

## دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مسحية على شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس

أ.د. محمد عباس ديوب\*

د. ولاء حسين زريقا\*\*

نور ماجد ونّوس\*\*\*

( تاريخ الإيداع 19 / 7 / 2022. قُبل للنشر في 24 / 8 / 2022 )

### المُلخَص

هدفَ هذا البحث إلى دراسة دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس، اعتمد البحث على المنهج الوصفيّ المسحيّ وتمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل، وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة تمّ توزيعها على موظفي أقسام سلاسل التّوريد في هذه الشّركات، ومن أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية (معامل الارتباط Spearman، اختبار Mann Whitney، اختبار Kruskal Wallis)، وكانت أهمّ النتائج التي تمّ التّوصّل إليها كما يلي:

1. وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة العلاقة مع الموردين وكلاً من الجودة وابتكار المنتج.
  2. وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين إدارة العلاقة مع الموردين والتكلفة ومتوسطة بين إدارة العلاقة مع الموردين وكلاً من الاستجابة للعملاء ووقت التسليم.
  3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد المجتمع حول إدارة العلاقة مع الموردين تُعزى لمتغير الجنس.
  4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد المجتمع حول إدارة العلاقة مع الموردين تُعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.
- ويمكن إيراد أهمّ التّوصيات فيما يلي:

1. تقييم الموردين واختيار الأفضل والتعامل معهم بما يحقق مصلحة الطرفين معاً، وذلك للوصول لتصنيف مناسب يحقق أهداف الشركة، وقد يتمّ تصنيف الموردين حسب عدّة معايير تحددها الشركة حسب أهميتها بالنسبة لها وهي: (جودة المواد، السرعة في التسليم، الالتزام بالكميات، إمكانية إرجاع المواد غير المناسبة أو الفائضة عن الحاجة) وغيرها.
  2. ضرورة قيام الشركات بإشراك الموردين الدائمين والذين تراهم الشركة جزء أساسي من نجاحها في مختلف أنشطتها لما لذلك من أهمية كبيرة وذلك من خلال التشارك معهم في الرؤية المستقبلية والعمل معاً، وتقديم خدمات ما بعد التّوريد من قبل الموردين بحيث تتلاءم مع متطلبات الشركة.
- الكلمات المفتاحية:** الموردون، إدارة العلاقة مع الموردين، الميزة التنافسية.

\*أستاذ في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس.

\*\*مدرس في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس.

\*\*\*طالبة ماجستير في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس.

# The Role of Suppliers Relationship Management in Achieving Competitive Advantage -A Survey Study on Pharmaceutical Companies in Tartous Governorate-

Pr. Mohammed Abbas Dayyoub \*

D. Wala'a Hussien Zrika\*\*

Nour Majed Wannous\*\*\*

( Received 19 / 7 / 2022 . Accepted 24 / 8 / 2022)

## Abstract:

The aim of this research is to study the role of supplier relationship management in achieving competitive advantage in the pharmaceutical manufacturing companies in Tartous Governorate

The research adopted the descriptive survey approach and the complete census method was used. The research tool was a questionnaire that was distributed to the employees of the supply chain departments in these companies. In order to analyze the data and test the hypotheses, the statistical package for the social sciences (spss v25) was used, and nonparametric statistical tests (Spearman's correlation coefficient, Mann Whitney test, Kruskal Wallis test) were used.

The most important results that were reached were as follows:

1. There is a strong positive relationship between supplier relationship management and both quality and product innovation.
2. there is a weak positive relationship between supplier relationship management and cost, and medium relationship between supplier relationship management and both response to customers and delivery time.
3. There are statistically significant differences among the average estimates of community members about supplier relationship management due to the variable Gender.
4. There are no statistically significant differences among the average estimates of community members about the management of the relationship with suppliers due to the variables of age and number of recent years.

The most important recommendations can be listed as follows:

1. Evaluating suppliers, selecting the best, and dealing with them in a way that achieves the interests of both parties, in order to reach an appropriate classification that achieves the company's objectives, Suppliers may be classified according to several criteria determined by the company according to their importance to it, namely: (quality of materials, speed of delivery, commitment to quantities, the possibility of returning inappropriate or redundant materials) and others.
2. The need for companies to involve permanent suppliers, whom the company sees as an essential part of its success in its various activities, because of this of great importance, by sharing with them the future vision and working together, and providing post-supply services by suppliers to suit the company's requirements.

**Keywords:** suppliers, supplier relationship management, competitive advantage.

---

\*Professor at the Faculty of Economics - Department of Business Administration-Tartous University.

\*\*Lecturer at the Faculty of Economics - Department of Business Administration - Tartous University.

\*\*\*Master's student at the Faculty of Economics - Department of Business Administration - Tartous University

**مقدمة:**

لقد جلبت العولمة تحديات جديدة للشركات للبقاء في الأسواق الحديثة، حيث تواجه هذه الشركات العديد من المشكلات، مثل زيادة طلب العملاء، المنافسة وارتفاع تكاليف التطوير (Hamalainen, 2019, P:4). وبأي حال، فقد أصبحت المنافسة اليوم "حرب حركة" يعتمد فيها النجاح على توقع اتجاهات السوق والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة (Stalk et al, 1992, P:60). ومن هنا تكمن أهمية الميزة التنافسية، في منحها الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانياتها وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية (Munizu, 2013, P:188). وبالتالي، يُعد اكتساب هذه الميزة طريقة للبقاء في الصناعة بحيث تكون الشركات قادرة على إنتاج منتج أو خدمة بجودة عالية وبأسعار تنافسية (Harsasi & Minrohayati, 2017, P:241). ولأن المنافسة لم تعد بين المنظمات، ولكن بين سلاسل التوريد (Li et al, 2004, P:1)، لذلك جاءت سلسلة التوريد لإحداث نوع من التكامل بين أنشطة الشركة الرئيسية لتغيير نمط العلاقات التقليدية باتجاه بناء علاقات بعيدة الأمد مع بقية شركائها في السلسلة، تكون قائمة على أسس الشراكة الاستراتيجية. وأن يُنظر إلى هذه العلاقات باعتبارها مهمة لتعزيز مستوى أداء الشركات، واعتبار العلاقات مع الموردين نقطة محورية في تحسين الأداء وتحقيق النجاح على المدى البعيد (الجبوري، 2021، 135). والهدف من هذا البحث هو إبراز دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس.

**الدراسات السابقة:**

1- دراسة (الجبوري، 2021) بعنوان: "دور العلاقات مع الموردين في تخفيض التكاليف البيئية- دراسة حالة في شركة دار الخير التجارية".

