



# Supply Chain Management and it's on Achieving Competitive Priorities of Small and Medium Industries Sector: A Field Study at Bottled Water Plants in Yemen

Amal Mohammed Ali AL-Mujahed <sup>1,\*</sup>, Hussein Abobakr Mohammed AL-Beity <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Administration, Faculty of Business Administration - Dhamar University, Dhamar, Yemen.

<sup>2</sup>Department of International Development, Faculty of Comprehensive Development - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

\*Corresponding author: [haalbeity90@gmail.com](mailto:haalbeity90@gmail.com)

---

## Keywords

1. Competitive Priorities
  2. Supply Chain Management
  3. Small and Medium Industries
  4. Bottled Water Plants
- 

## Abstract:

This study aimed to identify the impact of Supply Chain Management (SCM) on achieving Competitive Priorities (CPs) of small and medium industries sector in the Republic of Yemen. The study followed the analytical descriptive approach and developed a questionnaire to collect the primary data from the study population, which included all the 25 bottled water plants in Yemen existed in 4 governorates, namely; Sana'a, Aden, Hodeidah and Hadramout. The complete census method was used to identify the study sample, which included 346 individuals. Data were analyzed using SPSS v23 and the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used to test the hierarchical model of the study by using the Smart PLS v3. The study results revealed that there is strong impact of SCM on CPs, with a different ratio of impact between dimensions of SCM, where the dimension of integration with customers was the most influential, followed by the dimension of integration with suppliers. The study recommended the need to enhance the level of achieving CPs with all its dimensions, particularly the dimension of flexibility, as it is the least achieved in terms of the dimensions of CPs in the small and medium industries sector represented by bottled water factories in Yemen. As well as the need to increase the interest of bottled water plants in integrating with suppliers by achieving the satisfaction of their suppliers, retaining them, establishing strong relationships with them, constantly improving them, and involving their suppliers in their activities and thus developing their products.

## إدارة سلسلة التوريد وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية لقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية في مصانع المياه المعبأة في اليمن

آمال محمد علي المجاهد<sup>1\*</sup> , حسين أبوبكر محمد البيتي<sup>2</sup>

اقسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال - جامعة ذمار ، ذمار ، اليمن.

<sup>2</sup>قسم التنمية الدولية، مركز التنمية الشاملة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

\*المؤلف: [haalbeity90@gmail.com](mailto:haalbeity90@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

1. الأسبقيات التنافسية
2. إدارة سلسلة التوريد
3. الصناعات الصغيرة والمتوسطة
4. مصانع المياه المعبأة

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية لقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في مصانع المياه المعبأة في اليمن، والبالغ عددها (25) مصنعاً في (4) محافظات (صنعاء - عدن - الحديدة - حضرموت)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لتحديد أفراد المجتمع الذي تمثل (346) عنصراً. وتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS v23)، كما تم استخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار النموذج الهرمي للدراسة عن طريق برنامج (SmartPLS 3). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر متوسط إلى قوي، وذي دلالة إحصائية إيجابية، لإدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية لقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة ممثلة بمصانع المياه المعبأة في اليمن، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.600)، مما يشير إلى أن تحسين إدارة سلسلة التوريد يسهم بنسبة (60%) في تعزيز الأسبقيات التنافسية، مع اختلاف نسبة التأثير بين أبعاد إدارة سلسلة التوريد، إذ كان أكثرها تأثيراً بُعد التكامل مع الزبائن، يليه بُعد التكامل مع الموردين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تحقيق الأسبقيات التنافسية بجميع أبعادها، لا سيما بُعد المرونة، كونه الأقل تحققاً على مستوى أبعاد الأسبقيات التنافسية في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة ممثلة بمصانع المياه المعبأة في اليمن. وكذلك بضرورة زيادة اهتمام مصانع المياه المعبأة بالتكامل مع الموردين من خلال تحقيق رضا مورديها، والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم وتحسينها باستمرار، وإشراكهم في أنشطتها، وبالتالي تطوير منتجاتها.

## المقدمة:

التنافس بين المنظمات أصبح مبنياً على ما تقدمه إدارة سلسلة التوريد من معلومات تشبع فضول الزبائن، وتحقق الغاية من إرضائهم بشتى المجالات، وفي مختلف جوانب الأهداف، سواء كانت متعلقة بالتكلفة أم بالجودة والمرونة في العمل والسرعة في الإنجاز (أبو زيد، 2014، 624). كما أن أهمية إحداث هذا التكامل في العلاقة بين البائع والمشتري داخل سلسلة التوريد تعود إلى الأفكار التي أوردها مايكل بورتر في نموذج سلسلة القيمة الذي أكد فيه على ضرورة إحداث التكامل بين العمليات عبر الأنشطة اللوجستية داخل سلسلة التوريد (Porter, 1985). وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا التكامل بين الأطراف المتمثلة في الموردين والمصنعين والموزعين داخل سلسلة التوريد- يقود إلى تحسين أداء المنظمات وتمكينها من اكتساب الأسبقيات التنافسية (Cai et al., 2006; Skipworth et al., 2015; Kaliani et al., 2016, Khaddam et al., 2020).

ومن ناحية أخرى، يعد قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة من القطاعات الأساسية للنمو الاجتماعي والاقتصادي والتنمية، سواءً في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك لأنها تشكل جزءاً مهماً من سلاسل التوريد العالمية (Tukamuhabwa, Mutebi & Kyomuhendo, 2021)، فعلى سبيل المثال؛ تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة حوالي (99%) من الصناعة في المملكة المتحدة (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011). وفي الجمهورية اليمنية، وفقاً لنتائج مسح صناعي نفذته وزارة الصناعة والتجارة والجهاز المركزي للإحصاء، يوجد ما يقارب

في ظل ما يشهده العالم من التغيرات والتحديات في الآونة الأخيرة، والتي شملت تأثيراتها مختلف أنشطة ووظائف المنظمات والشركات بمختلف قطاعاتها وتوجهاتها، ولعل أهم هذه التحديات ما تشهده منظمات الأعمال من شدة المنافسة في الأسواق، والتي جعلت المؤسسات تسعى دائماً إلى تعزيز مركزها التنافسي بتقديم أفضل المنتجات وبتكاليف أقل، وذات مرونة عالية استجابة للطلبات الحالية والمتغيرة للعملاء بصورة متميزة، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسات تكريس قدراتها وامكانياتها في تحقيق ما يمكنها من الأسبقيات التنافسية، التي تميزها عن غيرها من المؤسسات في ذات الصناعة (البكري، 2008، 214)؛ وذلك لأن تحقيق أحد أو مجموعة من أبعاد الأسبقيات التنافسية يعني قدرة المؤسسة الموضوعية على النمو والاستمرار، وعلى مواجهة متغيرات البيئة وفحصها الدقيق لها، وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين والتنافس بقوة في ظل الضغوط الهائلة والتغيرات السريعة لتجاوز حدود الحاضر والمستقبل (العطوي، 2019، أ).

ولعل من أهم المفاهيم والممارسات الحديثة التي اتجهت منظمات الأعمال إلى تبنيها بهدف التمكن من مواجهة التحديات الكبيرة والمنافسة المتزايدة خلال العقدين الأخيرين؛ مفهوم إدارة سلسلة التوريد (أبو خشبة، 2017، 1). وتتكون إدارة سلسلة التوريد من مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى التكامل مع الزبائن، والتكامل مع الموردين، وهما البعدان الأساسيان لإدارة سلسلة التوريد، حيث أن

النامية بما فيها الجمهورية اليمنية، والتي أشارت منظمة الصحة العالمية (2017) إلى أنها تعاني من أمراض وبائية متعددة (مثل الكوليرا) كان من أهم أسبابها استخدام المياه الملوثة، وانقطاع إمدادات المياه النظيفة في جميع أنحاء البلاد. كما أن دراسة وتحديد أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة في اليمن سيسهم بتقديم إضافات نوعية إلى رصيد الخبرات التراكمية المكتسبة لدى تلك المصانع، وإلى ما حققته من إنجازات غير مسبوقة ينعكس أثرها في أداء تلك المصانع، وفي تعزيز الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في اليمن.

#### مشكلة الدراسة:

إن العمل في ظل بيئة حركية - ديناميكية - تتغير فيها أساليب الإنتاج بسرعة، وتتوسع فيها حاجات الزبائن دفع الكثير من المنظمات إلى تبني أسبقيات تنافسية، وتطويرها باستمرار؛ كونها تُعد الأهداف الداعمة لتوجهات المنظمة في أسواقها التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق أهدافها بعيدة المدى المتمثلة بالنمو، والبقاء، والاستمرار، كما تُعدّ الأساس الذي بموجبه يتم تقييم أداء المنظمات عن طريق قياس أسبقياتها التنافسية؛ ولذلك يؤكد طالب وغالي (2011، 119) أن على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي أن تجتهد في امتلاك الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية.

وقد أكدت نتائج دراسات Gligor و Holcomb (2012 و 2014) أن القدرة على أن دمج الإمكانات اللوجستية من خلال سلسلة التوريد يمكن اعتبارها قدرة ديناميكية للشركة، وعليه، وبالاعتماد على

(28) ألف مشروع صناعي، منها (78.43%) مشاريع صغيرة جداً (1-3 عامل)، و(19.15%) مشاريع صغيرة (4-9 عمال)، و(1.19%) منشآت متوسطة (10-50 عاملاً)، فيما بلغ عدد المنشآت الصناعية الكبيرة (أكثر من 50 عامل) ما نسبته (0.51%) فقط (يمن فيوتشر، 2022).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة لديها العديد من أوجه القصور في سلسلة التوريد التي تؤثر على أسبقياتها التنافسية، بالمقارنة مع الشركات الكبيرة، حيث إن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعدّ أكثر عرضة لاضطرابات سلسلة التوريد، وتواجه العديد من القيود التشغيلية التي تحدّ من قدرتها على اكتساب الأسبقيات التنافسية (Thun et al., 2011; Ali and Golgeci, 2019; Tukamuhabwa et al., 2021)، كما تعاني الشركات الصغيرة والمتوسطة من تأخر التسليم، أو ضعف جودة المنتجات أو فشل التسليم، مما يعكس ضعف أداء سلسلة التوريد وانخفاض الميزة التنافسية؛ ولذلك تم الإعلان عن زيادة معدل فشل الشركات الصغيرة والمتوسطة في كل من البلدان المتقدمة والنامية (Arsawan et al., 2020).

وبناء على ما سبق، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة في اليمن كجزء من قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن، نظراً لما يمثله قطاع صناعة المياه المعبأة من أهمية كبيرة متعلقة بصحة وحياة المجتمع، وذلك من خلال توفير المياه النظيفة الصالحة للشرب، لا سيما في البلدان

البنك الدولي (2013)، وقد أظهرت الأدبيات أن التكامل اللوجستي يمثل قدرة ديناميكية تمكن الشركات من التكيف مع البيئات المتغيرة، إلا أن تطبيق هذه المفاهيم في بيئة ذات إنتاجية منخفضة وتبني محدود للتكنولوجيا، كما هو الحال في اليمن، لم يحظ بالاهتمام الكافي.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتجسد في وجود فجوة مفاهيمية وتطبيقية تتعلق بغياب نموذج معرفي يفسر أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية ضمن سياق الصناعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن، هذه الفجوة تستدعي البحث العلمي، خاصة في ظل الحاجة إلى تعزيز قدرة هذه المصانع على مواجهة المنافسة وتحقيق النمو والاستمرار، ومن هنا تنطلق الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة في اليمن؟

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

**الهدف الرئيس الأول:** معرفة مستوى تحقق الأسبقيات التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة في اليمن.

**الهدف الرئيس الثاني:** معرفة مستوى ممارسة إدارة سلسلة التوريد في مصانع مياه الشرب المعبأة في اليمن.

**الهدف الرئيس الثالث:** تحديد أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة في اليمن.

منظور القدرات الديناميكية في نظرية الموارد، تعد القدرة على دمج القدرات اللوجستية عبر سلسلة التوريد مصدرًا مهمًا للأسبقيات التنافسية (Gligor و Holcomb، 2012؛ Chang et al.، 2021)، حيث إن التكامل اللوجستي داخل وخارج المنظمة، يُمكن الشركات من دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات سريعة التغير (Rodrigues et al.، 2004؛ Li et al.، 2006؛ Paulraj و Chen، 2007؛ Gligor و Holcomb، 2012؛ Mellat-Parast و Spillan، 2014؛ Tukamuhabwa et al.، 2021).

