية، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: اعداد الدارس (2024)

تم اعداد مخطط الدراسة بالرجوع الى دراسة كل من (البرقي، 2023)، (سلمان، 2020)، (Huashan)
(Li et., al, 2023)، ودراسة (زرافيلي، 2023).

7.1 فرضيات الدراسة

توجد علاقة ايجابية لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ"التكامل مع الموردين"، "التكامل مع الوسطاء والموزعين"، "التكامل مع الزبائن" على "الميزة التنافسية" اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان.

8.1 مصطلحات الدراسة

إدارة تكامل سلسلة التوريد: تشكل إدارة تكامل "سلسلة التوريد" منظومة منهجية متكاملة تستهدف الدمج الفعال بين الأطراف المشاركة في العملية الإنتاجية والتوزيعية، بدءاً من الموردين مروراً بالمصنعين والمستودعات وصولاً إلى المخازن وهذا التكامل يضمن إنتاج وتوزيع السلع بالكميات المثلى وإلى المواقع المستهدفة وفي التوقيت الأمثل، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية مع الحفاظ على مستويات مرضية من الخدمة المقدمة للعملاء (عساف، 2015).

التكامل مع الموردين: يتمثل في تأسيس علاقات تعاونية استراتيجية تهدف إلى "تخفيض التكاليف الإجمالية" و"تعزيز جودة المدخلات"، مع اختصار الفترة الزمنية اللازمة لتطوير المنتجات، والاستفادة القصوى من الفرص التكنولوجية المتاحة وتطبيقاتها المختلفة (Awan & Ali, 2019).

التكامل مع الوسطاء والموزعين تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة. الأمد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية. (Kumaraguru, 2019).

التكامل مع الزبائن: أفضل الممارسات التي يمكن إجراؤها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي

للزبائن فضلا عن الحد من خطر الفشل (رفاعي، 2016).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: تكامل سلسلة التوريد

2.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

3.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الاول: تكامل سلسلة التوريد

حظي تكامل سلسلة التوريد باهتمام كبير لأنه يوفر وسيلة لتوليد تدفقات المعرفة. والاستفادة من الموارد بين الشركات والكفاءات الأساسية المضمنة في سلسلة التوريد. من خلال العمليات الداخلية الفعالة وتكامل سلسلة التوريد.

1.1.2 تعريف تكامل سلسلة التوريد

يستخدم تكامل المؤسسة التقنيات والمنهجيات لدمج تطبيقات الأعمال والبيانات والعمليات والأجهزة عبر مجال تكنولوجيا المعلومات بأكمله. ويعتبر تكامل المؤسسة أمرًا مهمًا لأنه يربط بين الوظائف والاتصالات عبر الأنظمة، مما يسمح للمؤسسات بالاستجابة بسرعة لاحتياجات الأعمال التجارية وأن تصبح مؤسسة أكثر استجابة وسرعة، ويعرف التكامل بأنه تبادل المعلومات وتنسيق العمليات وتنظيم وتوحيد الأنشطة والتخطيط المشترك (سلمان، 2020).

وسلاسل التوريد أو سلاسل الإمداد هي شبكة تنظيمية متماسكة بين الشركات والموردين تهدف إلى إيصال المنتج النهائي إلى العميل، تضم هذه الشبكة جميع الأشخاص والعمليات والمؤسسات والمعلومات والمواد الأولية الضرورية لصنع منتج معين ومن ثم شحنه وإيصاله إلى المستهلك النهائي، حيث تسعى جميع الشركات على اختلاف مستوياتها ومجالات تخصصها إلى إنشاء وتطوير سلاسل التوريد بشكل فعال بهدف الحد من التكاليف وحصرها ضمن القيم المقبولة لتحقيق أرباح جيدة وضمان مكان جيد

في سوق العمل والمنافسة باستمرار أي أن سلسلة التوريد تعبر عن مستوى التكامل بين هذه الأنشطة من خلال تحسين العلاقات بين أعضاء سلسلة التوريد سواء أكانت تمثل أفراداً أم منظمات وصولاً إلى الأداء المتميز (Mohamed, 2023).

ويرى العديد من الباحثين أن المشاكل التي تواجه عمليات التصنيع مثل: نقص الاجزاء وقطع الغيار ومشاكل الجودة والتسليم، وزيادة التكلفة ترجع جذورها إلى نقص فعالية التكامل الداخلي والخارجي لسلسلة التوريد. وتعتمد الإدارة الناجحة للمجتمعات المستدامة على مستوى التكامل بين الجهات الفاعلة في المجتمع بدءاً من تنسيق أنشطة الأعمال. والعمل معاً كشركاء متساوين، إلى العمل ككيان واحد (البرقي، 2023).

أما محمد (2022) يرى أنها نظام متكامل يشمل كافة الأنشطة المرتبطة بتدفق المنتجات من المواد الخام إلى المستهلك النهائي وتتضمن عمليات الشراء، التصنيع، التخزين، النقل، والتوزيع وتهدف إدارتها إلى تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتعزيز "الميزة التنافسية" للمؤسسة من خلال "التنسيق الفعال" بين جميع الأطراف المشاركة.

وتُعرف سلسلة التوريد على أنها هي العمليات التي تتضمن تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، بدءاً من المرحلة الأولية المتمثلة في الحصول على الموارد اللازمة. للوصول إلى العميل في النهاية باستخدام توزيع ونقل السلع والخدمات. وتعد سلسلة التوريد الرابط بين الشركات من خلال المواد الإعلامية والتقاطعات التي تساهم بشكل فعال في عمل دعاية للسلع والمنتجات بهدف زيادة بيعها، حيث إن جميع البائعين ومقدمي الخدمات والعملاء يعدون روابط لسلسلة التوريد (Vitasek, 2013).

2.1.2 أهمية سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وتكامل سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومدير سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل. كما تتبع أهمية تكامل سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي: (حسن، 2023)

1- الحاجة إلى تحسين العمليات.

2- رفع مستويات الشراء الخارجي.

3- تخفيض تكاليف النقل.

4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.

ويرى Al-Qatamin & Esam (2018) أن تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة

مجالات متنوعة هي:

1- تفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزيد من الحصة السوقية والمبيعات.

2- تحسين الربح الحدي للمنتج وزيادة التدفقات النقدية للشركة.

3- زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متميزة.

4- تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم.

5- تحقيق التميز التشغيلي وذلك وتزيد القيمة السوقية للشركة.

وتتحقق الفوائد الأولية لتكامل سلسلة التوريد للعميل إذ يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل

المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولا عنه، أما الأثر على المورد ربما

يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح، فالأمر يختلف، ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي: (الراعي، 2018)

1- العملاء: أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء، والتعامل معهم، وإدانة سلسلة التوريد تساعد الشركة على تحقيق ذلك، لان السلسلة ببساطة تبدأ وتنتي بالعمل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه.

2- التكلفة: يمكن ان تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبني أو تحقق علاقات قوية مع العملاء، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم، وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للشركة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا ان الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الاسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة (Mohamed, & Rizk, 2017).

3- القيمة السوقية: المثالية في "سلسلة التوريد" يمكن ان تؤكد بصورة ايجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، "تخفيض التكلفة"، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، انجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة.

4- التكاليف الرأسمالية: في سلسلة التوريد المثلى فان التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فان كانت اوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات الذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فان الإنتاج سيكون مزامن بصورة أكبر من طلب العميل، ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل (حسن، 2023).

5- الوفورات الرأسمالية: بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض، ومن وجهة النظر المالية، فهذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للشركة. وسلسلة التوريد هي وسيلة لتعزيز الأداء التنافسي من خلال دمج الأنشطة الداخلية للمنظمة وربطها بالعمليات الخارجية والموردين والعملاء وأعضاء السلسلة الآخرين، فسلسلة التوريد تعتبر عامل مهم في الاقتصاد والأعمال، فسلسلة التوريد الفعالة تمكن الإدارة من توفير مصدر رئيسي للميزة التنافسية (AI- (2019,Shahwani

ويرى عاطف (2022) بأن أهمية تكامل "سلسلة التوريد" تتبع من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج "إدارة سلاسل التوريد" وهي كالآتي:

1- تحسين العمليات: الحاجة إلى "تحسين العمليات" تعد دافعاً رئيسياً لتطبيق إدارة سلاسل التوريد، حيث تسعى المنظمات لزيادة كفاءة العمليات الداخلية والخارجية لضمان تدفق سلس للمنتجات والخدمات

2- زيادة كفاءة الشراء الخارجي: أن "زيادة كفاءة الشراء الخارجي" تمثل حافزاً مهماً لتكامل "سلاسل التوريد"، من خلال تعزيز العلاقات مع الموردين لضمان جودة المواد وتكلفتها المناسبة.

3- خفض تكاليف النقل: أهمية "خفض تكاليف النقل" كعامل محفز، حيث تعمل المنظمات على تحسين الخدمات اللوجستية لتقليل النفقات المرتبطة بنقل البضائع.

4- نمو دور التجارة الإلكترونية: "نمو دور التجارة الإلكترونية" يدفع المنظمات لتطبيق إدارة فعالة لسلاسل التوريد لتلبية طلبات العملاء عبر المنصات الرقمية بسرعة ودقة.

5- تصاعد المنافسة وتوسع العولمة: "تصاعد المنافسة وتوسع العولمة" يشكلان تحديًا يتطلب تكامل

سلاسل التوريد للتكيف مع الأسواق العالمية والحفاظ على المكانة التنافسية.

6- تعقيد "سلاسل الإمداد" وضرورة إدارة المخزون: "تعقيد سلاسل الإمداد وضرورة إدارة المخزون"

يمثلان حاجة ملحة لتطبيق إدارة فعالة لتجنب الزيادة أو النقص في المخزون وضمان استمرارية العمليات.

3.1.2 أهداف سلسلة التوريد

تنقسم إلى هدفين رئيسيين هما (احمد، 2017):

1. تعظيم القيمة للعملاء: يركز هذا الهدف على فهم وتلبية احتياجات ورغبات العملاء بشكل مستمر، وضمان توصيل المنتجات والخدمات في الوقت والمكان المناسبين، بالإضافة إلى إدارة فعالة للمعلومات والمنتجات المرتجعة.

2. تحقيق الكفاءة والتكامل الداخلي: يتمحور هذا الهدف حول إدارة العمليات الداخلية للشركة بكفاءة، مثل الرقابة على المخزون والإنتاج المرن، وضمان التكامل والتعاون مع جميع أطراف سلسلة التوريد، واعتبار الموردين شركاء استراتيجيين وإشراكهم مع العملاء في تطوير المنتجات.

4.1.2 عناصر تكامل سلسلة التوريد

يشير الرفاعي (2006) ان هناك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد وهذه

العناصر هي:

1- الخطة: تعتبر الخطة الجزء الأساسي في تكامل سلسلة التوريد، فهدف هذه السلسلة هو تحقيق

طلب العميل من السلعة والخدمة، لذلك يجب ان ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة

الموضوعة لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد بكفاءة وقل تكلفة واعلى جودة واعلى قيمة للعملاء، وهناك

بعض العناصر التفصيلية في الخطة هي:

أ- طبيعة السلعة والعملاء: أي تحديد ما هي السلع والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبون

بها.

ب- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات.

2- المصدر (الوسيط): وهو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل السلع والخدمات

اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين وخلق

المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين، كذلك وضع علميات لإدارة المخزون

من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها

ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

ب- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في

الموعد المحدد والمرونة والمحافظة على العلاقات مع الموردين.

3- الصنع: ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والاختيار والتعبئة والإعداد

للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر الاجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد، حيث يتم قياس مستويات

جودة المخرجات وقياس انتاجية الموارد البشرية، وتضمن عنصرين فرعيين هما:

أ- التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول

إلى السوق.

ب- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد مواقع التسهيلات.

4- التسليم: ويطلق على علمية التسليم مصطلح Logistics أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل تحرك

وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة

اعمال المخازن، وترتيب اسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام

فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية

التي تعزز من فعالية نظم الامداد وهي تحرك المنتج وتحرك المعلومات والوقت والخدمة والتكلفة

والتكامل داخليا بين النظم المختلفة وخارجيا بين الشركات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد،

كما ان نظم الامداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

أ- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة

والحصول على المستحقات المالية.

ب- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في

صناديق وإعطاءها رقم ادخال.

ت- اكتمال ودقة الاوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.

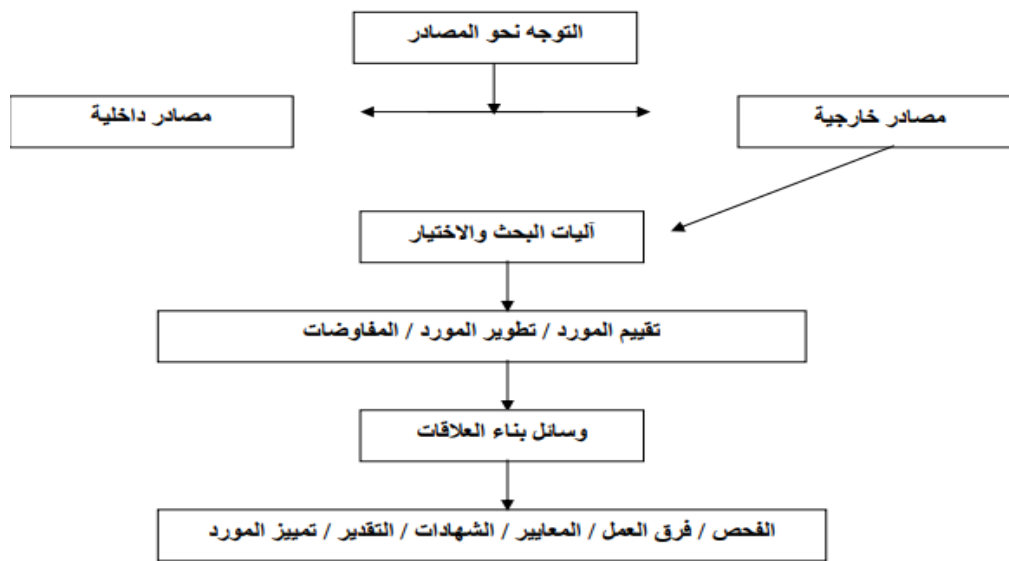
5- المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء،

وتلقي الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات والعمل على حلها.

