

دور إدارة سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

The role of supply chain management in achieving the competitive advantage of the enterprise

فطم عبد القادر

جامعة الجلفة الجزائر

a.fettem@univ-djelfa.dz

ملخص:	معلومات المقال
تعد إدارة سلسلة التوريد من الأنشطة المهمة في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، فحسن التعاقد مع الموردين الأفضل في سوق المواد الأولية وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، تمنح المؤسسة تنافسية أقوى، وحصة سوقية معتبرة. وبذلك تسعى المؤسسات العالمية إلى تطوير وتحديث أشطتها اللوجستية عن طريق إدخال عنصر التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، حتى تحافظ على حصتها السوقية واستمرار هيمنتها في المجال اللوجستي. في هذه الورقة البحثية سوف نسلط الضوء دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على اختلاف نشاطها، وقد تم التوصل إلى الدور الكبير الذي تلعبه إدارة سلسلة التوريد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.	تاريخ الارسال: 2026/02/12 تاريخ القبول: 2026/03/31
	الكلمات المفتاحية: ✓ إدارة سلسلة الإمداد; ✓ الميزة التنافسية; ✓ النقل;
Abstract :	Article info
Supply chain management is an important activity in achieving the marketing goals of the organization. Good contracting with the best suppliers in the raw materials market and a quick response to customer requests gives the organization stronger competitiveness and a considerable market share. Thus, global institutions seek to develop and modernize their logistics activities by introducing technology and artificial intelligence, in order to maintain their market share and continue their dominance in the logistics field. In this research paper, we will highlight the role of supply chain management in achieving a competitive advantage for the organization, regardless of its activity. The significant role that supply chain management plays in achieving a competitive advantage for the organization has been established.	Received 12/02/2026 Accepted 31/03/2026
	Keywords: ✓ Supply chain managements ✓ competitive advantage ✓ transportation

1. مقدمة:

تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية في سوق المواد الأولية، المنتجات نصف المصنعة والمنتجات تامة المصنعة، قصد الهيمنة على حصة سوقية معتبرة من جهة ولتحقيق مستوى من المرونة لتواجه بذلك تغيرات السوق من جهة ثانية. وتعد إدارة سلاسل الإمداد من المجالات المتاحة للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، لما توفره من مميزات كالتحكم في تكاليف التوزيع، التفاوض مع الموردين وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

ولذا يمكن طرح الإشكالية التالية: ما الدور الذي تلعبه إدارة سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وللخوض في الإجابة على هذا التساؤل، نضع الفرضيات التالية:

تحقق إدارة سلاسل الإمداد ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحكم في التكاليف سواء على مستوى الزبائن أو على مستوى الموردين. **أهمية البحث:**

تبرز أهمية البحث في كونه يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات، وهي كيفية جعل إدارة سلاسل الإمداد تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة سلاسل الإمداد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في سرد نظريات إدارة سلاسل الإمداد، وفي التعريف بالميزة التنافسية، والمنهج التحليلي في تحليل العلاقة بينهما.

لمعالجة إشكالية البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور:

- مفهوم إدارة سلاسل الإمداد؛
- مفهوم الميزة التنافسية؛
- مساهمة إدارة سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية.

2. مفهوم إدارة سلاسل الإمداد

1.2 تعريف إدارة سلسلة التوريد:

ابتكر استشاريان، أوليفر وويبر، مصطلح إدارة سلسلة التوريد (SCM) منذ عام 1982. ويرى الاستشاريان أن سلسلة التوريد ترتقي بمهمة الخدمات اللوجستية لتصبح من أهم اهتمامات الإدارة العليا، إذ "... الإدارة العليا وحدها هي القادرة على ضمان التوفيق بين الأهداف الوظيفية المتضاربة على طول سلسلة التوريد وتوازنها... وأخيراً، وضع وتنفيذ استراتيجية أنظمة متكاملة تقلل من مستوى الضعف". ويرى الاستشاريان أن تنسيق تدفقات المواد والمعلومات والتدفقات المالية داخل شركة كبيرة متعددة الجنسيات مهمة صعبة ومجزية في آن واحد. ومن الواضح أن تشكيل سلسلة توريد من مجموعة شركات فردية بحيث تعمل ككيان واحد هو أمر أصعب. (Kilger, Stadtler, و Meyr، 2015)

تعريف إدارة سلسلة التوريد المعتمد في هذا الكتاب هو: إدارة العلاقات الأولية والنهائية مع الموردين والعملاء من أجل تقديم قيمة متفوقة للعملاء بتكلفة أقل للتوريد السلسلة ككل (Christopher، 2016)

تتكون سلسلة التوريد من جميع المراحل التي تُسهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في تلبية طلب العميل. ولا تقتصر سلسلة التوريد على المصنِّع والموردين فحسب، بل تشمل أيضاً شركات النقل والمستودعات وتجار التجزئة والعملاء أنفسهم. (Hugos، 2011)