وقد أوضحت الدراسات السابقة الأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر فيها الأسبقيات التنافسية المتعلقة باللوجستيات وإدارة سلسلة التوريد، وأهم تلك الأشكال ما لخصته دراسات؛ Li et al. (2006)؛ هدية (2016)؛ حايف وآخرين (2019)؛ حسين وعبدالحاميد (2020) في أربعة أبعاد، وهي: التكلفة/سعر المنتج، جودة المنتج، التسليم، المرونة. وبالرغم من ذلك، فقد لاحظت تلك الدراسات الحاجة إلى مزيد من الدراسات التجريبية حول القدرات المحتملة في إدارة سلسلة التوريد التي يمكن من خلالها الوصول إلى الأسبقيات التنافسية.

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية، إلا أن معظمها ركز على بيئات صناعية مستقرة أو اقتصادات متقدمة، في حين أن السياق اليمني، وخصوصًا قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة ممثلًا بمصانع المياه المعبأة، يعاني من تحديات هيكلية تؤثر على الإنتاجية والتنافسية، كما أشار تقرير

## أهمية الدراسة:

تستمد معظم البحوث والدراسات أهميتها من أهمية المتغيرات التي تسعى إلى معالجتها، والمتغيرات المتمثلة في الأسبقيات التنافسية وإدارة سلسلة التوريد تعتبر حديثة نسبياً في بيئة البحث العربية واليمنية، والبحث فيها سوف يفيد قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، ومصانع المياه المعبأة في اليمن بشكل خاص، ويمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من جانبين، هما:

### أولاً: الأهمية النظرية:

1. من أوائل الدراسات المحلية - حسب علم الباحثين - التي بحثت في أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال إدارة سلسلة التوريد في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن.
2. ناقشت هذه الدراسة مفاهيم مهمة، ومؤثرة في بناء وتطور واستمرار المنظمات بكافة أشكالها بشكل عام، ومصانع مياه الشرب بشكل خاص، والمتمثلة في الأسبقيات التنافسية، وإدارة سلسلة التوريد.
3. تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الأسبقيات التنافسية بشكل عام؛ إذ أصبحت الشاغل الرئيس للإدارة الحديثة في المنظمات، لما لها من أثر كبير في رفع كفاءة، وتحسين كفاءة وفاعلية أداء تلك المنظمات.
4. قد تمثل إضافة للمكتبة العربية، ورافداً للمكتبة اليمنية لتعويض النقص الواضح في الدراسات والبحوث التطبيقية، وبالذات الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

## ثانياً: الأهمية العملية:

1. حللت هذه الدراسة واقع الأسبقيات التنافسية، وإدارة سلسلة التوريد، في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن بالتطبيق على مصانع المياه المعبأة، وقدمت توصيات قد تسهم في معالجة القصور، ومواجهة التحديات التي تواجه مجتمع الدراسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
2. قدمت نتائج علمية يمكن أن تستفيد منها الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك فيما يتعلق بإدارة سلسلة التوريد وأبعاده المختلفة التي تسهم في بقاء، واستمرار، وتطور هذا القطاع الهام، وأثره في تحقيق الأسبقيات التنافسية، لمواكبة التحديات، والمتغيرات في البيئة المحيطة، وطرق التعامل معها، ومن ثم تحقيق البقاء والاستمرار.
3. إثارة انتباه القيادات الإدارية في مصانع المياه المعبأة في اليمن لأهمية إدارة سلسلة التوريد كخطوة أساسية لتحقيق الأسبقيات التنافسية، ومساعدة هذه القيادات من خلال نتائج وتوصيات الدراسة في اتخاذ قرارات تسهم في تعزيز الموقع التنافسي للمصانع في ظل التنافس المتزايد.

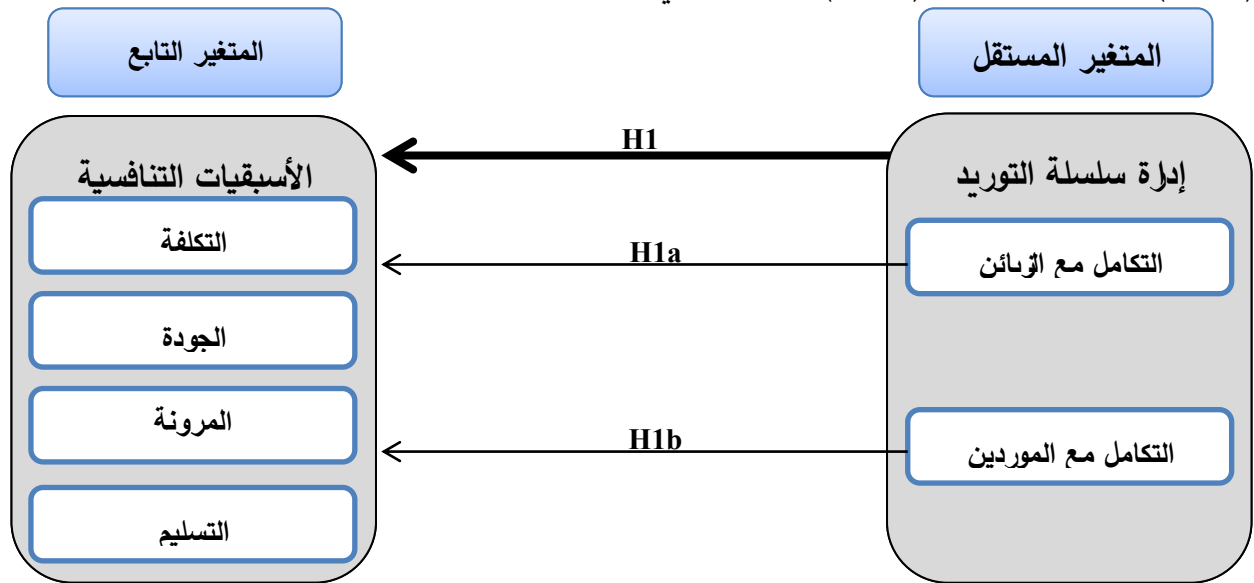
### النموذج المعرفي للدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وبناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، قد توصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي لها بصورته النهائية، وتم تحديد متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير بما يتناسب مع الدراسة الحالية، حيث أن إدارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل تتمثل أبعادها في: (التكامل مع الزبائن - التكامل مع الموردين)، وتم تحديده بناءً على دراسات البرازي (2012)؛ الرفيعي

(2011)؛ عساف (2015)؛ هدية (2016)؛ حايف وآخرون (2019)؛ حسين وعبدالحميد (2020)؛ Kankaew (2021)؛ Tukamuhabwa et al. (2021)؛ Jamaludin (2021)؛ et al. (2021)؛ Mukhsin و Dianti (2022)؛ Mukhsin و Phiri و Chileshe (2022)؛ Suryanto و Phiri و Chileshe (2022)؛ Hwihanus et al. (2022). وبناءً على ما سبق؛ تم التوصل إلى تصميم النموذج المعرفي للدراسة بشكله النهائي وفقاً للشكل (1).

(2014)؛ Jitpaiboon (2015)؛ عساف (2015)؛ المناصير (2016)؛ يعقوب وعباس (2018)؛ الراعي (2019)؛ Khaddam (2020)؛ Kankaew et al. (2021)؛ Mukhsin و Suryanto (2022)؛ Chileshe و Phiri (2022).

كما أن الأسبقيات التنافسية كمتغير تابع تتمثل أبعادها في: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وتم تحديدها بناءً على دراسات Chase et al. (2001)؛ Davis et al. (2003)؛ طالب وغالي



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

المعبأة في اليمن، وتفرعت من هذه الفرضية فرضيتان اثنتان تمثلتا في الآتي:  
H1:a: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05 ≤ ∞) للتكامل مع الموردين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة في اليمن.

H1:b: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05 ≤ ∞) للتكامل مع الزبائن في تحقيق

فرضيات الدراسة:

وفقاً للإطار النظري للدراسة وللنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة؛ والتي أشارت إلى التأثير الإيجابي لإدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية، يُمكن صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05 ≤ ∞) لإدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه

الطويل، وتشمل: (التكلفة، الجودة، والمرونة، والتسليم).

2. **أسبقية التكلفة:** ويقصد بها تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق (محسن والنجار، 2004).  
**ولأغراض هذه الدراسة تعرف التكلفة:** هي مدى إمكانية مصانع المياه المعبأة في تقديم منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين.

3. **أسبقية الجودة:** وهي جودة المخرجات كما يدركها الزبون، وتحقيق مستوى عال من الجودة في عمليات، ومخرجات المنظمة (مهدي، 2005).  
**ولأغراض هذه الدراسة تعرف الجودة بأنها:** قدرة مصانع المياه المعبأة في تحسين جودة منتجاتها ومطابقة المواصفات المحددة والملائمة للاستخدام دون الزيادة في التكلفة.

4. **أسبقية المرونة:** وتعني سرعة استجابة المنظمات للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يلائم احتياجات الزبائن (العلي، 2001، 45).

**ولأغراض هذه الدراسة تعرف المرونة بأنها:** مدى قدرة مصانع المياه المعبأة على الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث بأسرع وقت ممكن مقارنة بالمنافسين.  
5. **أسبقية التسليم:** هو التركيز على خفض المهلة الزمنية، وتسليم منتجات جديدة إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن (الطويل وإسماعيل، 2008، 13).

**ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف التسليم بأنه:** قدرة مصانع المياه المعبأة على تسليم منتجاتها في

الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة في اليمن.

### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الآتي:

**أولاً: الحدود الموضوعية:** وتتمثل الحدود الموضوعية بالمتغير التابع (الأسبقيات التنافسية) بأبعاده (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، والمتغير المستقل (إدارة سلسلة التوريد) بأبعاده (التكامل مع الموردين، التكامل مع الزبائن).

**ثانياً: الحدود المكانية:** وتتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بمصانع المياه المعبأة الصغيرة والمتوسطة في اليمن، والتي عدد العاملين فيها (أقل من 50 عاملاً)، وتقع في المحافظات الآتية: صنعاء، عدن، حضرموت، الحديدة.

**ثالثاً: الحدود البشرية:** وتتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع العاملين في مصانع المياه المعبأة في الوظائف الآتية (مدراء العموم، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصين).

### مصطلحات الدراسة:

1. **الأسبقيات التنافسية:** وتعرف بأنها خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها المنظمة، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة لصعوبة محاكاتها وتمكنها من التفوق على المنافسين (إسحاق، 2013، 68).

**ولأغراض هذه الدراسة تعرف الأسبقيات التنافسية بأنها:** مجموعة من الأسبقيات التي تتفرد بها مصانع المياه المعبأة، على غيرها من المصانع المنافسة، والمعتمدة على الموارد والمصادر التي من الصعب تقليدها من قبل المنافسين، والمحافظة عليها في الأجل

لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم وصولاً لمرحلة إسعادهم.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأكثر ملاءمة واستخداماً للدراسات في المجالات الإنسانية والاجتماعية.

**مفهوم الأسبقيات التنافسية:**

تم تطوير مفهوم الأسبقيات التنافسية بناء على مفهوم Porter (1985) للميزة التنافسية، والذي يشير إليها على أنها مدى قدرة المنظمة على بناء موقع يمكن الدفاع عنه ضد المنافسين؛ ولذا فالأسبقيات التنافسية هي عبارة عن مجموعة المواقع المحصنة، أو نقاط القوة التي تمتلكها الشركة، ويصعب اختراقها أو تقليدها من قبل المنافسين ( Tukamuhabwa et al., 2021).

وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأسبقيات التنافسية، فقد عرفها Russell و Taylor (2000، 31) بأنها: القابليات التي تخلق للمنظمة أسبقية تنافسية دائمة تعتمد على الخبرة والمعرفة، تتمثل بتقديم خدمة واسعة، وجودة عالية، وتسليم سريع، وكلفة منخفضة، وبالتالي مساعدة المنظمة على أن تكون الأولى في السوق. كما تم تعريفها بأنها: "الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين والمحتملين، كما يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بمنافسيها" (البكري وبني حمدان، 2013، 5)، ومن هذا المنظور يعرفها النجار (2019) بأنها امتلاك

المكان والزمان المطلوبين، وبشكل أسرع من المنافسين.

**6. إدارة سلسلة التوريد:** هي "سلسلة ديناميكية تتدفق فيها المعلومات، والمواد، والأموال، والمعرفة بين الموردين والمستهلكين، وتتمر عبر مراحل متعددة من عمليات إنتاج، وشراء، ونقل، وتخزين، وتنظيم الطلبات؛ حيث يتحول في كل مرحلة الزبون إلى مورد حتى يصل المنتج النهائي إلى المستهلك" (أرتيمة، 2006، 68).