5.1.2 بناء وإدارة علاقات سلسلة التوريد

تمثل عملية التوريد واختيار الموردين وإدامة العلاقات معهم على أنها جملة من الخطوات المترابطة التي تشكل دورة كاملة تبدأ بتحديد ووصف احتياجات الشركات من التوريدات المختلفة، ثم تحديد مصادر التوريد المحتملة واختيار المورد وتحديد شروط التوريد وتحضير طلبات الشراء وإرسالها ومتابعتها ثم الاستلام وفحص التوريدات وتدقيق المطالبات المالية ودفع المستحقات، وأخيرا إدامة القيود والعلاقات مع الموردين. (Holmberg, 2013). والشكل التالي يوضح آليات بناء وإدارة العلاقات مع الموردين.

المصدر: Prentice ،Heizer j. and B. Render, (2009) " Principles of Operations Management" 3rd Ed.



Hall, p:524.

يتضح من الشكل ان الشركات تتجه إلى تبني مفهوم إدارة علاقات سلسلة التوريد من خلال التركيز على عدد اقل من الموردين عن طريق العلاقات المختلفة لتصبح العلاقة تعاونية أو شراكة وذلك بهدف تصنيع المنتجات وايصالها إلى العملاء، والحصول على رضاهم، ولكي تتجح هذه العلاقة لابد ان تنشأ

في جو من الثقة والولاء والاحترام المتبادل والالتزام والروية المشتركة ومعرفة كل طرف لقدرات الطرف الآخر، من حيث مكان القوة الضعف وحل المشكلات المشتركة والتعليم المشترك، فضلاً عن الجهود المشتركة للقياس والتقييم، ويشير (Johnson, 2006) إلى أن هناك بعدي لتحسين أداء سلاسل التوريد هما:

البعد الأول: يتعلق بتنفيذ الأشياء من خلال كفاءة التشغيل أو التنفيذ الصحيح للأعمال مع الاهتمام الكامل بعمليات التوريد لتحقيق الأهداف المتعلقة بخفض النفقات وخفض وقت الاحتفاظ بالمخزون داخل سلسلة التوريد وخفض وقت الانجاز للعمليات المختلفة وتنويع المنتج ومرونة العمليات.

6.1.2 أبعاد تكامل سلسلة التوريد

اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد أبعاد سلسلة التوريد، فتناولتها العديد من الدراسات النظرية والعملية، إذ سماها بعضهم ممارسات سلسلة التوريد، ووصفها آخرون بأبعاد سلسلة التوريد إلا أن الباحثين والكتاب وجدوا أن جميع أبعاد سلسلة التوريد ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض وأن جميع أبعاد أو ممارسات سلسلة التوريد ترتبط أيضاً بقوة بأداء الشركة.

تناولت العديد من البحوث ثلاث أبعاد لتكامل سلسلة التوريد (تتمثل في التكامل الداخلي، والتكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء) كما هو موضح في الجدول التالي:

مؤلف الدراسة	الأبعاد التي تم تناولها
البرقي، 2023	التكامل الداخلي، التكامل مع المورد، التكامل مع العملاء
سلمان، 2020	التكامل مع المورد، التكامل مع الموزعين التكامل مع الزبائن
سلطان، 2016	التكامل الداخلي، التكامل مع العملاء ، التكامل مع المورد
Huashan Li et., al, 2023	التكامل مع العملاء، التكامل الداخلي، التكامل مع المورد
Mohamed Y. El Mokadem et. Al, 2022	التكامل الداخلي، التكامل مع العملاء ، التكامل مع المورد

وفيما يلي توضيح لطبيعة تلك الأبعاد:

- التكامل الداخلي:

يتعلق التكامل الداخلي بتوحيد وتزامن عمليات الشركة الداخلية، كما يؤدي التكامل الداخلي للمنظمات من حيث تكامل المعلومات إلى تقليل تكاليف المنتج أو الخدمة، وخلق ميزة تنافسية مستدامة، وتقليل التعقيد، وتقليل المهل الزمنية وزيادة المرونة في الإنتاج والتسليم. علاوة على ذلك، يمكن تحقيق موثوقية أعلى وإدارة أفضل للمخزون وفهم أفضل لاحتياجات العميل النهائية (سلمان، 2020).

يرتبط التكامل الداخلية بقدرة الشركة المنظمة على دمج العمليات والتنسيق بين الأنشطة داخل الإدارات والوظائف. ويعمل التكامل الداخلية على كسر الحواجز الوظيفية وينطوي على التعاون وتبادل المعلومات بين جميع الإدارات لتلبية متطلبات العملاء، إن التكامل الداخلي قد يكسر الحواجز الهرمية في المنظمة ويعزز التعاون بين الأقسام المختلفة مما ينتج عنه تلبية متطلبات العملاء، بدلا من العمل داخل الأقسام الوظيفية بطرق تقليدية (Uwamahoro, 2018).

- التكامل مع الموردين:

يشير التكامل مع الموردين إلى العلاقة التي تقوم بها الشركات مع مورديها بتنظيم ممارساتهم وإجراءاتهم واستراتيجياتهم وسلوكياتهم المشتركة بين المنظمات في عملية متزامنة وسهلة تساعد الإدارة لتلبية متطلبات العملاء بأقل تكلفة وتضمن التسليم السريع. كما يعزز نظام المعلومات تبادل المعرفة، ويقلل من عدم اليقين، وتكاليف المخزون (سلطان، 2016).

كما يهدف التكامل إلى مساهمتهم في تخطيط وتنسيق أنشطة سلسلة التوريد إلى أن التكامل مع الموردين، والذي يشير إلى قدرة المنظمة على التعاون، وهذا التفاعل يسعى لضمان تدفق المواد الخام والمعلومات بالصورة المناسبة وفي التوقيت المناسب، ويعبر التكامل مع الموردين عن شراكة طويلة الأجل تشجع على تنسيق الجهود من أجل حل المشاكل المتبادلة بين المنظمة ومورديها، وذلك انطلاقاً من التعاون والمشاركة بالمعلومات والتنسيق المشترك فيما يتعلق بخطط المنظمة (سلمان وعبد اللطيف، 2020).

7.1.2 التكامل مع العملاء

يشير التكامل مع العملاء إلى الدرجة التي تتعاون بها الشركة مع عملائها لتحسين الرؤية وتمكين التخطيط المتبادل، كما تعبر عن التدفق ثنائي الاتجاه للمعلومات والخدمات والمواد بين الشركة المحورية والعملاء، ويساعد التكامل مع العملاء المؤسسات على تطوير توقعات دقيقة للطلب، والتكيف مع تقلبات الطلب، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتقصير أوقات التسليم وانخفاض مستويات المخزون. كل هذا يساهم بشكل كبير في كفاءة التكامل مع العملاء (سلمان، 2020).

وللوصول إلى درجة عالية من التكامل مع العملاء يجب على المنظمة القيام بدراسة شكاوى العملاء، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بهدف تلبية رغباتهم وتحسين رضاهم، وتعد المنظمة محققة لدرجة عالية من التكامل مع العملاء عندما تتمكن المنظمة من فهم توقعات السوق والفرص المتاحة به بصورة أعمق،

ووجود وسائل اتصال فعالة بين المنظمة وعملائها تمكنها من سرعة الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء (سلطان، 2016).

تتكون سلاسل التوريد من العديد من الاعضاء المشاركين مثل المصنعين والموردين والموزعين وتجار التجزئة جميعهم يعملون من أجل تحقيق الهدف الرئيسي وهو توفير المنتجات والخدمات المطلوبة للعميل فجميع الأعضاء لديهم نطاقات مختلفة من المعلومات والتي يجب مشاركتها بين بعضهم البعض، فإن مشاركة المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد سيمنحهم من اتخاذ قرارات جديدة، وزيادة الشفافية في التعامل بين الأعضاء وكسب المزيد من الربحية (Jianmin, 2022).

هناك العديد من أنواع المعلومات التي يمكن مشاركتها داخل سلسلة التوريد يمكن تصنيفها إلى معلومات عامة ومعلومات سرية، بما في ذلك المعلومات الاستراتيجية والتكتيكية والتجارية واللوجستية وترتبط بعض المعلومات بالمخزون والتنبؤ بالمبيعات ومعلومات الطلب وغيرها من المعلومات (عاطف، 2022).

2.2 المبحث الثاني: "الميزة التنافسية"

تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة كافياً لضمان نجاح المنظمات واستمرارها. لذلك، برز مفهوم "الميزة التنافسية المستدامة" كهدف استراتيجي أساسي تسعى إليه المنظمات لضمان تفوقها على المدى الطويل. ويستعرض هذا المبحث مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها وأبعادها المختلفة.

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ظهر مصطلح الاستدامة في أواخر ثمانينيات القرن العشرين، وتبلور هذا المفهوم بشكل عام عندما عرفت لجنة البيئة العالمية التابعة للأمم المتحدة وتحديداً في عام 1987 بأنه مفهوم يعبر عن التطوير المستمر للموارد وكذلك الحفاظ عليها لتلبية الاحتياجات الحالية. (محمود، 2023).

تعد الموارد التي تمتلكها المنظمة أحد أهم مصادر ميزتها التنافسية، وتتحقق الاستدامة من خلال استغلال نقاط قوة المنظمة ومواردها في أداء الأنشطة التي تولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها. هذا ويمكن إرجاع أهمية "الميزة التنافسية" المستدامة إلى دورها في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، ودعم تفوق المنظمة على منافسيها، بالإضافة لدورها في تعزيز قدرة المنظمة، واعتبارها معيار التمييز للمنظمات الناجحة عن غيرها، وارتباطها بالأداء (Sajad, 2019).

في وتيرة المنافسة السريعة في بيئة الأعمال، يجب ان تكون منظمة الأعمال أكثر تنافسية. فأتارت القدرة التنافسية في قطاع الأعمال مخاوف لدى بعض الاقتصاديين وصانعي السياسات بشأن الحاجة إلى ميزة تنافسية ويعتبر الأداء الاقتصادي أو أداء السوق المتفوق مؤشراً للميزة التنافسية. وبالتالي فإن القياس الفريد للميزة التنافسية في قطاع الأعمال يوفر قيمة تكميلية لتحديد العوامل التي تعزز الميزة التنافسية.

وتتجلى الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على التفوق على غيرها من المنافسين من خلال استخدام أساليب جديدة وخلق قيمة من حيث الاهتمام، بالجودة والاسعار وتخفيض التكلفة مقارنة مع المنافسين والعمل على تحقيق رضا العملاء (Al- Masarwa, 2016).

وتُعرف الميزة التنافسية المستدامة: الانموذج المتطور للميزة التي تستهدفها منظمة الأعمال في مواقع السوق لأنها تحتوي على عناصر التي تمكن استمرارية الاحتفاظ لهذه الميزة اطول فترة ممكنة وقد تضمن قانون webster تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة (الباوي وسعيد، 2010):

إذ عرف الميزة: بأنها مركز المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة.

وعرف التنافسية: بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها.

وعرف المستدامة: بأنها التي يمكن الاحتفاظ بها اطول مدة ممكنة.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها الجهود والابتكارات والتطورات التي تمارسها المنظمات من اجل الوصول إلى مركز وموقف مميز تنفرد به عن غيرها من المنظمات وكذلك الحفاظ على هذا المركز لمدى اطول ويتطور أكثر يواكب التغيرات والتطورات الحاصلة وما تحصل في المستقبل. يرى الباحث أن الميزة التنافسية المستدامة لا تقتصر على امتلاك مورد فريد أو التفوق في جانب واحد، كالتكلفة أو الجودة، بل هي منظومة متكاملة من الجهود المتواصلة والابتكارات الديناميكية التي تُمكن المؤسسة من خلق قيمة فريدة لعملائها يصعب على المنافسين تقليدها على المدى الطويل. وهكذا، تتحول الميزة من مجرد "موقع" إلى "قدرة" متجددة تضمن البقاء والريادة في بيئة دائمة التغير.

2.2.2 العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تبرز الميزة التنافسية عندما تقدم الشركة منتجًا أو خدمة يُنظر إليها من قبل العملاء على أنها "الأفضل في السوق"، مما يتطلب وضع استراتيجيات طويلة الأمد تتناسب مع طبيعة المنتج أو الخدمة. فالشركات التي تفكر إلى "استراتيجيات ملائمة" غالبًا ما تواجه فشلًا في منتجاتها أو خدماتها. ولتحقيق هذه الميزة، هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية تُعد من "العوامل المؤثرة إيجابيًا"، وتشمل: استراتيجيات التمييز التي تركز على "تلبية رغبات العملاء الخاصة" لمنتج معين، مما يشجع العملاء على دفع علاوة تعزز أداء الشركة؛ واستراتيجيات تعتمد على "تحسين الجوانب الداخلية" للشركة مثل خفض التكلفة، التركيز الإداري، تطوير مهارات الموظفين، والاستدامة؛ وأخيرًا استراتيجيات تمنح الشركة "استمرارية الفرص" وتعزز قدرتها على الدفاع عن نفسها أمام المنافسين، مما يحقق النجاح، زيادة الأرباح، وخلق حواجز تحول دون "تقليد المنتجات أو الخدمات" بسهولة (Njeri, 2014).