هناك فرق بين مفهوم إدارة سلسلة التوريد والمفهوم التقليدي للخدمات اللوجستية. تشير الخدمات اللوجستية عادةً إلى الأنشطة التي تتم داخل حدود منظمة واحدة، بينما تشير سلاسل التوريد إلى شبكات الشركات التي تعمل معًا وتنسق أعمالها لتوصيل منتج إلى السوق. كما تركز الخدمات اللوجستية التقليدية على أنشطة مثل الشراء والتوزيع والصيانة وإدارة المخزون. أما إدارة سلسلة التوريد فتتأخر في جميع جوانب الخدمات اللوجستية التقليدية، وتشمل أيضًا أنشطة مثل التسويق وتطوير المنتجات الجديدة والتمويل وخدمة العملاء. (Hugos, 2011)

2.2 مجالات إدارة سلسلة الإمداد

لكل سلسلة توريد مجموعة فريدة من متطلبات السوق وتحديات التشغيل، ومع ذلك، تبقى المشكلات نفسها في كل حالة. يجب على الشركات في أي سلسلة توريد اتخاذ قرارات فردية وجماعية بشأن إجراءاتها في خمسة مجالات: (Hugos, 2011)

- **الإنتاج:** ما هي المنتجات التي يحتاجها السوق؟ ما هي الكمية التي يجب إنتاجها، ومتى؟ يشمل هذا النشاط وضع جداول إنتاج رئيسية تأخذ في الاعتبار قدرات المصنع، وموازنة أعباء العمل، ومراقبة الجودة، وصيانة المعدات.
- **المخزون:** ما هو المخزون الذي يجب تخزينه في كل مرحلة من مراحل سلسلة التوريد؟ ما مقدار المخزون الذي يجب الاحتفاظ به كمادة خام، أو منتجات شبه مصنعة، أو سلع تامة الصنع؟ الغرض الأساسي من المخزون هو توفير حماية من عدم اليقين في سلسلة التوريد. ومع ذلك، قد يكون الاحتفاظ بالمخزون مكلفًا، فما هي مستويات المخزون ونقاط إعادة الطلب المثلى؟
- **الموقع:** أين ينبغي أن تقع مرافق الإنتاج وتخزين المخزون؟ ما هي أكثر المواقع فعالية من حيث التكلفة للإنتاج وتخزين المخزون؟ هل ينبغي استخدام المرافق الحالية أم بناء مرافق جديدة؟ بمجرد اتخاذ هذه القرارات، تُحدد المسارات الممكنة المتاحة لتدفق المنتج من خلالها إلى المستهلك النهائي.
- **النقل:** كيف يُنقل المخزون من موقع إلى آخر في سلسلة التوريد؟ يُعد الشحن الجوي والتوصيل بالشاحنات سريعًا وموثوقًا به بشكل عام، إلا أنهما مكلفان. الشحن البحري أو السكك الحديدية أقل تكلفة بكثير، ولكنه عادةً ما يتطلب أوقات نقل أطول ودرجة أكبر من عدم اليقين. يجب تعويض هذا عدم اليقين بتخزين كميات أكبر من المخزون. متى يكون من الأفضل استخدام أي وسيلة نقل؟
- **المعلومات:** ما مقدار البيانات التي ينبغي جمعها، وما مقدار المعلومات التي ينبغي مشاركتها؟ تُبشر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب بتنسيق أفضل واتخاذ قرارات أفضل. فبفضل المعلومات الجيدة، يمكن للناس اتخاذ قرارات فعالة بشأن ما يجب إنتاجه وكميته، ومكان تخزينه، وأفضل طريقة لنقله.

3.2 كيفية منع حدوث اضطراب في سلسلة التوريد:

يحدث في الكثير من الأحيان اضطراب وانقطاع في سلسلة التوريد، سنوضح ذلك في المثال التالي: (BLANCHARD, 2010)

قام باحثان - فينود سينغال (Vinod Singhal) من معهد جورجيا للتكنولوجيا وكيفن هندريكس (Kevin Hendricks) من جامعة ويسترن أونتاريو - بدراسة أكثر من 800 إعلان عن مشاكل في سلسلة التوريد من شركات عامة على مدى ثماني سنوات (1992-1999). وشملت هذه المشاكل أمورًا مثل شطب المخزون، ونقص قطع الغيار، وتأخير الشحن، وما شابه. ثم تتبع الباحثان أسعار أسهم هذه الشركات قبل عام واحد وبعد عامين من الإعلان. ماذا حدث إذًا؟ بعد تحليل جميع الأرقام، ظهر اتجاه واضح: شهدت الشركات التي واجهت خللاً في سلسلة التوريد خلال تلك الفترة الزمنية انخفاضًا في متوسط دخلها التشغيلي بنسبة 107%، وانخفاضًا في عائد المبيعات بنسبة 114%، وانخفاضًا في عائد الأصول بنسبة 93%. وهذا ليس كل شيء: فقد

