



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (22) – العدد الثالث – يوليو 2021



قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد علي الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع الموانئ البحرية المصرية

**Measuring the impact of supply chain integration on
competitive advantage**

A field study applied to the Egyptian seaports sector

الباحثة/ هبة محمد جاد محمد

مرشح للدكتوراه

كلية التجارة- جامعة بورسعيد- قسم إدارة الأعمال

إشراف

أ.د/ محمد محمد محمد عيسى

أستاذ نظم المعلومات

كلية تكنولوجيا الإدارة

أ.د/ طاهر مرسي عطية

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بورسعيد

د/ مني أحمد حمودة

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بورسعيد



الملخص

يهدف هذا البحث إلي دراسة تأثير تكامل سلاسل الإمداد علي الميزة التنافسية وذلك بالتطبيق علي قطاع الموانئ البحرية المصرية محل البحث. وتم جمع البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، وقامت الباحثة بعمل اختبارات الصدق والثبات لهذا الاستقصاء، واتضح أن جميع المعاملات المعيارية معنوية لجميع متغيرات الاستقصاء. وبلغ حجم العينة 400 مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالموانئ محل البحث، كان الصالح للتحليل منها 360 استمارة، وتم الاعتماد علي حزم البرامج الإحصائية (SPSS V.23) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث. وقد توصل البحث إلي وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد لتكامل سلاسل الإمداد وبُعدي الميزة التنافسية بقطاع الموانئ، كما أشارت النتائج إلي أن هناك تأثير معنوي لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد علي أبعاد الميزة التنافسية. حيث دلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي لبعدين فقط من أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وهما التكامل الداخلي والتكامل الاستراتيجي علي تميز الخدمة – أحد أبعاد الميزة التنافسية- وأخيراً أشارت النتائج إلي وجود تأثير لبعدين فقط من أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وهما التكامل الداخلي والتكامل الخارجي علي التكلفة المنخفضة.

الكلمات المفتاحية : تكامل سلاسل الإمداد – الميزة التنافسية.

Summary

This research aims to study the effect of the integration of supply chains on the competitive advantage by applying it to the Egyptian seaports sector in question. Field data and information were obtained using the survey method, and the researcher conducted validity and reliability tests for this survey, and it became clear that all standard parameters are significant for all survey variables. The sample size reached 400 individuals of managers, heads of departments and workers in the ports in question. 360 questionnaires were valid for analysis. The statistical software packages (SPSS V.23) were relied upon to carry out the statistical analysis of this research. The research found that there is a positive significant correlation between the dimensions of supply chain integration and the competitive advantage dimensions in Egyptian seaports. The results also indicated that there is a significant effect of the supply chain integration dimensions on the competitive advantage dimensions. Where the results indicated that there is a significant impact of only two dimensions of supply chain integration, namely internal integration and strategic integration on service excellence - one of the dimensions of competitive advantage - and finally the results indicated that there is an impact of only two dimensions of supply chain integration, namely internal integration and external integration on low cost.

Key words: Supply Chain Integration - Competitive Advantage.



مقدمة

لكي تستطيع الشركات تحقيق النمو والازدهار في السوق العالمية اليوم، تحتاج الشركات لان تجدد نفسها باستمرار حتى تواجه التحديات الجديدة وتحافظ علي ميزاتھا التنافسية وتكتسب ميزات جديدة. ويستلزم هذا أن تتمتع الشركات بالذكاء والمرونة وسرعة الاستجابة وأن تشجع علي الابتكار المستمر في أعمالها وسلاسل إمدادها. "ويعد التنفيذ الجيد لسلاسل الإمداد عاملاً رئيساً لنجاح الشركة وتحقيق أهدافها، وخاصة الهدف الربحي، ومن الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأداء المنشود، تكامل سلاسل الإمداد" (Ashtiani & Bosak, 2013).

إن بناء الميزة التنافسية في مجال إدارة سلاسل الإمداد يتمثل في القدرة علي تحقيق التكامل بين مختلف أطرافها، وتبرز أهمية تحقيق هذا التكامل في ضوء الاعتقاد بأن المنافسة المستقبلية في مجال الأعمال ستكون بين شبكات سلاسل الإمداد وليس بين المنظمات وبعضها البعض (Mendoza et al., 2014). ولا يمكن للمنظمات في الوقت الراهن أن تحقق مستوي تنافسيا متميزا وتحافظ عليه بالتركيز فقط علي أدائها الفردي، بل يجب أن يكون تركيزها علي أداء سلاسل الإمداد الخاصة بها ككل.

وانطلاقا من الاهتمام الذي حظي به موضوع تكامل سلاسل الإمداد في حقل الإدارة، ونظرا للدور الذي يلعبه هذا التكامل في تحسين أداء الشركات وربحيتها، فسوف تحاول الباحثة دراسة تأثير تكامل سلاسل الإمداد علي الميزة التنافسية ، بالتطبيق علي الموانئ البحرية المصرية. وقد وقع اختيار الباحثة علي قطاع النقل البحري لأن الموانئ البحرية تعتبر حلقة من حلقات النقل المتكامل بين كل من النقل البحري والنقل البري ، بالإضافة إلي أن حوالي 90% من حجم التجارة العابرة للقارات تتم بواسطة النقل البحري وهو في حد ذاته كاف لإظهار أهمية الموانئ في التأثير علي الاقتصاد العالمي.

أولاً: البحوث السابقة.

المحور الأول: البحوث المتعلقة بتكامل سلاسل الإمداد.

