

## دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على صناعة الاسمنت بليبيا عمر عبد العليم محمود عبد الجواد

### المخلص:

يهدف البحث الي التعرف علي دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال دراسة الإطار الفكري للأنشطة اللوجستية وأسلوب تحليل سلسلة القيمة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق ذلك على الشركات العاملة في صناعة الاسمنت بليبيا.

**وتوصل البحث الي وجود علاقة ارتباط بين استخدام تحليل سلسلة القيمة في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من حيث أبعاد الميزة التنافسية الثلاثة (تخفيض التكلفة، تخفيض الوقت، رفع الجودة)، كما تبين ان الأنشطة اللوجستية الأكثر تأثيراً في صناعة الاسمنت هي نشاط التعبئة والتغليف ويليه نشاط النقل ويليه نشاط التخزين، وإن إدارة الأنشطة اللوجستية بشكل فعال تؤدي إلي تخفيض تكاليف الأنشطة اللوجستية وتقليل وقت تنفيذ الأنشطة مما يساهم في تقليل الوقت الاجمالي.**

## **Abstract:**

This research aims to identify the role of value chain analysis of logistic activities in enhancing the competitive advantage with application through studying the cognitive framework of logistic activities and value chain analysis. In addition, it identifies their role in achieving competitive advantage and applies that to companies operating in cement industry in Libya.

The current research found that there is a correlation between using the value chain analysis in managing the costs of logistic activities and achieving competitive advantage in terms of the three dimensions of competitive advantage; reducing cost, reducing time and increasing quality. Also, the research found that the logistic activities that have the highest impact in cement industry are; packaging followed by transporting and finally storing. Furthermore, managing logistic activities effectively leads to reducing the costs of logistic activities and reducing the time of carrying out activities, which in turn contributes to reducing the total time.

## ١ - مقدمة ومشكلة الدراسة:

تُعبّر الميزة التنافسية للمنشأة عن تمتع المنشأة بقدرات تنافسية تتمكن بواسطتها من أن تمثل مكاناً متميزاً بين المنشآت الأخرى المنافسة، ويتحدد المركز التنافسي من خلال أربعة أبعاد هي الابتكار والوقت والجودة والتكلفة ويتوقف مدى نجاح المنشأة وقدرتها على الإستمرار و المنافسة على التحسن الذي تحققه في مستويات الأداء المتعلقة بهذه الأبعاد.<sup>(١)</sup>

وتمر الشركات الصناعية في ليبيا بمرحلة إنتقالية والتي بدأت بخصخصة الشركات الصناعية، وفتح المجال للإستيراد وتخفيض الرسوم الجمركية وفتح المجال للإستثمارات الأجنبية، مما أوجد ضغوط منافسة كبيرة على هذه الشركات وصار لزاماً عليها تطوير أنظمتها الصناعية والإدارية، سعياً لتخفيض للتكاليف ورفعاً لجودة المنتجات بغرض تحقيق مزايا تنافسية.

ويزداد حجم المنظمات وتتعدد أنشطتها وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، مما ولد عدم توافر البيانات الكافية لإدارة الأنشطة اللوجستية داخل الشركات، بالإضافة إلى تشتت الوظائف اللوجستية بين وظائف الإنتاج والتسويق والمشتريات والتخزين وتجاهل دور الأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الإعتماد عليها في تحقيق الأرباح.<sup>(٢)</sup>

وتزامن مع ذلك ظهور تحليل سلسلة القيمة (VCA) كأحد أساليب الإدارة الإستراتيجية والذي قدمه (Michal E. Porter) عام ١٩٨٥ والذي عرفه (Poutridge & perren) بأنه وسيلة يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإنتاج بتكلفة منخفضة مع الحفاظ على الجودة التي يقدمها المنافسين.<sup>(٣)</sup> ويرى الباحث إن إستخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة يناسب الأنشطة اللوجستية للمنشأة ويمكن الإستفادة من المزايا التي يقدمها والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

## ٢- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الإطار الفكري للأنشطة اللوجستية وأسلوب تحليل سلسلة القيمة ، ودور الأسلوب في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية.

## ٣- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستوى الأكاديمي والتطبيقي حيث تأتي أهمية الدراسة الأكاديمية نتيجة قلة الدراسات المحاسبية العربية التي تناولت مفهوم الأنشطة اللوجستية وعلاقته بأسلوب تحليل سلسلة القيمة VCA، وكذلك للتوجه الحديث إلى بيئة التصنيع الحديثة وما يرتبط بها من أدوات حديثة للإدارة الإستراتيجية.

## ٤- فرضية البحث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة VCA في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية.

## ٥- منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الإستقرائي الذي يركز على تجميع المشاهدات حول الظاهرة محل البحث وتحليلها وتفسيرها تمهيداً لتعميم النتائج وهذا يتحقق عندما يختبر الباحث صحة فرضية البحث.

## ٦- حدود البحث:

يقتصر البحث على شركات صناعة الإسمنت الليبية وهما الشركة الأهلية للإسمنت - طرابلس والتي يتبعها عدد ٦ مصانع وشركة الإسمنت الليبية- بنغازي والتي يتبعها عدد ٤ مصانع.

## ٧- خطة البحث:

تم تبويب البحث إلى ثلاثة مباحث حيث خصص المبحث الأول لعرض ومناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بينما يناقش المبحث الثاني الإطار النظري لأسلوب تحليل سلسلة القيمة VCA وإدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ويتناول المبحث الثالث الدراسة الميدانية وذلك عن طريق التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها عن طريق الاستبيان، ثم عرض النتائج والتوصيات.

### المبحث الأول/ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

#### أولاً/ الدراسات العربية:

١- دراسة (عبد الجواد أحمد عبد الرحمن عثمان، ٢٠٠٦)<sup>(٤)</sup>  
ناقشت الدراسة نواحي الاختلاف بين أساليب التحليل التقليدية والتحليل الإستراتيجي للتكلفة، ودراسة مشاكل بناء سلسلة القيمة من الوجهة المحاسبية في ضوء مفهوم المقارنة مع منافس نموذجي ،  
وتوصلت الدراسة إلى وجود فُصُور في الأساليب التقليدية المتبعة في تحليل التكاليف والذي أصبح غير ملائم، وإن استخدام النموذج المقترح لإسلوب سلسلة القيمة من المداخل المفضلة في ظل ظروف البيئة الحديثة.

٢- دراسة (شوقي السيد فودة، ٢٠٠٧)<sup>(٥)</sup>  
قامت الدراسة بوضع إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الإستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة.

وأظهرت الدراسة الي اعتبار مفهوم سلسلة القيمة أداة للربط بين التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة، كما أكدت الدراسة وجود علاقات متداخلة بين الأنشطة المختلفة داخل سلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة وسلاسل القيمة الخاصة بالموردين والعملاء.

### ٣- دراسة (سيد عبد الرازق عبد السميع عبد الرازق، ٢٠١١)<sup>(٦)</sup>

تناولت الدراسة تحليل وقياس قيمة أنشطة سلسلة القيمة الخارجية لأغراض تطوير الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وهدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق مدخل تحليل سلسلة القيمة الخارجية في الشركات الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى إن مفهوم سلسلة القيمة يوفر منهجية متميزة تساعد في إدارة التكاليف وفق منظور إستراتيجي من أجل تطوير الميزة التنافسية، كما إن منهج سلسلة القيمة يتسم بشمولية تحليلاته عند تقويم كافة الأنشطة ذات التكلفة والعائد للوحدات.

