

مهارات بحثية

أساليب صياغة الدراسات السابقة في البحث العلمي

التكليف الثالث لمادة مهارات بحثية 2
محمد عبدالله الزاير
242000178



أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية - (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)

استخدم الباحث في هذه الدراسة طريقة المقارنة بين الاختلافات والمتشابهات بين دراسته والدراسات السابقة، حيث كان قدم ملخصات حول أهداف كل دراسة والنتائج التي توصلت إليها ومن ثم حدد الاختلافات بين كل دراسة من تلك الدراسات وما قام بالعمل عليه.

استخدم الباحث مزيجا من الدراسات العربية والإنجليزية، وقد هدف من استخدام هذه المنهجية إلى تحديد الاختلافات بشكل دقيق، مما ساعده بعد ذلك في صياغة الفجوة البحثية بين دراسته والدراسات السابقة.

أرى الباحث كان ذكيا في هذا الأمر، وتمكن بشكل جيد من تحديد الفجوة البحثية بالشكل المناسب من خلال استخدام هذه المنهجية.

تأثير دور التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد

استخدم الباحث في هذه الدراسة طريقة الموضوعات في عرض الدراسات السابقة، حيث حدد أنه قد تم مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت عددا من الموضوعات المرتبطة بدراسته البحثية، وكانت:

- أبعاد قياس دور مقدم لوجستيات الطرف الرابع.
- أبعاد قياس التكامل في سلاسل الإمداد.
- أبعاد قياس التسويق الرقمي.
- العلاقات بين مقدمي الخدمات اللوجستية والتكامل في سلسلة الإمداد.
- العلاقات بين التسويق الرقمي ومقدمي الخدمات اللوجستية.
- العلاقة بين التسويق الرقمي والتكامل في سلسلة الإمداد.

وقد تم استعراض الدراسات الخاصة بكل موضوع مع بعضها البعض بطريقة منهجية رائعة.

أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية
(دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)

The Effect of Supply Chain Capabilities on
Achieving Competitive Advantage
(A Case Study of The Kawar Companies Group in
Jordan)

إعداد

محمد أحمد حسين عساف

إشراف

الأستاذ الدكتور

كامل محمد المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أيار 2015

تفويض

أنا محمد أحمد حسين عساف، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: محمد أحمد حسين عساف

التاريخ: 27/ 5/ 2015 م

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (مجموعة شركات قعوار في الأردن: دراسة حالة) ".

وأجيزت بتاريخ 19 / 05 / 2015م

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع



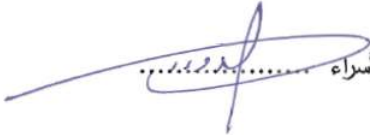
مشرفاً/ جامعة الشرق الأوسط

الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي



عضواً/ جامعة الشرق الأوسط

الدكتور فراس أبوقاعد



ممتحناً خارجياً / جامعة الأسراء

الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.. وصلى الله على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم....

عرفانا بالجميل أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور/ كامل محمد المغربي الذي تشرفت بإشرافه على رسالتي، وقدم لي العون والمساعدة طيلة إعداد هذه الرسالة حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم، والذي يستحق مني دائما الاحترام والتقدير فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

وشكري وامتناني أيضا إلى كل من أسهم في إثراء هذا العمل ونجاحه، سائلة الله عز وجل أن يكتب لنا أجره وان يحسب عنده عملا ينتفع به.

الباحث

محمد أحمد عساف

الإهداء

أتوجه به إلى والديّ

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من أثروني على أنفسهم

إلى إخوتي

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

الباحث

محمد أحمد عساف

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
تقويض	ب
قرار اللجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ط
الملخص باللغة العربية	ي
الملخص باللغة الإنجليزية	ل
الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها	
(1 - 1): المقدمة	2
(2 - 1): مشكلة الدراسة	4
(3 - 1): أهداف الدراسة	5
(4 - 1): أهمية الدراسة	6
(5 - 1): فرضيات الدراسة وأسئلتها	8
(6 - 1): أنموذج الدراسة	9
(7 - 1): حدود الدراسة	10
(8 - 1): محددات الدراسة	10
(9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	11
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	
(1 - 2): سلسلة التوريد	14
(2 - 2): الميزة التنافسية	24
(3 - 2): الدراسات السابقة العربية والانجليزية	33
(4 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	42

الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	
44	(3 - 1): المقدمة
44	(3 - 2): منهج الدراسة
44	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
45	(3 - 4): المتغيرات الديموغرافية للأفراد عينة الدراسة
47	(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
50	(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة
51	(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها
الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات	
54	(4 - 1): المقدمة
54	(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة الوصفية
71	(4 - 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة
72	(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	
85	(5 - 1): مناقشة النتائج والاستنتاجات
89	(5 - 2): التوصيات
قائمة المراجع	
91	أولاً: المراجع العربية
95	ثانياً: المراجع الإنجليزية
100	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الفصل - الجدول
45	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	(1 - 3)
45	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر	(2 - 3)
46	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي	(3 - 3)
46	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة	(4 - 3)
47	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي	(5 - 3)
52	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	(6 - 3)
55	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(1 - 4)
56	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(2 - 4)
58	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(3 - 4)
60	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t والتكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(4 - 4)
62	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" ومستوى الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(5 - 4)
64	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(6 - 4)
66	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(7 - 4)
68	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(8 - 4)
69	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(9 - 4)
71	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	(10 - 4)
72	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن	(11 - 4)
74	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات سلسلة التوريد في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن	(12 - 4)
76	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات سلسلة التوريد في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن	(13 - 4)
78	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات سلسلة التوريد في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن	(14 - 4)

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	9
2	مكونات إدارة سلسلة التوريد	22

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)	101
2	أداة الدراسة (الإستبانة)	102

أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)

إعداد الطالب

محمد أحمد حسين عساف

إشراف

الأستاذ الدكتور

كامل محمد المغربي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (45) مفردة، لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (120) فرداً. وفي ضوء ذلك قام الباحث بتوزيع (120) استبانة وتم استرجاع (96) استبانة ثم استبعد منها (12) استبانة لعدم اكتمال تعبئتها بشكل كامل، واجري التحليل على (84) استبانة بنسبة (87.50%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة، وقد قام الباحث باختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي ينبثق عنها أربعة فرضيات فرعية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ببعدها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركات قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة

- ك -

الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. أن تعمل مجموعة شركات قعوار في الأردن بإعطاء أهمية أكبر لمشاركة الموردين الرئيسيين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها.
2. أن تقوم مجموعة شركات قعوار في الأردن بإعطاء أهمية أكبر بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الخدماتية والتوريدية.
3. التأكيد على ضرورة إيجاد نظم مرنة من قبل مجموعة شركات قعوار في الأردن للاستجابة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء.

سلسلة التوريد

الميزة التنافسية

The Effect of Supply Chain Capabilities on Achieving Competitive Advantage (A Case Study of The Kawar Companies Group in Jordan)

Prepared by

Mohammad Ahmed Assaf

Supervisor

Prof. Kamel Al Mughrabi

Abstract

This case study in Kawar group companies aimed to investigate in “The Effect of Supply Chain Capabilities on Achieving Competitive Advantage”. In order to achieve the objective of the study, the researcher designed a questionnaire consisted of (45) paragraph in order to get the primary information. The study sample consisted of (120) individual, The researcher distributed (120) questionnaires but the returns were (96) questionnaires out of which (12) were discarded because of their inappropriate, the number of usable questionnaire was (84) or (87.50%).

The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and statistical methods were used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives. Such as multiple and stepwise regression analysis, arithmetic means and standard deviation, the main results of the study were:

1- There was a strong impact of supply chain capabilities (Integration with brokers and distributors) in achieving competitive advantage (Cost) at level ($\alpha \leq 0.05$). 2- There was a strong impact of supply chain capabilities (Integration with suppliers, integration with brokers and distributors, and integration with customers) in achieving competitive advantage (Quality) at level ($\alpha \leq 0.05$). 3- There was a strong impact of supply chain capabilities (Integration with brokers and distributors) on achieving competitive advantage (Flexibility) at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Kawar group in Jordan should involve major suppliers in the development and operations of services to them, which will reflect great importance in it.
2. Kawar of companies in Jordan should involve strategic partner with the basic information which related with their services and distribution operations.
3. Emphasis on the need to find flexible systems by Kawar Group Companies in Jordan to respond more effectively and rapidly to customer orders.

Supply chain

Competitive advantage

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

(1 - 1): المقدمة

(2 - 1): مشكلة الدراسة

(3 - 1): أهداف الدراسة

(4 - 1): أهمية الدراسة

(5 - 1): فرضيات الدراسة

(6 - 1): أنموذج الدراسة

(7 - 1): حدود الدراسة

(8 - 1): محددات الدراسة

(9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

(1 - 1): تمهيد:

أصبح لزاماً على المنظمات في عصر العولمة والانفتاح المعاصر الذي يميز عالم وبيئة الأعمال سريعة التغير التحول نحو الأنماط التنظيمية الجديدة وذلك بالاستفادة من التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الذي يتسم بانفتاح ومرونة أكبر، وفي ظل هذه التحولات التي اتسمت بالمزيد من تركيز المنظمات على المعرفة تتزايد أهمية التوجه الإبداعي في توليد قيمة إضافية للمنظمات وفي تحقيق ميزتها التنافسية، حيث تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي تركز عليها أداء المنظمات ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال (المطيري، 2012).

تمارس معظم منظمات الأعمال أنشطتها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن وتغير ظروف الأسواق مما يتوجب على المنظمات أن تتفرد عن غيرها من المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة لكي تتمكن من التكيف والبقاء في ظل ظروف البيئة المتغيرة وتحقق أهداف إستراتيجية بعيدة الأمد وهذا لا يتم إلا من خلال اهتمام المنظمات ومعرفتها بقواعد التنافس لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على التفوق على المنافسين (البكري، 2008).

وبسبب التحديات الكثيرة التي تواجهها منظمات الأعمال مثل العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج (مرحلة البحث والتطوير والتخطيط والتصميم وقبل مرحلة الإنتاج وفي مرحلة الإنتاج وبعد مرحلة الإنتاج وبعد مرحلة البيع) أصبح عليها أن تبحث باستمرار على كيفية الحصول على حصة سوقية كبيرة والحصول على مركز تنافسي متميز. وانطلاقاً مما تقدم فقد ظهرت موضوعات جديدة في سلسلة التوريد منها رضا الزبون والشراكات وإبعاد التنافس للوصول إلى ميزة تنافسية على مستوى الشركات مما توجب من الشركات الاهتمام بها (جاسم، 2010).

ظهرت الحاجة إلى سلاسل التوريد وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضاً تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي الفاعلية والنجاح (العموش، 2003).

وتعتبر سلسلة التوريد الأكثر تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، وإنها تلعب دوراً في تطوير الأداء وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها. وبما أن تفاعل الشركة مع البيئة يعد شرطاً أساسياً لبقائها ووجودها وإن الاستجابة لمتغيرات البيئة والتكيف معها، يحتم على إدارة الشركات القيام بالتخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد وبما يناسب هذه التغيرات (Tracy, et al, 2009, p:411).

ومن المعروف أن إدارة سلسلة التوريد تبدأ بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهي في الوقت الذي تباع فيه وتستهلك نهائياً ويستغنى عنها المستهلك. وتشمل تصميم المنتج وتدبير الاحتياجات والتنبؤ والتخطيط والإنتاج والتوزيع والانجاز وخدمة ما بعد البيع (Swaminathan and Tayur, 2003). وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الحالية تسعى لبيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية وقد اختار الباحث إجراء هذه الدراسة على فروع مجموعة شركات قعوار في مدينة عمان.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمارس معظم الشركات أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن وتغير ظروف الأسواق مما يتوجب على الشركات أن تتفرد عن غيرها من الشركات الأخرى العاملة في نفس الصناعة لكي تتمكن من التكيف والبقاء في ظل الظروف البيئية المتغيرة وتحقيق أهداف إستراتيجية بعيدة الأمد. وبسبب التحديات الكثيرة التي تواجهها الشركات مثل العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج، ووجود تباين في مستوى الإدارة مع كل من العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الزبائن الأمر الذي يتطلب نجاح إستراتيجية المنظمة في المدى البعيد على تكامل سلسلة التوريد بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار ما ينعكس من تحسين على أداء الأعمال والميزة التنافسية. فقد لمس الباحث من خلال عمله في إحدى شركات مجموعة قعوار، التي تعتبر من الشركات الرائدة في مجال الملاحة ووكلاء الشحن في الأردن إلى وجود تباين في مستوى إدارة سلسلة التوريد مع كل من العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع الزبائن، وبما أن منطقة الأردن منطقة صغيرة نسبة بالدول المجاورة ووجود الكثير من الشركات المنافسة مما يجعل المنافسة شديدة، بالرغم من أن إدارة سلسلة التوريد تعتبر وعلى نحو متزايد، عاملاً متنافساً في نجاح هذه الشركات (Awad and Nassar, 2010). ولذلك فإن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركات قعوار وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي الأول

هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:-

السؤال الفرعي الأول

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

السؤال الفرعي الثاني

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

السؤال الفرعي الثالث

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

السؤال الفرعي الرابع

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (التسليم) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

بناء على المشكلة المطروحة فان الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. استكشاف مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين) وأثرها في تحقيق ميزة

تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة شركات قعوار.

2. بيان مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) وأثرها في تحقيق

ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة شركات قعوار.

3. بيان التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الزبائن) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية

(الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة شركات قعوار.

(1 - 4): أهمية الدراسة:

تعتبر منطقة الأردن منطقة صغيرة نسبة بالدول المجاورة وجود الكثير من الشركات المنافسة

مما يجعل المنافسة شديدة، بالرغم من ان إدارة سلسلة التوريد تعد وعلى نحو متزايد، عاملا متنافسا

في نجاح هذه الشركات، لذلك فان هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال النظر إلى الأمور التالية:

1- المساهمة في تطوير آلية عمل سلسلة التوريد في مجموعة شركات قعوار والحفاظ على

استمراريتها لما في ذلك من منفعة عامة.

2- دعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية المستقبلية في مجال سلسلة التوريد على أداء

شركات الملاحة ووكلاء الشحن بشكل عام، وبيان اثر إدارة هذه السلسلة في رفد المعلومات

ومساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية.

3- تحقيق الاستفادة لمجموعة شركات قعوار ومتخذي القرار فيها، وكذلك الإفادة للمهتمين في

مجال الملاحة البحرية ووكلاء الشحن، وتقديم التوصيات التي تسهم في زيادة مستوى الفائدة

المتحققة من الاهتمام بتكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية مما يؤدي إلى

تحقيق النجاح والأهداف بعيدة المدى.

4- تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق لبحوث أخرى في مجالات قدرات سلسلة التوريد في تحقيق

ميزة تنافسية والاهتمام بهم.

5- إنها توفر جانباً من قاعدة معلومات وبيانات حول واقع قدرات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص في هذا الموضوع.

(1 - 5): فرضيات الدراسة وأسئلتها:

تستند هذه الدراسة على الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى HO_1

لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:-

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

• لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية HO_{1-2} :

• لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

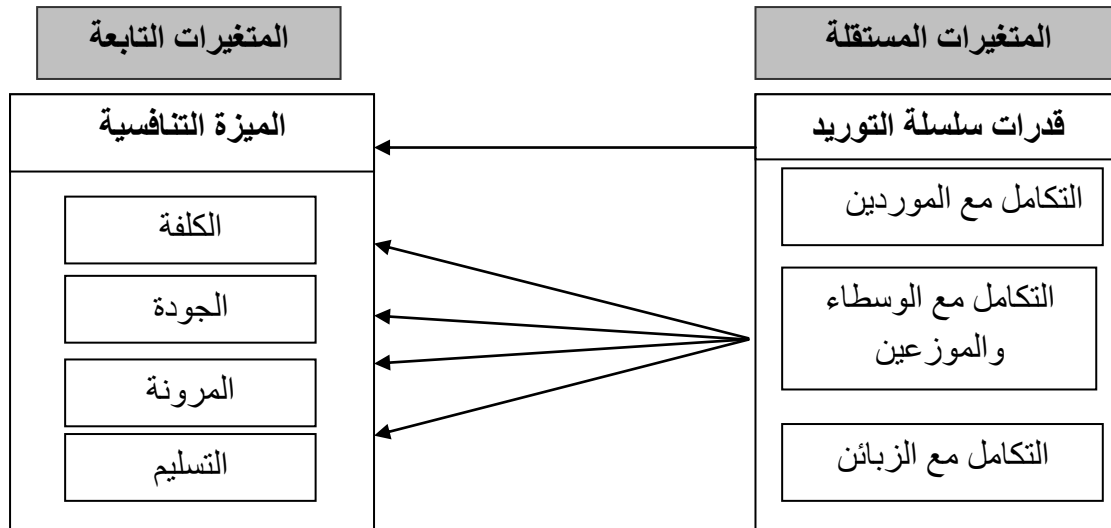
الفرضية الفرعية الثالثة HO_{1-3} :

• لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة HO₁₋₄:

- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين, التكامل مع الوسطاء والموزعين, التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (التسليم) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): إنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) إنموذج الدراسة

تم الإعتماد في تحديد المتغيرات المستقلة على دراسة (البرازي، 2012)، فيما تم الإعتماد في المتغيرات التابعة على دراسة (الطويل وإسماعيل، 2009).

(1 - 7): حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود البشرية: تتحدد بجميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا وممن يحمل لقب مدير (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) من العاملين بمجموعة شركات قعوار.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المفترضة لإنجاز الدراسة وهي فصلين دراسيين للعام الدراسي 2014.

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على شركات مجموعة قعوار العاملة في مجال الملاحة ووكلاء الشحن والبالغ عددها 15 شركة.

الحدود العلمية: تعتمد هذه الدراسة في تحديد المتغيرات المستقلة: قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) على ما أورده (2012، البرازي). وتحديد المتغيرات التابعة: الميزة التنافسية على ما أشار إليه (2008، الطويل واسماعيل) وهي (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

(1 - 8): محددات الدراسة

1- تتحدد في ندرة السابقة التي تربط المتغيرين سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

2- تتحدد في صعوبة إجراء المقابلات أو توزيع استبانة البحث واستردادها نتيجة انشغال المديرين.

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- سلسلة التوريد Supply Chain: تمثل إدارة سلسلة التوريد مجموعة من المناهج المستخدمة لدمج بكفاءة الموردين والمصنعين والمستودعات، والمخازن، وبذلك يتم إنتاج السلع وتوزيعها بالكميات المناسبة إلى المواقع الصحيحة وفي الوقت المناسب، من أجل تقليل تكاليف النظام وفي نفس الوقت تحقيق مستوى خدمة مرضية للعميل (Simchi etal, 2008). وتعرف إجرائياً بأنها منهج منظم لإدارة التدفق للمواد والخدمات في شركة قعوار وصولاً للعملاء.
- التكامل مع الموردين: وتعرف بأنها التعاون في خفض التكاليف وتحسين جودة المواد المشتراة، وخفض الوقت اللازم لتطوير المنتج، وتحسين فرص الحصول التكنولوجية وتطبيقها (Wynstra etal, 2001). وتعرف إجرائياً بأنها التشارك بين الموردين وشركة قعوار والرؤية المستقبلية للعمل بينهما.
- التكامل مع الوسطاء والموزعين: يعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن إجراؤها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي للزبائن فضلاً عن الحد من خطر الفشل (Enkel etal, 2005). وتعرف إجرائياً بأنها علاقات التعاون بين الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد في شركة قعوار الهادفة لتحقيق الميزة التنافسية.
- التكامل مع الزبائن: يعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن إجراؤها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي للزبائن فضلاً عن الحد من خطر الفشل (Enkel etal, 2005). وتعرف إجرائياً بأنها ممارسات شركة قعوار والتي تضعها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال النظر في الشكاوى وتنظيم الأعمال داخلياً.

- مفهوم الميزة التنافسية: يؤكد (Macmillan and Tamp,2005,88) بان الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها،حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. وتعرف إجرائياً بأنها ما تسعى إلى تحقيقه شركة قعوار من تفوق تحقيقاً للميزة التنافسية بين منافسيها من الشركات.
- الكلفة: تعرف بأنها إستراتيجية تتبعها المنظمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية إذا ما تمكنت من إنتاج منتجها بأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع ضرورة الحفاظ على مستوى مقبول نسبياً لدى المستهلك (دحبور،2010، ص 12). وتعرف إجرائياً بأنها الاستراتيجيات التي شركة قعوار لتحقيق الميزة التنافسية.
- الجودة: وهي حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها والتي تتطلب تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها (Heizer and Render,2001,36). وتعرف إجرائياً بأنها ما تحصل عليها شركة قعوار من قيم متوقعة تتناسب مع الأهداف المخطط لها.
- المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن (بن عيشي، 2009). وتعرف إجرائياً بأنها مدى استجابة شركة قعوار للتغيرات التي تحدث.
- التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المٌهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن (الطويل وإسماعيل، 2008). وتعرف إجرائياً بأنها مدى تقديم شركات قعوار للمنتجات بأقل وقت ممكن.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): سلسلة التوريد

(2 - 2): الميزة التنافسية

(2 - 3): الدراسات السابقة العربية والانجليزية

(2 - 4): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): سلسلة التوريد

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

يعرف (Stevenson,2002) "بأنها تسلسل من المنظمات (تسهيلات، ووظائفها، وأنشطتها) المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالعميل النهائي".

ويعرفها (Lambert et al,2005) بشكل مختصر بأنها " شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة، تمتد من المورد الابتدائي إلى العميل النهائي".

أما (جواد والشموط،2008) فيرون بان سلسلة التوريد استمرارية تدفق المواد والخدمات من المصادر المختلفة من اجل إنتاج المنتجات النهائية وتسليمها إلى الزبائن لتحقيق رضائهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

فيما يعرف جاسم (2010) سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بدءاً باختيار مصادر التجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاء بالزبون النهائي من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون.

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

ويعرف (Chopra & Meindl, 2004) سلسلة التوريد بأنها ديناميكية تدفق المعلومات والمنتجات والأموال بشكل مستمر بين المراحل المختلفة، وتشمل جميع الأطراف المعنية، بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل الاستجابة لطلبات الزبائن.

أما الكنعاني والعلي (2009: 35) فيعرفها على أنها " سلسلة تشمل التكامل في عمليات الإدارات وحتى المستخدمين النهائيين، سواء أكانت منتجات أو خدمات، بالإضافة إلى المعلومات والتي تشكل القيمة المضافة للزبائن".

وتعرف سلسلة التوريد بأنها مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات التي تسهم في دعم الشركات، وتفعيل الممارسات التجارية التي تربط بين المشتريين والبائعين في السوق (Bagchi & Skjott-Larsen, 2002).

مما سبق يعرف الباحث سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركات باستمرار من تدفق المواد والخدمات من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها

والتي تساهم بشكل فاعل في زيادة جودة المنتجات والسلع وتحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق أسبقيات تنافسية بين الشركات المنافسة.

تعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين والموقع الإلكتروني يشكل إحدى الأدوات الفاعلة لتأسيس هذه العلاقات والحفاظ عليها، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمان ولائهم. ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المؤسسة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، وفي تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) والذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع (منتجات تخصصية) لتحفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء، وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح (عبدالغني، 2005).

والتكامل يتضمن التكامل مع الموردين: تعني التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وإن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة والمورد جوانب أساسية هي: الاستمرارية والالتزام، والاتجاه طويل الأمد (الرفاعي، 2006، ص 23). التكامل مع الوسطاء والموزعين: وتعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة، والتنسيق الملائم للأنشطة، والحل المشترك للمشكلات، والتعلم المشترك، والمشاركة في النجاح والمكتسبات، إضافة إلى المخاطر،

وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية (Kim, 2004, p: 38). والتكامل مع الزبائن: هي جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركات لغرض إدارة وحل الشكاوي الواردة من جانب الزبون، والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون وتحسين رضا الزبون، وتقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجاته ورغباته، وصولاً إلى مستوى إسعاده (الرفاعي، 2006، ص24).

(1-1-2): أهمية سلسلة التوريد

تتحقق فوائد إدارة سلسلة التوريد للعملاء عندما يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولا عنه، أما الأثر على المورد فيكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح كما يمكن أن تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي (البرازي، 2012) :

وتعد تقليل التكلفة واحدة من أهم الفوائد الرئيسة التي تنتج عن إدارة سلسلة التوريد في المنظمات والتي تساعد في خلق ميزة تنافسية بين المنظمات ورفع القدرة الشرائية لدى الزبائن عن طريق تخفيض الأسعار. ولأجل الوصول إلى هذه النتيجة وجدت المنظمات كافة أنها ومن الضروري العودة إلى مزيجها التسويقي وملاحظة العناصر التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها هادفة تخفيض الكلف وزيادة الفاعلية، حيث من المعروف لدى جميع المختصين أن هناك مزيجاً تسويقياً مؤلفاً من أربعة عناصر أساسية، وهي المنتج، السعر، الترويج وأخيراً المكان. والحقيقة أن العنصر المتمثل بالمكان يعني التوزيع المادي أو حيث كلف الأخير تتمثل بـ: كلف النقل، كلف المخازن، كلف العمليات المتعلقة بالطلب وكذلك المعلومات، كلف متعلقة بالتجزئة، كلف نقل أو مناولة المخزون (الكنعاني والعلي، 2014).

ان عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية إلى أن تصبح جاهزة للاستهلاك ما جانب الزبون، تحتاج إلى مراحل عدة وهذا ما تؤديه إدارة سلسلة التوريد في الواقع العملي، وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراه، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءا بالموردين الرئيسيين وصولا إلى الزبون النهائي، وهذا المنظور المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي إلى تحقيق منافع إستراتيجية وعملية، وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة التوريد (عبيدات وشاويش، 2001، 213).

وتعد سلسلة التوريد حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وتعد أيضا شبكة متحركة من التسهيلات لجميع الشركات مع اختلافها وتناقض أهدافها. وتمثل إدارة سلسلة التوريد مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لانتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها للعملاء، وتستخدم كوصف لكل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة (Koch, 2005: 115)

العملاء: تساعد إدارة سلسلة التوريد الشركة على تحقيق الإتصال بالعملاء والتعامل معهم، لأن السلسلة تساعد الشركة على تحقيق ذلك، من خلال التعرف على رغبات العميل والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات. وقد أصبحت إدارة سلسلة التوريد ظاهرة هامة، وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن إدارة سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات (البرازي، 2012).

القيمة السوقية: المثالية في سلسلة التوريد تؤدي إلى نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد الذي تتصف بالكفاءة الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق ناتجا عنها مبيعات مرتفعة، فما يحتاجه العميل يجده عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها. تستخدم عادة القيمة السوقية مع القيمة العادلة للسوق ضمن معايير مختلفة (Kim, 2006).

- **التكاليف الرأسمالية:** إن التكاليف الرأسمالية في سلسلة التوريد مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات الذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع يكون الإنتاج متزامن بصورة أكبر من طلب العميل، ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل. كما وتمثل النفقات المتوجب دفعها في شراء الأراضي والمباني والإنشاءات، والمعدات المستخدمة في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات (Jurek, 2013).

- **الوفورات الرأسمالية:** فالإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تعظم رأس المال العامل للشركة لأن المخزون سيتحول بطريقة مباشرة إلى أوراق قبض من وجهة النظر المالية فهذا التحول للمخزون سيؤثر تأثيرا إيجابيا على القيمة السوقية للشركة.

ويرى (داي، 2008) بأن أهمية إدارة 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- الحاجة إلى تحسين العمليات.

2- رفع مستوى الشراء الخارجي.

3- تخفيض تكاليف النقل.

4- زيادة أهمية التجارة الالكترونية.

5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.

6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

(2-1-2): متطلبات نجاح سلسلة التوريد

تتمثل نجاح متطلبات سلسلة التوريد كما حددها (Ross, 2011) و (Tan, 2001)

بمجموعة من العوامل والتي من أبرزها الآتي:

- بناء الثقة لتحقيق أهداف الشراكة والتي تقود إلى تحقيق المنافع المتبادلة.

- المشاركة والتعاون.

- المواءمة بين النظم التي تتبعها الشركة وعملياتها وبناء التكامل فيما بينها.

- تفعيل الاتصالات وتقليل المسافة بين جميع الأطراف.

- إجراء تغيير في ثقافة الشركة.

- تشارك المعلومات وتبادل المعرفة.

- تقاسم الأهداف المشتركة من التي تؤدي إلى تقليل الوقت وزيادة الكفاءة.

وبناء على ما سبق يتبين لنا أن نجاح إدارة سلسلة التوريد يتطلب تكامل كل مجالات

السلسلة من المجهزين والمصانع، والمخازن، والموزعين ومنافذ التجزئة وكذلك التعاون والتخطيط

والتنسيق بين الشركاء في سلسلة التوريد من أجل تحقيق فاعلية العمليات لسلسلة التوريد.

(3-1-2): سلسلة التوريد (سلسلة القيمة) وسلسلة الطلب:

يشار إلى سلاسل التوريد على أنها سلاسل القيمة حيث أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقديمها من المنتج إلى المستهلك. وسلاسل القيمة أو التوريد هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة، كما أنها تتكون من عنصرين لكل منظمة هما؛ عنصر التوريد وعنصر الطلب (Stevenson,2005).

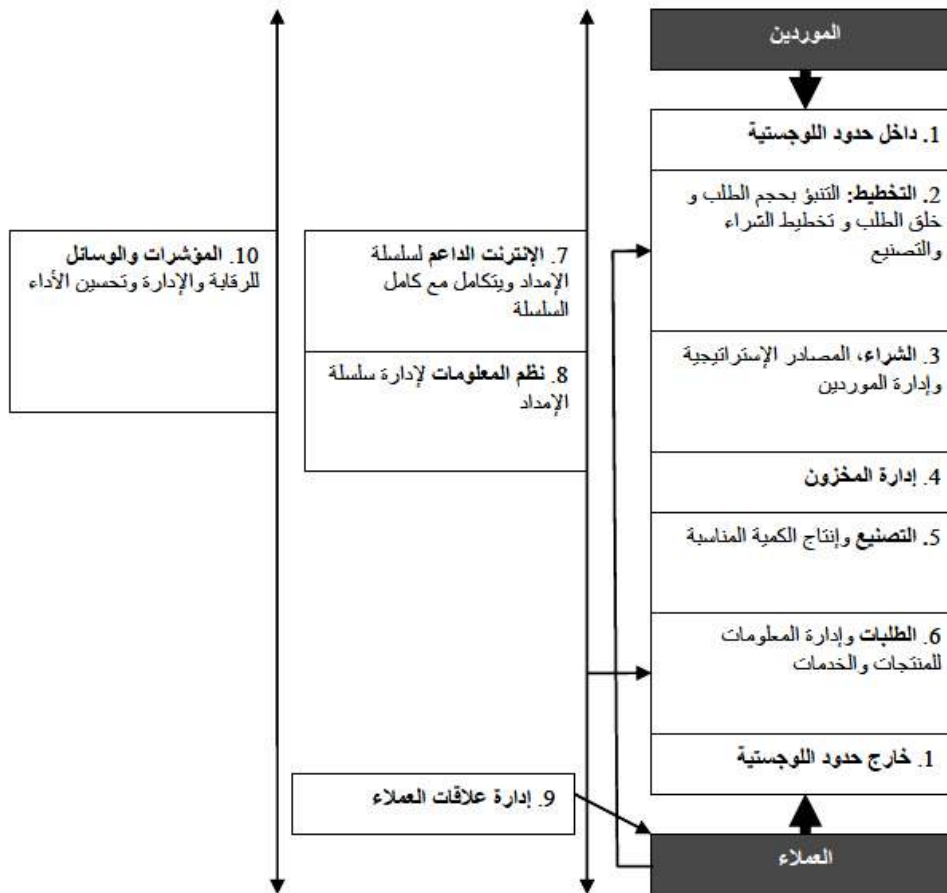
- يبدأ عنصر التوريد مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة.
- يبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة، فالتنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريقة لخلق القيمة والاستحواذ عليها، عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، كذلك عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة (Hinterhuber, 2002).

(2-1-4): مكونات إدارة سلسلة التوريد

تتمثل مكونات إدارة سلسلة التوريد كما حددها الحضيف (2012) بالشكل الآتي:-

الشكل رقم (2)
مكونات إدارة سلسلة التوريد



المصدر: الحضيف، سليمان بن عبد الله، (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد 8، العدد،

ويرى الحضيف بأن مكونات سلسلة التوريد تتضمن ما يلي:

1. اللوجستية: وتشمل النقل وعملية تحريك المواد داخل حدود المنشأة وخارج حدود المنشأة للعملاء والتنسيق الأوسع والنقل العكسي.
 2. التخطيط: التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاوني بين الإدارات.
 3. الشراء: وتشمل المشتريات المركزية والموارد الإستراتيجية وتقليل عدد الموردين.
 4. إدارة المخزون: تقليل وإدارة حجم المخزون.
 5. طرق التصنيع: عملية الوصول الأمثل لتكلفة وجودة المنتج والإنتاج بكميات تتناسب حاجة المستهلك.
 6. إدارة الطلبات: الإدارة الإلكترونية للطلبات وتشمل عمليات الشراء والدفع.
 7. الإنترنت الداعم لسلسلة الإمداد والتكامل مع كامل السلسلة: ربط إدارة سلسلة الإمداد بالمستهلك والتنسيق الداخلي بين كافة المستويات واستخدام الإنترنت كمحرك أساسي وتفعيل مفهوم التجارة الإلكترونية.
 8. نظم المعلومات لإدارة سلسلة الإمداد: دخول العملاء لنظام المعلومات لإدارة سلسلة الإمداد.
 9. إدارة علاقات العملاء: إدارة التقنية والعمليات والمعلومات والعاملين.
 10. المؤشرات والوسائل لإدارة وتحسين الأداء: متابعة العوامل الرئيسية المؤثرة على سلسلة الإمداد والوصول الأمثل لأداء سلسلة الإمداد.
- مما سبق يتضح لنا أن الهدف الرئيسي لإدارة سلسلة التوريد هو تلبية متطلبات العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بما في ذلك توزيع القدرات، والمخزون والعمالة. كما تهدف سلسلة التوريد إلى الربط بين العرض والطلب، والقيام بذلك مع الحد الأدنى من المخزون، كذلك تشمل جوانب مختلفة من تحسين سلسلة التوريد والتنسيق مع الموردين من أجل القضاء على الاختناقات

ومصادر إستراتيجية لتحقيق توازن بين النقل وأقل تكلفة مادية، والتنفيذ في الوقت المناسب، والتقنيات؛ للحفاظ على المزيج الصحيح وموقع المصانع والمستودعات لخدمة العملاء والأسواق، واستخدام موقع التخصيص وتوجيه السيارة والتحليل والبرمجة الديناميكية، وبطبيعة الحال، التقليدية التأمين الأمثل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من جانب التوزيع ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

(2 - 2): الميزة التنافسية

(1-2-2) مفهوم الميزة التنافسية

تتصدر الميزة التنافسية في قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في نفس النشاط. حيث تعمل الإدارة العليا في الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (مصطفى، 2006، 13).

ويرى اللامي (اللامي، 2008، 19) بأن وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات.

كما وتعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة تعطي قيمة كبيرة للعملاء، أما من خلال خفض الأسعار أو من خلال تقديم مزايا وخدمات خاصة لهم، وإتباع أفضل الوسائل والطرق لتسويق

المنتجات والسلع، وتوفير رعاية واهتمام خاص للميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل (Ehmke,2010).

وتعرف الميزة التنافسية للشركات على أن يكون للشركة أكثر من منافس، الذي يجعلها أكثر اهتمام بتحسين أدائها وإنتاجها والخدمات والسلع المقدمة للعملاء، والذي يسمح لها بإنتاج المزيد من المبيعات أو الهوامش والاحتفاظ بعملائها وزيادة عددهم. وهناك أنواع للميزة التنافسية مثل تحديد هيكل التكلفة، وعروض المنتجات، وشبكات توزيع المنتجات، ودعم العملاء (Durant,2010).

فيما يرى (Goldsmith,2013) أن الميزة التنافسية للشركات تتحدد بسمة مميزة عن باقي الشركات المنافسة لها والتي تتيح لها التفوق عليها، ومن هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، مثل خامات الدرجة عالية الجودة غير المكلفة، والحصول على الموارد البشرية المدربة وموظفين ذوي كفاءة عالية واستخدام أحدث الآليات التكنولوجية.

وقد عرف (Wang,2014) الميزة التنافسية بأنها الميزة التي من خلالها يمكن تطوير المنظمة أو الشركة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباط وثيق مع الموارد الإستراتيجية. حيث أن الميزة التنافسية تعتمد اعتمادا كبيرا على وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بالشكل الصحيح.

مما سبق يعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها تميز الشركة وتحقيقها أسبقيات تنافسية والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات.

يقترح مفهوم الميزة التنافسية أن على الشركات أن تتبع سياسات واستراتيجيات لنتج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مرتفعة في السوق، حيث أن هذه السياسات المتبعة يجب أن تعمل على تطوير أصناف جديدة من منتجاتها وخدمات تتطلب أقل عمالة ممكنة وتستغرق أقل وقت ممكن في إنتاجه. وتقوم على أن العمالة كلما كانت ذات أجور منخفضة وكانت محلية يكون العائد

على الشركات أكبر. ومن خلال الاستفادة من استثمارات رأس المال يمكن تحقيق الميزة التنافسية عندما يتم تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة من قبل خبراء مختصين الذي بالتالي يحسن من أداء الشركات ويسهل العمليات التجارية (Njeri,2014).

وهناك نظرية المؤسسية الجديدة التي توضح التباين والتمايز وتدعم الميزة التنافسية من خلال توفير شرعية للمؤسسة أو الشركة وتثبيت الترابط المؤسسي للسيطرة على الضغوطات والموارد والتأثير على السلوك التنظيمي الذي ينهض بالمؤسسة ويحسن من أدائها. وتذكر نظرية المؤسسة الجديدة بأن التباين بين الموارد وقدرات الموظفين يضعف الميزة التنافسية، ويخلق حواجز ومشاكل جديدة (Heene& Sanchez, 2010).

وأخيرا النظرية القائمة على الموارد فهذه النظرية لها علاقة قوية في الإقتصاد التنظيمي، حيث أنها تركز على الربح والمنافسة وعلى الموارد الداخلية والمحددات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية. حيث ان التركيز على الموارد يرجع إلى أن الموارد لها قدرات على تحقيق الميزة التنافسية للشركة ولكنها تتأثر بحجم تناقص العائدات الهامشية (Njeri,2014).

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة في إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية. وتحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق. كما تتمثل في تكوين رؤيا مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها (سملاي،2004).

(2-2-2) العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تظهر الميزة التنافسية عندما يكون لدى الشركة منتج أو خدمة التي يستهدفها العملاء في السوق وينظر إليها على أنها من أفضل المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم. وإن تحقيق الميزة التنافسية تتطلب استراتيجيات طويلة المدى ملائمة للمنتج أو للخدمة التي تقدمها الشركات. حيث إن الشركات التي لا تضع استراتيجيات تناسبا يتوقع فشل منتجها أو خدمتها. ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية هنالك ثلاث استراتيجيات مهمة التي تعد عامل من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية ايجابية، وهي: إستراتيجية التنافسية التي تعتمد على تمييز الاختلافات في تلبية رغبات الزبائن والعملاء الخاصة لمنتج معين، والذي بالتالي يؤدي إلي تشجيع العملاء على دفع علاوة التي تساعد في تحسين أداء الشركات. والاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على الشركة نفسها، حيث تدخل في أمور التكلفة، الإدارة التركيز، وتحسين مهارات الموظفين، الاستدامة. واستراتيجيات التنافسية التي تمنح الشركة استمرارية أخذ الفرص، وتعزيز الأداء والدفاع عن نفسها أمام الشركات الأخرى المنافسة، وغالبا ما تحقق هذه الإستراتيجية النجاح والتقدم وزيادة أرباح الشركة، وخلق عوائق وحواجز تساعد على عدم سهولة تقليد منتجاتها أو خدماتها (Njeri, 2014).

وأیضا يعد الاقتصاد القياسي والذي يعتمد على مصفوفة تحليل السياسات، أو توليد وتوزيع القيمة المضافة على طول سلسلة القيمة من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية، حيث يركز الاقتصاد القياسي على قيمة الاستهلاك من مدخلات رأس المال، ومدى توفير خدمات الاتصال والعوامل الأخرى التي تقلل التكلفة، وتعزيز وحدات الإنتاج. ويتم تحقيق التنافسية عندما تستخدم الشركة مواردها وقدراتها لتحقيق هيكل إنتاجي أقل تكلفة، وذلك من خلال تقدير العامل الايجابي الذي يخفض العامل السلبي والذي يؤثر ايجابيا على تحقيق الميزة التنافسية للشركات وتعزيزها. وأيضا إن الممارسات الإدارية السليمة تساعد على حصول الشركات على أسعار تنافسية، وخفض

تكلفة الإنتاج بشكل كبير الذي يكسب الشركة الميزة التنافسية وتحقيق أقصى قدر ممكن من الربح (Singh,2010).

ومن أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية هو التأكد من توفير الخدمة أو المنتج في السوق في الوقت المحدد والمناسب من دون أي تأخير، وذلك من خلال استشارة خبراء متخصصين في الخدمات الارشادية في الشركة. وأيضا هنالك عوامل كثيرة تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية مثل، الحصول على المعلومات الكافية عن السوق، استخدام أحدث التقنيات في الإنتاج تفعيل نظام الاتصالات والإرشاد، واعتماد أساليب الإنتاج الحديثة لتقليل تكلفة الإنتاج. (Dziwornu,2013).

(3-2-2) محددات الميزة التنافسية

بناءا على منهج بورتر فان محددات الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ضروب الطلب على المنتجات أو الخدمات، الصناعات ذات الصلة والدعم المقدم للشركات والمنظمات، الاستراتيجيات التي تتبعها وتنفذها الشركات، وأيضا الهيكلية والتنافسية. كذلك السياسة التي تتبعها الحكومة، وفرصة الصدمات الخارجية. حيث أن هذا المنهج ينظر إلى مجموعة الصناعات الصغيرة ويساعد في معرفي كيفية استخدام الميزة بالشكل المناسب الذي يطور الشركة. ومن محددات التي تؤثر على الميزة التنافسية محدودية رأس المال والدعم وعوامل وموارد الإنتاج التالية: الموارد البشرية، الموارد المادية، ومصادر المعرفة، والموارد الرأس مالية والبنية التحتية، وأيضا وجود عمالة غير كفؤ ولا تمتاز بمهارات عالية، نقص المواد الخام، الظروف المناخية غير المساعدة، نقص الموارد المائية، قلة الحصول على فرص استثمارية تساعد على زيادة الإنتاج. (Gawad, 2014)

وبالاعتماد على ما ذكر (Kagoma,2014) فان المحددات التي تؤثر في الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة الحالية اقتصاديا وإنتاجيا، ومحددات رأس المال والموارد البشرية، والمحددات التكنولوجية والبنية التحتية. وأيضا محدودية الكفاءة العمالية.

أي ان محدّدات الموارد البشرية تعني عدم توافر القوى العاملة الكافية ذات الكفاءة والمهارات العالية، أما محدودية الموارد المادية فتعني نقص الموارد المادية ذات النوعية الجيدة والتي تؤثر على تعزيز طلب السلعة أو الخدمة، فيما ان محدّدات مصادر المعرفة تعني عدم وجود تعاون بين الشركة والخبراء والمرشدين والمدرّبين للاستفادة منهم في معرفة متطلبات السوق والتعامل معه، وبالنسبة لمحدودية الموارد الرأسمالية فان تكلفة رأس المال لقطاع التمويل يحتاج إلى أن تكون كبيرة ونشطة بما يكفي لتمويل الأنشطة الاقتصادية. وأخيرا محدّدات البنية التحتية فتعني عدم توافر تسهيلات للنقل في قطاع النقل الجوي والبحري وسكك الحديد الذي يؤدي إلى تصعيب عمليات الأنشطة الاقتصادية، حيث يجب أن تكون البنية التحتية متوفرة ومستقرة وعلى نطاق واسع وبتكلفة معقولة.

إلا ان (مصطفى محمود، 2006:15) يرى بأن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين

أساسيين هما:

أ - **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

ب- **التمييز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

(2-2-4) أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية للشركة كما حددها (اللامي، 2008، 20-26) بالآتي:-

الكلفة:

وهو حصول الشركات على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها من خلال تقديم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها (بن عيشي، 2009). كما أن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (Slack, et.al, 2004, 44).

يمكن للشركة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة (Evans and Collier, 2007, 124). ان هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشترى بالتحديد على أساس الكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الأسواق فإنه يترتب على الشركة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة، إلا إن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تُفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة (اللامي، 2008، 21).

وتأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الصمود أمام الشركات المنافسة الأخرى ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز الميزة التنافسية لمنتجاتها في السوق، ولذلك فإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

الجودة:

تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن (Slack,et.al,2004,45).

إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لاتقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لتتمكن من البقاء والنجاح في سوق المنافسة (Krajewsky and Ritzman, 2005, 62).

ويؤكد (Evans and Collier, 2007,126) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وفي تحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

ويرى (رسلان، 2007، 3) بأن الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ- المطابقة للمواصفات: وذلك من خلال مطابقة الإنتاج للمواصفات والمقاييس وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يختصرها عالم الجودة جوران Juran المواءمة للاستخدام: Fitness for Use.