استهدف بحث (Kumar et al., 2017) دراسة تأثير تكامل سلسلة الامداد بأبعادها (التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء، التكامل الداخلي، تكامل المعلومات) علي تحسين أداء سلسلة الإمداد (مرونة الإنتاج، تحول المخزون، معدل تنفيذ الطلبات، تكاليف الخدمات اللوجستية والأداء التشغيلي) في قطاع الأغذية، حيث تم تطبيق البحث علي شركات الأغذية في المملكة المتحدة، وقد استخدم أسلوب الاستقصاء كوسيله لجمع البيانات الميدانية. وقد توصل الباحث إلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكامل وأداء سلسلة الامداد، كما اظهرت النتائج ان

تكامل المعلومات هو امر محوري في تحسين أداء سلسلة الامداد، كما يؤدي تكامل سلسلة الإمداد الي تحقيق العديد من الفوائد مثل خفض تكاليف الخدمات اللوجستية التي من شأنها ان تؤدي الي زيادة ربحية الشركة، وتحسين مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات الخارجية في السوق .

أما بحث (Khanuja & Jain, 2020) فقد استهدف وضع تصور لأبعاد ونتائج تكامل سلاسل الإمداد داخل المنظمات بشكل عام، وذلك من خلال الاعتماد على المراجعة والتحليل لعدد (154) مقالة، تغطي أبعاد ونتائج تكامل سلاسل الامداد. وتوصل البحث إلى وضع تصور عام لأبعاد تكامل سلاسل الامداد وهم (التكامل الداخلي ، وتكامل العملاء وتكامل الموردين، والتكامل الاستراتيجي). كما توصل المؤلفون إلى أن التكامل في سلاسل الإمداد يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات بشكل عام.

في حين استهدف بحث (Ramirez et al, 2021) استكشاف النتائج التي يمكن أن تترتب على تكامل سلاسل الإمداد بصناعة الأغذية الزراعية بأمريكا اللاتينية، وذلك من خلال الثقة والالتزام. وتم جمع البيانات من عينة مقدارها (79) مفردة يعملون بمستويات مختلفة من سلاسل الإمداد(الموردين والمنتجين والعملاء) بدولة البيرو. وتوصل الباحث إلى أن الثقة والالتزام يؤثران إيجابيا في تحقيق تكامل سلاسل الامداد للشركات موضوع البحث، كما توصل الباحث ايضا إلى أن تكامل سلاسل الإمداد يعزز القدرة على تحسين الأداء التشغيلي والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على المؤشرات الاقتصادية الرئيسية للشركات موضوع البحث.

المحور الثاني: البحوث المتعلقة بالميزة التنافسية.

استهدف بحث (Azizi and Maleki, 2016) التحقيق في أثر ممارسات إدارة المعرفة في إدارة جودة سلسلة الإمداد والميزة التنافسية وذلك بالتطبيق علي شركة ألياف بإيران، حيث اعتمد البحث علي أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، وكذلك استخدام نماذج المعادلة الهيكلية لتقييم العلاقات بين المتغيرات، وقد أجريت الدراسة علي عينة مكونة من (25) مدير تنفيذي في الشركة، إلي جانب (68) عضو من أعضاء الشركة محل البحث. وقد توصل الباحث إلي وجود علاقة سببية ايجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وإدارة جودة سلسلة الإمداد، كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية وغير مباشرة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للشركة محل البحث.

أما بحث (Ramlawati , 2018) فقد استهدف الباحث بحث تأثير الوقت المحدد (Just in time) والميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة المنخفضة، التميز في جودة المنتج، استجابة



العملاء) علي الأداء التشغيلي، وتم إجراء البحث علي شركة تصنيع في منطقة ماكسار الصناعية، علي عينة من (40) من المستطلعين تتكون من مديري التسويق، مديري الإنتاج والمديرين الماليين. وقد توصل الباحث إلي أن (JIT) له تأثير إيجابي وكبير علي أبعاد الأداء التشغيلي (الجودة، موثوقية التسليم، مرونة المنتج، مرونة الحجم) من خلال الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي علي الأداء التشغيلي ولكن في مستويات الأداء التشغيلي العالية، كما أكد الباحث علي أنه يجب علي شركات التصنيع تحسين العلاقات مع العملاء وتبادل المعلومات حتي يمكن تحقيق مستويات عالية من الأداء التشغيلي ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الشركات محل البحث.

المحور الثالث: البحوث المتعلقة بتكامل سلاسل الإمداد والأداء التشغيلي.

استهدف بحث (Kalaitzi et al, 2019) محاولة التحقيق في الآثار المترتبة علي استراتيجيات سلاسل الإمداد التي يمكن لشركات التصنيع استخدامها للتغلب علي ندرة الموارد، وتحسين كفاءة الموارد وتحقيق ميزة تنافسية. تم تطبيق البحث علي جميع شركات التصنيع بالعالم والتي تعتمد بشكل أساسي علي الموارد الطبيعية والتي من المرجح أن تواجه مخاطر ندرة تلك الموارد، وتم جمع البيانات من (183) من مديري الخدمات اللوجستية والمشتريات والاستدامة وسلاسل الإمداد، من خلال تطبيق تقنية نموذج المربعات الصغرى الهيكلية.

أ. التعليق علي البحوث السابقة:

- ترى الباحثة أن البحوث السابقة قد ساعدت بشكل كبير إلي الوصول إلي مشكلة البحث وبلورة الفجوة البحثية.
- فيما يتعلق بالبحوث السابقة التي تناولت تكامل سلاسل الإمداد، فقد انفتحت البحوث في عرضها وتناولها كمتغير مستقل فقد بين العديد منها مثل بحث (Kumar et al., 2017) - (Ramirez et al, 2021 - Khanuja & Jain, 2020) الأثر الإيجابي علي بعض المتغيرات مثل تحسين أداء سلسلة الإمداد، الأداء التشغيلي، والثقة والالتزام.
- اختلفت معظم البحوث في عرض وتناول الميزة التنافسية فقد تناولها بحث (Azizi and Maleki, 2016) كمتغير تابع يتأثر ببعض المتغيرات كمارسات إدارة المعرفة و إدارة جودة سلسلة الإمداد، في حين تناولها بحث (Ramlawati , 2018) كمتغير وسيط يؤثر علي العلاقة بين متغيرين.