### ثانيا/ الدراسات الاجنبية:

#### ١- دراسة (Bhatnagar, R., & Teo, C., 2009)<sup>(٧)</sup>

قامت الدراسة بوضع إطار سلسلة القيمة لسلاسل التوريد العالمية و دور الخدمات اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية، حيث هدفت الدراسة إلى وصف مجموعة من القضايا والمفاضلات والنماذج المتعلقة بمشاكل إدارة سلسلة التوريد. وتوصلت الدراسة إلى إن الشركات في سلسلة التوريد العالمية والشركات اللوجستية الثالثة 3PL وجدت إن الإطار المقترح في الدراسة مفيد جداً، حيث تم تقديم إطار متكامل يتضمن قضايا رئيسية مثل تعقيدات سلاسل التوريد الطويلة وتنسيق البيانات في عملية صنع القرار في الشركة.

#### ٢- دراسة (Zhang T., et al , 2011)<sup>(٨)</sup>

تحدثت الدراسة عن تحليل سلسلة قيمة لعمليات الصيانة في المنظمة وتشكيلها، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم سلسلة قيمة مستقلة للصيانة في المنظمات، ثم تقديم نموذج تحليل سلسلة القيمة ومناقشة مراحل التحسين المستمر. وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج لسلسلة القيمة لعملية الصيانة وواجه الباحثون العديد من التحديات منها إن أنظمة التكاليف التقليدية لا تدعم استخدام تحليل سلسلة القيمة، وتبين أن قيمة سلسلة القيمة للعملاء الخارجيين ليست فقط لقياس النقدية

ولكن في نواحي أخرى مثل ولاء العملاء ودرجة الرضا، كما توصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام تحليل سلسلة القيمة في عملية التحسين المستمر للشركات.

### ٣- دراسة (Kenneth, W., et al, 2008)<sup>(٩)</sup>

هدفت الدراسة إلى تنظير وتقييم نموذج أداء الخدمات اللوجستية والذي يتضمن أداء الخدمات اللوجستية مثل بناء الإتصال أو التنسيق مع استخدام إستراتيجية إدارة سلسلة التوريد كالأداء التنظيمي وكلاً من المالية والتسويق كنتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الخدمات اللوجستية يتأثر إيجابياً بإستراتيجية سلسلة التوريد وإن كلاً من أداء الخدمات اللوجستية وإستراتيجية سلسلة التوريد لهما تأثير إيجابي على أداء التسويق وهذا بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الاداء المالي.

### ٤- دراسة (Keebler, S., & Plank, E., 2009)<sup>(١٠)</sup>

هدفت الدراسة إلى قياس أداء الأنشطة اللوجستية في سلسلة التوريد، حيث عرضت الدراسة وصف حالة لقياس الأداء اللوجستي في إحدى الشركات الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات الأمريكية لا تقيس أداء الخدمات اللوجستية الشاملة وإن التركيز لا يزال على الأداء داخل المنظمة وليس على الأداء بين الشركات، وإن النتائج تمثل الشركات الأمريكية ولا يمكن تعميمها على بلدان أخرى، و أن هناك فرصاً كبيرة لخفض التكاليف اللوجستية وتحسين الأداء داخل الشركات وعبر سلسلة التوريد.

### ٥- دراسة (Ongkunaruk, P., & Piyakarn, C., 2011)<sup>(١١)</sup>

تحدثت الدراسة عن هيكل التكاليف اللوجستية لمزارعي المانجوستين في تايلاند، حيث هدفت إلى دراسة سلسلة التوريد الخاصة بالمانجوستين في تايلاند وتحليل هيكل التكاليف اللوجستية للمزارعين، وتم دراسة التكاليف لكل مراحل الإنتاج بالتركيز على القيمة المضافة خلال العملية الإنتاجية وشملت الدراسة عينة من المزارعين والمصدرين، وأوضحت النتائج إن أعلى تكلفة ضمن التكاليف اللوجستية هي مناولة المواد بعد الحصاد والنقل والإتصالات والعملاء تليها المشتريات

والمخزون على التوالي، وتبين أيضاً إن هيكل التكاليف اللوجستية يختلف حسب حجم المزارع ولخفض التكاليف اللوجستية وزيادة كفاءة العمليات اللوجستية لابد من الحد من زراعة المحاصيل ذات القيمة المضافة الأقل.

#### ٦- دراسة (Xiong, G., & Zhou, M., 2011)<sup>(١٢)</sup>

عرضت الدراسة نموذج للأعمال اللوجستية الإنتاجية والتحسين، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل الرئيسية ومواطن الضعف التي تؤثر في إنتاج الأعمال، وتم تقديم أساليب تحسن نظام لوجستيات الإنتاج وتخفض التكلفة اللوجستية وتحسن الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى إن برمجة لوجستيات الإنتاج يجب أن تبدأ من توحيد إدارة بيانات المشاريع والتي تقوم برصد الوقت الحقيقي والوقت الوقائي خلال عمليات الإنتاج اللوجستية والتي تمكن من العثور على المشاكل في أقصر وقت لكي يتم تصميم العلاج وكذلك فإن إدارة الخدمات اللوجستية تساعد في خفض تكاليف الإنتاج وتحسن القدرة التنافسية للمنتجات مع مناسبة الموردين والتخزين والنقل وإقامة تحالفات استراتيجية.

#### ومن خلال عرض الدراسات السابقة يمكن تحليلها كالتالي:

١. إتفقت دراسة كل (عبد الجواد عثمان، ٢٠٠٦) (Zhang et al, 2011) على وجود قصور في اساليب التحليل التقليدية وان استخدام تحليل سلسلة القيمة من المداخل الجيدة في ظل ظروف البيئة الحديثة وانه يساعد التحسين المستمر ، كما أكدت دراسة (Keebler, & Plank, 2009) ان الشركات لا تقيس اداء الخدمات اللوجستية الشاملة وان التركيز لا يزال على الاداء داخل المنظمة، كما أكدت دراسة (شوقي فودة ، ٢٠٠٧) ودراسة ( Kenneth, W., et al, 2008) ان تحليل سلسلة القيمة أداة للربط بين التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة ووجود علاقات متداخلة بين الانشطة المختلفة داخل السلسلة ، وان اداء الخدمات اللوجستية يتأثر إيجابيا باستراتيجية سلسلة التوريد وانها يؤثران على اداء التسويق والاداء المالي.