المرونة:

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت

أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي؛ مرونة المنتج، وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة. مرونة المزيج، وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات. مرونة الحجم، وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات. مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

التسليم:

إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي؛ سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

بعد الإبداع: الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية فالإبداع العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد (الطويل وإسماعيل، 2008).

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

(2 - 3): الدراسات السابقة العربية والانجليزية:

(2-3-1) الدراسات السابقة العربية والانجليزية:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة بالإعادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (شموط، 2007) بعنوان "اثر علاقة الشركة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة". هدفت إلى فحص اثر علاقات الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة بالموردين، وقد أجريت الدراسة في الأردن على (418) منظمة صناعية متوسطة الحجم من خلال عينة حجمها (200) عينة، وقد أظهرت النتائج ان هناك علاقة ذي دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة بين الشركات والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، مرونة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة)، وأوصت الدراسة بأن ترفع الشركات المبحوثة من سوية علاقات التعاون القائمة على الدعم الإداري المتبادل بين طرفي العلاقة من خلال التعاون المبني على أسس زمنية مدروسة في مجالات الإبداع والابتكار سواء لشكل العلاقات المستقبلية أم المنتجات والخدمات التي تقدمها.

ساهمت دراسة (شموط، 2007) في الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بسلسلة التوريد. تختلف عن الدراسة الحالية في اختيارها الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة.

- دراسة جاسم (2010) " استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت إلى التعرف على وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم سلسلة التجهيز وكذلك تشخيص طبيعة العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التجهيز والميزة التنافسية، وأيضاً استخدمت في البحث فرضية عدم لمعرفة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة وهي استراتيجيات سلسلة التجهيز وإبعاد الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة، تكونت عينة الدراسة من (30) مدير من مدراء المصانع. أظهرت نتائج الدراسة أن سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسية وأيضاً وجود تأثير لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في الميزة التنافسية واحتلت إستراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الأولى في التأثير. وكذلك تم الخروج بمجموعه من التوصيات وأهمها التأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع المجهزين والاتجاه نحو إقامة علاقات الشراكة وكذلك ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة المصنع في اختيار المجهزين وهي (الكلفة، الجودة وسرعة التسليم). ساهمت دراسة جاسم (2010) في الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بالميزة التنافسية.

- دراسة (الشعار، 2011)، بعنوان تقييم اثر ممارسة سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء

على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن. هدفت إلى تقييم اثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي المنظمات الصناعية والخدمية في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (89) منظمة صناعية و(58) منظمة خدمية. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ إن منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء، ان استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، بينما لا تأثير لها في الأداء المالي للمنظمات الخدمية، ان الشركات الخدمية رغم إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسلة التوريد، لم ينتبه بعض منها إلى ما تطبقه بشكل محدد، عدم وجود فروقات لأثر استخدام استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، تعزى إلى حجم الشركة وعمرها.

أوصت الدراسة بتوسيع ممارسات سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية.

ساهمت دراسة (الشعار، 2011) في الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بممارسة سلسلة التوريد، واتفقت مع الدراسة الحالية في مكان الدراسة وهو الأردن.

- دراسة (الخالدي، 2012) بعنوان "تحليل العلاقة بين إستراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي

لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات

نפט الكويت" لتحقيق أهداف الدراسة قامت الدراسة بتوزيع (95) استبانة. أظهرت نتائج

الدراسة وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم

المعلومات في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، كما أظهرت وجود

علاقة ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة

ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود علاقة ذي دلالة إحصائية للتوجه

الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

عند مستوى دلالة (0.05) وجود علاقة ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين إستراتيجية العمليات

والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط

الكويت عند مستوى دلالة (0.05).أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظم المعلومات في

الشركات لفعاليتها في تحسين سلسلة التوريد.

- دراسة (حمد، 2012) بعنوان "اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن". هدفت الدراسة لمعرفة اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في العاصمة الأردنية عمان. وقد تكون مجتمع الدراسة من (833) شركة. اما عينة الدراسة فكانت (400) استبانة، وظهرت نتائج الدراسة ان مستوى هيكل سلسلة التوريد في الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع، ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة الموردين على أداء الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما وجد اثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. كما وجد اثر ذي دلالة إحصائية لهيكل شبكة التوريد على أداء الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحديث خطوط الإنتاج في الشركات محل الدراسة واستخدام تقنيات إنتاج أكثر أتمتة عن طريق زيادة المخصصات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير من اجل تحقيق انخفاض حقيقي في التكاليف التشغيلية ومواكبة التطورات التقنية.

ساهمت دراسة (حمد، 2012) في دعم الأدب النظري المتعلق بسلسلة التوريد كما ساهمت في تكوين مجتمع وعينة الدراسة. اتفقت مع الدراسة الحالية في تناولها الأردن كمكان للدراسة.

- دراسة (البرازي، 2012) بعنوان "اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية". هدفت إلى دراسة الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، للتعرف على اثر إدارة سلسلة

التوريد على أداء المنظم. يتكون مجتمع الدراسة من (27) شركة. اما عينة الدراسة فكانت (108) استبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. وقد كان هذا التأثير بالمستوى المرتفع، وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الأولى، ثم جاء تأثير العلاقة مع الزبائن بالمرتبة الثانية، وأخيرا جاء تأثير العلاقة مع الموردين. أما من ناحية تأثير العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. أوصت الدراسة بضرورة ان تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشاركة مع الموردين، لان الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد. ساهمت دراسة (البرازي، 2012) في التعرف على فاعلية سلسلة التوريد على الأداء في المنظمات. كما وافقت مع الدراسة الحالية في تكوين مجتمع وعينة الدراسة.

(2-3-2) ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية:

- Flatt & Stanley, (2008) **“Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation”**

هدفت إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة ومعرفة التأثير المباشر وغير المباشر التي تفرضه الثقافة والسمعة المؤسسية. وقد أجريت الدراسة على (104) منظمة ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى ان الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمة، بل ان الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطا وثيقا بالسمعة المؤسسية بالإضافة إلى ان السمعة المؤسسية تلعب دورا وسيطا بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل ممارسة الاستراتيجيات الحديثة في المؤسسة.

ساهمت الدراسة (Flatt & Stanley, 2008) في التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وفعاليتها في الشركات. اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- Sundram et al, (2011) **Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia: Consequence for supply chain performance”**

هدفت إلى بيان اثر الأبعاد المختلفة لتطبيقات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد في صناعات الالكترونيات في ماليزيا. وقد تكونت الدراسة من (125) شركة الكترونيات في ماليزيا والتي تم اختيارها بشكل العينة الملائمة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها ان ستة أبعاد (الشركة الإستراتيجية مع الموردين، ومشاركة المعلومات، وجودة المعلومات، والرؤية والأهداف، ومشاركة العائد والمخاطرة، والتأخير) من أصل سبعة لتطبيقات إدارة سلسلة التوريد لها

تأثير ايجابي على أداء سلسلة التوريد، وان كلا من الرؤية والأهداف هي الأكثر تأثيراً من بقية الأبعاد الأخرى.

ساهمت دراسة (Sundram et al, 2011) في التعرف على أبعاد تطبيقات إدارة سلسلة التوريد. اتفقت مع الدراسة الحالية لأنها اختارت سلسلة التوريد كمتغير مستقل.

- Flynn et al, (2011) **“The Impact of Supply Chain Integration on Performance”**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر التكامل بين الزبون والمورد في أداء العمليات والأعمال في الشركات الصناعية، من خلال تقديم نموذج لتكامل سلسلة التوريد. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيقها على الشركات الصناعية في خمس مدن صينية. وقد بلغ عدد الشركات (4569) شركة. اما عينة الدراسة فقد بلغت (617) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي وأداء العمليات في تلك الشركات الصناعية. ولم تظهر الدراسة اي اثر ذي دلالة إحصائية لتكامل الموردين مع التكامل الداخلي في أداء الشركة، على الرغم من وجود تفاعل مهم فيما بين تكامل الزبون مع الموردين. ووجود علاقة ايجابية بين التكامل الداخلي وأداء الأعمال للشركات.

ساهمت دراسة (Flynn et al, 2011) في تكوين مجتمع وعينة الدراسة، واتفقت مع الدراسة الحالية في أنها تناولت الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة.

- Cheragi et..al, (2012) **“Gaining Competitive Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran”**

هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي في ايران. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ

الباحثون إلى إجراء مقابلات مع (85) شخصا من اصل (94) في ميناء رجائي بايران، بالإضافة إلى توزيع استبانات على العاملين في الميناء والتي بلغ عددها (320). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها ان إستراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق التقنيات الحديثة والمتقدمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ساهمت دراسة (Cheragi et..al, 2012) في التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية. واختلفت عن الدراسة الحالية في اختياره محطة الحاويات كمجتمع للدراسة.

- Sukati (2012). **Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration**

هدفت إلى الكشف عن أثر اندماج سلسلة التوريد على الميزة التنافسية، ومدى قدرة تحقيق سلسلة التوريد التنافسية الثابتة في الصناعة التحويلية في ماليزيا. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بعمل استبانه وزعت على عينة تتكون من (400) مدير، حيث كانت نسبة الاستجابة للاستبانه (62%) في حين كانت الردود القابلة للاستخدام (50%)، حيث شملت الدراسة الأساليب الإحصائية مثل الموثوقية وصلاحيه الاختبارات والانحدارات المتعددة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ادماج سلسلة التوريد في العمل يؤثر على زيادة الميزة التنافسية للشركات الصناعية، وأن العلاقة بين سلسلة التوريد والميزة التنافسية ايجابية.أوصت الدراسة بضرورة إدماج سلسلة التوريد في الشركات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية.

ساهمت دراسة (Sukati,2012) في تكوين مجتمع وعينة الدراسة، اتفقت مع الدراسة الحالية في قياسها العلاقة سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

- Kearney,A. (2013). **“Creating Competitive Advantage Through the Supply Chain: Insights on India”**

هدفت إلى استكشاف أثر سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية، وأثرها على أداء المنظمات في الهند. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بعمل مقابلات مع (30) مهني من مختلف القطاعات الصناعية في الهند، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن سلسلة التوريد تساعد المنظمات على تحقيق التنافسية العالية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات سلسلة التوريد والتي تساعد على تطوير أداء المنظمات التي بالتالي تنعكس ايجابيا على زيادة الميزة التنافسية. ساهمت دراسة (Kearney, 2013) في دعم الأدب النظري المتعلق بسلسلة التوريد والميزة التنافسية. كما اختلفت مع الدراسة الحالية في استخدامها المقابلات كأداة لقياس سلسلة التوريد وتأثيره على الميزة التنافسية.

- Hatani (2013). **Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance In Southeast Sulawesi (Indonesia)”**

هدفت إلى استكشاف دور سلسلة التوريد على أداء شركة صيد الأسماك والميزة التنافسية في اندونيسيا. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون على تصميم بحث مسحي باستخدام الاستبيانات التي تم توزيعها على أكثر من (100) موظف في (44) قسم في شركة لصيد الأسماك. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن سلسلة التوريد يمكنها تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستوى أداء الشركة. وتبين أن التغيرات الموسمية هي الأسباب الوحيدة التي تسبب انخفاض في الميزة التنافسية وأداء الشركة. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل سلسلة التوريد في الشركات لتحقيق الميزة التنافسية. ساهمت دراسة (Kearney, 2013) في دعم الأدب النظري المتعلق بالميزة التنافسية. واختلفت مع الدراسة الحالية في أن الحدود المكانية والتي اقتصر على الشركات في أندونيسيا.

- Karimi (2014). “Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company)”

هدفت إلى تحليل أثر ممارسة إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة من خلال أولويات تنافسية في إيران. ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء نمذجة لمعادلات هيكلية عن طريق استخدام المنهج الإحصائي حيث تكونت العينة العشوائية من (483) موظف في شركة مضخات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق الميزة التنافسية لشركة المضخات الإيرانية ويجعلها أكثر نفوذاً. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد في الشركات والمنظمات، ساهمت الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

(2 - 4): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض للدراسات السابقة، نجد ان موضوع دراسة سلسلة التوريد يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

- ان الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على تحليل اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة من مجموعة شركات قعوار.
- تمت الدراسات السابقة في العديد من الدول حول العالم في حين سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة مجموعة شركات قعوار وتعتبر شركة قعوار من كبرى الشركات في مجال الخدمات الملاحية وهذه الدراسة لم يتم تطبيقها في هذه الشركة سابقا - على حد علم الباحث.
- اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Hatani, 2013) ودراسة (الخالدي، 2012) والتي أظهرت أن سلسلة التوريد يمكنها تحقيق الميزة التنافسية، وفاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 8): التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات قعوار في الأردن كدراسة حالة. وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهجية الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين قدرات سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات قعوار في الأردن كدراسة حالة والتي تضم (15) شركة. ولتحديد وحدة التحليل، تم تحديد المديرين ونواب المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مجموعة شركة قعوار في الأردن والبالغ عددهم (120) موظفاً.

وتم توزيع (120) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (96) بنسبة (80.00%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (12) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (84) استبانة بنسبة (87.50%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

(3 - 4): المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (1-3)، (2-3)، (3-3)، (4-3)، (5-3) المتغيرات الديموغرافية

لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمركز الوظيفي).

الجدول (3 - 1)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	60	71.4
	إناث	24	28.6
المجموع		84	100

إذ يوضح الجدول (3 - 1) أن 71.4% من أفراد وحدة التحليل هم من الذكور، وما نسبته 28.6% هم من الإناث. ونستنتج من ذلك أن شركات الملاحة كشركة قعوار تعتمد على القوى العاملة الذكورية أكثر في اعتمادها على العاملين من الإناث.

الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فأقل	23	27.4
	من 31-34 سنة	35	41.7
	من 35-39 سنة	20	23.8
	40 سنة فأكثر	6	7.1
المجموع		84	100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج في الجدول (3 - 2) أن 41.7% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 34 سنة، وأن 23.8% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن 27.4% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقع أعمارهم دون 30 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد وحدة التحليل الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة بلغ ما نسبته 7.1%.

الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	00.00	0.00
	بكالوريوس	68.00	81.0
	ماجستير	16.00	19.0
	دكتوراه	00.00	00.0
المجموع		84	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 3) فقد تبين أن 81.0% من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 19.0% من أفراد وحدة هم من حملة شهادة درجة الماجستير. وهذا يدل على أن 81% من العاملين يحملون درجة البكالوريوس وأن معلوماتهم في مجال الخدمات الملاحية قد تكون محدودة نظرا لعدم وجود التخصصات الداعمة لهذه المجالات تخصص في الجامعات.

الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة الخبرة	5 سنوات فأقل	9	10.7
	من 6 - 10 سنوات	33	39.3
	من 11 - 15 سنة	28	33.3
	أكثر من 16 سنة	14	16.7
المجموع		84	100

وبما يرتبط بمتغير مدة الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 4) أن ما نسبته 39.3% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن ما نسبته 33.3% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 - 15 سنوات؛ وأن 10.7% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأخيرا، تبين أن النسبة المئوية للمبشرين من وحدة التحليل هم ممن لديهم خبرة أكثر من 16 سنوات بلغت 16.7%.

الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير عام	0	0.00
	نائب مدير عام	1	1.00
	مدير مساعد	2	2.00
	مدير قسم	16	19.00
	موظف	65	78.00
المجموع		84	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 - 5)

أن 3.0% هم من مستوى المديرين العامين ومساعدتهم ونوابهم، وأن 19% من أفراد وحدة التحليل هم من مديري الأقسام (رؤساء الأقسام)، وأن 78.0% هم من الموظفين.

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة فقدت اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر

البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، تعرف الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات

الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام الباحثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس قدرات سلسلة التوريد عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، هي (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) واعتمد في تطوير فقراتها على دراسة (البزاري، 2012) وتضمنت (27) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

التكامل مع الزبائن	التكامل مع الوسطاء والموزعين	التكامل مع الموردين	قدرات سلسلة التوريد
8	10	9	عدد الفقرات
27 – 20	19 . 10	9 – 1	ترتيب الفقرات

الجزء الثالث: تضمن مقياس الميزة التنافسية عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي (الكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم) واعتمد في تطوير فقرات قياسها على دراسة (Ashish,2007; Sukati et al.,2011; Somuyiwa, 2013) ; الطويل واسماعيل، 2009 وتضمنت (19) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الميزة التنافسية	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم
عدد الفقرات	5	7	3	3
ترتيب الفقرات	32 - 28	39 - 33	42 - 40	45- 43

وتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (45) فقرة بمقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale.

(6.3): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون . SPSS V.20

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- الأوساط الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$
$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 . لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

(3 . 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في إدارة الأعمال والعلوم الإدارية والمالية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وتم اعتماد الفقرات التي حققت نقطة قطع زادت عن 75% من آراء المحكمين. وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 - 1) وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2006). والجدول (3 - 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	قدرات سلسلة التوريد		
1 . 1	التكامل مع الموردين	9	0.792
2 . 1	التكامل مع الوسطاء والموزعين	10	0.852
3 . 1	التكامل مع الزبائن	8	0.819
2	الميزة التنافسية		
1 . 2	الكلفة	5	0.752
2 . 2	الجودة	7	0.839
3 . 2	المرونة	3	0.795
4 . 2	التسليم	3	0.693

إذ يوضح الجدول (3 - 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.693) للميزة التنافسية كحد أدنى، و (0.852) لقدرات سلسلة التوريد كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ومقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006).

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

(4 - 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفترضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(1 . 4): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(2 . 4): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

أولاً: قدرات سلسلة التوريد في مجموعة قعوار في الأردن
السؤال الأول: ما مستوى تصورات المديرين نحو قدرات سلسلة التوريد في مجموعة قعوار في الأردن ؟

لوصف وتحليل قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1).

إذ يشير الجدول (4 . 1) إلى مستوى قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (3.505 - 4.187)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى قدرات سلسلة التوريد فكان (3.756) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت التكامل مع الزبائن بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.187) وانحراف معياري (0.671) وبمستوى مرتفع. فيما جاءت التكامل مع الموردين بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.576)

وإنحراف معياري (0.340) وحصل على مستوى متوسط. وأخيراً، جاء التكامل مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.505) وإنحراف معياري (0.323)، وحصل على مستوى متوسط أيضاً.

الجدول (4 - 1)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	قدرات سلسلة التوريد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	المستوى
1	التكامل مع الموردين	9	3.576	0.340	96.182	0.000	2	متوسط
2	التكامل مع الوسطاء والموزعين	10	3.505	0.323	99.437	0.000	3	متوسط
3	التكامل مع الزبائن	8	4.187	0.671	57.133	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لقدرات سلسلة التوريد	27	3.756	0.540	25.078	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 1) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول قدرات سلسلة التوريد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول قدرات سلسلة التوريد. كما يشير ذلك أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة والتحليل حول مستوى قدرات سلسلة التوريد حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع القدرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من قدرات سلسلة التوريد فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستواها، كما هو موضح بالجدول (4 -

2 - 3)؛ (4 - 3)؛ (4 - 4).

جدول (2.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	التكامل مع الموردين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تشارك الشركة والموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً	3.666	.716	46.87	0.000	4	متوسط
2	العلاقة بين الشركة والموردين مبنية على الثقة والإلتزام	3.833	.434	80.86	0.000	2	مرتفع
3	تعمل الشركة على مشاركة الموردين في أنشطتها المختلفة	3.297	.654	46.17	0.000	9	متوسط
4	تعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأمد	3.404	.583	53.49	0.000	6	متوسط
5	هناك إلتزام من الموردين مع الشركة لفترة طويلة	3.321	.793	38.31	0.000	8	متوسط
6	توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والشركة	3.797	.861	40.45	0.000	3	مرتفع
7	تتبادل الشركة والموردين المعلومات بشفافية ووضوح	3.892	.728	48.93	0.000	1	مرتفع
8	يقدم الموردون يقدمون خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات الشركة	3.392	.728	42.62	0.000	7	متوسط
9	هناك مصداقية لكفالات الموردين لما يتم توريده	3.583	.680	48.23	0.000	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكامل مع الموردين		3.576	0.340				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (2 - 4) إجابات وحدة التحليل عن فقرات بعد التكامل مع الموردين في

مجموعة شركة قعوار في الأردن. حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.297 -

3.892) بمتوسط كلي مقداره (3.576) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع للتكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة

" تتبادل الشركة الموردين المعلومات بشفافية ووضوح " بمتوسط حسابي بلغ (3.892) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.576)، وانحراف معياري بلغ (0.728)، فيما حصلت الفقرة " تعمل الشركة على مشاركة الموردين في أنشطتها المختلفة " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.297) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.576) وانحراف معياري (0.654).

ويشير الجدول كذلك إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة لتحليل حول مستوى التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لبعد التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	التكامل مع الوسطاء والموزعين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
10	هناك علاقات تعاون وعمل بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.595	.660	49.86	0.000	4	متوسط
11	توجد ثقة عالية وتقارب بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.535	.610	53.11	0.000	5	متوسط
12	يتم التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.607	.744	44.39	0.000	3	متوسط
13	يتم التعاون بين الشركة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات	3.131	.818	35.07	0.000	10	متوسط
14	هناك تعلم مشترك بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.321	.714	42.63	0.000	9	متوسط
15	يتم تداول المعلومات بشفافية بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.797	.554	62.72	0.000	1	مرتفع
16	هناك تكامل كفؤ بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.488	.649	49.23	0.000	6	متوسط
17	توفر قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.738	.837	40.90	0.000	2	مرتفع
18	تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب في السوق	3.404	.623	50.07	0.000	8	متوسط
19	تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب	3.440	.664	47.41	0.000	7	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكامل مع الوسطاء والموزعين		3.506	.323				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 3) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بالتكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.131 - 3.797) بمتوسط كلي مقداره (3.506) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم نقل المعلومات بشفافية بين الشركة والوسطاء والموزعين " بمتوسط حسابي بلغ (3.797) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.506)، وانحراف معياري بلغ (0.554)، فيما حصلت الفقرة "يتم التعاون بين الشركة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.131) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.506) وانحراف معياري (0.818).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد ممارسة التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى التكامل مع الوسطاء والموزعين لمجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لبعد التكامل مع الوسطاء والموزعين لمجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t والتكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	التكامل مع الزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
20	تعمل الشركة بإدارة وحل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وفعالية	4.190	.648	59.18	0.000	4	مرتفع
21	تعمل الشركة على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن	4.202	.554	69.40	0.000	3	مرتفع
22	تحرص الشركة على تقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبائن	4.071	.690	54.04	0.000	6	مرتفع
23	توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن	4.190	.828	46.36	0.000	5	مرتفع
24	تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبائن دائما	4.488	.630	65.24	0.000	1	مرتفع
25	تحرص الشركة على المعاملة الحسنة مع الزبون	4.392	.728	55.27	0.000	2	مرتفع
26	تحرص الشركة على القيام بمسح لأراء الزبائن والتعرف على أنواقهم وأهوائهم لغرض أسباعها	3.988	.702	52.01	0.000	7	مرتفع
27	تحرص الشركة الحرص على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد	3.500	1.011	31.69	0.000	8	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنتائج في المعلومات		4.187	0.671				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 . 4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بالتكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.500 - 4.488) بمتوسط كلي مقداره (4.187) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبائن دائماً " بمتوسط حسابي بلغ (4.488) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.187)، وانحراف معياري بلغ (0.630)، فيما حصلت الفقرة " تحرص الشركة الحرص على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.500) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.187) وانحراف معياري (1.011).

ويبين الجدول (4 . 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مستوى التكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى التكامل مع الزبائن لمجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لبعد التكامل مع الزبائن لمجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

ثانياً: الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المديرين نحو تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة

قعوار في الأردن ؟

لوصف وتحليل الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن، لجأ الباحث إلى

إستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة

ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجدول (4 - 5).

الجدول (4 - 5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" ومستوى الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	الميزة التنافسية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	الكلفة	5	3.678	0.478	70.687	0.000	2	مرتفع
2	الجودة	7	3.413	0.504	62.041	0.000	3	متوسط
3	المرونة	3	3.365	0.553	55.674	0.000	4	متوسط
4	التسليم	3	3.724	0.506	67.370	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للميزة التنافسية	18	3.545	0.528	69.339	0.000	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 - 5) إلى مستوى الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن،

إذ تراوحت الأوساط الحسابية للميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن بين (3.365 -

3.724)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى تحقق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في

الأردن فكان (3.545) وبمستوى متوسط على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت ميزة التسليم

بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.724) وإنحراف معياري (0.506) وبمستوى مرتفع. فيما جاءت

ميزة التكلفة بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.678) وإنحراف معياري (0.478) وحصلت على

مستوى تحقق مرتفع. وبالمرتبة الثالثة جاءت ميزة الجودة بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.413) وانحراف معياري (0.504) وحصلت على مستوى متوسط، وأخيرا وبالمرتبة الرابعة جاءت ميزة المرونة بمتوسط حسابي (3.365) وانحراف معياري (0.553) وحصلت على مستوى متوسط أيضاً. كما يوضح الجدول (4 - 5) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول تحقق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع المزايا. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل ميزة من المزايا التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 6)؛ (4 - 7)؛ (4 - 8).

جدول (4 - 6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	ميزة التكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
28	تتسم كلفة المواد المستخدمة في منتجات الشركات بالانخفاض مُقارنة بالشركات المنافسة	3.750	.804	42.70	0.000	5	مرتفعة
29	تقوم الشركة بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل خفض الكلفة	3.916	.624	57.44	0.000	2	مرتفعة
30	تستخدم الشركة وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها من أجل ابقاء الكلفة منخفضة	3.952	.619	58.51	0.000	1	مرتفعة
31	تستخدم الشركة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف	3.881	.647	54.92	0.000	4	مرتفعة
32	تستخدم الشركة البحث والتطوير من أجل تحديث خدماتها وخفض التكاليف	2.892	.821	32.26	0.000	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة الكلفة		3.678	.476				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 - 6) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بميزة التكلفة في

مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (2.892 -

3.952) بمتوسط مقداره (3.678) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لميزة التكلفة في مجموعة شركة

قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تسعى الشركة إلى خفض تكاليف عملياتها "

بمتوسط حسابي بلغ (3.952) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.678)، وانحراف

معيارى بلغ (0.619)، فيما حصلت الفقرة " تستخدم الشركة البحث والتطوير من أجل تحديث

عملياتها الإنتاجية وخفض التكاليف" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.892) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.6787) وانحراف معياري (0.821).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول ميزة تحقق التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تحقق ميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لميزة تحقق التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق ميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

جدول (7.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	ميزة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
33	لدى الشركة إستراتيجية وسياسات واضحة وموثقة للجودة	3.539	.700	46.58	0.000	2	متوسطة
34	تسعى الشركة دائما إلى خفض نسبة المعيب في منتجاتها	3.369	.672	45.90	0.000	5	متوسطة
35	تعمل الشركة باستمرار على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها لتحسين الجودة	3.559	.700	42.58	0.000	1	متوسطة
36	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية	3.261	.678	44.04	0.000	6	متوسطة
37	تحرص الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل متميز للحصول على أعلى مستوى من الجودة في خدماتها	3.464	.666	47.62	0.000	3	متوسطة
38	تحرص الشركة على استخدام أساليب متطورة ومتنوعة لتحسين الجودة في خدماتها الملاحية	3.452	.766	41.26	0.000	4	متوسطة
39	تستخدم الشركة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة	3.226	.796	37.10	0.000	7	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة الجودة		3.413	.504				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 7) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بميزة تحقق الجودة

في مجموعة شركة قعوار في الأردن. حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.226 -

3.559) بمتوسط مقداره (3.413) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعمل الشركة باستمرار على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها " بمتوسط حسابي بلغ (3.559) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.413)، وانحراف معياري بلغ (0.700)، فيما حصلت الفقرة " تستخدم الشركة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.226) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.413) وانحراف معياري (0.796).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت متوسطة.

جدول (4 - 8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	ميزة المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
40	تتصف المكائن والآلات التي تستخدمها الشركة بأنها ذات أغراض متعددة	2.869	1.169	22.48	0.000	2	متوسطة
41	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة	3.904	.529	67.65	0.000	1	مرتفعة
42	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن	3.321	.696	43.75	0.000	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة المرونة		3.365	0.553				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 8) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة ميزة المرونة في

مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.321) .

3.904) بمتوسط مقداره (3.365) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لميزة المرونة في مجموعة

شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يملك العاملون في الشركة مهارات

متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.904) وهو أعلى

من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.365)، وانحراف معياري بلغ (0.529)، فيما حصلت الفقرة "

للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم منتجاتها." على المرتبة

الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.321) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.365) وانحراف معياري (0.696).

ويبين الجدول (4- 8) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطة.

جدول (4 - 9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	ميزة التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المرونة
43	الشركة تلتزم بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار	4.250	.656	59.35	0.000	1	متوسطة
45	للشركة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين	3.952	.674	53.61	0.000	2	متوسطة
45	تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن	2.951	.935	28.73	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة شبكات المزودين	3.72 4	.5060				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 9) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (2.951 - 4.250) بمتوسط مقداره (3.724) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " الشركة تلتزم بمواعيد التسليم المُحددة مع الزبائن باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (4,250) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.724)، وانحراف معياري بلغ (0.656)، فيما حصلت الفقرة " تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للتغير في الطلبات" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.951) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.724) وانحراف معياري (0.935).

ويبين الجدول (4 - 9) أيضاً النتائج المنخفضة في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول ميزة التسليم لمجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لميزة التسليم لمجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

(4 . 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفترضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05). والجدول رقم (4 - 10) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	التكامل مع الموردين	1.332	0.663
2	التكامل مع الوسطاء والموزعين	1.112	0.821
3	التكامل مع الزبائن	1.523	0.567

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 10) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (قدرات سلسلة التوريد)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (بالتكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) والبالغة (1.332 ؛ 1.112 ؛ 1.523) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.567 - 0.821) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في مجموعة شركة قعوار في الأردن.

(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية HO₁

لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار، وكما هو موضح بالجدول (4 . 11).

جدول (4 . 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار	0.595	0.354	47.635	بين المجاميع	3	التكامل مع الموردين	2.942	0.004
				البواقي	80	التكامل مع الوسطاء والموزعين	7.431	0.000
				المجموع	83	التكامل مع الزبائن	2.360	0.019

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 . 11) أثر لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.595)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.354) ، أي أن ما قيمته (0.354) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار ناتج عن التغير في تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0.164)$ للتكامل مع الموردين، (0.431) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، (0.133) لمستوى التكامل مع الزبائن، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتكامل قدرات التوريد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار بقيمة (0.164) للتكامل مع الموردين، (0.431) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، (0.133) لمستوى التكامل مع الزبائن. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (47.635) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise للتحقق من أثر لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار، وكما هو موضح بالجدول (4 . 12).

جدول (4 . 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تكامل قدرات سلسلة التوريد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار

Change Statistics التغيرات الإحصائية					F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R ²)					
0.000	82	1	117.984	.3100	117.984	0.310	0.556	التكامل مع الوسطاء والموزعين	الميزة التنافسية
0.000	81	1	12.042	.0300	67.490	0.340	0.583	التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين	
0.000	80	1	5.570	.0140	47.635	0.354	0.595	التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين + التكامل مع الزبائن	

يوضح الجدول (4 . 12) أثر لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالاتي: (0.556) التكامل مع الوسطاء والموزعين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.583) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.595) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين + والتكامل مع الزبائن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.310) التكامل مع الوسطاء والموزعين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.340) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.354) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين + والتكامل مع الزبائن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R² Change (0.310) التكامل مع الوسطاء والموزعين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.030) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.014) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين + والتكامل مع الزبائن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (117.984) التكامل مع الوسطاء والموزعين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (12.042) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (5.570) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع الموردين + والتكامل مع الزبائن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم) في مجموعة شركات قعوار، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO₁₋₁

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

الجدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة الكلفة لمجموعة شركة قعوار في الأردن	0.334	0.112	3.358	بين المجاميع	3	-0.071	-0.559	0.578
				البواقي	80	0.308	2.467	0.016
				المجموع	83	0.149	1.360	0.178

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 13) أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات

سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.334) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.112)، أي أن ما قيمته (0.112) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن ناتج عن التغير في قدرات سلسلة التوريد ناتج عن التكامل مع الوسطاء والموزعين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.431) للتكامل مع الوسطاء والموزعين. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بقدرات سلسلة التوريد ببعدها التكامل مع الوسطاء والموزعين يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن بقيمة (0.308) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.358) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى جزئياً، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً أيضاً التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ببعدها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية HO₁₋₂

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (14.4).

جدول (14.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات سلسلة التوريد في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن

المتغير التابع	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن	0.048	1.350	بين المجاميع	3	0.121	0.623	0.535
			البواقي	80	0.235	1.166	0.247
			المجموع	83	0.030	0.357	0.725

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 14) أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (0.048)، أي أن ما قيمته (0.048) من التغيرات في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن ناتج عن التغير في ممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن)، وهو معامل تحديد ضعيف جداً. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن بقيمة (0.048). ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.350) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة)، وترفض الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO₁₋₃

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين؛ والتكامل مع الوسطاء والموزعين؛ والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات سلسلة التوريد في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن

المتغير التابع	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن	0.072	12.077	بين المجاميع	3	0.109-	-0.842	0.402
			البواقي	80	0.299	2.344	0.022
			المجموع	83	-0.113	-1.014	0.314

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 15) أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (0.072)، أي أن ما قيمته (0.072) من التغيرات في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن ناتج عن التغير في قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.299) للتكامل مع الوسطاء والموزعين. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن بقيمة (0.299) للتكامل مع الوسطاء والموردين. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.077) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة جزئياً، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) الثالثة جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة HO₁₋₄

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين ؛ والتكامل مع الوسطاء والموزعين ؛ والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (التسليم) في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وكما هو موضح بالجدول (4 . 16).

جدول (4 . 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات سلسلة التوريد في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن

المتغير التابع	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة التسليم لمجموعة شركة قعوار في الأردن	0.049	1.361	بين المجاميع 3	0.261	التكامل مع الموردين	1.008	.316
			البواقي		التكامل مع الوسطاء والموزعين	0.770	.444
			المجموع		التكامل مع الزبائن	0.414	.680

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 15) أثر قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن، إذ بلغ معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.049)، أي أن ما قيمته (0.049) من التغيرات في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن ناتج عن التغير في قدرات سلسلة التوريد بأبعادها وهي قيمة ذات تأثير منخفض جداً، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.132) لتكامل مع الموردين، (0.100) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، (0.100) للتكامل مع الزبائن. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بقدرات سلسلة التوريد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن بقيمة (0.132) لتكامل مع الموردين، (0.100) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، (0.100) للتكامل مع الزبائن. ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.361) وهي دالة عند مستوى α (0.05 $\leq$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة)، وترفض الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة (0.05 $\leq \alpha$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

(5 . 1): مناقشة النتائج والاستنتاجات

(5 . 2): التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة،

وكما يأتي:

(1.5): النتائج والاستنتاجات:

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لتكامل قدرات سلسلة التوريد:

أشارت النتائج إلى أن مستوى قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.756)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لقدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن بين (3.505 - 4.187)، وقد جاءت قدرات التكامل مع الزبائن بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.187)، يليها قدرات التكامل الموردين بمتوسط حسابي (3.576). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت قدرات التكامل مع الوسطاء والموزعين بمتوسط حسابي بلغ (3.505).

1. تبين أن مستوى قدرات التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة التحليل والدراسة متوسطة.

2. كما تبين أن مستوى قدرات التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة التحليل والدراسة متوسطة.

3. أظهرت النتائج أن مستوى قدرات التكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة التحليل والدراسة كانت مرتفعة.

ويرى الباحث أن هذه النتائج منطقية حيث أن قدرات سلسلة التوريد تتعلق بالتكامل ما بين الشركات في مواجهة تنسيق المواد وتدفق المعلومات ضمن شبكة المشتريات والإنتاج والتوزيع في سبيل ان تحقق الشركات الميزة التنافسية. كما ان تحسين فعالية سلسلة التوريد يتطلب الشراكة مع

المزودين بالإضافة إلى بناء علاقات حميمة مع العملاء. كما يرى الباحث ان علاقات مجموعة شركات قعوار في الأردن يكون معظم ارتباطها مع جهات خارجية سواء على مستوى الوسطاء أو الموردين وان التعامل مع موردين في داخل الأردن يكون محدود مما يعزز نتيجة ان قدرات سلسلة التوريد في مجموعة قعوار في الأردن جاءت متوسطة في بعديها المتعلق بقدرات تكامل سلسلة التوريد مع الموردين والوسطاء والموزعين وارتفاعها في بعد التكامل مع الزبائن.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للميزة التنافسية:

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن كانت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.545)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لتحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن بين (3.365 - 3.724)، وقد جاءت ميزة التسليم بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.724)، يليها ميزة التكلفة بمتوسط حسابي (3.678). وفي المرتبة الثالثة جاءت ميزة الجودة بمتوسط حسابي بلغ (3.413)، وأخيراً وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ميزة المرونة بمتوسط حسابي بلغ (3.365).
2. تبين أن مستوى تحقيق ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.
3. كما تبين أن مستوى تحقيق ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.
4. أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة الكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.
5. أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

وهو ما يمكن تفسيره بأن مجموعة شركة قعوار في الأردن تسعى لتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال تحقيق مستوى عال من التسليم لخدماتها بالدرجة الأولى ومن ثم العمل على خفض تكلفة خدماتها للعملاء بالدرجة الثانية مع الأخذ بنظر الاعتبار ميزة الجودة والمرونة دون تأثيرهما على ميزتي التكلفة والتسليم، وهو ما يمكن تفسيره بأن الواقع الحالي الذي تواجهه مجموعة شركة قعوار في الأردن فيما يتعلق بسلاسل توريدها ينطوي على معدلات عالية من التقلبات والتغيرات في متطلبات العملاء وتحديات لضمان ما يكفي من التوريد، الأمر الذي يجعل المرونة في سلسلة التوريد حتمية جديدة، وفي الوقت ذاته، فإن الرقابة على تكاليف سلسلة التوريد يتطلب من الشركات في مجموعة قعوار في الأردن العمل أكثر في جعل مرونة سلسلة التوريد أكثر استجابة للتطورات والتغيرات البيئية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد في بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين في ميزة التكلفة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
2. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد مع الوسطاء والموزعين في عدم تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
4. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد مع الموردين والزبائن في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تختلف والنتيجة التي جاءت بها دراسة (Lee et al., 2006) التي بينت أن القدرات ذات المستوى العالي لإدارة سلسلة التوريد تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية والأداء المنظمي. كما أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي ومباشر في الأداء المنظمي. كما اختلفت هذه النتيجة ودراسة (Ashish, 2007) التي توصلت أن هناك أثرا إيجابيا لقدرات إدارة سلسلة التوريد في مرونة سلسلة التوريد. ومرونة سلسلة التوريد لها أثرا إيجابيا في الميزة التنافسية. وأن قدرات إدارة سلسلة التوريد لها أثرا إيجابيا في الميزة التنافسية.

(2.5): التوصيات

تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقاً من نتائجها، يقدم الباحث التوصيات الآتية:

1. قيام مجموعة شركة قعوار في الأردن بإشراك الموردين الرئيسيين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها لما لهم من أهمية كبيرة في ذلك.
2. قيام مجموعة شركة قعوار في الأردن بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الخدماتية والتوريدية.
3. التأكيد على ضرورة إيجاد نظم مرنة من قبل مجموعة شركة قعوار في الأردن للإستجابة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء، كالأعمال الإلكترونية.
4. أن تعطي شركة قعوار إهتمام أكبر بأنظمة النقل والتوريد المستخدمة لما لهذه الأنظمة من أهمية في سرعة تلبية طلبات العملاء.
5. التأكيد على ضرورة توفير قدرة لدى موردي مجموعة شركة قعوار في الأردن بالتعامل مع التغيير في حجم الخدمات المقدمة.
6. التأكيد على ضرورة توافر قدرة لدى موردي مجموعة شركة قعوار في الأردن لتوفير الخدمات اللوجستية ذات العلاقة بتسليم الطلبات.
7. قيام مجموعة شركات قعوار في الأردن على زيادة التعاون مع الوسطاء والموزعين في حل المشكلات.
8. التأكيد على زيادة الروابط الشخصية بين مجموعة قعوار والزبائن لما يخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد.
9. زيادة اهتمام مجموعة قعوار في الأردن في عمليات البحث والتطوير من أجل تحديث خدماتها وخفض التكاليف.
10. ان تقوم مجموعة قعوار باتخاذ إجراءات أفضل للرقابة على الجودة في أعمالها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البرازي، تركي دهمان، (2012). "اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط عمان: الأردن.
- البكري، ثامر ياسر، (2008). استراتيجيات التسويق، عمان، اليازوري للنشر والتوزيع.
- بن عيشي، بشير، (2009). أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- جاسم، ماجد، (2010). استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة العادسية للعلوم الإدارية، مجلد12، العدد2، 41.
- جواد، شوقي ناجي، ومحمد سالم الشموط، (2008). إدارة سلسلة التوريد، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- حسان، محمد احمد (2009). "إدارة سلاسل الامداد والتوزيع". الإسكندرية الدار الجامعية.
- الحضيف، سليمان بن عبد الله، (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد8، العدد، 1، 64.

- حمد، زينة محمود، (2012). "اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الاوسط. عمان: الأردن.
- الخالدي، محمد (2012). "العلاقة بين استراتيجيات العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات واثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط. عمان: الأردن.
- داي، مارك، (2008). ترجمة: خالد العامري، إدارة المشتريات، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزي.
- دحبور، لؤي صبحي، (2010). دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- رسلان، يسرى عبد الحميد، (2007). المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية.
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006). أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر، ص46.
- سملاي يحضية، بلال أحمد، (2004). الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة مسلية.

- الشعار، اسحاق محمد، (2011). تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- الطويل وإسماعيل، أكرم احمد، رغيد إبراهيم (2008). "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، ص13

- عبد الغنى، عمرو أبو اليمين، (2005). دور الإنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الإلكترونية، الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، أيام 30- 29 مارس 2005 <http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp?Do=4&LinkToDisplay=52> الموقع بالسعودية.

- عبيدات، سليمان. والشاويش، نجيب (2001)، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.

- العموش، خالد صالح، (2003). "اثر التجارة الالكترونية على إدارة سلاسل التوريد: دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

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

- الكنعاني، خليل. والعلي، عبد الستار (2014)، إدارة سلسلة التوريد، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- اللامي، غسان قاسم، (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، عمان: دار الثراء للنشر والتوزيع.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- المطيري، فيصل، (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

- Awad, H. and Nassar, M. (2010), Supply Chain Integration: Definition and Challenges, **Proceeding of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientist**.
- Bagchi, T & Skjott-Larsen, P. (2002). Challenges of Integration in Supply Chain Networks: An European Case Study, **ACES Working Paper Series**, No. 2002.1.
- Cheragi et.al, (2012). Gaining Competitive Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran, **International Business Research**, 5(2).
- Chopra, S. & Meindl, P. (2004). Supply Chain Management. 2 ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall
- Durant, W. (2010). Defining competitive advantage. E1c02 02/02/2010 12:45:37 Page 19.
- Dziwornu, R. (2013). Econometric analysis of factors affecting competitive advantage of broiler agri businesses in Ghana. **Journal of Development and Agricultural Economics**, 6(2):87-93
- Ehmke, C. (2010). Strategies for Competitive Advantage. University of Wyoming, WEMC FS#5-08.
- Enkel, E., Kausch, C. and Gassmann, O. (2005), Managing the Risk of Customer Integration, **European Management Journal**, 23(2), 203–13.
- Evans, and Collier, (2007). Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S. A international, student edition, www.swlearning.com
- Feldmann M, Müller S. (2003). “An incentive scheme for true information providing in supply chains”. **The International Journal of Management Science (OMEGA)**, 31(2):63–73.

- Flatt, Sylvia J.;Kowalczyk, Stanley J.(2008), **Creating a competitive advantage through intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation**, **ACR** Vol.16(1&2).
- Gawad, G. ,Alkhateeb,T. &Intezar,M. (2014). Determinants of Competitive Advantages of Dates Exporting: An Applied Study on Saudi Arabia. **International Journal of Economics and Finance: 6(4)**.
- Goldsmith, D.(2013). **Rethinking the Company's Competitive Advantage**. is with The Goldsmith Group (www.goldsmithgr.com) in Atlanta, a firm that specializes in identifying and solving problems.<http://www.financialexecutives.org/>.
- Hartline D. & Ferrell O. C (2008). **Marketing Strategy** ,4thThomson , South-Western.
- Hatani,L. , Zain- Djumahi,D. & Wirjodirjo,B. (2013). Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance In Southeast Sulawesi (Indonesia). **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 6(5): 1-14.
- Heene, A & Sanchez, R. (2010). Enhancing Competences for Competitive Advantage, *Advances in Applied Business Strategy* (12), **Emerald Group Publishing Limited**: United Kingdom.
- Heizer,Jay and Render,Barry.(2001)"**Principles of Operations Management**".4rd ed, Prentice Hall:New Jersey,U.S.A,
- Hinterhuber A. (2002), "**Value Chain Orchestration In Action And The Case Of The Global Agrochemical Industry**", *Long Range Planning*, Vol 35 No 6, Pp. 615-635
- Jurek, J.(2011), The Cost Of Capital For Alternative Investments, **Journal Of Investment Management**, 5, P. 65-69.