شهدت هذه الشركات أيضًا انخفاضًا في نمو المبيعات بنسبة 7%، وارتفاعًا في التكاليف بنسبة 11%، وزيادة في المخزونات بنسبة 14%. وما يزيد من تفاقم هذا الوضع الكئيب أصلًا أن التعافي من هذه الاضطرابات يستغرق وقتًا طويلاً. يوضح سينغال قائلاً: "يؤدي اضطراب سلسلة التوريد إلى خفض مستوى الأداء التشغيلي للشركة، ثم تستمر الشركات في الأداء عند هذا المستوى المنخفض خلال العامين المقبلين". ويقول إن اضطراب سلسلة التوريد يمكن مقارنته بنوبة قلبية لأنه يقطع تدفق المعلومات والإمدادات إلى الشركة، ويمكن أن يكون له آثار طويلة المدى - وأحيانًا قاتلة - على صحة الشركة. لا يهم حقًا القطاع الذي تعمل فيه الشركة، لأن أي شركة تُبلغ عن خلل في سلسلة التوريد ستشهد انخفاضًا حادًا في قيمة أسهمها. تميل شركات تصنيع العمليات (مثل الكيماويات، والأغذية والمشروبات، والمنسوجات) إلى تحمل أكبر ضرر في عائد المساهمين، بنسبة انخفاض قدرها 51%. ويشهد تجار التجزئة انخفاضًا متوسطًا بنسبة 42%، بينما ستشهد شركات تصنيع التكنولوجيا الفائقة انخفاضًا بنسبة 27%. عادةً ما تتضرر الشركات الصغيرة بشكل أكبر من الشركات الكبيرة، على الرغم من أن الانخفاض في الدخل يكون هائلًا بالنسبة لأي شركة مهما كان حجمها: 150% للشركات الصغيرة، و86% للشركات الكبيرة.

يشير سينغال إلى أنه "عندما يتحدث الناس عن إدارة سلسلة التوريد، قد يتفوقون على أهميتها، لكنهم لا يستثمرون في الحلول". ومع ذلك، حتى عندما تنفق الشركات على الحلول، فإنها لا تنفق بالضرورة بحكمة. ويشير سينغال إلى أن "أحد أسباب حدوث مشاكل سلسلة التوريد هو عدم وجود تراخي كافٍ في النظام". "بينما تسعى الشركات إلى زيادة كفاءة سلاسل التوريد الخاصة بها، فإنها تتخلص من التراخي لأنه مكلف". ومع ذلك، فإن الحل لا يكمن في إنفاق الكثير من المال على مشاكل سلسلة التوريد، بل في أن تصبح أكثر ذكاءً في تحديد وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية التي قد تشير إلى وجود خلل محتمل في وقت مبكر. وهذا يعني وضع توقعات وخطط أفضل، والتعاون مع الموردين والعملاء، وضمان الرؤية الفورية، وبناء المرونة في سلسلة التوريد، وأفضل الممارسات الأخرى.

4.2 ما الذي يجعل المؤسسة قائدًا لسلسلة التوريد: سنوضح ذلك من خلال الدراسة التالية: (BLANCHARD، 2010)

بينما تكشف دراسة سينغال/هندريكس عن هشاشة سلاسل التوريد سيئة الإدارة، تكشف دراسة أخرى أجرتها أكستنتشر (بالشراكة مع إنسياد وجامعة ستانفورد)، **(Accenture in partnership with INSEAD and Stanford University)** أن الشركات التي تُصنّف كقادة لسلاسل التوريد تتمتع بقيمة سوقية أعلى بنسبة تصل إلى 26 نقطة مئوية من متوسط القطاع. 5 وهذا يطرح السؤال: ما الذي يجعل من الشركة رائدة في سلسلة التوريد؟ وهنا يأتي دور النهج الإحصائي. إذا استطعت قياس أداء سلسلة التوريد الخاصة بك، فستتمكن من تحديد مدى قربك من أن تكون الأفضل في فئتك. ولكن كيف تعرف بالضبط من هو... ما هي الأفضل في إدارة سلسلة التوريد؟ عندما تُحدد مجلة فورتشن أفضل الشركات أداءً في قطاع مُعين، فإنها تستخدم معيار المبيعات السنوية البسيط. لكن عند تحديد أفضل سلاسل التوريد، فإن مجرد حساب التكاليف لن يُجدي نفعًا. ففي نهاية المطاف، ستشمل سلسلة التوريد الأفضل في فئتها العديد من العمليات والإجراءات التي لا تظهر بالضرورة في قائمة الأرباح والخسائر، مثل التخطيط والتنبؤ، والمشتريات، والنقل والخدمات اللوجستية، والتخزين والتوزيع، وخدمة العملاء، وغيرها من العوامل الرئيسية في معادلة سلسلة التوريد الشاملة.