٢. توصلت دراسة (سيد عبد الرازق، ٢٠١١) ان اسلوب تحليل سلسلة القيمة يوفر منهجية متميزة تساعد في إدارة التكاليف وفق منظور استراتيجي من اجل تطوير الميزة التنافسية ، ويتوافق ذلك مع كل دراسة ( Xiong,& Zhou,2011) و(Bhatnagar, & Teo, 2009) التي توصلت الي ان ادارة الخدمات اللوجستية تساعد في خفض التكاليف وبالتالي تحسين القدرة التنافسية، وتوصلت الدراسة الي ان اعلي تكلفة ضمن التكاليف اللوجستية كانت تكلفة المناولة وتليها تكلفة المشتريات والمخزون. ومن خلال ذلك يتبين وجود دور لاسلوب تحليل سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بالاضافة الي وجود ترابط بين الأنشطة اللوجستية والميزة التنافسية الا انه لا توجد دراسة ربطت العلاقة بين الأنشطة اللوجستية وتحليل سلسلة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الثاني / الاطار النظري للدراسة:

### ١- المقدمة:

تمثل سلسلة القيمة مجموعة المعاملات المؤدة للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام الاساسية وحتى تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك، وظهر مفهوم تحليل سلسلة القيمة كطريقة لعرض بناء القيم للمستهلك النهائي، وذلك اعتماداً على سلسلة الأنشطة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات، وتم وصف سلسلة القيمة على إنها الأنشطة الداخلية التي تتعلق بتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم المنتج، حيث إقتصرت سلسلة القيمة في بادئ الأمر على الأنشطة الداخلية التي تؤديها المنشأة بهدف خلق القيمة إلى أن إتسع مفهوم نطاق العمليات التي تتناولها سلسلة القيمة وأصبح يشتمل على مجموعة الأنشطة المترابطة المسؤولة عن خلق القيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وإنهاءً بتسليم المنتجات للمستخدم النهائي<sup>(١٣)</sup>.

وتعتبر الأنشطة اللوجستية الجزء الغالب للأنشطة في سلسلة القيمة والتي تعبر عن الأنشطة الداعمة للعملية الانتاجية من بداية مخاطبة الموردين للمواد الاولية الي خدمات ما بعد البيع، وتمثل هذه الأنشطة نسبة كبيرة من تكلفة الانتاج لكل الشركات وبالتالي فإن التركيز على إدارة تكاليف الأنشطة اللوجستية يساعد في تخفيض التكاليف الكلية وتحسين الاداء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

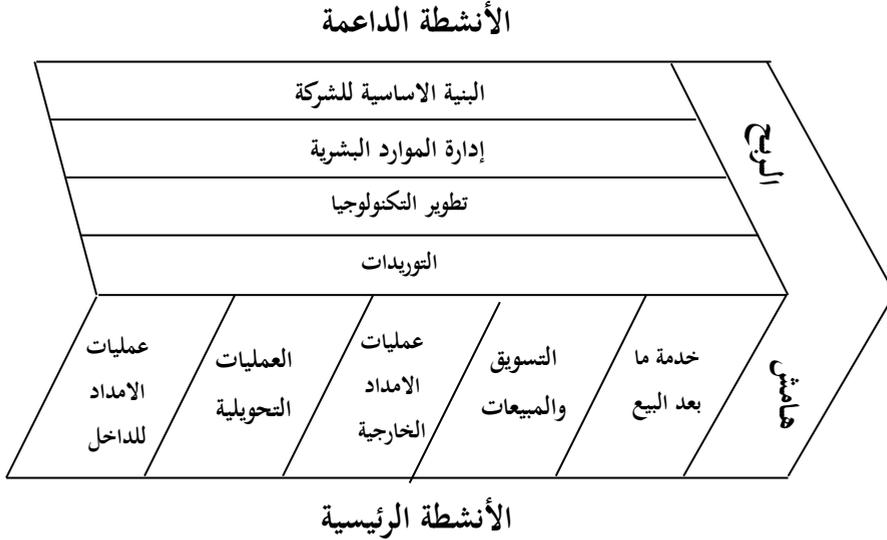
## ٢- مفهوم تحليل سلسلة القيمة ومكوناته:

عرف معهد المحاسبين الإداريين "IMA" سلسلة القيمة بأنها أسلوب يدعم من قدرة المنشأة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال المنتج أو الخدمة المميزة وبتكلفة منخفضة<sup>(١٤)</sup>.

وعرفت على إنها "كل الأنشطة التي تشترك في توفير المنتج أو الخدمة حيث تشمل أنشطة البحوث والتطوير، وتصميم المنتج وشراء المواد الخام، والانتاج، والتسويق، والبيع، والتوريد، والعلاقات مع العملاء، والخدمة اللاحقة للبيع"<sup>(١٥)</sup>. وعرفت كذلك على إنها وسيلة لدراسة وتحليل كيفية اضافة القيمة لمختلف الأنشطة، وذلك في إطار بيئة تنظيمية، من خلال دراسة تكاليف هذه الأنشطة، وكيف يتم تنسيقها<sup>(١٦)</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين إن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة المتتالية والتي تبدأ من عمليات ما قبل الشراء وحتى مرحلة ما بعد البيع و يقوم على تحليل كيفية اضافة القيمة من خلال دراسة تكاليف الأنشطة وكيفية تنسيقها، و إن الهدف الاساسى لتطبيق مفهوم سلسلة القيمة هو زيادة القدرة التنافسية، وانه يمكن تقسيم أنشطة المنشأة الى نوعين من الأنشطة وهما أنشطة لها القدرة على إضافة القيمة، وأنشطة غير قادرة على إضافة القيمة، ويوضح الشكل رقم (١) سلسلة القيمة لوظائف المنظمة.

## شكل رقم (١) سلسلة القيمة لوظائف المنظمة

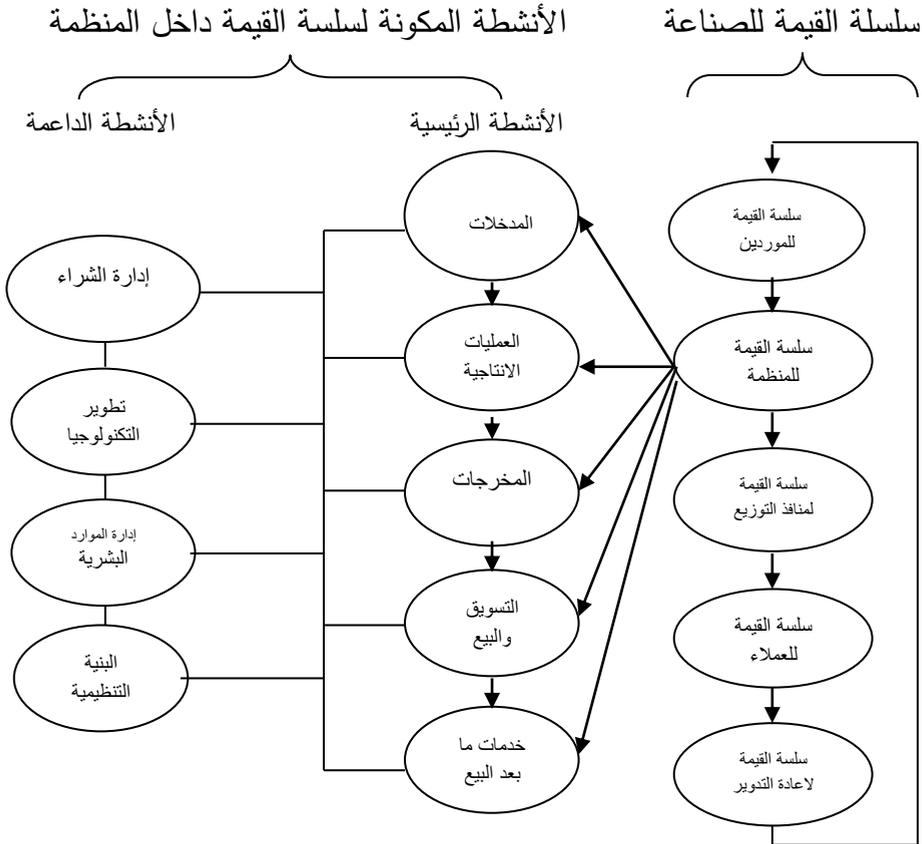


Source: Zhang T., et al, Op. Cit, p.292.