- Kagoma,E. (2014). Key Determinants Of National Advantage.Mzumbe University, **Unpublished Master's Thesis**.
- Kamann, **J.F. (2010)**. Selection and Supply Chain Releations. Netherland
- Karimi,E. & Rafiee,M. (2014). Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (**Case Study: Iran Pumps Company**).
- Kearney,A. (2013). Creating Competitive Advantage Through the Supply Chain: **Insights on Undia. CSCMP India**.
- Keskinocak, P., & Tayur, S. (2001). **Quantitative Analysis For Internet-Enabled Supply Chains**. Interfaces, 31(2), 70-89.
- Kim, G. (2006), Eva And Traditional Accounting Measures: Which Metric Is A Better Predictor Of Market Value Of Hospitality Companies?, **Journal Of Hospitality & Tourism Research**, 30(1), 34-49.
- Kim ,Sang Man (2004),An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: **A Study in the Healthcare Industry ,Unpublished ph D. Dissertation ,The University of Nebraska**
- Koch, (2005), Supply Chain center, The ABCs of Supply chain management.
- Koch, J. (2005), Supply Chain Center, The Abcs Of Supply Chain Management, Available Online: **Https://Www.Linkedin.Com, Retrieved 5/12/2014 .**
- Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P..(2005)**Operations Management:"**.7th ed, Prentice Hall:New Jersey.

- Lambert Douglas M., Garcia-Dastugue ,S. J., Croxton, K. L. (2005), "An Evaluation Of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks", **Journal Of Business Logistics**, Vol.26, No. 1:25-51.
- Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen.(2005) " Strategic Management: Process, Content, and Implementation":**Great Britain: Oxford University Press**,
- 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.
- Ross, A. (2011). Supply chain management in an uncertain economic climate: a UK perspective, **Construction Innovation**, 11(1), pp. 5-13
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and Simchi-Levi, E. (2008). Designing and Managing the supply chain Concepts, Strategies and Case studies. **McGraw-Hill Publishing**, New York.
- Singh Vp, Sharma Vk, Sidhu Ms, Kingra Hs (2010).Broiler Production In Punjab-An Economic Analysis. *Agric. Econ. Res. Rev.* 23:315-324.
- Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,andJohn ston,Robert.(2004)"**Operations Management**".4^{nd ed},Prentice Hall:New York.
- Stevenson, W..(2005)**Operations Management** , 8th Ed , NewYork ,Mc Graw – Hill Irwin.
- Stevenson, W. & Bakker, E. (2002). **Operation Management**, New York :McGraw-Hill Co, Inc
- Sukati,I. , Hamid,A. ,Baharun,R. ,Alifiah, M. & Anuar, M. (2012). Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration. **International Journal of Business and Commerce**, 1(7):1-11.
- Sundram et al, (2011) Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia: Consequence for supply chain

- performance” **International Journal of Technology Diffusion**, 1(3), 48-55, July-September 2010.
- Swaminathan, J. M. and Tayur, S. R., (2003), **Models for Supply Chains in E-Business**, Management Science, Volume. 49, Number.10, 1387-1406 <http://www.poms.org/conferences/poms2007/CDProgram/Topics/.../007-0249.pdf>
 - Tan, K. (2001). A framework of supply chain management literature, **European Journal of Purchasing and Supply Management**, 7: 39 – 48.
 - Tracey, M, Vonderembse, M and Lim, J (2009). Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance. **Journal of Operation Management**. Vol, 17 .p: 411-428
 - 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.
 - Wynstra, F., Weele, A. and Weggeman, M. (2001), Managing supplier involvement in product development: three critical issues, **European Management Journal**, 19(2): 157-167.

الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء بمحكمي الإستبانة

الرقم	اللقب العلمي والإسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
2	أ.د. ليث سلمان الربيعي	التسويق	الشرق الأوسط
3	أ.د. نجم العزاوي	إدارة الأعمال	البتراء
4	د. صباح اغا	إدارة الأعمال	البتراء
5	د. كامل الحواجرة	إدارة الأعمال	فلادلفيا
6	د. إسعود المحاميد	إدارة الأعمال	الشرق الأوسط
7	د. علي عباس	إدارة الأعمال	الشرق الأوسط
8	د. سامر الدحيات	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
9	د. ايمن العبدالله	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية

ملحق (2)

الإستبانة بصورتها النهائية

الأستاذ الفاضل

تحية طيبة

يهدف الباحث إلى القيام بالدراسة الحالية الموسومة

" أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (مجموعة شركات قعوار في الأردن:

دراسة حالة) "

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال عملكم, فإن الباحث يتوجه إليكم راجياً

التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة وبيان رأيكم السديد ورؤاكم في ما شملته هذه الإستبانة من فقرات,

أملين وضع إشارة مناسبة أمام الفقرة بمدى إدراككم لمحتواها من حيث ما خصصت لقياسه.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1 - الجنس

☐

أنثى

☐

ذكر

2 - العمر

☐

من 31 - 34 سنة

☐

30 سنة فأقل

☐

40 سنة فأكثر

☐

من 35 - 39 سنة

3 - المؤهل العلمي

☐

بكالوريوس

☐

دبلوم كلية مجتمع فأقل

☐

دكتوراه

☐

ماجستير

4 - عدد سنوات الخبرة

☐

من 6 - 10 سنوات

☐

5 سنوات فأقل

☐

أكثر من 16 سنة

☐

من 11 - 15 سنة

5 - المركز الوظيفي

☐

مدير قسم

☐

موظف

☐

نائب مدير عام

☐

مدير مساعد

☐

مدير عام

القسم الثاني: أسئلة الإستبانة

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من العبارات التالية, علماً بأن المقياس لفقرات الإستبانة سآخذ التدرج التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	غير أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	غير أوافق بشدة
التكامل مع الموردين						
1	تتشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً					
2	العلاقة بين الشركة والموردين مبنية على الثقة والإلتزام					
3	تعمل الشركة على إشراك الموردين في أنشطتها المختلفة					
4	تعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأجل					
5	هناك إلتزام من الموردين مع الشركة لفترة طويلة					
6	توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والشركة					
7	تتبادل الشركة الموردين المعلومات بشفافية ووضوح					
8	يقدم الموردون خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات الشركة					
9	هناك مصداقية لكفالات الموردين لما يتم توريده					
التكامل مع الوسطاء والموزعين						
10	هناك علاقة تعاون وثيق بين الشركة والوسطاء والموزعين					
11	هناك ثقة قوية وتقارب بين الشركة والوسطاء والموزعين					
12	يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين					
13	يتم التعاون بين الشركة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات					
14	هناك عملية تعلم مشترك تتم بين الشركة والوسطاء والموزعين					
15	يتم تداول المعلومات بشفافية بين الشركة والوسطاء					

					والموزعين	
					هناك تكامل كفو بين الشركة والوسطاء والموزعين	16
					توجد قنوات إتصال متكاملة بين الشركة والوسطاء والموزعين	17
					تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير خدمات الشركة في الوقت المناسب في السوق	18
					تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب	19
التكامل مع الزبائن						
					تعمل الشركة على حل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وفعالية	20
					تعمل الشركة على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن	21
					تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة لإشباع حاجات الزبائن	22
					توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن	23
					تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبائن دائما	24
					تحرص الشركة على المعاملة الحسنة مع الزبون	25
					تحرص الشركة على القيام بمسح لأراء الزبائن والتعرف على أذواقهم وأهوائهم لغرض إشباعها	26
					تحرص الشركة على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد	27
الكلفة						
					تتسم كلفة الخدمات المقدمة من الشركة بأنها اقل كلفة من الشركات المنافسة	28
					تقوم الشركة بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من اجل خفض الكلفة	29
					تستخدم الشركة وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها من اجل إبقاء الكلفة منخفضة	30
					تستخدم الشركة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف	31
					تستخدم الشركة البحث والتطوير من اجل تحديث خدماتها وخفض التكاليف	32

الجودة					
33	لدى الشركة إستراتيجية وسياسات واضحة وموثقة للجودة				
34	تسعى الشركة دائماً إلى خفض نسبة المعيب في خدماتها				
35	تعمل الشركة باستمرار على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها لتحسين الجودة				
36	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات خدماتها مُطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية والدولية				
37	تحرص الشركة على تصميم خدماتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستوى من الجودة في خدماتها				
38	تحرص الشركة على استخدام أساليب متطورة ومتنوعة لتحسين الجودة في خدماتها الملاحية				
39	تستخدم الشركة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة				
المرونة					
40	تتصف المكائن والآلات التي تستخدمها الشركة بأنها ذات أغراض مُتعددة				
41	يملك العاملون في الشركة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة				
42	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن				
التسليم					
43	الشركة تلتزم بمواعيد التسليم المُحددة مع الزبائن باستمرار				
44	للشركة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين				
45	تستخدم الشركة احدث النظم في إدارة المخازن من اجل تأمين الاستجابة السريعة للتغير طلبات الزبائن				

انتهت الإستبانة وشكراً لتعاونكم



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثالث

سبتمبر 2023

الجزء الاول

تأثير دور التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدمي لوجستيات الطرف الرابع

(4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد

الباحث

صبحي مصطفى محمد مصطفى

مدرس مساعد بكلية النقل الدولي واللوجستيات
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
المقر الرئيسي أبوقير - الاسكندرية

sobhy.mostafa@aast.edu

الإشراف

الأستاذ الدكتور/ علاء الدين حسن الغرابوي
استاذ التسويق و وكيل كلية الأعمال لشئون خدمة المجتمع
وتنمية البيئة – جامعة الاسكندرية

Alaa.elgharbw@alexu.edu.eg

الدكتورة/ سحر صبحي البرقي

الأستاذ المساعد بقسم إدارة لوجستيات سلاسل الإمداد
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
المقر الرئيسي أبوقير - الاسكندرية

salbarky@aast.edu

المستخلص

هدف هذا البحث إلى مرجعة عدد ١٤٧ ورقة بحثية لدراسات سابقة ذات الصلة بثلاثة مفاهيم رئيسية (مقدم الخدمات اللوجستية، تكامل سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي)، والتي بموجبها تم عرض مفهوم مقدم الخدمات لوجستيات الطرف الرابع (4PL) من خلال التطور التاريخي لنشأة الخدمات اللوجستية وتطور أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية في أداءها، والمقارنة بين دور مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وباقي أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين مع توضيح المعايير والفوائد التي تعود على المنظمات من جراء الإستعانة به في أداء الخدمات اللوجستية، بالإضافة إلى عرض مفهوم تكامل سلسلة الإمداد من حيث مفهوم سلسلة الإمداد وآليات التكامل بها والأطراف والأنشطة التي تتضمنها وأهمية إدارتها وتكاملها داخل المنظمات الصناعية، وأيضاً عرض التسويق الرقمي بموجب نشأته ومفهومه وخصائصه وأهميته والمميزات التي تعود على المنظمات من استخدامه وتحديد أبعاد قياسه مع التفريق بين أدوات التسويق التقليدية والأدوات الرقمية. وكان منهم عدد ٤٧ ورقة بحثية كدراسات سابقة قد تناولت العلاقات بين مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع وتكامل سلسلة الإمداد وتأثير التسويق الرقمي على كلٍ منهم أو العلاقات بينهم، ومن النتائج التي تم التوصل إليها هي تحديد الفجوة البحثية وبناء نموذج وصفي مقترح لدراسة دور أبعاد التسويق الرقمي على العلاقة بين مرونة وقدرات (4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد.

الكلمات المفتاحية

الخدمات اللوجستية، مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، تكامل سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي.

Abstract

The aim of this research is to review ١٤٧ previous studies related to three main concepts (logistics service provider, supply chain integration, digital marketing), according to which the concept of fourth party logistics (4PL) service provider was presented through the historical development of the emergence of logistics services and the evolution of types Logistics service providers, and a comparison between the role of (4PL) and the rest of the other types of logistics service providers, with an explanation of the standards and benefits that accrue to organizations as a result of using it in the performance of logistics services, in addition to studying the concept of supply chain integration in terms of the concept of a chain Supply and its integration mechanisms, the parties and activities it includes, the importance of its management and integration within organizations, as well as presenting digital marketing according to its origin, concept, characteristics, importance, and the advantages that accrue to organizations from using it and determining the dimensions of its measurement, with the distinction between traditional marketing tools and digital tools. And there were 47 of them, so that as previous studies, they dealt with the relationships between the providers of logistics services from the fourth party and the integration of the supply chain and the impact of digital marketing on each of them or the relationships between them On the relationship between the flexibility and capabilities of a 4PL provider and supply chain integration.

Keywords

Logistics Services Fourth Party Logistics (4PL), Supply Chain Integration, Digital Marketing.

١. مقدمة

دفعت العولمة والمنافسة العالمية منظمات الأعمال المعاصرة نحو ضرورة تركيز أداء في تنفيذ العمليات الرئيسية داخل سلسلة الإمداد مع ترك أداء الخدمات اللوجستية الداعمة لنشاط الاساسي إلى الاستعانة بمصادر خارجية تقوم بها نيابة عنها ولمصلحتها (Kirono et al., 2019)، وحيث أن منظمات الأعمال الراهنة تسعى بشكل متزايد إلى التعامل مع العمليات اللوجستية بشكل استراتيجي يكسبها ميزة تنافسية، ولكنها غالباً ما تقتصر إلى الكفاءة في تشغيل خدمات لوجستية منخفضة التكاليف وعدم قدرتها على إمتلاك أدوات ومعدات تقديم الخدمات اللوجستية بشكل كامل، ومن ثم ظهور توجه لوجستياً جديداً يتمثل في الاستعانة بمصادر خارجية لأداء هذه الأنشطة اللوجستية التي أصبحت مطلباً رئيسي في عمليات التوريد والإنتاج وتوزيع المنتجات (Kalkan and Aydın, 2020)، وعلى الرغم من أن مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية لا يزال نشاطاً تجارياً متنامياً في بيئة الأعمال الحديثة، إلا أنه يعتبر مكون هام ومن الصعب الإستغناء عنه في إنجاز مجموعة الأنشطة اللوجستية المختلفة التي تحتاج إليها منظمات الأعمال، كالنقل والتخزين والتعبئة والتغليف وما إلى ذلك من خدمات لوجستية مختلفة (Soinio et al., 2012)، وفي العقود القليلة الماضية توسعت مجموعة الخدمات التي يؤديها مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) بشكل كبير عن مجرد كونها مقصورة على عمليات النقل والتخزين فقط إلى المنظور الشامل لإدارة سلاسل الإمداد الأكثر تعقيداً (Hofmann and Lampe, 2013)، والذي تناسب معها إستحداث نهجاً جديداً يعرف بمقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) النهج المتطور والحصري في صناعة الخدمات اللوجستية، وتم استخدامه على أساس أنه تطويراً لممارسات لوجستية الطرف الثالث (3PL)، الذي ساهم في تحقيق كفاءة أعلى وتقديم خدمات لوجستية أكثر احترافاً وتكاملاً واستدامة ومرونة بسلسلة الإمداد المعاصرة (Lu et al., 2021)، كما أن لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي العنصر القادر على تقديم حلول متكاملة للمشكلات التي قد تطرأ في إدارة سلاسل الإمداد (Subramanian et al., 2016)، وأصبحت العلاقة بين العميل (منظمات الأعمال) ومقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) أكثر تعاوناً وإعتماداً عليه في إيكال أداء الخدمات

اللوجستية له وإدارته لسلسلة الإمداد بأكملها (Abbasi et al., 2021)، فلم تعد القوة الدافعة لمنظمات الأعمال تجاه الإستعانة بمصادر خارجية هي مجرد خفض التكاليف وتحسين الأداء فقط، بل اليوم أصبحت هذه المنظمات تحرص على تبني هذا التوجه الحديث من أجل بناء استراتيجيات طويلة الأجل لزيادة تغطية السوق، وتحسين مستوى الخدمة وزيادة مرونة المنظمات في التعامل مع المتغيرات السوقية والإستجابة السريعة للمتطلبات العملاء (Fulconis and Paché, 2018).

ومع إرتفاع حدة المنافسة بين الشركات وتقدم مستوى توقعات العملاء وزيادة مطالباتهم بالحصول على المنتجات والخدمات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وأقل تكلفة ممكنة (Ramirez et al., 2020, Nartey et al., 2020)، تولدت لدى الشركات الحاجة الماسة إلى تحقيق التكامل في سلاسل الإمداد خاصتها للمحافظة على قدرتها ومكانتها التنافسية (أبوزيد والحياري، ٢٠٢٠)، وأن الإدارة الجيدة لسلسلة الإمداد أصبحت عاملاً رئيساً في نجاح الشركات ومحوراً فاعل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تؤدي فاعلية إدارة سلسلة الإمداد وتكاملها إلى تحسين أداء الشركات وخلق ميزة تنافسية لها بين منافسيها (Ganbold et al., 2020)، وفي ظل المنافسة العالمية الشرسة سعت العديد من منظمات الأعمال نحو تعديل إستراتيجياتها في التعامل مع عملائها، وأصبحت تنظر إلى أن رضا العميل هو سر بقائها وإستمرار نشاطها ودفعها إلى تحسين مستوى التسليم للمنتجات والخدمات إلى العملاء لتحقيق الأداء المطلوب (Ayoub et al., 2017, Yuen and Van Thai, 2017)، فمن الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأداء المطلوب وإكساب المنظمات ميزة تنافسية عن منافسيها هو تكامل سلسلة الإمداد، إذ أصبح لتكامل سلسلة الإمداد بأشكلة المختلفة (تكامل داخلي وتكامل مع الموردين والعملاء) أهمية بارزة في السنوات الأخيرة على المستويين النظري والتطبيقي.

حديثاً نجد أن العولمة والاستخدام المتزايد للإنترنت قد شكلا دافعاً قوياً للمنظمات نحو الانتقال من استخدام نهج التسويق التقليدي إلى استخدام النهج الرقمي، فقد تغيرت أساليب حياتنا والطرق التي نؤدي بها أعمالنا بوجود الإنترنت والتقنيات الرقمية المعتمدة عليه وما نشهده من تدعيات نحو التحول الرقمي (Melović et al., 2020)، فكان ذلك عاملاً

رئيسياً في دفع المسوقين نحو السعي بشكل متزايد إلى استخدام أدوات رقمية في تنفيذ العملية التسويقية (Yasmin et al., 2015)، خاصةً أن معظم المستهلكين في الوقت الحاضر يقضون جزءاً كبيراً من أوقاتهم على الإنترنت وفي استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وكما أنهم يعتمدون بشكل رئيسي في البحث عن المنتجات والخدمات وشرائها عبر الإنترنت واستخدام الوسائط الرقمية المختلفة في التواصل (Taiminen and Karjaluoto, 2015)، فكان لابد على المسوقين أن يتحول من استخدام الطرق التقليدية في الترويج والإعلان عن منتجاتها إلى استخدام طرق تعتمد بصورة مكثفة على تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مختلف الأنشطة التسويقية، وذلك باستخدام أدوات رقمية للوصول العملاء وجذبهم للتفاعل مع علامتها التجارية بشكل سريع وأكثر تفاعلياً، وهو استخدام التسويق الرقمي (Ritz et al., 2019)، الذي يعد نهجاً جديداً في مجال التسويق يتضمن إشراك العملاء في العلامات التجارية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمدونات والمنشورات والبريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وموقع الويب والمنصات عبر الإنترنت (Adam et al., 2020).

٢. أهداف البحث

بناءً على مراجعة الباحثون مجموعة الدراسة السابقة ذات الصلة بمفاهيم البحث، فقد نتخلص أهداف البحث في أربعة محاور رئيسية متمثلة في الآتي:

- تأصيل أهمية دور مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في تحسين التكامل في سلسلة الإمداد في ظل استخدام التسويق الرقمي.
- تحديد أبعاد قياس دور مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وأبعاد قياس التكامل في سلسلة الإمداد، وأبعاد قياس التسويق الرقمي.
- الوقوف على الفجوة البحثية لدراسة دور التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد.
- بناء نموذج نظري لدراسة دور التسويق الرقمي على العلاقة بين مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد.

٣. الإطار النظري للبحث

تم استعراض الإطار النظري لثلاثة مفاهيم رئيسية (مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL، والتكامل في سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي) وذلك بموجب مراجعة عدد ١٥٠ ورقة بحثية دراسات سابقة، والتي تم بموجبها تناول مفهوم مقدم الخدمات لوجستيات الطرف الرابع (4PL) من خلال التطور التاريخي لنشأة الخدمات اللوجستية وتطور أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية في أداءها، والمقارنة بين دور مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وباقي أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين مع توضيح المعايير والفوائد التي تعود على المنظمات من جراء الإستعانة به في أداء الخدمات اللوجستية، وتناول مفهوم تكامل سلسلة الإمداد من حيث مفهوم سلسلة الإمداد وآليات التكامل بها والأطراف والأنشطة التي تتضمنها وأهمية إدارتها وتكاملها داخل المنظمات الصناعية، وكذلك مفهوم التسويق الرقمي ونشأته وخصائصه وأهميته والمميزات التي تعود على المنظمات من استخدامه وتحديد أبعاد قياسه مع التفريق بين أدوات التسويق التقليدية والأدوات الرقمية. وعلى النحو التالي:

أولاً: مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL)

١.٣. مفهوم اللوجستيات

كانت بداية ظهور مصطلح اللوجستيات لأول مرة في علم الرياضيات عام ١٦١٤م وذلك للدلالة على الأمور المستنتجة من العقل، ثم أستخدم مرة ثانية في عام ١٦٥٦م لدلالة عن فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، ثم تطور مفهوم اللوجستيات ليظهر له استخداماً جديداً في العلوم العسكرية، ففي بداية الأمر تم استخدامه في الجيش الفرنسي عام ١٩٠٥م بهدف تأمين إمداد ونقل (المؤن والذخائر والعتاد والجنود) من وإلى المعسكرات والمستودعات، وذلك بهدف توفيرها في منطقة عسكرية معينة وفي الوقت المناسب وبأقل وقت ممكن (عبدالعزیز وآخرون، ٢٠١٩)، ثم أعيد استخدامه مرة أخرى بكثرة في الحرب العالمية الثانية، والذي كان عاملاً فاعلاً في إنتصار الجيوش آنذاك، ذلك كان بداية استخدام اللوجستيات في المجال العسكري والتأكيد على أنه لا ينبغي أن تقتصر مهمة اللوجستيات العسكرية على إدارة تدفقات المواد فقط، بل النظر إلي دورها الحاسم في إنتصار الجيوش الذي يكمن في تنظيم هيكل هذه الجيوش العسكرية (Savina et al., 2021)، أما عن

يستخدم مفهوم اللوجستيات في الحياة المدنية، نجد أن اللوجستيات تم إعتبارها بأنها مجموعة الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتم داخل عمليات الإمداد والإنتاج والتوزيع والتي تمثل العمود الفقري لنشاط أي منظمة تجارية في بيئة الأعمال الراهنة (Polat *et al.*, 2022)، كما أن مفهوم اللوجستيات قد تحول بشكل جذري من البيئة العسكرية إلى بيئة الأعمال التجارية ليصبح مفهوم اللوجستيات هو الأداة الرئيسية لتحديد كيف ومتى يجب أن تكون المواد الخام والسلع شبه المصنعة وتامة الصنع مطلوبة، والكيفية الملائمة في توزيعها ونقلها وتخزينها (Ali, 2021). وقد اشار عبدالعزيز وآخرون، (٢٠١٩) إلى أن اللوجستية هي مصطلح يشير إلى "الكيفية التي يتم بها الحصول على الأفراد والنقل والإمدادات ومعدات التخزين والكيفية في الحصول على الموارد وطريقة النقل والتخزين الملائمين"، كما اشارات دراسة (Sohail *et al.*, 2006) أن مفهوم اللوجستيات أصبح يشكل جزء أساسي في مجال الأعمال الصناعية والخدمية، وذلك لما يقدمه من سلسلة القيمة المضافة للمنتجات التي يتم انتاجها ووصولها إلى المستهلك النهائي، ومؤخراً قامت دراسة (Savina *et al.*, 2021) أيضاً بتعريف اللوجستيات على أنها "سلسلة من العمليات تتمثل في مناولة ونقل البضائع والمواد من نقطة الطلب إلى نقطة الاستهلاك لتحقيق رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة"، وبالتالي فإن اللوجستيات تتمثل في مجموعة الأنشطة الرئيسية التي تتم داخل سلسلة الإمداد للمنظمات، والتي تمثل جزء أساسي داخل سلسلة الإمداد لما تقدمه من الشمولية والتحكم في تدفق المواد وقدرتها على إيجاد الصلة المادية بين المنتج والعميل النهائي وقدرتها على إشراك جميع الجهات الفاعلة في زيادة كفاءة السلسلة بأكملها (Mehmann and Teuteberg, 2016). ويمكننا أن نجزئ مصطلح اللوجستية في أنه هو مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي يحتاج إليها المنتج (بخلاف عمليات التصنيع) بدايةً من كونه مادة خام حتى يصبح منتج نهائي في يد العميل.

٢.٣. الخدمات اللوجستية

تعد الأنشطة اللوجستية هي واحدة من أهم العوامل الرئيسية التي تؤدي دوراً حاسماً في أداء الأعمال التجارية على الصعيد المحلي والدولي (Polat *et al.*, 2022)، فهي عبارة عن مجموعات الأنشطة المتعلقة بحركة المواد والمنتجات داخل سلسلة الإمداد يتم

البعض منها قبل عملية الإنتاج في الجزء الخلفي من سلسلة الإمداد متمثل في (شراء المواد الخام وإجراءات إستيرادها ونقلها وتخزينها والتأمين عليها والقيام بالعمليات البنكية اللازمة)، والبعض الآخر منها يتم أثناء عملية الإنتاج مثل (عمليات المناولة الداخلية والرص والتستيف ثم التعبئة والتغليف)، نهايتاً بمجموعة الأنشطة التي تتم بعد عملية الإنتاج في الجزء الأمامي من سلسلة الإمداد متمثل في (التخزين والنقل والتأمين وإدارة نظم المعلومات وخدمات ما بعد البيع) (دسوقي، ٢٠١٤)، وقد بين عبدالعزيز وآخرون، (٢٠١٩) أن الخدمات اللوجستية تتكون من العديد من الأنشطة المختلفة والتي يعتبر من أهمها (عمليات النقل والتخزين والتعبئة والتغليف والتوزيع)، وذكر أيضاً كل من (Ali et al., 2022, Grant et al., 2017) أن الخدمات اللوجستية تنقسم إلى أنشطة لوجستية رئيسية وأنشطة فرعية؛ وأن الأنشطة الرئيسية منها تشمل على إدارة النقل، وإدارة المخزون، وتنفيذ الطلبات، وخدمة العملاء، أما الأنشطة الفرعية منها تشمل على تصميم الشبكة التوزيع، والتخزين، وتخطيط العرض والطلب، ومناولة المواد وإدارة مصادر مقدمي الخدمات اللوجستية LSP والمشتريات، والتعبئة، والتجميع، وتخطيط الإنتاج و الجدولة. وكما أوضح أيضاً Michalski and Montes-Botella (٢٠٢١) أن الخدمات اللوجستية تقوم على محورين أساسيين من حيث مراحل تنفيذها وهما؛ المحور الأول يمثل في الهيكل التنظيمي المناسب و تصميم شبكة سلسلة الإمداد لمعالجة ارتفاع تكاليف الخدمات اللوجستية وتعقيد إدارة العمليات في الظروف الحالية، والمحور الثاني يتمثل في التخطيط الاستراتيجي للأنشطة اللوجستية من أجل رفع مستوى الأداء، وأشار Sohail et al (٢٠٠٦) إلى أن الخدمات اللوجستية هي الأداة الإستراتيجية التي تمكن المنظمات من خلق قيمة مضافة لما تقدمه من خدمات ومنتجات، وأن الفشل في تنفيذها سوف يؤثر سلباً على نجاح نشاطها التجاري، ويلزم على المنظمات تقوم بإجراء التغييرات اللازمة على أنشطتها اللوجستية للحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادتها، كما أن الأنشطة اللوجستية تهدف بشكل مباشر إلى حتمية تسليم السلع أو الخدمات في الوقت والمكان المناسبين وبالنوعية المطلوبة والكمية المطلوبة وإلى المستهلك المستهدف بأقل التكاليف الممكنة (Ciechomski and Strojny, 2022)، وفي الآونة الأخيرة تم إستكمال هذه الأهداف بأنه يجب التسليم على المستوى المطلوب من الدعم

الإعلامي، ومستوى الخدمة المطلوب، وفي النطاق المطلوب، بالإضافة إلى اختيار طريقة التسليم بالشكل الصحيح (Savina et al., 2021)، وأكد أيضاً Batarliené and Jarašūnienė (٢٠١٧) أن هذه الأنشطة اللوجستية تمثل مجموعة الإجراءات المرتبطة بإيصال المنتج المناسب إلى المكان المناسب بالسعر المناسب إلى العميل المناسب بالحالة المناسبة في الوقت المناسب والكمية المناسبة، وأكد أيضاً أنه في حالة الإخلال بواحد من هذه الشروط قد يساهم في فقد الشركة عملائها ويحد من الميزة التنافسية لها والتأثير بالسلب على حصتها السوقية.

٣.٣. مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية

نتيجة للطلب المتزايد على سلاسل الإمداد العالمية (SCs)، ونظراً لحاجة المنظمات في تقديم خدمات ومنتجات عالية الكفاءة وذات تكلفة مخفضة (Budler et al., 2021)، وأن تنظيم وتوفير الخدمات اللوجستية هو بمثابة العمود الفقري بالغ الأهمية في إدارة سلاسل الإمداد العالمية (Rodrigues et al., 2015)، وحيث أن سلسلة الإمداد تتكون من العديد من الأنشطة اللوجستية المعقدة (Hofmann and Lampe, 2013). وفي ظل وجود الدوافع الاقتصادية التي تميل بالمنظمات نحو تقليل الجوانب غير المرغوب فيها والتي تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ هذه الأنشطة اللوجستية مثل (عمليات التخزين والنقل و حركة البضائع)، والتي قد تشكل عبئاً على المنظمة في زيادة حجم التكاليف المرتبطة بأداء هذه الخدمات (Savina et al., 2021)، ونظراً لخطورة هذه الأنشطة اللوجستية ووجودها بالغ الأهمية فقد أصبحت جزءاً أصيلاً من سلسلة الإمداد لا يمكن أن تتفك عنه (Lu et al., 2021). فمن ذلك توجهت العديد من منظمات الأعمال الحديثة إلى تصميم وتنفيذ وإدارة الأنشطة اللوجستية داخل سلاسل الإمداد بإتباع نهج التعهيد أو توكيل طرف خارجي ينوب عنها في أداء هذه الخدمات وهو الإستعانة بصدر خارجي أو طرف آخر خارجي لوجستي يقوم بأداء الخدمات اللوجستية نيابةً عنها (Gao et al., 2020)، وهذا ما ساهم بشكل مباشر في ظهور وتشكيل مفهوم جديد في عالم الخدمات اللوجستيات وعالم الأعمال التجارية يعرف بمقدمي الخدمات اللوجستيات (Hofmann and Lampe, 2013)، الذي يقوم بشكل صريح على إتاحة الفرصة للمنظمات الأعمال الحديثة في

التركيز على أداء الأنشطة الأساسية بإيكال أداء الأنشطة غير الأساسية مثل الأنشطة اللوجستية للتعاقد الخارجي أو التعهيد الخارجي أو (الاستعانة بمصادر خارجية) أو ما يعرف بمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs (Budler et al., 2021)، ومن الأنشطة التي يمكن تعهدها للغير أو الاستعانة بمصادر خارجية في أداءها هي الأنشطة اللوجستية مثل خدمة النقل والتخزين وعمليات التخليص الجمركي وإدارة المخزون والآابة في خدمة العملاء واللوجستيات العكسية وأيضاً تنفيذ أنظمة المعلومات اللوجستية وما إلى ذلك من خدمات لوجستية داعمة لنشاط المنظمة الأساسي (Budler et al., 2021)، وذلك حيث أن مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs تتمثل كفاءتهم بشكل أساسي في إدارة وتنفيذ ومراقبة كافة هذه العمليات اللوجستية التي تتم داخل سلسلة الإمداد (Öz and Özyörük, 2021)، وحديثاً تحول دور مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs من كونهم منفذين للأنشطة اللوجستية الخارجية فقط، إلى أن أصبحوا هم من يقوموا بالتنسيق والإدارة لكافة التدفقات الداخلية للمنظمات الأعمال (Vega and Roussat, 2015).

١.٣.٣. دوافع الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية

نظراً للتحديات التي تواجهها سلسلة الإمداد من تنسيق الإمدادات في المدخلات والمخرجات، وتخزين البضائع، وإدارة المخزون، وتوزيع المنتجات النهائية ونصف المصنعة عبر الوسائط المختلفة للنقل (Peng and Wang, 2022)، وفي ظل متطلبات العملاء المتغيرة ومحاولت تخفيض وقت الانتظار، وحرص المنظمات على زيادة تغطية السوق على أوسع نطاق، وارتفاع مستوى المنافسة بين الشركات في مختلف المجالات (Kiggell et al., 2021)، كل ذلك شكل الدوافع والأسباب للعديد من المنظمات في البحث عن طرق جديدة أفضل لإدارة خدماتها اللوجستية الداعمة لنشاطها الأساسي (Budler et al., 2021)، خاصة عند وجود مشاكل داخلية مثل التأخيرات وسوء عمليات الاتصال بين الإدارات وكثرت الأخطاء البشرية في أداء الخدمات اللوجستية وعدم إمتلاك الأصول في أداءها (Pavlić Skender et al., 2017)، وفي ظل وجود شركات متخصصة تقدم خدمات لوجستية بكفاءة وفعالية تساعد في تخفيف ضغوط وعبء أداء المهام اللوجستية لصالح منظمات الأعمال كخدمة النقل والتخزين (Batarlienė and Jarašūnienė, 2021).

(2017)، فقد بدأت المنظمات الصناعية والخدمية التوجه نحو الاندماج مع كيانات جديدة خارجية تقوم بأنشطتها اللوجستية نيابةً عنها من أجل تحسين عملية الخدمات اللوجستية والتحكم في التكاليف المرتبطة بأداءها وإتاحة الفرصة لها في التركيز على أداء الأنشطة الرئيسية (Gao et al., 2020)، لذلك قامت العديد من المنظمات بتعهيد جزء أو كل أنشطتها اللوجستية إلى شركات مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) (Aguezzoul, 2014)، وساهم بشكل رئيسي في ظهور هذا التوجه الحديث في بيئة الأعمال المعاصرة وأداء الخدمات اللوجستية الخاصة بها (Mukhopadhyay and Setaputra, 2006).

وقد تلاحظ في الآونة الأخيرة أن دور مقدمي الخدمات اللوجستية قد أخذ في الظهور بشكلًا واضح في العديد من المجالات الصناعية والخدمية التي تحتاج إلى طبيعة الخدمات التي يقدمها، فهو ذلك الجهة أو الطرف الذي ينفذ الخدمات اللوجستية ويتيح لها الفرصة في التركيز على أداء أعمالها الأساسية (Sohail et al., 2006)، وحيث أن القاعدة الأساسية في الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية هي الإستعانة بهم في أداء الخدمات غير الأساسية، وأن الدافع الرئيسي للاستعانة بهم هو حاجة المنظمات إلى تقليل التكاليف المتعلقة بأداء الخدمات اللوجستية ومن ثم خفض التكاليف الإجمالية (Kiggell et al., 2021). وأيضاً تلجأ المنظمات بشكل متزايد إلى الاستعانة بمصادر خارجية من أجل البقاء قادرة على المنافسة بكفاءتها الأساسية (Huang, 2014)، كما يمكننا أن نشير إلى دوافع الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية من مناقشات كل من دراسة (Kiggell et al., 2021, Win, 2008, Solidor et al., 2021, Subramanian et al., 2016, Aguezzoul, 2014) الذين إستعرضوا أسباب ودوافع الشركات المنتجة نحو تعهيد أداء خدماتها اللوجستية إلى مقدمي الخدمات اللوجستية، وهي متمثلة في النقاط الآتية:

- رغبة الشركة في التركيز على أعمالها التجارية وتطوير أسواق جديدة، والحاجة في تخفيض التكاليف اللوجستية وتجنب الاستثمارات غير المتصلة بالأعمال الأساسية للشركة.
- الحاجة المتزايدة إلى إدارة اللوجستيات العكسية (إدارة المرتجعات) ورفعها من على عاتق الشركة المصنعة.

- الحاجة إلى تنسيق الأنشطة اللوجستية في سياق أوسع من أجل خدمات قطاعات سوقية عرضية وبشكل أسرع في تلبية الاحتياجات.
 - الحاجة إلى تحسين ومراقبة نوعية الخدمات والأنشطة اللوجستية المرتبطة بالنشاط الأساسي للشركة المصنعة.
 - قدرة مقدمي الخدمات اللوجستية على توفير مزيداً من المرونة والكفاءة في العمليات اللوجستية.
 - قدرة مقدمي الخدمات اللوجستية على التأقلم السريع مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والمعارف اللوجستية المتنوعة.
- كل ذلك ما يمثل أسباب ودوافع شركات الأعمال في الإستعانة بمصادر خارجية لأداء أنشطتها اللوجستية من خلال مقدمي الخدمات اللوجستية، ومن ثم فهناك العديد من الفوائد التي قد تعود على الشركات من جراء هذا التعهيد أو التعاون المشترك بينهم، وأيضاً هناك العديد من المخاطر التي قد تتولد عن هذا التعهيد أو الإستعانة الخارجية (Subramanian et al., 2016)، وبالتالي سوف نقوم بتناول الفوائد والمخاطر المرتبطة بمبدأ الإستعانة بمصادر خارجية في أداء الخدمات اللوجستية وفق الأدبيات السابقة التي تناولت هذا المفهوم.

٢.٣.٣. فوائد ومخاطر الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs

تم الوقوف على مجموعة متنوعة من الفوائد والمخاطر المرتبطة بالإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية في أداء الخدمات اللوجستية نيابةً عن الشركة المنتجة أو المصنعة وذلك وفق ما تم إستعراضه من الأدبيات السابقة في هذا النهج:

• الفوائد المرتبطة بالإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs

أصبح الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الوظائف اللوجستية عاملاً استراتيجياً يهدف إلى جعل المنظمات أكثر كفاءة وفعالية في أداء نشاطها الأساسي (Kiggell et al., 2021)، فقد اشارت دراسة (Budler et al., 2021) أن من فوائد الاستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية أنه يمكن المنظمات من التركيز على كفاءتها في الانتاج والعمليات الأساسية واستغلال الخبرات اللوجستية التي يتفرد بها مقدمي الخدمات اللوجستية، وأوضح

أيضاً Hofmann and Lampe (٢٠١٣) أن مقدمي الخدمات اللوجستية يساهموا في تحسين رضا العملاء وتوفير إمكانية الوصول إلى شبكات التوزيع الدولية، وكما اشارت دراسة (Duong and Paché, 2022) أن مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs هم عنصراً أساسياً في ديناميكيات سلسلة الإمداد العالمية بموجب مساهمتهم في تعزيز وتنمية اقتصادات الدول، ومن الفوائد أيضاً التي تكمن في قدرته على توفير العديد من المزايا المتعلقة بالتكلفة مثل انخفاض الاستثمار في الأصول (تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة)، وخفض تكاليف صيانة المعدات والعمالة عليها (Huo et al., 2015)، وأنه يساعد في تخفيض مستويات المخزون، ودورة إعادة الطلب، وتقليل المهلة الزمنية للطلب، وتحسين خدمة العملاء (Selviaridis and Spring, 2007)، وقد اشار Rodrigues et al (٢٠١٥) أيضاً إلى أن مقدمي الخدمات اللوجستية هو نهج يميل إلى تمكين منظمات الأعمال من إقامة علاقات وثيقة مع عملائهم، كما أن مقدم الخدمات اللوجستية لديه القدرة على خدمة العديد من العملاء وأنه يمتلك الخبرة الكافية من أجل استخدام قدراته بشكل أفضل لتوزيع تكاليف أداء الخدمات اللوجستية التي يقوم بها، وبالتالي تحقيق أقتصاديات الحجم في إنتاج تلك الخدمات (Wang et al., 2019)، وفي الواقع العملي يمكن للمنظمات تفضيل خيار الاستعانة بمصادر خارجية من أجل تخفيض التكاليف الداخلية والإعتماد على كفاءة الخدمات اللوجستية الخارجية بدلاً من انتاجها داخلياً (Soinio et al., 2012).

وقد اشارت دراسة (Huang, 2014) أنه من الفوائد الرئيسية للاستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية هي الاستفادة من قدرته على دعم الشركات في التخلص من عبء أداء المهام اللوجستية المعقدة وترك الفرصة لها في التركيز على أعمالها الأساسية، وقدرته على تقديم حلول فعالة وأنشطة لوجستية متخصصة لأعمال المنظمات الموكلة عنها. وقامت دراسة Wang (٢٠١٦) بتناول بعض من الفوائد أيضاً التي تعود على المنظمات نتيجة للاستعانة بمصادر خارجية في أداء الخدمات اللوجستية تتمثل في الاستعانة بطرف لوجستي خارجي يؤدي إلى تحقيق وفورات الحجم وبالتالي تقليل تكلفة الخدمات اللوجستية، وأنه يتولى مسؤولية الشكوك والمخاطر اللوجستية نيابة عن منظمات التصنيع، وأشار Kiggell et al (٢٠٢١) أنه يتيح الفرصة للشركات بالتركيز على جوهرها ونشاطها وكفاءتها الأساسية، ويساهم في زيادة المرونة للمنظمات التجارية ويساعدها في الاستجابة

السريعة للتغيرات السوقية في متطلبات العملاء وسرعة التنسيق مع الموردين. وأخيراً يمكننا أن ننلخص هذه الفوائد في هدف رئيسي وهو خفض تكلفة أداء الخدمات اللوجستية من جراء الاستعانة بمصادر خارجية بجانب الأهداف الفرعية الأخرى مثل الاستفادة من خبراتهم في مجال الخدمات اللوجستية وقدرتهم على تقليل وقت أداء الخدمات اللوجستية وإدارتهم لسلسلة الإمداد.

• المخاطر المرتبطة بالاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs

على الرغم من كون توفير الأنشطة اللوجستية عنصراً حيوياً في سلسلة الإمداد الحديثة، إلا أنه غالباً ما يكون هناك تردد من جانب منظمات الأعمال بشأن التعاون مع مصادر خارجية لأداء هذه الأنشطة (Rodrigues et al., 2015)، حيث أن فوائد الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية ليست أمراً مطلقاً، فقد يتصاحب معها بعض المخاطر (Wang, 2016)، فيرى البعض أن الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية قد يؤدي إلى أن منظمات الأعمال قد تفقد السيطرة على الوظيفة اللوجستية وفقدان القدرة الداخلية في أدائها مع الفقد التدريجي للاتصال بالعملاء (Sohail et al., 2006)، وذلك ما دفع بعض المنظمات إلى الاعتماد على استراتيجية مختلطة، بأن يتم الاستناد في أداء بعض الخدمات اللوجستيات إلى الطرف اللوجستي الخارجي مع الاحتفاظ ببعض الأنشطة اللوجستية الهامة (مثل إدارة الطلبات) تنفيذاً داخلياً (Budler et al., 2021)، في حين يذكر أن من مخاطر الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية أنهم قد يحدون من مرونة المنظمات فيما يتعلق بتغيرات السوق (الاستثمارات) والطلب (مرونة الحجم)، وسرعة الاستجابة للعملاء (Vega and Roussat, 2015)، كما قد يكون هناك مشاكل تتعلق بأداء الخدمات، وتعطيل التدفقات الواردة، وعدم وجود الخبرة الكافية من جانب مقدمي الخدمات اللوجستية في مجال الشركة الموكل عنها، وعدم كفاية نوعية الموظفين، والوقت والجهد المستدامين اللذين ينفقان على الخدمات اللوجستية، وفقدان تعليقات العملاء، وعدم قدرة مقدمي الخدمات اللوجستية على التعامل مع احتياجات المنتجات الخاصة والظروف الطارئة (Selviaridis and Spring, 2007)، كما يمكن أن تؤدي الاستعانة بمصادر خارجية أيضاً إلى خلق مخاوف من فقدان الوظيفة بين القوى

العاملة وفقدان الروح المعنوية وتفاني الموظفين (Kiggell et al., 2021)، وقد وضحت دراسة Huo et al. (٢٠١٥) أن الاستعانة بمصادر خارجية قد ينطوي على مخاطر عديدة، مثل فقدان السيطرة على مقدمي الخدمات اللوجستية، أو فقدان المعلومات الهامة أو زيادة احتمالية حدوث سوء فهم، واحتمالية إرتفاع الانتهازية بسبب طبيعة السعي وراء المصلحة الذاتية لمقدمي الخدمات اللوجستية، وهو ما قد يلحق الضرر بمصالح أطراف سلسلة الإمداد، وقد اشار أيضاً Grant (٢٠١٩) إلى من المخاطر المرتبطة بالإستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية تكمن في احتمالية فقدان المنظمات السيطرة على العمليات اللوجستية مع فقدان الخبرة الإدارية بمرور الوقت، والفقدان الجزئي للاتصال المباشر مع العملاء، واحتمالية أن يكون ارتباطك بين المنظمة والعملاء فيما يتعلق بتقديم الخدمة ومتابعة تعليقات العملاء مما يؤدي إلى زيادة مخاطر فشل الخدمة.