حاولت شركة التحليل **AMR Research** تحديد الصفات التي تُعرّف "الأفضل في فئتها" من خلال تصنيفها السنوي لأفضل سلاسل التوريد. ويستند جزء من هذه القائمة إلى تصويت من مجتمع من ممارسي وخبراء سلسلة التوريد، وكما هو الحال في معظم تصويتات الشعبية، لن يتفق أحد على جميع الخيارات. ومع ذلك، تأخذ القائمة في الاعتبار أيضًا ثلاثة مقاييس رئيسية تعتقد **AMR Research** أنها تُشير بشكل أفضل إلى الفعالية الإجمالية لسلسلة التوريد الخاصة بالشركة: عائد الأصول لثلاث سنوات (صافي الدخل/إجمالي الأصول)، ودوران المخزون (تكلفة البضائع المباعة/متوسط المخزون ربع السنوي)، ونمو الإيرادات لثلاث سنوات. تُعطي

AMR درجة للتصويت الشعبي بالإضافة إلى المقاييس، ثم تُنتج درجة مُركبة لجميع الشركات (معظمها من المصنّعين وتجار التجزئة) قيد الدراسة.

بناءً على الإحصاء النهائي لعام 2009، ربما تُعدّ دورات المخزون أفضل مؤشر على سلسلة توريد عالمية المستوى. وقد تصدرت ثلاث شركات عملاقة في مجال التكنولوجيا المتقدمة القائمة بأكبر عدد من دورات المخزون: ديل (46.2 دورة)، وآبل (45.5 دورة)، وآي بي إم (20 دورة). وليس من قبيل المصادفة أن آبل وديل احتلتا أيضًا صدارة التصنيف العام، حيث حلت آي بي إم في المركز الرابع (في حين احتلت بروكتر آند غامبل، الشركة المصنعة للمنتجات الاستهلاكية، المركز الثالث). يمكن القول إن شركات مثل آبل تتمتع بميزة مخزون غير عادلة، نظرًا لأن مبيعات آبل من أغاني آي تيونز الرقمية وحدها تُمثل أكثر من مليار دولار سنويًا. ومع ذلك، وبناءً على تحليل **AMR**، فإن عائد آبل على الأصول ونمو إيراداتها هما الأفضل في فئتهما أيضًا، ومن هنا جاء تصنيفها الأول. وفقًا لـ **AMR**، فإن أكبر 10 سلاسل توريد لعام 2009 هي:

1. شركة **Apple Inc**.
2. شركة **Dell Inc**.
3. شركة **Gamble Co & Procter**.
4. شركة **IBM Corp**.
5. شركة **Cisco Systems Inc**.
6. شركة **Nokia**.
7. شركة **Wal-Mart Stores Inc**.
8. شركة **Samsung Electronics**.
9. شركة **PepsiCo Inc**.
10. شركة **Toyota Motor**.

3. مفهوم الميزة التنافسية

1.3 تعريف الميزة التنافسية: يتعدد مفهوم الميزة التنافسية، حسب الجهة المعرفة لها، نذكر من أهمها: (إبراهيم، 2022)

تعرف الميزة التنافسية للدولة بشكل عام بأنها قدرة الدولة على إنشاء واستدامة الميزة التنافسية بين أفضل المنافسين على مستوى العالم في الصناعات أو في القطاعات المجتمعية؛ فارتفاع مستوى المعيشة على المستوى الوطني يعتمد على قدرة مؤسسات الدولة على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية وزيادتها مع مرور الوقت؛ فالإنتاجية هي المحدد الرئيس على المدى الطويل لمعيار المعيشة، وتحدد إنتاجية الموارد البشرية بأجورها وإنتاجية الأصول المادية بعائد استثماراتها رأس المال المكتسبة من المستثمرين؛ وبذلك فإن هناك أربع مجموعات من المحددات المحققة للميزة التنافسية للأمة وهي: عامل الظروف، وظروف الطلب، والصناعات ذات الصلة والداعمة، واستراتيجية المؤسسة وبنيتها والمنافسة.

وتعرف بذلك الميزة التنافسية للجامعات بأنها توجه ومجال عمل الجامعة في الأجل الطويل لتحقيق ميزة تنافسية لها من خلال ترتيب وتشكيل مواردها مع تغيير بيئتها وتلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات وهي قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز، ومن أجل تحديد أية استراتيجية مناسبة لتحقيق الميزة التنافسية؛ فهذا يتطلب تحديد مجال التنافسية من حيث السوق المستهدف، والمنتجات والخدمات التي ترغب الجامعة في إنتاجها، وقنوات التوزيع، ونوعية العملاء، والمناطق الجغرافية التي تريد خدماتها، والمؤسسات ذات الصلة التي تتنافس معها.