ولا يقتصر الأمر في سلسلة القيمة على قياس القيمة المضافة الداخلية للمنشأة فقط، وإنما يمتد ليشمل كل الأنشطة الداخلية منها والخارجية، أي أن قياس القيمة لا يقتصر على عمليات التشغيل والتصنيع فقط، بل يجب أن تشمل أنشطة الحصول على الموارد (الموردين) و أنشطة تسويق وتصريف الإنتاج (العملاء) ويشمل أيضاً خدمة ما بعد البيع<sup>(١٧)</sup> ، وتوضح سلسلة القيمة أهمية التركيز على الجانب الخارجي والداخلي الذي لا يقتصر على المنافسين بل يشمل الموردين في بداية السلسلة والعملاء في نهاية السلسلة وإن إتخاذ قرار فعال يتطلب تحليل وفهم كامل لسلسلة القيمة، وباعتبار المنظمة جزء من منظومة القيمة الشاملة التي تتكون من سلسلة متكاملة من معاملات توليد القيمة بدءاً من الحصول على المواد الخام وإنتهاءً بالمستهلك النهائي وإن تحليل سلسلة القيمة بهذا المعنى يمثل البعد الإستراتيجي للتكلفة حيث لا يقتصر الأمر على تحليل التكاليف وإستهلاك الموارد المتاحة بواسطة أنشطة المنظمة فقط ، بل يتعداها إلى خارج حدودها بدءاً من أنشطة الحصول على الموارد وإنتهاءً بتسليم

المنتج للعملاء، ومن هنا فإن سلسلة القيمة تركز على الأنشطة التي تتم داخل المنظمة أو خارجها باعتبارها تمثل منظور القيمة الشاملة<sup>(١٨)</sup>. وإن سلسلة القيمة للصناعة هي عبارة عن اتحاد سلاسل القيمة للشركات الداخلة في نطاق صناعة واحدة وسلاسل القيمة للموردين والعملاء للصناعة، وتبدأ سلسلة القيمة للصناعة من أنشطة توليد القيمة الخاصة بموردين المواد الأولية إلى سلسلة القيمة للمنظمة ومنها إلى سلسلة القيمة الخاصة بالمستهلكين النهائيين وأنشطة إعادة التدوير<sup>(١٩)</sup>. ويمكن توضيح سلسلة القيمة للمنظمة وسلسلة القيمة للصناعة في الشكل التالي:

شكل رقم (٢) سلسلة القيمة للصناعة والمنظمة



**المصدر:** رزان حسين كمال شهيد، (٢٠٠٣) ، تحليل سلسلة القيمة لاغراض خفض التكلفة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

### ٣- مفهوم ومكونات الأنشطة اللوجستية:

اختلفت تعريفات الأنشطة اللوجستية مع تطور هذه الأنشطة عبر الزمن، فقد تم تعريف الأنشطة اللوجستية على إنها الأنشطة المتعلقة بتنظيم عملية تدفق المنتجات التامة الصنع من المشروع إلى المستهلكين، ولقد جاء هذا التعريف خلال الفترة التي إقتصرت فيها الأنشطة اللوجستية على التوزيع العيني للمنتجات النهائية.

ثم تطوّر التعريف ليشمل إدارتي التوريد والتوزيع البيعي حيث عُرفت وفقاً لذلك على إنها الأنشطة الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك بغرض تحقيق إرضاء المستهلكين<sup>(٢٠)</sup>.

ووفقاً لذلك عُرفت إدارة الأنشطة اللوجستية من قبل مجلس ادارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الامريكية Council of Supply Chain Management (CSCMP) بأنها: " تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء"<sup>(٢١)</sup>.

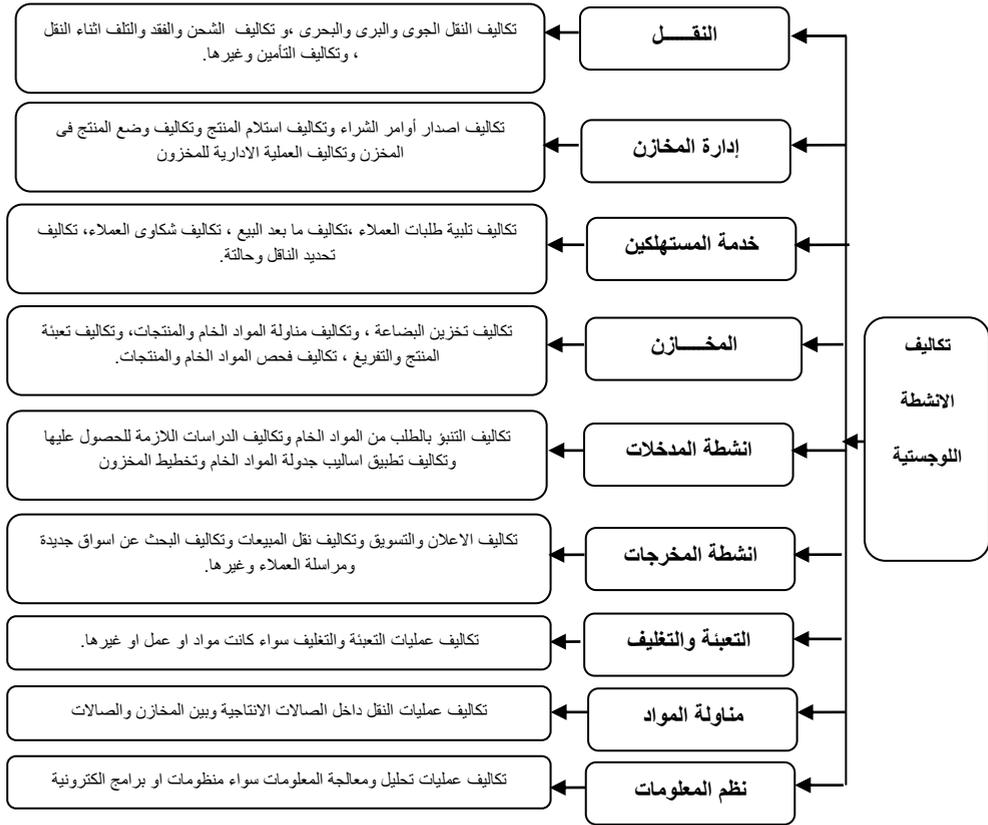
ونظراً لتطور تطبيق الأنشطة اللوجستية وفي ظل تشابه قنوات التوريد وقنوات التوزيع ظهر إتجاه يدعو لتكاملهما فيما عرف بسلسلة التوريد والذى تطورت إلى سلاسل التوريد العالمية.

وهناك عدة تقسيمات للأنشطة اللوجستية منها التقسيم حسب موقع النشاط من العملية الإنتاجية حيث يمكن تقسيم الأنشطة اللوجستية وفقاً لذلك إلى أنشطة سابقة على الإنتاج وأنشطة تتم أثناء الإنتاج وأنشطة تتم بعد انتهاء الإنتاج، وهناك التقسيم حسب

درجة شيوع الأنشطة وتكرارها في كل المشروعات، ووفقا لهذا التقسيم يمكن التمييز بين الأنشطة اللوجستية الرئيسية والأنشطة اللوجستية المساعدة.