٣.٣.٣. معايير الإستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية

مع تزايد حدة المنافسة عالمياً بين الشركات في العقود الماضية، سعت منظمات الأعمال إلى تطوير مفهوماً جديداً مفاده الإستعانة بطرف خارجي لأداء خدماتها اللوجستية نيابةً عنها ولمصلحتها، هذا ما يدعى مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs (Wang et al., 2022)، فهو عبارة عن مجموعة عمليات ومهام ومسؤوليات خاصة به تعمل على تطوير كفاءة المنظمة في نشاطها الأساسي من أجل تحقيق نجاحاً في ذلك الأمر (Selviaridis and Spring, 2007)، فقد أصبح هناك مجموعة من المعايير تحدد مدى الإستعانة بمقدم الخدمة اللوجستية لأداء الخدمة اللوجستية قد تناولتها الأدبيات السابقة (Ali et al., 2022)، وعادةً كانت تتضمن هذه المعايير على عنصر مقارنة التكاليف وجودة الخدمة والموثوقية والمرونة والاستجابة للطلبات والاستقرار المالي، ومدى قدرة مقدم الخدمات اللوجستية على وضع احتياجات وأهداف العملاء في مقدمة أولوياته (Wang, 2016)، ويرى Selviaridis and Spring (٢٠٠٧) أن هناك أدلة متناقضة على الأهمية النسبية للسعر، على الرغم من أن هناك من يصنفون معيار السعر بأنه أعلى المعيار أهمية نسبية مقارنتاً بالمعايير الأخرى، في حين يجادل آخرون بأن كفاءة أداء الخدمة ومراعاة متطلبات الجودة تسبق المناقشات حول الأسعار، وكما اشار Hofmann and Lampe (٢٠١٣) أن هناك عوامل

نوعية خارجية للمنظمات لإختيار مقدم الخدمات اللوجستية في أداء الخدمات اللوجستية: مثل سمعة مقدم الخدمات اللوجستية LSP في التعامل مع الموردين، وإدارة المرتجعات من العملاء، وسرعة الاستجابة لطلبات وأخرى متعلقة بشبكة التوزيع، أما عن العوامل داخلية للمنظمة تكمن في حاجات بعض المنظمات إلى أن يكون هناك خبرة سابقة لمقدم الخدمات اللوجستية في صناعتها ولوائحها وأنواع منتجاتها مثل (الاحتياج إلى عمليات مناولة خاصة أو تعبئة وتغليف أو تخزين) كمعيار ومتطلب رئيسي في الإستعانة به، وصنفها على أنها عوامل اختيار هامة في الإستعانة به من عدمه في أداء الخدمات اللوجستية.

بشكل عام يبدو أن المعايير المذكورة تنطبق على جميع ظروف التعامل مع مقدمي الخدمات اللوجستية، بغض النظر عن خصائص العميل ومتطلباته الخاصة في طبيعة الخدمة (Fu et al., 2021)، ومع ذلك فإن كل ذلك لا يعد هو السبب الوحيد في الاتجاه نحو الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية، فقط يعد الأداء المالي لمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs معياراً هاماً أيضاً لاتخاذ قرار الاستعانة بهم (Hofmann and Lampe, 2013)، وأخيراً اشار Mukhopadhyay and Setaputra (٢٠٠٦) أن هناك العديد من العوامل المختلطة بين الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال المواتية للاستعانة بمصادر خارجية، مثل الاعتبارات المتعلقة بالجدوى الاقتصادية للإستعانة به، ومدى وتوافر الموظفين والمعدات لدية ودرجة الاعتمادية في إدارته وترتيبه لعمليات التوريد، والتوسع في تشكيلة المنتجات والطلب الموسمي للشركة الموكل عنها. ومن هذا المنطلق نجد أن من أهم المعايير التي تؤيد قرار الإستعانة LSP هي معيار مقارنة التكاليف المرتبطة بأداء الأنشطة اللوجستية داخل المنظمة والاستثمارات الموجه في الأصول الرأسمالية مقابل الرسوم التي سوف يتم دفعها لمقدمي الخدمات اللوجستية LSPs، وعندئذ سوف يكون الخيار الذي سوف تقوم به الشركة هو الاختيار الأقل تكلفة مقارنةً بغيره.

٤.٣.٣. مستويات الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية

يلعب مقدموا الخدمات اللوجستية (LSPs) دوراً هاماً في سلاسل الإمداد على المستوى المحلي والعالمي من خلال دورهم في تعزيز وتنمية القدرة التنافسية للمنظمات (Duong and Paché, 2022)، ولما يقوموا به من خدمات تنافسية محددة ومخصصة

ومعقدة ومنخفضة التكلفة مقارنتاً بقيام المنظمات بإنتاجها داخلياً (Cezanne and Saglietto, 2015). فمقدمي الخدمات اللوجستية قد تدرج تصنيفهم وفق المهام والمسؤوليات التي يؤدونها داخل سلسلة الإمداد، فقد قامت كل من دراسة (Ali, 2021, Solidor et al., 2021, Öz and Özyörük, 2021, Cezanne and Saglietto, 2015, Horzela et al., 2018, Pavlić Skender et al., 2017) بمناقشة مستويات مقدمي الخدمات اللوجستية، وذلك على النحو الآتي:

- **مقدم لوجستيات الطرف الأول (1PL First Party Logistics):** تم الإشارة على أنها هي الشركة التي تمتلك معدات وآلات فقط لتقديم خدمة لوجستية مستقلة كالنقل أو التخزين (Cezanne and Saglietto, 2015).
- **مقدم لوجستيات الطرف الثاني (2PL Second Party Logistics):** هي شركات توفر خدمات لوجستية تقليدية مثل خدمات النقل وإدارة المستودعات و تقوم بعمليات النقل المادية (Öz and Özyörük, 2021)، وتتمثل الأنشطة الرئيسية لوسطاء اللوجستيات من الطرف الثاني 2PL فيما يلي: لوجستيات النقل، التعبئة والتغليف أو وضع العلامات، وشحن البضائع، ولوجستيات التخزين، والجمارك، وخدمات توثيق السلع والمعلومات (Cezanne and Saglietto, 2015).
- **مقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL Third Party Logistics):** هو عبارة عن شركات متخصصة في تقديم خدمات تقليدية وإضافية، يتمثل دورها في وظائف متعهد النقل المتعدد الوسائط الذي يوفر مجموعة كاملة من خدمات التخزين والجمارك والتأمين والمعلومات (Öz and Özyörük, 2021)، ويقدم الخدمات ذات القيمة المضافة أيضاً إدارة العمليات ذات الطبيعة الصناعية أو التجارية أو الإدارية أو القائمة على المعلومات أو إدارة المخزون أو إدارة النقل، فهو يعد المستوى التنفيذي الذي يشمل على الأنشطة المتعلقة بأداء المهام (Cezanne and Saglietto, 2015, Solidor et al., 2021)، الفرق الرئيسي بين مشغل اللوجستيات 3PL والمشغل السابق هو تفويض خدمات الاستعانة بمصادر خارجية للوجستيات إلى وسطاء لوجستيين آخرين، وهم الوسطاء 2PL (Horzela et al., 2018). فمقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث هو مرحلي البضائع الذي يقوم بكافة الأنشطة

اللوجستية نيابة عن الشاحن (المصدر) بدايةً من مخزنه بعمليات التغليف والتعبئة ثم التعاقد على النقل الداخلي ثم إجراءات التخليص الجمركي ودفع تكاليف تداول البضائع بميناء المغادرة والتعاقد على النقل البحري ودفع النولون البحري والتأمين عليه وعلى البضائع أو النقل الجوي ثم إجراء نفس الخطوات بميناء الوصول حتى وصول البضائع إلى مخزن الشاحن (المستورد) وفي كل مرحلة سألغة الذكر يقوم 3PL بالتعاقد مع مقدم لوجستيات الطرف الثاني 2PL أو الأول 1PL.

- **مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) Fourth Party Logistics**: هي الجهة التي تعمل على تكامل جميع الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد، حيث أن مقدمي لوجستيات الطرف الرابع 4PL هم مقدمي المهام المتصلة بتخطيط جميع العمليات اللوجستية لشركة العميل وإدارتها ومراقبتها، مع مراعاة أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل (Öz and Özyörük, 2021)، ويعملوا على تطوير الاستراتيجيات وتحديد المهام والجدول الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، ولا يمتلكوا أي أصول مادية تقريباً لأداء هذه المهام (Cezanne and Saglietto, 2015, Hsiao et al., 2010).

- **مقدم لوجستيات الطرف الخامس (5PL) Fifth Party Logistics** - **online logistics**: هو مقدم الخدمات اللوجستيات عبر الإنترنت والمتأصلة بالاقتصاد العالمي (Ali, 2021). حيث أن لوجستيات الطرف الخامس (5PL) هي نظام يقوم بتخطيط وإعداد وإدارة ومراقبة جميع مراحل العملية اللوجستية باستخدام الوسائط الإلكترونية (Cezanne and Saglietto, 2015)، وهو بخلاف الوسطاء السابقين، لا يتعامل على الإطلاق مع التوزيع المادي للبضائع للمستهلك النهائي، بل ينظم جميع الوسطاء اللوجستيين داخل سلسلة اللوجستيات ويدير تدفقات المعلومات والمواد داخل سلاسل الإمداد العالمية (Horzela et al., 2018)، ويمكننا أن نلخص الفروق بينهم من خلال مقارنة من خلال الجدول الآتي:

جدول (١): المقارنة بين أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية

المستوى	الوصف	المميزات
لوجستيات الطرف الأول 1PL	- كيان يمتلك معدات لتقديم خدمة لوجستية مستقلة كالتنقل أو التخزين.	- يوفر المعدات المتخصصة في أداء الخدمات اللوجستية. - يتعاون مع باقي LSPs فيما يفهمونه من خدمات.
لوجستيات الطرف الثاني 2PL	- هي كيان يوفر خدمات اللوجستية تقليدية مثل النقل وإدارة المستودعات و العمليات النقل المادية. - مثل شركات النقل البحري والجوي والنقل بالشاحنات. - يمتلك بالفعل وسائل النقل.	- يتميز بقدرته على التعامل مع جميع أنشطة التخطيط اللوجستي داخلياً. - يشكل دعم جيد لباقي LSPs.
لوجستيات الطرف الثالث 3PL	- هم وكلاء الشحن الذين يقدمون مجموعة من الخدمات اللوجستية للعملاء في مناطق محددة. - يتعاقد من الباطن على جميع الخدمات أو الكثير منها لشركات النقل المتخصصة مع 1PL & 2PL.	- لديه قدرة انتشار عبر منطقة جغرافية كبيرة و بكافة وسائل النقل. - لديه خبرة قيمة بوسائل النقل مع حلول مرنة ورشيقة في المفاضلة بينها.
لوجستيات الطرف الرابع 4PL	إدارة اللوجستيات: فهو شركات لوجستية متكاملة مستقلة ولا تمتلك الأصول مع القدرة على الجمع بين التكنولوجيا والموارد والفدرل الخاصة مع 3PL لتصميم وبناء وتشغيل حلول سلسلة التوريد الشاملة.	- يقدم قدراته اللوجستية لكافة أطراف سلسلة الإمداد. - يقدم خدمات لوجستية متعددة مدفوعة بالتكنولوجيا.
لوجستيات الطرف الخامس 5PL	- هو كيان يقوم بتخطيط وإعداد وإدارة ومراقبة جميع مراحل العملية اللوجستية باستخدام الوسائط الإلكترونية. - غالباً ما تكون لوجستيات 5PL مرتبطة بـ e-com.	- لا يتعامل على الإطلاق مع التوزيع المادي للبضائع للمستهلك النهائي. - ينظم جميع الوسطاء اللوجستيين داخل سلسلة اللوجستيات ويدير تدفقات المعلومات والمواد.

المصدر: (Horzela et al., 2018)

٤.٣. مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL

لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي تنظيم يتمثل دوره في الكفاءة على فهم وتخطيط وتنفيذ متطلبات الخدمات اللوجستية، وتحسين التدفقات داخل سلسلة الإمداد والاختيار والتعاقد مع أفضل المزودين للخدمات اللوجستية نيابة عن الشركة الموكل عنها في أداء الخدمات اللوجستية (Wang et al., 2022)، فهم يعلبون دور وكيل أصحاب المصلحة أمام الجهات الخارجية الأخرى المقدمة للخدمات اللوجستية المختلفة التي تحتاج إليها الشركة الموكل عنها، فمقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع هم من ينسقون الأنشطة بين المصنع والعميل النهائي والموردين ومقدمي الخدمات اللوجستيات من الطرف الثالث (3PL)، وتقديم المشورة في كل ذلك للعميل، مع إمكانية التمويل بدلاً عنه لحين تحصيل إجمالي التكلفة المستحقة على العميل (Pavlić Skender et al., 2017). فهو بمثابة فريق داخلي للشركة الموكل عنها يقوم بكافة العمليات والمهام اللوجستية التي قد تحتاج إليها الشركة، ومسئول عن التحكم في جميع الموارد والقدرات والتكنولوجيا لسلسلة الإمداد الخاصة بالمؤسسة، ويجمع ويشرف ويدير مجموعة المستودعات ومزودي تكنولوجيا المعلومات وإدارة عمليات الأعمال اللوجستية من شركات الشحن ووكلاء الشحن ومقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث (3PL) ومع مختلف الوكلاء التجاريين الآخرين (Kiggell et al., 2021). كما أن (4PL) لديه الخبرة والفهم الكافي في هذا المجال لإتمام كافة الخدمات اللوجستية، وإلا سيكون البديل للشركة هو تعيين فريق داخلي وتدريبه لإدارة العمليات اللوجستية بأكملها، فهذا الأمر سوف يكون أكثر تكلفةً واستغراقاً للوقت وأقل جودةً عن الاختيار الأول (Kalkan and Aydın, 2020)، ومن الفوائد التي قد تعود على المنظمات من جراء الاستعانة بمقدم خدمات لوجستية من الطرف الرابع (4PL) في أداء كافة الخدمات اللوجستية التي تحتاج إليها منتجاته، هي كالاتي: (إنه يضيف إشرافاً استراتيجياً على سلسلة الإمداد الخاصة بالشركة لتقديم مستوى عالٍ من الخدمات والحصول على أفضل قيمة، ويوفر نقطة اتصال واحدة لسلسلة الإمداد بأكملها، يوفر رؤية شاملة لسلسلة الإمداد بأكملها، يمكن الشركة (العميل) من التركيز على كفاءاتها في نشاطها الأساسي بينما (4PL) يدير الخدمات اللوجستية نيابة عنها، ويمكنها أيضاً من القدرة على التنسيق مع قاعدة أوسع من

الموردين المحتملين للوصول لأقل تكاليف نقل ممكنة، ويساهم في تقليل الإهدار من المخزون والقضاء على تكاليف شطب المخزون، يوفر توحيد وأتمتة العملية اللوجستية من خلال تكامل تكنولوجيا المعلومات) (Kalkan and Aydın, 2020, Subramanian et al., 2016).

١.٤.٣. مهام مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL

في السنوات القليلة الماضية، أصبح تطوير وتحسين إدارة سلاسل الإمداد العالمية هدفاً سائداً في مجال الخدمات اللوجستية، بالإضافة أن العولمة ساهمت بشكل واضح إلى زيادة التعقيد في هذه الشبكات الخدمية (Wang et al., 2022). وفي هذا السياق نجد أن الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية وإحداث التعاون داخل سلسلة الإمداد أصبحت اتجاهات متنامية واستراتيجية شائعة تهدف في جعل المنظمات أكثر كفاءة وفعالية في نشاطها الأساسي (Kiggell et al., 2021). وأصبح وجود نهج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) أمراً ضرورياً لما يقوم به من تنسيق الجهود وخفض التكلفة رأسياً وأفقياً عبر سلاسل الإمداد، وتحقيق خفض أكبر في التكلفة مقارنةً بالوقت الذي تحاول فيه الشركات القيام بذلك بشكل مستقل، وذلك لكون معايير خفض التكاليف هو أحد الأهداف الرئيسية في مجال أداء الخدمات اللوجستية، والتي تحرص المنظمات على تحقيقه من جراء هذا التعاقد اللوجستي (Wang et al., 2022, Wang et al., 2021).

ومن هذا المنطلق نجد أن مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) له العديد من المهام التي يؤديها ويقدمها لعملائه تدعم ما تم ذكره من أهداف سابقة، وذلك بإدارته الكاملة لسلسلة الإمداد والتنظيم والتخطيط لكافة العمليات والأنشطة بدخلها (Dircksen and Magnin, 2017)، فقد اشار Cezanne and Saglietto (٢٠١٥) أن من العوامل الدعمة لقدرة (4PL) في تقديم خدماته هي تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك لدورها الفاعل في الربط بين جميع أطراف سلسلة الإمداد، حيث أن الهدف من تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة هي تحسين شفافية الاتصالات وتبادل و تدفق المعلومات بين أطراف سلسلة الإمداد، والتي تمكن (4PL) من توفير تخطيط أفضل لخدماته، فضلاً عن إدارة ومراقبة كافة الأنشطة كل سلسلة

الإمداد، وقد أظهر التشغيل الناجح للخدمات اللوجستية من قبل الطرف الرابع (4PL) مؤخراً، أنه هو الطريقة الفعالة لدمج الموارد المعقدة لسلسلة الإمداد بشكل معقول وفعال ومرن (Yao, 2010, Wang et al., 2021, Yin et al., 2022)، ذلك وفق كمية الممارسات التي يقوم بها مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) لدعم تكامل الموارد للمؤسسات، ويمكننا إظهار هذه المهام والممارسات التي يقوم بها بموجب النقاط الآتية:

- الإدارة والمفاوضات والتعاقدات مع مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين.
- تنسيق الشحن والتخزين والتسليم ورؤية النقل وإدارة المطالبات وإدارة المدفوعات.
- تقديم الخدمات الاستشارية لأطراف سلسلة الإمداد.
- المسؤولية التشغيلية عن جدول النقل، وعمليات المستودعات، والتصنيع، والمشتريات الإلكترونية، وإدارة خدمات العملاء، وإدارة المخزون وإدارته.
- يعظم من فائدة مزود الخدمة (مزود تكنولوجيا المعلومات، 3PL، مركز الاتصال، إلخ). والاشرف على عملية الطلب، وإدارة المخزون الافتراضي، وتتبع الخدمات اللوجستية، وتكامل (3PL) وشركات الشحن عبر الإنترنت.
- إدارة التوزيع، واستراتيجية المشتريات، و دعم خدمة العملاء، والمساهمة في إعادة تصميم العمليات، وإدارة التغيير التنظيمي.
- القدرة المالية في تغطية كافة التكاليف عبر سلسلة الإمداد (Pavlić Skender et al., 2017).

وأخيراً كنتيجة لتطور وزيادة متطلبات العملاء مع حرص المنظمات الدائم نحو تلبية هذه الطلبات لزيادة قدرتها التنافسية والحفاظ على ميزتها التنافسية، يمكننا أن نخلص مهام ومسؤوليات لوجستيات الطرف الرابع (4PL) بصفته عامل ضروري في تكامل الخدمات اللوجستية للطرف الثالث (3PL)، ووظيفته الرئيسية في حل المشكلة التي تواجهها المؤسسات بشكل أساسي بما لديه من كفاءة أساسية تتعلق بإدارة سلسلة الإمداد بأكملها، وأيضاً مسؤوليته عن الاستعانة بمصادر خارجية بكفاءة مثل (3PL) ومقدمي خدمات لوجستية آخرون، ووظائف أخرى قد توسع في أداءها (4PL) كالتعامل مع سياسة الإرجاع

التي تعد بمثابة سلاح تنافسي مهم في السوق وتؤثر بشكلاً كبيراً على حجم مبيعات المنظمات، حيث أن عدم الإلمام بهذه السياسة يعد مشكلة لجميع الأطراف في سلسلة الإمداد بسبب ما تحدثه من إرباك في معالجة البضائع المرتجعة، ووظيفته في إدارة التدفق العكسي للمنتجات، حيث أن تجار التجزئة يمتلكون غالباً الكفاءة في عمليات بيع المنتجات فقط، إلا أنهم لا يمتلكون عادة الخبرة في التعامل مع التدفق العكسي، فهذا يعد دوراً قوياً لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يقوم به نيابةً عن منظمات الأعمال ويرفع عبء هذا الدور عن عاتق المنظمات، ويميزه عن لوجستيات الطرف الثالث على وجه الخصوص، وعن باقي أنواع مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين على وجه العموم.

٢.٤.٣. معايير الإستعانة بمقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL

تم الوقوف على مجموعة من المعايير للإستعانة بمقدم لوجستية الطرف الرابع (4PL) في أداء الخدمات اللوجستية، وذلك وفق دراسة Win (٢٠٠٨) التي اشارت على أن هذه المعايير تتمثل في: (قدرته على إدارة أنشطة مقدمي لوجستيات الطرف الثالث (3PL) المتعددين، وإملاكه الخبرة في تسهيل تكامل سلسلة الإمداد، وقدرته على مراقبة التكاليف وإدارتها وخفضها والذي سيؤدي إلى تقليل الوقت والنفقات، وقدرته على العمل في المستويات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية، والقدرة الواضحة على التنسيق اليومي للخدمات اللوجستية وتنفيذها داخل سلسلة الإمداد، والقدرة على تنسيق وتعزيز العلاقات المحسنة داخل سلسلة القيمة، والقدرة على إدارة العرض والطلب في حالة عدم اليقين، والقدرة على قيادة التغيير وتحسين العمليات لاسيما في مجالات التنبؤ والمبيعات والتخطيط التشغيلي، القدرة على التنفيذ الصارم للعمليات اللوجستية، وأخيراً أن يكون لديه الخبرة الجيدة في إدارة سلاسل الإمداد العالمية)، وكما اشارت أيضاً دراسة Kiggell et al (٢٠٢١) أنه من الضروري إجراء تحليل مفصل لاستراتيجية الاستعانة بمقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لفهم إيجابيات وسلبيات خيار الإستعانة من عدمه، وتحديد ما إذا كانت هذه الاستراتيجية ستكون مفيدة للعميل أم لا، و اشار Cezanne and Saglietto (٢٠١٥) أنه بمجرد بداية إستعانة المنظمة بهذا المصدر الخارجي لأداء الخدمات اللوجستية فمن المهم أن تجري المنظمة تحليلاً مناسباً بانتظام نتائج الأداء القابلة للقياس الكمي المرتبطة بترتيبات الاستعانة

بمصادر خارجية، من أجل تحديد جدوى هذه الإستراتيجية، وعمل حصر بالمكاسب المحتملة مقارنتاً بالعيوب.

٣.٤.٣. أبعاد قياس دور مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL

من منطلق المعايير التي تم الإشارة إليها في تحديد أهمية الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) في أداء الخدمات اللوجستية، يمكننا أن نجمع مجموعة المعايير في أبعاد الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع على النحو الآتي:

- **بُعد القدرة اللوجستية:** تعد القدرة اللوجستية بمثابة المحور الرئيسي في إدارة سلاسل الإمداد على وجه العموم وأداء الخدمات اللوجستية على وجه الخصوص، حيث اشارت دراسة (Kalkan and Aydın, 2020) إلى أن القدرة اللوجستية يكمن تأثيرها في مدى توفير قيمة مضافة للعميل والمورد، وذلك بتحسين أداء المنظمة الذي ينوب عنها مقدم الخدمات اللوجستية مع زيادة حصتهم السوقية وإكسابهم الميزة التنافسية. كما أن مفهوم القدرة اللوجستية بصناعة مقدمي الخدمات اللوجستية تبين أنه يمكن قياسها من خلال مجموعة المؤشرات المتمثلة في وقت الاستجابة لطلبات العملاء، مدى تقديم الخدمات في الوقت المحدد، والقدرة على حل المشكلات، والقدرة على مساعدة العملاء في تحقيق أهدافهم، والقدرة على تخزين المعلومات الدقيقة وتقديمها للعملاء في الوقت المناسب (Zawawi et al., 2017)، ومن ذلك اشار Khalaf and El Mokadem (٢٠١٨) إنه من أجل زيادة القدرة اللوجستية لمقدمي الخدمات اللوجستية، فإنهم يحتاجوا إلى إيلاء المزيد من الاهتمام في عوامل تحسين قدراتهم مثل موثوقية الخدمة والقدرة على تقديم المشورة والموارد البشرية ذات الخبر وقدرات التكامل المعلوماتي مع عملاءهم (Vega and Roussat, 2015)، وبالتالي فإن القدرة اللوجستية تساعد المنظمات في نجاح استراتيجيتها وتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية وإكتسابها الميزة التنافسية عن المنافسين.

- **بعد التكلفة:** وذلك يشير إلى التكلفة الإجمالية المرتبطة بالاستعانة بمصادر خارجية لاداء الخدمات اللوجستية، والذي لابد له أن يمتاز بإنخفاض إجمالي تكلفة الخدمات اللوجستية التي يؤديها مثل (تكاليف خدمة التوزيع وتكلفة التأجير المتوقعة وتكلفة التشغيل وتكلفة التخزين وتكلفة النقل) (Bottani and Rizzi, 2006, Fu et al., 2021, Aguezzoul, 2014, Anderson et al., 2011, Mortensen and Lemoine, 2008, Göl and Çatay, 2007, Govindan et al., 2012, Schittekat and Sörensen, 2009, de Almeida, 2007, Efendigil et al., 2008, Hsu et al., 2013, (and Lampe, 2013 Hofmann
- **بعد تنوع الخدمات المقدمة:** ذلك مرتبط بتنوع و اتساع نطاق الخدمات اللوجستية التي يؤديها مقدمي الخدمات اللوجستية، من توصيف وتخصص الخدمات ومدى وجود مجموعة متنوعة من الخدمات المتاحة لديه، ومدى درايته وأداءه لخدمات العملاء قبل البيع وما بعد البيع وخدمات القيمة المضافة (Aguezzoul, 2014, Bottani and Rizzi, 2006, Chu and Wang, 2012, Göl and Çatay, 2007, Schittekat and Sörensen, 2009, Zhou et al., 2008, Işıklar et al., 2007, Li et al., 2012, Ho et al., 2012, Fu et al., 2021).
- **بعد نظم المعلومات والمعدات المستخدمة:** يتوافق ذلك مع مدى توافر لدى مقدموا الخدمات اللوجستية المعدات الآلات المستخدمة في النقل والتخزين ومعدات مناولة المواد والتعبئة والتغليف، وكذلك مدى قدراته على توفير وإدارة نظم معلومات لوجستية لتسهيل الاتصال وتنفيذ العمليات اللوجستية لعملائه، وذلك من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات، والتتبع للشحنات وإعلام العميل باماكن تواجدها، وأيضاً القدرات التكنولوجية له التي توفر له إمكانية الوصول إلى المعلومات، وتوافر شبكة تواصل الإلكترونية، ومستوى تبادل المعلومات، وأمن المعلومات الذي يوفره لعملائه (Aguezzoul, 2014, Bottani and Rizzi, 2006, Knemeyer and)

Murphy, 2005, Chu and Wang, 2012, So et al., 2006, Göl and Çatay, 2007, Zhou et al., 2008, Işıklar et al., 2007, Efendigil et al., 2008, Liu and Wang, 2009, Ho et al., 2012, (and Aydın, 2020 Hsu et al., 2013, Kalkan

- **بُعد المرونة:** يتمثل بُعد المرونة لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع في القدرة على التكيف مع متطلبات العملاء وظروفهم المتغيرة، بموجب تلبية المتطلبات المستقبلية المتغيرة لهم واستيعاب وتنمية أعمالهم الحالية، ومؤشر مرونة يقاس بواسطة سرعة الاستجابة لطلبات السوق أو الخدمة المستهدفة، والقدرة على التعامل مع متطلبات العميل المتغيرة، والقدرة على الاستجابة السريعة لأي تغيرات طارئة في الطلب أو التوزيع لمنتجاتهم (Aguezzoul, 2014, Bottani and Rizzi, 2006,) Anderson et al., 2011, Chu and Wang, 2012, Govindan et al., 2012, Efendigil et al., 2008, Hsu et al., 2013, Duong and Paché, 2022).
- **بُعد الاحتراف:** وهذا لمقدمي الخدمات اللوجستية يتمثل في المعرفة الجيدة له بالخدمات المختلفة في الصناعة، ويعرض معيار الاحتراف مدى الإلتزام مقدم الخدمات اللوجستية بالمواعيد المحددة وبالطريقة المفضلة في تقديم الخدمات للعملاء، مما يجعله يمتاز بمثل هذه الصفات من الخبرة والكفاءة في أداء الخدمات اللوجستية (Aguezzoul, 2014, Mortensen and Lemoine, 2008, So et al., 2006, Göl and Çatay, 2007, Büyüközkan et al., 2008, Liu and Wang, 2009, Liou and Chuang, 2010, Ho et al., 2012, Hsu et al., 2013, Kalkan and Aydın, 2020, Duong and Paché, 2022).
- **بُعد المركز المالي:** يتمثل في القدرة المالية لمقدمي الخدمات اللوجستية في تمويل الخدمات نيابةً عن العميل، بما يضمن أداءه المالي السليم واستمرارية الخدمة والتحديث المنتظم للمعدات التي يستخدمها في تنفيذ مجموعة العمليات اللوجستية

التي يجتاح إليها عملاءهم في أنشطة سلسلة الإمداد الخاصة بهم (Aguezzoul, 2014, Bottani and Rizzi, 2006, Göl and Çatay, 2007, Zhou et al., 2008, Işıklar et al., 2007, Büyüközkan et al., 2008, (Efendigil et al., 2008, Liu and Wang, 2009, Ho et al., 2012

• **بعد الموقع:** يتمثل ذلك في القدرة التي يمتلكها مقدموا الخدمات اللوجستية في التغطية الواسعة لعملية التوزيع والتخصص الجغرافي، وكذلك التغطية والنطاق الدولي وتغطية السوق ووجهات الشحن للبضائع (Aguezzoul, 2014, Mortensen and Lemoine, 2008, Göl and Çatay, 2007, Liu and Wang, 2009).

٥.٣. الفرق بين لوجستيات الطرف الثالث 3PL و لوجستيات الطرف الرابع 4PL

وفق الأدبيات السابقة التي أكد على أن لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي التطور الوظيفي للوجستيات الطرف الثالث (3PL)، فمن ذلك سوف نتناول الفرق بينهم من خلال النقاط الآتية:

- يؤكد **Mukhopadhyay and Setaputra (٢٠٠٦)** أن الدور الوظيفي لمقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL) محدود مقارنة بالدور الوظيفي لمقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأن مفهوم لوجستيات الطرف الثالث (3PL) يشير إلى تقديم خدمة لوجستية مجمعة (Gürçan et al., 2016)، إلا أنه عادة ما يتم التركيز على توفير الوظيفة بدلاً من كونه وسيلة للاستعانة بمصادر خارجية لأداء عملية ما (Wang et al., 2019)، فهم يجيدون التعامل مع الحاويات والشحنات وعمليات الشحن، وليس عملية إدارة النقل (Fu et al., 2021)، وهذا على عكس ما يجيده مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) الذي يدير العملية اللوجستية بشكل كامل (Cezanne and Saglietto, 2015)، وحيث أن (4PL) هو مقدم لوجستيات محايد للاستعانة بمصادر خارجية للعمليات التجارية، فعلى سبيل المثال هو الذي يمكن له إدارة عمليات النقل بأكملها وتقديمها إلى المنظمات التجارية "العملاء" من خلال التعامل مع شركات النقل أو وكلاء النقل أو المستودعات

المستخدمة (Kalkan and Aydın, 2020)، ونتيجة لذلك أصبح 4PL بديل منطقي أمام المنظمات التجارية في الاستعانة بمصادر خارجية للعمليات اللوجستية، بموجب قدرته على توفير الرؤية الشاملة والتكامل الجيد مع جميع الأطراف داخل سلسلة الإمداد.

- كما يمكن لمستخدمي (4PL) التركيز على الكفاءات الأساسية للمنظمات من أجل تحسين إدارة واستخدام الأصول وموارد الشركة، فيما يتعلق بالمخزون والموظفين (Mehmann and Teuteberg, 2016)، وأنه يشكل عنصر فعال في تكامل سلسلة الإمداد لما يقوم به من توليف وإدارة الموارد والقدرات والتكنولوجيا لمنظّمته مع موارد مقدمي الخدمات التكميلية لتقديم حلول متكاملة لمشكلات سلاسل الإمداد (Hingley et al., 2011)، كما أن له دور هام في إدارة عمليات اللوجستيات العكسية، كما أن يقدم نموذجاً استراتيجياً لصنع القرار لاختيار وتقييم مقدمي لوجستيات الطرف الثالث (3PL) للعمليات اللوجستية المختلفة (Pavlić, 2017). (Skender et al., 2017).

- كما أن علاقات مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) تتطور عن علاقات مقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL)، وبالتالي فإن (4PL) له دور أوسع داخل سلسلة الإمداد، حيث أن لديه مسؤولية أوسع بكثير وقدرة أكبر في مساعدة العميل على الوصول إلى أهدافه الاستراتيجية التي يسعى إليها (Dirksen and Magnin, 2017)، فهو الخيار الأفضل أمام الشركات الأعمال التي ترغب في تدمج تعاملاتها في تعامل واحد مع طرف واحد وهو الذي سيقوم بالتقييم والتصميم والبناء والتشغيل والقياس وتقديم حلول سلسلة الإمداد الشاملة المتكاملة.

كل ذلك ساهم في تشكيل الفارق بين الإستعانة بمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) والإستعانة بمقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL)، ودعمت ذلك دراسة (Öz and Özyörük, 2021) التي أشارت أن لوجستيات الطرف الرابع (4PL) بالإضافة إلى كونها تدير اللوجستيات العكسية، فهي تعد بمثابة برج المراقبة على الأطراف المشاركة داخل سلسلة الإمداد وتحملها المسؤولية المالية والمخاطر نيابةً عن جميع الأطراف في إدراتها

العمليات اللوجستية الخارجية للمنظمة، وبذلك يكون لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي الطرف المسؤول عن تنفيذ جميع الأنشطة اللوجستية في كل مراحل سلسلة الإمداد بالإضافة إلى تجميعها وربط العميل بالعديد من مقدمي الخدمات اللوجستية الآخرين (Mehmann and Teuteberg, 2016). فمن ذلك نستطيع القول بأن الأهداف الرئيسية من الإستعانة بلوجستيات الطرف الرابع (4PL) هو الاستخدام الفعال للموارد داخل سلسلة الإمداد، والدراسة الكاملة لكافة الأنشطة اللوجستية والأطراف المشاركة داخل سلاسل، ومراعاة تحقيق أهداف جميع الجهات المشاركة بسلسلة الإمداد وتوفير كافة احتياجات كل منها. كما يمكن عرض مقارنة بين مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) ومقدم لوجستيات الطرف الثالث (3PL) من حيث خصائص كل منهما، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) خصائص لوجستيات الطرف الثالث 3PL ولوجستيات الطرف الرابع 4PL

مقدم الخدمة	الخصائص
لوجستيات الطرف الثالث 3PL	- مفهمي الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث 3PL هم من يقدمون خدمات لوجستية تعاقدية مع الأطراف التي تقدم خدمات لوجستية أخرى (النقل والتخزين والتخليص الجمركي والشحن وما إلى ذلك) وتقدمها في صيغة خدمة واحدة مجمعة. - هم يكونوا شركات ومطاطة ومنظمين لتزويد الخدمات اللوجستية. - يمكن أن توفر عادةً خدمة النقل والتخزين والتوزيع والاستشارات الإدارية وتحسين الخدمات اللوجستية والشحن وإدارة النقل ومفاوضات الأسعار وتقييم التكلفة وخدمات إدارة العقود.
لوجستيات الطرف الرابع 4PL	- الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) هي تكامل جميع الأطراف المشاركة على طول سلسلة الإمداد. - وهو من يقوم بالتخطيط والتوجيه والتحكم في جميع الإجراءات اللوجستية، على سبيل المثال (تدفق المعلومات والمواد ورأس المال) من قبل مقدم خدمة واحد مع أهداف استراتيجية طويلة الأجل. - تطورت الخدمات اللوجستية للطرف الرابع لتصبح حل فعال في سلسلة إمداد متطور يندمج بشكل شامل كفاءات مزودي الخدمات اللوجستية من الأطراف الثالثة (3PL)، والشركات الاستشارية الرائدة ومفهمي التكنولوجيا.

المصدر: (Koliński and Werner–Lewandowska, 2021, Horzela et al., 2018)

ثانياً: تكامل سلاسل الإمداد

٦.٣. مفهوم سلسلة الإمداد Supply Chain

ظهر مصطلح "سلسلة الإمداد" في عام ١٩٨٢، وتم استخدامه لوصف الإدارة اللوجستية داخل المنظمات من خلال ثلاث مراحل رئيسية: الإدارة الوظيفية، والإدارة الداخلية والتكامل الخارجي (Tseng and Liao, 2015)، كما قام Chopra and Meindl (٢٠٠١) بتعريف سلاسل الإمداد على أنها "مجموعة من الأنشطة تكون التكامل بين عمليات المنظمة الأساسية بدءاً من المدخلات وإنهاءً بالمخرجات من خلالها تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي"، واتفق كلٌّ من (Stevens, 1989, Tseng and Liao, 2015, Zhao et al., 2023) بتعريف سلسلة الإمداد على أنها "سلسلة متصلة من الأنشطة للتخطيط والتنسيق والتحكم في المواد والأجزاء والسلع النهائية من مرحلة المواد الخام إلى المستخدمين النهائيين"، وعرفها أيضاً Stock and Lambert (٢٠٠١) على أنها "نطاق متكامل من الأنشطة والممارسات التي تبدأ من مستوى أو نشاط تدبير المدخلات مروراً بالعمليات الداخلية للمنظمة وانتهاءً بالأنشطة والممارسات لتدفق المنتجات أو الخدمات النهائية للعميل عبر قنوات التوزيع المختلفة"، وأشار كلاً من (Cooper et al., 1997, Tseng and Liao, 2015) على أن هذه الأنشطة تشمل على إدارة النظام، وتحديد المصادر والمشتريات، وإدارة المخزون، والنقل، والتخزين، وخدمة العملاء.

١.٦.٣. أهمية إدارة سلاسل الإمداد

تواجه المؤسسات التجارية التي تعمل بيئة الأعمال الحديثة العديد من التحديات المعاصرة، مثل تحديات التوريد والتصنيع في أقل وقت وبالكلفة المنافسة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال الخدمات اللوجستية والزيادة في توقعات العملاء فيما يتعلق بالجودة والتنوع والابتكار في المنتجات (Khanuja and Jain, 2021)، وفي ظل التغير المستمر في متطلبات وحاجات العملاء، ومع دخول الكثير من المنافسين الجدد في السوق، وحرص المنظمات على تقليل أوقات الاستجابة، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة (رشوان، ٢٠١٧)، فكانت إدارة سلاسل الإمداد SCM هي بمثابة العامل الاستراتيجية الفعال

للمنظمات في مواجهه كل ذلك التحديات سائلة الذكر و تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية لها (Ayoub et al., 2017)، حيث الأهمية العظمى لأدارة سلسلة الإمداد تكمن في كونها تبدأ فاعليتها من الخطوة الأولى عند الموردين إلى الخطوة الأخيرة لتسليم المنتج النهائي إلى المستهلك، فهي تتضمن كافة الأنشطة اللازمة للمنتج بدايته من كونه مادة الخام حتى تحولها إلى منتج نهائي في يد المستهلك، وأن أي تغيير أو خلل في أي مرحلة من مراحل المنتج سوف يؤدي إلى تأخير المنتج وانخفاض الجودة ونقص القدرة في تلبية احتياجات العملاء بالكيفية التي تتناسب مع تفضيلاتهم (Kerdpitak et al., 2022).

وفي حين أن المنافسة العالمية في الوقت الراهن تستند بشكل مباشر على مجموعة من القدرات ومجموعة معقدة من المهارات والمعارف المتراكمة لإدارة سلسلة الإمداد، والتي تدار من خلال مجموعة العمليات اللوجستية المختلفة (Stadtler et al., 2015)، فحول ذلك المنافسة بين المنظمات من كونها منافسة سعرية وجودة فقط إلى قيام المنظمات بالمنافسة من خلال إدراتها لسلسلة الإمداد التي تمتلكها مقارنتاً بنظريتها من المنافسين (Lotfi et al., 2013)، فأصبح شأن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد (SCM) أمراً أكثر قيمة وأهمية عن ما كانت عليه في الماضي القريب؛ فقد أدى دور إدارة سلسلة الإمداد (SCM) في الأعمال التجارية إلى خلق وتطوير ميزة تنافسية استراتيجية ببناء العلاقات الوثيقة طويلة الأجل مع العملاء، وزيادة الرضا للعملاء وتحسين ربحية الأعمال (سلطان، ٢٠١٩)، وقد ادراك المنظمات أن الإدارة الفعالة والكفؤة لسلاسل الإمداد أمراً ضرورياً لاغنى عنه من أجل الحفاظ على الوضع الحالي مع التقدم المستقبلي بمستويات الأداء (Chavez et al., 2022).

كل ذلك قد شكل دوافع قوية لدى الشركات لاستخدام إدارة سلاسل الإمداد (SCM) كدليل لصناعاتها وتعزيز أداءها وإضافة أكبر قدر ممكن من القيمة وخفض التكاليف والوصول إلى المستوى المطلوب من رضا العملاء (Ataseven et al., 2020)، ومن ناحية أخرى تكمن أهمية إدارة سلسلة الإمداد في ربط جميع الأطراف الموجودة للتعاون معاً كوسيلة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية وتحقيق أكبر قدر من الفوائد لجميع الأطراف (Ali et al., 2022)، وتساهم إدارة سلسلة الإمداد المتكاملة في وجود سلسلة من المكاسب

والتدفقات الفعالة في المعلومات والمواد ورؤوس الأموال والقرارات، للوصول إلى أعلى قيمة مضافة للعملاء تحديداً ولكافة الأطراف بشكل عام (Lotfi et al., 2013)، وأخيراً نجد أن منظمات الأعمال المعاصرة تيقنت أن إدارة سلسلة الإمداد (SCM) هي شرطاً أساسياً للبقاء في صدارة منافسيها والتي لا يمكن تجاهل دورها وأهميتها في تنفيذ نشاطها (Kamal and Stadtler, 2008, Mangan and Christopher, 2014)، وأكد كل من (Stadtler, 2008, Mangan and Christopher, 2014) أن من أهم ما يمكن الإستفادة في إدارة سلاسل هو بناء علاقات و روابط متكاملة بدايةً من الجزء الخلفي سلسلة الإمداد (الموردين بكل مستوياتهم) حتى نهايتها الجزء الأمامي (تجار الجملة والتجزئة والعملاء)، بالإضافة إلى العمليات والأنشطة المختلفة التي تنتج قيمة في شكل منتجات وخدمات في أيدي المستهلك النهائي.

٢.٦.٣. أنشطة إدارة سلاسل الإمداد

في بيئة الأعمال الراهنة ترى المنظمات أن سلسلة الإمداد هي الميزة التنافسية التي تؤهلها في التفوق على منافسيها في ظل تحديات الأعمال المعاصرة، وذلك بما تتضمنه سلاسل الإمداد من أنشطة مثل التعاقد مع الموردين وعمليات التوريد والنقل والتخزين وما إلى ذلك من أنشطة أخرى داعمة لحركة المواد داخل سلسلة الإمداد (Khanuja and Jain, 2021)، فقد اشار Nartey et al (٢٠٢٠) أن سلاسل الإمداد تتكون من مجموعة أنشطة رئيسية مثل، إدارة المخزون، والمشتريات، والنقل، والتخزين، وإدارة كافة مرافق التشغيل، وأشار أيضاً Kamal and Irani (٢٠١٤) أنها تتكون من إدارة العمليات وإدارة المشتريات والتسويق وال شراء وبالإضافة إلى كافة الخدمات اللوجستية المختلفة، وأكد Ali (٢٠٢١) على أن الأنشطة المكونة لسلسلة الإمداد هما بمثابة العمود الفقري التي تقوم عليه أي صناعة، وهي التي تشكل وجهة وسمعة الشركة أمام عملائها، وأخير يمكننا القول بأن سلسلة الإمداد الخاصة بأي منظمة سواء كانت خدمية أو صناعية تتكون عادةً من مجموعة الأنشطة التي تحتاج إليها الخدمة أو السلعة بدايةً من كونها مادة خام حتى تحولها إلى منتج نهائي قابل للإستعمال والاستخدام من قبل العميل النهائي، وقد تختلف هذه الأنشطة من منتج لآخر، حيث أن الأنشطة التي تحتاج إليها السلع داخل سلسلة الإمداد الخاصة بها قد تختلف كلياً أو جزئياً مع سلسلة الأنشطة التي نحتاج إليها في إنتاج خدمة ما.