**ولأغراض هذه الدراسة تعرف إدارة سلسلة التوريد بأنها:** مجموعة من العلاقات بين مصانع المياه المعبأة والموردين والزبائن، تتدفق بموجبها المعلومات والمواد والمنتجات بين مصانع المياه المعبأة وشركائها، إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى الزبون النهائي.

**7. التكامل مع الموردين:** وتعرف بأنها التعاون في خفض التكاليف، وتحسين جودة المواد المشتراة، وخفض الوقت اللازم لتطوير المنتج، وتحسن فرص الحصول على التكنولوجيا وتطبيقها ( Wynstra et al., 2001).

**ولأغراض هذه الدراسة تعرف التكامل مع الموردين بأنه:** مجموعة كاملة من الممارسات في مصانع المياه المعبأة التي تستخدم لغرض إدارة، وبناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين.

**8. التكامل مع الزبائن:** هي أفضل الممارسات التي يتم إجراؤها، والتي تهدف إلى تحقيق رضا عال للزبائن (Enke et al., 2005).

**ولأغراض هذه الدراسة تعرف التكامل مع الزبائن بأنه:** جميع الروابط المعبرة عن الممارسات في مصانع المياه المعبأة، لغرض تقديم منتجات راقية

7- متابعة التقدم والتطور على المدى البعيد؛ كون الأسبقيات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد. وفيما يتعلق بالمؤسسات اليمنية بشكل عام، وقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، فإن تحقيق الأسبقيات التنافسية تمثل لها أولوية مهمة؛ كونها تعد السبيل إلى التميز على المنافسين، والبقاء، والاستمرار في السوق المحلية، وزيادة الحصة السوقية لها، مقارنة بالمنافسين، كما أن الاهتمام بالأسبقيات التنافسية التي تمتلكها المنظمة والمحافظة عليها في الأجل الطويل يضمن للمنظمة استمرار الزبائن الحاليين وإضافة زبائن جدد.

#### مصادر الأسبقيات التنافسية:

أشار البكري (2008، 198) إلى مدخلين رئيسيين لإيجاد الأسبقيات التنافسية للمنظمة:

1. **المدخل الخارجي:** يستند هذا المدخل إلى البيئة الخارجية كونه أساساً لإيجاد الأسبقيات التنافسية، حيث تقوم المنظمة بتحديد الاستراتيجية التنافسية الملائمة لتحقيق الأسبقيات التنافسية، ووفقاً لفرص السوق الجذابة، وتشمل هذه الفرص المعلومات أو المواد الأولية، أو التسهيلات الحكومية، بالإضافة إلى التغييرات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية) التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمة.

2. **المدخل الداخلي:** يستند هذا المدخل إلى ما تمتلكه المنظمة من أصول (آلات متطورة، علامة تجارية، موقع متميز)، وموارد (مهارات بشرية، خبرات عملية، موارد مالية)، يمكن تسخيرها لإيجاد الأسبقيات التنافسية التي يصعب على المنافسين تقليدها، وبالتالي فإن هذا المدخل يقوم على الاستفادة

المنظمة لعناصر التفوق والتميز التي تتفرد بها عن غيرها من المنظمات لاتباعها استراتيجيات مميزة تقود المنظمة إلى تلبية طلبات واحتياجات الزبائن بصورة أفضل من منافسيها.

ويلاحظ في تعريف الدراسات السابقة لمفهوم الأسبقيات التنافسية التركيز على التميز في أحد أبعادها كالتكلفة، أو الجودة، أو المرونة، أو التسليم، وعليه ويمكن تعريف الأسبقيات التنافسية بشكل يشمل جميع جوانبها على أنها: عناصر تفوق المنظمة، التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، والتي تنشأ بهدف تلبية احتياجات الزبائن بطريقة أفضل من طرق المنافسين، والتفرد بموقع تنافسي متقدم، استناداً إلى ما تمتلكه من موارد كفاءة ونادرة، ومنتجات ذات جودة عالية، وتكلفة منخفضة، وتسلم للمستهلك في الوقت المناسب.

#### أهمية الأسبقيات التنافسية:

اتفق كلٌّ من طالب والبناء (2012، 148)، على أن أهمية الأسبقيات التنافسية تتمثل في الآتي:

1- تُعدُّ معياراً لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها.  
2- أنها تمثل سلاحاً لمواجهة تحديات الأسواق، والمنظمات المنافسة.

3- تحدد مدى توفر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين.

4- تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها موارد ونقاط قوة غير متوفرة لدى المنظمة.

5- إيجاد قيمة تلبية للزبائن احتياجاتهم، وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن صورة وسمعة المنظمة في أذهانهم.

6- تساهم في تحقيق حصة سوقية للمنظمة، وربحية عالية تساعدها على البقاء والاستمرار في السوق.

5. صعوبة تقليدها من المنافسين لفترة طويلة من الزمن.

6. منسجمة مع موارد المنظمة والفرص في البيئة.

#### استراتيجيات تحقيق الأسبقيات التنافسية:

قدم Porter (1985) مدخلاً يوضح الاستراتيجيات التنافسية، واشتمل المدخل على أربع استراتيجيات هي:

1. استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين (حجاج وباسيلي، 2001، 119).

2. استراتيجية التميز: تتعلق هذه الاستراتيجية بإمكانية تحقيق أسبقيات تنافسية للمنظمة من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة يشعر الزبون بأنها فريدة، ومميزة، وتلبي حاجاته، ويمكن تحقيق هذا التميز في مجالات متعددة، أهمها: التكنولوجيا المستخدمة، وتميز المنتج في شكله، وحجمه، وسماته، وجودة أدائه، وكذلك مواردها البشرية المتميزة بمهارات وقدرات وكفاءات وثقافات تمكنها من أداء أعمالها بشكل كفاء، والاستجابة لاحتياجات الزبائن، كما أن من متطلبات تحقيق هذه الاستراتيجية الاهتمام بالجودة لتمكين المنظمة من التميز على منافسيها بالجودة بعيداً عن المنافسة بالأسعار (عبدالقادر، 2016، 15).

7. استراتيجية التركيز: يطلق عليها استراتيجية الاستجابة السريعة، وتهدف إلى التركيز على خط إنتاجي معين، أو زبائن معينين، أو سوق معين، أو قطاع معين، حتى لا تنتشتت جهودها في قطاع أوسع

من نقاط القوة في المنظمة أو معالجة القصور التي يتخلل بعض أنشطة المنظمة.

#### خصائص الأسبقيات التنافسية:

يرى كل من Ferrier و Andrevski (2008، 4) بأن الأسبقيات التنافسية تتصف بخصائص، من أهمها الآتي:

1. الاستمرارية، أي: أن تحقق للمنظمة السبق والتفوق على المنافسين على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.

2. النسبية، أي: أن تتسم بالنسبية عند مقارنتها بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.

3. التجديد، أي: أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

4. المرونة، أي: أن تكون مرنة، بحيث يمكن إحلال أسبقية تنافسية بأخرى بسهولة، وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المنظمة.

5. تلبية حاجات أصحاب المصالح، أي: أن تراعي وتحقق متطلبات، وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة.

إضافة لما سبق فإن من الخصائص التي تتصف بها الأسبقيات التنافسية التي يمكن إضافتها في هذه الدراسة هي أن تكون:

1. متفردة بهذه القيمة عن غيرها من المنظمات المنافسة.

2. مستندة إلى الموارد النادرة وذات جودة عالية.

3. ملبية لحاجات ورغبات الزبائن.

4. قابلة للتغيير والتجديد.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة بعضها مع بعض.

- استغلال عنصر الزمن عند الدخول الأول إلى السوق بغرض تحقيق وفورات في تكاليف التأسيس.

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة المتاحة لتقليل تأثير نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد التكلفة من خلال المؤشرات الآتية: (تخفيض نسبة الهدر إلى أقل حد ممكن في تكاليف الإنتاج، تقديم المنتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، تخفيض التكلفة من خلال زيادة حجم العمليات للاستفادة من اقتصاديات الحجم الواسع، الفحص والتدقيق في كل العمليات الإنتاجية من أجل جعل التكاليف في أدنى مستوياتها، عمل دراسات وبحوث تطويرية خاصة بخفض التكاليف).

## 2. الجودة (Quality):

تُعَدُّ الجودة إحدى الأسبقيات التنافسية الجوهرية، وتمثل الهدف الأساس لكل مدير، وقوة المنظمة التي يمكن من خلالها تعزيز مركزها التنافسي (Bank، 1992، 67؛ Garman، 1999، 37)، ويقصد بالجودة "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبى حاجات، ورغبات الزبائن، أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع" (عايض، 2018، 34)، ويرى البكري وبني حمدان (2013، 206)، أن الجودة تنقسم إلى ثلاثة أقسام كالاتي:

أ. **جودة تصميم المنتج:** وتتمثل في تطابق التصميم مع المواصفات التي يريدها الزبون والتي يمكن الوصول إليها من خلال البحوث التسويقية.

مما يؤدي إلى تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة أكبر وتكاليف أقل، ويتم تحقيق الأسبقيات تنافسية (الملا، 2007، 38).

**3. استراتيجية الجودة:** تتعلق الجودة بالنجاح في تصميم وتنفيذ وتقديم المنتجات التي تشبع حاجات وتوقعات الزبون سواء المعلنة أو غير المعلنة، وتجعل هذه الاستراتيجية الزبون أكثر رضا في استفادته من المنتجات، وعندها لن يمانع بأن يدفع أكثر، ليتلقى منتجات أعلى جودة وأكثر انسجاماً مع توقعاته (عبيدي، 2016، 49).

## أبعاد الأسبقيات التنافسية:

تعددت جهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الأسبقيات التنافسية، وتم اعتماد أبعاد الأسبقيات التنافسية المتمثلة في: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها بما يخدم أغراض هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

## 1. التكلفة (Cost):

تعد التكلفة من المؤشرات التنافسية المهمة، والتي يعتمد عليها وضع الأسعار التنافسية؛ لذا تسعى المنظمات إلى خفض التكلفة من أجل تحقيق مرونة عالية في السعر، وينتج تخفيض التكلفة في أي منظمة على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة للوصول إلى أهدافها (Mikus et al., 2012, 14). وهناك أربعة عوامل تساعد في الوصول إلى أسبقية التكلفة، وهي (بوشناف، 2012، 30):

- الوفرة الناتجة عن زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد المرونة من خلال المؤشرات الآتية: (خفض زمن تطوير المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لمواكبة التغيرات والمستجدات فيها، إجراء تغييرات للمنتج وفقاً للتغير في حاجات ورغبات الزبائن، العمل على استجابة لأذواق الزبائن، مرونة تجاه تقديم المنتجات إلى السوق).

#### 4. التسليم (Delivery):

أشارت الحداد (1992، 17) إلى التسليم بأنه "مدى قدرة إدارة سلسلة التوريد على مقابلة متطلبات التسليم المستمر للمنتجات إلى الزبائن، ويقاس التسليم بأقل مستوى من التخزين المحتفظ به إذا ما اعتمد على أسلوب أوامر الطلب وأن كفاءة التسليم تقاس بدرجة الالتزام بمواعيد التسليم المقرر".

وقد اتفق الطائي (2015، 25) مع ما سبق بالإشارة إلى التنافس على أساس التسليم بثلاث جوانب: أ- السرعة في التسليم أو وقت انتظار المنتج من قبل الزبون.

ب- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه.

ج- السرعة في التطوير ويقاس بالوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، وكلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي حققت المنظمة أسبقيات تنافسية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد التسليم من خلال المؤشرات الآتية: (تقديم المنتجات للزبائن في الوقت المحدد، تلبية طلبات السوق من المنتجات بالسرعة المطلوبة، الاهتمام بالطرق الحديثة لعملية التسليم وفقاً لتطلعات الزبائن، تبني سياسة المخزون

ب. جودة المطابقة: وتتمثل في مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سلفاً بما يلي توقعات الزبائن، وكذلك تقليل المنتجات المعيبة للوصول إلى صفرية المنتجات المعيبة.

ج. جودة الخدمة: وتتمثل في الخدمات المرافقة للمنتج وخدمات ما بعد البيع، مثل خدمات التدريب على استخدام المنتج والصيانة خلال فترة الضمان.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الجودة من خلال المؤشرات الآتية: (نشر الوعي عن الجودة داخل المصنع، تقديم منتجات ذات جودة عالية، التحسين المستمر لجميع مراحل العملية الإنتاجية، خلو المنتجات من العيوب، العمل بصورة صحيحة من أول مرة، تقديم منتجات ذات جودة عالية بما يلي احتياجات ورغبات الزبائن).

#### 3. المرونة (Flexibility):

تعد المرونة الأسبقية المعبرة عن قدرة المنظمة في الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كماً ونوعاً بحسب متطلبات الزبائن (Davis, Aquilauo, 2003, 25 & Chase)، والمرونة كما يعرفها نويوة وآخرون (2018) بأنها "رد الفعل السريع للاستجابة للتغيرات التي تحصل في المزيج الإنتاجي".