• تعدد البحوث السابقة التي تناولت تكامل سلاسل الإمداد والبحوث السابقة للميزة التنافسية، إلا أن هناك ندرة في البحوث التي تناولت الربط بين المتغيرين وخاصة في قطاع الموانئ البحرية المصرية.

ب. الفجوة البحثية.

وتأسيساً على ما سبق، ونظرًا لندرة الأبحاث التي ربطت بين المتغيرين بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية ، فإن الباحثة تفترض وجود تأثير معنوي لتكامل سلاسل الإمداد علي الميزة التنافسية.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لتحديد مستوي تكامل سلاسل الإمداد بالموانئ محل البحث. كذلك تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين في الإدارات التابعة للموانئ وقد كشفت هذه الدراسة عن المظاهر التالية:

1. اتضح للباحثة وجود بعض المشاكل المتعلقة بالخدمة المقدمة لمشغلي السفن أي (مده بقاء السفينة بالميناء) ومدى تأثيرها على عملية التكاليف لملاك السفن وهيئة الميناء.
2. انخفاض في المستوي الإداري والفني للموارد البشرية نتيجة القصور في برامج التدريب والتأهيل، والاعتماد علي نظام الأقدمية في الترقى وتولي المناصب، وليس علي مقدار التميز والكفاءة.
3. كما أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وكذلك من خلال التحليل النسبي لعدد الحاويات المكافئة خلال الفترة من عام (2017 حتي عام 2019) بالموانئ البحرية المصرية، انخفاض أعداد الحاويات المتداولة بميناء دمياط عن غيرها من الموانئ التي تعمل في نفس القطاع، حيث أظهرت الإحصائيات انخفاض في أعداد الحاويات بالميناء في عام (2019) عن عام (2018) بعدد (82628 حاوية) بنسبة نقص (7.2%) وهذا يدل علي انخفاض معدلات الأداء بالميناء. كما حققت ميناء بورسعيد زيادة بمقدار (4.4%) في عام (2019) وتعد زيادة منخفضة مقارنة بمقدار الزيادة التي حققتها الميناء في عام (2018) والتي وصلت إلي (26%) وهذا ما يوضحه جدول رقم (1).



جدول رقم (1)

معدلات التغير في الأداء بالموانئ البحرية المصرية خلال الفترة من عام (2017 حتى عام 2019)

الميناء	عدد الحاويات المتداولة عام 2017	عدد الحاويات المتداولة عام 2018	نسبة (الزيادة/النقص) لعام 2018	عدد الحاويات المتداولة عام 2019	نسبة (الزيادة/النقص) عام 2019
دمياط	1131226	1150630	%1.7	1068002	-7.2%
بورسعيد	1256318	1584397	%26	1654319	4.4%
الاسكندرية	1596621	1791381	%12	1814950	1.3%
الدخيلة	866670	934879	%7.9	963664	3%
الأدبية	56508	58049	%2.7	69780	20%
السخنة	584750	654510	%11.9	634656	-3%

المصدر: من إعداد الباحثة، وفقا لما تم جمعه من بنك معلومات قطاع النقل البحري. [Http://www.mts.gov.eg](http://www.mts.gov.eg) بتاريخ 2020/5/4.

ثالثاً: مشكلة البحث.

ومن المظاهر التي اتضحت من الدراسة الاستطلاعية أمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي: " وجود قصور في تطبيق فلسفة تكامل سلاسل الإمداد داخل الموانئ محل البحث، الأمر الذي يؤدي إلي انخفاض معدلات الأداء للميناء وتحقيق الميزة التنافسية، في حين أن تطبيق هذا التكامل يمكن أن يحقق نوعاً من التنافسية للشركة إن لم يكن شرطاً أساسياً لاستدامة التنافسية من أجل تعزيز ربحية الشركة".

رابعاً: أهداف البحث.

1. التعرف علي مدى توافر أبعاد تكامل سلاسل الإمداد.
2. التعرف علي مستوى الميزة التنافسية بقطاع الموانئ.
3. الكشف عن العلاقة بين أبعاد تكامل سلاسل الإمداد والميزة التنافسية.
4. قياس أثر تكامل سلاسل الإمداد علي أبعاد الميزة التنافسية.

خامساً: أهمية البحث

تتضح أهمية هذا البحث علي المستويين العلمي والتطبيقي علي النحو التالي:

أ. المستوى العلمي :

1. إلقاء المزيد من الضوء على تكامل سلاسل الإمداد والميزة التنافسية والمساهمة في تقليل الفجوة بين البحوث العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.
2. المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من البحث والتحليل في مجالي تكامل سلاسل الإمداد والميزة التنافسية.
3. توفير مؤشرات عن تكامل سلاسل الإمداد ودورها في تحسين الميزة التنافسية بناءً علي النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذا البحث.

ب. المستوى التطبيقي :

1. دعم المناخ التنظيمي للعاملين داخل الموانئ من خلال زيادة ارتباطهم بالميناء، وذلك يعود بالنفع على الممارسات الإدارية وتحسين الصورة الذهنية عنها لدى كافة الأطراف ، وبالتالي المساعدة في زيادة قدرة الميناء على تحقيق أهدافها من خلال تكامل سلاسل الإمداد .
2. المساعدة في زيادة التفاعلات بين العاملين والمديرين من خلال تطبيق مفهوم تكامل سلاسل الإمداد بما يعود بالنفع للموانئ محل البحث وتحقيق ميزة تنافسية.
3. إمداد المسؤولين بالموانئ بعدد من المقترحات التي تساعدهم على تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام تكامل سلاسل الإمداد .

سادساً: الإطار النظري:

1. تكامل سلاسل الإمداد:

أ. مفهوم تكامل سلاسل الإمداد:

تعددت المفاهيم التي تناولها الباحثون علي مفهوم تكامل سلاسل الامداد، فقد عرفها (Wang et al.,2008) تكامل سلاسل الإمداد علي أنه " آلية للتنسيق بين مجموعة من العمليات والتي تهدف إلي تحقيق الكفاءة في الربط بين أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية من ناحية، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى المكونة لسلسلة الإمداد الخاصة بها من ناحية أخرى".