كما تعرف الميزة التنافسية بقدرة الجامعات على تحقيق وضع سوقي متفوق في قطاع التعليم الجامعي الذي يجلب النجاح طويل الأجل في السوق، وإيجاد القيمة الاقتصادية في هذا القطاع عند الدخول فقط مع بعض المنافسين القائمين بأعمال مماثلة، وهناك مجموعة من القوى التنافسية الموجودة في البيئة الخارجية التي تعمل على استمرار المنافسة في قطاع التعليم الجامعي من حيث التنافس بين المؤسسات القائمة، والتهديد بدخول مؤسسات جديدة، والتهديد باستبدال مقدمي الخدمات التعليمية، والقوة التفاوضية للعملاء من الطلاب وأولياء أمورهم (المشترين)، والقوة التفاوضية للمؤسسات الشريكة (الموردين).

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها المنافسة المستدامة المتفوقة الفريدة من نوعها، ومن الصعب تقليدها، وتتكون الميزة التنافسية من ثلاثة أجزاء هي الميزة التنافسية الأساسية، والميزة التنافسية المكتشفة بحصتها في السوق، والميزة التنافسية المستدامة، وتعرف الميزة التنافسية كميزة تمتلكها إحدى المؤسسات المنافسة أو مجموعة من المنافسين في سوق معينة، أو صناعة معينة، كما تعرف بأنها أي شيء إيجابي يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها من وجهة نظر العملاء أو المستخدمين النهائيين، ولا تشير الاستدامة إلى فترة زمنية معينة وقت التقويم، كما لا يعني أن المزايا مستمرة إلى أجل غير مسمى، ولكن بدلاً من ذلك تعتمد على إمكانية وجود التنافسية الازدواجية؛ فالمتصور أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية ليس الهدف الوحيد لها؛ ولكن الحفاظ عليها أكثر مغزى ولها أهمية قصوى.

وتعرف بذلك الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: مدى قدرة الجامعات على تحقيق أوضاع مؤسسية تنافسية مستدامة مع مرور الوقت تمكنها من التفوق على منافسيها في قطاع التعليم الجامعي من خلال استخدام مواردها المادية والبشرية، وتسخير بيئتها الداخلية والخارجية ومختلف الظروف المحيطة بها لتحقيق المزايا التنافسية، ويتطلب ذلك تحديد المجالات التنافسية ذات الصلة بمختلف المهام المؤسسية الأكاديمية والإدارية سواء في مجال التدريس الجامعي، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع، أو في منظومة الخدمات الإدارية، ويتبع في ذلك استراتيجيات الميزة التنافسية المتعارف عليها والمتمثلة في استراتيجيات قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز، والتي لكل منها هدف يتحقق من ورائه التفوق والمزايا التنافسية.

2.3 الميزة التنافسية عند بورتر: لقد اهتم مايكل بورتر بالميزة التنافسية في قطاع الصناعة، لذا سنبين مفهوم الميزة التنافسية

عند بورتر على النحو الآتي: (الفقهاء، 2012)

يقول بورتر إن مكانة المؤسسة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة. فالمؤسسة التي تستطيع التميز بشكل جيد قد تكسب معدلات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً. إن القاعدة الأساسية للأداء فوق المتوسط في المدى الطويل هي الميزة التنافسية المستدامة (أي مدى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة)، ولذلك تستطيع المؤسسة أن تستحوذ على الكثير من نقاط القوة والضعف إزاء منافسيها. وهناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تمتلكها: التكلفة المنخفضة، والتمايز. إن جوهرية أي من نقاط القوة أو الضعف التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة هي في المحصلة النهائية دالة في تأثيرها على التكلفة أو التمايز **Differentiation**. وتنبع ميزتا التكلفة والتمايز - في المقابل - من هيكل الصناعة. إنهما تنتجان من قدرة المؤسسة على مجارة القوى الخمس (الداخلين الجدد، المشترين، البدائل، الموردين، المنافسين) بطريقة أفضل من منافسيها.

إن مزج النوعين الأساسيين من الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، والتمايز) مع مجال الأنشطة التي تتطلع المؤسسة لتحقيقها من خلالها يقود إلى ثلاث استراتيجيات أساسية للوصول إلى الأداء فوق المتوسط في الصناعة، وتلك الاستراتيجيات هي: قيادة التكلفة **Cost leadership**، والتمايز **Differentiation**، والتركيز **Focus**. وتشتمل استراتيجية التركيز على بعدين، التركيز على التكلفة **Cost focus**، والتركيز على التمايز **Differentiation focus**.