وأشار غفير (2015، 94) نقلاً عن Meredith (2002) أن المرونة تحقق للمنظمة أسبقيات تنافسية عديدة منها:

أ- سرعة تلبية حاجات الزبون؛ لأن وقت التغيير من منتج إلى آخر هي أسرع.

ب- تخفيض تكاليف تغير الإنتاج.

ج- إمكانية تقديم مجموعة واسعة من المنتجات دون زيادة تكاليف المخزون.

المنتجات والمعلومات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي.

وفيما يخص مفهوم إدارة سلسلة التوريد، فبعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد تناولتها الأدبيات المعاصرة من منطلقات ومنظورات مفاهيمية مختلفة عبرت عن آراء وفلسفات الباحثين ومنطلقاتهم النظرية، حيث تم تعريفها على أنها "نطاق متكامل من النشاطات والممارسات التي تبدأ من نشاط تدبير المدخلات مروراً بالعمليات الداخلة إلى الصناعة، وتنتهي بنشاطات وممارسات إيصال المنتجات النهائية للزبون عبر قنوات التسويق وشبكات التوزيع" (McLaren et al., 2004, 10). ويرى Thatte (2007، 7) أن إدارة سلسلة التوريد تعني "النشاطات المتضمنة في إنتاج وتسليم المنتج النهائي بدءاً بالموردين إلى الزبائن، أي: أنها محاولة إيجاد التكامل بين إدارة العرض والطلب".

كما يعرف Heizer و Render (2017، 444) إدارة سلسلة التوريد بأنها "تنسيق جميع أنشطة التوريد بدءاً بالمواد الخام وتنتهي بالزبائن".

وبالتالي فإن إدارة سلسلة التوريد يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من المهام، والأنشطة، والعمليات، والتدفقات المادية والمالية والمعلوماتية، والأفكار المتسلسلة - التي تتصف بالتكامل والتناسق - الصادرة منها والواردة للأطراف اللازمة للإنتاج، لتوفيره للزبون وقت الحاجة إليه.

#### أهمية إدارة سلسلة التوريد:

هناك العديد من القضايا تدفع المنظمات إلى تبني منهج إدارة سلسلة التوريد، ومنها: (الحاجة إلى تحسين العمليات، رفع مستويات الشراء الخارجي، تخفيض

الآمن لتأمين سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، تقليل وقت انتظار الزبون للمنتج).

#### إدارة سلسلة التوريد:

#### مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد من المفاهيم الحديثة المتداخلة مع العديد من المجالات المعرفية، وهذا يعني أنه تدرج بشكل مرحلي في النشوء والتبلور، ولا يوجد تعريف محدد مجمع عليه لسلسلة التوريد في العلم الإداري، فمفهوم سلسلة التوريد يتضمن مسارين منفصلين، الأول: يتعلق بإدارة الشراء والتوريد. والثاني: يتعلق بالإدارة واللوجستيات (Feldmann & Muller, 2003).

وقد عرفها العمري والعاني (2016، 25) بأنها "مجموعة العلاقات المترابطة ما بين الشركات وشركائها من موردين وموزعين، تتدفق بموجبها المعلومات والمواد والمنتجات فيما بين الشركات وشركائها، إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى المستهلك النهائي". وعرف كل من Plattner و Leukert (2015، 15) سلسلة التوريد بأنها "شبكة من المنظمات العالمية التي تعمل معاً لتحسين تدفق المواد والمعلومات بين الموردين والزبائن، وأن تكون العمليات التشغيلية أقل تكلفة ممكنة وأسرع ما يمكن لتدقيق المنتجات باتجاه الأمام من الموردين إلى الزبائن بهدف إرضائهم وتدفق النقود بالاتجاه الخلفي من الزبائن إلى الموردين".

في ضوء التعاريف السابقة لسلسلة التوريد يمكن تعريفها بأنها مجموعة من العلاقات والأنشطة المترابطة ما بين المنظمات وشركائها، تتدفق بموجبها

من وجهات نظر مختلفة. وقد تم اعتماد أبعاد إدارة سلسلة التوريد لهذه الدراسة والمتمثلة في (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الزبائن)؛ كونها الأكثر تناسبا مع مجتمع الدراسة من جهة، واستناداً إلى العديد من النماذج والدراسات السابقة من جهة أخرى، ومنها: البرازي (2012)؛ الرفيعي (2014)؛ Jitpaiboon (2015)؛ عساف (2015)؛ المناصير (2016)؛ يعقوب وعباس (2019)؛ الراعي (2019)؛ Tukamuhabwa et al. (2020)؛ Khaddam (2021)؛ Kankaew et al. (2021)؛ Ikhwana (2022)؛ Dianti & Mukhsin (2022)؛ Suryanto & Phiri & Chileshe (2022)؛ Hwihanus et al. (2022)؛ وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: التكامل مع الموردين:

يشير مصطلح التكامل مع الموردين إلى العملية التي تحدد كيفية تفاعل المنظمة مع مورديها لتحقيق الأهداف المشتركة (Mettler & Rohner, 2009, 58)، وعرفها الرفاعي (2006، 23) بأنها التشارك بين الموردين والمنظمة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وأن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة الموارد للمنظمة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين المنظمة والموردين، وأشار Stank et al. (2001، 46) إلى أنها الدرجة التي يمكن للمنظمة بأن تعتبر المورد الرئيس شريك لها بالأعمال، ويرى Li et al. (2006، 124) بأنها علاقة طويلة الأمد التي تجمع المنظمة بالموردين الذين تتعامل معهم من أجل تحسين القدرات التشغيلية للمنظمة، وتتضمن التخطيط المشترك لتقليل الوقت والجهد وتنفيذ المهام بشكل أفضل.

تكاليف النقل، زيادة أهمية التجارة الإلكترونية، زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة، ومن ثم الحاجة إلى إدارة فعالة للمخزون) (الرفاعي، 2006، 15).

ويرى Ritzman & Krajewski (2013، 392) أن أهمية سلسلة التوريد من أجل إكساب المنظمة أسبقيات تنافسية تكمن في:

- ضمان التدفق الانسيابي للمواد الخام.
- تقديم قيمة كبيرة للمنظمة تعتمد على التخطيط، والتنفيذ الناجح للعمليات.
- الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، وتسليم المنتجات إليهم في الوقت المناسب.
- توفير إطار معلومات مشترك يدعم الاتصال، والتعاون بشكل أفضل مع الزبائن.
- تعزيز الاتصالات الداخلية والتعاون من أجل زيادة رضا العاملين.

ومما سبق ذكره يتضح أن أهمية إدارة سلسلة التوريد تعود إلى:

- توسع نشاطات المنظمة.
- الحاجة نحو إقامة علاقات أمامية وخلفية لتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها.
- تطور المنافسة كمّاً وكيفاً.
- الحاجة نحو التكيف لتغيرات السوق وتوجهاته.

#### أبعاد إدارة سلسلة التوريد:

من خلال الرجوع إلى الكتب، والأبحاث، والدراسات المختلفة تبين أن هناك اختلافاً في وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد إدارة سلسلة التوريد، وأن هناك نماذج متعددة تناولت أبعاد إدارة سلسلة التوريد

علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وتحسين رضا الزبون، وتقديم منتجات راقية، ومتميزة لإشباع حاجاته ورغباته، وصولاً إلى مستوى إبعاده، ويرى البرازي (2012، 36) أن التكامل مع الزبائن يكون على الأساس المنطقي القائل إذا عرفت شيئاً عن الزبون ستكون قادراً على تلبية احتياجاته بكفاءة أكبر. وهذه المعرفة للزبائن تُعد العنصر الأساس لإدارة التكامل مع الزبائن.

واستناداً لما سبق يمكن تعريف التكامل مع الزبائن: بأنه أفضل الممارسات التي يمكن إجراؤها في المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق رضا عال للزبائن، والحد من خطر الفشل، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التكامل مع الزبائن من خلال المؤشرات الآتية: (الحرص على تطوير علاقات طويلة الأجل مع الزبائن، الاستفادة من ملاحظاتهم كتغذية راجعة لتحسين المنتجات، ودراسة شكاويهم بعناية، إشراكهم في الأنشطة المختلفة).

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة متغيرات إدارة سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية، وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة الحالية في بناء نموذجها المعرفي، وصياغة مشكلتها وفرضياتها:

دراسة **Ganeha & Siregar (2022)**، وهدفت إلى استقصاء تأثيرات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية على أداء الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة في مدينة بيكانبارو، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في مدينة بيكانبارو، تم اختيار

ويرى زيدان (2010، 46) أن التكامل مع الموردين يجب أن يقوم على أسس فنية؛ لذا تسعى المنظمات إلى بناء علاقة شراكة مع مورديها استناداً إلى المصالح المشتركة سعياً إلى تحقيق رضا الزبون النهائي.

واستناداً لما سبق يمكن تعريف التكامل مع الموردين بأنه التعاون في خفض التكاليف وتحسين جودة المواد المشتراة، وخفض الوقت اللازم لتطوير وتحسين المنتج، وتحسين آلية التسليم، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التكامل مع الموردين من خلال المؤشرات الآتية: (دراسة شكاوى الموردين بعناية، الحرص على تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين، توفر قاعدة بيانات خاصة بالموردين، تبادل المعلومات بشفافية ووضوح مع الموردين، إشراك الموردين في الأنشطة المختلفة).

#### ثانياً: التكامل مع الزبائن:

اختلف الكتاب حول تعريف محدد للتكامل مع الزبائن، ولعل هذا يرجع إلى اختلاف الخلفية العلمية لهؤلاء الكتاب، فقد عرفه سويفت Swift بأنه منهج لفهم سلوك الزبون من خلال اتصالات مكثفة معه لتحسين الأداء، والمتمثل في جذب الزبون، والاحتفاظ به، وزيادة ولاءه، وربحيته (عزوز، 2018، 33)، ويعرف كذلك بأنه بناء ثقافة باتجاه الزبائن يتم من خلاله إنشاء استراتيجية لتعزيز الربحية من الزبائن والاحتفاظ بهم، وتحقيق المنافع المتبادلة لكل من المنظمة والزبون (Rababah, 2011, 22)، وعرفه الرفاعي (2006، 24) بأنه جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها المنظمات لغرض إدارة وحل الشكاوى الواردة من الزبائن، والعمل على بناء

تطبق ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وتم اختيار عينة قصدية من الشركات بلغت (300) مشارك من مديري الأقسام المعنية بسلسلة التوريد، والجودة، واستخدمت المنهج الكمي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة سلسلة التوريد تؤثر في الميزة التنافسية، ولوحظ أيضًا أن أداء الشركة يتأثر بإدارة سلسلة التوريد المستدامة والميزة التنافسية، وأن أداء الشركة يتأثر بإدارة سلسلة التوريد من خلال التأثير الوسيط للميزة التنافسية.

دراسة **Phiri & Chileshe (2022)**، وهدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير تبني ممارسات إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، العلاقة مع العملاء، مستوى مشاركة المعلومات، جودة تبادل المعلومات) في أداء الأعمال من خلال الأسبقيات التنافسية ممثلة بأبعادها (السعر، الجودة، التسليم، التعاون، وقت التسويق)، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعي، تم اختيار عينة قصدية من الشركات، حيث بلغت (250) مشاركاً، من مديري الأقسام المعنية بسلسلة التوريد، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد في الأسبقيات التنافسية، كما أن إدارة سلسلة التوريد يؤثر على الأداء من خلال الأسبقيات التنافسية.

دراسة **Nartasari Hwihanus, Wijaya & (2022)**، وهدفت إلى تحليل تأثير إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتأثير الميزة التنافسية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتأثير إدارة سلسلة التوريد في

عينة قصدية من الشركات بلغت (150) شركة، واستخدمت المنهج الكمي والوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة سلسلة التوريد تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، كما أن إدارة سلسلة التوريد يمكن أن تساعد أيضًا في اكتساب ميزة تنافسية للشركة.