كما يُعتبر "الاقتصاد القياسي"، الذي يعتمد على تحليل السياسات وتوزيع القيمة المضافة عبر سلسلة القيمة، من العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية. ويركز هذا النهج على "تقليل تكلفة الإنتاج" من خلال استهلاك مدخلات رأس المال بكفاءة، تحسين خدمات الاتصال، وتعزيز وحدات الإنتاج، حيث تتحقق التنافسية عندما تستخدم الشركة مواردها لخلق "هيكل إنتاجي منخفض التكلفة". بالإضافة إلى ذلك، تُساهم "الممارسات الإدارية السليمة" في تحقيق أسعار تنافسية وخفض تكاليف الإنتاج بشكل كبير، مما يعزز الميزة التنافسية ويحقق "أقصى ربح ممكن" (Singh, 2010).

ومن العوامل المهمة لتحقيق الميزة التنافسية ضمان تقديم المنتج أو الخدمة في "الوقت المناسب" دون تأخير، وذلك من خلال الاستعانة بخبراء في "الخدمات الإرشادية" داخل الشركة. كما تؤثر عوامل أخرى مثل "جمع المعلومات الكافية عن السوق"، استخدام "أحدث التقنيات في الإنتاج"، تفعيل "نظام الاتصالات والإرشاد"، واعتماد "أساليب إنتاج حديثة" لتقليل التكاليف، في تعزيز هذه الميزة بشكل ملحوظ (Dziwornu, 2013).

3.2.2 محددات الميزة التنافسية

تتمثل محددات "الميزة التنافسية"، وفقاً لمنهج بوتر، في "الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية" للدولة، و"طبيعة الطلب" و"الصناعات المرتبطة والدعم" المقدم للشركات، بالإضافة إلى "الاستراتيجيات المتبعة" من قبل الشركات، و"الهيكيلية والتنافسية"، وكذلك "السياسات الحكومية" و"فرص الصدمات الخارجية". يساعد هذا المنهج في فهم كيفية استغلال الميزة بطريقة تعزز تطور الشركة، خاصة في الصناعات الصغيرة. ومن بين المحددات الأخرى المؤثرة على الميزة التنافسية "محدودية رأس المال"، و"نقص الدعم"، و"عوامل الإنتاج" مثل: الموارد المادية، مصادر المعرفة، الموارد الرأسمالية، والبنية التحتية. كما تشمل المحددات "عمالة غير مؤهلة" تقتقر إلى المهارات العالية، "نقص المواد الخام"، "الظروف المناخية غير المواتية"، "نقص الموارد المائية"، و"قلة الفرص الاستثمارية" التي تدعم زيادة الإنتاج (Gawad, 2014).

وفقاً لما ذكره الباحثون، تشمل المحددات المؤثرة على الميزة التنافسية "الوضع الاقتصادي والإنتاجي" للدولة، و"محدودية رأس المال والموارد البشرية"، و"المحددات التكنولوجية والبنية التحتية"، بالإضافة إلى "ضعف الكفاءة العمالية". فمحدودية الموارد البشرية تعني "عدم وجود قوى عاملة كافية" ذات مهارات عالية، بينما تشير محدودية الموارد المادية إلى "نقص الموارد ذات الجودة" التي تعزز الطلب على السلع أو الخدمات. أما محددات مصادر المعرفة فتعني "غياب التعاون" مع الخبراء والمرشدين لفهم متطلبات السوق، وبالنسبة لمحدودية الموارد الرأسمالية فإن "تكلفة رأس المال" يجب أن تكون كافية ونشطة لتمويل الأنشطة الاقتصادية. وأخيراً، تعني محددات البنية التحتية "عدم توافر تسهيلات النقل" في القطاعات الجوية والبحرية وسكك الحديد، مما يعيق الأنشطة الاقتصادية، حيث ينبغي أن تكون البنية التحتية "مستقرة ومتوفرة" على نطاق واسع وبتكلفة معقولة" (Kagoma, 2014).

من جهة أخرى، يرى الباحثون أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على بعدين رئيسيين: أولاً، "القيمة المدركة لدى العميل"، وتعني استغلال المنظمات لإمكانياتها في تحسين القيمة التي يراها العميل للسلع والخدمات، وتشمل هذه القيمة "السعر والجودة"، و"الاقتناع بالمنتج"، و"خدمات ما بعد البيع"، مما يعزز الميزة التنافسية. ثانياً، "التميز"، الذي يتحقق من خلال تقديم سلعة أو خدمة "لا يمكن للمنافسين تقليدها"، ويعتمد على مصادر مثل "الموارد المالية"، و"رأس المال الفكري"، و"الإمكانيات التنظيمية" (مصطفى محمود، 2006).

4.2.2 تنمية وتطوير الميزة التنافسية المستدامة

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما، وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار. ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطورات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء العمليات، ويتم إجراء ذلك من خلال أحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الكمري، 2018).

5.2.2 أبعاد الميزة التنافسية

1. الإبداع: يحتل الإبداع موقعاً مهماً في التفكير الإستراتيجي للشركة، باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات رفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف واكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة. ومن ثمة آفاق التطور والنمو المستدام في ظل مستقبل أكثر تعقيداً (البرزنجي، 2017).

2. المرونة: يقصد بها احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم، وإشراكهم في القرارات لأجل إضافة القيمة لهم بشكل دائم ومستمر، فهي تسمح للشركة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات والخدمات، أي تعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، وأن تضبط كفاءاتها وتعدل الطرائق (Pearce & Robinson, 2007). وتستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة، إلى القدرة على التكيف مع حالة عدم التأكد الناجمة عن تغيرات البيئة. فالشركة المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بسهولة لأجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

3. بعد التكلفة ويؤكد على أن اية مؤسسة عليها أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات المنافسة لها وتهدف المؤسسة للحصول على حصة أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها من خلال تقديم منتجاتها أو خدماتها بكلفة أدنى من المنافسين لها والكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (مجداب، الحاكم، 2019).

4. بعد الجودة: تعد الجودة مطلباً لكافة المنظمات سواء صناعية أو خدمية، العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات لما لها من دور بين استغلالها الموارد وتحقيق موقع تنافس

في السوق وفي ضوء أهمية الجودة فقط برز اتجاهان ومختلفان لتعريفها وفقاً لوجهة نظر كل من الشركة والزبون، إذ تعنى الجودة داخل الشركة عملياً المطابقة للمواصفات المحددة مسبقاً وبالنسبة للزبون تعني القيمة (الكمري، 2018).

5. بعد التسليم: بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المحل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

هنالك ثلاث اسبقيات لبعيد التسليم تتعامل بالوقت:

أ. سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام وطالب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

ب. التسليم بالوقت المحدد: ويعنى تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة.

ج. سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النحاس المنتج وتقديمه الى السوق.

وضع أحد الكتاب أن تزايد أهمية الوقت للزبون أدى الى زيادة المنافسة بين المؤسسات على أساس

الوقت التي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق (النعمي، 2018).

3.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1.3.2 أولاً: الدراسات العربية

دراسة الكرارتي (2024) بعنوان: "تأثير تكامل سلسلة التوريد على خلق ميزة تنافسية مستدامة دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الإلكترونيات".

يهدف هذا البحث الى التعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد على خلق ميزة تنافسية مستدامة في شركات تصنيع الالكترونيات، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم وضع فروض البحث والذي اعتمدت على قياس ابعاد متغير تكامل سلسلة التوريد من حيث التكامل الداخلي، التكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء كما تم قياس بعد الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار وتمايز المنتجات، وتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة، وايضاً اعتمادية التسليم، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض البحث، وقامت الباحثة بعمل اختبارات الصدق والثبات لهذا الاستقصاء، واتضح ان جميع المعاملات المعيارية معنوية لجميع متغيرات الاستقصاء. وبلغ حجم العينة 346 مفردة من المديرين ورؤساء الاقسام والعاملين بمصانع الالكترونيات محل البحث، وكانت الاستثمارات القابلة للتحليل 335 استثماراً، كما تم الاعتماد على حزم البرامج الاحصائية SPSS للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث. وقد توصلت الباحثة الى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين ابعاد تكامل سلسلة التوريد وبعد خلق ميزة تنافسية مستدامة بشركات صناعة الالكترونيات، واوصت الدراسة ان تسعى شركات التصنيع لتحسين مستوى استجابة سلسلة التوريد للأسواق لما لذلك من اثار ايجابية على خلق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة زرافيلي (2023) بعنوان: "أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية".

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من (6) شركات أردنية لصناعة الأدوية البشرية. واشتملت وحدة

التحليل للدراسة على (320) مديرا في الإدارتين العليا والوسطى بالمسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير، رئيس قسم). وتكونت عينة الدراسة من (250) مفردة تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسلسلة التوريد بأبعادها (تكامل الموردين، التكامل الداخلي، ومشاركة المعلومات) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الإبداع، المرونة والتسليم) مجتمعة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية منهجية سلسلة التوريد للاستفادة من مخرجاتها بتحقيق ميزة تنافسية.

دراسة الرشيدى (2020) بعنوان: تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال: الدور الوسيط للقدرات التنافسية: بحث تطبيقي على المنظمات الصناعية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية السعودية في ظل وجود القدرات التنافسية كمتغير وسيط، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المنظمات العاملة في قطاع المواد الغذائية، وقطاع المنسوجات والملابس والجلود، وقطاع الأخشاب ومنتجاته والأثاث، وقطاع الورق ومنتجاته والطباعة والنشر، وقطاع المنتجات الكيماوية، وقطاع مواد البناء، وقطاع المنتجات الهندسية، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير أربعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ ألفا، تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل المسار، وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فروض ونموذج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير

إيجابي لمستوي تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال، كما تؤثر القدرات التنافسية كدور وسيط Mediator للعلاقة بين تكامل سلسلة التوريد، وإداء الأعمال للمنظمات الصناعية السعودية محل الدراسة.

دراسة أبو خشبة (2022) بعنوان: "دور تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية في مصر".

هدفت الدراسة للبحث في دور تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. بلغت العينة (127) شركة. وتمثلت الأدوات في قائمة الاستقصاء، استمارات، أساليب تحليل إحصائي، اختبارات ثبات مقاييس وصدق المقاييس. وأشارت إلى تعاون سلسلة التوريد، الابتكار وابتكار سلسلة التوريد، دور تعاون سلسلة التوريد في الابتكار، قدرات سلسلة التوريد. واختتمت الدراسة بالتركيز على النتائج، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة والميزة التنافسية للمنظمة. وأكدت التوصيات على ضرورة بناء دعم طاقات تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة في المنظمات الصناعية المصرية، كما يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث على قطاع الخدمات مثل البنوك والفنادق وشركات الاتصالات والمستشفيات لأنها تحتاج إلى أنشطة ابتكارية تستدعي ضرورة إحداث عمليات تعاون بين شركاء الأعمال، وكذلك أهمية دور العملاء المستفيدين من هذه الخدمات عند ابتكار خدمات جديدة للعملاء.

دراسة آدم (2023) بعنوان: "أثر العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بولاية الخرطوم".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة، تم بناء نموذج الدراسة استنادا على أدبيات الدراسات السابقة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة

تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية عن طريق استخدام عينة غير احتمالية (ميسرة)، وزعت عدد (200) استبانة أستردها منها (190) بنسبة (90%) (95%) من الـ 200 استبانة الصالحة منها للتحليل (183) بنسبة (85%) (96%) من الـ 190 استبانة. تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار فرضياتها، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر بين تخطيط سلسلة التوريد (الموارد) والميزة المستدامة أيضاً وجود أثر سلبي بين تخطيط سلسلة التوريد (تخطيط الطلب) والميزة المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتخطيط سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بولاية الخرطوم.

دراسة الضابط والسيد (2023) بعنوان: "دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية".

تناولت الدراسة تحليل دور سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية، شمل مجتمع الدراسة شركات الدواجن التي تملك مجزراً آلياً في جمهورية مصر العربية، تم توزيع استمارات الاستقصاء للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين في (إدارات/ أقسام سلاسل التوريد / الإمداد والتموين أو المشتريات والمخازن أو اللوجستك) أو ما يعادلها بالشركات محل الدراسة، وتم اختيارهم لأنهم القائمين على إدارة أنشطة سلاسل التوريد في الشركات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواجن في مصر. قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: أن تقوم شركات الدواجن بالاهتمام بتكامل سلسلة التوريد بمراحلها المختلفة لتأثيرها المباشر على الميزة التنافسية للمنظمة وكذلك تفعيل الرقابة على جميع عمليات وأنشطة سلاسل التوريد.

2.3.2 ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة Latuconsina (2021) بعنوان: "تأثير تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية على الأداء التشغيلي للسوبر ماركت في مدينة أمبون".

The Effect of Supply Chain Integration and Competitive Advantage on Supermarket Operational Performance in Ambon City

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تكامل سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي، وكذلك تحليل تأثير الميزة التنافسية على الأداء التشغيلي. كانت العينة المستخدمة في هذه الدراسة 42 مديراً / رئيساً لقسم إنتاج السوبر ماركت في مدينة أمبون. أسلوب تحليل البيانات المستخدم هو المربع الجزئي الأصغر (PLS). تظهر النتائج أن تكامل سلسلة التوريد له تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي، كما تظهر النتائج أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي.

دراسة Al- Tarawneh & Al- Shourah (2018) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة تدفق التصنيع على الميزة التنافسية للصناعة الأردنية".