وجاء تعريف (Flynn et al., 2010) تأكيداً علي تعريف (Li et al., 2009) والذي يري أن تكامل سلاسل الإمداد يعني " قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين الانشطة والعمليات الداخلية والتعاون الاستراتيجي مع الأطراف الأخرى المكونة لسلسلة الإمداد الخاصة بها، بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة في تدفق المنتجات، المعلومات، الأموال، والقرارات، لتوفير أقصى إشباع لاحتياجات المستهلكين بسرعة عالية وبتكلفة منخفضة".



في حين جاء تعريف (Huo et al., 2016) ليركز علي التعاون بين شركاء سلسلة الامداد فقد عرفها علي أنها " الدرجة التي يمكن للشركة من خلالها التعاون بشكل استراتيجي مع شركائها في سلسلة الإمداد، وتعاون إدارة العمليات داخل المنظمة فيما بينها لتحقيق تدفقات فعالة من المنتجات، والخدمات، والمعلومات، والقرارات، بتكلفة منخفضة وسرعة عالية ومن ثم تحقيق قيمة لعملائها".

ب. أبعاد تكامل سلاسل الإمداد:

تناولت العديد من البحوث مثل (Luque et al., 2015)، (الشعار، 2014) ثلاث أبعاد لتكامل سلاسل الإمداد وهي (التكامل الداخلي، التكامل الخارجي، التكامل الإستراتيجي)، ، حيث أجريت العديد من البحوث التي أثبتت صدق وثبات هذه المقاييس ، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

• التكامل الداخلي Internal integration

ويري (Danese et al., 2013) أن التكامل الداخلي هو " الدرجة التي تعمل فيها أقسام الشركة ووحداتها الإدارية بطريقة تعاونية ، وتتفاعل مع بعضها لحل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل الشركة والتوصل إلي نتائج مرضية لجميع الأطراف" . ويركز هذا البعد علي جميع العوامل التي تقع داخل المنظمة والتي لها تأثير مباشر علي أدائها.

• التكامل الخارجي External integration

ويعرف (Danese et al.,2013) التكامل الخارجي علي أنه " قدرة الشركة علي بناء وتطوير والمحافظة علي علاقات تعاونية وحميمية، وتبادل المعلومات مع الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلي اشراكهم في تخطيط وتنسيق أنشطة سلسلة الإمداد". ويشير ذلك إلي أن العناصر الرئيسية لبناء التكامل الخارجي هي التعاون بين الشركة والموردين والمستهلكين ، والمشاركة بالمعلومات، والتنسيق المشترك فيما يتعلق بخطط الشركة.

وقد قام (Chen et al.,2009) بتقسيم التكامل الخارجي إلي نوعين: التكامل مع الموردين، والتكامل مع العملاء وفيما يلي شرح لكل منهم:

- التكامل مع الموردين Integration with suppliers

وقد عرفه (Seo et al.,2014) علي أنه بناء علاقات تعاونيه مع الموردين الذي تزيد حجم التعاملات معهم عن غيرهم لضمان جودة عملية الإمداد.

- التكامل مع العملاء Integration with customers

ويعرف (Huo,2012) التكامل مع العملاء علي أنه " الدرجة التي تمكن المنظمة من هيكلية استراتيجياتها وممارساتها التنظيمية، وكذلك الاجراءات والعلاقات التعاونية مع العملاء الرئيسيين والتي تمكن من الوفاء بمتطلبات واحتياجات هؤلاء العملاء "

• التكامل الاستراتيجي Strategic integration

يرى العديد من الباحثين أن العلاقات بعيدة الأمد بين المنظمة ومورديها وعملائها تعني المشاركة في الرؤية المستقبلية للعمل معا ، وتبني هذه العلاقة علي جوانب أساسية هي: " الاستمرارية ، والالتزام، والاتجاه طويل الأمد" ، حيث تساهم هذه الجوانب في بناء علاقات جيدة بين المنظمات وأعضاء سلسلة الامداد، وحتى يتمكن شركاء سلسلة الامداد من بناء علاقات طويلة الأجل والمحافظة عليها ، فإن الثقة والتعاون من العوامل الجوهرية لتحسين العلاقات ضمن سلسلة الإمداد، حيث أن المنظمات تحقق منافع أكثر إذا عملت مع بعضها مقارنة مع عملها بشكل مستقل (Cannon et al., 2010).

2. الميزة التنافسية Competitive Advantage

أ. تعريف الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الهامة في كل من مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فيري (قحف، 2001) أن الميزة التنافسية هي " قوة داعمة ودافعة وقيمة أساسية طويلة المدي تتمتع بها المنظمة وتؤثر علي سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع المنظمة وتستمر لفترة أطول بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة الناتج الذي تقدمه المنظمة". أما (Broustail,& Frery,2006) فيعرفها بأنها " المقدرة علي التميز وخلق ثروة زائدة عن المنافسين في السوق المحلي أو الدولي، وذلك بتقديم ناتج للعملاء بالكفاءة المطلوبة (النوعية، السعر، الوقت) لاكتساب حصة سوقية ملائمة".

وينظر (هيل وجونز، 2008) إلي الميزة التنافسية من خلال " أن المؤسسة تستحوذ ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلي من المتوسط السائد في الصناعة". ويركز هذا التعريف علي معيار الربحية بمعني أن الميزة التنافسية ترتبط بمدي قدرة المؤسسة علي تحقيق أرباح تكون عادة أعلي من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

ويري (Gareth & Charles,2014) أن الميزة التنافسية " أنها الميزة التي من خلالها يمكن تطوير الشركة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ اجراءات تتيح لها التفوق علي منافسيها،



ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباط وثيق مع الموارد الاستراتيجية" حيث أن الميزة التنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً علي وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بالشكل الصحيح.