الشكل رقم (1): الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتر.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership	2. إستراتيجية التمايز Differentiation	واسع
3. أ إستراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة Cost Focus	3. ب إستراتيجية التركيز مع التمايز Differentiation Focus	مجال السوق

COMPETITIVE SCOPE

ضيق

منتج فريد

سعر متدنٍ

مصدر الميزة التنافسية

COMPETITIVE ADVANTAGE

المصدر: (الفقاء، 2012)

3.3 أبعاد الميزة التنافسية:

- من أهم أبعاد الميزة التنافسية، نذكر ما يلي: (محمد، 2005)
- التكلفة:** تكمن أهمية التكلفة بوصفها أحد أبعاد الميزة التنافسية في قدرة الشركات على تقديم قيمة مضافة للعملاء بطريقة فعالة من حيث التكاليف مقارنة بالمنافسين. إن إدارة التكلفة بفعالية تعني تحسين العمليات وتخفيض النفقات دون التأثير السلبي في جودة المنتج أو الخدمة. على سبيل المثال، يمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال تحسين سلسلة التوريد، وتبني تقنيات التصنيع المبتكرة، وإدارة الموارد بفعالية؛
- الجودة:** تعد الجودة من الأبعاد الرئيسة للميزة التنافسية في عالم الأعمال، حيث تلعب دورا حاسما في تمييز الشركة عن منافسيها وتعزيز سمعتها في السوق. وتساهم الجودة العالية في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم، مما يجعلهم أكثر استعدادا للتعامل مع الشركة مرة أخرى. وتبرز الشركات التي تركز على الجودة في السوق وتتفوق على منافسيها، إذ يمكن للجودة أن تكون العامل الحاسم الذي يدفع العملاء لاختيار منتجات أو خدمات معينة. الجودة لا تضيف فقط قيمة للمنتج، بل تسمح أيضا بفرض أسعار أعلى، مما يعزز الربحية. كما أن الاستثمار في الجودة يمكن أن يقلل من التكاليف على المدى الطويل، من خلال تقليل الحاجة للصيانة وتقليل العيوب والشكاوى. تحسين الجودة يعزز من صورة العلامة التجارية ويسهم في زيادة الثقة والاحترام في السوق، مما يعزز القدرة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، الجودة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، مما يساعد الشركات على تحسين عملياتها وتقديم ابتكارات جديدة، ويساهم الالتزام بمعايير الجودة أيضا في الامتثال للمعايير العالمية والمحلية، مما يقلل المخاطر القانونية ويزيد من فرص دخول الأسواق الدولية. بوجه عام، الجودة تعزز الميزة التنافسية للشركات من خلال تحقيق رضا العملاء، تحسين الصورة، وتقليل التكاليف، مما يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء؛
- المرونة:** تعد المرونة من الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، حيث تتيح للشركات التكيف السريع مع التغيرات في السوق والظروف الاقتصادية. ويمكن للشركات المرونة الاستجابة بشكل فعال للتحديات والفرص الجديدة، مما يعزز قدرتها على البقاء والنمو في بيئات متغيرة. وتساعد المرونة الشركات على تعديل استراتيجياتها وعملياتها لمواكبة التغيرات في الطلب والتكنولوجيا، مما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات تتماشى مع احتياجات العملاء المتغيرة. هذه القدرة على التكيف السريع تعزز من مكانة الشركة في السوق وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسة، مما يوفر لها ميزة تنافسية مستدامة؛

– **التسليم:** يعد التسليم من الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، حيث يلعب دوراً محورياً في قدرة الشركة على تلبية توقعات العملاء وضمان رضاهم. وإن القدرة على تسليم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد وبجودة عالية يمكن أن تُميز الشركة في السوق وتساهم بشكل كبير في تفوقها على المنافسين. وأحد الجوانب الرئيسية للتسليم هو تأثيره في مصداقية الشركة وثقة العملاء، بالإضافة إلى ذلك، التسليم الفعال يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية. كما أن تحسين عمليات التسليم يمكن أن يفتح أمام الشركة فرصاً جديدة للتوسع أو تقديم خدمات جديدة. وبوجه عام، يعتبر التسليم عنصراً حاسماً في بناء الميزة التنافسية، من خلال تعزيز ثقة العملاء، تقليل التكاليف، وتوفير القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق.

4.3 عوامل القدرة التنافسية: تتمثل عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة في عدة عوامل، أهمها (رابح، 2003)

القرارات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية.

– القدرات الإبداعية:

طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتوجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق، وهذه العملية تعتمد أساساً على:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال.
- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً.
- ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتوجات جديدة بل يشمل: تحسين جودة المنتوجات، زيادة الإنتاجية، تخفيف معاناة العمال، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكفأ...