"The Impact of Supply chain Management and Manufacturing Flow Management Practices on Competitive Advantage of Jordanian Industry".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في الصناعة الأردنية وكان مجتمع الدراسة يتكون من الشركات العاملة في القطاع الصناعي أما عينة الدراسة تشكلت من (100) مدير من كبار المديرين التنفيذيين العاملين في مجموعة واسعة من الصناعات. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ثم تطوير استبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على قطاع الصناعة الأردنية تم استخدام أساليب

إحصائية متعددة ومنها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي أن معظم الصناعات التحويلية في الأردن قد تبنت عمليات تكامل سلسلة التوريد المختلفة وأن هناك أثر لتكامل سلسلة التوريد وممارسات إدارة التصنيع على الميزة التنافسية وقد أوصت الدراسة إلى أن على منظمات الأعمال القيام بدور نشط في إدارة جميع جوانب سلسلة التوريد الخاصة بها.

دراسة Zulkarnain, Salim & Sumiati (2018) بعنوان: "تحليل تأثير إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية وأداء الشركة (دراسة في مصنع السكر الجديد في دجومبانج)".

"Effect Analysis of Supply Chain Management on Competitive Advantage and Company Performance (Study at New Djombang Sugar Factory)"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية وأداء الشركة في مصنع السكر الجديد ombang وكانت عينة الدراسة مشكلة من (35) موظفا ممن يشغلون وظائف قيادية في مصنع السكر في Jombang Baru واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليل وهذه الدراسة هي دراسة استقصائية حيث تم استخدام استبانة كاداة لجمع البيانات وتم استخدام أساليب إحصائية وأظهرت النتائج أن تكامل سلسلة التوريد لها تأثير على أداء الشركة ولها تأثير على الميزة التنافسية، وهنا أوصت الدراسة على تعزيز دور سلسلة التوريد في المنظمات والأخذ بعين الاعتبار التوريد الداخلي أو سلسلة التوريد الخارجية، مرونة سلسلة التوريد.

دراسة Nazaruddin \$ Sadalia (2020) بعنوان "تأثير إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية وأداء المنظمة التشغيلية في شركة PT PLN (بيرسيرو)".

"The Effect of Supply Chain Management of Competitive Advantage and Operation Organization Performance at PT PLN (Persero)"

تأثير تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التشغيلي في (PT PLN (Persero)

وتهدف الدراسة إلى تحليل أثر سلسلة التوريد، بصفاتها متغيراً مستقلاً، بأبعادها : شراكة المورد الإستراتيجية، وعلاقة العملاء، ومستوى تبادل المعلومات، والتأجيل على الميزة التنافسية بصفاتها متغيراً تابعاً، بأبعادها : التكلفة، والجودة ، وموثوقية التسليم، والإبداع في المنتجات، ووقت طرحها في السوق، وقد تم قياس أداء الشركة بناء على مؤشرين، عما : الأداء التشغيلي، والأداء المالي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قسم العمليات في (PT PLN Prtsero) الإقليمية الشمالية (سومطرة) البالغ عددهم (150) مفردة، أما عينة الدراسة فبلغت (109) من المديرين، والمشرفين، والموظفين التشغيليين، وتم استخدام عينة عشوائية طبقية نسبية، وجمعت البيانات من خلال استخدام الاستبانة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لبيانات الدراسة وفرضياتها، تم التوصل إلى عدد من النتائج، ومن أهمها: وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية، ووجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي. وممارسة الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي، ومهم على الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة بأهمية تكامل سلسلة التوريد، وعناصرها في (PT PLN Persero).

3.3.2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، "أثر تكامل سلسلة التوريد في بناء الميزة التنافسية اللوجستية في سلطنة عُمان (دراسة على المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم)"، تم الاستعانة بالدراسات السابقة لمعالجة مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلة البحث وأدواته، وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهجية المناسبة، وكيفية بناء أداة البحث، وصياغة عباراتها، وتفسير النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية، ومقارنتها

بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تكامل سلسلة التوريد في بناء الميزة التنافسية اللوجستية بشكل عام.

إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هو ربطها بين متغيرات تكامل سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع العملاء) وتكوين ميزة تنافسية لوجستية (التكلفة، والابتكار، والمرونة، والتسليم)، ودراسة العلاقة بينهما على أرض الواقع في المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم بسلطنة عُمان. وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

4.3.2 ملخص الدراسات السابقة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	النتائج	التوصيات
ابو خشبة، 2022	دور تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة وقدرة سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية: دراسة	سلسلة التوريد	ابتكار القيمة وقدرة سلسلة التوريد في	الوصفي التحليلي	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة	ضرورة بناء دعم طاقات تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	النتائج	التوصيات
	تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية في مصر		تحسين الميزة التنافسية		والميزة التنافسية للمنظمة	في المنظمات الصناعية المصرية
الكرارتي، 2024	تأثير تكامل سلسلة التوريد على خلق ميزة تنافسية مستدامة دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الالكترونيات	تكامل سلسلة التوريد	خلق ميزة تنافسية مستدامة	الوصفي التحليلي	وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين ابعاد تكامل سلسلة التوريد وبعد خلق ميزة تنافسية مستدامة بشركات صناعة الالكترونيات.	يجب ان تسعى شركات التصنيع لتحسين مستوى استجابة سلسلة التوريد للأسواق لما لذلك من اثار ايجابية
زرافيلي، 2023	أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	سلسلة التوريد	تحقيق الميزة التنافسية	الوصفي التحليلي	وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ لسلسلة التوريد بأبعادها (تكامل الموردين، التكامل الداخلي، ومشاركة المعلومات) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية	ضرورة تبني الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية منهجية سلسلة التوريد للاستفادة من مخرجاتها بتحقيق ميزة تنافسية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	النتائج	التوصيات
الرشيدي، 2020	تأثير تكامل سلسلة التوريد على: بحث تطبيقي على المنظمات الصناعية السعودية	تكامل سلسلة التوريد	أداء الأعمال: الدور الوسيط للقدرة التنافسية	الوصفي التحليلي	وجود تأثير إيجابي لمستوى تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال، كما تؤثر القدرات التنافسية كدور وسيط Mediator للعلاقة بين تكامل سلسلة التوريد، وأداء الأعمال	
الضابط والسيد، 2023	العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية	سلاسل التوريد	الميزة التنافسية	الوصفي التحليلي	وجود علاقة ارتباط طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواجن في مصر	أن تقوم شركات الدواجن بالاهتمام بإدارة سلسلة التوريد بمراحلها المختلفة المختلفة لتأثيرها المباشر على الميزة التنافسية للمنظمة
سلمان، 2020	تكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة : مجموعة شركات المناصير في الأردن	سلسلة التوريد	الميزة التنافسية	البحث الوصفي و الميداني	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد مجتمعاً	أن تولي إدارة مجموعة شركة المناصير الاهتمام

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	النتائج	التوصيات
					(التكامل مع المورد، التكامل مع الموزعين التكامل مع المورد الزبائن في دورها تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات المناصير	الكبير الموضوع مرونة سلاسل التوريد لدورها الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية
أدم، 2023	أثر العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بولاية الخرطوم	تخطيط سلسلة التوريد	والميزة المستدامة	الوصفي التحليلي	وجود أثر إيجابي مباشر بين تخطيط سلسلة التوريد (الموارد) والميزة المستدامة	بضرورة الاهتمام بتخطيط سلسلة التوريد في الشركات الصناعية بولاية الخرطوم
خليفة، 2023	أثر تكامل أداء سلاسل التوريد في تعزيز الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) (دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية)	تكامل أداء سلاسل التوريد	الأداء التشغيلي	الوصفي التحليلي	يوجد تأثير معنوي لأداء سلاسل التوريد على الأداء التشغيلي	ضرورة تعزيز الأداء التشغيلي من خلال الاعتماد على تكامل أداء سلاسل التوريد
سلطان، 2016	تأثير تكامل سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة :	تكامل سلسلة التوريد	الميزة التنافسية	الوصفي التحليلي	تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل	يجب ان تسعى شركات تصنيع

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	النتائج	التوصيات
	دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري				الداخلي علي الميزة التنافسية للمنظمة لتحسين مستوى استجابة سلسلة التوريد لاي تغييرات يمكن ان تطرا على الاسواق لما لذلك من اثر ايجابية على تدعيم الميزة التنافسية	المواد الغذائية لتحسين مستوى استجابة سلسلة التوريد لاي تغييرات يمكن ان تطرا على الاسواق لما لذلك من اثر ايجابية على تدعيم الميزة التنافسية
سلمان وعبد اللطيف، 2020	اثر تكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة : مجموعة شركات المناصير في الأردن	تكامل قدرات سلسلة التوريد	الميزة التنافسية	الوصفي التحليلي	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد مجتمعة (التكامل مع الموردين، التكامل مع الموزعين التكامل مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات المناصير .	أن تولي إدارة مجموعة شركة المناصير الاهتمام الكبير الموضوع مرونة سلاسل التوريد لدورها الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	النتائج	التوصيات
Zulkarnain, Salim & Sumiati, 2018	Effect Analysis of Supply Chain Management on Competitive Advantage and Company Performance (Study At New Djombang Sugar Factory)	إدارة سلسلة التوريد	الميزة التنافسية	الوصفي التحليلي	أن إدارة سلسلة التوريد لها تأثير على أداء الشركة ولها تأثير على الميزة التنافسية	تعزيز دور سلسلة التوريد في المنظمات والأخذ بعين الاعتبار التوريد الداخلي أو سلسلة التوريد الخارجية
Al- Tarawneh & Al- Shourah, 2018	The Impact of Supply chain Management and Manufacturing Flow Management Practices on Competitive Advantage of Jordanian Industry	إدارة سلسلة التوريد	الميزة التنافسية	الوصفي التحليلي	هناك أثر لإدارة سلسلة التوريد وممارسات إدارة التصنيع على الميزة التنافسية	على منظمات الأعمال القيام بدور نشط في إدارة جميع جوانب سلسلة التوريد الخاصة بها
Nazaruddin & Sadalia, 2020	The Effect of Supply Chain Management of Competitive Advantage and Operation Organization Performance at PT PLN (Persero)	إدارة سلسلة التوريد	الميزة التنافسية والأداء التشغيلي	الوصفي التحليلي	وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية	ضرورة الاهتمام بأهمية إدارة سلسلة التوريد وعناصرها
Al-Kamel, et.al, 2021	The Effect of Supply Chain Integration on Achieving Competitive Advantage in Service Industry	تكامل سلسلة التوريد	الميزة التنافسية	الوصفي التحليلي والمقارن	أن تكامل سلسلة التوريد، وخاصة التكامل الداخلي، له تأثير إيجابي	إنشاء نظام تقييم موضوعي لتقييم أداء تكامل سلسلة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	النتائج	التوصيات
					كبير على الميزة التنافسية للمؤسسات	التوريد والميزة التنافسية
Gunawan, et.al, 2024	The impact of supply chain integration on operational performance with supply chain capability	تكامل سلسلة التوريد	الأداء التشغيلي	الوصفي التحليلي	أن قدرة سلسلة التوريد بشكل عام تؤثر على الأداء التنافسي	ضرورة إنشاء وتنفيذ استراتيجيات وتقنيات تكامل سلسلة التوريد المناسبة، داخليًا وخارجيًا، لتعزيز أدائها وميزتها التنافسية
Latuconsina, 2021	The Effect of Supply Chain Integration and Competitive Advantage on Supermarket Operational Performance in Ambon City	تكامل سلسلة التوريد	الأداء التشغيلي	الوصفي التحليلي	أن تكامل سلسلة التوريد له تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي	
Tukamuhabwa, et.al, 2023	Competitive advantage in SMEs: effect of supply chain management practices, logistics capabilities and logistics integration in a developing country	إدارة سلسلة التوريد	القدرات اللوجستية والتكامل اللوجستي والميزة التنافسية		أن كل من ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتكامل اللوجستي مرتبطان بشكل إيجابي وهام بالميزة التنافسية	

الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.3 مقاييس الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 ثبات أداة الدراسة

6.3 اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الدراسة وأهدافها للتعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد على خلق الميزة التنافسية اللوجستية في سلطنة عمان "دراسة على المنطقة الاقتصادية بالدقم وذلك باستعراض الأدب النظري المتعلق بتكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية اللوجستية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما المنهج التحليلي في هذه الدراسة، قام على إعداد استبانة وتحليلها.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في قسم Supply Chain Management في شركة الحوض الجاف التابعة لمجموعة اسيااد والبالغ عددها (٨٤) وموظفي شركة مصفاة الدقم وشركة اوكيو المختصين في سلسلة التوريد مباشرة والبالغ إجمالي عددهم (١١٠) وذلك حسب معلومات إدارة الموارد البشرية في شركة الحوض الجاف وشركة مصفاة الدقم وشركة اوكيو، سيتم أخذ عينة شاملة لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٩٤) شخص، وتم اختبار هذا النوع من المجتمع لاختصاصهم بسلسلة التوريد من رؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين في (إدارات/ أقسام سلاسل التوريد / الإمداد والتموين أو المشتريات والمخازن أو اللوجستيك) أو ما يعادلها، وتم اختيارهم لأنهم القائمين على إدارة أنشطة سلاسل التوريد، وتم توزيع الاستبانة على افراد العينة حيث تم استرداد (188) استبانة وبعد معاينتها تم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها لاجراض التحليل وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (180).

3.3 مقاييس الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة على النحو التالي:

المحور الاول: تكون من المتغير المستقل: تكامل سلسلة التوريد وتكون من (19) فقرة وتم استنباطها

من دراسة كل من (البرقي، 2023)، (سلمان، 2020)، (Huashan Li et., al, 2023)، ، ودراسة (زرافيلي، 2023) ومقسمة كما يلي:

❖ التكامل مع الموردين: الفقرات (1-6).

❖ التكامل مع الوسطاء والموزعين الفقرات (7-13).

❖ التكامل مع الزبائن الفقرات (14-19).