ويوضح الشكل التالي الأنشطة الرئيسية والمساعدة ووظيفة كل منها.

### الشكل رقم (٣) الأنشطة اللوجستية ووظائفها



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

#### ٤ - الميزة التنافسية وعلاقتها بسلسلة القيمة:

يعبر المركز التنافسي عن موقع المنشأة في مواجهة المنافسين، ويعكس أدائها في الوقت الحاضر ومؤشراً لما يجب عليه الأداء في المستقبل ويتأثر المركز التنافسي للمنشآت الصناعية بعاملين أساسيين هما<sup>(٢٢)</sup>:

١. الحصة السوقية: فكلما زادت الحصة السوقية للمنشأة زادت قوة مركزها التنافسي حيث تزيد العوائد نتيجة زيادة هذه الحصة.
٢. تميز المنشأة في بعض المجالات: مثل التميز في مهارات التصنيع والإستخدام الآمن للمنتج، والقرب من منافذ وتوفير العمالة بأجور منخفضة.

والقدرة التنافسية هي القدرة على زيادة الحصة السوقية للمنشأة وإن درجة النجاح أو الفشل للمنشأة تقاس بالحصة السوقية كمؤشر بسيط للقدرة التنافسية، بالإضافة إلى تميز المنشأة عن منافسيها من حيث جودة المنتج والابتكار في المنتج وطرق التصنيع، وبالتالي فإن المركز التنافسي يعتمد على أربعة أبعاد وهي الابتكار والوقت والجودة والتكلفة<sup>(٢٣)</sup>.

ويرى الباحث إن تحقيق الميزة التنافسية يكمن في فهم ووعي المنشأة لأنواع وإحتياجات العملاء مع وجوب التركيز على الركائز الأساسية للميزة التنافسية وهي التكلفة والجودة والابتكار والوقت، وكذلك دراسة أوضاع المنافسين حتى تتمكن المنشأة من التفوق على المنتجات المنافسة عند تلبية إحتياجات السوق والعملاء ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية.

وعرفت الميزة التنافسية على إنها مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون وتأكيد حالة من التميز بين المنظمة ومنافسيها<sup>(٢٤)</sup>.

ولتحقيق الميزة التنافسية لابد من إدارة التكلفة في ظل إستخدام التحليل الاستراتيجي Strategic Cost Analysis للتكلفة الذي يتخذ من سلسلة القيمة أداة لتحديد سلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة وتخصيص التكاليف والأصول على الأنشطة التي تضيف قيمة، وتسهم إدارة التكلفة في التعرف على الأنشطة التي تضيف قيمة

والعمل على التخفيض المستمر للتكلفة من قبل المتنافسين عن طريق إيجاد نوع من الرقابة المستمرة ولمتابعة من قبل المسؤولين عن الأداء بقصد تحسين التكلفة Cost Improvement، ويقصد بأبعاد إدارة التكلفة الأساليب الفنية والأدوات المتطورة التي يمكن أن تساهم في تعديل التكاليف من أجل تحسين الأداء الإداري والسلوكي في ظل بيئة التصنيع الحديثة.<sup>(٢٥)</sup>

### المبحث الثالث/ الدراسة الميدانية:

تمثلت الدراسة الميدانية في تجميع البيانات عن طريق إستمارة الاستبيان والتي تم توزيعها على العاملين بالإدارة المالية بشركتي الاسمنت محل الدراسة والعاملين بالأقسام المالية والتكاليف بالمصانع التابعة لهذين الشركتين ومن ثم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة واختبار فرضيات الدراسة وسيقسم هذا الفصل إلى مايلي:

- طرق جمع البيانات. - الدراسة الميدانية واختبار فرضية الدراسة. - نتائج الدراسة.

### أولاً / طرق جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

إعتمد الباحث على البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق إستمارة الإستبيان التي تم توزيعها وشملت كل من له علاقة بالشأن المالي بالشركتين محل الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على كل العاملين بالإدارات والأقسام المالية والتكاليف، كما تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية للحصول على بيانات حول الأنشطة اللوجستية التي تنفذ في المصانع والأنشطة الفرعية لكل نشاط لوجستي. وتم توزيع إستمارة الاستبيان على كل موظفي الإدارة المالية بإدارتي الشركتين وكذلك موظفي الأقسام المالية وأقسام التكاليف بالمصانع ويوضح الجدول التالي:

#### الجدول رقم (١)

#### الاستثمارات الموزعة والاستثمارات القابلة للتحليل

ر.م	الإدارات الوظيفية	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة		الاستثمارات الصالحة للتحليل	
			النسبة	العدد	النسبة	العدد
١	موظفي الإدارة المالية بالإدارة العامة	٥٢	٩٠%	٤٧	٨٥%	٤٤

٢	موظفي الاقسام المالية بالمصانع	٧٢	٦٩	٩٦%	٦٦	٩٢%
٣	موظفي اقسام التكاليف بالمصانع	٦٦	٦١	٩٢%	٥٨	٨٨%
	الإجمالي	١٩٠	١٧٧	٩٣%	١٦٨	٨٨%

يتضح من الجدول السابق ان إجمالي الاستثمارات الموزعة بلغت ١٩٠ استثمارة إستبيان أستلم منها عدد ١٧٧ استثمارة بنسبة ٩٣%، وتم إستبعاد ٩ إستثمارات استبيان، بالتالي فإن الاستثمارات القابلة للتحليل بلغت ١٦٨ استثمارة بنسبة إستجابة ٨٨%، وهي نسبة مرتفعة إلا أنه يلاحظ وجود ارتفاع في نسبة استجابة الموظفين في الاقسام المالية والتكاليف بالمصانع عنه بالادارة العامة، وقد يرجع ذلك الى عدم موظفي الادارة العامة بموضوع الدراسة بإعتباره لايمسهم بشكل مباشر بينما يهتم الموظفين في الاقسام المالية والتكاليف بالمصانع بموضوع التكاليف الذي تتناوله الدراسة.

وتقوم عملية التحليل الإحصائي على تقييم البيانات التي تم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية، فعقب تفرغ وترتيب البيانات تم إستخدام الاصدار عشرين من البرنامج الاحصائي (SPSS) وذلك بهدف تحليل البيانات بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية إعتماًداً على الحاسب الآلي وتم استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية ومعامل ارتباط بيرسون واختبار t ومعامل الفا كرونباخ والانحدار البسيط والمتعدد.

## ثانياً / الدراسة الميدانية وإختبار فرضية الدراسة:

تعتمد الدراسة على البيانات الاولية التي تم الحصول عليها من المصادر ذات العلاقة بموضوع الدراسة عن طريق الاستبيان ومن ثم للاجابة علي الفرضية الرئيسية للبحث ويمكن عرض التحليل الاحصائي للبيانات على النحو التالي:

### ١- معاملي الثبات والصدق:

تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ (Alpha) لأسئلة الاستقصاء وذلك لبحث مدى الاعتماد على مخرجات الدراسة الميدانية في تعميم المخرجات

دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على.....