– القدرات الإنتاجية:

تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما: الجودة والإنتاجية

الجودة: ➤

وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتعريفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها «مجموعة خصائص منتج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية» وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج.
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان وبالسعر المناسب.

وقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية، من خلال

" حلقات الجودة " التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي

للمؤسسة، ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد.

الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب، أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يسمح بتوفر المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي.

— القدرات التسويقية:

تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد أهم روافد قدرتها التنافسية بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي وذلك من خلال:

بحوث التسويق، دراسة السوق، تحليل سلوك المستهلك

❖ بحوث التسويق: تُعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).

❖ دراسة السوق: تعنى بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من:

- المشترين الحاليين والمتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- المنافسين منتوجاتهم، أسعارهم، سياساتهم
- القوانين والتشريعات عامة والتي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة خاصة.
- البيئة الاقتصادية، الدخل الوطني ونمط توزيعه، العدالة، التضخم
- البيئة الاجتماعية، العادات، الطبقات، التقاليد....

❖ تحليل سلوك المستهلك: يعني جمع وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن التي تسمح بفهم دوافع الشراء لديهم ومراحل اتخاذ القرار وعاداتهم الاستهلاكية ... للعمل على اشباعها بأحسن الطرق باعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدراً لميزة تنافسية دائمة. إن وظيفة التسويق في خلال هذه النشاطات تسمح بتوليد تدفق للمعلومات الدقيقة والمفيدة التي تساعد المؤسسة على وضع المزيج التسويقي الكفيل بإرضاء المستهلكين ومواجهة المنافسة.

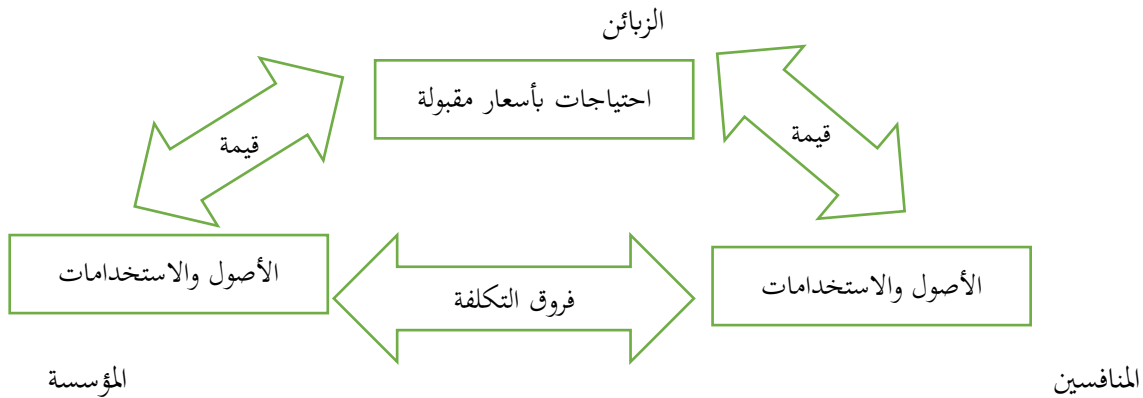
4. إدارة سلاسل الامداد كميزة تنافسية للمؤسسة

سنوضح كيفية جعل سلاسل الامداد كميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العناصر الآتية:

— أولاً:

أن الإدارة الفعالة للخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد تُوفّر مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، بمعنى آخر، يُمكن تحقيق تفوق دائم على المنافسين من حيث تفضيلات العملاء من خلال إدارة أفضل للخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد. أسس النجاح في السوق عديدة، ولكن نموذجاً بسيطاً يعتمد على الرابط الثلاثي بين الشركة وعملائها ومنافسيها - أو ما يُعرف بـ "العناصر الثلاثة". يوضح الشكل التالي هذه العلاقة الثلاثية: (Christopher، 2016)

الشكل رقم (2): العلاقة الثلاثية



Source : Martin Christopher, Logistics & Supply Chain Management, Fifth Edition, Pearson, United Kingdom, 2016, p 04.

— ثانياً:

تعتبر إدارة سلاسل الإمداد من أهم الوظائف التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق، فسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من جهة، وحسن التعاقد مع الموردين الأفضل في سوق المواد الأولية من جهة ثانية، تمنح المؤسسة تنافسية أقوى، وحصة سوقية معتبرة. فعلى المستوى العالمي نجد مؤسسات رائدة في مجال التوزيع وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن، كشركتي Amazon و Alibaba. وعلى المستوى المحلي على سبيل المثال كل من شركتي Yalidine Express و Yassir (يسير)، والتي تسعى إلى تطبيق التقنيات الحديثة في مجال إدارة سلاسل التوريد، ما يجعلها رائدة في مجالها وفي محيطها، محققة بذلك ميزة تنافسية في مجال التوصيل.

— ثالثاً:

التميز على أساس التسليم: إن بعد التسليم له دورا مهما في نجاح الشركة في الأسواق، وفي ظل المنافسة الشديدة ووجود مجموعة واسعة من المنافسين. فلا بد من تميز الشركة في أكثر من بعد حتى تضمن البقاء والاستمرار، فكلما تمكنت الشركة من الاستجابة لحاجات ورغبات وطلبات الزبائن بسرعة ووقت أقصر من المنافسين حققت حصة سوقية كثيرة، وفرض أسعار أعلى لمنتجاتها على الأقل حين دخول منتجات المنافسين الى الأسواق، اذن لا بد من الاهتمام بهذا البعد في عصر التسابق والتغيرات السريعة (صالح، 2020) إن للتسليم ثلاثة أسبقيات تتعامل بالوقت:

- سرعة التسليم: وتقاس بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون الى حين تلبية، وأحيانا يسمى بوقت الانتظار؛
- التسليم بالوقت المحدد: أي تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه مع الزبون؛
- سرعة التطوير: وهي السرعة في تقديم منتج جديد وتقاس بالوقت بين توليد الأفكار لتطوير المنتج الى حين اكمال التصميم النهائي للمنتج.

5. خلاصة:

بعد التطرق لإشكالية البحث والمتمثلة في: ما الدور الذي تلعبه إدارة سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ قمنا بمعالجة البحث بسرد لمفهوم إدارة سلاسل الإمداد ومفهوم الميزة التنافسية، ولمساهمة إدارة سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاث عناصر، تمثلت في:

- أن الإدارة الفعالة للخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد تُوفّر مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية؛

- تعتبر إدارة سلاسل الإمداد من أهم الوظائف التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق؛
- كلما تمكنت الشركة من الاستجابة لحاجات ورغبات وطلبات الزبائن بسرعة ووقت أقصر من المنافسين حققت حصة سوقية كبيرة.

تتلخص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- أن الإدارة الفعالة للخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد تُوفّر مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية؛
- تعتبر إدارة سلاسل الإمداد من أهم الوظائف التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق؛
- كلما تمكنت الشركة من الاستجابة لحاجات ورغبات وطلبات الزبائن بسرعة ووقت أقصر من المنافسين حققت حصة سوقية كبيرة.

ويمكن تفسير هذه النتائج، كون أن إدارة سلاسل الإمداد تعتبر من الأنشطة التي يمكن من خلالها التحكم في التكاليف من جهة، وتطوير قنوات التوزيع من جهة أخرى، وهذا ما تعول عليه أغلب المؤسسات كي تحقق ميزة تنافسية وتحافظ على حصتها السوقية. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية: "تحقق إدارة سلاسل الإمداد ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحكم في التكاليف سواء على مستوى الزبائن أو على مستوى الموردين."

تعد إدارة سلاسل التوريد من المواضيع التي خاض فيها الباحثون والمسؤولون خصوصاً في السنوات الأخيرة، لما لها من دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، من جهة الموردين أو من جهة الزبائن، بين الميزة بالتكاليف والميزة بالقيمة. وتعد أهم نتيجة للبحث وهي كون إدارة سلاسل الإمداد تعتبر من الوسائل المهمة وذات الأولوية في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، رغم شدة المنافسة في السوق.

وباعتبار موضوع البحث متسع الجوانب، لم نخط بكامل أسبابه، ارتأينا تقديم اقتراحات ذات الصلة على النحو التالي:

- اللوجيستيك أداة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة العاملة في مجال الخدمات؛
- التحكم في تكاليف الإمداد كميزة تنافسية للمؤسسة؛
- علاقة إدارة سلاسل الإمداد في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

6. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم, ف. أ. (01, 2022). بناء العلامة التجارية لجامعة بنها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء النموذج البريطاني - دراسة حالة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 284,285, 16(01),
- الفقهاء, س. ع. (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية Dans ١. الهاشمية (Éd.), المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية. (pp. 12,13) "الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية.
- رابح, ز. (2003). دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة. الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد. (pp. 35,37) "ورقة: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
- صالح, م. أ. (2020). دور أنشطة اللوجستك في تعزيز إستراتيجية التميز. 127,128, 10(01).
- محمد, أ. (2005). التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت. مصر: الدار المصرية اللبنانية.

المراجع باللغة الأجنبية:

- BLANCHARD, D. (2010). *Supply Chain Management* (éd. 2). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (éd. 5 Fifth Edition). United Kingdom: Pearson.
- Hugos, M. (2011). *Essentials of Supply Chain Management* (éd. Third Edition). Hoboken, New Jersey,, USA: John Wiley & Sons.
- Stadtler, H., Kilger, C., & Meyr, H. (2015). *Supply Chain Management and Advanced Planning* (éd. 5th Edition). USA, USA: springer.