ب. أبعاد الميزة التنافسية.

ويمكن تقويم الميزة التنافسية للمنظمات بالتركيز علي بعدين لقياس الميزة التنافسية والتي تتمثل في (ميزة التميز، قيادة التكلفة) وذلك بالاعتماد علي مقياس (ابن أحسن، 2013) والذي يري أن توصل المنظمة إلي التميز في أدائها يكمن في انجاز أنشطتها بطريقة متفردة ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية وتكوين قيمة للزبون والمنظمة واتفق مع تلك النتيجة بحث (Ramlawati, 2018)، (Karimi & Rafiee, 2014) وفيما يلي شرح لكل منهم:

1. ميزة قيادة التكلفة (التكلفة المنخفضة)

وتشير إلي قدرة الشركة علي إنتاج منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين وذلك يتم عن طريق استخدام آلات ومعدات حديثة تقلل نسبة التالف أثناء عملية الانتاج وتصميم المنتج أو تقديم الخدمة بأفضل الطرق عن المنافسين.

2. ميزة التميز

وهو قدرة الشركة علي تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة بالنسبة للعميل وذلك حتي تُحسن المنظمة من مركزها التنافسي، ويتحقق ذلك من خلال خلق قيمة عالية من التميز للمنتجات والخدمات عن التي يقدمها المنافسون، كذلك التركيز علي التعليم وامتلاك الخبرات والمهارات المختلفة داخل المنظمة يساهم في تحقيق التميز بشكل دائم.

ومن أهم مجالات التميز التي تساعد في تحسين المركز التنافسي: (جاد الرب، 2016).

- التميز علي أساس التفوق التقني.
- التميز علي أساس الجودة.
- التميز علي أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

سابعاً: الفروض.

1. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وأبعاد الميزة التنافسية.
2. يوجد تأثير إيجابي لتكامل سلاسل الإمداد (التكامل الداخلي - التكامل الخارجي - التكامل الاستراتيجي) علي الميزة التنافسية.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير إيجابي لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد علي التميز في تقديم الخدمة.
- يوجد تأثير إيجابي لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد علي التكلفة المنخفضة .

ثامناً: أسلوب البحث

وتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها، ومجتمع البحث والعينة، وأسلوب جمع البيانات، والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، والأساليب الاحصائية التي تم الإعتماد عليها بهدف اختبار صحة الفروض الموضوعية. وذلك على النحو التالي:

1- متغيرات البحث وأساليب قياسها : تنقسم إلى ما يلي :

أ. المتغير المستقل : تكامل سلاسل الإمداد.

تم الاعتماد علي مقياس (Flynn et al.,2010) ويتكون من ثلاث أبعاد لتكامل سلاسل الإمداد هي (التكامل الداخلي، التكامل الخارجي، التكامل الاستراتيجي)، وتم قياس هذه الأبعاد بعدد (25) عبارة تعكس استجابات المستقسي منهم لمدي إدراكهم تطبيق فلسفة تكامل سلاسل الإمداد، وتم تعديل بعض العبارات لتتناسب مع مجال تطبيق البحث.

ب. المتغير التابع: الميزة التنافسية.

تم الاعتماد علي المقياس الذي أعده (شليبي، 2016) ويتكون من بُعدين هما (تميز الخدمة، التكلفة المنخفضة)، وتم قياس هذه الأبعاد بعدد (17) عبارة وتعكس هذه العبارات استجابات المستقسي منهم لمتغير الميزة التنافسية. وتم تعديل بعض العبارات لتتناسب مع مجال تطبيق البحث.

وقد اهتمت الباحثة بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي :

2- اختبار صدق وثبات المقياس

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لاختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (أبعاد تكامل سلاسل الإمداد، بُعدي الميزة التنافسية). ويشير بيانات جدول رقم (2) التالي إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء :



جدول رقم (2)
قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	المتغير التابع وأبعاده	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	المتغير المستقل وأبعاده
0.954	0.912	الميزة التنافسية	0.938	0.881	تكامل سلاسل الإمداد
0.926	0.858	تميز الخدمة	0.919	0.846	التكامل الداخلي
0.840	0.707	التكلفة المنخفضة	0.921	0.850	تكامل العملاء
			0.878	0.771	تكامل الموردين
			0.861	0.742	التكامل الإستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

3. مجتمع البحث والعينة.

يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين (المديرين، رؤساء الأقسام، العاملين) بالموانئ المصرية وعددهم (8473) مفردة موزعين علي ثلاث موانئ رئيسية (دمايط- بورسعيد- الإسكندرية) وتم تحديد حجم العينة الذي بلغ 400 مفردة عند نسبة خطأ 5% ومستوى ثقة 95% وسوف تعتمد الباحثة علي المعادلة التالية في تحديد حجم العينة بالنسبة للعاملين (الإمام، 2015).

$$n = \frac{m(z^2 * \sigma^2)}{m(\alpha)^2 + z^2 * \sigma^2}$$

وقد تم التعويض في المعادلة السابقة علي النحو التالي:

$$n = \frac{8473 * (1.96)^2 * (0.5)^2}{8473 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5)^2} = 400 \text{ مفردة.}$$

جدول رقم (3)

توزيع مفردات العينة (مديرين ورؤساء اقسام وكذلك العاملين) بالموانئ محل البحث.

عدد مفردات العينة	العاملين		المديرين، رؤساء الأقسام		الميناء	م
	العينة	العدد	العينة	العدد		
92	87	1840	5	102	دمياط	1
116	110	2317	6	129	بورسعيد	2
192	185	3944	7	142	الإسكندرية	3
400	382	8101	18	373	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

4. أسلوب جمع البيانات.