~ عمر عبد العليم محمود عبد الجواد ~

،وباستعراض الجدول رقم (٢) يتضح أن قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع الاسئلة، التي تضمنتها أسئلة قائمة الاستقصاء، وقد تم حساب معاملي الثبات والصدق في شكل ليكرت المتدرج من ١ الى ٥، ومن خلال قيم أبعاد تحليل سلسلة القيمة والميزة التنافسية تبين أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

### جدول (٢)

#### معاملي الثبات والصدق

معاملي الصدق	معاملي الثبات (Alpha)	البيان	
٨١	٦٥.٧	مكونات الأنشطة اللوجستية	١
٩٠	٧٩.١	اسلوب تحليل سلسلة القيمة في ادارة تكاليف الأنشطة اللوجستية	٣
٩٦	٩٢.٩	الميزة التنافسية	٤

**المصدر:** من إعداد الباحث على ضوء نتائج تفريغ قوائم الاستقصاء.

يتضح من الجدول السابق بالنسبة لمعاملات ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة أن معظم المعاملات مرتفعة حيث نسبة معامل الثبات المقبولة هي 0.6 و تدل النتائج السابقة على الثبات والاعتمادية لاداة القياس المستخدمة وصلاحياتها من الناحية الإحصائية والمنطقية لجميع بيانات الدراسة.

#### ٢- المؤشرات الميدانية:

أ- المؤشرات لقياس مكونات الأنشطة اللوجستية الداعمة للعملية الانتاجية:

### الجدول (٣)

الإحصاء الوصفي للأهمية النسبية لمكونات الأنشطة اللوجستية الداعمة للعملية الانتاجية

م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	نشاط النقل ( المواد الخام - المنتجات التامة )	٤.٨٨	٠.٥٣٣	٩٧.٦	٢

٢	نشاط المناولة الداخلية	٤.٧٩	٠.٤٠٧	٩٥.٨	٤
	نشاط التخزين	٤.٨٧	٠.٥٠٣	٩٧.٤	٣
٤	إدارة المخازن	٤.٦٦	٠.٤٧٢	٩٣.٢	٥
٥	خدمة المستهلكين	٤.٦٦	٠.٤٧٢	٩٣.٢	٥
٦	التعبئة والتغليف	٤.٩٦	٠.١٨٦	٩٩.٢	١
٧	أنشطة المدخلات اللوجستية	٤.٦٦	٠.٤٧٢	٩٣.٢	٥
٨	أنشطة المخرجات اللوجستية	٤.٤٢	٠.٤٩٥	٨٨.٤	٧
٩	نظم المعلومات	٤.٤٤	٠.٤٩٨	٨٨.٨	٦
	<b>الإجمالي</b>	<b>٤.٧٠</b>	<b>٠.٢٥١</b>	<b>٩٤</b>	

\* المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تفرغ قوائم الاستقصاء.

يتضح من الجدول رقم (٣) مايلي: إن إجمالي اتجاهات مفردات فئات مجتمع البحث قد أظهرت إيجاباً نحو الموافقة على درجة الأهمية النسبية لمكونات الأنشطة اللوجستية الداعمة للعملية الإنتاجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٠) ووزن نسبي قدره (٩٤%)، مما يدل على اتفاق من فئات مجتمع البحث على أهمية مكونات الأنشطة اللوجستية الداعمة للعملية الإنتاجية، حيث إن اتجاهات مفردات فئات مجتمع الدراسة قد أظهرت إيجاباً عاماً بالمرتبة الأولى نحو الموافقة على درجة الأهمية النسبية لمكونات الأنشطة اللوجستية الداعمة للعملية الإنتاجية ممثلة بالتعبئة والتخزين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٩٦) وبوزن نسبي قدره (٩٩.٢%)، لنشاط النقل (المواد الخام- المنتجات التامة)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٨) وبوزن نسبي قدره (٩٧.٦%)، لنشاط التخزين وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٧) وبوزن نسبي قدره (٩٧.٤%)، بالمرتبة الرابعة نحو الموافقة على درجة الأهمية النسبية لمكونات الأنشطة اللوجستية الداعمة للعملية الإنتاجية ممثلة بنشاط المناولة الداخلية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٧٩) وبوزن نسبي قدره (٩٥.٨%)، وجاءت (أنشطة المدخلات اللوجستية – إدارة المخازن – خدمة المستهلكين) بالمرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٦) وبوزن نسبي قدره (٩٣.٢%).

ب- مؤشرات قياس درجة الاهمية النسبية لإدارة تكاليف الأنشطة في تحقيق الأهداف:

الجدول (٤)

الإحصاء الوصفي لدرجة الاهمية النسبية لإدارة تكاليف الأنشطة اللوجستية في تحقيق الأهداف

م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تساهم ادارة تكاليف الأنشطة اللوجستية بشكل فعال في تخفيض التكلفة الاجمالية	٤.٨٥	٠.٣٥٠	٩٧	١
٢	تساهم ادارة التكاليف اللوجستية بشكل فعال الى رفع جودة المنتجات والعمليات اللوجستية	٤.٥٠	٠.٥٠١	٩٠	٣
٣	تسعى ادارة التكاليف اللوجستية بشكل فعال الى الابتكار والتطوير في العمليات والمنتجات	٤.٤٤	٠.٧٨٦	٨٨.٨	٤
٤	تسعى ادارة التكاليف اللوجستية بشكل فعال في تقليل وقت تنفيذ الاعمال بما يساهم تقليل الوقت الاجمالي	٤.٨٤	٠.٣٦٢	٩٦.٨	٢
	الاجمالي	٤.٦٦	٠.٢٦٨	٩٣.٢	

\* المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تفرغ قوائم الاستقصاء.

يتضح من الجدول رقم (٤) مايلي:

إن إجمالي اتجاهات مفردات فئات مجتمع البحث قد أظهرت اتجاهاً نحو الموافقة على درجة الاهمية النسبية لإدارة تكاليف الأنشطة اللوجستية في تحقيق الأهداف، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٦) ووزن نسبي قدره (٩٣.٢)، مما يدل على اتفاق من فئات مجتمع البحث على أهمية إدارة تكاليف الأنشطة اللوجستية في

تحقيق الأهداف، حيث يأتي عامل مساهمة ادارة تكاليف الانشطة اللوجستية بشكل فعال في تخفيض التكلفة الاجمالية في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٨٥) وبوزن نسبي قدره (٩٧%)، يليه مساهمة إدارة التكاليف اللوجستية بشكل فعال في تقليل وقت تنفيذ الأعمال بما يساهم في تقليل الوقت الأجمالي بمتوسط حسابي (٤.٨٤) وبوزن نسبي (٩٦.٨%)، في حين تأتي مساهمة ادارة التكاليف اللوجستية بشكل فعال في رفع جودة المنتجات والعمليات اللوجستية في المرتبة التي تليها بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٠) وبوزن نسبي قدره (٩٠%)، وجاء عامل مساهمة إدارة التكاليف اللوجستية بشكل فعال الى الابتكار والتطوير في العمليات والمنتجات في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٤) وبوزن نسبي قدره (٨٨.٨%).