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على إمكانية الاستفادة من العلاقات مع الموردين في تخفيض التكلفة ودعم الميزة التنافسية. تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري، وإنجاز الجانب العملي فقد اعتمد الباحث في الدراسة التطبيقية على البيانات المتوفرة لدى الشركة المبحوثة. بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقات متنوعة تربط الشركة مع مورديها ونوع هذه العلاقات له تأثير كبير على نسبة تخفيض التكاليف البيئية للمنتجات باختلاف تطبيق أساليب إدارة التكلفة البيئية على حسب نوع العلاقة مع الموردين.

2- دراسة (Abdallah et al, 2014) بعنوان: " The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms"

"تأثير إدارة العلاقة مع الموردين على الأداء التنافسي لشركات التصنيع".

تحاول هذه الدراسة فحص تأثير إدارة العلاقة مع الموردين على الأداء التنافسي في قطاع التصنيع. تم قياس إدارة العلاقة مع الموردين من خلال خمس ممارسات (تحسين جودة الموردين، العلاقة القائمة على الثقة، تقليل مهلة المورد، تعاون الموردين في تطوير منتج جديد، شراكة الموردين). تم استخدام البيانات الدولية التي تم جمعها في اليابان وكوريا والولايات المتحدة وإيطاليا كجزء من مشروع التصنيع عالي الأداء وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن الشراكة مع الموردين وتقليل مهلة الموردين لهما التأثير الأكبر والإيجابي على الأداء التنافسي للشركات محل الدراسة.

### 3\_ دراسة (Makori, 2016) بعنوان: " Effect of Suppliers Relationship Management on Competitive Advantage: A Survey of selected Commercial Banks in Kenya"

"تأثير إدارة العلاقة مع الموردين على الميزة التنافسية: مسح للبنوك التجارية المختارة في كينيا"  
هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في كينيا. تم جمع البيانات عن طريق استبانة أعدها الباحث من حجم عينة مؤلفة من 78 موظفاً تم اختيارهم من 4 بنوك تجارية باستخدام العينات العشوائية في اختيار المستجيبين. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل البيانات الوصفي من خلال برنامج SPSS باستخدام نموذج الانحدار. أظهرت نتائج الدراسة أن (تحسين جودة الموردين وتقليل مهلة الموردين) لهما تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية في البنوك التجارية في كينيا.

### 4\_ دراسة (Klemettinen, 2018) بعنوان: " Suppliers Relationship Management: Influence of Effective Relationship Management on Competitive Advanatage"

" إدارة العلاقة مع الموردين: تأثير إدارة العلاقات الفعالة على الميزة التنافسية".  
كان الغرض من الدراسة هو دراسة إدارة العلاقة مع الموردين من وجهة النظر القائمة على الموارد كطريقة فعالة لاكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها. حيث تم تناول الموضوع من خلال النظريات والدراسات الموجودة، ثم عكسها إلى شركة الحالة والآثار العملية. تم جمع البيانات من خلال مقابلة ممثلي الشركة، الذين يمثلون على الأقل مستوى إداري، بالإضافة إلى استبيان تم إرساله إلى 36 متخصصاً في الشركة يعملون عن كثب مع الموردين الرئيسيين. أظهرت النتائج أنه يتم اكتساب الميزة التنافسية عندما تتم إدارة الموردين بطريقة تمكن من المشاركة للمعرفة، وتطوير المنتجات، والوصول إلى أسواق جديدة، والتحسين المستمر للعمليات، وتخفيف مخاطر التوريد، وبالتالي يجب تطوير إدارة العلاقة مع الموردين وبلورتها للاستجابة لمتطلبات بيئة السوق التنافسية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أنها جميعها ربطت بين إدارة العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية رغم اختلافها بتناول أبعاد كل من المتغيرين وهذا مردّه إلى درجة توافر الأبعاد في مجتمع الدراسة. ومن هنا، تم اختيار أبعاد المتغير التابع اعتماداً على هذه الدراسات وبما يتوافق مع مجتمع الدراسة الحالي (شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس). وجميع الدراسات هدفت لمعرفة تأثير إدارة العلاقة مع الموردين على الميزة التنافسية وبيّنت وجود أثر كبير وإيجابي لإدارة العلاقة مع الموردين على الميزة التنافسية. وكان هناك اختلاف من ناحية المجتمع المبحوث، فلا نجد أي دراسة ربطت بين المتغيرين بمجتمع الدراسة الحالية. كما أن هذه الدراسة على حد علم الباحثة تعد الدراسة الأولى عربياً تدرس إدارة العلاقة مع الموردين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع شركات الأدوية. بالإضافة إلى أن جميع الدراسات السابقة تناولت دراسة العلاقة بين أبعاد العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية بينما الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين إدارة العلاقة مع الموردين مع كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية على حدة.

## مشكلة البحث:

إنَّ الحالة الطبيعيَّة لأي شركة هي السَّعي الدَّائم والمستمرَّ لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسيَّة في مجال عملها ذلك بسبب حالة التَّطور والتَّنافس الذي تشهده الشَّركات وخاصَّة مع التَّقدُّم التَّكنولوجي السَّريع والمنافسة الحادَّة التي تجعل البقاء للأجدر والأكثر تميَّزاً. ومن هنا، كان لزاماً على هذه الشَّركات وخاصَّة في قطاع تصنيع الأدوية التَّركيز على إدارة العلاقة مع مورديها من خلال إقامة علاقاتٍ وثيقةٍ وطويلة الأمد معهم، من أجل الحصول على منفعة متبادلة تقود إلى تحقيق ميزة تنافسيَّة. وهذا ما سيجاول البحث إثباته من خلال الإجابة على التَّساؤل الرِّئيسي التَّالي:

ما دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسيَّة في شركات تصنيع الأدوية في محافظة

طرطوس؟

يتفرع منها التَّساؤلات الفرعيَّة التَّالية:

- ∞ ما دور إدارة العلاقة مع الموردين في تخفيض التَّكلفة في شركات تصنيع الأدوية محل البحث؟
- ∞ ما دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الجودة في شركات تصنيع الأدوية محل البحث؟
- ∞ ما دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الاستجابة للعملاء في شركات تصنيع الأدوية محل البحث؟
- ∞ ما دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق ابتكار المنتج في شركات تصنيع الأدوية محل البحث؟
- ∞ ما دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق وقت التَّسليم في شركات تصنيع الأدوية محل البحث؟