المحور الثاني: تكون من المتغير التابع: الميزة التنافسية اللوجستية وتكون من (20) فقرة وتم

استنباطها من دراسة كل من (البرقي، 2023)، (سلمان، 2020)، (Huashan Li et., al, 2023)، ، ودراسة (زرافيلي، 2023) ومقسمة كما يلي:

❖ التكلفة: الفقرات (1-5).

❖ الابداع: الفقرات (6-10).

❖ المرونة: الفقرات (11-15).

❖ التسليم: الفقرات (16-20).

4.3 أداة الدراسة

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$\frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

من 1.00 - أقل من 2.34 قليلة

من 2.34 - أقل من 3.68 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

درجة الموافقة	درجة المقياس
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

وتم الاعتماد على ذلك بعد المراجعة الموسعة للدراسات التي تناولت قياس متغيرات الدراسة، والاطلاع على المراجع المتخصصة في هذا المجال والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبانة الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

5.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من خلال استخدام الحزم الإحصائية SPSS والتي يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (2) حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الثبات
التكامل مع الموردين	0.90
التكامل مع الوسطاء والموزعين	0.93
التكامل مع الزبائن	0.90
ابعاد تكامل سلسلة التوريد	0.88
التكلفة	0.85
الابداع	0.87
المرونة	0.88
التسليم	0.93
ابعاد الميزة التنافسية اللوجستية	0.85
الاداة ككل	0.92

يتضح من الجدول رقم (2) أن محاور الاستبانة تتسم بدرجة ثبات دالة إحصائية وتراوحت معاملات

الثبات بين (0.85 - 0.93).

الاختبارات الخاصة بأداة القياس

صدق الأداة

تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلياً ما ينبغي قياسه ومن اختبارات الصدق التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

الصدق الظاهري (Face Validity): وهي عملية التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وذلك للتعرف على درجة وضوح العبارات المستخدمة، وسهولتها، وشمولها لموضوع الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها ، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس و وذلك باستخدام الحزم الإحصائية SPSS لحساب النتائج كما هي في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط الإحصائي (بيرسون) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة لأبعاد تكامل سلسلة التوريد والدرجة الكلية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول : التكامل مع الموردين			
1	تتشارك المنطقة الاقتصادية بالدقم مع الموردين في الرؤية المستقبلية من جهة والعمل المشترك من جهة أخرى	0.838**	0.01
2	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على تكوين علاقة طويل المدى مع الموردين	0.826**	0.01
3	هناك إلتزام لفترة طويلة من الموردين مع المنطقة الاقتصادية بالدقم	0.877**	0.01
4	توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والمنطقة الاقتصادية بالدقم	0.916**	0.01

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	يقدم الموردون خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات المنطقة الاقتصادية بالدقم	0.913**	0.01
6	هناك مصداقية من الموردين لما يتم توريده	0.558**	0.01
المحور الثاني : التكامل مع الوسطاء والموزعين			
7	هناك ثقة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين	0.818**	0.01
8	يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين	0.836**	0.01
9	هناك تعاون بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين في حل المشكلات	0.856**	0.01
10	تداول المعلومات بشفافية بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء	0.847**	0.01
11	توجد قنوات اتصال متكاملة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين	0.882**	0.01
12	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين على توفير الخدمات في الوقت المناسب في السوق	0.898**	0.01
13	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في المكان المناسب	0.813**	0.01
المحور الثالث : التكامل مع الزبائن			
14	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على حل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وفعالية	0.928**	0.01
15	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن	0.936**	0.01
16	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على تقديم خدمات متميزة لإشباع حاجات الزبائن	0.835**	0.01
17	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على القيام بمسح آراء الزبائن والتعرف على أذواقهم وأهوائهم لغرض إشباعها	0.714**	0.01
18	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد	0.949**	0.01
19	توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والزبائن	0.552**	0.01

جدول رقم (4) حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط الاحصائي (بيرسون) معامل

الارتباط بين درجة كل فقرة لأبعاد الميزة التنافسية اللوجستية والدرجة الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول : التكلفة			
1	تحاول المنطقة الاقتصادية بالدقم الحصول على ميزة تنافسية للزيادة في حصتها السوقية	0.848**	0.01
2	تستخدم المنطقة الاقتصادية بالدقم مواردها المتاحة بصورة اقتصادية لخفض التكاليف	0.945**	0.01
3	تسعى المنطقة الاقتصادية بالدقم الى تقديم اسعار في متناول العملاء	0.865**	0.01
4	توفر سلسلة التوريد طرق ذات تكلفة قليلة للوصول والتفاعل مع العملاء	0.852**	0.01
5	توفر سلسلة التوريد بيانات واقعية وحديثة كما توفر تحليل مما يعين على اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة لخفض التكاليف	0.522**	0.01
المحور الثاني : الابداع			
6	يمتاز العاملون بمهارات متنوعة تمكنهم من الاسبجابه لحاجات العملاء من واقع تحقيق الميزة التنافسية	0.730**	0.01
7	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على إبراز الصورة المتميزة في سوق العمل	0.708**	0.01
8	تقوم المنطقة الاقتصادية بالدقم بأشراك موظفيها عند تحديد استراتيجياتها	0.899**	0.01
9	توفر سلسلة التوريد بيانات مفصلة وتحليلات تساعد على فهم اعمق للعملاء وسلوكهم تساعد على ابتكار منتجات وخدمات	0.833**	0.01
10	تسمح سلسلة التوريد للمؤسسات تجربة أفكارهم الجديدة بدون تكاليف عالية	0.938**	0.01
المحور الثالث : المرونة			
11	للمنطقة الاقتصادية بالدقم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن	0.791**	0.01
12	تعتمد المنطقة الاقتصادية بالدقم على استراتيجية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي في سوق العمل	0.832**	0.01
13	تستجيب المنطقة الاقتصادية بالدقم لمقترحات وأفكار عملائها في تطوير خدماتها	0.793**	0.01
14	تتسم المنطقة الاقتصادية بالدقم بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال تقديم الخدمة	0.902**	0.01
15	تتميز المنطقة الاقتصادية بالدقم بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملياته التشغيلية والادارية	0.837**	0.01
المحور الرابع : التسليم			
16	تساعد سلسلة التوريد المنطقة الاقتصادية بالدقم في تلبية احتياجات العملاء	0.914**	0.01
17	تساعد سلسلة التوريد في تسليم طلبات العملاء في وقت اسرع	0.914**	0.01

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم في تسهيل عمل سلسلة التوريد في تقديم خدمات جديدة متطورة باستمرار	0.926**	0.01
19	تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم عمل سلسلة التوريد في اداء الوظائف بسرعة عالية للاستجابة للعملاء في الوقت المحدد	0.923**	0.01
20	تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم في زيادة سرعة سلسلة التوريد لتطوير الخدمات المقدمة للاستجابة للعملاء	0.760**	0.01

يتبين من الجدولين ان جميع بنود المقياس حققت ارتباطات دالة احصائيا مع الدرجة الكلية للمقياس

عند مستوى دلالة (0.05 - 0.01) وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

6.3 اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية

يهدف اختبار ملائمة نموذج الدراسة الى التأكد من ملائمة بيانات الدراسة وصلاحياتها لإجراء

الاختبارات الإحصائية المعملية وتحليل الانحدار. ولكي يتحقق ذلك تم اجراء مجموعة من الاختبارات.

اختبار معامل الارتباط الخطي

اختبار الارتباط المتعدد Multicollinearity، حيث يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من استقلالية

المتغيرات. والذي يعد من أحد الفروض الأساسية التي تجعل نموذج الدراسة صالحاً للتطبيق، ومناسباً لعملية تقدير المعلمات.

وتظهر مشكلة الارتباط الخطي المتعدد عندما يكون هناك تداخل كبير بين متغيرات الدراسة، يعني

وجود ارتباط خطي عالي (تام أو شبه تام) بين ابعاد المتغير المستقل، مما يؤثر سلباً على دقة القياسات.

إذ يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد $2R$ بحيث تتجاوز قيمتها القيمة الفعلية (Guajarati, 2004).

وقد تم التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من خلال احتساب معامل الارتباط بيرسون،

عند متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (5): مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل

المتغير المستقل: تكامل سلسلة التوريد			المتغيرات	
التكامل مع الزبائن	التكامل مع الوسطاء والموزعين	التكامل مع الموردين		
		1.00	التكامل مع الموردين	المتغير المستقل: تكامل سلسلة التوريد
	1.00	0.734**	التكامل مع الوسطاء والموزعين	
1.00	0.684**	0.662**	التكامل مع الزبائن	

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول (5) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل بين (0.734 – 0.662)، وهي أقل من القيمة (0.80)، إذ يشير معامل ارتباط بيرسون إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا لم تتجاوز قيمة الارتباط بين متغيرين مستقلين أو أكثر القيمة (0.80).

ولتأكيد النتيجة السابقة، تم احتساب معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، حيث يشير معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا تراوحت قيم المعامل بين (1-10) ويشير معامل التباين المسموح به (Tolerance) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد عندما تتراوح قيم المعامل بين (0.1 – 10.0) وفيما يأتي نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل:

الجدول (6): معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
المتغير المستقل: تكامل سلسلة التوريد	التكامل مع الموردين	3.398	0.294
	التكامل مع الوسطاء والموزعين	3.580	0.279
	التكامل مع الزبائن	1.985	0.504

يتضح من نتائج الجدول (6) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت قيم

معامل تضخم التباين (VIF) بين أبعاد المتغير المستقل ما بين (1.985 – 3.580) وهي بين (1.0 – 10.0)، وتراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.279 – 0.504) وهي بين (0.1 – 1.0).

الجدول رقم (7): مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون للمتغير التابع

المتغير المستقل: الميزة التنافسية اللوجستية				المتغيرات	
التكلفة	الأبعاد	المرونة	التسليم		
1.00				التكلفة	المتغير التابع: الميزة التنافسية اللوجستية
0.587**	1.00			الأبعاد	
0.678**	0.645**	1.00		المرونة	
0.715**	0.456**	0.546**	1.00	التسليم	

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول (7) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت قيم

معامل الارتباط بيرسون للمتغير التابع بين (0.456 – 0.715)، وهي أقل من القيمة (0.80)، إذ يشير معامل ارتباط بيرسون إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا لم تتجاوز قيمة الارتباط بين متغيرين أو أكثر القيمة (0.80).

ولتأكيد النتيجة السابقة، تم احتساب معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، حيث يشير معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا تراوحت قيم المعامل بين (1-10) ويشير معامل التباين المسموح به (Tolerance) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد عندما تتراوح قيم المعامل بين (0.1 - 10.0) وفيما يأتي نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير التابع:

الجدول (8): معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير التابع

المتغير	الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
المتغير المستقل: تكامل سلسلة التوريد	التكلفة	2.825	0.354
	الابداع	1.843	0.542
	المرونة	2.263	0.442
	التسليم	2.075	0.482

يتضح من نتائج الجدول (8) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين أبعاد المتغير التابع ما بين (1.843- 2.825) وهي بين (1.0 - 10.0)، وتراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.354- 0.542) وهي بين (0.1 - 1.0).

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال

استخدام ما يلي:

❖ - التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص

أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

❖ - الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقياس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات

أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

❖ - الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات

أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وذلك لتتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

❖ معامل الاتساق (Chroanbach's) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

❖ اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الاستبانة.

❖ حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

❖ اختبار معامل الانحدار لإثبات الفرضيات.

❖ معامل الارتباط لقياس بعض الفرضيات.

الفصل الرابع: عرض النتائج

1.4 المقدمة

2.4 الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة

3.4 نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج

1.4 المقدمة

ينقسم هذا الفصل إلى جزأين؛ يتناول الجزء الأول وصفاً تفصيلياً للسمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بينما يركز الجزء الثاني على تحليل النتائج ومناقشتها من خلال اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلاتها.

2.4 الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة

يبين الجدول رقم (9) الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة والمكونة من الجنس، والعمر، المؤهل العلمي وجهة العمل، وهي على النحو التالي:

جدول (9) وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	141	78.3
	انثى	39	21.7
العمر	26-30	52	28.9
	31-35	38	21.1
	36 سنة فأكثر	90	50
المؤهل العلمي	بكالوريوس	143	79.4
	ماجستير	25	13.9
	اخرى	12	6.7
جهة العمل	شركة الحوض الجاف التابعة لمجموعة أسيا	103	57.2
	شركة مصفاة الدقم	50	27.8
	المجموعة العالمية المتكاملة OQ	27	15
	المجموع	180	100.0

يتضح من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول ما يلي:

يبين الجدول أعلاه أن (141) من المبحوثين من الذكور أي ما نسبته (78.3%) .

أن معظم أفراد المجتمع كانوا ممن أعمارهم (م36 سنة فأكثر) أي بنسبة (50%) في حين أن أدنى نسبة كانت لمن أعمارهم (31-35 سنة) أي بنسبة (21.1%).

يبين الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع كانوا من حملة الدرجة العلمية (بكالوريوس) أي ما نسبته (79.4%) من المجتمع.

يبين الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع كانوا من الموظفين في (شركة الحوض الجاف التابعة لمجموعة أسياذ) أي بنسبة (57.2%) في حين أن أدنى نسبة كانت (المجموعة العالمية المتكاملة OQ) أي بنسبة (15%).

3.4 نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)

يوضح هذا الجزء من الدراسة إلى وصف أبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد والمتغيرات. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية.