دراسة **Dianti & Ikhwana (2022)**، وهدفت الدراسة إلى اختبار تأثير كل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية وعلاقة ذلك التأثير بتحسين الأداء التنظيمي في المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة سلسلة التوريد، وأن كلاً من تكنولوجيا المعلومات، وإدارة سلسلة التوريد يؤثران في الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الإنتاج، تم اختيار عينة قصدية من المشاريع التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وبلغت العينة (250) مشروعاً، واستخدمت المنهج الكمي التحليلي، كما أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية بدورها تؤثر في تحسين الأداء التنظيمي في المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

دراسة **Suryanto & Mukhsin (2022)**، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل الاستراتيجي مع الموردين، العلاقة مع العملاء، جودة ومستوى مشاركة المعلومات) على أداء الشركة بوساطة الميزة التنافسية المتمثلة في أبعادها (الجودة، التسليم، التكلفة، الإبداع، الوقت)، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية التي

جمعها من 204 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في كمبالا - أوغندا، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية، وبلغ حجم العينة (204) شركة صغيرة ومتوسطة، واستخدمت المنهج الكمي التحليلي، وكشفت نتائج الدراسة أن كلا من ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتكامل اللوجستي مرتبطان بشكل إيجابي وكبير بالميزة التنافسية. بالإضافة إلى أن التكامل اللوجستي يتوسط جزئياً في العلاقات بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

دراسة **Kankaew et al. (2021)**، وهدفت إلى اختبار تأثير توسط الميزة التنافسية في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد (إدارة المشتريات، إدارة اللوجستيات، إدارة العلاقة مع العملاء، إدارة الموردين) والعرض اللوجستي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التجارية التي تطبق ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وتم اختيار عينة قصدية من الشركات، حيث بلغ حجم العينة (250) مشاركاً، من مديري الأقسام المعنية بسلسلة التوريد، واستخدمت المنهج الكمي التحليلي، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد لها تأثير إيجابي ومهم في الميزة التنافسية، وأن ممارسات إدارة سلسلة التوريد تؤثر أولاً في الميزة التنافسية التي بدورها تعزز العرض اللوجستي.

دراسة **الراعي (2019)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد (الشراكة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، عمليات التوريد) في الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من (17) شركة من الشركات الصناعية

أداء الشركات بوساطة الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات الإنتاجية، تم اختيار عينة قصدية من الشركات، حيث بلغ حجم العينة (300) مشاركاً، من مديري العمليات، سلسلة التوريد، واستخدمت المنهج الكمي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن إدارة سلسلة التوريد كان لها تأثير كبير على أداء الشركة والميزة التنافسية. كما كان للميزة التنافسية أيضاً تأثير كبير على أداء الشركة ولعبت تأثيراً وسيطاً بين إدارة سلسلة التوريد وأداء الشركة.

دراسة **شكر (2021)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قياس التكاليف للمحاسبة عن استهلاك الموارد وسلسلة التوريد البيئية مع عمليات المصادر الخارجية في دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام، والعاملين في قسم الجودة، وتم اختيار عينة من (170) شركة عددها (120) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك تأثيراً جوهرياً ذا دلالة إحصائية بين تكامل نظام المحاسبة عن استهلاك الموارد وسلسلة التوريد البيئية مع عمليات المصادر الخارجية، ودعم المركز التنافسي للشركات الصناعية.

دراسة **Tukamuhabwa et al. (2021)**، وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والقدرات اللوجستية والتكامل اللوجستي والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، من خلال تحليل البيانات التي تم

استراتيجيتي سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية سلسلة التوريد تتوسط جزئياً أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، وتم اختيار عينة مكون من (123) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت إلى وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية من خلال متغيرات (الجودة، والتكلفة، والتسليم) في استراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة، ومن خلال متغيرات (المرونة، والتسليم، والتكلفة) في استراتيجية سلسلة التوريد المرنة.

**ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات بحسب المسح المكتبي التي تناولت أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة على المستوى النظري والتطبيق الميداني على مصانع المياه المعبأة.
- تميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة أنها تناولت قطاعاً مهماً وحيوياً - المتمثل في قطاع صناعة المياه - الذي يمثل أحد القطاعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة ذات الأهمية العالية في العملية الاقتصادية في اليمن، ومع ذلك لم يحظ هذا القطاع بالاهتمام الكافي والدراسة في موضوعي الأسبقيات التنافسية وإدارة سلسلة التوريد.
- مجتمع الدراسة - بحسب معرفة الباحثين - لم يتم التطرق إلى متغيرات الدراسة مجتمعة في مصانع المياه المعبأة كعينة مختارة من قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن.

الغذائية الأردنية، وتم اختيار عينة من (مدير عام، مساعد مدير عام، رؤساء الأقسام، الموظفين)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل عام في الميزة التنافسية، مع عدم وجود أثر لممارسات الشراكة مع الموردين ومشاركة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

**دراسة هدية (2016)**، هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير ممارسات سلسلة التوريد ومكوناتها (التدفق المالي، تدفق المعلومات، تدفق المواد والمنتجات) على الأسبقيات التنافسية التي تتمثل في (التكلفة، الإبداع، المرونة، السرعة، الجودة) في شركات صناعة الألبان الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من (22) من شركات صناعة الألبان الأردنية، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة الطبقيّة العشوائية من فئة الإشرافيين، والعاملين في هذه الشركة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين الأسبقيات التنافسية، ومكونات ممارسات سلسلة التوريد، كما أكدت النتائج على وجود تأثير كبير لمجموع ممارسات سلسلة التوريد في الأسبقيات التنافسية.

**دراسة أبو زيد (2014)**، وقد هدفت إلى تحديد الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، والأثر غير المباشر من خلال استراتيجية سلسلة التوريد، وقد تم قياس الأسبقيات التنافسية من خلال أربعة أبعاد، هي الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة، كما تم قياس استراتيجية سلسلة التوريد من خلال

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأكثر ملاءمة، واستخداماً للدراسات في المجالات الإنسانية والاجتماعية؛ حيث يتم فيه وصف الظواهر كما هي على الواقع، إضافة إلى تحديد نوع وطبيعة الأثر بين المتغيرات، ويحاول هذا المنهج التحليل والتفسير والتقييم للظاهرة بهدف التوصل إلى نتائج وتعميمات ذات معنى تزيد بها رصيد المعرفة في هذا الموضوع، وتخدم عملية البحث العلمي في المصانع المبحوثة، وتفتح آفاق لأبحاث مستقبلية لتقويم أدائها، وتطويرها في جميع جوانبها.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصانع المياه المعبأة في اليمن في الوظائف الآتية: (مدراء

العموم/نواب، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصين)، والتي تنتمي لقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي يبلغ عدد العمال فيها (أقل من 50 عاملاً)، بحسب تعريف وزارة الصناعة والتجارة (2009)، والبالغ عددها (25) مصنعاً في أربع محافظات، وهي صنعاء، عدن، الحديدة، حضرموت، وتم استثناء محافظة تعز لصعوبة الوصول إلى مصانعها بسبب الصراع الدائر فيها، كما تم استثناء مصنعين في محافظة عدن والحديدة توقفت عن الإنتاج بسبب الحرب، كما أن هناك (3) مصانع في المحافظات (صنعاء، عدن، الحديدة) لم تستجب للدراسة، وبذلك أصبح عدد مصانع المياه المعبأة المكونة لمجتمع الدراسة (20) مصنعاً، ويبلغ عدد العاملين فيها (346) عاملاً، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

م	المحافظة	مجتمع الدراسة من المصانع	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)	النسبة المئوية
1	صنعاء	7	147	42.50%
2	عدن	4	60	17.20%
3	الحديدة	3	44	12.60%
4	حضرموت	6	95	27.50%
	الإجمالي	25	346	100%

المصدر: (الجهاز المركزي للإحصاء، 2017)

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم بطريقة الحصر الشامل لإدارات المصانع المصنعة للمياه المعبأة في اليمن، وتمثلت العينة النهائية للدراسة في (346) موظفاً يعملون في (20) مصنعاً، بنسبة (80%) من المجتمع الأصلي البالغ (25) مصنعاً،

عينة الدراسة:

وبعد توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة كانت الاستجابة كما في الجدول (2).

جدول (2): عدد ونسبة استجابة عينة الدراسة

أفراد عينة الدراسة	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المسترجعة	نسبة الاستبانة المسترجعة إلى حجم العينة	الاستبانة المسترجعة الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانة الصالحة للتحليل إلى حجم العينة
346	346	328	%94.8	326	%99.3

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، وقد تمت عملية بناء الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة التي تناولت متغيرات الأسبقيات التنافسية وإدارة سلسلة التوريد، كما تم الاستعانة بالعديد من النماذج والدراسات السابقة لتحديد مؤشرات متغيرات الدراسة وأبعادها المتضمنة في محتوى الاستبانة، وأهمها دراسات: حسين وعبدالحاميد (2020)؛ أبو هادي (2019)؛ حاييف وآخرون (2019)؛ الراعي (2019)؛ يعقوب وعباس (2019)؛ Jitpaiboon (2015)؛ عساف (2015)؛ الرفيعي (2014)؛ البرازي (2012)؛ طالب وغالي (2011)؛ Davis et al. (2001)؛ Norri وRender وHeizer (2001)؛ Radford (1995).

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما: القسم الأول: عبارة عن البيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الشخصية والديمغرافية، وعددها (5) وتمثلت في: (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وتضمن عبارات ومؤشرات الدراسة التي تم من خلالها استطلاع آراء عينة الدراسة حول متغيراتها المتمثلة في المتغير التابع، والمتغير

المستقل، وشملت البيانات الأساسية (30) فقرة بعد التحكيم، موزعة على (6) أبعاد ضمن متغيري الدراسة.

#### تقييم أدوات القياس:

##### الصدق الظاهري للاستبانة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها للتحكيم بصيغتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة الأعمال والاقتصاد في عدد من الجامعات المحلية، ممن يحملون درجة الدكتوراه للأخذ بأرائهم والاستفادة من خبراتهم، والتأكد من وضوح وصلاحيه فقرات الاستبانة، وقد أخذت آرائهم بعين الاعتبار في إجراء الحذف والتعديل والإضافة، مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية لقياس ما وضعت لقياسه.

##### اختبار الثبات وصدق التقارب لمتغيرات الدراسة:

صدق التقارب يعني مدى توافق وتقارب المؤشرات من بعضها البعض، وهناك ثلاثة معايير لتقييم الصدق التقاربي، وهي معامل التحميل (تشبع المؤشرات)، والموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المفسر (AVE)، ويوضح تشبع المؤشرات مدى اشتراك المؤشرات بنسبة عالية من التباين، وتشير زيادة قيم تشبع المؤشرات إلى ارتفاع موثوقية المؤشر، وأضافوا أن مؤشر التشبع يجب أن يكون أكبر من (0.707)؛

ليتمكن البعد من تفسير نسبة تزيد عن (50%) من التباين المتعلق بالمؤشر، ولها اعتمادية كبيرة، إلا أن هناك بعض القيم المشبعة بشكل جيد تسبب ارتباطاً عالياً مع الأبعاد الأخرى مما يفقدها صدق التمايز، وبذلك يتم حذفها بهدف الحصول على صدق تمايز عالٍ للنموذج، بينما تعد القيم التي تزيد عن (0.650) أيضاً قيماً ملائمة، وبناءً على ما سبق تم اختيار المؤشرات الأكثر تشبعاً، والتي لها قيم تتصف بدرجة عالية من الموثوقية، والاعتمادية في تحديد المسار، واستبعاد بقية المؤشرات، كما في الجدول (3).

جدول (3): مؤشرات صدق التقارب لمتغيرات الدراسة

البعد	المؤشر	التشبع الخارجي	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المفسر (AVE)
أبعاد الأسبقيات التنافسية					
التكلفة	Q1	0.757	0.826	0.885	0.658
	Q3	0.851			
	Q4	0.800			
	Q5	0.835			
الجودة	Q8	0.703	0.762	0.849	0.584
	Q9	0.816			
	Q10	0.785			
	Q11	0.750			
المرونة	Q12	0.644	0.765	0.841	0.516
	Q13	0.734			
	Q14	0.788			
	Q15	0.698			
	Q16	0.719			
التسليم	Q17	0.663	0.764	0.848	0.586
	Q18	0.865			
	Q19	0.819			
	Q20	0.697			
أبعاد إدارة سلسلة التوريد					
التكامل مع الموردين	Q22	0.732	0.707	0.821	0.537
	Q23	0.780			
	Q24	0.829			

			0.742	Q25	
			0.722	Q27	التكامل مع الزبائن
			0.803	Q28	
			0.781	Q29	
			00.61	Q30	
	0.596	0.855	0.773		

التوزيع الطبيعي: (1+). وهذا يعني أن المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي، وهذا يعني كفاية وكفاءة العينة للتحليل. يوضح الجدول (4) أن جميع قيم التفلطح والالتواء للمتغير المستقل والمتغير التابع تقعان بين (-1 و

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

التفلطح		الالتواء		
الخطأ المعياري	الإحصائية	الخطأ المعياري	الإحصائية	
.269	-.238-	.135	-.498-	إدارة سلسلة التوريد
.269	1.169	.135	-.827-	الأسبقيات التنافسية

عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها: تم عرض خصائص عينة الدراسة، والتي تمثلت في (العمر، والنوع، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة) كما في جدول (5).

