



دور إدارة اللوجستيات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية"

محمد صلاح إبراهيم¹، نبيل نصر الحفناوى¹، محمد عبد العليم²

¹معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

²أكاديمية السادات

ملخص:

استهدف الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة دور إدارة اللوجستيات في تحقيق الميزة التنافسية. حيث اعتمد الباحث على المنهج الإستقرائي بالقسم الأول من البحث الذي يتمثل في الإطار النظري، للتعرف على مدى إمكانية الإستفادة من تطبيق إدارة اللوجستيات بهدف دعم الميزة التنافسية للمنظمات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، وذلك لوضع مرجعية علمية لموضوع البحث، وتم ذلك من خلال استقراء وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت أهمية إدارة اللوجستيات، وذلك للتوجيه والاسترشاد بما توصلت إليه من نتائج وتوصيات عند اشتقاق فروض البحث، كما اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي عند قيامه بإجراء الدراسة الميدانية، وتم عرضها بالقسم الثاني من البحث، لتحليل العلاقة بين إدارة اللوجستيات وأثرها في دعم الميزة التنافسية للمنظمات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة. تم اختبار فرض الدراسة من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط ويتضح من التحليل الإحصائي لآراء المستقصى منهم أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين إدارة اللوجستيات وبين الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية بجمهورية مصر العربية، أى أنه يتم قبول الفرضية القائلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة اللوجستيات على الميزة التنافسية في الشركات موضوع البحث"، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجيستية وأنشطتها لما لها من أثر معنوي في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة اللوجستيات، الميزة التنافسية، المنظمات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

مقدمة:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الكفاءة، أي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والقدرات والكفاءات الخاصة بالمنظمة (أبو بكر وطه، 2019، ص45)، ومفهوم المزايا التنافسية ليس متعلق بالزمن أي استمرار تحقيق المنظمة لهذه الميزة لعدة سنوات، وإنما يتحدد مفهوم التنافسية من

عدم قدرة المنظمات المنافسة من تقليد وإتباع هذه الميزة الاستراتيجية، والميزة التنافسية هي ميزة ليست مستدامة للأبد وإنما هي ميزة لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، حيث أن التغييرات البيئية قد تجعل ما هو ميزة في الوقت الحاضر إلى شيء عديم القيمة في وقت آخر (Barney,2020,p.15).

حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على استخدام أساليب إدارية شاملة تجمع بين الماضي والحاضر وتطلع للمستقبل، وفي نفس الوقت عدم القدرة على تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين (سعيد، 2019، ص 89)، كما أن سلاسل التوريد والمنتجات ورغبات العملاء أكثر عرضة للتغيرات وبالتالي يجب على المنظمات أن تتصف بالمرونة والديناميكية وذلك لسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها، وأن المنظمة التي تستطيع أن تتوافق مع بيئتها الخارجية فهي منظمة لديها ميزة المرونة (Beske,2015,p.53).

كما تعتبر الإدارة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في الدول والمنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه الدول والمنظمات، والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية، وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي، إدارة المواد، إدارة النقل، إدارة سلاسل التوريد (شليبي، 2017، ص 114).

مشكلة البحث وتساؤلاته :

تبلورت مشكلة البحث في تحديد دور إدارة اللوجستيات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأغذية محل الدراسة.

حيث إن أهمية الأنشطة اللوجستية تتجسد من خلال تسهيل الاستجابة السريعة للموردين والعملاء في السوق، وتوفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، ولكي تضمن المنظمة نجاحها واستمراريتها فأنها بحاجة إلى أداء عالي مقارنة مع المنافسين في ظل فاعلية إدارتها اللوجستية والتي من خلالها تصل إلى تحقيق ما يحتاجه العملاء بأقل التكاليف وأسرع وقت وأعلى جودة ممكنة مع توافر المرونة.

بناءً على ما تقدم يمكن تحقيق الهدف من الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

1. ما دور إدارة اللوجستيات في تحقيق الجودة الأفضل؟
2. ما دور إدارة اللوجستيات في تحقيق التكلفة الأقل؟
3. ما دور إدارة اللوجستيات في تحقيق السرعة في التسليم؟
4. ما دور إدارة اللوجستيات في تحقيق المرونة؟

أهمية البحث:

- تعتبر الدراسة هامة للمنظمات الغذائية بجمهورية مصر العربية التي تسعى نحو التطوير والتحسين المستمر والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية اللوجستيات وسلاسل التوريد المستدامة والمراكز اللوجستية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمنظمات محل الدراسة.
- يمكن من خلال هذا البحث التعرف على أهمية وحيوية الدور اللوجستي في قطاع الصناعات الغذائية.
- التعرف على كيفية اختيار أو تحديد الإمكانيات المادية والبشرية لضمان تنفيذ الخطط اللوجستية في قطاع الصناعات الغذائية.

أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

1. دراسة وتحليل إدارة اللوجستيات والتعرف على دورها في تحقيق المزايا التنافسية.
2. دراسة العناصر الأساسية والمساعدة لإدارة اللوجستيات، وتحديد عناصر ومحددات الميزة التنافسية.
3. تقديم مجموعة من التوصيات للإدارة العليا في ضوء ما تسفر عنه الدراسة من علاقة إدارة اللوجستيات على دعم المزايا التنافسية.

منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي بالقسم الأول من البحث الذي يتمثل في الإطار النظري، للتعرف على مدى إمكانية الاستفادة من تطبيق إدارة اللوجستيات بهدف دعم الميزة التنافسية للمنظمات محل الدراسة، وذلك لوضع مرجعية علمية لموضوعا لبحث، وسيتم ذلك من خلال الإستقراء وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت أهمية إدارة اللوجستيات، وذلك للتوجيه والاسترشاد بما توصلت إليه من نتائج وتوصيات عند اشتقاق فروض البحث، كما يعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي عند قيامه بإجراء الدراسة الميدانية، وسيعرضها بالقسم الثاني من البحث، لتحليل العلاقة بين إدارة اللوجستيات وأثرها في دعم الميزة التنافسية للمنظمات محل الدراسة.

فرض البحث:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة اللوجستيات على الميزة التنافسية في الشركات موضوع البحث"

مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث المنظمات الغذائية في جمهورية مصر العربية، ونظراً لعدم توافر إطار محدد لأعداد هذه المنظمات وصعوبة الحصول على البيانات من الجهات المختصة، سيقوم الباحث

بتطبيق الدراسة على منطقة القاهرة الكبرى (القاهرة، الجيزة، القليوبية) واعتمد الباحث على مجموعة من المعايير لتحديد مجتمع البحث من بينها:

1. المنظمات الغذائية المنتجة والمسوقة لمنتجاتها.
 2. المنظمات الغذائية التي تتبع للقطاع الخاص.
 3. المنظمات الغذائية التي يزيد رأس مالها عن 10 مليون جنيه وذلك لأن معايير الاستدامة وفقاً للدراسات السابقة تطبق في المنظمات ذات رأس المال الكبير.
- وبالاعتماد على بيانات الغرف التجارية بالمحافظات في القاهرة والجيزة والقليوبية، وبعد تطبيق المعايير السابق الإشارة إليها يتكون مجتمع الدراسة من (43) منظمة موزعة على المحافظات الثلاثة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1) مجتمع الدراسة

المحافظات	العدد	النسبة
القاهرة	20	%46.5
الجيزة	11	%25.5
القليوبية	12	%28
الإجمالي	43	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الغرف التجارية بالقاهرة والجيزة والقليوبية 2023

وقد بلغ حجم العينة في المجتمع 402 مفردة من إجمالي 6000 موظف، وتم تحليل ومناقشة نتائج 361 مفردة بعد استبعاد 41 استمارة غير مكتملة وغير مستوفاة وبذلك تمثل الاستجابة نسبة (89,8%) من جملة مفردات العينة الذين تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم فعلياً وهي نسبة مقبولة إحصائياً. وقد تم حساب حجم العينة وفقاً لمعادلة (ستيفن ثامبسون) الآتية: Khalid. B & Richard. G (2017)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

جدول (2) رموز معادلة حجم العينة

الرمز	معناه
N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0,05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0,50

نطاق وحدود البحث

تتمثل حدود البحث في:

أ- الحدود الموضوعية

1. يقتصر هذا البحث على إدارة اللوجستيات بأبعادها الثلاثة (النقل-التخزين-التوريد).
2. يقتصر هذا البحث على أربع أبعاد للميزة التنافسية وهما (الجودة-التكلفة-السرعة-المرونة).

ب- الحدود المكانية

1. يقتصر هذا البحث على المنظمات الغذائية المنتجة والمسوقة لمنتجاتها في منطقة القاهرة الكبرى دون منظمات التجارة، التوزيع، التعبئة، التغليف، الاستيراد والتصدير.
2. يطبق هذا البحث على منظمات القطاع الخاص في منطقة القاهرة الكبرى وذلك وفق معايير تم تحديدها من قبل.

ت- الحدود الزمانية

تركز الدراسة على دراسة البيانات الأولية الخاصة في الخمس سنوات الأخيرة التي تنتهي لعام 2023.

الإطار النظري للبحث :

في ضوء مشكلة البحث وتحقيقاً لهدفه تم تقسيم البحث على النحو التالي:

الدراسات السابقة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة وبناء إطار العمل المبدئي وصياغة فروض الدراسة، اعتمد الباحث على استعراض للدراسات والبحوث السابقة في أدبيات إدارة اللوجستيات والميزة التنافسية وذلك للوصول إلى الفجوة البحثية وتحديدها، ويمكن استعراض بعض الدراسات السابقة كما يلي:

دراسات سابقة تناولت إدارة اللوجستيات:

1. دراسة (عبدالعزيز وآخرون، 2021م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجيات اللوجستية في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي، تناولت الدراسة الصناعات الغذائية كمجال تطبيقي، وتكونت عينة البحث من (385) من مديري شركات الصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة بين المتغير المستقل (الاستراتيجيات اللوجستية) والمتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي).

2. دراسة (حمدي، 2017م)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الإدارة اللوجستية على تحسين كفاءة أداء العمليات الإنتاجية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين عناصر الإدارة اللوجستية ودورها في تخفيض تكلفة أداء العمليات الإنتاجية، وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد كيف يمكن لعناصر الإدارة اللوجستية أن تؤثر على سرعة إنجاز العمليات الإنتاجية، والتعرف على الأثر الذي تحدثه عناصر الإدارة اللوجستية على مرونة أداء العمليات الإنتاجية، وتحديد كيف يمكن لعناصر الإدارة اللوجستية أن تؤثر على جودة أداء العمليات الإنتاجية، تناولت الدراسة مجال صناعة الأسمدة والكيماويات كمجال تطبيقي، وقد توصلت الدراسة لمعايير المفاضلة بين أنشطة الإدارة اللوجستية أن عنصر تخفيض التكلفة هو أكثر عناصر العملية الإنتاجية تأثر بأنشطة وخدمات النقل، يليه بعد ذلك في الأهمية كل من عنصر مرونة الأداء وسرعة الإنجاز وجودة العمل، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن ما نسبته 87.8% من السادة العاملين بالإدارات العليا داخل الشركات العاملة في مجال صناعة الأسمدة والكيماويات كانت إجاباتهم بعدم وجود إدارة مستقلة للمواد والإمداد (إدارة اللوجستيات) داخل الهيكل التنظيمي للشركة.

دراسات سابقة تناولت الميزة التنافسية:

1. دراسة (المطيري، أحمد مجيل سمري، 2022م)

هدف البحث في إجراءاته نحو محاورة نظرية تدور حول معالجة مشكلة بحثية تتضمن ما يمكن إتباعه من آليات متاحة أمام منظمة الأعمال لاستدامة المزايا التنافسية واستمرارية جني منافعها بالشكل الذي يمكن المنظمة من المحافظة على النجاح المتحقق في السباق التنافسي وذلك من خلال دور الأداء المؤسسي في ذلك من خلال عصر الرقمنة، إذ وجدنا من خلال التحليل النظري أن استدامة المزايا التنافسية لمنظمة الأعمال تتأثر بمجموعة مخاطر ووجود آليات يمكن اتباعها للحد من آثار تلك المخاطر، وقد توصلت الدراسة لضرورة الأخذ بنظر الإعتبار مجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية، كما توصلت لإمكانية استخدامها بوصفها نظريات إستراتيجية صالحة للتطبيق الميداني من حالات التكامل التي

يحتويها وبما ينعكس بأثاره الإيجابية المتمثلة في الأداء المؤسسي المتميز المستمر جراء القدرة المنظمة على مواكبة الديناميكية التي تمتاز بها المتضمنات العملية لاستدامة المزايا التنافسية في عصر الرقمنة.

2. دراسة (محمد، وآخرون، 2022م)

هدفت الدراسة إلى بيان دور الاتجاهات المعاصرة لإدارة التكلفة ممثلة في: أسلوب التكلفة المستهدفة، أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب تكاليف الجودة في دعم الميزة التنافسية بالمنشآت الصناعية، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة كيفية دعم الميزة التنافسية لتلك المنشآت من خلال تطبيق الاتجاهات والأساليب المعاصرة لإدارة التكلفة، ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ووصف بيانات الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة فيجمع بيانات الدراسة الميدانية، وقد توصلت الدراسة لعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج كما يعمل على إحداث توازن بين العاملين والمهام المنوطة بهم وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف للوصول إلى دعم الميزة التنافسية.

دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة اللوجستيات والميزة التنافسية:

1. دراسة (الشربيني، 2017م)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة اللوجستية على دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية، ويتحقق ذلك من خلال التأصيل والتوثيق العلمي لمفهوم اللوجستيات والميزة التنافسية، ودراسة العناصر الأساسية والمساعدة لإدارة اللوجستيات داخل الميناء وتحديد عناصر ومحددات الميزة التنافسية للموانئ البحرية، ومحاولة التوصل إلى نموذج مقترح لإدارة اللوجستيات يؤدي تطبيقه إلى دعم الميزة التنافسية بالموانئ البحرية المصرية، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة اللوجستية على دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية، كما توصلت لوجود علاقة طردية قوية بين الإدارة اللوجستية (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة-الجودة-التميز-المرونة-الإبداع-السرعة).

2. دراسة (لطيف وآخرون، 2019م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات و تكونت عينة البحث من (200) عامل من مديري شركات الاتصالات العراقية، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة بين المتغير المستقل (الإدارة اللوجستية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

التعقيب على الدراسات السابقة

قد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تصميم أداة جمع البيانات، ولكن تتفق وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض النقاط التالية :

1. حتى تتمتع المنشأة بميزة تنافسية متواصلة عليها أن تختار مورديها بحرص بحيث يتم اختيار الموردين القادرين على مساعدتها في تحقيق أهدافها وبما يحقق مصالحهم أيضاً لضمان الاستمرارية.
2. أن أهم الأنشطة اللوجستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي، وأن أهم عناصر الميزة التنافسية حسب تأثيرها على الأنشطة اللوجستية هي سرعة الإستجابة، توقيت الإستجابة وأهم عناصر الميزة التنافسية والتي تؤثر في نمو الحصة السوقية لشركات الألبان حسب دخولها في النموذج هي: سرعة الإستجابة، جودة التسليم، توقيت الإستجابة.
3. قلة اهتمام الباحثين بموضوع إدارة اللوجستيات في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تبرز الحاجة إلى إجراء الدراسة كونها تسهم في سد جزء من الفجوة البحثية في هذا المجال.
4. اتفقت الدراستين السابقتين (حمدي، 2017؛ عبدالعزيز وآخرون، 2021م) مع الدراسة الحالية محل الدراسة في متغير (الإدارة اللوجستية) ولكن اختلفت كلتا الدراستين في المتغير التابع.
5. كما اتفقت الدراستين السابقتين (المطيري، أحمد مجبل سمري، 2022؛ محمد، وآخرون، 2022م) مع الدراسة الحالية محل الدراسة في متغير (الميزة التنافسية) ولكن اختلفت كلتا الدراستين في المتغير المستقل.
6. توافقت الدراستين السابقتين (الشربيني، 2017؛ لطيف، وآخرون، 2019) مع الدراسة الحالية محل الدراسة في المتغيرين (الإدارة اللوجستية والميزة التنافسية) ولكن اختلفت كلتا الدراستين في التطبيق حيث تم التطبيق في الموانئ البحرية المصرية، شركات الاتصالات العراقية على التوالي.

الفجوة البحثية

لم تتناول الدراسات العربية في حدود علم الباحث دراسة دور إدارة اللوجستيات في تحقيق الميزة التنافسية من حيث مجال التطبيق نظراً لأهمية القطاع التي تطبق عليه الدراسة وهو قطاع الصناعات الغذائية في مصر وهو قطاع حيوي وهام في المجتمع، وهذا ما يعزز أهمية الدراسة.

إدارة اللوجستيات

مفاهيم اللوجستيات

تعتبر اللوجستيات أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الإهتمام بها فى السنوات الأخيرة من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها سواء على مستوى منشآت الأعمال، أو على مستوى الدول لدور أساسي في تطوير اللوجستيات على المستوى القومي، وذلك لتحسين بيئة العمل التي تعمل بها تلك المنظمات .

كما أنها تشمل الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحدد (Median,2018,p.11).

وفي الوقت الحاضر يتم تعريف إدارة الخدمات اللوجستية بوصفها مجموعة من الأساليب المستخدمة لربط الموردين والمستودعات والعملاء .

وقد أصبحت إدارة الخدمات اللوجستية إستراتيجية المنظمة لتوليد خفض التكاليف وخلق قيمة مضافة للعملاء (Christopher,2021,p.32).

التعريف اللغوي: يعود التأصيل اللغوي للفظـة "اللوجستيات" إلى العلوم العسكرية، ثم اشتق علماء ومنظري علم الإدارة هذا المفهوم وتم تعديله بما يتلاءم مع مفاهيم علم الإدارة والتطبيقات الإدارية :

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة وهى (λόγος) أو (لوجوس) والتي تعني الحساب والإستنتاج من المنظور الرياضى (المغربي،2020، ص221).

ويعرفها قاموس (oxford) بأنها فن تحريك قوافل الجيوش والمعدات ، وتعنى أيضا باللغة الفرنسية (Logistique).

بالرغم من الافتقار إلى وجود تعريف اللوجستيات وذلك لأنها تغطى قواعد عريضة من الخدمات والصناعات المختلفة، والذي أدى إلى شمول المفهوم لمجالات كثيرة بدءًا من أماكن الحصول على المواد الخام مروراً بإمكان الإنتاج ثم إلى أماكن الاستهلاك سواء كانت عملاء أو أسواق وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة وفى الوقت والمكان المناسبين إلا أنه يوجد محاولات لوضع تعريف اللوجستيات :

كما عرف الاتحاد الدولي لرابطات وكلاء الشحن (FIATA) أن الخدمات اللوجستية تعنى أى نوع من أنواع الخدمات المتعلقة بالنقل (سواء بوسيلة واحدة أو بوسائل النقل متعدد الوسائط) التخزين ، المناولة ، تغليف أو توزيع البضائع، وكذلك خدمات الدعم والاستشارات المتصلة بها على سبيل المثال لا الحصر المسائل الجمركية والضريبية لتصريح البضائع للأغراض الرسمية، التأمين على البضائع، تدبير وسائل الدفع وجمع الوثائق المرتبطة بالبضائع تشمل أيضا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إطار النقل والمناولة والتخزين للبضائع، وبحكم الواقع تكون خدمات الشحن واللوجستيات هي إجمالي إدارة سلسلة التوريد.

وعرف إتحاد الصناعات الخدمية اللوجستيات (CSI) بأنها عملية التخطيط والتنفيذ والإدارة والتحكم فى تدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك . كما تعتبر الخدمات المالية مثل "التأمين والإقراض" ضمن الخدمات اللوجستية وذلك إلى جانب النقل وتخطيط وإدارة المخزون.

وقد توصل (مصطفى ، 2012 ، ص.ص:79-80) إلى ما يلي:

- أن بؤرة الاهتمام للوجستيات هو الاستجابة للخدمة (حاجة ورغبات العملاء).
- هدف الأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.
- الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد، من خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.
- للوجستيات هي عملية ضمان توفر المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة الحالة الصحية، والتكلفة الصحيحة.

ولقد حدد (Richard&Khalid. B. G, 2017, p.47) إلى أن الإدارة اللوجستية لها قسمين

رئيسيين:

1- اللوجستية الإدارية (Managerial Logistics):

هي جزء من سلسلة توريد المواد، والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال، وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك بهدف إرضاء المستهلك.

2- لوجستية الإنتاج (Production Logistics):

هذا المصطلح يطلق لوصف المهام اللوجستية المتعلقة بالإنتاج، بتوريد البضائع الأساسية إلى المصنع وكذلك توزيع المنتجات بعد انتهاء تصنيعها. إضافة إلى ذلك تحرص اللوجستية على توفير تنفق يتصف بالجودة للبضائع يضمن استمرارية الإنتاج بالشكل الأنسب مع أخذ التكلفة ومستوى الخدمة بنظر الاعتبار، كذلك تهتم اللوجستية بما يعرف بطرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمال البضائع المعدات والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الإنتاجية.

أهداف إدارة اللوجستيات

تتطوي إدارة اللوجستيات على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مخرجات

أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:

هناك خمسة أهداف لإدارة اللوجستيات وهي:

1- **الشراء بالسعر المناسب:** قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه تكاليف الأجور، تكلفة الإنتاج والمصروفات العمومية يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن مقارنتها بها مقابل الشراء أو توفير الإحتياجات المطلوبة وهذه تمثل العائد في الواقع (هارون، 2022، ص93).

مصادر التعرف على السعر المناسب

أ- **النماذج وقوانين الأسعار:** وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيه عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة.

ب- **النشرات التي تصدرها البورصات:** تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع (مثل البترول، القطن) ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيراً.

ج- **مندوبي البيع:** يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.

د- **بطاقات الأسعار:** هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية.

هـ- **العطاءات (المناقصات بأنواعها):** وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة.

2- **الشراء بالجودة المناسبة:** هي عبارة عن مجموعة من بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية والجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء ووسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسين المستمر (جماعة، 2015، ص244).

- **معايير الجودة:** وتتحدد بمواصفات نمطية للجودة المرغوب فيها، وقد يكون ذلك وفقاً للمواصفات العالمية للجودة حسب نوع المنتج. وقد تأخذ تلك المواصفات شكل درجة صلابة المنتج أو نسبة الشوائب مثلاً عند تحديد مواصفات سلعة ما، كما قد تأخذ معايير الجودة تحديد مواصفات نمطية للخدمة. وتحديد معايير للجودة بجانب معدلات الأداء، وفي كثير من الصناعات توجد أهمية بالغة لوضع ضوابط للجودة، وإلا أدى التركيز على الجوانب الكمية فقط إلى إهمال تحقيق مستويات الجودة المطلوبة.

وغالبا ما يعتمد وضع معايير الجودة على تحديد مواصفات نمطية للجودة المطلوبة ، مع تحديد مدى الانحرافات عن تلك المواصفات سواء بالزيادة أو بالنقص (جماعة، 2015، ص188).

3-ال شراء بالكمية المناسبة: تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، وهناك نماذج كمية علمية لتحديد الكمية المناسبة من كل صنف يتم توريده للمنظمة وذلك لتحديد ما يسمى ب الكمية الاقتصادية للشراء من كل صنف.

4-الشراء في الوقت المناسب: يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات وأن يتناسب مع إحتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها بالاعتبار عند تحديد توقيت الشراء (حسين، 2018، ص156) منها :

- **الشراء من مصدر التوريد (المورد) المناسب:** تتحدد القرارات والآليات ستتخذها المنظمة بخصوص رغبتها بإنتاج مكونات تصنيعية معينة داخليا أو شرائها من مورد خارجي، وهذه الآليات يتم بموجبها قيام الشركة باختيار الموردين الذين ستتعامل معهم مستقبلا، ومثل تلك القرارات الإستراتيجية تتخذ عادة من خلال مرحلة التصميم ، حيث تجد الشركة نفسها بحاجة للإجابة عن أسئلة لإتخاذ القرار المناسب حول توجيهها لإختيار مورد معين كقضايا الجودة والتكاليف والتكنولوجيا وأمور السلامة العامة والبيئة والتخزين والتوصيل .

- **وإن المنظمة عند إتخاذ قرار من مصادر خارجية تختار مورديها وفقا لشروط محددة،** مثل توافر أنظمة مالية وإدارية مستقلة لدى المورد وبشكل موثوق بها وأن يتوافر لدى المورد أنظمة لتحديد المسؤولية عن الجودة ومدى توفر السلطة لدى أحد أعضاء فريق الإدارة العليا لتنفيذ تلك الأنظمة ، فضلا عن عمل المورد على إدامة معايير فنية عالية والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا والابتكار المتجددة وتوفير القدرات الفنية لتلبية متطلبات التوريد ، من حيث الكميات وأن تكون الأسعار منافسة وعادلة للمنظمة وملتزمون بالجدول الزمنية للتوريد والتسليم، وقدرة المورد على إتخاذ القرارات ذات الصلة بخيارات وأساليب النقل والتوصيل والاتصالات والمتابعة والإخلاص فى إنجاز عقودها والتزاماتها وتطبيق شروطها تجاه الشركة، فضلا عن توافر أنظمة للمراجعة الدورية وكيفية حل المشكلات التي تطرأ على الساحة من حين إلى آخر وإضافة التعديلات المناسبة وأن يتوافر لدى المورد برامج لتحسين الجودة مثل برامج الايزو المختلفة.

1- النقل Transportation

لقد عرف (مصطفى، 2012، ص134) وسيط الشحن (متعهد النقل) بأنه الجهة التي تنظم عملية نقل متكاملة ويتحمل المسؤولية التعاقدية طوال هذه العملية بغض النظر عما إذا كان هو الطرف الذي ينفذ مراحل النقل فعليا أم لا.

لقد أدى الاستخدام المتزايد للحاويات إلى جانب التطورات التكنولوجية التي رفعت مستوى نظم نقل البضائع بين مختلف الوسائط، إلى تأثير مباشر وكبير على قطاع النقل بكافة أنماطه وخدماته سواء في مجال النقل البحري حيث أخذت الموانئ تتنافس على أن تصبح موانئ محورية عالمية ودخلت في المنافسة الخطوط الملاحية المنتظمة ووسطاء النقل الدولية، وتجاوزت حدود منافسة تداول البضائع إلى المنافسة على اكتساب نسبة من القيمة المضافة المتحققة خلال عملية النقل من بلد المصدر إلى بلد المقصد (Giannopoulos,2019,p.125).

وقد امتدت إلى الداخل من خلال المراكز اللوجستية التي تقدم كافة الخدمات (محطات الحاويات وخدمات التخزين بأنواعه وخدمات التعبئة والتفريغ، خدمات التجزئة والتجميع وخدمات التغليف) وبذلك تشابكت وارتبطت المفاهيم وأصبح مفهوم الخدمات اللوجستية مفهوم شامل يضم العديد من العناصر المتكاملة، هذا وقد أصبحت مسألة التميز التنافسي وتحقيقه من الأمور التي من الصعب الوصول إليها دون الأخذ بعين الاعتبار الأهمية الكبيرة للمراكز الخدمات اللوجستية في نظام النقل بالحاويات، وعمليات النقل الدولي المتعدد الوسائط، والاعتماد المتزايد على الإدارة الشاملة للخدمات التي تواكب تدفقات المبادلات التجارية، والتحديث المستمر لنظام تبادل المعلومات الإلكترونية (Fleischmann,2018,p.55).

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن الوقت هو محور نجاح لوجستيات النقل بكافة أنماطها، كما أن لوجستيات النقل تعتمد في استراتيجيتها على التطوير المستمر للبرامج التي تطبقها، ولا يمكن إنكار الدور الكبير لشبكة الإنترنت والتي كان لها دورا بارزا في تقليص الوقت اللازم لإنجاز عمليات النقل عن طريق بناء شبكة متكاملة لتبادل المعلومات والبيانات التي تتيح إمكانية متابعة البضائع ومسار تحركها والمدة التي تحتاجها للوصول .

2- التخزين Warehousing

التخزين يمثل وظيفة أساسية في أي منظمة من المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو زراعية، مما يعني ضرورة الاهتمام بالمخازن سواء كانت مخازن مواد خام، أو مواد تحت التشغيل، أو بضاعة تامة، أو أدوات أخرى.

• مفهوم التخزين

عرف (Smith, Tompkins, 2018, p.35) التخزين بأنه: الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها أو هو بمعنى آخر عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييرة مطلوبة، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة هذا وتأتي أهمية التخزين من الأهداف الأساسية التي تسعى هذه الوظيفة إلى تحقيقها والتي من أهمها تأمين تنفق متوازن للمواد سواء كانت مواد خام أو نصف مصنعة أو جاهزة وتوفير احتياجات المنشأة من مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار، وأهداف متعددة قد تتحدد بحسب نوع نشاط المنشأة (Ten.S& Thorsten, 2017, p.32).

• العوامل المؤثرة في اختيار موقع المخازن المستقلة

يقصد بالمخازن المستقلة: المخازن التي تكون خارج إطار أسوار المصنع، أو مركز إنتاج الخدمة ويمكن هنا التمييز بين نوعين من المواقع الخاصة بالمخازن المستقلة، هي الموقع العام والموقع الخاص، بالموقع العام يتمثل بالبلد أو المدينة التي يحدد فيها مكان المخزن. فيما الموقع الخاص يتحدد بالحي أو قطعة الأرض التي سيشغلها المخزن في نطاق الموقع العام المحدد سلفا.

• أهمية التخزين

يمكن التوصل إلى أهمية التخزين من خلال النسبة الكبيرة التي يمثلها من إجمالي تكاليف الخدمات اللوجستية، حيث تبين أنه طبقا لاستقصاء قامت به المنظمة الأوروبية اللوجستية "European Logistics Association/AT Kearney" كانت نسبة التخزين من إجمالي التكاليف اللوجستية 24%، وقام (Davis, W. Herbert & Co., 2005, p.55) باستبيان شبيه في الولايات المتحدة توصلوا من خلاله إلى أن تكلفة التخزين تمثل 22% من إجمالي التكاليف اللوجستية، ومما سبق يمكننا التوصل إلى أن التخزين يمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكلفة الخدمات اللوجستية، لذلك يجب الاهتمام به كوظيفة مهمة تحتاج إلى التطوير والدعم المستمر لتقليص التكاليف والقدرة على تقديم خدمة التخزين بشكل جيد يمكننا من المنافسة وكسب رضا أكبر عدد من الزبائن (Baker, P, 2017p.85).

• الأهداف الرئيسية للمخزن

إن تحديد الهدف هو أهم عامل يجب أخذه في الاعتبار عند تحديد موقع المخزن، والهدف قد يكون إما خدمة العملاء (منافذ التوزيع) وخدمة السوق وإما خدمة إدارة الإنتاج ، فإذا كان الهدف هو خدمة العملاء فإن موقع المخزن يجب أن يكون قريبا من الأسواق والعملاء حيث أن ذلك يساعد على إعطاء المستهلكين خدمات أفضل ويوفر لهم الاطمئنان النفسي بسبب شعورهم بقربه منهم كما وأنه يوفر للعملاء الجهد والوقت والمال بسبب قصر المسافة (العلواني،2019،ص.255).

3- التوريد Procurement

عرف (D.Lowe،2002p.97) التوريد بأنها العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات، وتعرف ايضا بانها النشاط المسؤول عن توفير المواد الصحيحة، في المكان الصحيح والوقت الصحيح، وبالكمية المناسبة والسعر الصحيح، ويعد الهدف الرئيسي للتوريد هو تلبية متطلبات العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بما في ذلك توزيع القدرات، والمخزون والعمالة. ومن الناحية النظرية التوريد يسعى إلى الربط بين العرض والطلب، والقيام بذلك مع الحد الأدنى من المخزون.

• أنظمة التوريد

يعتبر نظام (Just-in-Time) الإنتاج في الوقت المناسب من أهم وأبرز أنظمة التوريد والذي كان لأتباعه في الوقت الحالي أثر كبير في تخفيض تكاليف التوريد، والمقصود بالوقت المناسب للشراء هو ذلك الوقت الذي يتم توريد المستلزمات فيه، والذي يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطل الإنتاج (Flinchbaugh.J& Carlino. A, 2016,p.139).

ولقد حدد (Adeyemi،2018,p.145) أثر توقيت الشراء على الأسس العلمية للشراء (سياسات

التوقيت) كما يلي:

- الوقت والجودة:

لا تقتصر مسؤولية الشراء في الوقت المناسب على مجرد توفير المستلزمات في الوقت المطلوبة فيه، ولكنه يعني أن تكون هذه المستلزمات بالجودة المطلوبة.

- الوقت والكمية :

يعني مفهوم الكمية المناسبة أن تتوافر الكمية في الوقت اللازم لها لذلك فإن مسؤولية تحديد الكمية تشمل ضمنا الوقت المطلوبة فيه. وهنا يأتي دور إدارة المواد والإمداد في المفاضلة ما بين

بديلين لتوفير المستلزمات في الوقت المناسب، هما الشراء مرة واحدة قبل بدء الإنتاج بفترة تسمح بالتوريد أو الشراء أكثر من مرة و على دفعات تتناسب مع الاحتياج لهذه المستلزمات.

- الوقت والسعر :

من أهم محددات التوقيت المناسب لإدارة المشتريات والمخازن، ما يعرف بالسعر، حيث نستطيع أن نقيم أداء هذه الإدارة بواسطته عند قيامها بدراسة ظروف العرض والطلب، والدورات الاقتصادية، وغيرها من العوامل التي تؤثر على السعر وبفعل هذه المحددات تستطيع إدارة المشتريات والمخازن تحقيق أنسب سعر.

- الوقت و مصدر التوريد:

يتوقف التوريد في الوقت المناسب على الاختيار السليم لمصدر التوريد الذي يلتزم بمواعيد التوريد.

الميزة التنافسية

أهمية الميزة التنافسية:

يرى (كريم، 2015، ص65) أن الميزة التنافسية تمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها أداء المنظمات، ومن المفيد أن تمتلك منظمات الأعمال سيقا تنافسية على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الآخرين، نظرا لقلة مصادر المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء إمكانيات مميزة تركز وتطرح التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح منظمات الأعمال. ومن هنا بات من الضروري السعي نحو تهيئة العوامل الأساسية التي تساهم في استدامتها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، تعبر عن المستوى الأعلى في إدارة المنظمة، ولا تقتصر على الموارد المادية أو غير المادية فحسب، بل إن الأمر أبعد من ذلك بكثير لكونها تعتمد على الميل العميق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة (أبو النور، 2021، ص94).

وتبرز أهميتها في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وعلى المنظمة أن تبني استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين، كما أنها تتفادى الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر قوة غير متوافرة لدى المنظمة، وبذلك لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الامكانيات الداخلية لها (Aiswarya, B. & Ramasundaram, G., 2019, p.351). كما أن تبني منهج عمل متفوق يبرز أهمية الميزة

التنافسية للمنظمة على نظيراتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون والسعي لإرضائه (الهندي، 2022، ص.521) وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب الآتية:

1 - أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها وبخاصة خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، وهذا هو السبب الذي دفع البعض إلى القول أنه (يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية).

2- تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.

3- تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من لدن المنظمات المنافسة في القطاع المعنى، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتتمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع (Warraich.K,and et.al,2015,p.975).

4- خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولأنهم وتدعيم وتحسين سمعة وصورة المنظمة.

أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل و تحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد و توليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

ويعرف Kramer&Porter على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات التخطيط وتنفيذ استراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت، والمرونة.

ويرى AI- Rousan and Qawaseh أن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم بورتر، ويبرر ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر، في حين يشير Gupta et al 2009 إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق ميزة تنافسية في المنظمات ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت للاستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات" تكنولوجيا جديدة أو

برمجيات" ويشير كذلك إلى أن الميزة التنافسية صعبة التقليد وعلى الشركات أن تخلق حواجز حتى لا يمكن الوصول إليها، ويؤكد على الشركات أن تستوعب مصادر جديدة من المهارات والتقنيات والكفاءات الأساسية (سويسي، 2015، ص71).

كما إتفق كلاً من :

(Hallgren et al, 2011),(Sarmiento et al, 2007),(Ma Li Zhou, 2012), (Krajewski et al, 2010), (Thomas, 2008), (Chinho Lin, Hua-Ling Tsai, 2016).

على أن ابعاد المزايا التنافسية تتمثل في الجودة والتكلفة والسرعة في التسليم والمرونة ويتم توضيح كل بعد كما يلي:

1-ميزة الجودة:

الجودة تعني إنتاج وتسليم الخدمة أو السلعة وفقاً لأعلى المعايير الممكنة، وهذا لا يعنى توفير نوعية متميزة من الخدمات أو المنتجات فقط، بل يعنى القيام بذلك باستمرار (Li Zhou,2018,p.4) ، والجودة من وجهة نظر العملاء تعنى مدى صلاحية الخدمة أو المنتج للاستخدام لأن عادة العملاء لا يعرفون المواصفات التفصيلية الخاصة بالخدمة أو المنتج والواردة في خطط التصميم بالمنظمة ولكن يقوم بتقييم الجودة في ضوء نتائج تجربة استخدامه منذ لحظة استلامه الأولى وحتى انتهاء الخدمة أو المنتج (جماعة، 2015، ص253).

2-ميزة التكلفة:

إن المنظمات الناجحة هي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها بتكلفة مناسبة لقدرات العملاء، وأن تكون تكلفة هذه الخدمات أقل من منافسيها، مع الاحتفاظ بالجودة العالية، حيث أن تكلفة تقديم الخدمة وتكلفة المنتج أحد عوامل الجذب للمنظمات، وهذا يتطلب من المنظمة أن تسعى إلى العمل بتكاليف منخفضة، مع القدرة على تقديم الخدمات عالية المستوى، ذات القدرة التنافسية (أحمد، 2015، ص140)، وتشير التكلفة إلى ما يتم إنفاقه في سبيل توفير السلعة أو الخدمة للعميل، وتتبع ميزة التكلفة من إتباع المنظمة لإستراتيجية الكفاءة في التصنيع أو تقديم الخدمة، والاتجاه الجديد المستخدم في منظمات الأعمال لتخفيض التكاليف هو استخدام إستراتيجية التكنولوجيا الخضراء والتي تساعد على تحقيق وفورات في التكاليف وذلك من خلال تخفيض تكاليف التشغيل (Bilgihan,2019,p.10).

3-ميزة السرعة في التسليم:

تعد السرعة في التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن وفي الوقت الحالي والذي يتسم بالعديد من المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية، أصبحت سرعة الاستجابة لمتطلبات

العملاء عملاً أصيلاً لتحقيق المنافسة بين المنظمات، وأصبح الوقت والقدرة على توفيره عاملاً مهماً في المقارنة بين المنظمات وعلى المصارف أن تؤكد على سرعة إدارة العمليات بها، وتخفيض وقت الإنجاز، والتسليم السريع للخدمات، فضلاً عن تخفيض تكاليف الخدمات، كما يعتبر عنصر الثقة وعنصر السرعة من أهم الشروط للتعامل مع المنظمات وتعامل المنظمات مع الموردين، ويعني عنصر الثقة في التسليم في القدرة على تلبية مواعيد التسليم بالكميات والمواصفات الصحيحة، وعنصر السرعة في التسليم يعني القدرة على الوفاء السريع بأوامر الشراء الخاصة بالعملاء (Sarmiento, R et al., 2017, p.5)، وتشير السرعة في التسليم أيضاً إلى استخدام سياسات وأنظمة تمكن من تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، ولا تتوقف السرعة على عامل التسليم والتعامل مع العملاء والموردين فقط بل تستخدم السرعة في تطوير الابتكارات الجديدة التي تساعد منظمات الأعمال على تحقيق التميز في السرعة (Olsen, 2019, p.11).

ميزة المرونة:

تتعلق المرونة بالقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية على المستوى العام، وعلى مستوى المنظمات تعني المرونة القدرة على التطوير والتغيير والتعديل في التصميم والتنفيذ والتعامل مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين (Mennecke, 2018, p.8)، وتشير المرونة إلى أيضاً إلى قدرة العمليات على التحول من منتج أو خدمة لأخرى بأقل تكلفة أو تأثير.

اختبارات فرض الدراسة

ينص هذا الفرض على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة اللوجستيات على الميزة التنافسية في الشركات

موضوع البحث"

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم الاعتماد على نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3) ملخص النموذج للفرض^b Model Summary

النموذج	معامل R	مربع R	المعدل R المربع	الانحراف المعياري للتقدير
1	.851 ^a	.725	.724	.12808

a. Predictors (Constant), Y : المتوقعون

b. Dependent Variable Z : المتغير الاعتمادي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول (4) تحليل التباين للفرض^a ANOVA

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	الانحراف المربع المتوسط	قيمة F	التوقع
1	الانحدار	8.563	1	8.563	522.038	.000 ^b
	الباقي	3.248	359	.016		
	الاجمالي	11.811	360			

a. Predictors : المتوقعون (Constant)، Y

b. Dependent Variable : المتغير الاعتمادي Z

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول (5) معامل الإنحدار للفرض^a Coefficients

النموذج		غير الموحدة التقديرات	المعاملات	المعاملات الموحدة بيتا	قيمة t	التوقع
1	(ثابت)	-.165	.198		-.836	.404
	Y	1.032	.045	.851	22.848	.000

a. Dependent Variable : المتغير الاعتمادي Z

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

معامل التحديد (R^2)

يظهر الجدول رقم (3) أن معامل التحديد (R Square) قد بلغ (0.725) وهذا يعني أن المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات) يفسر بنسبة (72%) من مقدار التغير الكلي الذي طرأ على المتغير التابع (الميزة التنافسية) وباقي النسب ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم قياسها.

• اختبار معنوية المتغير المستقل

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا ما تظهره قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (22.848) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05) حيث أن قيمة المعنوية (Sig.) بلغت (0.000)، وهذا يعني أن تأثير إدارة اللوجستيات قد بلغ (1.032)، وهو تأثير إيجابي على الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية، وهذا يعني عند تغير إدارة اللوجستيات بمقدار 100 وحدة أدى ذلك إلى تغير في الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية بمقدار (103%).

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)؛ وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (522.038) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05) حيث أن قيمة المعنوية (Sig.) بلغت (0.000)، مما يدل على جودة نموذج الانحدار.

في ضوء ما سبق من نتائج يمكن قبول صحة الفرض الثاني لهذه الدراسة، ومؤداه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة اللوجستيات على الميزة التنافسية في الشركات موضوع البحث"، ويمكن التوصل إلى معادلة التنبؤ في ضوء المتغيرات كما يلي:

$$Y = - 0.165 + 1.032 X + \sum it$$

• وفيما يلي معاملات الارتباط لنموذج الدراسة:

- يظهر الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل وهو إدارة اللوجستيات وبين الأبعاد الأربعة للمتغير التابع وهو الميزة التنافسية والأبعاد هي (الجودة - التكلفة - السرعة في التسليم - المرونة) ويظهر ذلك من قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (0.794 - 0.872) وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).
- حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات) ورمزه (Y) وبين البعد الأول للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهو (الجودة) ورمزه (Za)، بلغ (0.872) وهو ارتباط طردي قوي.

جدول (6) معامل الارتباط بين المتغير المستقل وبين الأبعاد الأربعة للمتغير التابع

		الترابطات					
		Y	Za	Zb	Zc	Zd	
معامل سبيرمان Spearman's rho	Y	معامل الترابط	1.000	.872	.830	.821**	.794
		Sig. (2-tailed)	.	.005	.040	.002	.032
		N	361	361	361	361	361
	Za	معامل الترابط	.872	1.000	.741*	.902**	.861*
		Sig. (2-tailed)	.005	.	.014	.003	.023
		N	361	361	361	361	361
	Zb	معامل الترابط	.830	.741*	1.000	.814**	.727**
		Sig. (2-tailed)	.040	.014	.	.009	.001
		N	361	361	361	361	361
	Zc	معامل الترابط	.821**	.902**	.814**	1.000	.721**
		Sig. (2-tailed)	.002	.003	.009	.	.002
		N	361	361	361	361	361
Zd	معامل الترابط	.794	.861*	.727**	.721**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.032	.023	.001	.002	.	
	N	361	361	361	361	361	

- حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات) ورمزه (Y) وبين البعد الثاني للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهو (التكلفة) ورمزه (Zb)، بلغ (0.830) وهو ارتباط طردي قوي.

- حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات) ورمزه (Y) وبين البعد الثالث للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهو (السرعة في التسليم) ورمزه (Zc)، بلغ (0.821) وهو ارتباط طردي قوي.
 - حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات) ورمزه (Y) وبين البعد الرابع للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهو (المرونة) ورمزه (Zd)، بلغ (0.794) وهو ارتباط طردي قوي.
- بما أن العلاقة بين إدارة اللوجستيات وبين تحقيق الميزة التنافسية هي علاقة طردية قوية، إذاً هذا يعني أنه كلما زاد تحقيق إدارة اللوجستيات بفعالية كلما زاد تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية في جمهورية مصر العربية.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

- تم اختبار الفرض ، ويتضح من التحليل الإحصائي لآراء المستقصى منهم أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين إدارة اللوجستيات وبين الميزة التنافسية في المنظمات الغذائية بجمهورية مصر العربية، أى أنه يتم قبول الفرضية القائلة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ما بين إدارة اللوجستيات وبين الميزة التنافسية.
- يعتبر بعد التوريد أهم بعد في إدارة اللوجستيات يليه بعد التخزين ثم بعد النقل وذلك وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.
- الأنشطة اللوجيستية في المنظمات تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية.

ثانياً: توصيات الدراسة

- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجيستية وأنشطتها لما لها من أثر في تحقيق الميزة التنافسية.
- توصي الدراسة بزيادة الاهتمام في جودة الخدمة المقدمة والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمرة على خدماتها.
- توصي الدراسة بالعمل على اتباع اجراءات جديدة من شأنها تقليل وقت تقديم الخدمة.
- توصي الدراسة بوضع مناهج خاصة في مجال الإدارة اللوجيستية على الصعيد المحلي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود، والسيد طه، حسنين ال. (2019). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل للقرن الحادي والعشرين. بدون ناشر، 45.

- أبوالنور، محمد بسيوني. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة (رسالة دكتوراه). جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 94.
- أحمد، محمد جاد حسين. (2015). متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 39، 140.
- أحمد، محمد عبدالرحيم محجوب، خميس، هارون آدم عيسى، مازن، يحيي مقدم أحمد، وسند، ياسر تاج السر محمد. (2022). دور الاتجاهات المعاصرة لإدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسية بالمنشآت الصناعية: ميدانية على شركة دال للصناعات الغذائية (كوكاكولا). مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 18(29)، 483-510.
- أمين. (2018). دور سلاسل التوريد المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية، (رسالة ماجستير). كلية التجارة، جامعة بنها، 210.
- ثابت عبدالرحمن إدريس. (2009). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية. الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، 70.
- الحدراوي، حامد كريم. (2015). تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 45.
- خالد ممدوح إبراهيم. (2008). اللوجستيات التجارية الإلكترونية. دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 85.
- خليل، ياسر محمد. (2018). تفعيل القيادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة المصرية (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، 253.
- رحيم حسين. (2018). إستراتيجية المؤسسة. دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 156.
- رشا عبد القادر محمد الهندي. (2022). رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 521.
- زكي، محمد حمدي. (2017). أثر تفعيل دور الإدارة اللوجستية كمدخل لتحسين كفاءة أداء العمليات الإنتاجية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد الثامن.
- سعيد، محمود إبراهيم. (2019). نموذج مقترح لتبني مدخل الأداء المتوازن كأداة لتدعيم القدرات التنافسية للجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه). كلية التجارة، جامعة القاهرة، 89.

- الشربيني عبدالمعبود شلبي. (2017). نموذج مقترح لدور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد الثامن، العدد الثاني، 114-125.
- عبد الله أمين جماعة. (2015). تخطيط ومراقبة الإنتاج والجودة. الناشر غير مبين، بنها، 253.
- عبدالعزيز دسوقي كمال. (2021). تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية: الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، 7(1)، 89-116.
- عبدالله أمين جماعة. (2015). إدارة الأفراد رأس المال البشري في المنظمات. مطبعة ناس، القاهرة، 188-189.
- عبدالله أمين جماعة. (2015). إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية. مطبعة ناس، القاهرة، 244-245.
- العلواني، عديلة. (2019). إدارة الشراء والتخزين. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 255.
- فرج، فاطمة عيد حسن محمد، سليمان، حامد نبيل حامد، وصالح، سمير أبو الفتوح. (2022). دور إدارة التكلفة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية في بيئة التشغيل الإلكتروني: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، 46(3)، 1-40.
- لطيف، رشا نوري. (2019). الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، 11(26)، 518-540.
- المطيري، أحمد مجبل سمري. (2022). دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات - كلية التجارة، 13(ملحق.347-318).
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2020). إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد. القاهرة: دار حميثرا، 221.
- الهادي هارون، عمران شعبان. (2022). دور السياسة المالية في معالجة التضخم الركودي (رسالة ماجستير). جامعة بنها، كلية التجارة، 93.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Adeyemi, S. (2018). Just-in-Time Production Systems (JITPS) in Developing Countries: The Nigerian Experience. *J. Soc. Sci.*, 22(2), 145-152.
- Aiswarya, B., & Ramasundaram, G. (2019). A Study on Interference of Work–Life Conflict between Organizational Climate and Job Satisfaction of Women Employees in the Information Technology Sector. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(3), 351–360.
- Andy Luse Brian Mennecke. (2018). IT can matter: coevolution fostering IT competitive advantage. *Management Research Review*, 37(6), 8.
- Anil Bilgihan, Fevzi Okumus, Khaldoon "Khal" Nusair, & David Joon-Wuk Kwun. (2019). Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), 10.
- Baker, P. (2017). An Exploratory framework of the Role of Inventory and Warehousing in International Supply Chains. Emerald Group Publishing Limited, 58.
- Barney, J. (2020). Firm Resources and Sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 220-235.
- Beske, P. (2015). Dynamic capabilities and sustainable supply chain Management. *International Journal of physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), 321-334.
- Christopher, M. (2021). *Logistics & Supply Chain Management*. Financial Times Prentice Hall, Harlow, England, 32.
- Jon-Arild Johannessen & Bjorn Olsen. (2019). System Knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages. *Kybernetes*, 38(3/4), 7.
- Khalid, B., & Richard, G. (2017). A logistics and supply chain management approach to port performance measurement, 47-67.
- Lowe, D. (2015). *The Dictionary of Transport and Logistics*. The Institute of Logistics and Transport, Kogan Page, London, 39.
- Pierre médian & Anne médian. (2018). *La logistique et supply chain management*. DUNOD, Paris, 11

The role of logistics management in achieving competitive advantage

“a field study”

Summary:

The aim of this study is to explore the role of logistics management in achieving competitive advantage. The researcher utilized an inductive approach in the first section of the research, which consists of the theoretical framework, to assess the potential benefits of implementing logistics management in supporting the competitive advantage of food organizations in the Arab Republic of Egypt. This was done to establish a scientific reference for the research topic by reviewing and analyzing previous studies that addressed the importance of logistics management, in order to

guide the formulation of research hypotheses and recommendations. The researcher also employed a deductive approach when conducting the field study, presented in the second section of the research, to analyze the relationship between logistics management and its impact on supporting the competitive advantage of food organizations in the Arab Republic of Egypt. The research hypotheses were tested using a simple linear regression model, and the statistical analysis of the respondents' opinions indicated a significant positive correlation between logistics management and competitive advantage in food organizations in the Arab Republic of Egypt. Therefore, the hypothesis stating that there is a significant effect between logistics management and competitive advantage is accepted. The study also recommended the importance of focusing on logistics management and its activities due to its significant impact on achieving competitive advantage.

Keywords: Logistics management, competitive advantage, food organizations, Arab Republic of Egypt.