اعتمدت الباحثة على الأسلوبين التاليين :

أ. أسلوب الدراسة المكتبية : وذلك من خلال إطلاع ومراجعة الباحثة علي الكتب والمقالات والبحوث والرسائل سواء عربية أو أجنبية والمرتبطة بمتغيرات البحث وذلك بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع البحث .

ب. أسلوب الدراسة الميدانية : من خلال استخدام قائمة الاستقصاء للتعرف على آراء العاملين حول كل من تطبيق تكامل سلاسل الإمداد وعلاقتها بالميزة التنافسية للموانئ محل البحث.

5. أساليب جمع وتحليل البيانات واختبار الفروض.

أ. المتوسطات والانحراف المعياري لقياس المتوسط لإجابات أفراد العينة وانحرافاتهما.

ب. مصفوفة الارتباط لبيرسون لاختبار الفرض الأول (لاختبار العلاقات بين المتغيرات) .

ج. أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise لاختبار الفرض الثاني .

واستخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS V.23) في عمليات التحليل الإحصائي .

تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية :

1. التحليل الوصفي للبيانات:

استخدمت الباحثة التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23)، ولك بهدف توصيف متغيرات البحث باستخدام قيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات البحث في الموانئ محل التطبيق.

ويوضح جدول رقم (4) المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد وبعدي

الميزة التنافسية في الموانئ موضع البحث وذلك كما يلي:



جدول رقم (4)

المتوسط والانحراف المعياري الخاصة تكامل سلاسل الإمداد وبعدي الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
0.603	3.73	تكامل سلاسل الإمداد
0.845	3.12	التكامل الداخلي
0.761	3.05	تكامل العملاء
0.571	3.13	تكامل الموردين
0.610	3.48	التكامل الاستراتيجي
0.441	3.72	الميزة التنافسية
0.537	3.62	تميز الخدمة
0.389	3.85	التكلفة المنخفضة

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

أظهرت نتائج الجدول أن تكامل سلاسل الإمداد ككل بلغ 3.73 بما يعني توافر مفهوم تكامل سلاسل الإمداد بين العاملين بالموانئ المصرية محل البحث ، كما اتضح من الجدول أن أبعاد تكامل سلاسل الإمداد قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (3.05) إلى (3.48)، فحصل بعد التكامل الاستراتيجي على أعلى متوسط وكان 3.48، بينما حصل بعد تكامل العملاء على أقل قيمة حيث بلغت 3.05، فيما حصل بعدي التكامل الداخلي وتكامل الموردين على 3.12، 3.13 على التوالي، وهذا يعكس توافر أبعاد تكامل سلاسل الإمداد بين العاملين بالموانئ المصرية محل البحث. كما يوضح الجدول أن الميزة التنافسية ككل بلغ متوسطها 3.72 بما يعني توافر مفهوم الميزة التنافسية بين العاملين بالموانئ المصرية محل البحث بدرجة أكبر من متوسطة، كما اتضح من الجدول أن أبعاد الميزة التنافسية قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (3.62) إلى (3.85)، فحصل بعد التكلفة المنخفضة على أعلى متوسط وكان 3.85، فيما حصل بعد تميز الخدمة على متوسط حسابي 3.62، وهذا يعكس توافر أبعاد الميزة التنافسية بين العاملين بالموانئ المصرية محل البحث بدرجة أكبر من متوسطة.

2. العلاقة بين أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وبين بُعدي الميزة التنافسية:

أجرت الباحثة تحليل إحصائي باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة الارتباط بين تكامل سلاسل الإمداد والميزة التنافسية، وذلك لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين هذه المتغيرات.

وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، في حين تدل الإشارة الموجبة على أن الاتجاه طردي وتدل الإشارة السالبة على أن الاتجاه عكسي. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5)
معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

تكامل داخلي	تكامل خارجي	تكامل استراتيجي	
**0.814	**0.686	**0.687	تميز الخدمة
**0.555	**0.504	**0.511	التكلفة المنخفضة

**معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (5) أن قيم معاملات إرتباط بيرسون تراوحت بين أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وأبعاد الميزة التنافسية بين (0.504، 0.814) حيث كان أضعف إرتباط بين التكامل الخارجي والتكلفة المنخفضة وبلغ (0.504)، في حين كان أقوى ارتباط بين التكامل الداخلي وتميز الخدمة وبلغ (0.814)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%، ويعني ذلك إرتباط إيجابي بين أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وبين أبعاد الميزة التنافسية.

3. قياس تأثير أبعاد تكامل سلاسل الإمداد علي أبعاد الميزة التنافسية بالموائى محل البحث. تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة التقدير المتزامن Enter بهدف اختبار الأثر المباشر للمتغيرات.

وتم صياغة الفرض التالي والذي ينص علي :

"يوجد تأثير إيجابي لتكامل سلاسل الإمداد (التكامل الداخلي- التكامل الخارجي- التكامل الاستراتيجي) علي الميزة التنافسية".

فيما يلي يمكن توضيح نتائج الانحدار البسيط لتكامل سلاسل الإمداد كمتغير مستقل علي الميزة التنافسية كمتغير تابع كما في الجدول التالي رقم (5)، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (6)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تكامل سلاسل الإمداد علي الميزة التنافسية



Sig	T	B		Sig	F	Adjusted R Square	R ²	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.000	23.667	1.938	Constant	0.00	493.986	0.579	0.58		
0.000	22.226	0.558	X					تكامل سلاسل الإمداد	الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تشير بيانات الجدول رقم (6) إلى :

• ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (493.986) وهي معنوية عند مستوى معنوية 1%. وثبت معنوية معامل التأثير المباشر β حيث بلغت قيمتها (1.938) وهو تأثير إيجابي معنوي.