جدول (5): توزيع العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفقرات	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	77	23.6
	30 - 40 سنة	181	55.5
	41 - 50 سنة	55	16.9
	أكثر من 50 سنة	13	4.0
	<b>الإجمالي</b>	<b>326</b>	<b>100.0</b>
النوع الاجتماعي	نكر	317	97.2
	أنثى	9	2.8
	<b>الإجمالي</b>	<b>326</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	ماجستير	15	4.6
	بكالوريوس	177	54.3
	دبلوم بعد الثانوية	62	19.0
	ثانوية عامة	71	21.8
	أخرى	1	0.3
	<b>الإجمالي</b>	<b>326</b>	<b>100.0</b>

المتغير	الفقرات	العدد	النسبة
المستوى الوظيفي	مدير عام	10	3.1
	مدير إدارة	53	16.3
	رئيس قسم	70	21.5
	مختص	193	59.2
	<b>الإجمالي</b>	<b>326</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	124	38.0
	5 - 10 سنوات	134	41.1
	11 - 15 سنة	40	12.3
	أكثر من 15 سنة	28	8.6
	<b>الإجمالي</b>	<b>326</b>	<b>100.0</b>

يتضح

من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن أغلب العاملين يمتلكون تأهيلاً أكاديمياً متوسطاً إلى عالٍ، مما يعزز من قدرتهم على فهم مفاهيم إدارة سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية، هذا يرفع من جودة البيانات المستخلصة من الاستبانة. فيما كانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي من العاملين من فئة مختص إداري بنسبة (59.2%)، وهذا يشير إلى أن العينة تضم أفراداً على تماس مباشر مع العمليات الإدارية واللوجستية، ما يجعلهم مصدرًا موثوقًا لتقييم أثر إدارة سلسلة التوريد، وهذا يعزز من الملاءمة الوظيفية للعينة مع موضوع الدراسة. وبحسب متغير سنوات الخدمة، كانت أغلبية عينة الدراسة من الذين تتراوح سنوات خدمتهم (من 5-10 سنوات) عددهم (134)، بنسبة (41.1%)، وهذا تعكس أن المشاركين لديهم خبرة عملية كافية لفهم التغيرات في الأداء التنافسي وسلاسل التوريد، وهذه الفئة تمثل توازنًا بين الجدد والمخضرمين، مما يثري تنوع وجهات النظر. وهذه النتائج تدل على التوزيع

من الجدول (5) أن أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير العمر جاءت من الفئة العمرية (30-40 سنة) في المركز الأول، بنسبة (55.5%)، وهذا يشير إلى أن أغلب العاملين في مصانع المياه المعبأة هم في مرحلة النضج المهني، وهي الفئة التي غالبًا ما تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف مع التطورات. هذا يعزز من مصداقية الإجابات؛ لأن المشاركين ينتمون إلى فئة عمرية نشطة وواعية بطبيعة العمل. وجاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير النوع الاجتماعي من الذكور بعدد (317)، بنسبة (97.2%)، وأن الإناث عددهن (9) فقط، وهذا يعكس الطبيعة الذكورية لسوق العمل الصناعي في اليمن، خاصة في قطاع المصانع، وهو أمر شائع في البيئات ذات الطابع المحافظ أو التي تتطلب جهدًا بدنيًا، وهذا التوزيع لا يُعد تحيزًا في العينة، بل انعكاسًا لبنية القوى العاملة الفعلية في هذا القطاع. كما أن أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي جاءت من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (54.3%)

### أساليب معالجة القيم المتطرفة:

هناك ثلاث أساليب لمعالجة القيم المتطرفة، وهي كالاتي:

#### 1- أسلوب الحذف:

حيث يتم في هذا الأسلوب حذف القيم المتطرفة؛ كونها لا تنتمي إلى قيم الدراسة، ولكن أسلوب الحذف يعتبر غير ملائم؛ كونه يؤدي إلى نقص حجم عينة الدراسة مما يؤدي إلى نتائج غير قابلة للتعميم على المجتمع.

#### 2- أسلوب الاحتفاظ وعدم الحذف:

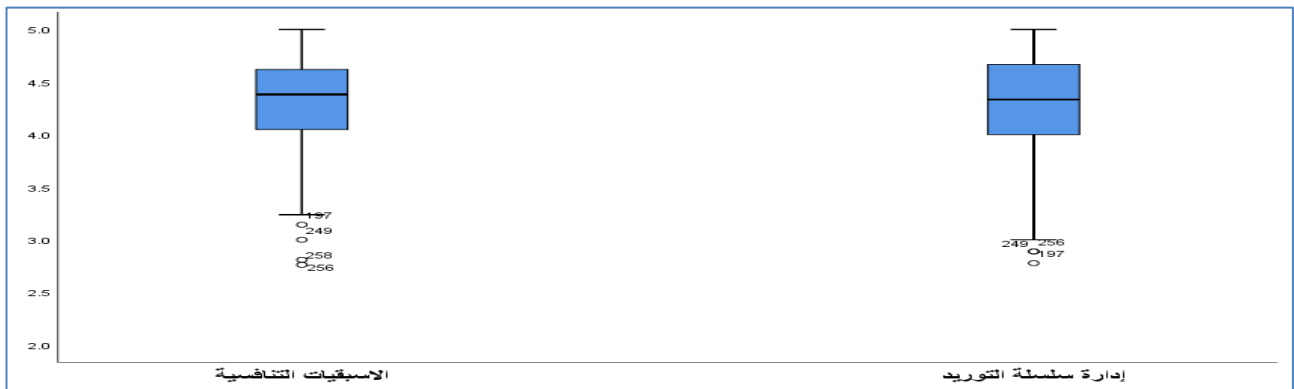
ويُعد هذا الأسلوب أسلوباً أفضل من الحذف، وخصوصاً إذا كانت القيم المتطرفة تقع في إطار التوزيع الطبيعي للبيانات، ولم تتسبب في انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي.

#### 3- إعادة ترميز القيم المتطرفة:

ويتم هذا باتباع طرق إحصائية دقيقة، وذلك بإعادة ترميز القيم المتطرفة إلى القيم القريبة منها بدرجة أو استبداله بقيم المتوسط الكلي للبيانات.

الطبيعي للعاملين في مصانع محل الدراسة، وبالتالي فإن العينة التي جمعت منها البيانات تعد ممثلة لمجتمع الدراسة. القيم المتطرفة:

القيم المتطرفة الأحادية المتغير ذات قيمة قصوى تقع خارج القيم المتوقعة لمتغير واحد (Tabachnick & Fidell, 2007)، وبالتالي فهي بعيدة عن غالبية الحالات الموجودة في مركز التوزيع الطبيعي لذلك المتغير، وهناك أسباب للقيم المتطرفة، منها الإدخال الخاطئ للبيانات، وقد يكون ذلك نتيجة الصياغة غير الواضحة لفقرة من فقرات الاستبانة، فيؤدي ذلك إلى استجابات مشتتة بشكل كبير تسبب قيماً متطرفة، وقد يكون سبب القيم المتطرفة هو خطأ في توزيع، واختيار عينة الدراسة، وقد تكون هناك قيم متطرفة حقيقية من مجتمع الدراسة ذاته، وفي حالة وجود قيم متطرفة فد تؤثر على البيانات، والنتائج البحثية وتؤثر أيضاً على التوزيع الطبيعي، وكذلك الصدق الخارجي للبيانات؛ إذا لم يتم تحديد القيم المتطرفة والتعامل معها قبل تحليل البيانات قد تؤدي إلى نتائج غير صحيحة للدراسة.



شكل (3): تفسير القيم المتطرفة

إدارة سلسلة التوريد، ولأن كل المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث كانت كل قيم التقلطح، والالتواء بين

من الشكل (3) يتضح أن هناك عدد (4) قيم متطرفة في الأسبقيات التنافسية، وعدد (3) قيم متطرفة في

(1+ و 1-) وبالتالي لن يتم حذف القيم المتطرفة؛ كونها لا تؤثر على النتائج، وعلى التحليل الإحصائي، وسيتم إعادة ترميز بعض القيم المتطرفة في المتغير نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

جدول (6): النتائج المتعلقة بآراء العينة حول متوسط فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر	مستوى التحقق/ الممارسة	
إدارة سلسلة التوريد	التكامل مع المورد	4.27	0.55	85.4%	عالٍ جدًا
	التكامل مع الزبائن	4.33	0.52	86.6%	عالٍ جدًا
متوسط إدارة سلاسل التوريد	4.30	0.50	85.9%	عالٍ جدًا	
الأسبقيات التنافسية	التكلفة	4.29	0.52	85.8%	عالٍ جدًا
	الجودة	4.42	0.46	88.4%	عالٍ جدًا
	المرونة	4.25	0.56	85.0%	عالٍ جدًا
	التسليم	4.34	0.50	86.8%	عالٍ جدًا
متوسط الأسبقيات التنافسية	4.33	0.39	86.6%	عالٍ جدًا	

إلى شدة المنافسة في المصانع محل الدراسة في تقديم منتجاتها إلى السوق، وبالشكل المرغوب من قبل الزبائن. ومن خلال نتيجة التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة سلسلة التوريد) يمكن القول: إن الهدف الثاني للدراسة الذي ينص على: "معرفة مستوى ممارسة أبعاد إدارة سلسلة التوريد في مصانع مياه الشرب المعبأة في اليمن" قد تحقق.

كما يتضح من الجدول (6) أن الأسبقيات التنافسية كمتغير قد تحققت بنسبة عالية جدًا، وبمتوسط قدره (4.33) وانحراف معياري (0.39)، وجاءت كل فقراتها بمستوى عالٍ جدًا. وهذا يعني سعي مصانع المياه المعبأة لتحقيق الأسبقيات التنافسية، وكما أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً بالأبعاد التي استخدمتها هذه الدراسة في قياس مدى تحقق الأسبقيات التنافسية، حيث جاءت على الترتيب

يتضح من الجدول (6) أن أبعاد متغير إدارة سلسلة التوريد كمتغير مستقل، قد تحققت بنسبة عالية جدًا قدره (85.9%)، وبمتوسط حسابي قدره (4.30)، وانحراف معياري (0.50). وتعزى هذه النتيجة إلى سعي مصانع المياه المعبأة لممارسة إدارة سلسلة التوريد، وكما أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً بالأبعاد التي استخدمتها هذه الدراسة في قياس مدى ممارسة إدارة سلسلة التوريد، حيث جاءت على الترتيب بحسب متوسطاتها الحسابية، أولاً: بعد التكامل مع الزبائن بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.52)، تلاه بعد التكامل مع الموردين بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.55)، وجميعها نسب عالية جدًا، وهذا يعني أن هناك اهتماماً بممارسة إدارة سلسلة التوريد كإدارة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة مما يؤدي إلى الاهتمام بالتكامل مع الموردين، والتكامل مع الزبائن، ويعزى ذلك

ومن خلال نتيجة التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الأسبقيات التنافسية) يمكن القول: إن الهدف الأول للدراسة الذي ينص على: "معرفة مستوى تحقق أبعاد الأسبقيات التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة في اليمن"، قد تحقق.

**اختبار فرضيات الدراسة:**

**اختبار الفرضية الرئيسية (H):**

وتتص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05%) لإدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة في اليمن". وقد تم استخدام نموذج المعادلة البنائية باستخدام (PLS SEM) لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، كما يوضح ذلك الجدول (7).

بحسب متوسطاتها الحسابية، أولاً: بُعد الجودة بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.46)، تلاه بُعد التسليم بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.50)، ثم جاء بُعد التكلفة بمتوسط حسابي وقدره (4.29)، وانحراف معياري (0.52)، ثم جاءت بُعد المرونة بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.56)، وجميعها نسب عالية جداً.

وهذا يعني أن هناك اهتماماً بتحقيق جميع أبعاد الأسبقيات التنافسية التي تم استخدامها كمقاييس لهذه الدراسة، وهو ما يعني سعي مصانع المياه المعبأة إلى الاهتمام بجودة منتجاتها، كون هذه المنتجات تمس صحة الإنسان بشكل مباشر، وبالتالي الاهتمام ببعد الجودة كان طبيعياً في مثل هذه المصانع، والتسليم لهذه المنتجات في الوقت والمكان المناسبين، ويُعزى ذلك لسهولة إحلال هذه المنتجات بشكل سريع إذا ما تم التأخر في تسليم المنتج.

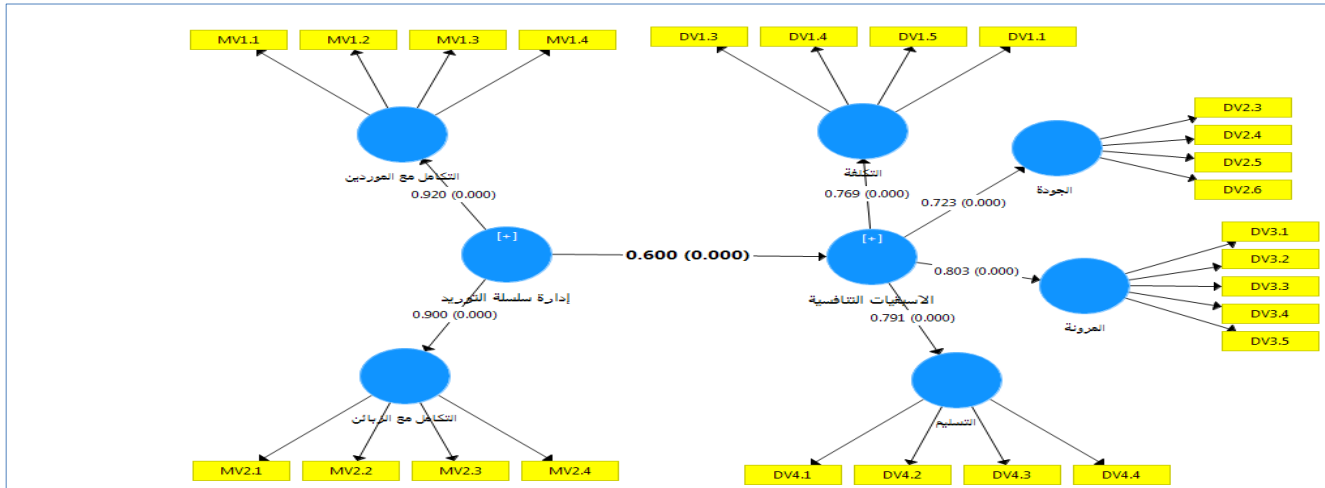
**جدول (7): معاملات المسار للفرضية الرئيسية**

المسار	بيتا	الانحراف المعياري	ت (T)	مستوى الدلالة
إدارة سلسلة التوريد -> الأسبقيات التنافسية	0.600	0.044	13.719	0.000

(2)، وهو ما يعزز قيمة بيتا لقبول الفرضية الرئيسية للدراسة. وأظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ تقل عن (0.05)، وهي قيمة إضافية تعزز القيم السابقة لصحة قبول الفرضية. والشكل (2) يوضح مسار العلاقة للنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية للدراسة.

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة في اليمن، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

يتضح من الجدول (7) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية؛ حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.600)، وهي قيمة تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه، وعلى افتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي إلى زيادة في مستوى توفر نظم المعلومات الإدارية في المصانع محل الدراسة بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (60%) من تحقيق الأسبقيات التنافسية. كما أظهرت (T) قيمة معنوية إضافية، حيث بلغت (13.719)، وهي قيمة تزيد عن



شكل (3): مسار العلاقة للنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية للدراسة

على التوالي، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات الراعي (2019) وهدي (2016)، والتي أظهرت أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة سلسلة التوريد بشكل عام في الأسبقيات التنافسية في الشركات الأردنية.

وعليه، ومن خلال نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية يمكن القول: إن الهدف المتعلق بمعرفة أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة، قد تحقق.

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية باستخدام ( PLS SEM ) لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية للدراسة، كما يوضح ذلك الجدول (8).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Siregar و Ganeha (2022)، والتي أثبتت وجود أثر إيجابي لإدارة سلسلة التوريد في الأسبقيات التنافسية حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.568)، ومع نتائج دراسات Nartasari et al. (2022) Dianti و Ikhwana (2022) Mukhsin و Suryanto (2022)؛ Jamaludin (2021) والتي أظهرت وجود أثر بنسبة لإدارة سلسلة التوريد في الأسبقيات التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في أندونيسيا، ومع نتائج دراسات Phiri و Chileshe (2022)؛ Kankaew (2021) Tukamuhabwa et al. (2021) et al. والتي أظهرت جميعها وجود أثر بنسبة لإدارة سلسلة التوريد في الأسبقيات التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في زامبيا وأوغندا وكينيا

جدول (8): معاملات المسار للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

المسار	بيتا	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
التكامل مع الموردين -> الأسبقيات التنافسية	0.311	0.079	3.928	0.000
التكامل مع الزبائن -> الأسبقيات التنافسية	0.350	0.084	4.189	0.000

أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتكامل مع الموردين في تحقيق الأسبقيات

يوضح الجدول (8) أن قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية، والتي تنص على

دراستي Sinaga و (2022) Hwihanus et al. و (2021) et al.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الراعي (2019)، والتي أظهرت عدم وجود أثر للشراكة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

كما يوضح الجدول (8) أن قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتكامل مع الزبائن في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة في اليمن"، كانت على النحو التالي:

- بلغت قيمة معامل بيتا (0.350) والتي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل مع الزبائن في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة، بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي إلى زيادة في مستوى ممارسة التكامل مع الزبائن في المصانع محل الدراسة بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (35%) في تحقيق الأسبقيات التنافسية لهذه المصانع.

- وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية؛ حيث بلغت (4.189)، وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهذه القيمة تعزز قيمة بيتا من ناحية قبول الفرضية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية للدراسة. كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ تقل عن (0.05)، وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية.

التنافسية في مصانع المياه المعبأة في اليمن"، كانت على النحو التالي:

- بلغت قيمة معامل بيتا (0.311)، والتي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل مع الموردين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة، بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي إلى زيادة في مستوى ممارسة أثر التكامل مع الموردين في المصانع محل الدراسة بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (31.1%) في تحقيق الأسبقيات التنافسية لهذه المصانع.

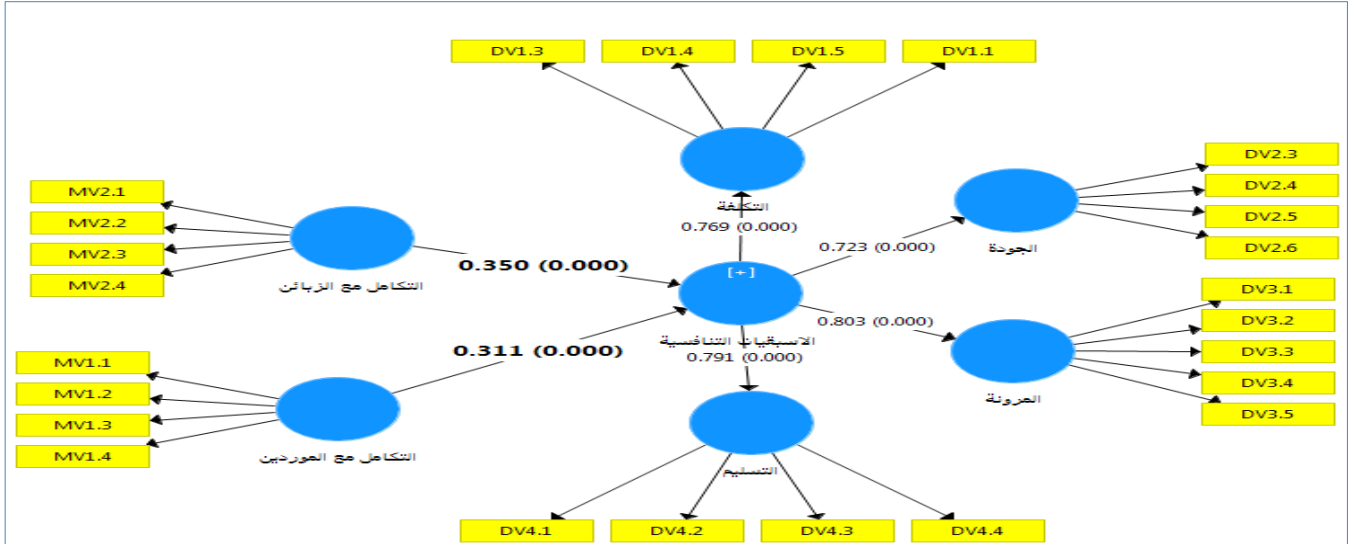
- وكانت قيمة (T) قيمة معنوية إضافية؛ حيث بلغت (3.928)، وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهذه القيمة تعزز قيمة بيتا من ناحية قبول الفرضية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية للدراسة. كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ تقل عن (0.05) وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية.

وكذلك من خلال نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرعية الرئيسية يمكن القول: إن الهدف المتعلق بمعرفة أثر للتكامل مع الموردين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة قد تحقق.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Mukhsin و Suryanto (2022)، والتي أظهرت أن العلاقة مع الموردين تؤثر في تحقيق الأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.686)، كما تتفق مع نتائج

والشكل (3) يوضح مسار العلاقة للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة.

وكذلك من خلال نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرعية الرئيسية يمكن القول: إن الهدف المتعلق بمعرفة أثر للتكامل مع الزبائن في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مصانع المياه المعبأة قد جججتحقق.



شكل (4): مسار العلاقة للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

#### استنتاجات الدراسة:

بعد عرض نتائج الدراسة المستخلصة من الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تمارس المصانع محل الدراسة إدارة سلسلة التوريد بكافة أبعادها: (التكامل مع الموردين، التكامل مع الزبائن)، إلا أن اهتمامها بممارسة التكامل مع الزبائن كان أكبر من اهتمامها بالتكامل مع الموردين.
2. هناك مستوى عالٍ من الأسبقيات التنافسية المتحققة لدى المصانع محل الدراسة بكافة أبعادها: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، لكن تحقيق بعدي: (الجودة والتسليم) كان أكبر من تحقق بعدي: (التكلفة والمرونة) حيث كانا الأقل تحققاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Mukhsin و Suryanto (2022) والتي أظهرت أن العلاقة مع الزبائن تؤثر في تحقيق الأسبقيات التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.940)، ومع دراسة الراعي (2019) والتي أظهرت وجود أثر للعلاقة مع العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Sinaga et al. (2021) والتي توصلت إلى عدم وجود أثر للعلاقة مع الزبائن في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة في العاصمة الأندونيسية جاكرتا، وقد يعود سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة بين الدراستين.

نتائج الدراسة وتوصياتها:

3. كونه الأقل تحققاً على مستوى أبعاد الأسبقيات التنافسية.

2. ضرورة زيادة اهتمام مصانع المياه المعبأة بالتكامل مع الموردين من خلال تحقيق رضا مورديها، والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم وتحسينها باستمرار، وإشراكهم في أنشطتها، وبالتالي تطوير المنتجات.

3. على مصانع المياه المعبأة إقامة علاقات الشراكة والتعاون فيما بينها والإفادة من خبرات بعضهم ببعض؛ لتعزيز وجودها في الأسواق، ومواجهة التغيرات الخارجية ذات المخاطر العالية التي قد تواجهها.

4. التأكيد على أهمية التكامل مع الموردين والتكامل مع الزبائن بسلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة، الأمر الذي يوفر مصادر مهمة للمعلومات التي تساعد على تجسيد رغبات ومتطلبات الزبائن في المنتج النهائي بوقت مبكر من مرحلة التصميم.

#### مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة، ويمكن أن تشكل إضافة علمية في هذا المجال، وذلك على النحو الآتي:

1. إجراء المزيد من الدراسات على متغيري الأسبقيات التنافسية وإدارة سلسلة التوريد، وربطهما بالعديد من المتغيرات الأخرى، نظراً لقلّة الدراسات والأبحاث المتعلقة بهاذين المتغيرين في اليمن.

3. تبدي إدارة المصانع محل الدراسة مرونة عالية في تقديم منتجاتها في السوق.

4. وجود قصور محدود لدى إدارة المصانع محل الدراسة في إنجاز أعمالها بصورة صحيحة من المرة الأولى في جميع مراحل العملية الإنتاجية.

5. تهتم إدارة المصانع محل الدراسة بعمليات الفحص والتدقيق في كل العمليات الإنتاجية من أجل جعل التكاليف في أدنى مستوياتها.

6. تبدي المصانع محل الدراسة اهتماماً بتحقيق رضا، وولاء زبائنهم، من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، والاهتمام بشكاويهم ومعالجتها بالسرعة الممكنة.

7. تهتم إدارة المصانع محل الدراسة بمعالجة ودراسة شكاوى الموردين بعناية

8. وجود قصور لدى المصانع محل الدراسة في إشراك مورديها وزبائنهم في أنشطتها المختلفة من وقت لآخر.

9. هناك أثر لإدارة سلسلة التوريد في تحقق الأسبقيات التنافسية في المصانع محل الدراسة.