ج- المؤشرات لقياس درجة الاهمية النسبية لأسلوب تحليل سلسلة القيمة في إدارة تكاليف الأنشطة اللوجستية:

#### الجدول (٥)

الإحصاء الوصفي لدرجة الأهمية النسبية لأسلوب تحليل سلسلة القيمة في إدارة تكاليف الأنشطة اللوجستية

م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يمكن تقسيم الأنشطة اللوجستية إلى أنشطة تضيف قيمة وأخرى لا تضيف قيمة	٤.٢٠	٠.٤٠٢	٨٤	٤
٢	يمكن صياغة الأنشطة اللوجستية في شكل أنشطة متتابعة	٤.٩٨	٠.١٠٨	٩٩.٦	٢
٣	يساهم التخلص من الأنشطة اللوجستية التي لا تضيف قيمة في تحقيق وفر في التكاليف	٤.٩٩	٠.٠٧٧١	٩٩.٨	١
٤	يساهم التخلص من الأنشطة اللوجستية التي لا تضيف قيمة في رفع الجودة	٤.٠٠	٠.٧٧١	٨٠	٧

دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على.....

~ عمر عبد العليم محمود عبد الجواد ~

٥	يساهم التخلص من الأنشطة اللوجستية التي لا تضيف قيمة في تخفيض لمعدل الطاقة غير المستغلة	٤.٩٨	٠.١٠٨	٩٩.٦	٢
٦	تساهم عملية تنمية الأنشطة اللوجستية التي تضيف قيمة والتركيز عليها في رفع الجودة	٤.٠٤	٠.٢١٣	٨٠.٨	٨
٧	تساهم عملية تنمية الأنشطة اللوجستية التي تضيف قيمة والتركيز عليها في خفض التكاليف	٤.٩٦	٠.١٨٦	٩٩.٢	٣
٨	تساهم عملية تنمية الأنشطة اللوجستية التي تضيف قيمة والتركيز عليها في التطوير والابتكار في اساليب الانتاج والمنتجات	٤.٠٢	٠.١٥٢	٨٠.٤	٨
٩	استخدام تحليل سلسلة القيمة يساهم في الادارة الكفؤه للأنشطة اللوجستية	٤.١٠	٠.٣١٠	٨٢	٦
١٠	يساهم تحليل سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف	٤.٠٢	٠.١٥٢	٨٠.٤	٨
١١	يساهم تحليل سلسلة القيمة في رفع جودة المنتج	٣.٢٥	٠.٦٦٥	٦٥	٩
١٢	يدعم تحليل سلسلة القيمة الابتكار في المنتجات والعمليات	٣.١٣	٠.٣٣٨	٦٢.٦	١٠
١٣	يساهم تحليل سلسلة القيمة في تخفيض وقت تنفيذ الأنشطة	٤.١١	٠.٣٦٩	٨٢.٢	٥
<b>الاجمالي</b>		٤.٢١	٠.١٥٦	٨٤.٢	

\* المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تفريغ قوائم الاستقصاء.

### يتضح من الجدول رقم (٥) مايلي:

إن إجمالي اتجاهات مفردات فئات مجتمع البحث قد أظهرت إتجاهاً نحو الموافقة على درجة الأهمية النسبية لأسلوب تحليل سلسلة القيمة في إدارة تكاليف الأنشطة اللوجستية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٢١) ووزن نسبي قدره (٨٤.٢%)، مما يدل على اتفاق من فئات مجتمع البحث على أهمية أسلوب تحليل سلسلة القيمة في إدارة تكاليف الأنشطة اللوجستية وإن إتجاهات مفردات فئات مجتمع الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً بالمرتبة الاولى نحو الموافقة على درجة الأهمية النسبية لأسلوب تحليل سلسلة القيمة في إدارة تكاليف الأنشطة اللوجستية من خلال مساهمة التخلص من الأنشطة اللوجستية التي لا تضيف قيمة في تحقيق وفر في التكاليف وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٩٩) وبوزن نسبي قدره (٩٩.٨%)، يليها استخدام مساهمة التخلص من الأنشطة اللوجستية التي لا تضيف قيمة في تخفيض لمعدل الطاقة غير المستغلة بمتوسط حسابي (٤.٩٨) وبوزن نسبي قدره (٩٩.٦%) ، بالمرتبة الثالثة لتنمية الأنشطة اللوجستية التي تضيف قيمة والتركيز عليها في خفض التكاليف وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٩٦) وبوزن نسبي قدره (٩٩.٢%)، يليها إمكانية تقسيم الأنشطة اللوجستية إلى أنشطة تضيف قيمة وأخرى لا تضيف قيمة بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وبوزن نسبي قدره (٨٤%).

**ثالثاً: إختبار فرضية البحث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إستخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة VCA في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية.**

وللتحقق من صحة الفرضية تم الإعتماد على إختبار الإنحدار البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٦)

اختبار تحليل التباين ANOVA لتفسير العلاقة بين استخدام أسلوب VCA في إدارة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية.

الدلالة Sig.	F	مربع المتوسط	درجة الحرية Df	مجموع المربعات	النموذج
٠.٠٠٠	٧٧٢٥.٥	٣.٧٨٧	١	٣.٧٨٧	علاقة الانحدار
			١٦٦	٠.٠٨١	البواقي
			١٦٧	٣.٨٦٨	الإجمالي

جدول رقم (٧)

قيمة معامل الارتباط بين استخدام أسلوب VCA في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية

الخطأ المعياري	الارتباط المعدل	معامل الانحدار B	R Square مربع الارتباط	الارتباط R	النموذج ج
٠.٠٢٢١٤	٠.٩٧٩	٠.٩٨٩	٠.٩٧٩	٠.٩٨٩	١

\* المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تفرغ قوائم الاستقصاء.

\* معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

يتبين من الجدول (٥) والجدول (٦) وجود علاقة إرتباطيه بين استخدام أسلوب VCA في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ مستوي الدلالة قيمة صفر وهي قيمة أقل من مستوي الدلالة 0.05، بالإضافة إلي إن معامل الارتباط R بلغت قيمته (٠.٩٨٩) بين استخدام أسلوب VCA في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية، ويبين معامل التحديد  $R^2$  أن نسبة تأثير استخدام أسلوب VCA لإدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية

دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على.....

~ عمر عبد العليم محمود عبد الجواد ~

تقدر بـ (٠.٩٧٩)، أي ما قيمته (٩٧.٩%) من التغيرات الحاصلة من استخدام أسلوب VCA لإدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية تؤثر في الميزة التنافسية.

### جدول رقم (٨)\*

مراحل تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية من استخدام تحليل سلسلة القيمة VCA في إدارة التكاليف اللوجستية.

رقم المرحلة	المتغير المستقل	R <sup>2</sup>	F	مستوى المعنوية
١	البعد الأول (تخفيض التكلفة)	٠.٩٣٤	٢٣٤٦.٢	٠.٠٠٠
٢	البعد الثاني (تخفيض الوقت)	٠.٩٦٣	٢١٢٣.٤	٠.٠٠٠
٣	البعد الثالث (رفع الجودة)	٠.٩٨٢	٢٩٧٩.٩	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تفريغ قوائم الاستقصاء.