٣.٦.٣. أطراف سلسلة الإمداد

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر داخل بيئة أعمال عالمية وأكثر تنافسية من ذي قبل، فلم يعد بإمكان المنظمات القدرة على العمل بمعزلاً عن غيرها من الأطراف الخارجية الداعمة لنشاطها أو المستهلكة لما تقوم بإنتاجه من خدمات وسلع (Nartey et al., 2020)، فهؤلاء هم شركائها في سلسلة الإمداد الخاصة بها، فقد اشار Shukor et al (٢٠٢٠) إلى أن من الاطراف الرئيسية لسلسلة الإمداد هم الموردين بكل مستوياتهم و تجار الجملة والتجزئة والعميل النهائي (المستهلك)، وقد اشار أيضاً Kamal and Irani (٢٠١٤) أن سلاسل الإمداد (SC) تتكون من جزئين رئيسين: الجزء الأول هو الجزء الخلفي من سلسلة الإمداد ويتمضن على موارد المواد الخام موارد المواد النصف مصنعة، والجزء الثاني هو الجزء الأمامي من سلسلة الإمداد يتمضن على تجار التجزئة تجار الجملة والمشتريين والمستهلكين أو العميل النهائي، بالإضافة إلى الكيان الذي يمتلك هذه السلسلة، وهو يتمثل في المنظمات المصنعة للسلعة أو التي تقدم الخدمة، وذلك بما فيها من عمليات وإدارات وظيفية مختلفة تقوم عليها.

٧.٣. تكامل سلسلة الإمداد (Supply Chain Integration (SCI

تم تعريف سلسلة الإمداد على كونها تتمثل في "مجموع الأنشطة التي يعتمد عليها في تدفق المنتجات والمعلومات من الموردين وصولاً إلى العميل النهائي" (Chopra and Meindl, 2001)، وأنها تعتبر الشكل الكامل لهذه الأنشطة عند تجميعها وربط بعضها البعض (Tseng and Liao, 2015)، فذلك ما يدعم بشكل أساسي فكره الترابط و التكامل في سلسلة الإمداد بين المنظمة وعملائها ومورديها والتعاون الداخلي بين الإدارات والوظائف المختلفة والمشاركة الفعالة لمعلومات مع أطراف سلسلة الإمداد (سلطان، ٢٠١٩)، وحيث أنه ما يميز بيئة الأعمال المعاصرة أنها على درجة عالية من التنافسية في ظل وجود مستوى عالياً من توقعات العملاء وزيادة مطالباتهم في الحصول على الخدمات والسلع المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وبأقل سعر ممكن، ذلك ما دفع منظمات الأعمال إلى إدراك أهمية التوجه نحو إدارة سلسلة الإمداد بشكل متكامل (Kumar et al., 2020)، وبالشكل الذي يساعد المنظمات في زيادة قدرتها على المنافسة وجعلها قادرة على البقاء في

سوق المنافسة بشكل أساسي (رشوان، ٢٠١٧). كما أن فكرة التكامل لسلسلة الإمداد تعتمد بشكل أساسي على التبادل الفعال للمعلومات والتنسيق الجيد بين العمليات وإحداث التعاون الكامل بين الإدارات الوظيفية داخل المنظمة، وخارجياً أيضاً على مستوى التعامل مع الموردين والعملاء في تحقيق مصالح جميع الأطراف (الرشدي، ٢٠٢٠)، وأن تكامل سلسلة الإمداد يؤدي بشكل مباشر إلى وجود درجة عالية من التعاون بين المنظمة والأطراف الخارجية لها في سلسلة الإمداد يهدف إلى تحقيق فاعلية وكفاءة تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات والاموال والقرارات للوصول إلى أقصى قيمة مضافة للعميل (Ramirez et al., 2020). وحيث أن مفهوم التكامل في سلسلة الإمداد يكمن في إعادة تشكيل الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للمنظمة بالشكل الذي يوجه الجهود الكلية لكافة اطراف سلسلة الإمداد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها (Yuen and Van Thai, 2017)، فبذلك عملية تكامل سلسلة الإمداد وجد أنها تقوم على ثلاث محاور أساسية وهي (التكامل الداخلي بين جميع أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية، والتكامل الخارجي مع الموردين والتكامل مع العملاء) (سلطان، ٢٠١٦)، وقد تم تعريف تكامل سلسلة الإمداد على كونه هو قدرة المنظمة المتمثلة في تحقيق التعاون والترابط وتبادل المعلومات بموجب الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة ومع الموردين والعملاء الأطراف الخارجية لها، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تدفق المواد الخام والمنتجات النهائية والنصف مصنعة وكذلك المعلومات والقرارات والأموال في سبيل رسم صورة واضحة عن حاجات ورغبات العملاء ومن ثم تحقيق أقصى إشباع لهذه احاجات بموجب الوقت والسعر التكلفة المناسبين (سلطان، ٢٠٢١)، وأخيراً يمكننا أن نشير إلى تكامل سلسلة الإمداد على أنه هو الحالة التي يتم بموجبها توفير درجة عالية من التعاون والترابط تبادل المعلومات والتشارك في اتخاذ القرارات بين الشركة المنتجة المنتج ومع باقي شركائها في سلسلة إمداد منتجاتها، وأنا يكون هناك في الأصل تعاون وتبادل معلومات بين إدراتها الوظيفية الداخلية.

١.٧.٣. أهمية تكامل سلاسل الإمداد

وفقاً للتغيرات والتطورات الاقتصادية الحديثة، وفي ظل التغيير السريع لأنماط الاستهلاك ومتطلبات المستهلكين بشكل كبير عن ذي قبل (Yu et al., 2021)، فقد دفع

ذلك المنظمات نحو التخلص من الطرق التقليدية لإدارة سلسلة الإمداد، والتوجه نحو تبني طرقاً جديداً في إدارة سلاسل الإمداد تمكنها من مواجهة هذه التغييرات، فقد وجد أن التكامل والتعاون بين جميع أطراف سلسلة الإمداد هو الخيار الأفضل للمنظمات في مواجهتها (Shukor et al., 2020)، حيث أن لتكامل سلاسل الإمداد العديد من الأهمية التي تكتسبها المنظمات، فقد اشار Lotfi et al. (٢٠١٣) أن تكامل سلاسل الإمداد يساهم بشكل فعال في إحداث حالة من التعاون بين المنظمة وشركائها في سلسلة الإمداد على المستوى الداخلي والخارجي، وكما اشار أيضاً Razaghi and Shokouhyar (٢٠٢١) أن تكامل سلسلة الإمداد (SCI) هو عامل رئيسي في تحقيق الفاعلية والكفاءة في تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات والأموال والقرارات من أجل تحقيق أقصى قيمة مضافة للعميل وتمكين المنظمة من الإستمرار في تقديم الأداء المتميز، وعلى المستوى الداخلي للمنظمات فقد اشار Kamal and Irani (٢٠١٤) أن تكامل سلسلة الإمداد يساهم في وجود حالة من التكامل الترابطي والوظيفي للإدارات الداخلية لتقليل النفقات العامة وزيادة الإيرادات وتعزيز استهلاك الأصول وتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة وتحسين أداء الأعمال والحفاظ على الميزة التنافسية وتحسين أداء سلسلة الإمداد، وتحسين مستوى الأداء بشكل عام وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وأكد أيضاً Yuen and Van Thai (٢٠١٧) على أن تكامل سلسلة الإمداد SCI يؤكد على الاتصال الفعال والتبسيط من خلال التنسيق والتعاون والتفاعل والقضاء على العناصر المكررة في العمليات الداخلية للمنظمة، وأوضح Kim and Chai (٢٠١٦) أن تكامل سلسلة الإمداد يقدم أيضاً دليلاً على وجود روابط وعلاقات أفضل داخل سلسلة الإمداد تعزز من المرونة والقدرة لها ويقلل من تكاليف المعاملات وانخفاض مستويات المخزون، وزيادة جودة خدمة العملاء، وتحسين جودة مخرجات العملية الانتاجية وزيادة المعلومات المتبادلة، وفي العموم ينظر إلى تكامل سلسلة الإمداد على أنه استراتيجية مهمة تقوم بها المنظمة من أجل تحسين مستوى الأداء ككل وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة رضا العملاء (Cao et al., 2015, Yu et al., 2021)، مع توفير المنتجات والخدمات بشكل سريع ومتسق وجودة عالية ومناسبة من حيث التكلفة (Kamal and Irani, 2014).

وكما أن دراسة (Ayoub et al., 2017) اشارت إلى أن التكامل في سلسلة الإمداد هو واحد من أكثر القضايا المعاصرة أهمية في إدارة سلسلة الإمداد وأيضاً من أهم العناصر الداعمة لمدخلات ومخرجات سلسلة الإمداد، بل ويعد بمثابة المفتاح والعمود الفقري لنجاح المنظمات في إدارة سلسلة الإمداد، ويعد التكامل بين شركاء سلسلة الإمداد من كونه تكامل مع العملاء الخارجيين والداخليين والموردين، إلى كونه أمراً ضرورياً في تحسين وتطوير العلاقات الحالية بينهم وبناء علاقات تعاونية جديدة (Shukor et al., 2020)، ويشجع تكامل سلسلة الإمداد (SCI) ايضاً المنظمات على مشاركة المعلومات والموارد والاستثمار في قدرات الشركاء (Khanuja and Jain, 2021, Arora et al., 2016)، كما أن تحقيق تكامل سلسلة الإمداد (SCI) داخل المنظمة وفيما بينها وبين عملائها ومورديها يمكنها من العمل ككيان واحد مستقر يوفر درجة عالية من نقل المعلومات والاعتماد المتبادل والإجراءات المشتركة بين شركاء سلسلة الإمداد (Tiwari, 2020)، وأخير يمكن القول بأن تكامل سلاسل الإمداد هو حجر الأساس وجوهر بناء الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال المعاصرة (Shukor et al., 2020).

٢.٧.٣. أبعاد قياس التكامل في سلسلة الإمداد

اتفق العديد من الدراسات السابقة على كون تكامل سلسلة الإمداد هو متغير متعدد الأبعاد (Ramirez et al., 2020, Ganbold et al., 2020, Lotfi et al., 2013, Yu et al., 2021, Kim and Chai, 2016, Nartey et al., 2020, Cao et al., 2020, Bentley et al., 2021, Shukor et al., 2020) بموجب أبعاده التكامل الداخلي والتكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين، فقد تناولته دراسة (Beheshti et al., 2014) على كونه تكامل أمامي مع العملاء وتكامل خلفي مع الموردين بالإضافة إلى التكامل الداخلي، في حين أُنْتُفِقت كلاً من دراسة (أبوزيد وآخرون، ٢٠٢٠) و (Kumar et al., 2017, Yuen and Van Thai, 2020) على أنه ينقسم إلى تكامل داخلي بين الإدارات والتكامل الخارجي مع أطراف سلسلة الإمداد بإختلافهم، ودراسة (الشعار، ٢٠١٤) اشارت على كونه يتمثل في التكامل الداخلي والتكامل الخارجي والتكامل الإستراتيجي، وكذلك دراسة (Wiengarten et al., 2016) تناولته من حيث التكامل مع العملاء

والموردين فقط. وبناءً على ذلك يمكننا أن نشير إلى أن أبعاد التكامل في سلسلة الإمداد بناءً على إتفاق أغلب الدراسات، هو التكامل الداخلي والتكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين، وهذا ما سوف نقوم بتناوله على النحو الآتي:

• **التكامل الداخلي (II) Internal Integration:** ينظر إلى التكامل الداخلي على

أنه الحالة التي تعمل فيها إدارات المنظمة وأقسامها الداخلية بطريقة تعاونية وتتفاعل مع بعضها للحد من الصراعات الداخلية وحل المشاكل التي من الممكن حدوثها داخل المنظمة، مع التوصل إلى النتائج التي تحقق مصالح جميع الأطراف لسلسلة الإمداد (Özdemir et al., 2015)، فقد اشار Kim and Chai (2016) إلى أن بُعد التكامل الداخلي لسلسلة الإمداد هو "نظام تعاون إستراتيجي بين الوظائف المختلفة الداخلية للمنظمة في المجالات المرتبطة بتصميم المنتج، والمشتريات وعمليات الإنتاج والمبيعات والتوزيع"، وقد أوضح أيضاً Yuen and Van Thai (2017), Nartey et al (2020) أن التكامل الداخلي يرتبط بشكل رئيسي بمجموعة الممارسات التي تساعد في دمج وتحسين الموارد والمعلومات الداخلية مع تكوين المعرفة عبر الإدارات الداخلية للمنظمة لتحسين مستويات الثقة بينها، والتأكيد على ضرورة توافق والإتساق الداخلي بين الإدارات الوظيفية الداخلية للمنظمة، ومن الفوائد التي تعود على المنظمة جراء الإلتزام بممارسات التكامل الداخلي، قد اشر Ayoub et al (2017) إلى أنها تتمثل في مساعدة المنظمة في تحقيق التكامل الخارجي مع الموردين والعملاء والمساهمة في تلبية حاجات العملاء في الوقت وبالتكلفة المناسبة، ومن أهم العوامل التي تمكن المنظمات من تحقيق التكامل الداخلي، هي أن تقوم المنظمات بإزالة أيٍّ من حواجز الاتصال بين الإداراتها وأقسامها الداخلية، مع ضرورة التيسير الدائم لمشاركة المعلومات في الوقت والكيفية المناسبين بين المستويات الإدارية (Kamal and Irani, 2014)، مع ضرورة نشر ثقافة التعاون والتكامل وتبادل المعلومات والتشارك في اتخاذ القرارات بين أعضاء المنظمة (Yu et al., 2021)، وذلك حيث أن هذا النوع من

الثقافة غالباً ما قد تؤثر إيجاباً على سلوك الموظفين من حيث تبادل المعلومات والعمل الجماعي (Cao et al., 2015).

- **التكامل مع الموردين (SI) Suppliers Integration**: تكمن فكرة التكامل مع الموردين في قدرة المنظمات على إدارة وتطوير والحفاظ على إقامة مجموعة علاقات تعاونية طويلة الأمد مع مورديها بكافة مستوياتهم (سلطان، ٢٠١٩)، وذلك بموجب التبادل السريع والفعال للمعلومات بينهم مع تشارك المنظمة مع مورديها في عمليات التخطيط والتنسيق لكافة أنشطة سلسلة إمدادها (Bentley et al., 2021)، كما أن تطوير هذه النوعية من العلاقات التعاونية طويلة الأمد يعد مكوناً إستراتيجياً في عملية التكامل مع الموردين وعاملاً هاماً في إكساب المنظمة ميزة تنافسية بموجب خفض التكاليف وزيادة الثقة بين المنظمة ومورديها (Ayoub et al., 2017)، فقد لابد تحظى هذه العلاقات التعاونية بين المنظمة ومورديها اهتماماً كبيراً، وذلك لكون الموردون هم الأطراف الذين يمتلكون المعرفة الكافية والدقيقة عن كل مكون من مكونات الإنتاج المختلفة مقارنةً بالشركات المصنعة (Lotfi et al., 2013, Razaghi and Shokouhyar, 2021)، وكما أشار Ariffin et al. (٢٠٢١) أن مصطلح التكامل مع الموردين يشير مدى تعاون الشركة مع المورديها، مع ضرورة أن تكون الشركة على علم بأن الموردين هم عنصراً محورياً في بقاءها واستمرارها، و أكد Wiengarten et al. (٢٠١٦) على أن التكامل مع الموردين هو بمثابة شراكة طويلة الأمد يساهم في تنسيق الجهود لحل المشاكل بين المنظمة ومورديها، فهو يعد عنصراً ضرورياً في استفادة المنظمات من امكانياتها وقدراتها الاستراتيجية والفنية من أجل تحقيق المنافع المشتركة بينهم، وأخير أشارت دراسة كل من (Lotfi et al., 2013, Kim and Chai, 2016) إلى أن التكامل مع الموردين هو قدرة المنظمة على تعزيز متطلبات منتجاتها وعمليات الإنتاج والاستفادة بشكل أوسع من قدرات مورديها من أجل تخفيض هيكل تكلفة منتجاتها وزيادة القدرة التنافسية للمنتجاتها من حيث الجودة والسعر.

- التكامل مع العملاء (CI) Customers Integration: تكمن فكرة التكامل مع العملاء في مدى قدرة المنظمة على بناء وتطوير والحفاظ على إقامة مجموعة علاقات تعاونية طويلة الامد مع عملاءها (سلطان، ٢٠١٩)، من أجل الوصول إلى حالة أفضل من تلبية حاجاتهم والتأكيد على التواصل المستمر معهم من أجل التأكد من وصول المعلومات والمنتجات اليهم بالكيفية والوقت الملائمين (Kim and Chai, 2016)، و اشار ايضاً Lotfi et al (٢٠١٣) إلى أن التكامل مع العملاء يمكن أصله في مدى إمكانية حصول المنظمة على المعلومات التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والمخزون من العميل آخر عنصر في سلسلة الإمداد ثم استخدامها في تقديم منتجات من سلع وخدمات تتوافق مع حاجات ورغبات هذا العميل، وكذلك اشار Shukor et al (٢٠٢٠) إلى أن التكامل مع العملاء هو حالة التوافق الوثيقة والمتناسقة في مجمل الأنشطة التي تتم بسلسلة إمداد منتجات المنظمة مع متطلبات وتوقعات العملاء الرئيسيين، وذلك بموجب تنفيذ هذه الأنشطة بالشكل الذي يضمن المشاركة الفعالة للمعلومات الأساسية (مثل توقعات الطلب ومستوى المخزون وخطط الإنتاج) مع هؤلاء العملاء، ومن العوامل التي تساهم في تحقيق هذا النوع من التكامل، قد اشار في شأنها Wiengarten et al (٢٠١٦) أنها تتمثل في مدى حرص المنظمة على القيام بمجموعة الممارسات المتعلقة بإدارة وإستقبال شكاوى عملاءها لبناء علاقات طويلة الامد معهم، و اشار ايضاً Razaghi and Shokouhyar (٢٠٢١) أن من عوامل تحقيق التكامل مع العملاء هي ضرورة أن تتعرف المنظمة على طبيعة حاجات وتفضيلات العملاء وضرورة وضع آراءهم ومقترحاتهم محل إعتبار عند إتخاذ القرارات، و اشارت كل من دراسة (Lotfi et al., 2013, Cao et al., 2015) إلى أن هذه العلاقات التعاونية طويلة الأمد تمكن المنظمات من التنافس بمنتجاتها وخدماتها و تحسن مستوى رضا عملاءها وتساهم في زيادة ولائهم واكتساب المعرفة الكاملة عن تفضيلاتهم ومتطلباتهم، ومن الفوائد التي تحصل عليها المنظمات من جراء اتباع آليات التكامل مع العملاء هي أن تكون المنظمة قادرة على التخطيط السريع للطلبات الجديدة والمرونة في التعامل مع التغيرات التي تطرأ في طلبات العملاء.

ثالثاً: التسويق الرقمي

٨.٣. مفهوم التسويق الرقمي

التسويق الرقمي هو آليه معاصرة في صناعة التسويق تستهدف شرائح سوقية جديدة من المشترين والمتسوقين والمستهلكين بصورة مباشرة وفردية (Melović et al., 2020)، فهو أحد الأساليب الحديثة لتواصل المنظمات مع عملائها الحاليين والمحتملين من خلال موقعها على شبكة الإنترنت أو الهواتف الذكية أو البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي (محمد، ٢٠٢٠)، كما تم تعريف التسويق الرقمي على أنه هو إنشاء الطلب على السلعة أو الخدمة باستخدام القوة التفاعلية للإنترنت في الانتشار وإضافة القيمة إلى المنظمة والعملاء (Taiminen and Karjaluo, 2015)، كما أورد Adam et al. (٢٠٢٠) أنه وفقاً لجمعية التسويق الأمريكية التي اشارت إلى أن التسويق الرقمي هو مصطلح يشير إلى النشاط والمؤسسة والعملية التي تمكنه التكنولوجيا الرقمية من إنشاء قيمة مضافة وإيصالها إلى المستهلكين والأطراف المهمة الأخرى، وتم تعريف التسويق الرقمي على أنه استخدام التكنولوجيا في دعم أنشطة تسويق المنتجات التي يتمثل هدفها النهائي هو تعزيز معرفة المستهلك بالعلامة التجارية والمنتجات المعروضة التي تشبع احتياجاته، كما أن القيمة المضافة للمنظمات من استخدام الآلية التسويقية الرقمية تتمثل في الترويج عن منتجاتها بموجب قنوات إعلان رقمية سريعة الوصول إلى العملاء بطريقة ملائمة وفردية وفعالة وبتكلفة أقل، والقيمة المضافة للعملاء تكمن في أن التسويق الرقمي هو وسيلة سريعة وبتكلفة أقل تساعد في التعرف على احتياجاتهم من المنتجات مع إمكانية الاستمتاع والترفيه في نفس الوقت (يحيوي و قرايبي، ٢٠١٩)، وكما أن التسويق الرقمي يحتوي على العديد من الأساليب والتقنيات والممارسات التي تسهل الوصول للعملاء سواء الذين يقومون باستخدام الإنترنت من خلال (البريد الإلكتروني أو صفحات المواقع التواصل الاجتماعي أو المدونات أو غرف الدردشة)، أو الذين لا يستخدمون الإنترنت بموجب التواصل معهم من خلال طرق رقمية أخرى لا تعتمد على الإنترنت مثل (الهاتف المحمول، والرسائل النصية القصيرة SMS) (Apasrawirote et al., 2022)، فالتسويق الرقمي يقدم كافة المعلومات عن المنتج أو الخدمة فالتسويق الرقمي يحتوي على التسويق المباشر والتفاعلي وتطبيقات

التكنولوجيا الرقمية مثل (المواقع الإلكترونية، البريد الإلكتروني، قواعد البيانات اللاسلكية، الشاشات الرقمية، الهواتف الذكية المحمولة، مواقع التواصل الاجتماعي) (Mkwizu, 2019)، فالتسويق الرقمي هو عملية الترويج للعلامات التجارية الخاصة بالشركات باستخدام جميع الأشكال المتاحة من وسائط الإعلان الرقمية للوصول إلى الشريحة المستهدفة.

١.٨.٣. أهمية استخدام التسويق الرقمي

كانت عملية التسويق في بداية الأمر يعتمد بشكل أساسي على اساليب التسويق التقليدية التي تستغرق وقتاً لجذب انتباه العملاء، وكان أكثر الأدوات التسويقية شيوعاً في استهداف العملاء وفق اساليب التسويق التقليدية، هو استخدام الصحف والتلفزيون والراديو والإعلانات المطبوعة واللوحات الإعلانية وما إلى ذلك من أدوات تسويقية أخرى (Kapoor and Kapoor, 2021)، وذلك حتى بداية استخدام نهجاً جديداً في صناعة التسويق يعالج عيوب ومشاكل استخدام أدوات التسويق التقليدي، وتمثل هذا النهج الحديث في آليات التسويق الرقمي الذي يستخدم على نطاق واسع والوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين (Yasmin et al., 2015)، وقد اشار Melović et al (٢٠٢٠) أن الادوات الرقمية المستخدمة في التسويق الرقمي تشمل على الهواتف المحمولة من آليات الرسائل القصيرة ورسائل الوسائط المتعددة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والإعلان على الشبكة الانترنت الإعلانية، والتسويق عبر محركات البحث، وبالإضافة إلى العديد من أشكال الوسائط الرقمية الأخرى التي يمكن استخدامها في التواصل مع العميل، وكما أكد Dwivedi et al (٢٠٢١) على أن الشبكات الاجتماعية هي الشكل الأكثر استخداماً في عملية التسويق الرقمي، وأن تحليلات محرك البحث Google هي الطريقة الأكثر شيوعاً لقياس تأثيرات التسويق الرقمي، وأنه كلما زاد اعتماد المنظمة على استخدام التسويق الرقمي في أعمالها، كلما تحسن أدائها في الترويج ومكانة علامتها التجارية لدى عملاءها مقارنةً بمنافسيها، كما اشار Setkute and Dibb (٢٠٢٢) أن الادوات التسويقية الرقمية هي وسيلة عملية وأكثر فاعلية من تلك الادوات المستخدمة في اساليب التسويق التقليدية لتحقيق التواصل مع العملاء وتفاعلهم مع العلامة التجارية، وأكد على أن أهمية هذه الادوات الرقمية للمستهلكين تكمن في سهولة وصولهم إلى المعلومات في أي وقت وفي أي مكان يريدونه وبالكيفية التي يفضلونها، وأشار أيضاً Dabas et al (٢٠٢١) إلى أن

هذه المنصات الرقمية توفر فرصة اتباع استراتيجيات متعددة القنوات لزيادة أرباح المنظمة من عملية الإعلان وتمكينها من استهداف قطاعات سوقية مختلفة، كما أكد Pandey et al. (٢٠٢٠) على أن أحد الأسباب الرئيسية لفعالية أدوات التسويق الرقمي تكمن في أنها توفر الفرصة المناسبة للمنظمات في التواصل مع المستهلكين بشكل فردي ومخصص، والوصول لعدد واسع وكبير من المستخدمين بأقل التكاليف مقارنة بتكاليف الأدوات التسويقية التقليدية الأخرى، وبشكل خاص أشار Plank and Hooker (٢٠١٤) أن التسويق الرقمي لا يهتم بتحقيق التواصل والتفاعل مع المستهلكين النهائيين فقط، بل لديه القدرة على تحقيق التفاعل والتواصل المباشر بين البائع والمشتريين بموجب أدواته الرقمية الأكثر انتشاراً بين جميع الأطراف، وكما تكمن أهمية التسويق الرقمي أيضاً في إمكانية استخدامه كاستراتيجية إعلامية تسويقية لزيادة الطلب على المنتجات ودعم الأنشطة التجارية المختلفة للمنظمات (Adam et al., 2020).

٢.٨.٣. مميزات استخدام التسويق الرقمي

نظراً لإمكانية التسويقية الرقمي في الانتشار الواسع وتحقيق التفاعل والتواصل المباشر مع العملاء بموجب أدواته الرقمية التي تخدم ذلك، فقد امتاز التسويق الرقمي بقدرته على تطوير وبناء علاقات قوية مع العملاء، وقدرته في تمكين المنظمات من التعامل وخدمة قطاعات سوقية عريضة من العملاء (Taiminen and Karjaluto, 2015)، بالإضافة إلى تمكينها في تركيز الجهود على العميل المميز بإنشاء منتج "مثالي" له (Yasmin et al., 2015)، فقد أتفقت مجموعة من الدراسات السابقة (Kapoor and Kapoor, 2021, Dabas et al., 2021, Taiminen and Karjaluto, 2015, Yasmin et al., 2015, Dunakhe and Panse, 2021, Pandey et al., 2020, Dwivedi et al., 2021, Faruk et al., 2021, Sakas et al., 2022) ودراسة (محمد، ٢٠٢٠) على أن على أن هناك العديد من المميزات لاستخدام التسويق الرقمي يستفيد منها المنظمات والعملاء:

- **المميزات على مستوى المنظمات:** تتمثل في أن التسويق الرقمي يوفر (تفاعل مباشر مع العملاء مع إمكانية إيصال الرسالة التسويقية بدقة عالية، ويساعد في بناء مجتمع مخلص من العملاء يقدم ملاحظات صادقة عن المنتجات والخدمات،

التخطيط للحملات الإعلانية من خلاله في فترة زمنية قصيرة، وأنه غير مكلف وسريع في عملية الترويج والإعلان، حيث أن مقدار النفقات على الإعلان عبر الأدوات الرقمية أقل بكثير من النفقات على البيع المباشر أو الاستعانة بمصادر خارجية للتسويق، ويمكن الشركة من استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية في الوصول إلى قطاع عريض من الطبقة المستهدفة وخلق تجربة أكثر تخصيصاً لهم، حيث أن أهم ما يميز التسويق الرقمي هو قدرته في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء المحتملين بطريقة فعالة وغير مكلفة بموجب وسائط رقمية متعددة وسريعة الانتشار، ويساعد في تنفيذ و تغيير الحملات التسويقية بسهولة ويسر وتقديم الابتكارات في أي حملة تسويقية جديدة، امتياز ادوات التسويق الرقمي بالانتشار السريع وزيادة التفاعل جعلت التسويق أمراً سهلاً للغاية، يوفر قنوات تواصل مباشرة مع العميل من أجل الحصول على ردود وتقييمات العملاء عن المنتجات ومعرفة مدى ملائمتها لتفضيلاتهم، يمتاز بالقدرة الفيروسية في الانتشار Viralty حيث تتيح شبكة الانترنت وصول أي محتوى إلى أكبر عدد من العملاء).

• **المميزات على مستوى العميل:** أتقت كل من دراسة (سلام، ٢٠٢١)، (Yasmin et al., 2015, Melović et al., 2020)، على أن مميزات التسويق الرقمي التي يكسبها العميل تتمثل في النقاط الآتية:

- يوفر للعميل إمكانية مواكبة ما يحتاجه من المنتجات عبر الوسائط الرقمية.
- يمكن العميل من الإطلاع على كل ما هو جديد من خدمات وسلع في أي وقت يفضل على مدار اليوم والأسبوع، وله قدرة هائلة في الانتشار بين العملاء، كما يمكن أن تحدث الاستجابة أو ردود الفعل في أي وقت أيضاً.
- وأيضاً يتيح الفرصة للعميل في مشاركة المعلومات والإطلاع على موقع المنظمة والتعبير عن رأيه عبر وسائل التواصل المباشر معه مع توفير الخصوصية وشفافية البيانات المتبادلة بينهم.
- وأخيراً يجيز للعميل المقارنة بين المنتجات والأسعار والمفاضلة بينها دون وجود حالة من الإلزام أو الأجرار على تجربة المنتج أو إقتاعه.

ويمكننا إيجاز هذه المميزات من خلال مقارنة مختصرة بين استخدام اسلوب التسويق الرقمي واستخدام اساليب التسويق التقليدي بموجب مجموعة معايير تمت مناقشتها في الدراسات السابقة، وذلك كما هو موضوع بالجدول التالي.

جدول (٣): المقارنة بين اسلوب التسويق الرقمي واساليب التسويق التقليدي

المقارنة	التسويق الرقمي	التسويق التقليدي
الأدوات	يعتمد على أدوات رقمية مثل (البريد الإلكتروني، الهواتف الذكية، الموقع الإلكتروني، منصات التواصل الاجتماعي).	يعتمد على أدوات تقليدية مثل (النفقات التلفزيونية، والراديو، والجراند، والمطبوعات).
التكلفة	تكاليف منخفضة نسبياً لإعتماده على أدوات تواصل رقمية يمكن من خلالها عمل حملات إعلانية بموجب تكاليف منخفضة أو مجانية في بعض الحالات.	تكاليف مرتفعة لإعتماده على أدوات تسويقية تقليدية ذات مبالغ مرتفعة ولا يمكن تنفيذها مجانياً في أغلب الحالات.
التفاعل	يوفر تفاعل مباشر مع العميل.	لا يوفر تفاعل مع العميل.
التواصل	هناك سهولة وسرعة في التواصل مع العميل وتلقي ومتابعة ردود الأفعال بشكل مباشر.	هناك صعوبة في التواصل مع العميل ويحتاج إلى وقت طويل مع صعوبة في تلقي ومتابعة ردود الأفعال.
النتائج	سهولة القياس إلى حد كبير ولا تحتاج وقت طويل.	سهولة القياس إلى حد بسيط ولكنها تحتاج وقت طويل.
التخطيط	يوفر مرحلة تخطيط لتنفيذ الحملات الإعلانية خلال فترة زمنية قصيرة.	مرحلة تخطيط لتنفيذ الحملات الإعلانية تحتاج إلى فترة زمنية طويلة.
انتشار المحتوى	يتملك القدرة الفيروسية في الانتشار السريع بين العملاء.	يتصف بإمكانية الانتشار البسيط والبطيء.
حجم الشريحة	يمكن من إستهداف شرائح سوقية عريضة من السوق المستهدف نظراً لتعدد الوسائط الرقمية.	يمكن من إستهداف عدد شرائح سوقية ضيقة من السوق المستهدف.
عرض المنتجات	سهولة عرض ومعالجة جميع منتجات الشركة عن طريق الإعلان والعرض على الأدوات التواصل الرقمية.	صعوبة عرض ومعالجة جميع منتجات الشركة لمحدودية أماكن العرض.
وقت الإستجابة	يمكن الإستجابة لطلبات وتعليقات العميل في أي وقت يفضله العميل.	يمكن الإستجابة لطلبات وتعليقات العميل خلال ساعات العمل فقط.

المصدر: (طارق وآخرون، ٢٠١٩؛ يحيوي، ٢٠١٩)، (Yasmin et al., 2015)

٣.٨.٣. أبعاد قياس التسويق الرقمي

التسويق الرقمي هو مصطلح يشير إلى استخدام المنظمات مجموعة وسائط رقمية في عملية جذب واستغراق والتواصل مع العملاء الجدد والإحتفاظ بهم وبالعلاء الحاليين مع تعزيز إدراكهم بالعلامة التجارية، وبناءً على مجموعة الدراسات السابقة ذات الصلة بأبعاد

التسويق الرقمي تم التوصل إلى أن أبعاد قياس العملية التسويقية المعتمدة على وسائط رقمية بموجب كل من (الجذب والإستغراق والإحتفاظ والتواصل والتعلم) وسوف يتم تناولهم على النحو التالي:

- **الجذب Attract:** تعد مرحلة الجذب في العملية التسويقية الرقمية هي الكيفية التي يقوم من خلالها المسوقون بلفت انتباه العميل وجذبه للتفاعل من صفحاتها الإلكترونية والتعرف على منتجاتها (محمد، ٢٠٢٠)، فتعتبر هذه المرحلة هي حجر الأساس لبداية تفاعل العميل مع العلامة المنظمة التجارة، وذلك بموجب الزيارة الطوعية من جانب العميل لصفحات المنظمة الإلكترونية أو تطبيقاتها التفاعلية، التي تعد بمثابة النافذة الإعلانية للمنظمة في لفت إنتباه العميل نحو حملاتها التسويقية (Simmons, 2007)، ومن أهم ما يميز التسويق الرقمي بمرحلة جذب العميل قد اشار Melović et al (٢٠٢٠) أنها تستغرق وقتاً قصيراً وتكلفة أقل مقارنة باستخدام الأدوات التقليدية في التسويق، وذلك ما يفسر حديثاً سبب تزايد استخدام آلية التسويق الرقمي وزيادة أهميته أيضاً كبديل أفضل في تنفيذ الحملات التسويقية، كما أن Setkute and Dibb (٢٠٢٢) أوضح أنه يمكن للمنظمات استخدام الأدوات التسويقية الرقمية من أجل خلق الوعي وتعزيز صورة العلامة التجارية، وتعزيز رضا عملاءها وولائهم وزيادة حجم مبيعاتها مع تقليل إجمالي التكاليف، وأشار أيضاً Shankar et al (٢٠٢١) أن محتوى العرض الجيد والمتوائم مع طبيعة العميل على وسائط التواصل الرقمية يساهم بشكل مباشر في جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الحاليين والمحتملين، كما أن صفحات التواصل الرقمية الجماعية كاستخدام مواقع الويب وصفحات التواصل الاجتماعية تكسب المنظمة فرصة قوية لجذب المزيد من العملاء وتحسين تجربتهم قبل الزيارة وأثناءها وبعدها لهذه الصفحات الرقمية، وأخير وجد أن نجاح مرحلة الجذب في التسويق الرقمي ترتبط بشكل رئيسي بمدى درجة تحسين و ترتيب الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة في نتائج محركات البحث، مثل محرك البحث Google & yahoo (Hagen et al., 2022, Dwivedi et al., 2021).

- **الإستغراق Engage:** بعد اتمام مرحلة الجذب العميل إلى موقع المنظمة الإلكتروني يلي ذلك مرحلة الإستغراق، والتي تشير إلى تسويق المحتوى بموجب اندماج العميل في التفاعل والإهتمام بعلامة المنظمة التجارية ومشاركته في إتمام العملية التسويقية (Simmons, 2007)، فأن مرحلة الإستغراق تعد هي العنصر أساسي في إنشاء الطلب على منتجات المنظمات، وذلك بإيجاد الإهتمام والوعي لدى العميل بتفاعله مع المحتوى التسويقي الذي تم برمجته على درجة عالية من الدقة والجودة، كما أن المعدلات المرتفعة في مشاركة العميل لهذا المحتوى التسويقي تشير إلى مدى استجابة غالبية العملاء ومطابقة هذا المحتوى مع حاجاتهم وتفضيلاتهم (Terho et al., 2022)، وأشار كذلك Chong et al. (٢٠١٠) إلى أن مرحلة الإستغراق بالعملية التسويقية الرقمية لديها القدرة على تعزيز معرفة وفهم العملاء وتشجيعهم على مشاركة تجاربهم وإعادة الزيارة لصفحاتها الرقمية بشكل متكرر وذلك تأكيداً على تفضيلهم واختيارهم لمنتجات المنظمة، كما أن مواصفات المحتوى التسويقي المعروض على العميل يعد هو العنصر الأكثر إثارة للاهتمام وتنمية وعي العميل نحو التفاعل مع العلامة التجارية للمنظمة (Melović et al., 2020)، وذلك فقد اشار Herhausen et al. (٢٠٢٠) إلى أنه بمرحلة الإستغراق قد تنهار العديد من التطبيقات التسويقية الرقمية في فترة زمنية قصيرة لكون المحتوى التسويقي ذا مواصفات ضعيفة أو سيئة العرض أو غير ملائمة مع متطلبات وتفضيلات العميل المستهدف، وأنه على النقيض قد تنجح العديد من تطبيقات التسويق الرقمي من خلال استخدام محتوى تسويقي ذا رسوم عالية الوضوح وقوي يجذب العميل ويجعله أكثر إنتباهاً وتفاعلاً مع علامة المنظمة التجارية (Herhausen et al., 2020)، ومن هذا المنطلق فإن مرحلة الإستغراق تقوم على ركنين أساسيين وهما: البرمجة الإبداعية لوسائل الإعلان التفاعلي واستخدام المحتوى التسويقي ذا القيمة للعميل (محمد، ٢٠٢٠).

- **الإحتفاظ Retain:** التسويق الرقمي بشكل عام هو مصطلح يشير إلى استخدام الوسائط الرقمية في إنشاء اتصال متكامل قابل للقياس يساعد المنظمات في اكتساب عملاء جدد والإحتفاظ بهم بموجب بناء علاقات تعاونية أعمق معهم (Melović et al., 2020)، وكذلك أكد Setkute and Dibb (٢٠٢٢) على أن التسويق الرقمي عادةً ما تعتمد عليه المنظمات في اكتساب عملاء جدد مع الإحتفاظ بالعملاء الحاليين، وأيضاً Adam et al (٢٠٢٠) أكد على أن الهدف والغرض التي ترجوه المنظمات من استخدام الادوات التسويقية الرقمية و التقليدية يتفقا من حيث استهداف عملاء جدد والإحتفاظ بهم وتوفير قيمة أعلى للمنظمة، و اشار أيضاً Olson et al (٢٠٢١) أن مرحلة الإحتفاظ في عملية التسويق الرقمي هي العامل الرئيسي الذي يشير إلى مدى قدرة المنظمة في إبقاء علاقات تعاونية قائمة على التبادل الفعال للمعلومات مع العميل، والتأكد من تكرار زيارة العميل للمنصات الرقمية الخاصة بالمنظمة نظراً لاستخدامها محتوى تسويقي تفاعلي يضمن إستغراق العميل ويمكنها من الإحتفاظ به، وكذلك يمكنها من تكوين فهم واضح وكامل عن احتياجات وتفضيلات العميل (سلام، ٢٠٢١)، وقد اشار Dwivedi et al (٢٠٢١) إلى أن مرحلة الإحتفاظ في التسويق الرقمي تتطلب من المنظمات الإعلان باستخدام منصاتها الرقمية مع التجديد المستمر للمحتوى التسويقي وجعله متغيراً باستمرار حتى يكون أكثر جذباً وإثارة للعميل ومتوافق مع احتياجاته وتفضيلاته، مع اقتناع المنظمات بأن التبادل الجديد للمعلومات وشفافيتها مع العميل وحماية خصوصيته هما عنصرين ضروريين في كسب ثقة العميل والإحتفاظ به.
- **التعلم Learn:** مرحلة التعلم في اتباع آلية التسويق الرقمي تتمثل في مدى قدرة المنظمة على معرفة البيانات المتعلقة حاجات وتفضيلات العميل وتجاربه السابقة (Chong et al., 2010)، كما اشار محمد، (٢٠٢٠) أن من البيانات التي تستفيد منها المنظمات في زيادة معرفتها وتعلمها هي مجموعة البيانات المتعلقة بتفضيلات العميل، واتجاهاته، وسلوكياته، وكذلك مواقفه والمعلومات الديموغرافية

عنه، وتتم مرحلة التعلم هذه من خلال توزيع قوائم إستقصاء على وسائط التواصل الرقمية المختلفة مع العميل وتحليلها للوصول إلى مخرجات تساعد المنظمة في زيادة معرفتها بالعميل وكسب ولائه لعلامتها التجارية، وذلك بناءً على مدى قيام المنظمة بفتح قنوات تواصل لنقاش وتفاعل العملاء معها متمثلة في نظم الدردشة الرقمية التي تُكسب المنظمة المعرفة الكاملة عن التفضيلات الشرائية المستقبلية للعملاء وتلقي كافة ردودهم حاول تجربتهم السابقة مع المنظمة، وأن تمتلك المنظمة المسوقين القادرين على التعلم من الأفكار التي شاركها معها العملاء (Olson et al., 2021)، فكلما كانت المنظمات قادرة على إمتلاك المعرفة الكاملة عن تفضيلات واتجاهات وسلوكيات وحاجات العميل، كلما ساعدها في تقسيم عملاءها بكفاءة ومساعدتها على تقديم لهم المنتجات التي تتوافق مع ما تعلمته من بيانات العميل، وهذا ما ينعكس ايجابياً على حجم مبيعات المنظمة ومن ثم ربحيتها (Wang, 2022).

- **التواصل Relate:** يلي مرحلة التعلم بعملية التسويقية الرقمية المتمثلة في حصول المنظمة على البيانات المتعلقة بتفضيلات وحاجات العملاء وتحديد متطلباتهم وتفضيلاتهم الشرائية المستقبلية، مرحلة التواصل مع العملاء التي بموجبها تنهي المنظمة مراحل تنفيذ آلية التسويق الرقمي (سلام، ٢٠٢١)، فقد اشار Ghiselli and Ma (٢٠١٥) إلى أن مرحلة التواصل مع العملاء تشير إلى مدى تبادل ومشاركة معلوماتهم مع المنظمة، كما تعد مرحلة التواصل هي العنصر الأكثر أهمية في التسويق الرقمي، وذلك لقدرة هذه المرحلة على تخصيص التواصل مع عميل معين والتفاعل مع أكثر من عميل في نفس الوقت واستقبال ردودهم، وايضاً اشار Setkute and Dibb (٢٠٢٢) إلى أن المنظمات التي تستخدم أدوات التسويق الرقمي هي عادةً منظمات تحرص على بناء علاقات تعاونية عميقة مع عملاءها، وتؤدي منصات الرقمية وظيفتها الفعالة في تطوير اتصالات متكاملة وقابلة للقياس، وهو ما يساعد المنظمات على بناء علاقات تعاونية عميقة مع عملاءها ويمكنها من الاحتفاظ بهم، وأكدت دراسة (Keke, 2022) على أن

المنظمات التي لا تستطيع فتح قنوات تواصل مباشرة مع عملاءها بموجب الوسائط التسويقية الرقمية يصعب عليها الإحتفاظ بهم حتى المخلصين منهم، فقد ايقنت المنظمات أنه لا مفر لها من استخدام أدوات التسويق الرقمي من أجل فتح قنوات تواصل مباشرة مع عملاءها، وفي المجلد أكد (Adam et al., 2020) على أنه من أجل تعزيز استخدام التسويق الرقمي يجب على المنظمات الاهتمام و التركيز والمحافظة على اقامة مجموعة تفاعلات سريعة ومباشرة لبناء علاقات تعاونية عميقة وطويل الأجل مع هؤلاء العملاء المستهدفين والحاليين.