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: تكامل سلسلة التوريد

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات تكامل سلسلة التوريد في

مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	التكامل مع الموردين	4.031	.774	مرتفعة	1
2	التكامل مع الوسطاء والموزعين	3.781	.694	مرتفعة	3
3	التكامل مع الزبائن	3.819	.745	مرتفعة	2
	المستوى الكلي تكامل سلسلة التوريد	3.877	.667	مرتفعة	

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (10) أن الدرجة الكلية لمجالات تكامل سلسلة التوريد جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.877)، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد المجتمع عن مجالات الدراسة تراوحت ما بين (3.781-4.031)؛ حيث حصل على المرتبة الأولى المجال (التكامل مع الموردين) بمتوسط حسابي بلغ (4.031)، وبإنحراف معياري بلغ (774.)، تلاه المجال (التكامل مع الزبائن) بمتوسط حسابي بلغ (3.819)، وبإنحراف معياري بلغ (745.)، وحصل على المرتبة الأخيرة المجال (التكامل مع الوسطاء والموزعين) بمتوسط حسابي بلغ (3.781)، وبإنحراف معياري بلغ (0.694).

أولاً: مجال التكامل مع الموردين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات في مجال التكامل مع الموردين والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكامل مع الموردين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على تكوين علاقة طويل المدى مع الموردين	4.29	.960	مرتفعة
2	1	تتشارك المنطقة الاقتصادية بالدقم مع الموردين في الرؤية المستقبلية من جهة والعمل المشترك من جهة أخرى	4.14	.914	مرتفعة
3	6	هناك مصداقية من الموردين لما يتم توريده	4.08	.884	مرتفعة
4	4	توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والمنطقة الاقتصادية بالدقم	4.01	.931	مرتفعة
5	3	هناك إلزام لفترة طويلة من الموردين مع المنطقة الاقتصادية بالدقم	3.87	.999	مرتفعة
6	5	يقدم الموردون خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات	3.80	.948	مرتفعة
		التكامل مع الموردين	4.031	.774	مرتفعة

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.80-4.29)، حيث جاءت

الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على تكوين علاقة طويل المدى مع

الموردين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يقدم الموردون خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.80). وبلغ المتوسط الحسابي للتكامل مع الموردين ككل (4.031).

ثانياً: مجال التكامل مع الوسطاء والموزعين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التكامل مع الوسطاء والموزعين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكامل مع الوسطاء والموزعين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	هناك ثقة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين	4.08	.708	مرتفعة
2	8	يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين	3.94	.710	مرتفعة
3	9	هناك تعاون بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين في حل المشكلات	3.87	.643	مرتفعة
4	13	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في المكان المناسب	3.80	.948	مرتفعة
5	10	تداول المعلومات بشفافية بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء	3.66	.726	متوسطة
6	11	توجد قنوات اتصال متكاملة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين	3.59	1.055	متوسطة
7	12	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين على توفير الخدمات في الوقت المناسب في السوق	3.52	.912	متوسطة
		التكامل مع الوسطاء والموزعين	3.781	.694	مرتفعة

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.52 - 4.08)، حيث جاءت

الفقرة رقم (7) والتي تنص على "هناك ثقة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين" في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين على توفير الخدمات في الوقت المناسب في السوق" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52). وبلغ المتوسط الحسابي للتكامل مع الوسطاء والموزعين ككل (3.781).

ثالثاً: مجال التكامل مع الزبائن

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكامل مع الزبائن ، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكامل مع الزبائن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن	4.01	1.006	مرتفعة
2	18	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد	3.94	.806	مرتفعة
3	19	توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والزبائن	3.86	.641	مرتفعة
4	17	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على القيام بمسح لآراء الزبائن والتعرف على أذواقهم وأهوائهم لغرض إشباعها	3.80	.868	مرتفعة
5	16	تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على تقديم خدمات متميزة لإشباع حاجات الزبائن	3.73	.968	مرتفعة
6	14	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على حل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وفعالية	3.58	1.057	متوسطة
		التكامل مع الزبائن	3.819	.745	مرتفعة

يبين الجدول (13) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.58 - 4.01)، حيث جاءت

الفقرة رقم (15) والتي تنص على "تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.01)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "تعمل

المنطقة الاقتصادية بالدقم على حل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وفعالية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58). وبلغ المتوسط الحسابي للتكامل مع الزبائن ككل (3.819).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالمتغيرات التابعة: الميزة التنافسية اللوجستية

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات الميزة التنافسية اللوجستية في مرتبة ترتيباً تنازلياً

المرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
1	التكلفة	3.569	.812	متوسطة	3
2	الابداع	3.651	.587	متوسطة	2
3	المرونة	3.543	.806	متوسطة	4
4	التسليم	3.713	.716	مرتفعة	1
المستوى الكلي الميزة التنافسية اللوجستية		3.619	.616	متوسطة	

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (14) أن الدرجة الكلية لمجالات الميزة التنافسية اللوجستية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.619)، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد المجتمع عن مجالات الدراسة تراوحت ما بين (3.543-3.713)؛ حيث حصل على المرتبة الأولى المجال (التسليم) بمتوسط حسابي بلغ (3.713)، وبانحراف معياري بلغ (.716)، وحصل على المرتبة الأخيرة المجال (المرونة) بمتوسط حسابي بلغ (3.543)، وبانحراف معياري بلغ (.806).

أولاً: مجال التكلفة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات في مجال التكلفة والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكلفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	توفر سلسلة التوريد بيانات واقعية وحديثة كما توفر تحليل مما يعين على اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة لخفض التكاليف	3.72	.965	مرتفعة
2	1	تحاول المنطقة الاقتصادية بالدقم الحصول على ميزة تنافسية للزيادة في حصتها السوقية	3.66	1.282	متوسطة
3	3	تسعى المنطقة الاقتصادية بالدقم الى تقديم اسعار في متناول العملاء	3.52	1.044	متوسطة
4	4	توفر سلسلة التوريد طرق ذات تكلفة قليلة للوصول والتفاعل مع العملاء	3.51	.836	متوسطة
5	2	تستخدم المنطقة الاقتصادية بالدقم مواردها المتاحة بصورة اقتصادية لخفض التكاليف	3.44	.904	متوسطة
		التكلفة	3.569	.812	متوسطة

يبين الجدول (15) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.44-3.72)، حيث جاءت

الفقرة رقم (5) والتي تنص على "توفر سلسلة التوريد بيانات واقعية وحديثة كما توفر تحليل مما يعين على اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة لخفض التكاليف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تستخدم المنطقة الاقتصادية بالدقم مواردها المتاحة بصورة اقتصادية لخفض التكاليف" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.44). وبلغ المتوسط الحسابي للتكامل مع الموردين ككل (3.569).

ثانياً: مجال الابداع

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابداع، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للابداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يمتاز العاملون بمهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة لحاجات العملاء من واقع تحقيق الميزة التنافسية	3.79	.677	مرتفعة
2	10	تسمح سلسلة التوريد للمؤسسات تجربة أفكارهم الجديدة بدون تكاليف عالية	3.65	.621	متوسطة
3	9	توفر سلسلة التوريد بيانات مفصلة وتحليلات تساعد على فهم أعمق للعملاء وسلوكهم تساعد على ابتكار منتجات وخدمات	3.64	.816	متوسطة
4	7	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على إبراز الصورة المتميزة في سوق العمل	3.59	.731	متوسطة
5	8	تقوم المنطقة الاقتصادية بالدقم بإشراك موظفيها عند تحديد استراتيجياتها	3.58	.739	متوسطة
		الابداع	3.651	.587	متوسطة

يبين الجدول (16) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.58 - 3.79)، حيث جاءت

الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يمتاز العاملون بمهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة لحاجات العملاء من واقع تحقيق الميزة التنافسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "تقوم المنطقة الاقتصادية بالدقم بإشراك موظفيها عند تحديد استراتيجياتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58). وبلغ المتوسط الحسابي للابداع ككل (3.651).

ثالثاً: مجال المرونة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة ، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	تعتمد المنطقة الاقتصادية بالدقم على استراتيجية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي في سوق العمل	3.72	.805	مرتفعة
2	13	تستجيب المنطقة الاقتصادية بالدقم لمقترحات وأفكار عملائها في تطوير خدماتها	3.58	.832	متوسطة
3	11	للمنطقة الاقتصادية بالدقم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن	3.52	1.049	متوسطة
4	14	تتسم المنطقة الاقتصادية بالدقم بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال تقديم الخدمة	3.52	.989	متوسطة
5	15	تتميز المنطقة الاقتصادية بالدقم بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملياته التشغيلية والإدارية	3.38	1.173	متوسطة
		المرونة	3.543	.806	متوسطة

يبين الجدول (17) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.38 - 3.72)، حيث جاءت

الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تعتمد المنطقة الاقتصادية بالدقم على استراتيجية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي في سوق العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "تتميز المنطقة الاقتصادية بالدقم بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملياته التشغيلية والإدارية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.38). وبلغ المتوسط الحسابي للمرونة ككل (3.543).

رابعاً: مجال التسليم

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتسليم ، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتسليم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم في زيادة سرعة سلسلة التوريد لتطوير الخدمات المقدمة للاستجابة للعملاء	3.93	.802	مرتفعة
2	17	تساعد سلسلة التوريد في تسليم طلبات العملاء في وقت اسرع	3.73	.882	مرتفعة
3	19	تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم عمل سلسلة التوريد في اداء الوظائف بسرعة عالية للاستجابة للعملاء في الوقت المحدد	3.73	.708	مرتفعة
4	16	تساعد سلسلة التوريد المنطقة الاقتصادية بالدقم في تلبية احتياجات العملاء	3.66	.727	متوسطة
5	18	تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم في تسهيل عمل سلسلة التوريد في تقديم خدمات جديدة متطورة باستمرار	3.52	.912	متوسطة
		التسليم	3.713	.716	مرتفعة

يبين الجدول (18) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.52 - 3.93)، حيث جاءت

الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم في زيادة سرعة سلسلة التوريد لتطوير الخدمات المقدمة للاستجابة للعملاء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم في تسهيل عمل سلسلة التوريد في تقديم خدمات جديدة متطورة باستمرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52). وبلغ المتوسط الحسابي للتسليم ككل (3.713).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي المناسبة، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج Multiple and stepwise Linear Regression، في حين تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. وفيما يأتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان."

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression، وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (19): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig F))	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF))	الخطأ المعياري للمنموذج	معامل التحديد المعدل ((R ²) Adjusted	معامل التحديد ((R ²)	معامل الارتباط R))	
0.000	120.050	3	0.356	0.666	0.672	0.820	الميزة التنافسية اللوجستية

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة (($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (19) وجود علاقة ارتباط قوية بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية اللوجستية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.820$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.672$)، وهذا يشير إلى أن تكامل سلسلة التوريد فسر ما نسبته (67.2%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية اللوجستية للموظفين ، مع ثبات العوامل الأخرى.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (120.050) وبمستوى الدلالة (0.000=SigF) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لتكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية اللوجستية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 3 درجات حرية. وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان".

نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية

للتحقق من تأثير تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية اللوجستية، تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، واختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الموردين) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان". وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (20): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	

				معامل التحديد المعدل			
0.000	157.483	1	0.450	0.466	0.469	0.685	الميزة التنافسية اللوجستية

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُبين الجدول (20) وجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين بعد التكامل مع الموردين والميزة التنافسية اللوجستية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.685$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.469$)، وهذا يشير إلى أن متغير بعد التكامل مع الموردين يفسر ما نسبته (46.9%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية اللوجستية ، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (157.483) وبمستوى الدلالة ($0.000 = \text{SigF}$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير بعد التكامل مع الموردين على الميزة التنافسية اللوجستية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وعند 1 درجة حرية. وبناءً على ذلك فإنه تم قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الموردين) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " لا يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الوسطاء والموزعين) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان ". وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (21): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	287.547	1	0.382	0.616	0.618	0.786	الميزة التنافسية اللوجستية

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُبين الجدول (21) وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين والميزة التنافسية اللوجستية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.786$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.618$)، وهذا يشير إلى أن متغير بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين فسر ما نسبته (61.8%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية اللوجستية ، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (287.547) وبمستوى الدلالة ($0.000=\text{SigF}$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين على الميزة التنافسية اللوجستية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 1 درجة حرية. وبناءً على ذلك فإنه تم قبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الوسطاء والموزعين) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الزبائن) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان". وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم (22): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للمنموذج	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	177.820	1	0.437	0.497	0.500	0.707	الميزة التنافسية اللوجستية

* التأثير دلال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُبين الجدول (22) وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية بين بعد التكامل مع الزبائن والميزة التنافسية اللوجستية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.707$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.500$)، وهذا يشير إلى أن متغير بعد التكامل مع الزبائن فسر ما نسبته (50%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية اللوجستية، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (177.820) وبمستوى الدلالة ($0.000=\text{SigF}$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمتغير بعد التكامل مع الزبائن على الميزة التنافسية اللوجستية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 1 درجة حرية. وبناءً على ذلك فإنه تم قبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الزبائن) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان".

تحليل الارتباط

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70

(اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط العلاقة الارتباطية بين جميع محاور المتغير المستقل والتابع انها تقع مابين (0.443 الى 0.796) وهي علاقات ارتباط متوسطة الى مرتفعة

جدول رقم (23) تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغيرات

	mean_المورد ين	mean_الوس طا	mean_الزب انن	mean_تك لفة	mean_ابدا ع	mean_المرو نة	mean_النس ليم
التكامل معل المورد ين	1	.830**	.662**	.549**	.577**	.726**	.445**
التكامل مع الوسطا ء	.830**	1	.684**	.638**	.679**	.796**	.527**
التكامل مع الزبانن	.662**	.684**	1	.609**	.619**	.443**	.736**
التكلفة	.549**	.638**	.609**	1	.587**	.678**	.715**
الابداع	.577**	.679**	.619**	.587**	1	.645**	.456**
المرونة	.726**	.796**	.443**	.678**	.645**	1	.546**
التسليم	.445**	.527**	.736**	.715**	.456**	.546**	1

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

تحليل الانحدار

تحليل الانحدار لعلاقة تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية (التكلفة) لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية (التكلفة). (تم الاعتماد على معامل (Beta) لقياس التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) لتحديد قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، اثبتت نتائج التحليل ان التكامل مع الموردين لا يؤثر على التكلفة، بينما التكامل مع الوسطاء والموزعين يؤثر ايجاباً على التكلفة، الى جانب ان التكامل مع الزبائن يؤثر ايجاباً على التكلفة.