## أهمية البحث:

تبرز الأهمية العلميَّة للبحث في توضيح مفهوم إدارة العلاقة مع الموردين وإبراز أهميته ودوره في تحقيق الميزة التنافسيَّة لشركات الأدوية وخاصَّة مع قلة الدراسات العربيَّة التي تناولتها. أما الأهمية العمليَّة للبحث فتنمُّل في أنَّ هذه الدِّراسة سوف تساعد في زيادة إدراك شركات تصنيع الأدوية لأهمية علاقاتها مع مورديها في تحقيق ميزة تنافسية لها، بالإضافة إلى اعتماد التَّائج والتَّوصيات لتكون كأساس لإجراء المزيد من الأبحاث حول الميزة التنافسيَّة من خلال إدارة العلاقة مع الموردين في الشَّركات الأخرى في الصَّناعة أو حتَّى في صناعاتٍ مختلفَةٍ تماماً، وخاصَّة مع ندرة الدِّراسات السَّابقة حول هذا الموضوع، حيث أنه حسب علم الباحثة تُعدُّ هذه الدِّراسة أول دراسة عربيَّة تتناول هذا الموضوع.

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى الإجابة على التَّساؤلات الرِّئيسية للبحث، وهي:

- ∞ تحديد دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية.
- ∞ تحديد دور إدارة العلاقة مع الموردين في تخفيض التَّكلفة.
- ∞ تحديد دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الجودة.
- ∞ تحديد دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الاستجابة للعملاء.
- ∞ تحديد دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق ابتكار المنتج.
- ∞ تحديد دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق وقت التَّسليم.

### فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية في الشركات محل البحث. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

$\infty$  لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين وتخفيض التكلفة في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس.

$\infty$  لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين وتحقيق الجودة في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس.

$\infty$  لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين والاستجابة للعملاء في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس.

$\infty$  لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين وابتكار المنتج في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس.

$\infty$  لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين ووقت التسليم في شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس.

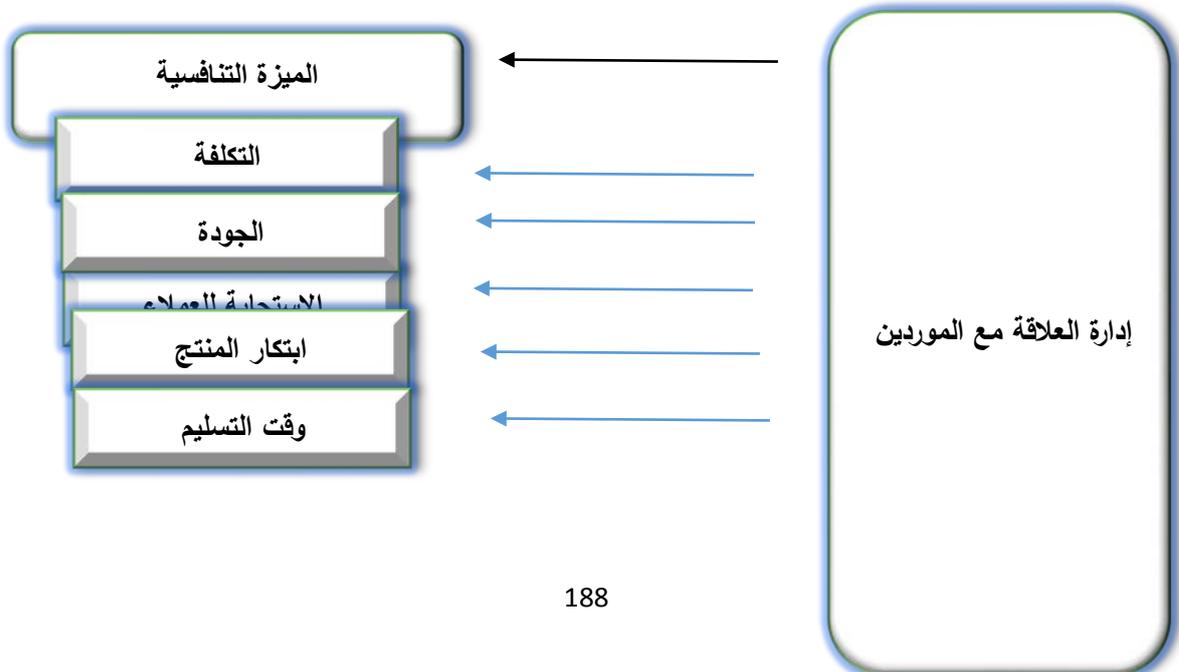
**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات الأفراد المستجيبين من موظفي أقسام سلاسل التوريد في الشركات حول إدارة العلاقة مع الموردين تُعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات الأفراد المستجيبين من موظفي أقسام سلاسل التوريد في الشركات حول إدارة العلاقة مع الموردين تُعزى لمتغير العمر.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات الأفراد المستجيبين من موظفي أقسام سلاسل التوريد في الشركات حول إدارة العلاقة مع الموردين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

### نموذج البحث:

الشكل رقم (1): نموذج البحث "متغيرات الدراسة"



من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة كل من (Harsasi & Minrohayati, 2017, P: 243) , (Li et al, 2004, P: 109) , (Siahaan et al, 2020, P: 82).

**منهجية البحث:** تم استخدام المنهج الوصفيّ المسحيّ (الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو العينة) بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل.

لقياس ثبات الاستبانة استخدم معامل ألفا كرونباخ وكانت جميع قيمه أكبر من 0.6 وبالتالي يمكن القول إنّ الاستبانة تتسم بالثبات. ولقياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي استخدم معامل الارتباط بيرسون وكانت معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وبالتالي تعدّ الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه. في حين تمّ تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25)، واستخدمت الاختبارات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط spearman، اختبار Mann Whitney، اختبار Kruscal Wallis).

**طرق جمع البيانات:** قامت الباحثة بجمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري بالرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية محكمة، بالإضافة للعديد من الأبحاث الموثقة وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والكتب والدوريات. في حين تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة تضمنت في القسم الأول العوامل الديموغرافية وفي القسم الثاني مجموعة التساؤلات الخاصة بكل من إدارة العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية. **مجتمع وعينة البحث:** يشمل مجتمع البحث شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس والبالغ عددها 6 شركات، وكانت العينة عبارة عن حصر شامل لهذه الشركات والمستجيب هم الموظفون المسؤولون عن أقسام سلاسل التوريد في هذه الشركات.

جدول رقم (1): مجتمع البحث.