٩.٣. أدوات التسويق الرقمي

أدى التبنى الواسع للتقنيات الرقمية والشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت إلى إحداث ثورة في طريقة تعامل المسوقون مع المستهلكين (Olson et al., 2021)، وذلك بانتشار العديد من المنصات الرقمية وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل: الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الأجهزة المحمولة وما إلى ذلك من منصات التواصل الرقمية (Krishen et al., 2021)، حيث أصبحت هذه المنصات القائمة على الإنترنت مثل وسائل التواصل الاجتماعية وتطبيقات الهاتف المحمول المختلفة والتقنيات الحديثة في الاتصال والمشاركة الرقمية أمراً شائعة في حياة المجتمعات الانسانية (Apasrawirote et al., 2022)، وقام المسوقون تبعاً لذلك بإستغلال هذه المنصات الرقمية والانترنت في عمليات التسويق والترويج للمنتجاتهم، ومن هذا المنطلق تم إستخدام هذه الأدوات الرقمية في مجال التسويق بموجب مصطلح جديد في عالم التسويق وهو "التسويق الرقمي"، الذي أتاح استخدام الأدوات الرقمية في التسويق للعلامات التجارية والوصول إلى شرائح العملاء المستهدفة بطريقة فعالة وبتكلفة منخفضة لم يسبق تحقيقها من قبل في صناعة التسويق (Kapoor and Kapoor, 2021, Keke, 2022). وقد أنفقت دراسة (Mkwizu, 2019) و دراسة (محمد، ٢٠٢٠) على أن أدوات التسويق الرقمي تتمثل في التسويق عبر الإنترنت سواء عبر مواقع الويب أو الإعلانات عبر الإنترنت أو رسائل البريد الإلكتروني أو الهواتف المحمولة، كما أشارت دراسة كلاً من (Taiminen and Karjaluoto, 2015, Dabas et al., 2021) أنه يمكن التسويق رقمياً من خلال

القنوات الرقمية الآتية (الموقع الإلكتروني للشركة، وسائل التواصل الاجتماعي، إعلانات محركات البحث، الإعلان عبر البريد الإلكتروني، إعلانات الانترنت)، وأتفقت أيضاً كلاً من دراسة (Apasrawirote et al., 2022, Yasmin et al., 2015, Plank and Hooker, 2014) أنه من أهم الوسائط المستخدمة في التسويق الرقمي هي التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي حيث أنها أكثر انتشاراً من غير من الوسائط التسويقية الأخرى، وأن هناك العديد من العناصر التي يتكون من خلالها التسويق الرقمي جميعها تعمل من خلال الأجهزة الإلكترونية، فيما يلي أهم ما أتفقت عليه معظم الدراسات في أدوات التسويق الرقمي وهي (التسويق عبر الإنترنت، وعبر البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، والرسائل النصية)

١.٩.٣. التسويق عبر الانترنت Online Advertising

يعد الإعلان عبر الإنترنت واحداً من أهم الأدوات الرقمية المستخدمة في التسويق الرقمي، والذي يمكن للمسوقين من خلاله توصيل الرسالة حول المنتجات إلى العميل المستهدف، كما أنه يوفر محتوى وإعلانات تتوافق بشكل أفضل مع اهتمامات المستهلك (Kapoor and Kapoor, 2021). حيث أنه يتم من خلال قيام المسوقين بالإعلان عن منتجاتهم على مواقع الويب الخاصة بهم حتى يتمكن المستهلكون أو المستخدمون الحصول على معلومات عنها بصورة مجانية، فمن ذلك يجب على المسوقين وضع إعلانات أكثر فاعلية وملاءمة عبر الإنترنت (Yasmin et al., 2015)، وقد اشار Taiminen and Karjaluoto (٢٠١٥) إلى أن التسويق عبر الانترنت هو عبارة عن بيئة تسويقية أكثر تفاعلية تجذب فيها الشركات العملاء إلى مواقعها الإلكترونية من أجل التفاعل مع علامتها التجارية، ويعتبر موقع الشركة على شبكات الانترنت هو موطن علامتها التجارية في بيئة الأعمال، كما يساعد التسويق عبر الانترنت المسوقين في تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، تتمثل في تمكين المنظمة من تحسين صورتها الذهنية وتقديم خدمات تتوافق مع حاجات العملاء، وزيادة معدل الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين، بالإضافة إلى تمكين المنظمة من زيادة نطاق السوق التي تخدمه، وتمكينها أيضاً من خفض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء الأعمال (حافظ، ٢٠٢١)، ومن المميزات أيضاً التي قد تستفيد منها

المنظمات كنتيجة لاستخدام أداة التسويق عبر الإنترنت، أن هذه الأداة لديه القدرة على تسويق المنتجات بطرق أكثر فعالية وقدرتها على تحسين علاقات المنظمات بعملائها، ومساعدتها في التميز بمنتجاتها داخل الاسواق الحالية وزيادة قدرتها على دخول واختراق أسواق جديدة، وإشراك العملاء في تطوير المنتجات الحالية وإبتكار منتجات جديدة (Kapoor and Kapoor, 2021)، وتستخدم مواقع الويب كأدوات تسويقية ممتازة تمد المنظمات بمزيد من التفاعل مع العملاء عبر الإنترنت، وتساعد في إقامة علاقة ذات مصداقية مع العملاء، مع تحقيق الوصول لقطاعات سوقية كبير (Dabas et al., 2021).

٢.٩.٣. التسويق عبر البريد الإلكتروني Email Marketing

يشير التسويق عبر البريد الإلكتروني إلى قيام الشركة المسوقة بإرسال رسائل مباشرة حول منتجاتها إلى العملاء الحاليين أو المحتملين في الوقت المناسب (Olson et al., 2021)، تعتمد المنظمات على استخدام التسويق الرقمي من أجل بناء العلامة التجارية وكسب ولاء و ثقة العملاء وزيادة الوعي لديهم بوجود العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة (Taiminen and Karjaluo, 2015)، ويمكن للمسوقون الإعلان والترويج عن منتجاتهم بسهولة وأكثر تخصيصاً بموجب استخدام البريد الإلكتروني كأحد أدوات التسويق الرقمي، وكما أنه يمتاز بالتكلفة المنخفضة نسبياً مقارنة بغيره من أشكال العرض الإعلامي، ولكونه وسيلة إعلام للعميل بشكل مباشر وشخصياً (Kapoor and Kapoor, 2021)، ويمكن المنظمة من جذب انتباه العميل من خلال إنشاء مزيج جذاب من الرسومات والنصوص والروابط عن المنتجات والخدمات، وأشار Taiminen and Karjaluo (٢٠١٥) إلى أنه يمكن استخدام البريد الإلكتروني لأغراض تسويقية مختلفة بما في ذلك مشاركة المعلومات والترويج وبناء العلاقات والحفاظ عليها مع توجيه العملاء نحو الدخول على موقع المنظمة الإلكتروني.

٣.٩.٣. التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي Social Media

يعد التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الوقت الراهن من أهم القنوات التسويقية الرقمية المستخدمة في الإعلان عن المنتجات (Apasrawirote et al.,)

(2022)، وذلك لأنها وسيلة تسويقية قائمة بشكل أساسي على الكمبيوتر وأجهزة الهواتف الذكية التي تتيح للأشخاص إنشاء وتبادل الأفكار والمعلومات والصور حول المنتجات أو الخدمات (Setkute and Dibb, 2022)، كما اشار Taiminen and Karjaluo (2015) إلى أن منصات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي تحتوي على (Facebook و Twitter و LinkedIn)، والتي يمكن للشركة من خلالها القيام بالإعلان عن الأحداث المتعلقة بالمنتجات والخدمات مع عمل العروض الترويجية التي تتوافق مع إرشادات وتعليمات هذه المنصات، وبشكل عام قد أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي جزءاً هاماً في إنشاء الاتصالات التسويقية والعلامات التجارية للمؤسسة، وتحديداً Facebook الذي أصبح قناة تواصل مهمة تستخدم في الإعلان عن المنتجات وبناء علاقات فريدة مع العملاء بإشراكهم في عملية الترويج (Pandey et al., 2020). كما يمكن للتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي زيادة الوعي لدى العميل ومساعدة المنظمات في الظهور بعلامتها التجارية واستكشاف فرص تسويقية جديدة (Ghiselli and Ma, 2015)، وفيما يتعلق بمنصة التواصل الاجتماعي LinkedIn التي تتيح للعملاء المحترفين أن يضعوا ملفاتهم الشخصية ويشاركون المعلومات وتجاربهم الشخصية مع الآخرين، وللمنظمة أن تقوم بتطوير ملفها الشخصي عليها حتى يتمكن هؤلاء المحترفين من عرض المزيد من المعلومات حول منتجات الشركة وخدماتها (Yasmin et al., 2015)، وفي المجمل نجد أن المشاركة على وسائل التواصل الاجتماعي قد ساهمت في تمكين المنظمات من بناء فهم أقوى لسلوك العملاء وعاداتهم وثقافتهم الشرائية (Kapoor and Kapoor, 2021)، وأنها توفر للمؤسسات فرص كبيرة بموجب خفض التكاليف المخصصة للعملية التسويقية وزيادة وعي العملاء بالعلامة التجارية وزيادة المبيعات (Dabas et al., 2021)، وفي ظل كل ذلك من مميزات من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، نجد أنه لا يخلو شيء من العيوب التي تعكر صفاء ما يمتاز به، فهناك من الكلمات الإلكترونية الشفهية والمكتوبة السلبية بالإضافة إلى وجود التعليقات المتطفلة والمزعجة على وسائل التواصل الاجتماعي التي قد تؤثر سلباً في قرارات بعض العملاء الجدد ومن ثم على حجم المبيعات (Dwivedi et al., 2021).

يمكننا نستند في أهمية التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي والوقوف على أوليات إستخدامها داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بموجب ما ناقشته دراسة

(Taiminen and Karjaluo, 2015)، حيث اشارت أنه وفق لدراسة حديثة أجريت على ٤٦٢ شركة صغيرة ومتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تقضي ما يصل إلى ٦ ساعات كل أسبوع على وسائل التواصل الاجتماعي، ومن بين هذه الوسائل التي تم استخدامها، الفيس بوك Facebook وكان يحوز على العدد الأكبر من عينة الدراسة بنسبة ٩٠٪، ثم يأتي استخدام Twitter في المرتبة الثاني بنسبة تصل إلى ٧٠٪، في حين تم استخدام LinkedIn بموجب نسبة ٥٠٪ تقريباً من عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة، ويأتي في النهاية استخدام Google+ و Pinterest بنسبة بسيطة جداً مقارنة بالوسائل الأخرى، فمن هذه الدراسة نستدل على التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وسيلة جيدة للتسويق وذلك لإنتشارها الواسع بين جمهور العملاء والشركات، وأنه لا يوجد تقريباً عميل أو موظف لا يمتلك حساب رقمي على هذه المنصات الرقمية للتواصل الاجتماعي.

٤.٩.٣. التسويق عبر الهاتف Mobile Marketing

التسويق عبر الهاتف المحمول هو عبارة عن مجموع الأنشطة التي تتم في عملية التواصل مع العميل بواسطة استخدام الهاتف المحمول من أجل ترويج المبيعات (Setkute and Dibb, 2022)، كما إنه يشير إلى طريقة إرسال معلومات حول المنتجات والخدمات من الأجهزة الخلوية والهواتف الذكية إلى العميل (سلام، ٢٠٢١)، حيث أنه باستخدام أجهزة الهاتف يمكن للشركة المسوقة إرسال المعلومات عن منتجاتها وخدماتها في شكل نصي (SMS) أو صورة أو فيديو أو صوت إلى العميل الحالي والمستهدف (Pandey et al., 2020)، كما أن التسويق عبر خدمة الرسائل القصيرة للهواتف المحمولة يعد وسيلة فعالة تمكن العميل من إرسال تأكيدات الطلب وتبليغات وتتبع نقاط الشحن، واستخدامها في الحملات التسويقية يساهم في الحصول على نتائج أسرع وأكثر جوهرياً (Yasmin et al., 2015)، ومن مميزات التسويق عبر الهاتف المحمول التي تكمن في أنه يمكن المنظمات من إرسال رسائل تسويقية إلى عملائها في أي وقت وأي مكان دون أي قيود، وأيضاً يمكن الشركة أن تكون على ثقة من رؤية العميل لهذه الرسالة، وكذلك يمكن العميل من الوصول إلى المنتجات والخدمات باستخدام الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية دون أي قيود على

المكان والزمان (Dabas et al., 2021)، بالإضافة إلى أن التسويق عبر الهاتف يعد أحد أدوات التسويق الرقمي الأكثر انتشاراً بين المستخدمين والذي يوفر للمنظمات إمكانية الإتصال المباشر بالعميل مع إمكانية التواصل مع أكبر عدد من العملاء وسهولة تحديد الشريحة المستهدفة من السوق، وأنه يتميز أيضاً بالمرونة والسرعة في إستقبال الطلب من العميل والتغذية العكسية (سلام، ٢٠٢١).

١.٠.٣. الخلاصة

مجموعة المناقشات السابقة وجد أنها تدعم وترسخ أسباب اختيارنا لموضوع البحث بمحاوره الثلاثة (مقدمي الخدمات لوجستيات الطرف الرابع 4PL، وتكامل سلسلة الإمداد SCI، والتسويق الرقمي) وذلك بتوضيح أهمية دور كل محور منهم داخل منظمات الأعمال المعاصرة، حيث أن المنافسة العالمية الشرسة حفزت الشركات على ضرورة إيكال أداء الخدمات اللوجستية إلى طرف خارجي وتركيز كفاءتها في أداء نشاطها الاساسي، وذلك ما شكل أهمية الإستعانة بصادر خارجية في أداء الخدمات اللوجستية داخل سلسلة الإمداد (مقدمي الخدمات اللوجستية) ودعمته الفوائد التي تكسبها المنظمات من جراء هذا التعايد اللوجستي، كما أن مفهوم التكامل في سلاسل الإمداد الذي يشير إلى الدرجة الكاملة من التعاون بين أطراف سلسلة الإمداد (الموردين والموزعين والعملاء) والتبادل الفعال للمعلومات بينهم وإشراك العملاء والموردين في عمليات الإنتاج بوضع ارائهم محل إعتبار من جانب المنظمة، وأن هذا النهج من التكامل يساعد المنظمات على التنبؤ الدقيق بالطلب مع إمكانية التجديد للمنتجات الحالية والقدرة على إبتكار منتجات جديدة من خلال درجات التعاون التي تحدثها مع العملاء والموردين في عملية تخطيط مشتركة تستند على آليات مشاركة المعلومات الفعالة. كما أن إتباع نهج التسويق الرقمي الذي يشير إلى استخدام ادوات رقمية في التواصل مع العملاء لجذب والإحتفاظ بهم وتمكينهم من التفاعل مع العلامة التجارية للشركة كان عاملاً ضرورياً في أن تتواءم المنظمات مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة ومفهوم الرقمنة أو التحول الرقمي، حيث أن وسائل التواصل الرقمية لم تعد أمراً اختيارياً امام المنظمات في تنفيذ حملاتها التسويقية بعد الآن، وبات لا يمكن لأي صناعة أن تتخلف عن استخدامه، كما أن الرقمنة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الأعمال التجارية بكافة أشكالها في

جميع جوانب مواقع الويب وصفحات الوسائط الاجتماعية وقوائم محركات البحث على Google، حيث أن عصرنا الحالي وما يوجد بها من تحديات تنافسية شرسة تواجه المنظمات وتدعيات نحو التحول الرقمي، نجد من ذلك أن الاتصال الرقمي بين الموظفين وكذلك العملاء أصبح أداة فاعلة في حل المشكلات واكتساب العديد من المزايا التي تساعدها في مواجه التحديات.

وأخيراً يعد التكامل في سلسلة الإمداد نموذجاً مثالياً قد استحوذ على اهتماماً كبيراً في ظل ما نشهده من العولمة والرقمنة المعاصرة مقارنةً بالقدرات الرقمية المفقودة في العهد الماضي، حيث أن التعقيد وعدم وجود تعاون بين شركاء سلاسل الإمداد أدى إلى افتقار الرؤية والضعف الشديد أمام اضطرابات سلسلة الإمداد، وذلك ما خلق درواً صريحاً لصناعة مقدمي الخدمات اللوجستية في التداخل لإدارة سلسلة الإمداد بأكملها ومواجه اضطراباتها ووجدوا أنفسهم في طليعة الاستجابة للاحتياجات الناشئة في مجال سلسلة الإمداد، وهذا بصفتهم وكلاء أطراف سلسلة الإمداد في أداء الخدمات اللوجستية نيابةً عنهم، ويمكننا أن نشير إلى أن المحاور الثلاثة للبحث (لوجستيات الطرف الرابع 4PL، وتكامل سلاسل الإمداد، والتسويق الرقمي) هم ثلاث مصطلحات إدارية تجارية حديثاً في مجال كلٍ منهم، يصب الهدف العام من استخدامهم هو تحسين الأداء العام للمنظمة من خفض التكاليف والوقت واكتساب الميزة التنافسية، وتحسين مستويات الخدمة وكسب ولاء العملاء وثقة الموردين، والحد من أخطاء التنبؤ، فهم ثلاث مصطلحات إدارية يكمل بعضها الآخر، وكل مصطلح منهم يدعم الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية تحسين كفاءة المنظمة وتحقيق أهداف ومصالح شركاء سلسلة الإمداد وما تسعى إليه من أهداف على كافة المستويات.

٤. الدراسات السابقة

تمت مراجعة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد قياس دور مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأبعاد قياس التكامل في سلاسل الإمداد، وأبعاد قياس التسويق الرقمي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين مقدمي الخدمات اللوجستية والتكامل في سلسلة الإمداد، والدراسات التي تناولت العلاقات بين التسويق الرقمي ومقدمي الخدمات اللوجستية، وكذلك الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي والتكامل في سلسلة الإمداد، وذلك بموجب ما تم استعراضه من ٤٧ دراسة باللغة الانجليزية،

بالإضافة إلى ٩ دراسة باللغة العربية، وذلك من خلال مراجعة المواقع البحثية باللغة الإنجليزية: (Proquest), (Science Direct Journals), (Elsevier), (Emerald), (Google scholar), (Scopus Database), (Dissertation & Theses) وباللغة العربية الموقع البحثي (دار المنظومة)، وذلك من خلال استخدام كلمات مفاتيحية باللغة الإنجليزية: (Logistics Services, Outsourcing, Logistics Services Providers or (LSPs), Third Party Logistics Services or (3PL), Fourth-Party Logistics Services or (4PL), Supply Chain Management, Supply Chain Integration or (SCI), and LSPs or 3PL or 4PL with SCM or SCI. Digital Marketing, Digital Marketing & logistics Services Providers, Digital Marketing & Supply Chain Integration, Digital Marketing & Supply Chain Management).

وباللغة العربية كلمات مفاتيحية (إدارة سلاسل الإمداد، تكامل سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL)

- هدفت دراسة (Kiggell et al., 2021) إلى تحديد ما إذا كان استخدام نموذج (٤PL) لإدارة توزيع البريد السريع لأحد تجار التجزئة الرئيسيين في جنوب إفريقيا قادراً على تحقيق الفورات المستمرة في التكلفة للعميل، كما بحثت في تحديد قرار تجار التجزئة للانتقال من إدارة مقدمي خدمة لوجستيات الطرف الثالث (3PL) إلى تعيين مقدمي خدمة لوجستيات الطرف الرابع (٤PL) في إدارة جميع عمليات توزيعات البريد السريع الخاصة بهم، وقامت على دراسة حالة كبار تاجر تجزئة للمواد غير الغذائية في جنوب إفريقيا، وتم تحليل بيانات تكلفة التوزيع الكمي الثانوية على مدار فترة ١٠ سنوات ماضية باستخدام طريقة السلاسل الزمنية، وتم التحقق من النتائج بموجب إجراء مقابلات شبه منظمة مع الموظفين الرئيسيين المشاركين في تنفيذ وإدارة عقود الإستعانة بمصادر خارجية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي؛ أن الإستعانة بمصادر خارجية لإدارة توزيع البريد السريع أدى إلى زيادة التوفير المستهدف في

التكاليف بالنسبة إلى المؤسسة محل الدراسة، كما دعمت نتائج هذه الدراسة نظرية تأصيل مبدأ الإستعانة بمصادر خارجية لأداء الوظائف اللوجستية الذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق وفورات مستدامة في التكلفة للعملاء.

- كما أن دراسة (Subramanian et al., 2016) قد تناولت دور لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في دعم مجموعة الخدمات اللوجستية المقدمة للمجموعة المنظمات الصناعية، وكان الغرض من هذه الدراسة هو التركيز على دولة الصين واقتراح إطار عمل تعاوني للقدرات التشغيلية التعاونية لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع من أجل توضيح دوره في تعزيز القدرة التنافسية للمجموعة المنظمات الصناعية، واقترحت الدراسة ستة ابعاد لقياس القدرات التشغيلية التعاونية للوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وهي (تزامن الخدمات اللوجستية، وتوسيع السلسلة الصناعية، والقدرة المالية، والقدرة على الإبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التعاون بين الشركات، والقدرة على تحقيق مرونة سلسلة الإمداد)، وسلطت الدراسة الضوء على دور "القدرة على الإبداع والابتكار" و "مرونة سلسلة الإمداد" في استخدام (4PL) للمجموعة الصناعية لزيادة القدرة التنافسية في السوق الصيني، وتوصلت الدراسة إلى أن مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لها تأثيراً إيجابياً في التغلب على التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، مثل العولمة والموارد المحدودة وتقلب الأسواق الدولية وعدم الاستقرار المالي، وأن قدراته التشغيلية التعاونية في إدارة وتقديم مجموعة الخدمات اللوجستية تعزز من قدرة التنافسية للمجموعة المنظمات الصناعية.

- وايضاً هدفت دراسة (Mehmann and Teuteberg, 2016) إلى وصف طريقة إعادة هندسة عملية مناولة النقل باستخدام نهج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) داخل القطاعات النقل كبيرة الحجم، والتي تواجه تحدي في إعادة هندسة العمليات الحالية، بالإضافة إلى حاجتها إلى نماذج جديدة تدعم معالجة عمليات النقل، وأشارت أن إتباع نموذج مقدم خدمات لوجستيات الطرف الرابع (4PL) قد يكون هو الحل في زيادة الاستخدام الفعال للموارد، ومن نتائج الدراسة؛ أن الجهد المبذول في تطبيق نهج

لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يدعم و يسهل من تنفيذ عمليات النقل الجيد داخل قطاعات النقل كبيرة الحجم.

- وهدفت دراسة (Huang, 2014) إلى تعزيز رضا العملاء عن مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) ونشر تطبيق مفهوم وظيفة الجودة من أجل تحديد التدابير الفنية الرئيسية في تحسين جودة خدمات لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وكما أنها اشارت إلى تقرير اللوجستيات الوطني الذي نشرته السياسة اللوجستية الشاملة لليابان في عام ٢٠١٢ م، والذي أورد أن دمج عمليات النقل بكفاءة وإنشاء شبكة لوجستية عالمية كاملة لتلبية الطلب المتزايد على البنية التحتية اللوجستية المتقدمة يساهم في خفض تكلفة أداء الخدمات اللوجستية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يقوم حوالي ٧٠٪ من الشركات في اليابان وحوالي ٤٠٪ في الولايات المتحدة بالفعل بتعهد أعمالهم اللوجستية الرئيسية لمقدمي خدمات لوجستية محترفين، وتم جمع البيانات الأولية عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس والزيارات الشخصية، وتم إجراء الدراسة التجريبية لتقييم جودة خدمات مقدمي الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) من أجل تقديم مقترح عملي لصناعي القرار، وكان من نتائج الدراسة أن الإدارة الشاملة لسلسلة الإمداد تعد أمراً هاماً وقضية أساسية لتحسين جودة الخدمة لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأن مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يوفر خدمة لوجستية أكثر تقدماً من مقدمي الخدمات اللوجستية التقليديين، وأنه يقوم بالتنسيق الكامل والتشغيل والمراقبة لكافة العمليات اللوجستية وتقديمها إلى أطراف سلسلة الإمداد، وكما أوصت الدراسة بأن يجب على مقدمي الخدمات اللوجستية أن يكون لديهم علاقة قوية والتزام مع أكثر من مورد واحد أو شركاء للتأكد من أنهم يستطيعون تقديم خدمة لوجستية مستدامة للعملاء هم.

- وهدفت دراسة (Win, 2008) إلى الوقوف على الفهم الواضح للقيمة التي يمكن لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) إنشاؤها داخل المنظمات الصناعية وتحديد المقياس المناسبة من أجل إنشاء هذه القيمة، فقد عمدت الدراسة إلى تقديم نموذجاً مفاهيمياً يعتمد على البحث في تطبيقات مفهوم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وقدمت إطاراً يمكن من خلاله تقييم مساهمة لوجستيات الطرف الرابع (4PL) و دوره داخل المنظمات الصناعية، ومن النتائج التي

توصلت إليها الدراسة أن استخدام لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يكسب المنظمات الصناعية قيمة مضافة في أداء نشاطها الأساسي، وكان من هذه القيم في المقام الأول هي تحسين دوران المخزون وتقليل الاستثمار في المخزون بالنسبة للمبيعات السنوية، ومن النتائج أيضاً أن المنظمات الصناعية تكتسب من تطبيق نموذج لوجستيات الطرف (4PL) تكامل سلسلة القيمة، وأشارت الدراسة أنه من الممكن توسيع البحث المستقبلي ليشمل التدابير المالية والخدمية داخل العملاء والموردين وبالتالي النظر في سلسلة القيمة الأوسع لسلسلة معينة حيث يتم إشراك مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في تسهيل تسليم السلع أو الخدمات.

- وأن دراسة (Mukhopadhyay and Setaputra, 2006) هدفت إلى اقتراح استخدام لوجستيات الطرف الرابع (4PL) كمزود لخدمة المرتجعات (اللوغستيات العكسية)، وتطوير سياسات اتخاذ القرار الأمثل لكل من البائع و مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأشارت أنه يتم استخدام سياسة الإرجاع الفعالة كسلاح تنافسي مهم في السوق من أجل التأثير على حجم المبيعات، وأنه على النقيض قد ينظر إليها على أنها مشكلة لجميع الأطراف في سلسلة الإمداد بسبب المشاكل التي تواجه المنظمات في معالجة المنتجات المرتجعة، وأشارت إلى أن تجار التجزئة يمتلكون عادةً الكفاءة في عمليات بيع المنتجات لكنهم قد لا يمتلكون عادةً الخبرة في التعامل مع التدفق العكسي للمنتجات، فقامت هذه الدراسة بإقتراح نموذجاً لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) كعامل لتكامل طرف واحد من سلسلة الإمداد وهم العملاء بموجب الخدمات اللوجستية العكسية، وقامت الدراسة بتصميم نموذج حل المشكلة وطورت حلولاً مغلقة الشكل للاستراتيجيات المثلى لكل من البائع والاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية الاحتياطية ولوجستيات الطرف الرابع (4PL). ومن النتائج التي تم الحصول عليها من هذا النموذج المقترح هو استخلاص عدداً من الأفكار حول كيفية تأثير المديرون على إتباع نهج لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وأظهرت أيضاً أن الحالات التي زادت فيها أرباح البائع ولوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي عندما يتعاون الطرفان معاً في أداء الخدمات اللوجستية العكسية، وإعتبار (4PL) بالمعنى الحقيقي كشريك استراتيجي، وذلك من خلال قيامه بتولي مهام المرتجعات والإعلان عن سياسة الإرجاع بشكل أكبر أو عن طريق إعادة تصميم موقع الويب الخاص بمنظمة العميل.

جدول رقم (٤): الدراسات الرئيسية التي اجريت حول مقدمي لوجستيات الطرف الرابع 4PL

الدراسة	أهدافها	النتائج
(Wang et al., 2022)	- تعزيز رضا العملاء عن مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL). - تطبيق مفهوم وظيفة الجودة من أجل تحديد التدابير الفعلية للرئيسية في تحسين جودة خدمات (4PL).	- الإدارة الشاملة لسلسلة الإمداد تعد أمراً هاماً وهي قضية أساسية لتحسين جودة الخدمة لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL). - مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) قادر على توفير خدمة لوجستية أكثر تقدماً من مقدمي الخدمات اللوجستية التقليدي. - يقوم بالتنسيق الكامل والتنسيق والمراقبة لكافة العمليات اللوجستية لأطراف سلسلة الإمداد.
(Kiggell et al., 2021)	- تحديد ما إذا كان استخدام نموذج (4PL) لإدارة توزيع البضائع السريع لأحد تجار التجزئة الرئيسيين في جنوب إفريقيا قادراً على تحقيق وفورات المستمرة في التكلفة للعميل. - تحديد قرار تجار التجزئة للانتقال من الإستهانة بـ (3PL) إلى الإستهانة بـ (4PL).	- أن الإستهانة بمصالح خارجية لإدارة توزيع البضائع السريع تؤدي إلى زيادة التوفير المستهدف في التكاليف بالنسبة إلى المؤسسة محل الدراسة. - كما دعمت نتائج هذه الدراسة النظرية تأصيل مبدأ الإستهانة بمصالح خارجية للوظائف اللوجستية الذي يمكن أن يؤدي إلى وفورات مستدامة في التكلفة للعملاء.
Subramanian et al (٢٠١٦).	- أيضاح دور لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لتعقب على التحديات مثل العولمة والموارد المحدودة وتقلب الأسواق الدولية وعدم الاستقرار المالي من خلال استخدام لقنوات التشغيلية التعاونية.	- اقتراح ستة عناصر (أركان الخدمات اللوجستية، وتوسيع سلسلة الصناعية، والقدرة العالية، والقدرة على الابتكار، وتعاون الشركات، ومرونة سلسلة الإمداد) التي تشمل القدرات التشغيلية التعاونية. - بجانب تبسيط الضغوط على دور (القدرة على الابتكار و مرونة سلسلة الإمداد) في استخدام (4PL) لزيادة القدرة التنافسية.
Mehmann and Teuteberg (٢٠١٦)	- وصف طريقة لإعادة هندسة عملية مناولة النقل باستخدام نهج لوجستيات الطرف الرابع 4PL داخل القطاعات النقل ذات الأحجام الكبيرة.	- استخدام نهج مقدم خدمات لوجستية الطرف الرابع (4PL) قد يكون هو الحل في زيادة الاستخدام الفعال للبضائع. - وأنه يساهم بشكل مباشر في تحسين عملية النقل الجيد.
(Mukhopadhyay and Setaputra, 2006)	- اقتراح استخدام لوجستيات الطرف الرابع (4PL) كمزود لخدمة للمرتجعات. - تطوير سياسات اتخاذ القرار الأمثل لكل من البائع ومقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL).	- من الحالات التي زلت فيها أرباح البائع و لوجستيات الطرف الرابع (4PL) هي الحالة عندما يتعاون الطرفان معاً في أداء الخدمات اللوجستية العكسية، وإعتبار (4PL) بالمعنى الحقيقي للشريك الاستراتيجي.

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت التكامل في سلسلة الإمداد (SCI)

- تناولت دراسة (Yu et al., 2021) تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات من خلال تكامل سلسلة الإمداد بدايةً من الموردين ونهايةً بالعملاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بين الموردين والعملاء تعزز بشكل كبير من تحقيق نظام التكامل مع الموردين والعملاء وتكامل العمليات بسلسلة الإمداد داخل المنظمات، وأن نظام التكامل مع الموردين وتكامل العمليات يعزز من قدرة الأداء التشغيلي، وفي نفس الوقت تؤثر تكنولوجيا المعلومات بشكل غير مباشرة على الأداء المالي من خلال الأداء التشغيلي، كما توصلت إلى أن نظام التكامل مع العملاء له آثاراً إيجابية على الأداء التشغيلي والأداء المالي، مع وجود تأثير غير مباشر على الأداء المالي من خلال الأداء التشغيلي.
- هدفت دراسة (Ramirez et al., 2020) إلى استكشاف السوابق ونتائج الأداء لتكامل سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والخارجي مع العملاء والموردين) من خلال عنصرين (الثقة والالتزام) بين أطراف سلسلة الإمداد في صناعة الأغذية الزراعية في أمريكا اللاتينية، وأشارت أنه لم تتناول الأدبيات المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد على نطاق واسع من قبل، وتم اختيار سلسلة إمداد الكينوا، وتم تحليل ديناميكيات تكامل سلسلة الإمداد لتقديم توصيات حول استراتيجيات التكامل والفوائد في القطاع الزراعي، وأكدت النتائج على أهمية الثقة والالتزام كعناصر تمكين لمبادرات تكامل سلسلة الإمداد في صناعة الأغذية الزراعية، وأشارت أنهم من العوامل الضرورية بشكل خاص هي إشراك المزارعين الذين هم أكثر الجهات الفاعلة في بداية سلسلة الإمداد والذين يتميزون بالعمل داخل مجموعات غير منظمة، وأكدت أيضاً من النتائج أن المستوى العالي من التكامل في هذه الأنواع من سلسلة الإمداد يعزز القدرة على تحسين الأداء التشغيلي، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على المؤشرات الاقتصادية الرئيسية.
- وبحثت دراسة (Shukor et al., 2020) في تأثير عدم اليقين البيئي والبراعة التنظيمية على تكامل سلاسل الإمداد وعلاقتها بمرونة سلسلة الإمداد والمرونة التنظيمية في الشركات الصناعية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين عدم اليقين

البيئي وتكامل سلسلة الإمداد بما في ذلك (التكامل مع العميل والمورد والتكامل الداخلي)، وتوصلت أيضاً إلى أنه يوجد علاقة قوية بين البراعة التنظيمية وتكامل سلسلة الإمداد، وتم إثبات أن عمليات تكامل سلسلة الإمداد لها تأثير إيجابي على مرونة سلسلة الإمداد للشركة والمرونة التنظيمية.

- وتناولت دراسة (Ataseven et al., 2020) العلاقات المتداخلة بين تكامل العرض وتكامل الطلب والتكامل الداخلي لسلسلة الإمداد في سياق الخدمات المصرفية الغذائية، وأشارت أن بعض الأبحاث السابقة قد تناولت علاقات تكامل سلاسل الإمداد بالربحية، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إدارة التكامل الداخلي تشكل حجر الأساس في التكامل مع الموردين والعملاء، وأنه لا وجود للتكامل الخارجي بدون وجود التكامل الداخلي أولاً، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في حالة بنوك الغذاء الغير الهادفة للربح والتي هي محل بحث الدراسة، أن التكامل الداخلي للعمليات الداخلية للمنظمة يؤثر إيجابياً على وجود التكامل الخارجي مع العملاء والموردين، وأن لتكامل الطلب أثراً أقوى على الأداء من تكامل العرض.
- وكما هدفت دراسة (Ganbold et al., 2020) إلى اختبار دور قدرة تكنولوجيا المعلومات من حيث (التطبيق متعدد الوظائف، وتطبيق سلسلة الإمداد واتساق البيانات) في تمكين تكامل سلسلة الإمداد من حيث (التكامل الداخلي والعملاء والموردين) وتأثير تكامل سلسلة الإمداد على الأداء التشغيلي للشركات من حيث الجودة والتسليم وتكلفة الإنتاج ومستوى المخزون وخدمة العملاء ومرونة مزيج المنتج، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على تكامل سلسلة الإمداد بإستثناء اتساق البيانات، والذي وجد أن له تأثيراً سلبياً على التكامل الداخلي، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن تكامل سلسلة الإمداد وخاصة تكامل العملاء له تأثير إيجابي وهام على جميع مؤشرات الأداء التشغيلي.

- وتناولت دراسة سلطان، (٢٠٢١) امكانية التعرف على تأثير التوافق بين شركاء سلسلة الإمداد على تكامل عملية سلسلة الإمداد من أجل تحسين قدرات سلسلة الإمداد وأداء المنظمة في شركات تجارة تجزئة الأغذية بالإسكندرية، وظهرت نتائج الدراسة أن هناك

تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوافق الفني والتوافق التشغيلي والتوافق الثقافي بين شركاء سلسلة الإمداد على تكامل عملية سلسلة الإمداد، وأن هناك تأثير إيجابي أيضاً ذو دلالة إحصائية لتكامل عملية سلسلة الإمداد على كل من قدرات سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي، في حين لا يوجد تأثير لتكامل سلسلة الإمداد على الأداء التنافسي، وكما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة الإمداد على كل من الأداء التشغيلي والأداء التنافسي.

- ودراسة الرشدي، (٢٠٢٠) التي هدفت إلى الوقوف على تأثير تكامل سلسلة الإمداد على أداء الأعمال بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية السعودية في ظل وجود المتغير الوسيط القدرات التنافسية، وتمثلت عينة البحث في مجموعة المنظمات التي تعمل في قطاع الغذائية وقطاع المنسوجات والملابس والجلود وقطاع الأخشاب ومنتجات الأثاث وقطاع الورق ومنتجاته، وقطاع المنتجات الكيماوية وقطاع مواد البناء وقطاع المنتجات الهندسية، وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على توزيع قائمة استقصاء لتحقيق غرض البحث، وأهم ما توصل اليه الدراسة هو أنه يوجد تأثير إيجابي لمستوى تكامل سلسلة الإمداد على أداء الأعمال، وأن القدرات التنافسية المتغير الوسيط يؤثر ايجابياً على العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد المتغير المستقل وأداء الأعمال المتغير التابع.

- هدفت دراسة أبو زيد و الحباري، (٢٠٢٠) إلى بيان الأثر المباشر لتكامل سلسلة الإمداد باستخدام البعدين (التكامل الداخلي والتكامل الخارجي) في أداء المنتجات الجديدة، وبيان الأثر الغير مباشر من خلال مقدرات ابتكار المنتجات لدى الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في الأردن، وفي سبيل ذلك اعتمدت الدراسة على عدد من الدراسات السابقة واستخدام عينة بحثية قوامها ٢٠٥ شركة، واستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والتدرجي والتفاعلي لاختبار فرضيات الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتكامل في سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والخارجي) والعلاقة التكميلية في مقدرات إبتكار المنتجات، كما يوجد أثر لتكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة من خلال التكامل الخارجي، وأثبتت الدراسة أن مقدرات ابتكار

المنتجات تتوسط بشكل جزئي أثر تكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة، وأهم ما اوصت به الدراسة هو ضرورة تعزيز تطبيق تكامل سلسلة الإمداد بالشكل الذي ينعكس إيجابياً في الابتكار وأداء المنتجات الجديدة.

- دراسة سلطان، (٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على تأثير تكامل سلسلة الإمداد باستخدام ابعاده (التكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء، والتكامل الداخلي) على الابتكار الفني في ظل وجود عمليات المعرفة في شركات الصناعات الدوائية المصرية، فمن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على عمليات إدارة المعرفة، في حين لا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على عمليات إدارة المعرفة، وأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الابتكار الفني، بينما لا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على الابتكار الفني. وأهم ما توصل إليه الدراسة من نتائج هي أن عمليات إدارة المعرفة تعد وسيط جزئي بين التكامل الداخلي والابتكار الفني، وأن عمليات إدارة المعرفة لا تعد وسيط بين كل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين والابتكار الفني. وفي دراسة سلطان، (٢٠١٦) أيضاً التي هدفت إلى التعرف على تأثير تكامل سلسلة الإمداد على كل من استجابة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية في عدد من شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص المصري، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم صياغة سبع فروض بحثية والاعتماد على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وتم التوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الميزة التنافسية وأنه لا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على الميزة التنافسية، بينما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من التكامل الداخلي والتكامل مع الموردين والتكامل مع العملاء على استجابة سلسلة الإمداد للمنظمة، وأخير يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستجابة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية.

- دراسة رشوان، (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على أثر تكامل سلاسل الإمداد على إداء الشركات العاملة في عدة صناعات مختلفة بالقطاع السوق المصري، مجتمع الدراسة

كان عبارة عن الشركات الصناعية الكبيرة ومتوسطة الحجم المقيدة بالبورصة المصرية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على توزيع قائمة استقصاء في جمع البيانات الأولية، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أنه يوجد تأثير إيجابي لمستوى التكامل الداخلي على التكامل مع العميل، والأداء الموجه بالعميل، والأداء الموجه بالمورد، كما توصلت الدراسة إلى الأداء الموجه بالعميل والأداء الموجه بالمورد قد أثر إيجابياً على الأداء في الشركات محل الدراسة.

- وأخيراً هدفت دراسة الشعار، (٢٠١٤) إلى التعرف على أثر التكامل في سلسلة الإمداد من خلال استجابة سلسلة الإمداد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة، وتم التوصل إلى أن التكامل في سلسلة الإمداد من خلال الأبعاد (التكامل الاستراتيجي، التكامل الداخلي، التكامل الخارجي) يؤثر في استجابة سلسلة الإمداد، وأن التكامل في سلسلة الإمداد يؤثر في الأداء التشغيلي، وأن استجابة سلسلة الإمداد تؤثر في الأداء التشغيلي، وأخيراً أن استجابة سلسلة الإمداد لا تتوسط أثر تكامل سلسلة الإمداد في الأداء التشغيلي، وأهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة رفع مستوى الثقة والصدق والإلزام والاهتمام بمصلحة كل طرف من أطراف سلسلة الإمداد للحفاظ على مستوى جيد من التكامل في سلسلة الإمداد، ومن الضروري العمل على تحسين مستوى الاستجابة لسلسلة الإمداد للأسواق ولأي من التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل السوق من خلال إعادة هيكلة وتبسيط إجراءات العمل.

جدول رقم (٥): الدراسات الرئيسية التي اجريت حول تكامل سلسلة الإمداد SCI

الدراسة	الأبعاد	النتائج
Yu et al (٢٠٢١)	- تكامل عملاء. - تكامل موردين. - تكامل عمليات.	- تكنولوجيا المعلومات تبرز من نظام التكامل مع الموردين والعملاء وتكامل العمليات. - نظام التكامل مع الموردين وتكامل العمليات يبرز من الأداء التشغيلي.
Ganbold et al (٢٠٢٠)	- تكامل عملاء. - تكامل موردين. - التكامل الداخلي.	- قدرة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على تكامل سلسلة الإمداد. - باستثناء انساق البيانات، والذي وجد أن له تأثير سلبي على التكامل الداخلي. - تكامل سلسلة الإمداد وخاصة تكامل العملاء، له تأثير إيجابي على جميع مؤشرات الأداء التشغيلي.
Shukor et al (٢٠٢٠)	- تكامل عملاء. - تكامل موردين. - التكامل الداخلي.	- هناك علاقة قوية بين عدم اليقين البيئي وتكامل سلسلة الإمداد من (تكامل عملاء وموردين والتكامل الداخلي). - يوجد علاقة قوية بين البراعة التنظيمية وتكامل سلسلة الإمداد. - تم إثبات أن عمليات تكامل سلسلة الإمداد لها تأثير إيجابي على مرونة سلسلة الإمداد للشركة والمرونة التنظيمية.
Ramirez et al (٢٠٢٠)	- (التكامل الداخلي والخارجي مع العملاء والموردين).	- أظهرت النتائج أن المستوى العالي من التكامل في هذه الأنواع من سلسلة الإمداد يبرز القدرة على تحسين الأداء التشغيلي، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على المؤشرات الاقتصادية الرئيسية.
Ataseven et al (٢٠٢٠)	- تكامل العرض. - تكامل الطلب. - التكامل الداخلي لسلسلة الإمداد.	في حالة للتبوك الخداء الخبر الهادفة للتربح محل الدراسة. - يجب أن يكون التكامل الخارجي سابقاً للتكامل الداخلي. - وأن تكامل الطلب له تأثير أقوى على الأداء من تكامل العرض.
(سلطان، ٢٠٢١)	- تكامل عملية سلسلة الإمداد.	- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتكامل عملية سلسلة الإمداد على كل من قدرات سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي.
(أبو زيد و الحباري، ٢٠٢٠)	- التكامل الداخلي. - التكامل الخارجي.	- يوجد أثر للتكامل في سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والخارجي) والعلاقة التكميلية في مقدرات ابتكار المنتجات. - يوجد أثر لتكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة من خلال التكامل الخارجي.
(سلطان، ٢٠١٩)	- التكامل مع الموردين. - التكامل مع العملاء. - التكامل الداخلي.	- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على عمليات إدارة المعرفة. - ولا يوجد تأثير لكل من التكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين على عمليات إدارة المعرفة. - ويوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على الابتكار التقني.

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت التسويق الرقمي

- عمدت دراسة (Setkute and Dibb, 2022) إلى الكشف عن العوائق التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة (B2B) والكشف عن الممارسات الرقمية التي تعمل لصالحهم، وأشارت إلى أنه على الرغم من الفوائد المعترف بها على نطاق واسع للتسويق الرقمي إلا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعد بطيئة في تبني هذه الممارسات الرقمية والإستفادة من خصائص التسويق الرقمي، وأن ممارسات التسويق توجد بشكل كبير في التسويق (B2C) أو في الشركات الكبيرة، وبالتالي هدفت هذه الدراسة إلى زيادة فهم التسويق الرقمي في التسويق (B2B) بين الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام منهجية البحث النوعي للتركيز على هذه الممارسات التسويقية الغير مكتشفة سابقاً في آليات التسويق (B2B) المتبعة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل مع صناعة النفط والغاز، وقامت الدراسة بتحديد العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بسياق التسويق (B2B) للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تؤثر وتعمل كعوائق أمام ممارسات التسويق الرقمي، وكشفت عن النمط المميز لممارسات التسويق الرقمي الناشئة عن العوامل والدور المحدود لممارسات التسويق التقليدي. وقد توصلت الدراسة إلى أهم عوائق استخدام ممارسات التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة هي متمثلة في الموارد المحدودة لهذا النوع من الشركات التي تؤهلها إلى تطبيق ممارسات التسويق الرقمي، وأن معظم المديرون في هذه الشركات الصغيرة يميلون إلى أن يكونوا من جيل أقدم في إتباع أدوات تسويقية تقليدية، مع تفضيلهم لاستخدام أنشطة المبيعات التقليدية والعمل المتبادل وجهاً لوجه مع العميل، وأنهم يعتقدون أن التسويق الرقمي يكمن دوره فقط في توفير داعم لممارسات التشغيل الخاصة بهم.
- وتناولت دراسة (Hagen et al., 2022) أنشطة التسويق الرقمي من خلال شراكات إدارة الأماكن الهولندية: وأشارت أن أنشطة التسويق الرقمي يوجد اختلاف جذري في توظيفها بين شراكات إدارة الأماكن، ووضحت أن الفجوة البحثية للدراسة

تكمن في أنه لا يوجد دراسات سابقة تبحث في العوامل التي تؤثر على استيعاب أنشطة التسويق الرقمي، وأن هذه الدراسة تعد هي التجربة الأولى في تطبيق وجهة نظر قائمة على الموارد لملء هذه الفجوة البحثية في الأدبيات السابقة، واعتمدت الدراسة على عمل استطلاع عبر الإنترنت حول أنشطة التسويق الرقمي الجماعي بين ١٦٤ ممثلاً رسمياً لشركات إدارة الأماكن في مناطق التسوق الحضرية بدولة هولندا، واستخدام تحليلات الانحدار لفحص مدى تأثير موارد شركات إدارة الأماكن على اعتماد وتحديث قناتي التسويق الرقمي الأكثر استخداماً: مواقع الويب وصفحات وسائل التواصل الاجتماعي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاعتماد على قنوات التسويق الرقمي الجماعي يتأثر بشدة بالموارد المادية التي تميز منطقة التسوق نفسها، وأن تكرار تحديث هذه القنوات يتأثر أكثر بالموارد التنظيمية لشركات إدارة الأماكن، بالإضافة إلى أن الاختيار الاستراتيجي لشركات إدارة الأماكن يؤدي لنشر الموارد البشرية والمالية لصالح أنشطة التسويق الرقمي الجماعي وإلى زيادة استخدام هذه الأنشطة، وأكدت أيضاً أنه يتم تعزيز هذا التأثير من خلال مهارات التسويق الرقمي المكتسبة من الخبرات السابقة والتي تساهم في زيادة وتيرة التحديث المعتمدة للقنوات.