جدول رقم (24) الانحدار لمكونات تكامل سلسلة التوريد والتكلفة (Beta coefficient)

المتغيرات	BETA	Sig
التكامل مع الموردين	-.037	.716
التكامل مع الوسطاء والموزعين	.442	.000
التكامل مع الزبائن	.332	.000
R^2	463.	
Adjusted R^2	0.454	
ΔR^2	463.	
F change	50.66	

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$ المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

الجدول (25) ادناه تحليل الانحدار لعلاقة تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية (الابداع)
لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير تكامل سلسلة
التوريد على الميزة التنافسية (الابداع). اثبتت نتائج التحليل ان التكامل مع الموردين لا يؤثر ايجاباً
على التكلفة، بينما التكامل مع الوسطاء والموزعين يؤثر ايجاباً على الابداع، كما ان التكامل مع
الزبائن يؤثر ايجاباً على الابداع.

جدول رقم (25) الانحدار لمكونات تكامل سلسلة التوريد والابداع (Beta coefficient)

المتغيرات	BETA	Sig
التكامل مع الموردين	-.051	.640
التكامل مع الوسطاء والموزعين	.517	.000
التكامل مع الزبائن	.299	.000
R ²	507.	
Adjusted R ²	0.499	
Δ R ²	507.	
F change	6.88	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.001 المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

الجدول (25) ادناه يوضح تحليل الانحدار لعلاقة تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية
المرونة، لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير تكامل
سلسلة التوريد على الميزة التنافسية (المرونة). اثبتت نتائج التحليل ان التكامل مع الموردين يؤثر
ايجاباً على المرونة، التكامل مع الوسطاء والموزعين يؤثر ايجاباً على المرونة ، كما ان التكامل
مع الزبائن يؤثر ايجاباً على المرونة.

جدول رقم (26) الانحدار لمكونات تكامل سلسلة التوريد والمرونة (Beta coefficient)

المتغيرات	BETA	Sig
التكامل مع الموردين	.282	.000
التكامل مع الوسطاء والموزعين	.727	.000
التكامل مع الزبائن	-.242	.000
R ² Adjusted R ² Δ R ² F change	672. 0.671 677. 123.7	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0 المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

الجدول (27) ادناه يوضح تحليل الانحدار لعلاقة تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية (التسليم) (لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية (التسليم). اثبتت نتائج التحليل ان التكامل مع الموردين يؤثر سلباً على التسليم، التكامل مع الوسطاء والموزعين يؤثر ايجاباً على التسليم ، كما ان التكامل مع الزبائن يؤثر ايجاباً على التسليم.

جدول رقم (27) الانحدار لمكونات تكامل سلسلة التوريد والتسليم (Beta coefficient)

المتغيرات	BETA	Sig
التكامل مع الموردين	-.203	.030
التكامل مع الوسطاء والموزعين	.189	.049
التكامل مع الزبائن	.741	.000
R ² Adjusted R ² Δ R ² F change	555. 0.547 555. 73.0	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0 المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة

جدول (28) ملخص اختبار الفرضيات

هناك علاقة إيجابية بين تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية	حالة الإثبات
هناك علاقة إيجابية بين تكامل سلسلة التوريد و التكلفة	
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الموردين والتكلفة	لم تدعم
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الوسطاء والموزعين والتكلفة	دعمت
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الزبائن و التكلفة	دعمت
هناك علاقة إيجابية بين تكامل سلسلة التوريد والابداع	
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الموردين والابداع	لم تدعم
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الوسطاء والموزعين والابداع	دعمت
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الزبائن و الابداع	دعمت
هناك علاقة إيجابية بين تكامل سلسلة التوريد والمرونة	
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الموردين والمرونة	دعمت
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الوسطاء والموزعين والمرونة	دعمت
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الزبائن والمرونة	دعمت
هناك علاقة إيجابية بين تكامل سلسلة التوريد والتسليم	
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الموردين والتسليم	لم تدعم
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الوسطاء والموزعين والتسليم	دعمت
هناك علاقة إيجابية بين التكامل مع الزبائن والتسليم	دعمت

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

2.5 نتائج الدراسة

3.5 التوصيات

4.5 محددات الدراسة

5.5 الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

اشتمل الفصل الخامس على النتائج التي تم الوصول إليها بعد التحليل للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة من الأفراد عينة الدراسة حول (تكامل سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية اللوجستية للموظفين) وكذلك عرضاً للتوصيات بناء على نتائج الدراسة.

2.5 نتائج الدراسة

بناءً على مخرجات تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عُمان، وهذه النتيجة تشير الى انه توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والمنطقة الاقتصادية بالدقم، كما تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في المكان المناسب، وتعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. كما توفر سلسلة التوريد بيانات واقعية وحديثة كما توفر تحليل مما يعين على اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة لخفض التكاليف، كما تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم في زيادة سرعة سلسلة التوريد لتطوير الخدمات المقدمة للاستجابة للعملاء، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكرارتي،

(2024) ودراسة (ابو خشبة، 2022) ودراسة (الضابط والسيد، 2023) ودراسة (سلمان، 2020) ودراسة (Tukamuhabwa, et.al, 2023) ودراسة (Al- Tarawneh & Al- Shourah, 2018) ودراسة (Zulkarnain, Salim & Sumiati, 2018) ودراسة (Nazaruddin & Sadalia, 2020) التي توصلت الى وجود علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين ابعاد تكامل سلسلة التوريد وبعد خلق ميزة تنافسية مستدامة.

- يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الموردين) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عُمان، وهذه النتيجة تشير الى ان المنطقة الاقتصادية بالدقم تعمل على تكوين علاقة طويل المدى مع الموردين، كما تتشارك المنطقة الاقتصادية بالدقم مع الموردين في الرؤية المستقبلية من جهة والعمل المشترك من جهة أخرى، كما ان هناك مصداقية من الموردين لما يتم توريده، كما تحاول المنطقة الاقتصادية بالدقم الحصول على ميزة تنافسية للزيادة في حصتها السوقية، وتستجيب ايضا المنطقة الاقتصادية بالدقم لمقترحات وأفكار عملائها في تطوير خدماتها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكرارتي، 2024) و دراسة (زرافيلي، 2023) ودراسة (ابو خشبة، 2022) ودراسة (الضابط والسيد، 2023) ودراسة (سلمان، 2020) ودراسة (Tukamuhabwa, et.al, 2023) ودراسة (Al- Tarawneh & Al- Shourah, 2018) ودراسة (Zulkarnain, Salim & Sumiati, 2018) ودراسة (Nazaruddin & Sadalia, 2020) التي توصلت الى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين ابعاد تكامل سلسلة التوريد وبعد خلق ميزة تنافسية مستدامة.

- يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الوسطاء والموزعين) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عُمان، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك ثقة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين، كما يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين، وهناك تعاون ايضا بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين في حل المشكلات، كما يمتاز العاملون بمهارات متنوعة تمكنهم من الاسيحية لحاجات العملاء من واقع تحقيق الميزة التنافسية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكرارتي، 2024) ودراسة (ابو خشبة، 2022) ودراسة (الضابط والسيد، 2023) ودراسة (سلمان، 2020) ودراسة (Tukamuhabwa, et.al, 2023) ودراسة (Al- Tarawneh & Al- Shourah, 2018) ودراسة (Zulkarnain, Salim & Sumiati, 2018) ودراسة (Nazaruddin \$ Sadalia, 2020) التي توصلت الى وجود علاقة ارتباط معنوى إيجابية بين ابعاد تكامل سلسلة التوريد وبعد خلق ميزة تنافسية مستدامة.
- يوجد أثر لتكامل سلسلة التوريد المتمثلة بـ(التكامل مع الزبائن) على الميزة التنافسية اللوجستية في المنطقة الاقتصادية بالدقم بسلطنة عمان. وهذه النتيجة تشير الى ان المنطقة الاقتصادية بالدقم تحرص على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد، كما توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والزبائن، وكذلك تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على القيام بمسح لآراء الزبائن والتعرف على أنواقهم وأهوائهم لغرض إشباعها، وتوفر سلسلة التوريد بيانات مفصلة وتحليلات تساعد على فهم اعمق للعملاء وسلوكهم تساعد على ابتكار منتجات وخدمات، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكرارتي، 2024) ودراسة (ابو خشبة،

(2022) ودراسة (الضابط والسيد، 2023) ودراسة (سلمان، 2020) ودراسة (Al- Tarawneh & Al- Tukamuhabwa, et.al, 2023) ودراسة (Shourah, 2018) ودراسة (Zulkarnain, Salim & Sumiati, 2018) ودراسة (Nazaruddin \$ Sadalia, 2020) التي توصلت الى وجود علاقة ارتباط معنوى إيجابى بين ابعاد تكامل سلسلة التوريد وبعد خلق ميزة تنافسية مستدامة.

3.5 التوصيات

1. قيام المنطقة الاقتصادية بالدقم بإشراك الموردين الرئيسيين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها لما لهم من أهمية كبيرة.
2. ضرورة تبني المنطقة الاقتصادية بالدقم منهجية سلسلة التوريد للاستفادة من مخرجاتها بتحقيق ميزة تنافسية لوجستية.
3. ضرورة أن تولي المنطقة الاقتصادية بالدقم الاهتمام الكبير لموضوع مرونة سلاسل التوريد لدورها الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية اللوجستية من خلال التركيز على البحث العلمي والتطوير للتعرف على المشكلات بقصد معالجتها والوقوف عليها.
4. عقد دورات تدريبية في مجال تكامل سلسلة التوريد، ومختلف المجالات التي من الممكن أن يكون لها دور في تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس ذلك إيجاباً على تحقيق الميزة التنافسية اللوجستية.
5. أن تعطي المنطقة الاقتصادية بالدقم إهتمام أكبر بأنظمة النقل والتوريد المستخدمة لما لهذه الأنظمة من أهمية في سرعة تلبية طلبات العملاء.

6. التأكيد على ضرورة توفير قدرة لدى موردي المنطقة الاقتصادية بالدقم بالتعامل

مع التغيير في حجم الخدمات المقدمة.

7. التأكيد على ضرورة توافر قدرة لدى موردي المنطقة الاقتصادية بالدقم لتوفير

الخدمات اللوجستية ذات العلاقة بتسليم الطلبات.

8. اجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول تكامل سلسلة التوريد ودورها في الابعاد

الادارية الاخرى كالابداع الاداري والتميز التنظيمي والثقة التنظيمية.

4.5 محددات الدراسة

لقد تم تحديد محددات ومعوقات الدراسة بناءً على الدراسات السابقة وعلى المعوقات التي

واجهها الباحث عند إجرائه لهذه الدراسة وهي كما يلي:

- الادبيات والدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات هذه الدراسة في البيئة العمانية، أو

ضمن البيئتين العربية، والاجنبية، قليلة في حدود ما توصل إليه الباحث وهو ما شكل

صعوبة في ربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

- طبقت هذه الدراسة على الموظفين في قسم Supply Chain Management في

شركة الحوض الجاف التابعة لمجموعة اسياذ وموظفي شركة مصفاة الدقم وشركة اوكيو

المختصين في سلسلة التوريد مباشرة، الامر الذي يصعب معه تعميم نتائجها على باقي

القطاعات في السلطنة.

5.5 الدراسات المستقبلية

إجراء دراسة ميدانية بعنوان أثر تكامل سلسلة التوريد على تعزيز الأداء التشغيلي لتحقيق
الميزة التنافسية، و إجراء دراسة بعنوان أثر تكامل سلسلة التوريد وإعادة هندسة العمليات الإدارية
على تحقيق الميزة التنافسية، و إجراء دراسة بعنوان اثر فعالية إدارة تكامل سلسلة التوريد على
تحقيق الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية.

المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية

- الابراهيمى، احسان عبد الامير عزيز (2019). "البراعة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، مجلة 12، الإصدار، 54، ص500-600
- ابو خشبة، محمد محمود (2022). "دور تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية في مصر". مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد3.
- أحمد، محمود عبدالعزيز (2017). "العلاقة بين ممارسات تكامل سلسلة التوريد والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون". المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد41، العدد3.
- آدم، يوسف آدم (2023). "أثر العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعة بولاية الخرطوم". المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17.
- البرزنجي، أحمد حمد فهمي سعيد (2017). "انموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية والادارية، المجلة 15 ، الإصدار 2-3، الصفحات 512 – 551
- البرقى، سحر صبحى (2023). "أثر استخدام التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (PL4) وتكامل سلسلة الإمداد" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في مصر". مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(4).

البلوشي، يوسف بن حمد (2020). "قطاعات التنويع". اللوجستيات تحت المجهر، تم الاسترداد

من <https://alroya.om/>.

الحاكم، علي عبد الله؛ مجذاب، علي كزار (2019). "الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة". مجلة الإدارة والاقتصاد،

المجلد 1، الإصدار 121، الصفحات 52 - 21.

حسان، محمد (2009). "إدارة سلاسل التوريد الإمداد والتوزيع". الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

حسن، عبد الله محمد (2023). "دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعه الدول العربية، المجلد 45، العدد الثالث.

خليفة، هاني (2023). "أثر تكامل أداء سلاسل التوريد في تعزيز الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) (دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية)". مجلة البحوث المالية والادارية، المجلد 24، العدد 1.