اسم الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات القابلة للتحليل
سيفارما	8	7
هيومن فارما	17	15
غولدن فارما	6	5
زين فارما	26	24
كندة فارما	7	6
جينا الدوائية	4	3

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسة الاستطلاعية.

### حدود البحث:

- الحدود المكانية: شركات تصنيع الأدوية الست في محافظة طرطوس (سيفارما، هيومن فارما، غولن فارما، زين فارما، كنده فارما، جينا الدوائية).
- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبانة بين شهري نيسان وأيار لعام 2022.
- الحدود العلمية: يقوم البحث على استكشاف العلاقة بين إدارة العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، الاستجابة للعملاء، ابتكار المنتج، وقت التسليم).

### الإطار النظري للبحث:

**أولاً: مفهوم إدارة العلاقة مع الموردين:** إن إدارة العلاقة مع الموردين وفقاً ل Wanger هي ممارسة تخطيط وتنظيم وتطوير وتنفيذ ومراقبة علاقات الشركة مع الموردين الحاليين والمحتملين. حيث يُشير الموردون هنا إلى شركة تتبع المدخلات إلى الشركات المشتريّة الأخرى لإكمال الأعمال. ويمكن لكل من الموردين والمشتريين تثبيت علاقاتهم من خلال المناقشة والتعاون لإدارة الموارد بكفاءة وفعالية (Nimo et al, 2019, P: 42).

كما عُرِّفت على أنّها: قيام الشركة بإشراك الموردين من خلال تقديم مشورات ومساعدات فنية للشركة سواء عند تصميم المنتج أو في مجال الإنتاج والتطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج، حيث تقوم هذه العلاقة بتشجيع هؤلاء الموردين على تطوير الخطط وحل المشكلات المرتبطة بتطوير المنتجات والتكنولوجيا والأسواق (محمد وآخرون، 2019، 211).

فإدارة العلاقة مع الموردين ما هي إلا تخصيص للتخطيط الاستراتيجي وإدارة لجميع التفاعلات مع الشركات التي تزود السلع أو الخدمات لشركة ما من أجل تعظيم قيمة تلك التفاعلات. وهذه العلاقة تستلزم إقامة علاقات أوثق وأكثر تعاوناً مع الموردين الرئيسيين من أجل الكشف عن قيمة جديدة وتحقيقها وتقليل مخاطر الفشل؛ فالهدف المباشر من هذه العلاقة هو تبسيط وزيادة فعالية عمليات التوريد بين الشركة ومورديها (Murugi & Shalle, 2016, P: 3).

**ثانياً: فوائد العلاقات الوثيقة مع الموردين:** تتجلى أعظم فوائد العلاقات الوثيقة مع الموردين في اثنتان من الفوائد وهي المشاركة في التصنيع وتطوير سلاسل توريد أكثر تنافسية واستجابة. حيث تُدرك كل من الشركات ومورديها أنّ أعمالهم يمكن أن تكون أكثر ربحية إذا تبوّأوا تعاوناً وثيقاً ونفذوا اتصالات شاملة فيما بينهم تشمل مجالات تطوير المنتجات والجودة والخدمات اللوجستية. وإنّ الثقة المتبادلة، واستمرارية العلاقة واستعداد كل طرف لإنشاء عمل مربح للطرف الآخر هي الأسس التي تُبنى عليها هذه العلاقة. وهذه العلاقات لها تأثيراتها على عدد من المجالات مثل: (Zyl, 2005, P: 61)

**مواصفات المُنتج:** فمن خلال العمل معاً، يمكن لكل من الشركات والموردين ضمان تصميم المنتج وفقاً لقدرات التصنيع للمورد واحتياجات العملاء. هذا بدوره يجنب الإفراط في المواصفات ويؤدي إلى توحيد أكبر ومستويات رفض أقل، كما يؤدي إلى أداء تسليم أعلى، وتكاليف أقل، وزيادة رضا الموردين والعملاء.

**الجودة:** يتم بناء الجودة في مرحلة التصميم ويتم تحسينها باستمرار من خلال التحكم الفعّال في العملية. حيث تعمل كل من الشركة والمورد من أجل زيادة جودة المنتج وتقليل الفحص إلى الحد الأدنى.

المرونة في المزج والحجم: يتم تحقيق ذلك في أقصر مهلة ممكنة. فيعمل كلا الطرفين معاً بحيث تتم مزامنة عمليات التصنيع والتوريد.

كما وتشمل المزايا الأخرى للعلاقات الوثيقة مع الموردين ما يلي: زيادة مرونة التشغيل، والتي يمكن أن تتطور إلى تصنيع مرن نهائي حيث يمكن للموردين إنتاج حجم اقتصادي واحد لإرضاء تفضيلات واحتياجات العملاء النهائيين المتنوعة. كما تُتيح العلاقات الوثيقة مع الموردين استراتيجيات تنافسية أكثر قوة يتم تحقيقها عندما تضيف الشركات خبرة مورديها إلى خبراتها الخاصة. (Du Plessis et al, 2001, P: 284) نقلاً عن (Zyl, 2005, P: 61).

**ثالثاً: مفهوم الميزة التنافسية:** يُشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة الشركة على تحقيق التميز (أبو بكر، 2008، 13-14).

يرى Porter أن الميزة التنافسية هي جوهر أداء الشركة في الأسواق التنافسية حيث تعني وجود تكاليف منخفضة أو ميزة تفضيلية أو استراتيجية تركيز ناجحة بحيث تنمو بشكل أساسي من القيمة التي يمكن للشركة أن تخلقها لعملائها والتي تتجاوز تكلفة الشركة لإنشائها (Isoraite, 2018, P: 2). ويعتقد (Wang, 2014) أنه يتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تطور الشركة أو تكتسب مجموعة من السمات أو تنفذ إجراءات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها. في حين يرى (Li et al, 2006, P: 111) أن الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على خلق موقف يمكن الدفاع عنه ضد منافسيها حيث يمكن تحقيق ذلك إذا كانت فجوة القيمة / التكلفة للشركة أكبر من فجوة منافسيها. وبالتالي، يمكن استنتاج التعريف التالي للميزة التنافسية بأنها النشاط الذي يمكن للشركة استخدامه في سبيل التغلب على المنافسين والحصول على مركز يمكنها من الحصول على ربحية عالية وحصة سوقية كبيرة تمكنها من ضمان التميز مقارنةً بمنافسيها.

#### رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي: (Siahaan et al, 2020, P: 82-83, Amiri et al, 2016, P: 178)

∞ **التكلفة:** بالنسبة لكل شركة، لا تعمل تكلفة المنتج كمحدد لمقدار المبيعات والأرباح فحسب؛ بل تلعب دوراً مهماً في بناء قوة تنافسية مع الشركات الأخرى. لذلك، عند تحديد أسعار المنتجات؛ بالإضافة إلى الاهتمام بتكلفة شراء المنتج، يجب على الشركات ألا تتجاهل عواقب التكاليف التي يتكبدها شراء شيء آخر لتلبية رضا العملاء. وإلى جانب ذلك، يتعين على الشركات أيضاً الانتباه إلى عوامل المنافسة السريعة السائدة في السوق.

∞ **الجودة:** هي عامل موجود في المنتج يؤدي إلى تقييمه وفقاً للغرض الذي يتم إنتاجه.

∞ **الاستجابة للعملاء:** العملاء هم جوهر العمل. لذلك، يتطلب المستوى العالي من الاستجابة أن تقوم الشركة بتحديد العملاء. ونتيجة لذلك، فإن القيمة المتصورة للعملاء ستجلب ميزة تنافسية للشركة. حيث يمكن تحقيق رضا العملاء من خلال الجودة العالية، ابتكار المنتجات والخدمات والشخصية لتلبية المتطلبات الفريدة لهم. بحيث ينتج عن هذا البعد ولاء العملاء للشركة ومنتجاتها وخدماتها.

- ∞ **ابتكار المنتج:** كلما اتسع نطاق المنافسة في السوق، زادت حدة المنافسة بين الشركات حيث تستمر الشركات في الظهور بابتكارات جديدة للمنتجات من أجل البقاء في الأسواق. حيث يمكن للمنتجات المبتكرة زيادة الميزة التنافسية. ويمكن إنشاء الابتكار من خلال تطوير منتج عن طريق تحسينه مثل إنشاء وظائف جديدة أو زيادة متانة المنتج.
- ∞ **وقت التسليم:** مدى قدرة الشركة على إطلاق وتقديم منتجات جديدة بشكل أسرع من منافسيها. ويجب على الشركات أن تستمر في تخطيط الاستراتيجيات لتكون قادرة على التحرك بشكل أسرع ومتفوق لخلق أقصى قدر من الميزة التنافسية.

### خامساً: دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية:

تعدّ العلاقة مع الموردين منظوراً مهماً لشركات التصنيع لضمان توفير عمليات تسليم موثوقة ومتكررة في بيئة اليوم الديناميكية والتنافسية. ولكي تكون هذه العلاقة فعالة وطويلة الأجل يجب أن تكون مفيدة لجميع الأطراف، وشركات الشراء والموردين أنفسهم (Abdallah et al, 2014, P: 192). فالشركات الراغبة في تلقي عمليات تسليم متكررة لديها الحافز لمساعدة مورديها وتطويرهم وإقامة علاقات وثيقة معهم (Scannell et al, 2000). وكذلك أشار (Krause et al, 2007) إلى أنّ التزام الشركات بإقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين الرئيسيين، والأهداف والقيم المشتركة مع الموردين، والمشاركة في مبادرات تطوير الموردين مرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية.

وكذلك تشمل الفوائد الرئيسية التي تدفع الشركات لتنفيذ نظام إدارة علاقاتها مع مورديها ما يلي (Lambert & Stock, 2001, P: 510-512):

1. **التكلفة:** يجب على كلا الطرفين تقييم احتمالية العلاقة لتقليل التكاليف بشكل كبير. على سبيل المثال: (وفورات في تكاليف التوزيع، وفورات في تكاليف معالجة المنتجات والمعلومات، وزيادة الكفاءات الإدارية) وما إلى ذلك.
2. **خدمة العملاء:** يمكن لنظام إدارة العلاقة مع الموردين تحسين مستوى خدمة العملاء بشكل كبير (والذي بدوره يعدّ مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية التفاضلية اليوم) كما تمّ قياسه من قبل العميل. ويتضمن ذلك: (تحسين التسليم في الوقت المحدد، معالجة الطلبات وتسليمها بدقة، تحسين معدلات التعبئة، وتحسين العمليات).
3. **ميزة التسويق:** يمكن أن تؤدي العلاقة الناجحة إلى مزايا تسويقية كبيرة. على سبيل المثال: الترويج (الإعلان المشترك، ترويج المبيعات)، انخفاض ميزة سعر المنافس (تؤدي العلاقة إلى توفير في التكاليف يمكن تمريره كخفض الأسعار للعملاء)، ابتكار المنتجات المطوّرة بشكل مشترك وفرص العلامات التجارية المشتركة، وزيادة التغطية الجغرافية وإشباع السوق بالمنتجات والوصول إلى أحدث التقنيات.
4. **نمو الربح:** حيث يمكن أن تؤدي العلاقات مع الموردين إلى نمو الأرباح أو تقليل التباين في الربح، على سبيل المثال: (النمو المستدام، استقرار الحصّة السوقية، زيادة حجم المبيعات) وغيرها.

لذلك ترى الباحثة أنه على الشركات القيام بتعميق علاقاتها مع مورديها، والعمل على تشجيعهم والعمل معهم من أجل تطوير الخطط وحلّ المشكلات والتفاوض معهم بشكلٍ مستمرٍ لما لذلك الأثر الكبير في الحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق مركز تنافسي قويّ يضمن لها البقاء والاستمرارية في عالم الأعمال.

## القسم العملي للبحث:

### الإحصاءات الوصفية:

-توصيف العينة:

جدول رقم (2): توصيف مجتمع البحث وفقاً للعوامل الديموغرافية.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	30
أنثى	42	70
الإجمالي	60	100
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	47	78.3
من 30-40 سنة	11	18.3
من 41-50 سنة	1	1.7
من 51-60 سنة فما فوق	1	1.7
الإجمالي	60	100
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	46	76.7
من 5-10 سنوات	13	21.7
أكثر من 10 سنوات	1	1.7
الإجمالي	60	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول توصيف مجتمع البحث أنه بالنسبة لمتغير الجنس أن العدد الأكبر منهم كانوا من الإناث حيث بلغ عددهم 42 وبنسبة 70%، وبالنسبة لمتغير العمر كان العدد الأكبر من المستجيبين من الفئة (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم 47 وبنسبة 78.3، وأخيراً، بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر من المستجيبين لفئة الأشخاص (الأقل من 5 سنوات خبرة) حيث بلغ عددهم 46 وبنسبة مئوية 76.7%.

-الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة:

تمّ تحديد الأهمية النسبية من خلال الصيغة التالية: (المتوسط الحسابي / 5) \* 100.

ولحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، في حين تمثل 5 عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة مسحية على شركات تصنيع الأدوية في محافظة طرطوس

ديوب، زريقا، ونوس

جدول رقم (3): توضيح مستوى المتوسط المرجح.

المستوى	وزنه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5

المصدر: (الفراء، 2008، 26) نقلاً عن (عباس، 2022، 94).

1. إدارة العلاقة مع الموردين:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "إدارة العلاقة مع الموردين"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	النتيجة	الترتيب
العلاقة بين الشركة والموردين مبنية على الثقة.	4.66	0.47	93.2	موافق بشدة	4
تعمل الشركة على تكوين علاقات طويلة الأجل مع الموردين.	4.51	0.50	90.2	موافق بشدة	5
تعمل الشركة على إشراك الموردين في مختلف أنشطتها.	2.88	1.29	57.6	محايد	11
تتشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً.	3.40	1.75	68	موافق	10
تحرص الشركة على التعامل مع المورد الذي يقدم خدمات ما بعد التوريد بحيث تتلاءم مع متطلبات الشركة.	4.43	0.64	88.6	موافق بشدة	6
تقوم الشركة بإشراك مورديها في صياغة استراتيجياتها على المدى البعيد.	2.78	1.31	55.6	محايد	12
تحرص الشركة على التعامل مع المورد الذي يلتزم بعمليات إنتاج وتوريد مرنة.	4.76	0.42	95.2	موافق بشدة	3
تحرص الشركة على إبقاء قنوات اتصال مفتوحة بينها وبين مورديها.	4.36	0.48	87.2	موافق بشدة	7
تعتبر الشركة أن الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين.	4.91	0.27	98.2	موافق بشدة	1
تقوم الشركة بانتظام بحل المشاكل بالتعاون مع الموردين.	4.81	0.39	96.2	موافق بشدة	2
لدى الشركة برامج تحسين مستمرة تشمل الموردين الرئيسيين.	4.26	0.84	85.2	موافق بشدة	8

9	موافق	74.2	1.27	3.71	تقوم الشركة بإشراك مورديها الرئيسيين في عمليات تطوير المنتجات الجديدة.
	موافق بشدة	82.4	0.66	4.12	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بينود محور "إدارة العلاقة مع الموردين" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 2.78 و 4.91، كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة "تعتبر الشركة أن الجودة هي المعيار الأول في اختيار الموردين" بأهمية نسبية 98.2، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة "تقوم الشركة بإشراك مورديها في صياغة استراتيجياتها على المدى البعيد" بأهمية نسبية 55.6. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل شركات تصنيع الأدوية محل البحث إلى الموافقة بشدة على تعزيز علاقتها مع مورديها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.12.

2. التكلفة:

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "التكلفة"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	محايد	67.6	0.76	3.38	تمتلك الشركة مقدره عالية على إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة.
2	موافق	78.6	0.40	3.93	تهتم الشركة بضبط تكلفة مدخلات الإنتاج.
5	محايد	53.6	1.24	2.68	تقوم الشركة بتخفيض أسعارها لتحقيق الميزة في السوق.
1	موافق بشدة	91	0.50	4.55	تسعى الشركة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل.
3	موافق	70.6	0.89	3.53	تستخدم الشركة وسائل مختلفة من الرقابة على تصميم منتجاتها لإبقاء التكاليف منخفضة.
	موافق	72.2	0.61	3.61	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بينود محور "التكلفة" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 2.68 و 4.55، كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة "تسعى الشركة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل" بأهمية نسبية 91، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة "تقوم الشركة بتخفيض أسعارها

لتحقيق الميزة في السوق " بأهمية نسبية 53.6. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل شركات تصنيع الأدوية محل البحث إلى الموافقة على العبارات التي تقيس التكلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 3.61.

### 3. الجودة

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "الجودة"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	موافق بشدة	93.2	0.47	4.66	تسعى الشركة لتحسين جودة منتجاتها باستمرار.
1	موافق بشدة	98.2	0.27	4.91	تمتلك الشركة نظام متكامل للرقابة على جودة العملية الإنتاجية.
1	موافق بشدة	98.2	0.27	4.91	تسعى الشركة دائماً إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها.
2	موافق بشدة	96.2	0.39	4.81	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية.
	موافق بشدة	96.4	0.27	4.82	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند محور "الجودة" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 4.66 و 4.91 كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على كل من عبارة " تمتلك الشركة نظام متكامل للرقابة على جودة العملية الإنتاجية" وعبارة " تسعى الشركة دائماً إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها " وذلك بأهمية نسبية 98.2، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة " تسعى الشركة لتحسين جودة منتجاتها باستمرار " بأهمية نسبية 93.2. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل شركات تصنيع الأدوية محل البحث إلى الموافقة بشدة على العبارات التي تقيس الجودة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.82.

### 4. الاستجابة للعملاء

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "الاستجابة للعملاء"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	موافق بشدة	97	0.36	4.85	تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في طلبات ورغبات عملائها.

4	موافق بشدة	88.2	0.49	4.41	تستجيب الشركة لطلب العملاء للحصول على ميزات جديدة.
5	موافق	77.2	0.92	3.86	تقوم الشركة بتعديل عروض منتجاتها وفق تفضيلات العملاء.
2	موافق بشدة	98	0.30	4.90	تقدم الشركة منتجات ذات علامات تجارية موثوقة للغاية.
1	موافق بشدة	100	0	5	تقدم الشركة منتجات عالية الجودة لعملائها.
	موافق بشدة	92	0.33	4.60	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند محور "الاستجابة للعملاء" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 3.86 و 5 كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على كل من عبارة "تقدم الشركة منتجات عالية الجودة لعملائها" وذلك بأهمية نسبية 100، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة "تقوم الشركة بتعديل عروض منتجاتها وفق تفضيلات العملاء" بأهمية نسبية 77.2. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل شركات تصنيع الأدوية محل البحث إلى الموافقة بشدة على العبارات التي تقيس الاستجابة للعملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.60.

#### 5. ابتكار المنتج

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "ابتكار المنتج"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	موافق	78	1.42	3.90	تقدم الشركة منتجات مخصصة.
2	موافق بشدة	88.2	0.67	4.41	الشركة هي شركة رائدة في السوق في تقديم منتجات جديدة.
1	موافق بشدة	89.6	0.65	4.48	تعمل الشركة على ابتكار أساليب عمل جديدة في تقديم منتجاتها.
	موافق بشدة	85.2	0.82	4.26	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند محور "ابتكار المنتج" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 3.90 و 4.48 كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على كل من عبارة "تعمل الشركة

على ابتكار أساليب عمل جديدة في تقديم منتجاتها" بأهمية نسبية 89.6، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة " تقدم الشركة منتجات مخصصة " بأهمية نسبية 78. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل شركات تصنيع الأدوية محل البحث إلى الموافقة بشدة على العبارات التي تقيس ابتكار المنتج، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.26.

#### 6. وقت التسليم

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "وقت التسليم"

الترتيب	النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	موافق بشدة	96.2	0.39	4.81	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة مع العملاء المستمرة.
4	موافق	83.2	0.92	4.16	تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة.
2	موافق بشدة	94	0.46	4.70	تهتم الشركة بطرح المنتجات الجديدة بأسرع ما تستطيع.
3	موافق بشدة	90.2	0.50	4.51	تحقق الشركة تعاون قوي بين قنوات التوزيع المختلفة.
	موافق بشدة	89.8	0.27	4.49	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند محور "وقت التسليم" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة وتتراوح بين 4 لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتتراوح بين 4.16 و 4.81، كما يتضح أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة " تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة مع العملاء المستمرة " بأهمية نسبية 96.2، وأقل نسبة موافقة كانت على عبارة " تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة " بأهمية نسبية 83.2. وتلاحظ الباحثة إلى أنه بشكل عام تميل شركات تصنيع الأدوية محل البحث إلى الموافقة بشدة على العبارات التي تقيس وقت التسليم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.49.

## اختبار الفرضيات:

اختبار التوزيع الطبيعي - اختبار كولموغوروف - سميرنوف:

جدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المتغير	قيم مستوى الدلالة لاختبار كولموغوروف - سميرنوف
إدارة العلاقة مع الموردين	0.00
التكلفة	0.00
الجودة	0.00
الاستجابة للعملاء	0.00
ابتكار المنتج	0.00
وقت التسليم	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ينضح من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة لاختبار كولموغوروف - سميرنوف لجميع المتغيرات كانت أقل من 0.05 وهذا يعني أن البيانات غير خاضعة للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات اللامعلمية لتحليلها. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان للتعرف على نوع العلاقة بين متغيرات البحث.

جدول رقم (11): معاملات الارتباط سبيرمان بين أبعاد إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

أبعاد الميزة التنافسية	قيم معامل الارتباط سبيرمان بين إدارة العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية.	مستوى الدلالة sig
التكلفة	**0.376	0.00
الجودة	**0.901	0.00
الاستجابة للعملاء	**0.508	0.00
ابتكار المنتج	**0.854	0.00
وقت التسليم	***0.678	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ينضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين إدارة العلاقة مع الموردين والتكلفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.376 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين والتكلفة في شركات تصنيع الأدوية محل البحث". ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة. وهذا ما يتفق مع دراسة (الجبوري، 2021).

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة العلاقة مع الموردين والجودة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.901 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين وتحقيق الجودة في شركات تصنيع الأدوية محل البحث". ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة.

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إدارة العلاقة مع الموردين والاستجابة للعملاء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.508 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك

نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين والاستجابة للعملاء في شركات تصنيع الأدوية محل البحث". ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة العلاقة مع الموردين وابتكار المنتج، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.854 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين وابتكار المنتج في شركات تصنيع الأدوية محل البحث". ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة.

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين إدارة العلاقة مع الموردين ووقت التسليم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.678 وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: " لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة العلاقة مع الموردين ووقت التسليم في شركات تصنيع الأدوية محل البحث". ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: اختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار Mann Whitney لاختبار الفرق بين عينتين مستقلتين تجاه متغير معين، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (12): اختبار Man Whitney لمتغير الجنس

المتغير	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	قيمة اختبار Man Whitney	مستوى الدلالة sig
ذكر	18	20.83	375.00	-3.092	204.000	0.00
أنثى	42	34.64	1455.00			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات الأفراد المستجيبين من موظفي أقسام سلاسل التوريد في الشركات حول إدارة العلاقة مع الموردين تعزى لمتغير الجنس". ونقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: اختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بالاعتماد على تحليل التباين الأحادي Kruskal Wallis لاختبار الفروق بين عدة عينات مستقلة تجاه متغير معين، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (13): اختبار Kruskal Wallis لمتغير العمر

العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة " كا المحسوبة"	مستوى الدلالة sig
أقل من 30 سنة	47	31.68	2.275	0.517
من 30-40 سنة	11	27.64		
من 41-50 سنة	1	10.50		
من 51-60 سنة فما فوق	1	26.50		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة 0.51 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات الأفراد المستجيبين من موظفي أقسام سلاسل التوريد في الشركات حول إدارة العلاقة مع الموردين تعزى لمتغير العمر".

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بالاعتماد على تحليل التباين الأحادي Kruskal Wallis لاختبار الفروق بين عدة عينات مستقلة تجاه متغير معين، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (14): اختبار Kruskal Wallis لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيما " كا المحسوبة"	مستوى الدلالة sig
5 سنوات فأقل	46	32.14	3.027	0.22
6-10 سنوات	13	26.23		
أكثر من 10 سنوات	1	10.50		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ينضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة 0.22 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات الأفراد المستجيبين من موظفي أقسام سلاسل التوريد في الشركات حول إدارة العلاقة مع الموردين تعزى لمتغير الخبرة".

### نتائج الدراسة الوصفية:

- هناك اهتمام من قبل شركات تصنيع الأدوية بإدارة علاقاتها مع مورديها حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور إدارة العلاقة مع الموردين 4.12.
- إن المتوسطات الحسابية الإجمالية لأبعاد الميزة التنافسية تتراوح بين 3.61 و4.82. حيث نال بعد الجودة الترتيب الأول بمتوسط حسابي إجمالي 4.82. وتبرر الباحثة على هذه النتيجة على أنه بعد الجودة هو الأساس في تحقيق الميزة التنافسية ذلك أن العميل دائماً ما يبحث عن الجودة المناسبة التي تشبع حاجاته ورغباته وتحقق رضاه الذي هو هدف وغاية أساسية لأي شركة تسعى لتحقيق الربح والتميز في بيئة الأعمال المحيطة بها. أما باقي الأبعاد فيمكن ترتيبها حسب توافرها وفق المتوسطات الحسابية الإجمالية (الجودة، الاستجابة للعملاء، وقت التسليم، ابتكار المنتج، التكلفة).

### نتائج اختبار الفرضيات:

- وجود علاقة ارتباط طرية قوية بين إدارة العلاقة مع الموردين وكل من بعدي الجودة وابتكار المنتج وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما كانت الشركة قادرة على بناء علاقة قوية وممتينة مع مورديها ساعد ذلك على حصولها على مواد ذات جودة عالية بالتالي تكون قادرة على تحقيق جودة في منتجاتها، كذلك هذه العلاقة القوية تجعل الشركة قادرة على ابتكار منتجات جديدة وبشكل أسرع من منافسيها على اعتبار أن المورد هو من يقوم بتوريد المواد الأولية في الوقت والمكان المناسبين.
- وجود علاقة ارتباط طرية ضعيفة بين إدارة العلاقة مع الموردين والتكلفة، وعلاقة متوسطة مع كلاً من الاستجابة للعملاء ووقت التسليم. وتعزو الباحثة هذه النتيجة المنطقية إلى أن العلاقة الجيدة مع الموردين سوف تحقق استجابة عالية للعملاء وفي الوقت المناسب من خلال التنسيق والتعاون بين الطرفين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات الأفراد المستجيبين من موظفي أقسام سلاسل التوريد في الشركات حول إدارة العلاقة مع الموردين تعزى لمتغير الجنس. وهذه الفروق لصالح فئة الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات الأفراد المستجيبين من موظفي أقسام سلاسل التوريد في الشركات حول إدارة العلاقة مع الموردين تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.

### التوصيات:

- تقييم الموردين واختيار الأفضل والتعامل معهم بما يحقق مصلحة الطرفين معاً، وذلك للوصول لتصنيف مناسب يحقق أهداف الشركة، وقد يتم تصنيف الموردين حسب عدّة معايير تحددها الشركة حسب أهميتها بالنسبة لها وهي: (جودة المواد، السرعة في التسليم، الالتزام بالكميات، إمكانية إرجاع المواد غير المناسبة أو الفائضة عن الحاجة) وغيرها.
- الحرص على وضع طريقة لتأمين المواد لضمان سير العمل وتلبية الطلبات في الوقت المناسب وذلك عن طريق وضع قائمة من الموردين للتعامل معهم، وعدم الاكتفاء بمورد واحد فهذا يشجع الموردين على تقديم أفضل العروض لصالح الشركات من خلال وجود منافسة فيما بينهم لتقديم الأفضل.
- ضرورة قيام الشركات بإشراك الموردين الدائمين والذين تراهم الشركة جزء أساسي من نجاحها في مختلف أنشطتها لما لذلك من أهمية كبيرة وذلك من خلال التشارك معهم في الرؤية المستقبلية والعمل معاً، وتقديم خدمات ما بعد التوريد من قبل الموردين بحيث تتلاءم مع متطلبات الشركة.
- من ناحية أخرى، لا بد من التزام الشركات بمواعيد التسديد المناسب للموردين حتى لا يتأخر أي منهم في توريد المواد الأولية لهذه الشركات.

### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى حمّود. (2008). *وتجربتك أو فتحك أسفني: أضحك أتعرفك ليبيك أتعرفني*. دار الجامعية، القاهرة.
- الجبوري، مروان. (2021). *عندك علاقة؟ لظك لهضم غي أخصصك تكي*. *ططوي ب تخز ب ك ب غي سنق ب خذ*
- كخي نطك ج في ب*. جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. ع 55، ج 1.
- عباس، حلا. (2022). *كعلا ب لي م لزمك عدك؟ كع مفسى و ز تقي جة و خب ك شو نطك مطي لي تخز ب لي خي ب*
- عوك لزمك فيك؟ كع ب ب غي لخط بضم ه ز*. رسالة ماجستير. جامعة طرطوس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- محمد، مروة؛ أحمد، عبد الله. (2019). *عندك وخب ك لع نعب غي لمدك؟ كعلا بة إي لزمك م لي ب لظك لهضم تخز ب لي خي ب عوط نطك شمك كك تي لني ب غي لشذ*. ع 2، ج 1، المجلد 10.

#### المراجع الأجنبية:

- Abdallah, Gh; Abdallah, A; Hamdan, Kh. (2014). *The impact of supplier relationship management on competitive performance of manufacturing firms*. International journal of business and management. Vol 9. No 2.
- Amiri, N; Shirkarand, S; Chalak, M; Rezaeei, N. (2016). *Competitive Intelligence and developing sustainable competitive advantage*.
- Hamalainen, H. (2019). *Improving supply chain management in pharmaceutical Industry: Lean or Agile?* Laurea university of applied sciences.
- Harsasi, M; Minrohayati. (2017). *The impact of supply chain management practices on competitive advantage*. Intj Economic Policy in emerging economies.

- Isoraite, M. (2018). *The competitive advantage theoretical aspects*. Vol.7, Issue (14).
- Krause, D, Handfield, R, Tyler, B. (2007). *The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement*. Journal of operations management. 25(2). 528–545.
- Lambert, DM; Stock, JR. (2001). *Strategic Logistics Management*. 4<sup>th</sup> ed. NewYork: McGraw–Hill.
- Li, S; Nathani, B; Nathani, T; Rao, S. (2004). *The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance*. Omega. 107–124.
- Munizu, M. (2013). *The impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in south Sulawesi province of Indonesia*. Pakistan journal of commerce and social sciences. Vol.7(1). 184–197. Article.
- Murugi, N; Shalle, N. (2016). *Role of supplier relationship management on procurement performance in manufacturing sector in Kenya: A case of east African breweries*. International Academic Journal of Procurement & Supply chain management. Vol 2, Issue 1, pp.1–20.
- Nimo, Ch; Ofori, D; Kwarteng, M; Chovancova, M. (2019). *Supplier–Relationship Managementm Competitive Advantage & Firm Performance in the service Industry: A Conceptual Study*.
- Scannell, T; Vickery, S; Droge, C. (2000). *Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry*. Journal of business logistics. 23–48.
- Siahaan, T; Nazaruddin; Sadalia, I. (2020). *The effect of supply chain management on competitive advantage and operation organization performance at PT PLN (Persero)*. International Journal of Research and Review. Vol.7.
- Stalk, G; Evans, Ph; Shulman, L. (1992). *Competing on capabilities. The new rules of corporate strategy*. Harvard Business Review.
- Wang, H. (2014). *Theories for competitive advantage*. In H Hasan (Eds). *Being practical with theory: A window into Business Research* (pp 33–43).
- Zyl, C. (2005). *Supplier Relationship Management Leverages Intellectual Capital for increased competitive advantage*. Article.