- وكما هدفت دراسة (Apasrawirote et al., 2022) إلى تعزيز فهم قدرة التسويق الرقمي من خلال إجراء مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة على مستوى الشركة، واعتمدت الدراسة على التصنيف ووضع المنهجيات النوعية في سياقها لمراجعة الأدبيات، وذلك باستخدام قواعد بيانات Scopus للحصول على ١٤٣ ورقة بحثية تمت مراجعتها من قبل ٥٧ مجلة علمية، تم تحليل الفجوات البحثية في قدرات مفهوم التسويق الرقمي وتوليدها وتقديمها كتصنيف جماعي مع طرح إطار الاتجاه المستقبلي المقترح لمفهوم التسويق الرقمي، وتوصلت الدراسة أن قدرات التسويق الرقمي هي عنصر هام لقياس أداء الأعمال ومفتاح رئيسي في تحسين أداء الأعمال للمنظمات، كما اقترحت الدراسة أبعاد لإطار قدرات التسويق الرقمي في تحديد اتجاهات بحثية جديدة لكل من فروع التسويق وتكنولوجيا المعلومات.

- وهدفت دراسة (Dabas et al., 2021) إلى استكشاف تجربة اعتماد أدوات التسويق الرقمي من قبل رواد المطاعم أو أصحاب المطاعم في المملكة المتحدة والهند، وإستندت في جمع البيانات الأولية على منهج البحث النوعي بإجراء مقابلات شخصية متعمقة مع أصحاب المطاعم لفهم مدى اعتماد أدوات التسويق الرقمي وكيف تبنوا التغيير الرقمي في إدارة عملياتهم التجارية، وقد وجهت الدراسة نتائجها نحو إبراز التغييرات الرئيسية في سلوك المستهلك واستعداد أصحاب المطاعم لاعتماد الأدوات الرقمية لتسويق في أعمال المطاعم، وأن التسويق الرقمي يساعد أصحاب المطاعم في عملية الاحتفاظ بالعملاء لفترة أطول، وأشارت أيضاً أنه من الواضح أن هناك فجوة واضحة بين المطعم في الهند والمملكة المتحدة فيما يتعلق بتبني أدوات التسويق الرقمي، وقد أوصت بأنه يتعين على المطاعم في الهند تسخير الوسيط الرقمي كأداة استراتيجية للتسويق.
- كما هدفت دراسة (Kapoor and Kapoor, 2021) إلى تحليل اعتماد وتفضيل أدوات التسويق الرقمي في فنادق الخمس نجوم بالهند، واستهدفت أيضاً معرفة نطاق الذكاء الاصطناعي والتحديات المتعلقة بتطبيقه، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي في جمع البيانات الأولية، حيث تم جمعها من خلال إجراء مقابلات هاتفية بعضها في شكل استبيان والبعض الآخر من خلال عقد إجتماعات مع مديري الإدارات العامة ومديري الاتصالات التسويقية في ٣٠ نيودلهي/فنادق منطقة العاصمة الوطنية (NCR) على التوالي، وذلك من أجل فهم الانتقال من عصر التسويق التقليدي إلى عصر التسويق الرقمي، وكيف يستخدمون أدوات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي معرفة كيف أفادت الرقمنة الصناعة في جوانب مختلفة ومقارنتها بأساليب التسويق التقليدية، والكشف عن مستقبل الذكاء الاصطناعي في مجال الضيافة الهندي، وقد أشارت الدراسة أنه لم يتم إجراء مثل هذه الدراسة على وجه التحديد في استهداف الفنادق الخمس نجوم في السوق الهندي، وبالتالي سوف تساعد نتائجها الصناعة الهندية على استكشاف وجودها الرقمي وتعزيزه من خلال اقتراح عناصر المزيج المناسب من كلٍ من الأساليب التقليدية والرقمية للتسويق.

- تناولت ايضاً دراسة (Shankar et al., 2021) الاتصالات التسويقية الرقمية في الأسواق العالمية، وأشارت أن الاتصال عبر الوسائط الرقمية أو الإلكترونية بين الشركات والمستهلكين قد زادت بشكل ملحوظ لاسيما خلال حقبة COVID-19، فقد عمدت الدراسة إلى إقتراح إطار لتحليل اتصالات التسويق الرقمي على طول أربعة أشكال رئيسية، من شركة إلى مستهلك (B2C)، ومن شركة إلى شركة (B2B)، ومن عميل إلى مستهلك (C2C)، ومن عميل إلى شركة (C2B)، وذلك بمراجعة وتلخيص الأدبيات خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٢١ في هذه الثنائيات لإتصالات التسويقية الرقمية على طول أربعة مكونات رئيسية: (الأهداف، القنوات والوسائط والمنصات، المحتوى؛ والاستجابات)، وقد جددت الدراسة أن الأبحاث الموجودة في الاتصالات التسويقية الرقمية قد انصبت في الغالب على المستوى الوطني بدلاً من المستوى العالمي، على الرغم من سهولة اختراق التسويق الرقمي للحدود الوطنية، وبالتالي انصبت هذه الدراسة نحو تحديد الثغرات والأسئلة البحثية الرئيسية في كل من الثنائيات السابقة على طول الأربع المكونات الرئيسية، كما اشارت الدراسة أن نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة قدمت رؤى مثيرة للاهتمام حول كيفية ازدياد أعداد مستخدمي الأجهزة الرقمية والوسائط والمنصات ومدى تفاعلهم عليها. وظهرت النتائج أن المستهلكين يتواصلون على نطاق واسع مع بعضهم البعض من خلال مجموعات المستخدمين والشبكات والمجتمعات الافتراضية، فتحول العديد من المستهلكين إلى مؤثرين أو دعاة للتفاعل مع العلامات التجارية، وضحت الدراسة في نتائجها أيضاً أن القنوات الرقمية والوسائط والمنصات توفر طرقاً متعددة لتواصل مع العملاء، وأن الاتصالات التسويقية من العميل إلى الشركة C2B تسهل من تطوير المنتجات الحالية وإبتكار منتجات جديدة، وتعديل العروض، وتوقعات الطلب، زيادة رضا العملاء، وزيادة الولاء، وتمثل الاتصالات التسويقية C2B فرصة فعالة من حيث التكلفة ومباشرة للشركات في تقديم خدمة أفضل للعملاء.

- كما هدفت دراسة (Dunakhe and Panse, 2021) إلى مراجعة الأدبيات حول موضوع "تأثير التسويق الرقمي" على مدى السنوات الثماني الماضية، والتي نُشرت في العديد من المجالات البحثية البارزة خلال هذه الفترة، فكان الهدف الرئيسي للدراسة هو العمل كنقطة انطلاق للعديد من الأبحاث المستقبلية في مجال التسويق الرقمي، وكذلك للحصول على نظرة عامة وفهم الثغرات البحثية ذات الصلة بمجال التسويق الرقمي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن جهود التسويق الرقمي تؤثر بشكل مباشر على نية الشراء لدى العميل، وكشفت أيضاً على أنه سوف يتلاشى قريباً التمييز بين مصطلح "التسويق" ومصطلح "التسويق الرقمي"، حيث أن كافة أساليب التسويق الحديث في الوقت الراهن لابد لها أن تحتوي على أداة رقمية أو أكثر في التواصل مع العملاء.
- في حين أن دراسة (Herhausen et al., 2020) قد تناولت الفجوة في إمكانيات التسويق الرقمي ومعالجتها للحصول على رؤى لفهم كيفية هيكلة وتكوين معرفتنا وممارستنا للتسويق الرقمي، واعتمدت في ذلك على المنظور القائم على الموارد كإطار تنظيمي، وقامت بمراجعة بشكل منهجي ١٢٩ مقالاً أمتدت على مدى عقدين من البحث لتحديد إمكانيات التسويق الرقمي في الشركات الصناعية، ومن هذا التحليل حددت الدراسة أربعة محاور رئيسية لإمكانيات التسويق الرقمي: القنوات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والعلاقات الرقمية، والتقنيات الرقمية، وقامت بعد ذلك باختبار هذه المعرفة من خلال الممارسات الإدارية في إجراء مسح عبر الإنترنت لـ ١٦٩ مديراً، تم تصميمه لإنشاء ذخيرة من احتياجات القدرة التسويقية الحالية والمستقبلية للشركات الصناعية، ومنها حددت الدراسة فجوتين في القدرات التسويقية: فجوة الممارسة والتي تحدد النقص بين الممارسات الحالية للمديرين وقدراتهم التسويقية الرقمية المثالية؛ والفجوة المعرفية والتي توضح وجود فجوة بين تحولات التسويق الرقمي في الشركات الصناعية والمعرفة العلمية الموجودة.
- وكان الغرض من دراسة (Taiminen and Karjaluo, 2015) تقديم رؤى حول استخدام التسويق الرقمي وتحديد أهدافه والوقوف على مميزاته التي يختص

بها عن أنواع التسويق التقليدية، مع فحص العوامل التي تؤثر على تبني واستخدام قنوات التسويق الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكشفت نتائج الدراسة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تستخدم الإمكانيات الكاملة للأدوات الرقمية الجديدة في العملية التسويقية، وبالتالي فهي لا تستفيد من الفرص التي توفرها ولا تسفيد من مميزات التسويق الرقمي، علاوة على ذلك فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة بعيدة عن فهم التغيير الأساسي في طبيعة الاتصال الناتج عن الرقمنة، وتتنظر إلى طبيعة عملها بأنه ليس له حاجة في إتباع أدوات التسويق الرقمي وذلك لصغر حجم المنظمة وقل مواردها.

- وتناولت دراسة محمد، (٢٠٢٠) دور التسويق الرقمي في التأثير على القيمة المدركة لعملاء الخطوط الجوية المصرية والوقوف على مدى اختلاف الآراء في تفضيل أدوات التسويق الرقمي والقيمة المدركة باختلاف الشركة الناقلة وهوية العميل، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تتمثل في: يوجد علاقة ارتباط دال بين الأبعاد الرئيسية للتسويق الرقمي والقيمة المدركة للعملاء، ويوجد تأثير دال لأبعاد التسويق الرقمي الرئيسية في القيمة المدركة للعملاء، وأنه لا توجد فروق دالة في تفضيل أدوات التسويق الرقمي باختلاف الشركة الناقلة في حين أنه توجد تلك الفروق باختلاف هوية العميل. وأهم ما اوصت به الدراسة هو ضرورة الاهتمام بأبعاد التسويق الرقمي (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، والتواصل)، والحفاظ على استخدام أدوات التواصل الرقمية في العملية التسويقية، المتمثلة في (التسويق عبر المواقع الإلكترونية، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق عبر الهاتف).

- وأخيراً؛ هدفت دراسة يحياوي و قرابصي، (٢٠١٩) إلى توضيح التحدي الذي يمكن من خلال مواكبة ما يشهده العالم من تحولاً رقمياً في جميع المجالات وقطاعات الأعمال، ومواكبة التأثير الدائم والمتزايد باستمرار من خلال فهم التغيرات الأخيرة في العالم بالتحول من استخدام اساليب التسويق التقليدية إلى التسويق الرقمي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه في سباق التحول الرقمي تحتاج المؤسسات من الدرجة

الأولى إلى تحديد منتجات وخدمات رقمية جديدة، واستخدام أساليب جديدة لتسويق هذه المنتجات، وإتباع قنوات توزيع جديدة من أجل تحسين تفاعل العملاء مع علامتها التجارية.

جدول رقم (٦): الدراسات الرئيسية التي تناول أبعاد قياس التسويق الرقمي

الدراسة	أهدافها	النتائج
(Setkute and Dibb, 2022)	- هدفت إلى الكشف عن العوائق التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة (B2B). - والكشف عن الممارسات الرقمية التي تعمل لصالحهم. - هدفت هذه الدراسة إلى زيادة فهم التسويق الرقمي في التسويق (B2B) بين الشركات الصغيرة والمتوسطة.	- عوائق استخدام ممارسات التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة، ممثلة في: - الموارد المحدودة لهذا النوع من الشركات. - معظم المدبرون في هذه الشركات يميلون إلى أن يكونوا من جيل القديم في إنشاع أدوات تسويقية تقليدية، مع تفضيلهم لاستخدام أنظمة المبيعات التقليدية.
(Dabas et al., 2021)	- هدفت إلى استكشاف تجربة اعتماد أدوات التسويق الرقمي من قبل رواد المطاعم أو أصحاب المطاعم في المملكة المتحدة والهند. - وفهم مدى اعتماد أدوات التسويق الرقمي وكيف تبنيوا التغيير الرقمي في إدارة عملياتهم التجارية.	- وجهت الدراسة نتائجها نحو إبراز التحديات الرئيسية في سلوك المستهلك واستعداد أصحاب المطاعم لاعتماد الأدوات الرقمية لتسويق أعمال المطاعم. - وأن التسويق الرقمي يساعد أصحاب المطاعم في عملية الاحتفاظ بالعملاء لفترة أطول.
Dunakhe and Panse (٢٠٢١)	- الهدف الرئيسي من الدراسة هو العمل كقناة انطلاق للتحديد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال. - الحصول على نظرة عامة وفهم التغيرات البحثية ذات الصلة بمجال التسويق الرقمي.	- أن التسويق الرقمي يؤثر بشكل مباشر على حياة الفراء لدى العميل. - وأنه سوف يتلاقى قريباً المميز بين "التسويق" و"التسويق الرقمي". - وأن كافة أدوات التسويق الحديث لابد من أن تحتوي على عنصر التسويق الرقمي.
Tairminen and Karjaluoto (٢٠١٥)	- تقديم رؤى حول استخدام وأهداف التسويق الرقمي. - وفحص العوامل التي تؤثر على تبني واستخدام قنوات التسويق الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.	- أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تستخدم الإمكانيات الكاملة للأدوات الرقمية الجديدة، ولا تستفيد من الفرص التي توفرها. - وأنها بحاجة عن فهم التغيير الأساسي في طبيعة الاتصال الناتج عن الرقمنة.
(محمد، ٢٠٢٠)	- دور التسويق الرقمي في التأثير على القيمة المدركة لعملاء الخطوط الجوية المصرية. - ومدى اختلاف الآراء في تفضيل أدوات التسويق الرقمي والقيمة المدركة باختلاف الشركة الناطقة وهيبة العميل.	- هناك علاقة ارتباطي بال بين الأبعاد الرئيسية للتسويق الرقمي والقيمة المدركة للعملاء. - ويوجد تأثير بال لأبعاد التسويق الرقمي الرئيسية في القيمة المدركة للعملاء.
(بطاوي وقراصي، ٢٠١٩)	- إيمتاح التحدي ومواكبة ما يشهده العالم من تحولاً رقمياً في جميع قطاعات الأعمال. - مواكبة التأثير الناتج والمتزايد بفهم التحديات الأخيرة للتحول الرقمي إلى الرقمي في مجال التسويق.	- لحاج المؤسسات في الدرجة الأولى إلى تحديد منتجات وخدمات رقمية جديدة، وأشكال جديدة للتسويق، وقنوات توزيع جديدة من أجل تفاعل العملاء معها.

المصدر: إعداد الباحث

- رابعاً: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين مقدمي الخدمات اللوجستية وتكامل سلسلة الإمداد
- قامت دراسة (Pengman et al., 2022) بمراجعة دور مقدمي الخدمات اللوجستية في سلسلة الإمداد العالمية نحو تحقيق ميزة تنافسية، وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) لدعم الميزة التنافسية في سلسلة الإمداد العالمية، كما أنها قدمت تصور لمفهوم LSP وعلاقته بالميزة التنافسية بناءً على نظرية ومفهوم إدارة سلسلة الإمداد من خلال مراجعات الأدبيات ومعلومات المصادر الثانوية من الكتب والأوراق البحثية والوثائق المنشورة وقواعد البيانات عبر الإنترنت، وتم استخدام الطريقة الوصفية للحصول على النتائج النهائية، وأشارت النتائج إلى أن مقدموا الخدمات اللوجستية يحتاجون إلى تطوير استراتيجياتهم وتحسين القدرة في تقديم خدمة عالية الجودة مثل الكفاءات اللوجستية وقدرات الابتكار، وأن مهارات تكنولوجيا المعلومات (IT) لمقدمي الخدمات اللوجستية هي أمراً ضرورية لتعزيز الموارد التنظيمية وأداء خدمات مرضية للغاية في كل جزء من سلسلة الإمداد للحفاظ على القدرة التنافسية العالمية.
 - ودراسة (Duong and Paché, 2022) التي كان الغرض منها هو تقييم العلاقة بين القدرة على دمج الموارد مع مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) في سياق تكامل سلسلة الإمداد، حيث تناولت الدراسة التكامل المعلوماتي، والتكامل العلائقي والمرونة من مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) في الاقتصادات الانتقالية، وكانت الدولة محل الدراسة هي فيتنام، وذلك نظراً لما تواجه شركات الخدمات اللوجستية الفيتنامية من منافسة قوية للغاية من الكيانات الخارجية، مما يتطلب منها تحسين قدرتها التنافسية وتعزيزها باستمرار، وتحقيقاً لهذه الغاية تطورت الدراسة استخدام مفهوم الإستعانة بمصادر خارجية من مقدمي الخدمات اللوجستية الأساسية مثل نقل وتخزين البضائع إلى تقديم خدمات متكاملة تلبي جميع احتياجات العملاء. وأظهرت نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من ١٥١ مديراً من مقدمي الخدمات اللوجستية الفيتناميين أن هناك تأثيراً إيجابياً لقدرة تكامل المعلومات وقدرة التكامل العلائقي على مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) في تقديم الخدمات للعملاء.

- دراسة (Kalkan and Aydin, 2020) التي كان الهدف منها هو فحص دور وقدرات الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) في مرونة سلسلة الإمداد وأداء الشركات، بالإضافة إلى فحص العلاقة بين مرونة سلسلة الإمداد وأداء الشركات، وهدفت أيضاً إلى سد الفجوة في الأدبيات البحثية السابقة حول العلاقة بين أبعاد قدرة مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وسرعة سلسلة الإمداد وأداء الأعمال، وقامت الدراسة بجمع البيانات الأولية من ٥٨ مسئول من كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين في وظائف الخدمات اللوجستية وسلسلة الإمداد من شركات عملاء مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في تركيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن التكامل وسلسلة الإمداد هما ممارسات مناسبة للتوسط في تأثير استراتيجيات سلسلة الإمداد المرنة، وعلى أداء الشركة لممارسي سلسلة الإمداد، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الشركات تستفيد بشكل كبير إذا فكرت في الاستعانة بمصادر خارجية في أنجاز مهامها اللوجستية، مثل مقدمي الخدمة اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) جنباً إلى جنب مع استراتيجية تكامل سلسلة الإمداد الخاصة بهم.
- وعمدت دراسة (Grant, 2019) إلى تحليل اثنين من مقالات إدارة التسويق الصناعي التي تم الاستشهاد بهم بشدة في تكامل سلاسل الإمداد والاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات اللوجستية، وعملت على إعادة النظر في الموضوعات المنبثقة من هذين الموضوعين الرئيسيين؛ مثل مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث (3PL)، والاستعانة بمصادر خارجية والكفاءة الأساسية للميزة التنافسية، والعلاقات ودمج الأطراف الفاعلة في سلسلة الإمداد. وكانت فرضية مقالة Hertz and Alfredsson (٢٠٠٣) هي التحقيق في الخيارات الإستراتيجية وراء دخول الشركات إلى قطاع الصناعة المتنامي لمقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الثالث (3PL) فيما يتعلق بعلاقاتهم مع العملاء (المستوى ١) والعملاء (المستوى ٢) في سلسلة الإمداد، وبالتالي ركزت هذه الدراسة على أنشطة سلسلة الإمداد في الجزء الأمامي منها المتعلق بالعملاء وتجاهلت أنشطة الجزء الخلفي مع الموردين في سلسلة الإمداد المتكاملة، وعرضت الدراسة القدرات العامة لمقدمي لوجستيات الطرف الثالث (3PL) للتكامل مع العملاء

وحل المشكلات في علاقات شبكة سلسلة الإمداد، وتوصلت إلى أن التكامل مع العملاء أقرب إلى التحقق من خلال تطبيق مفهوم مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وذلك لقدرته على تقديم وحدات مختلفة من الخدمات اللوجستية بكفاءة ومسؤولية أكثر عن لوجستيات الطرف الثالث (3PL)، وأن الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الأعمال غير الأساسية يساهم في زيادة كفاءة المنظمة في أداء نشاطها الأساسي مع تقليل التكاليف و إنشاء ميزة تنافسية للمنظمة ودفعها نحو مستويات عالية من التكامل مع العملاء وحل المشكلات داخل سلسلة الإمداد.

- وأخيراً قد تناولت دراسة (Fulconis and Paché, 2018) مراقبة سلسلة الإمداد باستخدام مقدموا LSPs و 4PL كمنسقين للأنشطة سلسلة الإمداد، وأظهرت في نتائجها أن النموذج اللوجستي بمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يعمل باستمرار على تطوير خطط مراقبة سلسلة الإمداد بناءً على تجميع ديناميكي للموارد، وأنه في ظل ما تشهده سلاسل الإمداد المعاصرة من موجات متتالية من التغييرات فيما يتعلق بكلٍ من التقنيات (إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة) والتغير في سلوكيات الشراء مثل (التخصيص الشامل، والحاجة إلى التنفيذ السريع في توفير المنتج، بأقل تكلفة) فيلزم وجود ممثل خارجي يمكنه بناء سلاسل إمداد متناسقة قوية تعمل كمرجع مشترك لمختلف الجهات الفاعلة، وهو دور مقدمي الخدمات اللوجستية LLPS و 4PL، الذين لديهم معرفة وثيقة بمختلف المتطلبات اللوجستية، ولديهم القدرة على إضفاء الطابع الرسمي على سلاسل الإمداد ومراقبتها، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن مقدمي لوجستيات LLPS و 4PL يمتلكون ميزة تنافسية هامة متمثلة في خبراتهم وقدراتهم على التنسيق وتنفيذ ومراقبة أنشطة سلسلة الإمداد بتكلفة منخفضة ومقبولة يصعب تقليدها من جانب الشاحنين.

- وكما هدفت دراسة (Pavlić Skender et al., 2017) إلى تحليل وفهم مصطلح مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) مع تحديد وظائفه وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال، وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن مفهوم مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) قد تناولته العديد الأبحاث الأكاديمية لفترة طويلة نسبياً، إلا أنه لا يزال حتى الآن لا يجد الإهتمام الكافي في التطبيق من جانب المنظمات، فحرصت هذه الدراسة

على تقديم نموذجاً مفاهيمياً تطبيقي يستند على الأبحاث التي تم إجراؤها عن مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL). وقد أظهرت نتائجها أن مفهوم مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) لم يتم دمجه بشكل كافٍ في حلول سلسلة الإمداد المعاصرة، على الرغم من تزايد الطلب عليه بشكل واضح نتيجة لدوره الفعال في إدارة سلسلة الإمداد، وساهمت هذه الدراسة بتوفير إطاراً مفاهيمياً قائم على المعرفة لفهم قيمة إدراج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في الحلول المعاصرة لإدارة سلاسل الإمداد.

- في حين أن دراسة (Hingley et al., 2011) قد وجدت أن هناك ندرة في الأدبيات التي تناولت التعاون الأفقي بين تجار التجزئة في البقالة والموردين والخدمات اللوجستية التابعة لجهات خارجية مثل لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، فسعت الدراسة إلى التحقيق في العوائق التي تحول دون استخدام إدارة الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) كمحفز للتعاون الأفقي لسلسلة الإمداد، وتم إجراء مقابلات شبة منظمة مع ثلاثة موردين وثلاث من مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) وبعض من تجار التجزئة لجمع البيانات الأولية، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أنه يمكن لكبار مقدمي الخدمات اللوجستية إنشاء إدارة لمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) ولكن حجم الاستثمارات المطلوبة للقيام بذلك تعد عاملاً رادعاً نحو القيام بهذا النهج الحديث في مجمل الاستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs)، فيعتقد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن تبني مفهوم مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) سوف يؤثر سلباً على ديناميكية تجار التجزئة والموردين ولكن في نفس الوقت سيوفر العديد من الفوائد المحتملة للمنظمة، مثل الحفاظ على التحكم في سلسلة الإمداد، وخفض تكاليف اداء الخدمات اللوجستية.

- وتناولت دراسة (Yao, 2010) تحليل تحسين القرار على تكامل موارد سلسلة الإمداد في لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وحللت خصائص تكامل موارد سلسلة الإمداد في وضع لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، فقد قامت الدراسة بإعداد النموذج والخوارزمية على النظريات والطرق الكمية للتكامل في وضع لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وتناولت الدراسة الخصائص المعقدة لتكامل موارد سلسلة الإمداد وتدمج طرق الحل للعديد من العلاقات المهمة في عملية التكامل، وكما أنها تناولت الطريقة الكمية لتحسين تكامل الموارد والتنوع المعقد للموارد المراد دمجها في لوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وكذلك متطلبات الموارد المختلفة للعملاء ومتطلبات تكامل الموارد لنظام سلسلة الإمداد، وقامت الدراسة بإعداد إطار تشغيلي من خلال دراسات الحالة للمؤسسات التي تم مسحها بجانب التحليلات التجريبية لتكامل موارد

سلسلة الإمداد، وبناءاً على ذلك اقترحت الدراسة طريقة تحسين القرار لتكامل موارد سلسلة الإمداد في لوجستيات الطرف الرابع (4PL) بناءً على الاستكشاف والتحليلات والحكم على العوامل المهيمنة في عمليات التكامل، وأشارت أن وضع تكامل لوجستيات الطرف الرابع (4PL) ينتمي إلى حدود مجال إدارة سلسلة الإمداد بشكل أساسي، وقد اوصت إلى أنه يجب أن نولي مزيداً من الاهتمام ومزيداً من التحليل العميق حول العلاقات المعقدة بين العوامل المختلفة لتوجيه ممارسة تكامل لوجستيات الطرف الرابع (4PL) مع استراتيجية تكامل سلاسل الإمداد، واستغلال المزيد من المزايا في دمج موارد سلسلة الإمداد بواسطة مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL).

جدول رقم (٧): الدراسات التي تناولت العلاقة بين مقدمي الخدمات اللوجستية والتكامل في سلسلة الإمداد

الدراسة	اهداف الدراسة	النتائج
(Pengman et al., 2022)	- وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) لدعم الميزة التنافسية في سلسلة الإمداد العالمية. - وقدمت تصور لمفهوم LSP وعلاقته بالميزة التنافسية بناءً على نظرية ومفهوم إدارة سلسلة الإمداد.	- يحتاج مقدموا الخدمات اللوجستية إلى تطوير استراتيجياتهم وتحسين القدرة لتقديم خدمة عالية الجودة. - مهارات تكنولوجيا المعلومات (IT) لمقدمي الخدمات اللوجستية أمراً ضرورياً لتعزيز الموارد التنظيمية وإداء خدمات مرضية في كل جزء من سلسلة الإمداد للحفاظ على القدرة التنافسية العالمية.
(Duong and Paché, 2022)	- هدفت إلى تقييم العلاقة بين القدرة على دمج الموارد مع مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs في سياق تكامل سلسلة الإمداد. - تناولت التكامل المعلوماتي، والتكامل العلائقي والمرونة من مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs في الاقترانات المتكاملة.	- هناك تأثيراً إيجابياً لقدرة تكامل المعلومات وقدرتك التكامل العلائقي على مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية LSPs في تقديم الخدمات للعملاء.
Kalkan and Aydın (٢٠٢٠)	- فحص دور الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) في مرونة سلسلة الإمداد.	- الخدمات اللوجستية لطرف الرابع لها أثر إيجابي على مرونة سلسلة الإمداد بشكل مباشر.
Pavlić Skender et al (٢٠١٢)	- فهم مفهوم مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع. - وتحديد وظائفه وأهميته بالنسبة للمنظمة.	- مقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع لم يتم دمجها بشكل كافٍ في حلول سلسلة الإمداد المعاصرة.
Hingley et al (٢٠١١)	- هدفت إلى التحقيق في الفوائد والعوائق التي تحول دون استخدام إدارة الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) كمحفز للتعاون الأفقي لسلسلة الإمداد.	- سيوفر الإستعانة بمقدم الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع فوائد رئيسية محتملة للشركة، مثل الحفاظ على التحكم في سلسلة الإمداد.

المصدر: إعداد الباحث

- خامساً: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي و مقدمي الخدمات اللوجستية
- تناولت دراسة (Sakas et al., 2022) تأثيرات العوامل الفنية لمواقع الويب لشركات الخدمات اللوجيستية على تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي و أسم العلامة التجارية للشركة، في ظل ما يشهده العالم من وجود المعلومات غير المنظمة بين الشركات والعملاء، وحاجة شركات الخدمات اللوجستية بشكل متزايد إلى الاعتماد على مواقعها الإلكترونية لاكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، فقد اشارت الدراسة إلى أن الأسئلة الرئيسية التي يجب على المسوقين والاستراتيجيين الرد عليها هي: (أ) الكيفية التي يمكن لشركات الخدمات اللوجيستية أن تكتسب حصة سوقية أكبر في البيئة شديدة التنافسية؟، (ب) ما هي استراتيجية التسويق التي يجب اتباعها من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد بشكل أسرع؟، (ج) كيف يمكن للتسويق الرقمي أن يساهم في نمو شركات الخدمات اللوجستية من خلال تحليل بيانات الويب لتصبح عاملاً حاسماً في بناء الميزة التنافسية للشركات اللوجستية، وقد سعت الدراسة إلى الإجابة على هذه الأسئلة بناءً على منهجية مبتكرة مبنية على تحليلات الويب والبيانات الضخمة لشركات لوجستية وفحص العوامل الفنية لمواقع الويب بالإضافة إلى سلوك المستخدمين في مواقع الويب، حيث أنه تم في المرحلة الأولى تجميع البيانات لمدة ١٨٠ يوماً من ٧ شركات لوجستية رائدة عالمياً، ثم المرحلة الثانية التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من تحالانحدار والارتباطات والإحصاءات الوصفية، لتوضيح الروابط والسبب والنتيجة بين مقاييس الدراسة المعنية. ومن مخرجات الدراسة أنه تم تطوير نموذج محاكاة تنبؤية لإظهار الارتباط المتبادل بين المقاييس المدروسة بالإضافة إلى استراتيجيات التحسين المختلفة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة كبيرة بين العوامل التقنية لمواقع شركات الخدمات اللوجستية ونمو اسم العلامة التجارية للشركة.
 - وكما هدفت دراسة (Ćorovic et al., 2022) إلى تعريف التسويق الرقمي، وتحديد طريقة تطبيقه، والوقوف على أهمية وسائل التواصل الاجتماعي كأداة

للتسويق الرقمي، ومعرفة ماهي قنوات التواصل الاجتماعي الأكثر استخداماً من قبل شركات الخدمات اللوجستية في تسويق خدماتها، وقدمت الدراسة بعض الأمثلة لشركات لوجستية عالمية مختلفة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للترويج وبيع خدماتها، وتم إجراء بحثين متعلقين بشركات الخدمات اللوجستية على أراضي دولة صربيا، وتم تحليل بيانات بعض شركات الخدمات اللوجستية الأكبر والأكثر نجاحاً في صربيا ونشاطها على منصات التواصل الاجتماعي الأكثر شعبية، وكان البحث الأول من الدراسة الذي اشتمل على ٢٠ موقعا إلكترونياً لشركات لوجستية مختارة عشوائياً في فلوريدا تم تحليلها، أظهرت نتائج أن (٣٥٪) فقط من هذه الشركات لديها مواقع ويب محسنة للأجهزة المحمولة، وأقل من نصفها لديها تحليلات ويب أساسية مثبتة على موقعها على الإنترنت، وأن أقل من (٥٪) من شركات الخدمات اللوجستية تستخدم آليات التسويق الرقمي أو أتمتة الإعلان لإعادة استهداف العملاء. وكما بينت الدراسة أن هذه الإحصاءات ليست مفاجئة لأن صناعة اللوجستيات وسلسلة الإمداد والنقل اعتمدت تاريخياً على المبيعات القائمة على العلاقات الشخصية، و أوضحت أيضاً أن صناعة الخدمات اللوجستية تعد أبطأ من غيرها عندما يتعلق الأمر باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض التسويق، وذلك على الرغم من أن هذه الصناعة دائماً في حاجة لإيجاد طرق مبتكرة للتواصل الفعال مع العملاء. أما عن البحث الثاني من الدراسة تم عمل مسح يعتمد على تحليل ٦٥٥ شركة في العالم، وأظهرت نتائج هذا المسح، أن (٤٦٪) فقط من ٧٦ شركة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي، وبينت الدراسة في البحث أن السبب الرئيسي لانخفاض شعبية وسائل التواصل الاجتماعي يرجع إلى أن (٤٠٪) من صانعي القرار لا يرون لوسائل التواصل الاجتماعي ميزة داخل قطاع الخدمات اللوجستية، وأن (٣٦٪) منهم غالباً ما يفتقرون إلى المعرفة حول استخدام تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي، في حين أن (١٠٪) يقولون أنه ليس لديهم ميزانية لذلك، وقد وجهت الدراسة اعتراضاً على هذه النتائج معللة بأن تكاليف التسويق على منصات التواصل الاجتماعي منخفضة مقارنة بالتسويق التقليدي بسبب قنوات

الاتصال المتاحة مجاناً على سبيل المثال (Facebook و LinkedIn و twitter). وكما أوضحت الدراسة أنه بشكل عام يتخلف قطاع الخدمات اللوجستية كثيراً عن القطاعات الصناعية الأخرى من حيث المكاسب المحتملة التي يمكن تحصيلها من جراء استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج الدراسة أن (١٠٪) فقط من الشركات التي شملتها الدراسة تخطط للاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي في المستقبل القريب، وأن (٤٠٪) من جميع الشركات غير متأكدة من ذلك، وأكثر من (٥٠٪) لا تخطط لاستخدام الشبكات الاجتماعية على الإطلاق. وأوضحت الدراسة أن المنصات التسويقية عبر وسائل التواصل الاجتماعي الأكثر شيوعاً في مجال الخدمات اللوجستية هي LinkedIn والتي تم إستخدامها بنسبة (٧٥٪) من الشركات عينة الدراسة، يتابعها استخدام Facebook بنسبة (٦٩٪) و Twitter بنسبة (٤٩٪)، أي ما يقرب من (٨٠٪) من الشركات تستخدم منصات التواصل الاجتماعي LinkedIn و Twitter و Facebook. وأشارت الدراسة أن الشركات تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي من أجل تحقيق مجموعة أهداف رئيسية؛ وهي أن (٧٠٪) من الشركات تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي من أجل تحسين العلامة التجارية وإقامة علاقات عميقة مع العملاء والشركاء والمساهمين، ويستخدم أكثر من (٤٠٪) من الشركات أيضاً وسائل التواصل الاجتماعي لابتكار أفكار جديدة، بينما يستخدمها (٢٠٪) لأغراض التوظيف. وأخيراً كشفت الدراسة وفق نظرة فاحصة أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في قطاع الخدمات اللوجستية أنها تقتصر على التواصل الخاص، ويركز (٢٥٪) فقط من مديري الخدمات اللوجستية اتصالاتهم الشخصية على إدارة العملاء المحتملين. وفي المجلد عرضت الدراسة نتائج استطلاع التي تم إجراؤه لفحص موقف استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة للتسويق الرقمي من قبل شركات الخدمات اللوجستية، أن وسائل التواصل الاجتماعي تُستخدم إلى حد كبير من قبل شركات الخدمات اللوجستية، ولكنها لم تدرك بعد كل الفوائد والإمكانيات التي يقدمها هذا النوع من التسويق، وإنها حتى الآن لم تدرك بعد أهمية استخدام

وسائل التواصل الاجتماعي لتحسين أداء أعمالها، وأشارت الدراسة في العموم أن صناعة الخدمات اللوجستيات تمشي بخطوات ثابتة نحو استخدام نهج التسويق الرقمي ودمجه في أعمالها بطريقة جيدة للغاية، لكن جودة ونجاح التسويق الرقمي لا يزالان غير مرضيين في هذه الصناعة، وأكدت على أن شركات الخدمات اللوجستية هي البيئة المثالية التي يمكن فيها تطبيق آليات التسويق الرقمي والإستفادة من مميزات التي يكسبها للمنظمات.

- وأخيراً تناولت دراسة (Agus et al., 2020) أداء منصة التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي وقدرات سلسلة الإمداد، وتمثلت أصالة الدراسة في اقتراح نموذج مفاهيمي للتجارة الإلكترونية باستخدام نهج متعدد التخصصات من خلال الجمع بين أربعة تركيبات رئيسية تتكون من؛ الأداء النسبي لمنصة التجارة الإلكترونية وقدرة الترويج الرقمي وتقييم مراجعة تجربة العملاء وقدرات سلسلة الإمداد، وتضمن النموذج أيضاً التسعير الموسمي والاستعانة بمصادر خارجية لوجستية كمتغيرات متداخلة لفحص حساسية النموذج، بموجب عينة بحثية مكونة من ١٢٨٨ شخصاً قاموا بشراء عناصر من على منصتين على الأقل للتجارة الإلكترونية، وتمت معالجة البيانات المجمعة باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة برنامج LISREL. وأهم ما توصلت إليه من نتائج أن أداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبي) لها تأثير سالب على قدرة سلسلة الإمداد المتصورة، وأن الاستعانة بمصادر خارجية لوجستية لها تأثير تدخل على العلاقة بين قدرة سلسلة الإمداد المتصورة وأداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبي) لحالة كل منصة التجارة الإلكترونية، وأظهرت جميع (منصة التجارة الإلكترونية) أن قدرة سلسلة الإمداد المتصورة لها علاقة إيجابية بأداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبي) إذا تم الإشراف عليها من طرف لوجستي خارجي.

سادساً: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الرقمي والتكامل في سلسلة الإمداد يظهر دور التسويق الرقمي داخل إدارة سلسلة الإمداد من خلال إتمام عملية التسويق واستخدام أدوات رقمية للتواصل مع العميل، مثل موقع الويب الخاص بالشركة، وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى قنوات التواصل الرقمية الأخرى عبر الإنترنت لعرض المنتجات والعلامة التجارية لباقي الأطراف، كما أن التسويق الرقمي يحسن من اتصالات سلسلة الإمداد ويوفر إلى حد كبير التكامل بين أطرافها بكفاءة (Ariffin et al., 2021).

- فقد تناولت دراسة (Kerdpitak et al., 2022) تأثير الميزة التنافسية والتسويق الرقمي لإدارة سلسلة الإمداد على أداء الأعمال السياحية في تايلاند، وهدفت إلى آثار الميزة التنافسية والتسويق الرقمي على أداء الأعمال السياحية، في ظل التأثير غير المباشر لإدارة سلسلة الإمداد (SCM)، وتم استخدام نهج البحث الكمي بجمع البيانات من خلال أداة المسح، وتحليل بيانات ٢٢٥ إجابة لفحص العلاقة بين المتغيرات، ومن ثم اختبار خمس فرضيات للتأثير المباشر وفرضيتين للتأثير غير المباشر، وتم استخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS لاختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة، وكان من نتائج الدراسة أن للميزة التنافسية تأثير إيجابي على شركة بريتيش بتروليوم، كما أن لها تأثير إيجابي أيضاً على إدارة سلاسل الإمداد SCM، بالإضافة إلى أن للتسويق الرقمي تأثير إيجابي على شركة بريتيش بتروليوم بموجب تأثيره الإيجابي على إدارة سلاسل الإمداد SCM، وأن للتسويق الرقمي تأثير كبير في تعزيز سلاسل الإمداد التي لديها القدرة على زيادة أداء الأعمال (BP) في صناعة السياحة. وفي دراسة أخرى للباحث Kerdpitak (٢٠٢٢) قد تناول فيها آثار الإدارة المبتكرة والتسويق الرقمي وجودة الخدمة وإدارة سلسلة الإمداد على الأداء في مجال السياحة الثقافية بدولة تايلاند، أوضح من خلالها أن أنشطة الابتكار المفتوحة والتسويق الرقمي وجودة الخدمة وإدارة سلسلة الإمداد كلها مرتبطة بتحسين أداء السياحة الثقافية في تايلاند، و أوصى بأن يجب التشجيع على التعاون وجودة الخدمة والتسويق الرقمي وإدارة سلسلة الإمداد بقوة، حيث تعتبر هي العوامل

التي يمكن من خلال تعزيز رضا العملاء الداخلي والثقة المتبادلة بين الممارسين السياحيين.

- كما ارتكزت دراسة (Ariffin et al., 2021) على فلسفة إدارة سلسلة الإمداد، وتسليط الضوء على أعمال الماشية بدولة ماليزيا والعناصر المترابطة لتكامل سلسلة الإمداد ومنظور التسويق الرقمي، وأشارت أن صناعة لحوم الماشية في ماليزيا تتحول تدريجياً من الزراعة غير المنظمة في الجزء الخلفي من سلسلة الإمداد إلى الزراعة المنظمة، ومع ذلك لا تزال سلاسل الإمداد بها تتسم بعدم الكفاءة وفقدان اقتصاديات الحجم ونقص الاستثمارات وعدم كفاية الترتيبات، ومن أجل تحسين الكفاءة وتحقيق اقتصاد الحجم يلزم أن يكون هناك سلسلة ذات قيمة مضافة، وأشارت الدراسة أن أحد أشكال خلق هذه القيمة هو تبني آليات التكنولوجيا الحديثة باستخدام التسويق الرقمي واعتماده سياسة تجارية جديدة في الإنتاج الزراعي، وتمثلت نتائج الدراسة في أن سلسلة الإمداد المتكاملة تعتبر أمراً ضرورياً لتحسين سلسلة الإمداد الغذائي المحلي الحالية المجزأة وغير الفعالة، والتي تحقق التكامل بين الأطراف الرئيسيين في سلسلة الإمداد مثل المزارعين والمسالخ والمعالجات والموزعين والمستخدمين بطريقة أكثر تنسيقاً واستدامة، بالإضافة إلى ذلك وجد أن للرقمنة دوراً فاعلاً في تحسين تتبع الحيوانات منذ الولادة وحتى تصبح منتجات نهائية، وأكدت الدراسة على أن التكامل مع الموردين والعملاء أمراً مفيداً في سلسلة الإمداد الخاصة بصناعة الثروة الحيوانية في ظل استخدام أدوات تسويقية رقمية.
- وتناولت دراسة (Agus et al., 2021) أداء التجارة الإلكترونية وقدرة التسويق الرقمي وقدرة سلسلة الإمداد ضمن منصة التجارة الإلكترونية: دراسة طويلة قبل وبعد COVID-19، وهدفت الدراسة إلى استكشاف كيف تغير سلوك المتسوقين والبائعين عبر الإنترنت بسبب تفشي COVID-19، وتتمضن نموذج الدراسة الجمع بين أربعة تركيبات رئيسية: قدرة الترويج الرقمي، وقدرة سلسلة الإمداد، وتجربة العملاء، وأداء منصة التجارة الإلكترونية، وتتداخل عوامل أخرى مثل التسعير الموسمي والاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية في سياق

COVID 19، وكان من ضمن فرضيات الدراسة: هل قدرات سلسلة الإمداد المتصورة لها علاقة إيجابية بقدرة منصة التجارة الإلكترونية؟، و هل الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات اللوجستية لها تأثير وسيط على العلاقة بين القدرة اللوجستية المتصورة وأداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبية)، وكانت حجم عينة الدراسة مكونة من ٨٨ مستجيباً من العملاء النهائيين و ٥٥ من البائعين المستجيبين تم التواصل معهم بدولة إندونيسيا باعتبارها الدولة التي تضم رابع أكبر عدد من السكان و واحدة من أسرع مصادر التجارة الإلكترونية نمواً في العالم، وتمت معالجة البيانات التي تم جمعها من أبحاث التجارة الإلكترونية السابقة والحالية عن طريق الانحدار متعدد المتغيرات باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج الرئيسية أنه قبل الوباء كان لتصنيفات مراجعة العملاء تأثير إيجابي كبير على أداء منصة التجارة الإلكترونية، على عكس بعد تفشي المرض، وأنه في الوقت ذاته لا يتدخل التعهيد اللوجستي في العلاقة بين قدرة سلسلة الإمداد وأداء منصة التجارة الإلكترونية (النسبي)، وذلك على عكس ما كان عليه قبل الوباء، وأوضح أن الاستعانة بمصادر خارجية أكثر أهمية من الأنشطة التشغيلية المدعومة ذاتياً لزيادة الربحية وخفض التكاليف في التجارة الإلكترونية.