10. يختلف أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقق الأسبقيات التنافسية في المصانع محل الدراسة باختلاف البعد، فقد كان أكثرها تأثيراً بعد التكامل مع الزبائن، يليه بعد التكامل مع الموردين.

#### توصيات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن عرض التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز مستوى تحقيق الأسبقيات التنافسية بجميع أبعادها، لا سيما بعد المرونة،

2. تطبيق الدراسة في منظمات صناعية أخرى:  
كشركات صناعة الغذاء، والشركات الدوائية،  
والشركات النفطية، نظراً لارتباط عمليات مثل  
هذه الشركات بشكل كبير بمتغيري الأسبقيات  
التنافسية وإدارة سلسلة التوريد.
3. إجراء دراسات في أثر إدارة سلسلة التوريد في  
تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال مجموعة  
من المتغيرات الوسيطة كاستراتيجية الإبداع، إدارة  
الأزمات وغيرها.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو خشبة، م. م. (2017). تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة في ظل تكامل سلسلة التوريد. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، (1)45، 1-30.
- [2] أبو زيد، م. خ. س. (2014). العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (4)10، 624-644.
- [3] أرتيمية، ه. ج. (2006). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد، دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- [4] إسحق، أ. ح. (2013). دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية. مجلة كلية الحداثة الجامعة، بحوث مستقبلية، (2)41، 49-88.
- [5] البرازي، ت. د. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
- [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [6] البكري، ث. ي. (2008). استراتيجيات التسويق. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- [7] البكري، ث.، وبنو حمدان، خ. (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (9)، 3-11.
- [8] البنك الدولي. (2013). وثيقة تقييم مشروع بشأن منحة مقترحة بمبلغ 3,72 مليون دولار أمريكي من صندوق دعم الانتقال في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى الجمهورية اليمنية. تم الاسترجاع بتاريخ 01 أغسطس 2022، من <https://documents1.worldbank.org/>
- [9] بوشناف، ع. (2012). الميزة التنافسية في المنشأة الاقتصادية، مصادرها، تميزها، تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الجزائر، الجزائر.
- [10] الجهاز المركزي للإحصاء. (2017). التقرير النهائي لنتائج المسح الصناعي. وزارة التخطيط والتعاون الدولي.
- [11] حايف، ش.، اليمين، ف.، وحيواوي، م. (2019). دور إعادة هندسة العمليات في إكتساب الأسبقيات التنافسية. المجلة العالمية للإدارة والاقتصاد، (1)9، 131-149.
- [12] حجاج، أ. ح.، وباسيلي، م. ع. (2001). المحاسبة الإدارية (ط. 3). المكتبة العصرية.
- [13] الحداد، ع. إ. م. (1992). تطوير مكونات استراتيجية العمليات وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية للصناعات الغذائية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

- [14] حسين، أ. م.، وعبد الحميد، م. (2020). اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)2، 135-148.
- [15] الراعي، ل. ع. إ. (2019). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- [16] الرفاعي، م. ع. (2006). إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي. مكتبة عين شمس.
- [17] الرفيعي، ع. (2014). عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين الأداء. مجلة الإدارة والاقتصاد، (12)3، 46-77.
- [18] زيدان، س. (2010). إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومدخل العمل. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [19] شكر، إ. ج. ف. (2021). استخدام مدخل قياس التكاليف للمحاسبة عن استهلاك الموارد وسلسلة التوريد البيئية مع عمليات المصادر الخارجية في دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، (2)22، 455-531.
- [20] طالب، ع. ف.، والبناء، ز. م. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر (ط. 1). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [21] طالب، ع. ف.، وغالي، ح. ح. (2011). استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [22] الطائي، ي. ح. س. (2015). استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي:
- دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (4)8، 9-53.
- [23] الطويل، أ. ا.، وإسماعيل، ر. إ. (2008). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق.
- [24] عايض، ع. م. م. (2018). إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة (ط. 1). مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- [25] عبدالقادر، ح. (2016). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، وتعزيز الميزة التنافسية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (6)6، 9-28.
- [26] عبيدي، ش. (2016). الإنترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- [27] عزوز، م. (2018). أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- [28] عساف، م. أ. ح. (2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة من شركات قعوار في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [29] العطوي، ر. (2019). أثر إدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية - دراسة حالة

- [38] نويوة، ز.، ناني، م.، ومولاتي، ق. (2018). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، قسم إدارة أعمال، الجزائر.
- [39] هدية، ع. ع. ع. (2016). أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية، لشركات صناعة الألبان الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن.
- [40] يعقوب، ف. ع.، وعباس، ش. ح. (2019). دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد الفعالة في تحقيق قيمة الزبون، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(4)، 588-570.
- [41] يمن فيوتشر (2022). تقرير: الصناعة في اليمن.. مواجهة مكلفة مع العواصف. تم الاسترجاع بتاريخ 04 أغسطس 2022، من <https://yemenfuture.net/news/9356>
- مؤسسة حضنة حليب المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- [30] العلي، ع. م. (2001). الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلاسل التوريد. دار وائل للنشر.
- [31] غفير، ف. ع. (2015). دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة حلب، سوريا.
- [32] محسن، ع.، والنجار، ص. م. (2004). إدارة الإنتاج والعمليات. دار وائل للطباعة والنشر.
- [33] الملا، ح. (2007). تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية، دراسة على عينة من الشركات الصناعية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(5)، 95-73.
- [34] المناصير، ح. (2016). أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [35] منظمة الصحة العالمية (2017). التقرير الخاص باليمن. تم الاسترجاع بتاريخ 28 سبتمبر 2020، من <http://www.emro.who.int/ar/annualreport/2017/introduction.html>
- [36] مهدي، أ. ص. (2005). الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة التقني، 18(4)، 1-18.
- [37] النجار، ع. ع. ع. ا. (2019). أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسي - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، 39(3)، 287-240.

### المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Ali, I., & Gölgeci, I. (2019). Where is supply chain resilience research heading? A systematic and co-occurrence analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(8), 793-815.
- [2] Andrevski, G., & Ferrier, W. J. (2008). *Toward an "Austrian" Theory of Sustainable Competitive Advantage: The Role of Value-Enhancing Competitive Actions* (Working Paper). University of Kentucky, USA.
- [3] Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2020). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 407-428.
- [4] Awad, D. (2010). Supply chain integration: definition and challenges. *Management and Technology (IJIMT)*, 1(1).
- [5] Bank, J. (1992). *The essence of total quality management*. Prentice-Hall, Inc.

- Computer and Information System (IJCIS)*, 3(1), 6–11.
- [20] Jamaludin, M. (2021). The influence of supply chain management on competitive advantage and company performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 696–704.
- [21] Jitpaiboon, T. (2015). *The roles of information systems integration in the supply chain integration context: Firm perspective* [Doctoral dissertation, The University of Toledo]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center.
- [22] Kaliani Sundram, V. P., Chandran, V. G. R., & Awais Bhatti, M. (2016). Supply chain practices and performance: the indirect effects of supply chain integration. *Benchmarking: An International Journal*, 23(6), 1445–1471.
- [23] Kankaew, K., Yapanto, L., Waramontri, R., Arief, S., Hamsir, H., Sastrawati, N., & Espinoza-Maguiña, M. (2021). Supply chain management and logistic presentation: Mediation effect of competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 255–264.
- [24] Khaddam, A., Irtameh, H., & Bader, B. (2020). The effect of supply chain management on competitive advantage: The mediating role of information technology. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(3), 547–562.
- [25] Krajewski, L. J., & Ritzman, L. (2013). *Operations management processes and value chains* (10th ed.). Prentice–Hall.
- [26] Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124.
- [27] McLaren, T. S., Head, M. M., & Yuan, Y. (2004). Supply chain management information systems capabilities. An exploratory study of electronics manufacturers. *Information Systems and e-Business Management*, 2(2), 207–222.
- [28] Mellat-Parast, M., & Spillan, J. E. (2014). Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage: An empirical analysis. *The International Journal of Logistics Management*, 25(2), 289–314.
- [29] Meredith, J. R. (2002). Developing project management theory for managerial application: The view of a research journal's editor. In *PMI Frontiers of Project Management and Research Conference*. Seattle, Washington.
- [30] Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Supplier relationship management: a case study in the context of health care. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 4(3), 58–71.
- [31] Mikuš, O., Franić, R., & Grgić, I. (2012). The evaluation of rural competitiveness in creating a policy of rural development in Croatia.
- [6] Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2006). The impact of inter-organizational internet communication on purchasing performance: a study of Chinese manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management*, 42(3), 16–29.
- [7] Chang, C. H., Lu, C. S., & Lai, P. L. (2021). Examining the drivers of competitive advantage of the international logistics industry. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 24(4), 488–506. (ملاحظة: تمت إضافة (أرقام الصفحات المتوفرة من البحث)
- [8] Chase, J. S., Anderson, D. C., Thakar, P. N., Vahdat, A. M., & Doyle, R. P. (2001). Managing energy and server resources in hosting centers. *ACM SIGOPS Operating Systems Review*, 35(5), 103–116.
- [9] Chileshe, M. J., & Phiri, J. (2022). The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of Small and Medium Enterprises in Developing Countries: A Case of Agro-Dealers in Zambia. *Open Journal of Business and Management*, 10(2), 591–605.
- [10] Davis, M., Aquilauo, N., & Chase, R. (2003). *Fundamentals of operations management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- [11] Dillworth, J. B. (1996). *Operation management* (2nd ed.). McGraw-Hill, Inc.
- [12] Enke, E., Kausch, C., & Gassmann, O. (2005). Managing the risk of customer integration. *European Management Journal*, 23(2), 203–213.
- [13] Feldmann, M., & Müller, S. (2003). An incentive scheme for true information providing in supply chains. *Omega*, 31(2), 63–73.
- [14] Garman, E. (1999). Cool data: quantity AND quality. *Acta Crystallographica Section D: Biological Crystallography*, 55(10), 1641–1653.
- [15] Gligor, D. M., & Holcomb, M. (2014). The road to supply chain agility: an RBV perspective on the role of logistics capabilities. *The International Journal of Logistics Management*, 25(1), 160–179.
- [16] Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012). Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 438–453.
- [17] Heizer, J., & Render, B. (2017). *Operations management* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- [18] Hwihanus, H., Wijaya, O., & Nartasari, D. (2022). The role of supply chain management on Indonesian small and medium enterprise competitiveness and performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 109–116.
- [19] Ikhwana, A., & Dianti, S. (2022). The influence of information technology and SCM on competitive advantage to improve MSMEs performance. *International Journal of*

- Entrepreneurship and Social Science*, 2(01), 127-140.
- [40] Skipworth, H., Godsell, J., Wong, C. Y., Saghiri, S., & Julien, D. (2015). Supply chain alignment for improved business performance: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(5), 511-533.
- [41] Stank, T. P., Keller, S. B., & Closs, D. J. (2001). Performance benefits of supply chain logistical integration. *Transportation Journal*, 40(4), 32-46.
- [42] Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- [43] Thatte, A. A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practice* [Doctoral dissertation, The University of Toledo].
- [44] Thun, J. H., Drüke, M., & Hoenig, D. (2011). Managing uncertainty—an empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5511-5525.
- [45] Tukamuhabwa, B., Mutebi, H., & Kyomuhendo, R. (2021). 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*. <https://doi.org/10.1108/JBSED-04-2021-0051>
- [46] WWynstra, F., Weele, A., & Weggeman, M. (2001). Managing supplier involvement in product development: three critical issues. *European Management Journal*, 19(2), 157-167
- Journal of Food, Agriculture & Environment*, 10(2), 962-969.
- [32] Mukhsin, M., & Suryanto, T. (2022). The effect of sustainable supply chain management on company performance mediated by competitive advantage. *Sustainability*, 14(2), 818.
- [33] Plattner, H., & Leukert, B. (2015). *The in - memory revolution*. Bernd.
- [34] Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- [35] Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22-27.
- [36] Rodrigues, A. M., Stank, T. P., & Lynch, D. F. (2004). Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 65-94.
- [37] Russell, R., & Taylor, B. (2000). *Operations management: Focusing on quality and competitiveness* (4th ed.). Prentice Hall, Inc.
- [38] Sinaga, J., Anggraeni, E., & Slamet, A. S. (2021). The effect of supply chain management practices and information and communication technology on competitive advantage and firm performance (Case study: Smes of processed food in Jakarta). *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE)*, 7(1), 91-101.
- [39] Siregar, P. A., & Ganaha, P. T. (2022). Supply Chain Management and Competitive Advantage in Pekanbaru City: An Evidence from Small and Medium-Sized Bread Industry. *Asian Journal of Management*,