الراعي، ليث عبداللطيف (2018). "أثر ممارسات تكامل سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الاردنية" (أطروحة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن. الرشدي، بدر (2020). "تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء الأعمال: الدور الوسيط للقدرات التنافسية: بحث تطبيقي على المنظمات الصناعية السعودية". مجلة التجارة والتمويل، العدد 1.

الرفاعي، ممدوح (2006). "إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي". مكتبة عين شمس.

رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2016). "إدارة سلاسل التوريد - مدخل بيئي". مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

زرافيلي، لينا شكري (2023). "أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية". مؤتمرات للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 38(4).

سعيد، سناء عبد الرحمن؛ الباوي، عبد الرضا ثامر (2010). "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". مجلة الإدارة والاقتصاد، الإصدار 23، ص ص 213-252.

سلطان، أشرف فؤاد (2016). "تأثير تكامل سلسلة الاقتصاد وسلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري". المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، 46(4).

سلمان، رباطه عبد اللطيف (2020). "أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة: مجموعة شركات المناصير في الأردن". (أطروحة ماجستير). جامعة مؤتمرات، الأردن.

شريف، مراد (2017). "أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية" دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية". مجلة دراسات، العلوم التربوية، عدد خاص من مؤتمرات كلية العلوم التربوية بعنوان مؤتمرات التعليم العالي في الوطن العربي كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية. 237-259.

الضابط، عبدالله؛ السيد، خالد قدرى (2023). "دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، 45(3).

الطبلاني، اسامه السيد أحمد (2022). "دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين". المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، 42(75).

عاطف، نسمة محمد (2022). "أثر إدارة سلسلة الطلب في أداء سلاسل الإمداد: الدور الوسيط لاستراتيجيات سلاسل الامداد" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية المصري". مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 59(6).

عبد الغني، عمر أبو اليمين (2005). "دور الإنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الالكترونية، الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري". أيام 29-30 مارس 2005

<http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp?Do=4&LinkToDisplay=52>

عزوز، منير (2018). "أثر فعالية إدارة تكامل سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية". (أطروحة دكتوراه)، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

عساف، محمد أحمد حسين (2015). "أثر قدرات تكامل سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن". (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الكرارتي، صفا مجدي (2024). "تأثير تكامل سلسلة التوريد على خلق ميزة تنافسية مستدامة دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الإلكترونيات". المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، 2(2).

الكمري، نوفل عبد الرضا (2018). "إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية". مجلة الإدارة والاقتصاد، الإصدار 114، الصفحات 222-311

الكنعاني، خليل والعلي، عبد الستار (2009). تكامل سلسلة التوريد، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

محمد، محمود محمد (2022). "دور تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الصناعية- دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية في مصر". مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعه بنى سويف، 32(3).

محمود، أحمد عبد (2017). "نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 245-222 الصفحات، 1 الإصدار، 115 مجلد

محمود، نوال (2023). "الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية". المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، 46(3).

مصطفى محمود ألو بكر (2006). "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الدار الجامعية، مصر.

النعمي، حارث حسين علي (2018). "تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة".

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14 - 55 الصفحات، 51 الإصدار،

.15

- Alamri, A. (2018). "Strategic Management Accounting and the Dimensions of Competitive Advantage: Testing the Associations in Saudi Industrial Sector". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 48-64.
- Al-Kamel, A. , Al-Masbhi, G. and Chen, J. (2021). "The Effect of Supply Chain Integration on Achieving Competitive Advantage in Service Industry. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 510-525. doi: 10.4236/jss.2021.99037.
- Al-Masarwa, M. (2016). "The Role of Quality of Production Information Systems in Achieving the Competitive Advantage in the Jordanian Industrial Companies". *Journal of Baghdad College of University Economics*, 47,237-290.
- Al-Qatamin, A. & Esam, A. (2018). "Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan". *International Journal of Business and Management*,13 (5).
- Al-Shahwani, T. (2019). "Chain Capabilities in Industrial Companies Listed in Qatar Stock Exchange". *Global Journal of Management and Business Research, A Administration and Management*, 19(15), 26-39
- Al-Tarawneh. R. & Al-Shourah, A. A. (2018). "The Impact of Supply Chain Management and Manufacturing Flow Management Practices on Competitive Advantage of Jordanian Industry". *European Journal of Scientific Research*,148(3), 394-407

- Gunawan, K., Siagian, H & Tarigan, Z. (2024). “The impact of supply chain integration on operational performance with supply chain capability”. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 977-988.
- Heizer j. and B. Render, (2009). “Principles of Operations Management”. 3rd Ed. ‘Prentice Hall, p:524.
- Jianmin, Sun (2022). “Sustainable Supply Chain Strategy and Sustainable Competitive Advantage: A Mediated and Moderated Model”. *Frontiers in Public Health*, Original Research, Vol. 10.
- Johnson ‘Gery & Scholes ‘Kevan (2002). “Exploring Corporate Strategy”. 6th edition ‘Prentice Hall International.
- Kagoma,E. (2014). “Key Determinants of National Advantage”. Mzumbe University, Unpublished Master's Thesis.
- Latuconsina, Z. (2021). “The Effect of Supply Chain Integration and Competitive Advantage on Supermarket Operational Performance in Ambon City”. *International Journal of Community Service & Engagement*, 2(4), 138-146.
- Mentzer‘ J.T.Davis ‘D. Golicic ‘S. & McCarthy ‘T. (2003). “The impact of E-commerce on supply chain relationships”. *International Journal of Physical Distribution and logistics management*. Vol.32. No10. pp: 851 871.
- Mohamed Y. El Mokadem, et. Al, (2023). “The contingent effect of supply chain strategies on the relationship between supply chain integration and operational performance in manufacturing context”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 34, No. 1.
- Mohamed, N, & Rizk, M. (2017). “The Responsive Supply Chain as an Introduction to Cost Entrepreneurship: An Applied Study”. *Egyptian Journal of Business Studies*, Mansoura University - Faculty of Commerce, 41 (3), 411-412.

- 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.
- Pearce, Gregory G & Robinson, GT. (2007). "Strategic management". McGraw. Hill, Irwin.
- Saad, S. & Abdel Majeed, G. (2018). "The role of quality costs in improving the quality of banking services to achieve a competitive advantage". *Journal of Administration and Economics*, 115, 168-191.
- Sajad Vafaei, et. al, (2019). "The investigation of the relationship between sustainable advantage according to the mediating role of innovation and sustainable process management", *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16.
- Siahaan, T., Nazaruddin, Sadalia, I., (2020). "The effect of supply chain management on competitive advantage and operation organization performance at PT PLN (Persero)". *International Journal of Research and Review*, 7(4) 80-87.
- Singh Vp, Sharma Vk, Sidhu Ms, Kingra Hs (2010). "Broiler Production In Punjab-An Economic Analysis". *Agric. Econ. Res. Rev.* 23:315-324.
- Som, J, O., Cobblah, C. & Anyigba, H. (2019). "The Effect of Supply Chain Integration on Supply Chain Performance". *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 16(4).
- Tukamuhabwa, B., Mutebi, H. and Kyomuhendo, R. (2023). "Competitive advantage in SMEs: effect of supply chain management practices, logistics capabilities and logistics integration in a developing country". *Journal of Business and Socio-economic Development*, Vol. 3 No. 4, pp. 353-371.

- Udriyah, U., Tham, J. & Azam, S. (2019). "The Effects of Market Orientation and Innovation on Competitive Advantage and Business Performance of Textile SMEs". *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
- Uwamahoro, A. (2018). "Effects Of Supply Chain Integration on Performance: An Analysis of Manufacturing Firms in Rwanda". *East Africa Research Papers in Business, Entrepreneurship and Management*, 3, 3-20.
- Vitasek, K. (2013). "Supply Chain Management terms and Glossary". *Cscmp*, [Www.Scvisions.Com](http://www.Scvisions.Com)
- Wang,H. (2014). "Theories for competitive advantage". University of Wollongong, hw19@uowmail.edu.au.
- Zulkarnain, M., Salim. U & Sumiati. (2018). "Effect Analysis of Supply Chain Management on Competitive Advantage And Company Performance (Study at New Djombang Sugar Factory)". *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 63-69.

الاستبانة

اخي المجيب..... اختي المجيبة

بعد التحية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد على الميزة التنافسية اللوجستية في سلطنة عمان "دراسة على المنطقة الاقتصادية بالدقم"

متمناً صدق تعاونكم معي، لذا ارجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة

المرفقة بدقة، وذلك بوضع إشارة (□) حول الإجابة التي تنطبق مع اجابتكم، علماً بأنّ المعلومات

سوف تحاط بالسريّة التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم في مشاركتي في إنجاز هذا العمل الأكاديمي الذي سوف تكون نتيجته مفيدة لي ولكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2- العمر:

☐ 20-25

☐ من 26 إلى أقل من 30 سنة

☐ من 31 إلى أقل من 35 سنة

☐ 36 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى، يرجى ذكرها.....

4- جهة العمل:

☐ شركة الحوض الجاف التابعة لمجموعة أسياذ

☐ شركة مصفاة الدقم

☐ المجموعة العمانية المتكاملة OQ

الجزء الثاني: يرجى وضع إشارة (v) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها لرأيك وفقاً لمقاييس الاختيار بجانب كل فقرة.

المتغير المستقل: تكامل سلسلة التوريد: -

الرقم	الفقرة	الدرجة التي تستوجب الاعتراف			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق جداً
التكامل مع الموردين					
1.	تتشارك المنطقة الاقتصادية بالدقم مع الموردين في الرؤية المستقبلية من جهة والعمل المشترك من جهة أخرى				
2.	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على تكوين علاقة طويلة المدى مع الموردين				
3.	هناك إلتزام لفترة طويلة من الموردين مع المنطقة الاقتصادية بالدقم				
4.	توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والمنطقة الاقتصادية بالدقم				
5.	يقدم الموردون خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات المنطقة الاقتصادية بالدقم				
6.	هناك مصداقية من الموردين لما يتم توريده				
التكامل مع الوسطاء والموزعين					
7.	هناك ثقة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين				
8.	يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين				
9.	هناك تعاون بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين في حل المشكلات				
10.	تداول المعلومات بشفافية بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء				
11.	توجد قنوات إتصال متكاملة بين المنطقة الاقتصادية بالدقم				

					والوسطاء والموزعين	
					12- تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين على توفير الخدمات في الوقت المناسب في السوق	
					13- تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم والوسطاء والموزعين على توفير المنتجات في المكان المناسب	
التكامل مع الزبائن						
					14- تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على حل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وفعالية	
					15- تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن	
					16- تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على تقديم خدمات متميزة لإشباع حاجات الزبائن	
					17- تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على القيام بمسح لأراء الزبائن والتعرف على أذواقهم وأهوائهم لغرض إشباعها	
					18- تحرص المنطقة الاقتصادية بالدقم على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد	
					19- توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين المنطقة الاقتصادية بالدقم والزبائن	

المتغير التابع: الميزة التنافسية اللوجستية:

الرقم	الفقرة	الدرجة التي تستوجب الاعتراف			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		غير موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق
التكلفة					
1-	تحاول المنطقة الاقتصادية بالدقم الحصول على ميزة تنافسية للزيادة في حصتها السوقية				
2-	تستخدم المنطقة الاقتصادية بالدقم مواردها المتاحة بصورة اقتصادية لخفض التكاليف				
3-	تسعى المنطقة الاقتصادية بالدقم الى تقديم اسعار في متناول العملاء				
4-	توفر سلسلة التوريد طرق ذات تكلفة قليلة للوصول والتفاعل مع العملاء				
5-	توفر سلسلة التوريد بيانات واقعية وحديثة كما توفر تحليل مما يعين على اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة لخفض التكاليف				
الابداع					
6-	يمتاز العاملون بمهارات متنوعة تمكنهم من الاسجابة لحاجات العملاء من واقع تحقيق الميزة التنافسية				
7-	تعمل المنطقة الاقتصادية بالدقم على إبراز الصورة المتميزة في سوق العمل				
8-	تقوم المنطقة الاقتصادية بالدقم باشتراك موظفيها عدد تحديد استراتيجياتها				
9-	توفر سلسلة التوريد بيانات مفصلة وتحليلات تساعد على فهم اصق للعملاء وسلوكهم تساعد على ابتكار منتجات وخدمات				
10-	تسمح سلسلة التوريد للمؤسسات تجربة أفكارهم الجديدة بدون تكاليف عالية				
المرونة					
11-	للمنطقة الاقتصادية بالدقم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم				

					رغبات الزبائن	
					12. تعتمد المنطقة الاقتصادية بالدقم على استراتيجية تمكّنها من تحقيق مركز تنافسي في سوق العمل	
					13. تستجيب المنطقة الاقتصادية بالدقم لمقترحات وأفكار عملائها في تطوير خدماتها	
					14. تنضم المنطقة الاقتصادية بالدقم بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال تقديم الخدمة	
					15. تتميز المنطقة الاقتصادية بالدقم بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملياته التشغيلية والإدارية	
التسليم						
					16. تساعد سلسلة التوريد المنطقة الاقتصادية بالدقم في تلبية احتياجات العملاء	
					17. تساعد سلسلة التوريد في تسليم طلبات العملاء في وقت أسرع	
					18. تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم في تسهيل عمل سلسلة التوريد في تقديم خدمات جديدة متطورة باستمرار	
					19. تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم عمل سلسلة التوريد في أداء الوظائف بسرعة عالية للاستجابة للعملاء في الوقت المحدد	
					20. تساهم المنطقة الاقتصادية بالدقم في زيادة سرعة سلسلة التوريد لتطوير الخدمات المقدمة للاستجابة للعملاء	