- وكان الهدف الرئيسي من دراسة (Adam et al., 2020) هو التحقيق في التقنيات الرقمية التي تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) العاملة في الصناعات الإبداعية في استراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد الخاصة بهم، وأشارت الدراسة أن منصات التسويق الرقمي تلعب دوراً كبيراً في زيادة ولاء العملاء والتأثير غير المباشر على النمو الاقتصادي للمجتمع، وكما هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور منصات التسويق الرقمي (الوسائط عبر الإنترنت) وعلاقتها الهيكلية برضا المستهلك ولوائه في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة أتشيه بإندونيسيا، وتم استخدام التحليل الكمي مع دراسة مقطعية من خلال استبيان مسحي لجميع عملاء منتجات الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة أتشيه بإندونيسيا، وشارك ٢١٩ عميلاً في الإجابة على استبيان عبر نماذج Google، وتم تحليل البيانات

باستخدام تحليل هيكل اللحظات من خلال مساعدة البرنامج الإحصائي IBM - AMOS، وجدت نتائج هذه الدراسة أن التسويق الرقمي لسلسلة الإمداد (الوسائط عبر الإنترنت) يؤثر بشكل كبير على إشباع المستهلك، ثم بعد ذلك يكون لسلسلة الإمداد الرقمية تأثير كبير على رضا المستهلك، وأن رضا المستهلك واستخدام وسائل الإعلام على الإنترنت يؤثران بشكل مباشر على ولاء المستهلك، ونجحت الدراسة في التحقيق في سلسلة الإمداد الرقمية لوسائل الإعلام عبر الإنترنت، ورضا المستهلك وعلاقته الهيكلية على ولاء المستهلك في منتجات الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر منظوراً للتسويق الرقمي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن ممارسات إدارة سلسلة الإمداد ذات دلالة إحصائية وتتوسط العلاقة بين رضا العملاء وجودة المنتج والمرونة.

- وأخيراً هدفت دراسة (Plank and Hooker, 2014) إلى تحديد استخدام أدوات التسويق التفاعلي في مجال المبيعات وتخطيط العمليات (S&OP) لزيادة التعاون بين شركاء سلسلة الإمداد، وتم اقتراح التحديات الناشئة واتجاهات البحث، وذلك باستخدام الأدبيات الموجودة من مجال (S&OP) وإدارة سلسلة الإمداد والتسويق التفاعلي، وقامت الدراسة بدمج تلك الأدبيات لإظهار قيمة استخدام أدوات التسويق التفاعلي لتحقيق مزيداً من التكامل عبر سلسلة الإمداد لعمليات S&OP المهمة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة أن تستخدم S&OP برامج متطورة لدمج العمليات التجارية المختلفة خارج المنظمة في علاقتها بالعميل (B2C) وفي علاقاتها بشركات الموردين (B2B). وتكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة هو تقديم مقترح لاستخدام أدوات التسويق الرقمي التكاملية لربط B2C وكذلك شركاء B2B من خلال S&OP عديدة وبعيدة المدى، حيث تعد هذه الدراسة فريدة في تناولها استخدام أدوات التسويق التفاعلي لتحقيق التكامل مع شركات الاطراف الخارجية B2B بدلاً من B2C.

٥. نتائج تحليل الدراسات السابقة

وفقاً لما تم عرضه من الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد متغيرات البحث، فقد تتلخص نتائجها حول مجموعات العلاقات بين أبعاد مقدمي لوجستيات الطرف الرابع والتكامل في سلسلة الإمداد والتسويق الرقمي، وذلك على النحو الآتي:

• **قد بينت مجموعة السابقة التي تناولت دور مقدمي لوجستيات الطرف الرابع**

(4PL)، فقد دعمت نتائج دراسة (Kiggell et al., 2021) تأصيل مبدأ الإستعانة بمقدمي الخدمات اللوجستية بموجب قدراتهم اللوجستية في تنفيذ الأنشطة اللوجستية من أجل تحقيق وفورات مستدامة في التكلفة. ودراسة (Subramanian et al., 2016) التي اقترحت ستة ابعاد لقياس القدرات التشغيلية التعاونية للوجستيات الطرف الرابع (4PL)، وهي (تزامن الخدمات اللوجستية، وتوسيع السلسلة الصناعية، والقدرة المالية، والقدرة على الإبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التعاون بين الشركات، والقدرة على تحقيق مرونة سلسلة الإمداد)، وتوصلت إلى أن مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لها تأثيراً إيجابياً في التغلب على التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، مثل العولمة والموارد المحدودة وتقلب الأسواق الدولية وعدم الاستقرار المالي. في حين توصلت دراسة (Huang, 2014) أن مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يقدمون للعملاءهم خدمة لوجستية أكثر تطوراً من مقدمي الخدمات اللوجستية التقليديين، وأن (4PL) هم من يقوموا بالتنسيق الكامل والتشغيل والمراقبة لكافة الأنشطة اللوجستية وتقديمها إلى كافة أطراف سلسلة الإمداد في شكل خدمة واحدة مزودة بأهدافهم الاستراتيجية. كما أن دراسة (Win, 2008) التي توصلت إلى أن استخدام لوجستيات الطرف الرابع (4PL) يكسب المنظمات الصناعية قيمة مضافة في أداء نشاطها الأساسي وتحسين دوران مخزونها وتقليل الاستثمار به بالنسبة للمبيعات السنوية. وخيراً توصلت دراسة (Mukhopadhyay and Setaputra, 2006) عدد من الأفكار حول كيفية تأثير المديرين على إتباع نهج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لزيادة أرباحهم من التعاون مع مقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في أداء الخدمات اللوجستية

- العكسية، وإعتبار (4PL) بالمعنى الحقيقي كشريك استراتيجي يتولى إدارة المرتجعات والإعلان عن سياسة الإرجاع وإعادة تصميم موقع الويب الخاص بمنظمة العميل.
- كما بينت مجموعة الدراسات السابقة التي تناول التكامل في سلسلة الإمداد، أنه يمكن قياس تكامل سلسلة الإمداد بموجب تحقيق نظام التكامل مع الموردين والعملاء وتكامل العمليات الداخلية للمنظمة، وأن نظام التكامل مع الموردين وتكامل العمليات يعززان من قدرة الأداء التشغيلي للمنظمة (Yu et al., 2021)، ودراسة (Ramirez et al., 2020) التي تناول التكامل في سلسلة الإمداد من حيث (التكامل الداخلي والخارجي مع العملاء والموردين) وتوصلت إلى أن المستوى العالي من تكامل سلسلة الإمداد يعزز قدرة المنظمة على تحسين الأداء التشغيلي. كما أن دراسة (Shukor et al., 2020) كشفت نتائجها عن وجود علاقة قوية بين عدم اليقين البيئي وتكامل سلسلة الإمداد بما في ذلك (التكامل مع العميل والمورد والتكامل الداخلي). وأيضاً دراسة (Ataseven et al., 2020) التي توصلت إلى أن التكامل الداخلي يشكل حجر الأساس في التكامل مع الأطراف الخارجية الموردين والعملاء، فلا وجود للتكامل الخارجي بدون تحقيق التكامل الداخلي أولاً، ودراسة (Ganbold et al., 2020) التي اشارت نتائجها إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على تكامل سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والعملاء والموردين) بإستثناء اتساق البيانات، والذي وجد أن له تأثيراً سلبياً على التكامل الداخلي، وأن تكامل سلسلة الإمداد خاصةً التكامل مع العملاء له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التشغيلي. وكذلك دراسة أبو زيد و الحيارى، (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود أثر للتكامل في سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي والخارجي) والعلاقة التكميلية في مقدرات إبتكار المنتجات، ويوجد أثر لتكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة من خلال التكامل الخارجي، وبالتالي نستطيع استخلاص أن التكامل في سلسلة الإمداد يمكن قياسه بموجب التكامل الداخلي بين الإدارات الوظائف الداخلية للمنظمة بالإضافة إلى التكامل الخارجي مع المستويات المختلفة للموردين والعملاء.

- أما فيما يخص نتائج مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت التسويق الرقمي، قد بينت (Setkute and Dibb, 2022) أهم عوائق استخدام ممارسات التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة تكمن قلة مواردها وأن معظم مديرونها يميلون إلى أن يكونوا من جيل أقدم في إتباع أدوات تسويقية تقليدية، مع تفضيلهم لاستخدام أنشطة المبيعات التقليدية. كما أن دراسة (Hagen et al., 2022) أظهرت أن الاعتماد على قنوات التسويق الرقمي الجماعي يتأثر بشدة بالموارد المادية للمنظمة، وأن الاختيار الاستراتيجي لشراكات إدارة الأماكن يؤدي لنشر الموارد البشرية والمالية لصالح أنشطة التسويق الرقمي الجماعي. ودراسة (Dabas et al., 2021) التي توصلت إلى أن التسويق الرقمي يساعد أصحاب المطاعم في عملية الاحتفاظ بالعملاء لفترة أطول، وأوصت به ضرورة تسخير الوسيط الرقمي كأداة استراتيجية في عملية التسويق، وأشار أيضاً (Shankar et al., 2021) إلى إن القنوات الرقمية والوسائط توفر طرقاً متعددة في التواصل مع العملاء، وإنها فرصة فعالة من حيث التكلفة في تقديم خدمة أفضل للعملاء. ودراسة (Dunakhe and Panse, 2021) التي توصلت إلى أنه سوف يتلاشى قريباً التمييز بين مصطلح "التسويق" ومصطلح "التسويق الرقمي"، حيث أن كافة أساليب التسويق الحديث في الوقت الراهن لابد لها أن تحتوي على أداة رقمية أو أكثر في التواصل مع العملاء. وأخيراً دراسة محمد، (٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة الاهتمام بأبعاد التسويق الرقمي من حيث (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، والتواصل)، والحفاظ على استخدام أدوات التواصل الرقمية في العملية التسويقية، المتمثلة في (التسويق عبر المواقع الإلكترونية، التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق عبر الهاتف).
- أما عن الدراسات التي تناولت العلاقات بين مقدمي لوجستيات الطرف الرابع والتكامل في سلسلة الإمداد، فقد توصلت دراسة (Pengman et al., 2022) إلى أن مهارات تكنولوجيا المعلومات (IT) لمقدمي الخدمات اللوجستية تعزز الموارد التنظيمية وأداء خدمات مرضية للغاية في كل أجزاء سلسلة الإمداد، وتوصلت أيضاً

دراسة (Duong and Paché, 2022) إلى أنه هناك تأثيراً إيجابياً لقدرة تكامل المعلومات وقدرة التكامل العلائقي على مرونة مقدمي الخدمات اللوجستية (LSPs) في تقديم خدماتهم للعملاء، وكذلك دراسة (Kalkan and Aydin, 2020) كان من نتائجها أن الشركات تستفيد بقدراً كبيراً إذا استعانت بمصادر خارجية في أداءها خدماتها اللوجستية، كمقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) جنباً إلى جنب مع استراتيجية تكامل سلسلة الإمداد الخاصة بهم، ودراسة (Grant, 2019) التي توصلت إلى أن التكامل مع العملاء أقرب إلى التحقق من خلال الاستعانة بمقدمي لوجستيات الطرف الرابع (4PL) وذلك لقدرتهم على تقديم وحدات مختلفة من الخدمات اللوجستية بكفاءة ومسئولية أكثر عن لوجستيات الطرف الثالث (3PL)، وكذلك دراسة Pavlić Skender et al. (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أن مفهوم مقدم لوجستيات الطرف الرابع (4PL) لم يتم دمجها بشكل كافٍ في حلول سلسلة الإمداد المعاصرة، فقد ساهمت بتوفير إطاراً مفاهيمياً قائم على المعرفة لإدراج لوجستيات الطرف الرابع (4PL) في الحلول المعاصرة لإدارة سلاسل الإمداد. وأخيراً في هذا الصدد تناولت دراسة (Hingley et al., 2011) التحقيق في العوائق التي تحول دون استخدام إدارة الخدمات اللوجستية للطرف الرابع (4PL) كمحفز للتعاون الأفقي لسلسلة الإمداد.

- وفيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين التسويق الرقمي ومقدمي الخدمات اللوجستية، قد توصلت دراسة (Sakas et al., 2022) إلى وجود علاقة بين العوامل التقنية لمواقع شركات الخدمات اللوجستية ونمو اسم علامتها التجارية، ودراسة (Ćorovic et al., 2022) أشارت في عموم نتائجها أن صناعة الخدمات اللوجستيات تمشي بخطوات ثابتة نحو استخدام نهج التسويق الرقمي ودمجه في أعمالها، لكن جودة ونجاح التسويق الرقمي داخل هذه الصناعة لا يزالان غير مرضيين، وأكدت على أن هذه الصناعة هي بيئة مثالية لتطبيق آليات التسويق الرقمي والاستفادة من مميزاته. ومن نتائج دراسة (Agus et al., 2021) أن الاستعانة بمصادر خارجية لوجستية لها تأثير تدخلي على العلاقة بين قدرة سلسلة

الإمداد المتصورة وأداء منصة التجارة الإلكترونية، وأن قدرة سلسلة الإمداد المتصورة لها علاقة إيجابية بأداء منصة التجارة الإلكترونية إذا تم الإشراف عليها من طرف لوجستي خارجي.

- وأخير الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين التسويق الرقمي والتكامل في سلسلة الإمداد، قد توصلت دراسة (Kerdpitak et al., 2022) إلى أن التسويق الرقمي له تأثير إيجابي على شركة بريتيش بتروليوم بموجب التأثير الإيجابي على إدارة سلاسل الإمداد، وقد أوصت بضرورة التشجيع على التعاون وجودة الخدمة والتسويق الرقمي وإدارة سلسلة الإمداد بقوة، لكونها العوامل التي تساهم في تعزيز رضا العميل الداخلي والثقة المتبادلة بين الممارسين السياحيين. ودراسة (Ariffin et al., 2021) التي أكدت على أن التكامل مع الموردين والعملاء أمراً مفيداً في سلسلة الإمداد الخاصة بصناعة الثروة الحيوانية بدولة ماليزيا في ظل استخدام أدوات تسويقية رقمية. في حين دراسة (Plank and Hooker, 2014) هدفت إلى تحديد استخدام أدوات التسويق التفاعلي في مجال المبيعات وتخطيط العمليات لزيادة التعاون بين شركاء سلسلة الإمداد، وتوصلت إلى ضرورة أن يستخدم مجال المبيعات وتخطيط العمليات برامج متطورة لدمج العمليات التجارية المختلفة خارج المنظمة في علاقتها بالعميل (B2C) وفي علاقاتها بشركات الموردين (B2B).

٦. الفجوة البحثية

بموجب ما تم إستعراضه من الدراسات سابقة ذات الصلة بمفهوم مقدمي الخدمات اللوجستية والتكامل في سلسلة الإمداد والتسويق الرقمي، استطاع الباحثون التوصل إلى أن هناك عدد من الدراسات قد تناول مصطلح مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) من حيث آليات ومعوقات تطبيقه ودوره في تعزيز رضا العملاء وعمليات التوزيع وقدرته على القيام بعمليات اللوجستيات العكسية وقدرته اللوجستية ومرونته في إدارة سلاسل الإمداد ودوره في تحقيق التكامل الأفقي والتكامل مع العملاء داخل سلسلة الإمداد، وهناك أيضاً مجموعة دراسات قد تناولت التكامل في سلاسل الإمداد (SCI) من خلال التكامل

الداخلي والتكامل مع العملاء والتكامل مع الموردين، ومجموعة أخرى تناولت التسويق الرقمي من خلال قدرة التسويق الرقمي وأدواته ومميزات استخدامه، وكما يوجد مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات، فوجد الباحثون بموجب ما توصلوا إليه من دراسات أن هناك عدد (١١) دراسة قد تناولت علاقة مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) مع تكامل سلاسل الإمداد (SCI)، وأن هناك عدد (٣) دراسات فقط قد تناولت علاقة التسويق الرقمي مع مقدمي الخدمات اللوجستية، في حين وجد الباحثون أن هناك عدد (٩) دراسات قد ناقشت العلاقة بين التسويق الرقمي وإدارة سلسلة الإمداد و التكامل في سلسلة الإمداد، فمن ذلك نستطيع الوقوف على أن الفجوة البحثية لهذه البحث، تتمثل في العجز الواضح في الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة وذلك وفق ما توصل إليه الباحثون من دراسات سابقة؛ المتغير المستقل: دور مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL)، المتغير التابع: تكامل سلسلة الإمداد، المتغير المعدل: التسويق الرقمي. ومن ثم تأتي أهمية هذه البحث في تحديد فجوة بحثية يمكن ستغلالها من خلال تحليلها وقياس اثر دور التسويق الرقمي على العلاقات بين القدرة اللوجستية ومرونة مقدمي الخدمات اللوجستية من الطرف الرابع (4PL) والتكامل في سلسلة الإمداد مع الموردين و العملاء والتكامل الداخلي، ومن ذلك، تم اقتراح نموذج وصفي لدراسة هذه المتغيرات مستقبلياً كموضوع بحثي جديدة يمكن تطبيقه على العديد من القطاع الصناعية بدولة جمهورية مصر العربية، مثل (قطاع صناعة الأدوية، قطاع صناعة الأغذية، القطاع الزراعي بكافة مجالاته).

٧. متغيرات ونموذج البحث

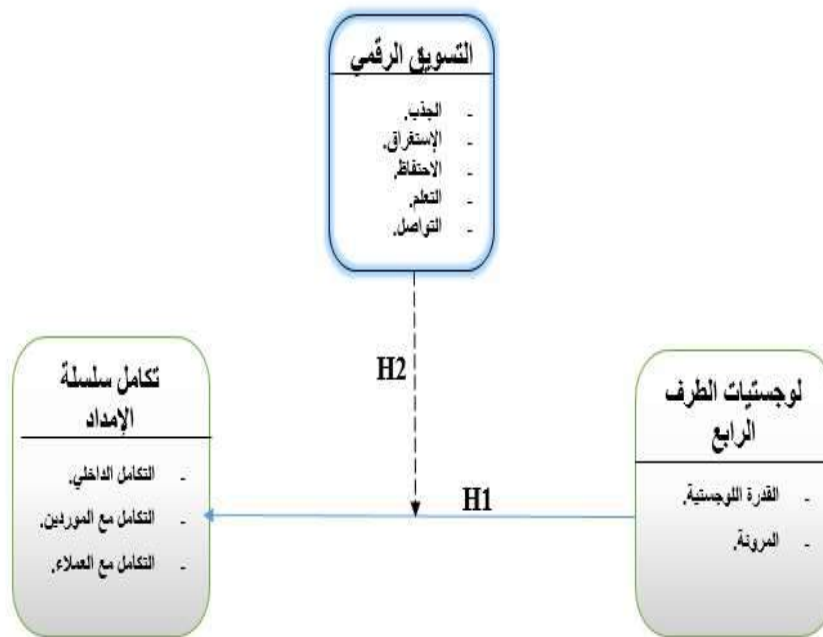
بناءً على نتائج تحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين (مقدم لوجستيات الطرف الرابع، تكامل سلسلة الإمداد، التسويق الرقمي)، والتي تم بموجبها التوصل إلى الفجوة البحثية، فتم تحديد متغيرات البحث على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: مقدم لوجستيات الطرف الرابع 4PL بموجب أبعاد قياسه (القدرة اللوجستية، المرونة).
- المتغير التابع: تكامل سلسلة الإمداد وأبعاد قياسه (التكامل الداخلي، التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء).
- المتغير المعدل: التسويق الرقمي وأبعاد قياسه (الجذب، الإستغراق، الإحتفاظ، التعلم، التواصل).

وتم تمثيل العلاقات بين هذه المتغيرات في النموذج الوصفي التالي:

النموذج الدراسة المقترح

شكل رقم (١)



المراجع العربية

- الرشيدى، بدر بن عائش (٢٠٢٠)، تأثير تكامل سلسلة الإمداد على أداء الأعمال: الدور الوسيط للقدرات التنافسية: بحث تطبيقي على المنظمات الصناعية السعودية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة، العدد ١ ص ١٤٢-١٧٢.
- الشعار، إسحق محمود (٢٠١٤)، أثر تكامل سلسلة الإمداد من خلال استجابة سلسلة الإمداد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مجلد ١٠، العدد ٣، ص ٤٨٨-٥٠٩.
- أبو زيد، محمد خير سليم و الحيارى، خليل أحمد (٢٠٢٠)، أثر تكامل سلسلة الإمداد في أداء المنتجات الجديدة: الدور الوسيط لمقدرات ابتكار المنتجات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية-عمادة البحث العلمي، المجلد ١٦، ص ١٧٧-١٩٤.
- سلطان، فؤاد سلطان (٢٠٢١)، تأثير التوافق على تكامل عملية سلسلة الإمداد لتحسين قدرات سلسلة الإمداد وأداء المنظمة: بالتطبيق على شركات تجارة تجزئة الأغذية بالإسكندرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (٥٨) - العدد الأول - يناير ٢٠٢١.
- سلطان، أشرف فؤاد السيد (٢٠١٩)، الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد والابتكار الفني: بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية المصري، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا - كلية التجارة، العدد ٢، ص ١-٤٤.
- سلطان، أشرف فؤاد السيد (٢٠١٦)، تأثير تكامل سلسلة الإمداد على استجابة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري، جامعة عين شمس - كلية التجارة، العدد ٤.
- سلام، أسامة محمد محمد. (٢٠٢١)، قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوت)، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، المجلد ٤١، العدد ٣، سبتمبر ٢٠٢١.
- عبدالعزيز، دينا صالح سيد و يوسف، باسنت هشام أحمد و حجاج، محمد رضا (٢٠١٩) الآليات البيئية لتطبيق مفهوم الخدمات اللوجستية الخضراء، مجلة جمعية المهندسين المصرية، المجلد الثامن والخمسون - العدد الثاني.
- رشوان، أحمد محمد عبدالعال (٢٠١٧)، أثر تكامل سلسلة الإمداد على أداء الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مج ٤١-عدد ٣.
- محمد، ممدوح عبدالفتاح أحمد. (٢٠٢٠)، أثر التسويق الرقمي على القيمة المدركة للعميل: دراسة تطبيقية على عملاء الخطوط الجوية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد ١، ٥٤-١١١.
- يحيوي، إلهام و قرابصي، سارة. (٢٠١٩)، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلد ٤، عدد ٨، ١٣١-١٤٨.

المراجع الاجنبية

- ABBASI, S., SABOURY, A. & JABALAMELI, M. S. 2021. Reliable supply chain network design for 3PL providers using consolidation hubs under disruption risks considering product perishability: An application to a pharmaceutical distribution network. *Computers & Industrial Engineering*, 152, 107019.
- ADAM, M., IBRAHIM, M., IKRAMUDDIN, I. & SYAHPUTRA, H. 2020. The role of digital marketing platforms on supply chain management for customer satisfaction and loyalty in small and medium enterprises (SMEs) at Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management*, 9, 1210-1220.
- AGUEZZOUL, A. 2014. Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods. *Omega*, 49, 69-78.
- AGUS, A. A., YUDOKO, G., MULYONO, N. & IMANIYA, T. 2020. E-commerce platform performance, digital marketing and supply chain capabilities. *International Research Journal of Business Studies*, 13, 63-80.
- AGUS, A. A., YUDOKO, G., MULYONO, N. & IMANIYA, T. 2021. E-commerce performance, digital marketing capability and supply chain capability within e-commerce platform: Longitudinal study before and after COVID-19. *International Journal of Technology*, 12, 360.
- ALI, A. 2021. *Exploring the Impact of Sustainable Logistics Service Quality on Relationship Quality in Logistics Service Providers*. Dissertation, Duisburg, Essen, Universität Duisburg-Essen, 2021.
- ALI, A. H., GRUCHMANN, T. & MELKONYAN, A. 2022. Assessing the impact of sustainable logistics service quality on relationship quality: Survey-based evidence in Egypt. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 4, 100036.
- ANDERSON, E. J., COLTMAN, T., DEVINNEY, T. M. & KEATING, B. 2011. What drives the choice of a third-party logistics provider? *Journal of Supply Chain Management*, 47, 97-115.
- APASRAWIROTE, D., YAWISED, K. & MUNEEAWANG, P. 2022. Digital marketing capability: the mystery of business capabilities. *Marketing Intelligence & Planning*.
- ARIFFIN, A. S., RAMLI, M. F. & ASHARI, H. Digital Marketing Perspective in Cattle Business: Supply Chain Integrated Approach. SHS Web of Conferences, 2021. EDP Sciences, 04004.
- ARORA, A., ARORA, A. S. & SIVAKUMAR, K. 2016. Relationships among supply chain strategies, organizational performance, and technological and market turbulences. *The International Journal of Logistics Management*.
- ATASEVEN, C., NAIR, A. & FERGUSON, M. 2020. The role of supply chain integration in strengthening the performance of not-for-profit organizations: evidence from the food banking industry. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*.
- AYOUB, H. F., ABDALLAH, A. B. & SUIFAN, T. S. 2017. The effect of supply chain integration on technical innovation in Jordan: the mediating role of knowledge management. *Benchmarking: An International Journal*.
- BATARLIENĖ, N. & JARAŠUNIENĖ, A. 2017. "3PL" Service Improvement opportunities in transport companies. *Procedia Engineering*, 187, 67-76.
- BEHESHTI, H. M., OGHAZI, P., MOSTAGHEL, R. & HULTMAN, M. 2014. Supply chain integration and firm performance: an empirical study of Swedish manufacturing firms. *Competitiveness Review*.

- BENTLEY, J. R., ROBINSON, J. L. & ZANHOOR, M. 2021. Managerial political skill and achieved supply chain integration: the mediating effects of supply chain orientation and organizational politics. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- BOTTANI, E. & RIZZI, A. 2006. A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- BUDLER, M., JAKŠIČ, M. & VILFAN, T. 2021. Logistics Outsourcing in Large Manufacturing Companies: The Case of Slovenia and Lessons from Other Countries. *Economic and Business Review*, 23, 3.
- BÜYÜKÖZKAN, G., FEYZIOĞLU, O. & NEBOL, E. 2008. Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. *International Journal of Production Economics*, 113, 148-158.
- CAO, Z., HUO, B., LI, Y. & ZHAO, X. 2015. The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- CEZANNE, C. & SAGLIETTO, L. 2015. Redefining the boundaries of the firm: the role of 4PLs. *The International Journal of Logistics Management*.
- CHAVEZ, R., MALIK, M., GHADERI, H. & YU, W. 2022. Environmental collaboration with suppliers and cost performance: exploring the contingency role of digital orientation from a circular economy perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.
- CHONG, W. K., SHAFAGHI, M., WOOLLASTON, C. & LUI, V. 2010. B2B e-marketplace: an e-marketing framework for B2B commerce. *Marketing Intelligence & Planning*.
- CHOPRA, S. & MEINDL, P. 2001. Supply chain management: strategy. *Planning and Operation*, 15, 71-85.
- CHU, Z. & WANG, Q. 2012. Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China. *Journal of Supply Chain Management*, 48, 7.٩٦-٨
- CIECHOMSKI, W. & STROJNY, S. 2022. Standardisation of Logistics Customer Service. *European Research Studies Journal*, 25, 347-358.
- COOPER, M. C., LAMBERT, D. M. & PAGH, J. D. 1997. Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8, 1-14.
- ĆOROVIĆ, S., ANDREJIC, M. & PAJIC, V. 2022. DIGITAL MARKETING IN LOGISTICS COMPANIES. *Conference: Proceedings of the first international conference Good practice in road traffic and transport*. At. Belgrade :researchgate.
- DABAS, S., SHARMA, S. & MANAKTOLA, K. 2021. Adoption of digital marketing tools in independent businesses: experiences of restaurant entrepreneurs in India and United Kingdom. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- DE ALMEIDA, A. T. 200. Multicriteria decision model for outsourcing contracts selection based on utility function and ELECTRE method. *Computers & operations research*, 34, 3569-3574.
- DIRCKSEN, M. & MAGNIN, G. 2017. Evaluation of synergy potentials in transportation networks managed by a fourth party logistics provider. *Transportation research procedia*, 25, 824-841.

- DUNAKHE, K. & PANSE, C. 2021. Impact of digital marketing—a bibliometric review. *International Journal of Innovation Science*.
- DUONG, H. T. & PACHÉ, G. 2022. Informational Integration, Relational Integration and Flexibility of LSPs in Transition Economies: Case of Vietnam. *IUP Journal of Operations Management*, 21.
- DWIVEDI, Y. K., ISMAGILOVA, E., HUGHES, D. L., CARLSON, J., FILIERI, R., JACOBSON, J., JAIN, V., KARJALUOTO, H., KEFI, H. & KRISHEN, A. S. 2021. Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.
- EFENDIGIL, T., ÖNÜT, S. & KONGAR, E. 2008. A holistic approach for selecting a third-party reverse logistics provider in the presence of vagueness. *Computers & industrial engineering*, 54, 269-287.
- FARUK, M., RAHMAN, M. & HASAN, S. 2021. How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on scopus database. *Heliyon*, e08603.
- FU, H., KE, G. Y., LIAN, Z. & ZHANG, L. 2021. 3PL firm's equity financing for technology innovation in a platform supply chain. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 147, 102239.
- FULCONIS, F. & PACHÉ, G. 2018. Supply chain monitoring: LLPs and 4PL providers as orchestrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 9-18.
- GANBOLD, O., MATSUI, Y. & ROTARU, K. 2020. Effect of information technology-enabled supply chain integration on firm's operational performance. *Journal of Enterprise Information Management*.
- GAO, T.-G., HUANG, M., WANG, Q. & WANG, X.-W. 2020. Dynamic organization model of automated negotiation for 3PL providers selection. *Information Sciences*, 531, 139-158.
- GHISELLI, R. & MA, J. 2015. Restaurant social media usage in China: A study of industry practices and consumer preferences. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- GÖL, H. & ÇATAY, B. 2007. Third-party logistics provider selection: insights from a Turkish automotive company. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12, 379-384.
- GOVINDAN, K., PALANIAPPAN, M., ZHU, Q. & KANNAN, D. 2012. Analysis of third party reverse logistics provider using interpretive structural modeling. *International Journal of Production Economics*, 140, 204-211.
- GRANT, D. B. 2019. Outsourcing integration and third party logistics services: An appreciation of two 'classic' articles in industrial marketing management. *Industrial Marketing Management*, 79, 21-26.
- GRANT, D. B., WONG, C. Y. & TRAUTRIMS, A. 2017. *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management*, Kogan Page Publishers.
- GÜRCAN, Ö. F., YAZICI, İ., BEYCA, Ö. F., ARSLAN, Ç. Y. & ELDEMİR, F. 2016. Third party logistics (3PL) provider selection with AHP application. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 226-234.
- HAGEN, D., RISSELADA, A., SPIERINGS, B., WELTEVREDEN, J. W. J. & ATZEMA, O. 2022. Digital marketing activities by Dutch place management partnerships: A resource-based view. *Cities*, 123, 103548.

- HERHAUSEN, D., MIOČEVIĆ, D., MORGAN, R. E. & KLEIJNEN, M. H. 2020. The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276-290.
- HERTZ, S. & ALFREDSSON, M. 2003. Strategic development of third party logistics providers. *Industrial marketing management*, 32, 139-149.
- HINGLEY, M., LINDGREEN, A., GRANT, D. B. & KANE, C. 2011. Using fourth-party logistics management to improve horizontal collaboration among grocery retailers. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- HO, W., HE, T., LEE, C. K. M. & EMROUZNEJAD, A. 2012. Strategic logistics outsourcing: An integrated QFD and fuzzy AHP approach. *Expert Systems with Applications*, 39, 10841-10850.
- HOFMANN, E. & LAMPE, K. 2013. Financial statement analysis of logistics service providers: ways of enhancing performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- HORZELA, A., KOLINSKI, A., DOMANSKI, R. & OSMOLSKI, W. 2018. Analysis of use of communication standards on the implementation of distribution processes in fourth party logistics (4PL). *Business Logistics in Modern Management*.
- HSIAO, H.-I., KEMP, R., VAN DER VORST, J. & OMTA, S. O. 2010. A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry. *International journal of production economics*, 124, 75-86.
- HSU, C.-C., LIOU, J. J. & CHUANG, Y.-C. 2013. Integrating DANP and modified grey relation theory for the selection of an outsourcing provider. *Expert Systems with Applications*, 40, 2297-2304.
- HUANG, S. T. 2014. CUSTOMER SATISFACTION ASSESSMENT OF FOURTH PARTY LOGISTICS SERVICE PROVIDERS BY USING QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT. *Transport & Logistics*, 14.
- HUO, B., YE, Y. & ZHAO, X. ٢٠١٥. The impacts of trust and contracts on opportunism in the 3PL industry: The moderating role of demand uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 170, 160-170.
- IŞIKLAR, G., ALPTEKIN, E. & BÜYÜKÖZKAN, G. 2007. Application of a hybrid intelligent decision support model in logistics outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34, 3701-3714.
- KALKAN, M. B. Ç. & AYDIN, K. 2020. The role of 4PL provider as a mediation and supply chain agility. *Modern Supply Chain Research and Applications*.
- KAMAL, M. M. & IRANI, Z. 2014. Analysing supply chain integration through a systematic literature review: a normative perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- KAPOOR, R. & KAPOOR, K. 2021. The transition from traditional to digital marketing: a study of the evolution of e-marketing in the Indian hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13, 199-213.
- KEKE, M. E. 2022. The use of digital marketing in information transport in social media: the example of Turkish companies. *Transportation Research Procedia*, 63, 2579-2588.
- KERDPITAK, C. 2022. The effects of innovative management, digital marketing, service quality and supply chain management on performance in cultural tourism business. *Uncertain Supply Chain Management*. ١٠, ٧٧٨-٧٧٩ ,

- KERDPITAK, C., PUNGNIRUND, B., HOTRAWAISAYA, C., JARIYACHAMSIT, S., YEN, W. & CHANTRANON, S. 2022. Effect of competitive advantage, digital marketing to supply chain management on tourism business performance in Thailand. *Uncertain Supply Chain Management*, 10, 721-728.
- KHALAF, M. A. & EL MOKADEM, M. Y. 2018. The relationship between internal integration and manufacturing flexibility in the Egyptian industry. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- KHANUJA, A. & JAIN, R. K. 202. 'The conceptual framework on integrated flexibility: an evolution to data-driven supply chain management. *The TQM Journal*.
- KIGGELL, L. S., KILBOURN, P. J. & HEYNS, G. J. 2021. Sustainable cost reductions obtained by using a fourth party logistics provider. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 15, 13.
- KIM, M. & CHAI, S. 2016. Assessing the impact of business uncertainty on supply chain integration. *The International Journal of Logistics Management*.
- KIRONO, I., ARMANU, A., HADIWIDJOJO, D. & SOLIMUN, S. 2019. Logistics performance collaboration strategy and information sharing with logistics capability as mediator variable (study in Gafeksi East Java Indonesia). *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- KNEMEYER, A. M. & MURPHY, P. R. 2005. Is the glass half full or half empty? An examination of user and provider perspectives towards third-party logistics relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35, 708-727.
- KOLINSKI, A. & WERNER-LEWANDOWSKA, K. 2021. Determinants of the Use of Logistic Labels by 3PL and 4PL Operators-Results of Studies in Poland. *European Research Studies*, 24, 871-881.
- KRISHEN, A. S., DWIVEDI, Y. K., BINDU, N. & KUMAR, K. S. 2021. A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis. *Journal of Business Research*, 131, 183-195.
- KUMAR, V., JABARZADEH, Y., JEIHOUNI, P. & GARZA-REYES, J. A. 2020. Learning orientation and innovation performance: the mediating role of operations strategy and supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- LI, F., LI, L., JIN, C., WANG, R., WANG, H. & YANG, L. 2012. A 3PL supplier selection model based on fuzzy sets. *Computers & Operations Research*, 39, 1879-1884.
- LIU, J. J. & CHUANG, Y.-T. 2010. Developing a hybrid multi-criteria model for selection of outsourcing providers. *Expert Systems with Applications*, 37, 3755-3761.
- LIU, H.-T. & WANG, W.-K. 2009. An integrated fuzzy approach for provider evaluation and selection in third-party logistics. *Expert systems with applications*, 36, 4387-4398.
- LOTFI, Z., SAHRAN, S., MUKHTAR, M. & ZADEH, A. T. 2013. The relationships between supply chain integration and product quality. *Procedia Technology*, 11, 471-478.
- LU, F., BI, H., FENG, W., HU, Y., WANG, S. & ZHANG, X. 2021. A Two-Stage Auction Mechanism for 3PL Supplier Selection under Risk Aversion. *Sustainability*, 13, 9745.

- MANGAN, J. & CHRISTOPHER, M. 2005. Management development and the supply chain manager of the future. *The International Journal of Logistics Management*.
- MEHMANN, J. & TEUTEBERG, F. 2016. Process reengineering by using the 4PL approach: a case study on transportation processing in the agricultural bulk logistics sector. *Business Process Management Journal*.
- MELOVIC, B., JOCOVIC, M., DABIC, M., VULIC, T. B. & DUDIC, B. 2020. The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society*, 63, 101425.
- MICHALSKI, M. & MONTES-BOTELLA, J. L. 2021. Logistics service quality in an emergent market in Latin America. *The International Journal of Logistics Management*.
- MKWIZU, K. H. 2019. Digital marketing and tourism: opportunities for Africa. *International Hospitality Review*.
- MORTENSEN, O & LEMOINE, O. W. 2008. Integration between manufacturers and third party logistics providers? *International Journal of Operations & Production Management*.
- MUKHOPADHYAY, S. K. & SETAPUTRA, R. 2006. The role of 4PL as the reverse logistics integrator: Optimal pricing and return policies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- NARTEY, E., ABOAGYE-OTCHERE, F. K. & SIMPSON, S. N. Y. 2020. The contingency effects of supply chain integration on management control system design and operational performance of hospitals in Ghana. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10, 207-241.
- OLSON, E. M., OLSON, K. M., CZAPLEWSKI, A. J. & KEY, T. M. 2021. Business strategy and the management of digital marketing. *Business horizons*, 64, 285-293.
- ÖZ, H. H. & ÖZYÖRÜK, B. 2021. Performance measurement in-fourth party reverse logistics. *Measuring Business Excellence*.
- ÖZDEMİR, A. İ., SIMONETTI, B. & JANNELLI, R. 2015. Determining critical success factors related to the effect of supply chain integration and competition capabilities on business performance. *Quality & Quantity*, 49, 1621-1632.
- PANDEY, N., NAYAL, P. & RATHORE, A. S. 2020. Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- PAVLIC SKENDER, H., MIRKOVIĆ, P. A. & PRUDKY, I. 2017. The role of the 4PL model in a contemporary supply chain. *Pomorstvo*, 31, 96-101.
- PENG, Q. & WANG, Y. 2022. Study on the Path of Three-Chain Integration of the Logistics Service Industry in Zhengzhou. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022.
- PENGMAN, H., MELAN, M. & HANAN, S. A. A review on the role of logistics service providers in global supply chain towards competitive advantage. AIP Conference Proceedings, 2022 .AIP Publishing LLC, 030014.
- PLANK, R. E. & HOOKER, R. 2014. Sales and operations planning: Using the internet and internet-based tools to further supply chain integration. *Journal of Research in Interactive Marketing*.

- POLAT, M., KARA, K. & YALCIN, G. C. ٢٠٢٢. Clustering Countries on Logistics Performance and Carbon Dioxide (CO₂) Emission Efficiency: An Empirical Analysis. *Business & Economics Research Journal*, 13.
- RAMIREZ, M. J., ROMAN, I. E., RAMOS, E. & PATRUCCO, A. S. 2020. The value of supply chain integration in the Latin American agri-food industry: trust, commitment and performance outcomes. *The International Journal of Logistics Management*.
- RAZAGHI, S. & SHOKOUHYAR, S. 2021. Impacts of big data analytics management capabilities and supply chain integration on global sourcing: a survey on firm performance. *The Bottom Line*.
- RITZ, W., WOLF, M. & MCQUITTY, S. 2019. Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in interactive Marketing*.
- RODRIGUES, V. S., HARRIS, I. & MASON, R. 2015. Horizontal logistics collaboration for enhanced supply chain performance: an international retail perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- SAKAS, D. P., REKLITIS, D. P., TRIVELLAS, P., VASSILAKIS, C. & TERZI, M. C. 2022. The Effects of Logistics Websites' Technical Factors on the Optimization of Digital Marketing Strategies and Corporate Brand Name. *Processes*, 10, 892.
- SAVINA, H., DUSHEIKO, Y & .ROZOVA, A. 2021. The essence of the logistics activities of the enterprise in modern business conditions. *VUZF Review*, 6, 154-166.
- SCHITTEKAT, P. & SÖRENSEN, K. 2009. OR practice—supporting 3PL decisions in the automotive industry by generating diverse solutions to a large-scale location-routing problem. *Operations research*, 57, 1058-1067.
- SELVIARIDIS, K. & SPRING, M. 2007. Third party logistics: a literature review and research agenda. *The international journal of logistics management*.
- SETKUTE, J. & DIBB, S. 2022. "Old boys' club": Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266-279.
- SHANKAR, V., GREWAL, D., SUNDER, S., FOSSEN, B., PETERS, K. & AGARWAL, A. 2021. Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. *International Journal of research in Marketing*.
- SHUKOR, A. A. A., NEWAZ, M. S., RAHMAN, M. K. & TAHA, A. Z. 2020. Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*.
- SIMMONS, G. J. 2007. "i-Branding": developing the internet as a branding tool. *Marketing Intelligence & Planning*.
- SO, S.-H., KIM, J., CHEONG, K. & CHO, G. 2006. Evaluating the service quality of third-party logistics service providers using the analytic hierarchy process. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 3, 261-270.
- SOHAIL, M. S., BHATNAGAR, R. & SOHAL, A. S. 2006. A comparative study on the use of third party logistics services by Singaporean and Malaysian firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

- SOINIO, J., TANSKANEN, K. & FINNE, M. 2012. How logistics-service providers can develop value-added services for SMEs: a dyadic perspective. *The International Journal of Logistics Management*.
- SOLIDOR, N., VERYTELNYK, S. & ANIKIN, H. 2021. Formation of marketing strategies of enterprises in the market of logistics services in the context of world trends. *VUZF Review*, 6, 115-127.
- STADTLER, H. 2008. Supply chain management—an overview. *Supply chain management and advanced planning*, 9-36.
- STADTLER, H., STADTLER, H., KILGER, C., KILGER, C., MEYR, H. & MEYR, H. 2015. *Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software, and case studies*, Springer.
- STEVENS, G. C. 1989. Integrating the supply chain. *international Journal of physical distribution & Materials Management*.
- STOCK, J. R. & LAMBERT, D. M. 2001. *Strategic logistics management*, McGraw-Hill/Irwin Boston, MA.
- SUBRAMANIAN, N., GUNASEKARAN, A., PAPADOPOULOS, T. & NIE, P. 2016. 4th party logistics service providers and industrial cluster competitiveness: Collaborative operational capabilities framework. *Industrial Management & Data Systems*.
- TAIMINEN, H. M. & KARJALUOTO, H. 2015. The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- TERHO, H., MERO, J., SIUTLA, L. & JAAKKOLA, E. 2022. Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along the customer journey. *Industrial Marketing Management*, 105, 294-310.
- TIWARI, S. 2020. Supply chain integration and Industry 4.0: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*.
- TSENG, P.-H. & LIAO, C.-H. 2015. Supply chain integration, information technology, market orientation and firm performance in container shipping firms. *The International Journal of Logistics Management*.
- VEGA, D. & ROUSSAT, C. 2015. Humanitarian logistics :the role of logistics service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- WANG, C. 2022. Efficient customer segmentation in digital marketing using deep learning with swarm intelligence approach. *Information Processing & Management*, 59, 103085.
- WANG, F., YANG, X., ZHUO, X. & XIONG, M. 2019. Joint logistics and financial services by a 3PL firm: Effects of risk preference and demand volatility. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 130, 31.٢٢٨-٢
- WANG, H., HUANG, M., IP, W. & WANG, X. 2021. Network design for maximizing service satisfaction of suppliers and customers under limited budget for industry innovator fourth-party logistics. *Computers & Industrial Engineering*, 158, 107404.
- WANG, H., HUANG, M. & WANG, H. 2022. Fourth-Party Logistics Environmental Compliance Management: Investment and Logistics Audit. *Sustainability*, 14, 10106.
- WANG, M. 2016. *Logistics capability, supply chain uncertainty and risk, and logistics performance: an Empirical Analysis of the Australian Courier Industry*. RMIT University.

- WIENGARTEN, F., HUMPHREYS, P., GIMENEZ, C. & MCIVOR, R. 2016. Risk, risk management practices, and the success of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 1, ٣٧٠-٣٦١, ٧١
- WIN, A. 2008. The value a 4PL provider can contribute to an organisation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- YAO, J. 2010. Decision optimization analysis on supply chain resource integration in fourth party logistics. *Journal of Manufacturing Systems*, 29, 121-129.
- YASMIN, A., TASNEEM, S. & FATEMA, K. 2015. Effectiveness of digital marketing in the challenging age: An empirical study. *International journal of management science and business administration*, 1, 69-80
- YIN, M., HUANG, M., WANG, X. & LEE, L. H. 2022. Fourth-party logistics network design under uncertainty environment. *Computers & Industrial Engineering*, 167, 108002.
- YU, Y., HUO, B. & ZHANG, Z. J. 2021. Impact of information technology on supply chain integration and company performance: evidence from cross-border e-commerce companies in China. *Journal of Enterprise Information Management*.
- YUEN, K. F. & VAN THAI, V. 2017. The influence of supply chain integration on operational performance: A comparison between product and service supply chains. *The International Journal of Logistics Management*.
- ZAWAWI, N. F. B. M., WAHAB, S. A., AL MAMUN, A., AHMAD, G. B. & FAZAL, S. A. 2017. Logistics capability, information technology, and innovation capability of logistics service providers: empirical evidence from east coast Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 7, 326-336.
- ZHAO, N., HONG, J. & LAU, K. H. 2023. Impact of supply chain digitalization on supply chain resilience and performance: A multi-mediation model. *International Journal of Production Economics*, 259, 108817.
- ZHOU, G., MIN, H., XU, C. & CAO, Z. 2008. Evaluating the comparative efficiency of Chinese third-party logistics providers using data envelopment analysis. *International Journal of physical distribution & logistics management*.