• معنوية معاملات انحدار تكامل سلاسل الإمداد والحد الثابت، حيث بلغت قيمة T للحد الثابت (23.667) عند مستوى معنوية 5%، وبلغت قيمة معامل التفسير R² (0.58) والقيمة المعدلة (0.579) مما يعني تأثير تكامل سلاسل الإمداد علي الميزة التنافسية بنسبة 58% ، والباقي 42% يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

وتخلص الباحثة إلى أنه كلما زادت فعالية تكامل سلاسل الإمداد بالموانئ موضوع البحث أدى ذلك إلى زيادة الميزة التنافسية للميناء. وبمعنى آخر، تُرجع الباحثة التأثير المعنوي الإيجابي لتكامل سلاسل الإمداد علي الميزة التنافسية للميناء إلى أن التكامل الداخلي والتكامل الخارجي والتكامل الاستراتيجي، كل هذه العوامل تقود إلى زيادة الميزة التنافسية للميناء من حيث تميز الخدمة والتكلفة المنخفضة.

بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض الثاني الرئيس حيث "يوجد تأثير إيجابي لتكامل سلاسل الإمداد علي الميزة التنافسية".

أ. قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد كمتغيرات مستقلة علي التميز في تقديم الخدمة

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise) لتأثير أبعاد تكامل سلاسل الإمداد على تميز الخدمة

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	R ²	R ² change	T	B	المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً	المتغير التابع
0.000	357.791	0.667	.663	13.482	0.457	التكامل الداخلي	تميز الخدمة
			.004	2.186	0.102	التكامل الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (7) إلى أنه :

فيما يتعلق بتأثير أبعاد تكامل سلاسل الإمداد على تميز الخدمة اتضح الاتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (357.791)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لبعدين فقط من أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وهما التكامل الاستراتيجي والتكامل الداخلي على جودة الخدمة.
- أن قيمة (R2) للنموذج ككل بلغت (0.667)، مما يشير إلى أن بُعدي التكامل الداخلي والتكامل الاستراتيجي يفسران (66.7%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (تميز الخدمة)، وأن النسبة الباقية (33.3%) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
- أن بُعد التكامل الداخلي يمثل أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع (تميز الخدمة)، حيث بلغت قيمة (R2 Change) لذلك العنصر (0.663). أي يفسر (66.3%) من هذا التغير، ويليه في الأهمية بُعد التكامل الاستراتيجي حيث يفسر هذا العنصر (0.4%) فقط من هذا التغير، واستبعد النموذج التكامل الخارجي من التأثير على تميز الخدمة لأنه غير دال إحصائياً.
- مما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الأول وهو "يوجد تأثير إيجابي لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد علي تميز الخدمة".

ب. قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد كمتغيرات مستقلة علي التكلفة المنخفضة

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise) لتأثير أبعاد تكامل سلاسل الإمداد على التكلفة المنخفضة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً	B	T	R ² change	R ²	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التكلفة المنخفضة	التكامل الداخلي	0.216	8.879	.309	0.569	85.613	0.000
	التكامل الخارجي	0.103	2.872	.016			

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (8) إلى أنه :

فيما يتعلق بتأثير أبعاد تكامل سلاسل الإمداد على التكلفة المنخفضة اتضح الآتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (85.613)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج



- ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لبعدين فقط من أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وهما التكامل الداخلي والتكامل الخارجي على التكلفة المنخفضة.
- أن قيمة (R2) للنموذج ككل بلغت (0.569)، مما يشير إلى أن بعدين من أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وهما (التكامل الداخلي والتكامل الخارجي) يفسران (56.9%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التكلفة المنخفضة، وأن النسبة الباقية (43.1%) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
 - تبين من قيمة (R2 Change) أن عنصر التكامل الداخلي يحتل المرتبة الأولى في العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التكلفة المنخفضة حيث يفسر هذا العنصر (30.9%) من هذا التغير، ويليه في الأهمية عنصر التكامل الخارجي حيث يفسر هذا العنصر (16%) فقط من هذا التغير، واستبعد النموذج التكامل الاستراتيجي من التأثير على التكلفة المنخفضة لأنه غير دال إحصائياً.
 - مما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني وهو "يوجد تأثير إيجابي لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد علي التكلفة المنخفضة".

عاشراً: نتائج وتوصيات البحث

• مناقشة وتحليل النتائج

أ. فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تكامل سلاسل الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية حيث كان أضعف ارتباط بين التكامل الخارجي والتكلفة المنخفضة وبلغ (0.504)، في حين كان أقوى ارتباط بين التكامل الداخلي وتميز الخدمة وبلغ (0.814)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%، ويعني ذلك ارتباط إيجابي بين أبعاد تكامل سلاسل الإمداد و بُعدي الميزة التنافسية. وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة ، يتم قبول الفرض الأول الرئيسي أي وجود علاقة معنوية لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد و أبعاد الميزة التنافسية.

ب. فيما يتعلق بتأثير المتغير المستقل علي التابع:

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

1. ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً من الفرض الثاني الرئيس الذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد علي تميز الخدمة"، فمن خلال استخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لبعدي التكامل الاستراتيجي والتكامل الداخلي على بعد تميز الخدمة عند مستوى معنوية 1%.
2. ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً من الفرض الثاني الرئيس الذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي لأبعاد تكامل سلاسل الإمداد علي التكلفة المنخفضة " فمن خلال استخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لبعدين من أبعاد تكامل سلاسل الإمداد وهما التكامل الداخلي والتكامل الخارجي على بعد التكلفة المنخفضة كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 1%. وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة ، يمكن القول بثبوت صحة الفرض الثاني الرئيسي جزئياً حيث يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد تكامل سلاسل الإمداد على أبعاد الميزة التنافسية.



• توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية أمكن للباحثة تقديم التوصيات التالية :
يمكن للإدارة العليا اتباع الخطوات التالية:

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ
1	دعم التعاون بين الإدارات والأقسام داخل الميناء لحل المشاكل ومناقشة التحديات.	• الإدارة العليا. • الإدارة العامة للتنظيم والإدارة.
2	العمل علي تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام داخل الميناء.	
3	النظر إلى الموردين على أنهم ليسوا خصوم، بل أطرافاً يمكن التعاون معهم لأداء عمل أفضل وتقديم منتجات وخدمات متميزة.	• الإدارة العامة للشئون التجارية والمشتريات. • الإدارة العامة للإيرادات.
4	أهمية الاعتماد علي تقنيات حديثة (الإدارة الإلكترونية) في تقديم الخدمات. وعقد دورات تدريبية دورية للعاملين بالميناء تساعد علي التميز.	• الإدارة العامة للموارد البشرية. • إدارة خدمة المواطنين.
5	تخفيض تكلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين، والوصول إلي أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لخدمات الميناء.	• إدارة العمليات. • الإدارة العامة لحركة البضائع.
6	التركيز علي الإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع الأخطاء داخل دائرة الميناء، وعدم الاعتماد علي الإجراءات التصحيحية، حيث أن الإجراءات التصحيحية تزيد تكاليف الإنتاج ووقت تقديم الخدمة وكذلك الجهد المبذول في تقديم الخدمة.	• الإدارة العامة للتنظيم والإدارة.

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. ابن أحسن، أحسن صلاح الدين، (2013)، الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية علي المنظمات الصناعية في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 4، ص. 705-723.
2. أبو قحف، عبد السلام، (2001)، "إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 428.
3. جاد الرب، سيد محمد، (2016)، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص. 42.
4. شلبي، الشربيني عبد المعبود، (2016)، دور الإدارة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
5. هيل، شارل و جونز، جاريت، (2008)، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص. 183.
6. الشعار، اسحق محمودن (2014)، أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 10، العدد 3، ص. 488-509.



ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ashtiani P and Bosak E ,(2013), A conceptual model for factors affecting the relationship between supply chain integration and customer delivery performance, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol.3 , N0. 9, P.p. 495-505.
2. Azizi, Reihaneh, and Maleki ,Meysam., (2016), the impact of knowledge management practices on supply chain quality management and competitive advantages, **management and production Engineering Review**, Vol.7 , No.1, P.p. 4-12.
3. Broustail, Jouel, Frery .F., (2006), **Le management strategique de l innovation**, edition Dalloz, Paris, P.p. 78-80.
4. Cannon,J.P., Doney,P.M., Mullen,M.R., Petersen,K.J.,(2010), Building Long-Term Orientation in Buyer –Supplier Relationships: The Moderating Role of Culture, **Journal of Operations Management**, Vol.28, No. 6, P.p. 506-521.
5. Chen, H., Daugherty, P. J., and Roath, A. S., (2009), Defining and operationalizing supply chain process integration. **Journal of Business Logistics**, Vol. 30, No.1, pp.63- 84.
6. Danese, P., Romano, P., Marco Formentini, M., (2013).The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international supplier network. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, Vol. 49,P.p. 125–140.
7. Flynn B, Huo B and Zhao X.,(2010), The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, Vol. 28 , No. 1, P.p. 58-71.
8. Flynn B, Huo B and Zhao X.,(2010), The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, Vol. 28 , No. 1, P.p. 58-71.
9. Gareth, R. Jones, Charles, W. L. Hill, (2014), **Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach**, New York University, p. 112.
10. Huo, Baofeng , Ye, Yuxiao., Zhao, Xiande and Shou, Yongyi., (2016), The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance, **Int. J. Production Economics**, vol. 178, P.p. 132-143.

11. Kalaitzi, D., Matopoulos, A., Bourlakis, M., Tate, W., (2019), Supply chains under resource pressure Strategies for improving resource efficiency and competitive advantage, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 39, No. 12, P.p. 1323-1354.
12. Karimi, Ebrahim and Rafiee, Mahmoud.,(2014), Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities :Case Study, **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, vol. 4, No. 1, P.p. 1-15.
13. Khanuja, A., Jain, Ra., (2020), Supply chain integration: a review of enablers, dimensions and performance, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 27, No. 1, P.p. 264-301.
14. Kumar ,Vikas, Chibuzo, Esinaulo, Reyes, Jose Garza, Lona, Luis Rocha-, and Torres, Gabriela Lopez-, (2017) ,The Impact of Supply Chain Integration on Performance: Evidence from the UK Food Sector, **Procedia Manufacturing**, Vol. 11, P.p. 814 – 821.
15. Li, G., Yang, H., Sun, L., Sohal, A., (2009), The impact of IT implementation on supply chain integration and performance. **International Journal of Production Economics**, Vol .120, No. 1, P.p. 125-138.
16. Luque, Rafaela Alfalla., Juan A. Marin-Garcia and Carmen Medina-Lopez, (2015), An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance, **International Journal of Production Economics**, vol.162, P.p.242-257.
17. Mendoza, Palma, Neailey K, and Roy R, (2014), Business process re-design methodology to support supply chain integration, **International Journal of Information Management**, Vol. 34, NO. 2, P.p. 167-176.
18. Ramirez, M., Roman, I., Ramos, E., Patrucco, A., (2021), The value of supply chain integration in the Latin American agri-food industry: trust, commitment and performance outcomes, **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 32 , No. 1, P.p. 284-304 .
19. Ramlawati. (2018). Just in time and competitive advantage: understanding their linkages and impact on operational performance. **Archives of Business Research**, Vol. 8, NO. 6, P.p. 189-204.
20. Seo, Y. Dinwoodie, J& Kwak, D., (2014), The impact of innovativeness on Supply Chain Performance: is supply chain integration Performance: is supply chain integration a missing link



Supply Chain Management. **An International Journal**, No. 19, P.p.733- 746.

21. Wang, M, Liu, J. Wang, H., Cheung, W., Xie, X.,(2008). On-demand e-supply chain integration: A multi-agent constraint-based approach. **Exper. Systems with Applications**, Vol. 34, No. 4, P.p. 2683-2692.