ويوضح الجدول رقم (٤-٣٦) مراحل إدخال أبعاد الميزة التنافسية طبقاً لأهميتها، حيث أن البعد الأول يمثل أهم متغير مفسر لاستخدام تحليل سلسلة القيمة VCA في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية، حيث بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (٩٣.٤%) في البعد الأول (تخفيض التكلفة) للميزة التنافسية بين مفردات العينة يمكن تفسيرها من استخدام تحليل سلسلة القيمة VCA في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية، يلي ذلك البعد الثاني (تخفيض الوقت) حيث بلغ R<sup>2</sup> حوالي (٩٦.٣%)، يليه البعد الثالث (رفع الجودة) حيث بلغ R<sup>2</sup> حوالي ٩٨.٢% من استخدام تحليل سلسلة القيمة VCA في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية.

ويظهر الجدول رقم (٨) معادلة الانحدار المتعدد لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

دور تحليل سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على.....

~ عمر عبد العليم محمود عبد الجواد ~

### جدول رقم (١٠)\*

مراحل تحليل الانحدار المتعدد للابعاد الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية  
عند استخدام تحليل سلسلة القيمة VCA في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية.

المتغير المستقل	B	T.Value	مستوى المعنوية
البعد الأول (تخفيض التكلفة)	٠.٩٦٦	٤٨.٤٣٨	٠.٠٠٠
البعد الثاني (تخفيض الوقت)	٠.٦٤٥	١٩.٩٧٣	٠.٠٠٠
البعد الثالث (رفع الجودة)	٠.٢٩٦	١٣.٢٨٥	٠.٠٠٠
معامل التحديد المعدل $R^2$	٠.٩٨٢		
معامل جوهرية النموذج F	٢٩٧٩.٩		

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تفريغ قوائم الاستقصاء.

ويلاحظ من الجدول رقم (٨)، أن معامل B للمتغيرات كانت موجبة، وهذا يعني أنه كلما زاد استخدام تحليل سلسلة القيمة VCA في إدارة التكاليف اللوجستية عند تلك المتغيرات (تخفيض التكلفة، وتخفيض الوقت، ورفع الجودة) زاد ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

وعلى ضوء ذلك تم قبول فرضية البحث حيث تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة لإدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية".

## رابعاً: النتائج:

١. تبين ان الأنشطة اللوجستية الاكثر تأثيراً في صناعة الاسمنت هي نشاط التعبئة والتغليف و يليه نشاط النقل ويأتى في المرتبه الثالثه نشاط التخزين والتعبئة.
٢. تبين إن إدارة الأنشطة اللوجستية بشكل فعال تؤدي إلي تخفيض تكاليف الأنشطة اللوجستية وتقليل وقت تنفيذ الأنشطة مما يساهم في تقليل الوقت الاجمالي.
٣. تبين من الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تحليل سلسلة القيمة في إدارة تكلفة الأنشطة اللوجستية وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من حيث أبعاد الميزة التنافسية الثلاثة (تخفيض التكلفة، تخفيض الوقت، رفع الجودة)، إلا إن النتائج أظهرت إن استخدام هذا الاسلوب لا يؤثر إيجاباً على بعد واحد من أبعاد الميزة التنافسية المستخدمة في الدراسة وهو بعد الابتكار.

## المراجع:

١. سيد عبد الفتاح سيد ، "تقييم فعالية الأساليب الحديثه لإدارة التكلفة وتقييم الاداء فى ترشيد قرارات الاداره الاستراتيجيه لمنظمات الاعمال "دراسة ميدانية " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، جامعة حلوان ، العدد الثانى – الجزء الثانى، ص ٢٤٧
٢. ستوك جيمس ، و لامبرت دوجلاس (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية للامدادات ، ترجمة سرور على ابراهيم ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، ص١٩٣
٣. محمد حسين على حسين (٢٠٠٦)، مشكلات تطبيق اسلوب سلسلة القيمة فى قطاع الوحدات الخدمية وأثره على اتخاذ القرارات – بالتطبيق على قطاع المستشفيات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ص٢٦.
٤. عبد الجواد احمد عبد الرحمن عثمان(٢٠٠٦) ، استخدام نموذج سلسلة القيمة فى تحليل التكاليف بهدف ترشيدها واكتساب ميزة تنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بور سعيد ، جامعة قناة السويس.
٥. شوقى السيد فودة ، (٢٠٠٧) ، "اطار مقترح للتكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة – دراسة نظرية واستكشافية "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، العدد الاول – المجلد الرابع والاربعون ، مارس ، ص ١٨٧-٢٤٣.
٦. سيد عبد الرازق عبد السميع عبد الرازق ، (٢٠١١) ، استخدام تحليل سلسلة القيمة الخارجية بهدف تعظيم قيمة المنشأة – دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات المغذية للسيارات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
7. Bhatnagar, R., &Teo, C., (2009),"Role of logistics in enhancing competitive advantage: A value chain framework for global supply chains", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 39 Iss: 3 pp. 202 – 226.
8. Zhang T., et al ,(2011), Maintenance Organization Value Chain Analysis and Its Formalization, Online: [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-23235-0\\_38](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-23235-0_38), pp 289–296.

9. Kenneth, W., et al, (2008), "The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context", **Supply Chain Management**, Vol. 13 Iss: 4 pp. 317 – 327.
  10. Keebler, S., & Plank, E., (2009), "Logistics performance measurement in the supply chain: A benchmark", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 16 Iss: 6, pp.785 – 798
  11. Ongkunaruk, P., & Piyakarn, C., (2011), Logistics Cost Structure for Mangosteen Farmers in Thailand, **Systems Engineering Procedia**, Iss2.
  12. Xiong, G. ,& Zhou, M., (2011), Study about the Model of Business Production Logistic and Optimizing, **CSE**, Part II , pp. 519–526..
  13. Schonberger, R. J., (2012) , Modelling Value Contributions to Management Science, Verlag Berlin Heidelberg , Online:<http://link.springer.com /chapter/ 10.1007/978-3-7908-2747-7 4>, P 66.
١٤. محمد حسين على حسين (٢٠٠٦)، مشكلات تطبيق اسلوب سلسلة القيمة في قطاع الوحدات الخدمية وأثره على اتخاذ القرارات – بالتطبيق على قطاع المستشفيات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص ٣٨ .
15. Jerry, J., Weygand, D., Kimmel, & Kieso, E., (2010) **Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making** , Edition 5 ,John wiley and Sons ,Inc., p19
  16. Rieple A.&, Singh R., (2010), A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers, **Ecological Economics**, 69 ,PP. 2293.

١٧. سيد عبد الرازق عبد السميع عبد الرازق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣

١٨. عبد الجواد احمد عبيد الرحمن عثمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٣ .

19. Rieple A.&, Singh R,(2010), A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers, Ecological Economics, 69,p2296.
٢٠. عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني (٢٠٠٩)، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، ص ٤٣.
21. Klaus, P., (2009), Logistics research: a 50 years, march of ideas, Logistic Researches, Review Paper, , Online: <http://link.springer.com/article> ,P 55.
22. Miguel ,A.,et al., (2002) , Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the firm , **Creativity and Innovation Management** ,VOL. 11 , P 136.
٢٣. عبد الجواد احمد عبد الرحمن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣.
٢٤. إيمان محمد أحمد (٢٠٠٦)، "القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية"، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٤٨٤، السنة السابعة والتسعون، القاهرة، اكتوبر، ص ٣١٢.
٢٥. سمير أبو الفتوح صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦.