

أثر استراتيجيات الأعمال في اختيار استراتيجية سلسلة التجهيز

أ.د. أيسل حمدي عثمان

الباحث فلاح سليم فالح

الملخص

إن العهود التي كان فيها الزبون يتلقى بما يعرض إليه قد ولت، فهو الآن يختار ما يريد وما يناسبه في الوقت الذي يريد حتى أن الأمر تعدى ذلك ليصبح الزبون يحدد السعر الذي يناسبه، والمنافسة العالمية تتطلب إعادة التفكير بالإستراتيجيات المتبعة وإدارة الأمور والمشاريع بطريقة مختلفة غير تقليدية. تناول هذا البحث إستراتيجيات الأعمال كمتغير مستقل وإستراتيجية سلسلة التجهيز كمتغير تابع، وتضمن كل من المتغيرين متغيرات فرعية وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتشكل الإطار الذي يدور حوله البحث، الذي يهدف إلى تحديد أثر إستراتيجيات الأعمال في اختيار إستراتيجية سلسلة التجهيز، ومن أجل بناء وتطوير القطاع الصناعي في العراق تم اختيار شركتين مجتمعاً للبحث هما (الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للصناعات الصوفية)، واختيار عينة قصدية تمثلت بمديري المستوى الأول والثاني أي مديري الشركة ومديرين الأقسام بواقع (60) مديراً من كلا الشركتين، وقسمت (30) مديراً من كل شركة. تم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات واستمارة أسئلة المقابلة الشخصية لمعرفة واقع الشركتين موقع البحث.

وبناء على قياس متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية ما بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز في الشركتين المبحوثتين، وأهم ما جاء بالتوصيات، على المديرين تناسب وتواءم إستراتيجيات الأعمال مع إستراتيجية سلسلة التجهيز، وجميع الإستراتيجيات تتطلب قرار منسق من قبل الإدارات العليا.

Abstract

The times at which the customer accept what is offered to him is no longer existed, he is now chooses what he needs and what is suitable for him and he wants even the matter exceeded this, to the extent that the customer specified the price suitable to him, and the global competition, requires re- consider the follow-up strategies, and managing the affairs and the projects in a different non classical way .

This research has discussed the business strategies as independent variable and the strategy of supply chain as dependent variable, and included the two variables and sub- variables and these variables has been interacted to form the frame on which the research has concentrated, and which aims at limiting the effect of business strategies in choosing the strategy of supply chain, and for constructing and developing the industrial sector in Iraq, it has chosen two companies as community for the research (the state company for leather industries and the state company for wool industries), and choosing intended sample represented by the two and the first levels managers means the company managers and the departments manager of (60) manager form the two companies, and divided in to (30) manger from each company.

The questionnaire has been depended as basic instrument to collect data and the form of personal interview to know the two companies reality concerning the research.

And according of the measurement of the research variables and detecting them and examining the liaison correlation and the effect amongst them, the research has reached to a number of conclusion most important of them was the existence of correlation liaison and effect of significant evidence among the business strategies and the strategy supply chain in the two addressed companies, and the most important recommendations, the managers suitability and inconsistency of the business strategies with the strategy of provision series, and all the strategies required coordination decision from the upper administration.

المقدمة :

بفعل اشتداد المنافسة ما بين الشركات في إطار بيئة الصناعة والتذبذبات الحاصلة في احتياجات الزبائن وطلباتهم, كان لا بد للمنظمات أن تختار إستراتيجيات أعمال مناسبة لمواجهة التحديات بهدف بقائها ونموها وبناء ميزتها التنافسية, ومن جانب آخر تعد إدارة سلسلة التجهيز سلاحاً تنافسياً فعالاً في بيئة الأعمال الحالية بوصفها مجموعة إستراتيجيات ضرورية لربط كل الشركاء (المجهز, المنتج, الموزع, الزبون) عملياً, عليه هدف البحث الحالي إلى تشخيص أثر إستراتيجيات الأعمال في اختيار إستراتيجية سلسلة التجهيز للشركتين مدار البحث (شركة الصناعات الجلدية وشركة الصناعات الصوفية).

انطلق البحث من بعض التساؤلات التي من ضمنها: ما طبيعة توجهات إستراتيجيات الأعمال (التنافسية) للشركتين المبحوثتين؟ وهل لاستراتيجيات الأعمال ارتباط أو تأثير في إستراتيجية سلسلة التجهيز للشركتين المبحوثتين عينة البحث؟

ولغرض الإحاطة بالموضوع فقد تم تبويب هذا البحث في أربعة مباحث, وتتضمن المبحث الأول (منهجية الدراسة), خصص إلى المنهجية العلمية للبحث عبر تحديد (مشكلتها, أهميتها, أهدافها, فرضياتها, وحدود الدراسة) وخصص المبحث الثاني للتأطير النظري للبحث من خلال المحور الأول الذي ضم عرضاً لإستراتيجيات الأعمال, اما المحور الثاني فقد انصب التركيز فيه على إستراتيجية سلسلة التجهيز, وتطرق المحور الثالث إلى الربط بين إستراتيجيات الأعمال (التنافسية) وإستراتيجية سلسلة التجهيز, أما المبحث الثالث فمخصص للجانب الميداني للبحث من خلال عرض تحليلاً لعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث وصولاً للاستنتاجات والتوصيات التي تناولها المبحث الرابع.

المبحث الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

إن اشتداد المنافسة ما بين الشركات جعلها تتوجه لتبني إستراتيجيات فاعلة في إطار سوقها التنافسي لتكون متوائمة مع متطلبات وحاجات الزبون النهائية. وخلال الزيارة الأولية للشركتين المبحوثتين وإجراء المقابلات وطرح الأسئلة على ذوي الاختصاص على وفق استمارة الأسئلة المقننة ملحق رقم (2) تبين وجود حلقة مفقودة بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز, لذا يمكن إدراج أو تمثيل مشكلة الدراسة على وفق التساؤلات:

- 1- ما طبيعة أبعاد كل من استراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز للشركتين المبحوثتين؟
- 2- ما طبيعة العلاقة ما بين استراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز للشركتين المبحوثتين؟
- 3- ما طبيعة تأثير إستراتيجيات الأعمال في إستراتيجية سلسلة التجهيز للشركتين المبحوثتين؟

ثانياً: أهداف البحث:

استرشاداً بجوانب مشكلة البحث يمكن إجمال أهداف البحث الحالي في:

- 1- تشخيص علاقات الارتباط بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز في الشركتين المبحوثتين.
- 2- تحديد تأثير استراتيجيات الأعمال في اختيار إستراتيجية سلسلة التجهيز للشركتين مدار البحث.
- 3- حث الشركتين المبحوثتين على اعتماد أسس علمية في بناء إستراتيجياتها (الأعمال وسلسلة التجهيز).
- 4- توفير قاعدة معلوماتية للباحثين المهتمين بموضوع الدراسة، ثم جعل الدراسة امتداداً للدراسات السابقة في هذا الحقل.

ثالثاً: أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث في:

- أ- إثارة اهتمام الشركتين المبحوثتين إلى الأبعاد والآثار الايجابية لمثل هذه الموضوعات للإفادة منها، ولارتباطها بتحسين الوضع التنافسي محلياً وإقليمياً وعالمياً.
 - ب- الوقوف على مستوى إدراك العينة المبحوثة إزاء متغيري البحث بالواقع الميداني.
 - ت- الأهمية المستمدة من واقع ضرورة إمام فكرة العلاقة بين الإستراتيجيتين على المنظمات الصناعية لتكون متنافسة على وفق أسس علمية في ظل المنافسة الحادة في السوق محلياً وعالمياً.
- رابعاً: فرضيات البحث: بهدف الوصول إلى إجابات هذا التساؤلات التي أثرت في مشكلة البحث افترض الباحثان استناداً إلى ما يملكه من تصور عن واقع الشركتين المبحوثتين الفرضيات الآتية:
- 1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الأعمال وكل من إستراتيجيتي سلسلة التجهيز على المستويين الكلي والفرعي.
 - 2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجيات الأعمال في إستراتيجيتي سلسلة التجهيز على المستويين الكلي والفرعي.

سادساً: منهج البحث: تم اعتماد المنهج الاستطلاعي في عملية جمع البيانات من العينة محل البحث، علاوة عن استخدام المنهج الوصفي في عرض بيانات البحث، والمنهج التحليلي لغرض تحليل النتائج الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها (البياتي والفاضل، 2010، 60).

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجال البحث بالقطاع الصناعي وأما مجتمع البحث يتمثل بشركتين صناعيتين وهما (الشركة العامة للصناعات الجلدية، والشركة العامة للصناعات الصوفية)، وتركزت عينة البحث في الشركتين المبحوثتين عن المستويات الإدارية العليا والوسطى والمتمثلة بالمديرين ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية، علاوة عن التركيز عن عدد من مديري الوحدات الإنتاجية ممن له الخبرة والاختصاص، وتعد العينة

قصديّة (عمديّة) بعدها من متخذي قرار وضع الإستراتيجية في الشركتين المبحوثتين, ويمكن أن نبين خصائص عينة البحث بالجدول رقم (1) الآتي:

جدول (1) يوضح خصائص عينة البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	الذكور	25	42
	الإناث	35	58
العمر	من 25-35	13	21.7
	من 36-45	24	40
	من 46-55	15	25
	من 56-66	8	13.3
متغير الدراسة	اعدادية	7	11.7
	دبلوم	15	25
	بكالوريوس	38	63.3
العنوان الوظيفي	معاون مدير	2	3.3
	رئيس قسم	18	30
	معاون رئيس قسم	11	18.3
	رئيس مهندسين	3	5
	مهندس اقدم	6	10
	مهندس	7	11.7
	خبير	1	1.7
	مدير اقدم	12	20
سنوات الخدمة	اقل من 5سنوات	4	6.7
	من 6-10	9	15
	من 11-15	12	20
	من 16-20	10	16.6
	اكثر من 20سنة	25	41.7

ثامناً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام

هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني باعتماد أساليب عديدة وكما يأتي:

1- الجانب النظري: لقد اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي, وذلك بالاعتماد على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل واطاريح ذات صلة بموضوع البحث, علاوة عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على أحدث ما كتب هذا الموضوع.

2- الجانب الميداني: أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحثان أن الأسلوب الاستطلاعي المسحي والمنهج التحليلي, وقد تم جمع البيانات من خلال:

أ- الاستبانة: تم تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث بالاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات أذما تسنى إيجادها وبصيغة تتلاءم مع مفهوم المتغير المراد قياسه, علاوة عن تلاؤمها مع بيئة البحث لتحقيق متطلباته, والجدول (2) يوضح متغيرات البحث الرئيسية والفرعية, وقد تناول القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث, أما القسم الآخر فقد خصصت فقراتها لتشمل متغيرات البحث والبالغ عددها (50) فقرة

وتم استعمال مقياس (Likert) خماسي الدرجات لتصنيف درجات الإجابة والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات, (ينظر الملحق (1)).

جدول رقم (2) توزيع فقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
إستراتيجيات الأعمال (التنافسية)	قيادة الكلفة	10	10-1
	التمايز	10	20-11
	التركيز	10	30-21
إستراتيجيتي سلسلة التجهيز	الكفوة	10	40-31
	المستجيبة	10	50-41

بالمقابلات الشخصية: أجرى الباحثان عدداً من المقابلات الشخصية بالاعتماد على استمارة أسئلة المقابلة المقتنة للتحقق من المصدقية في الإجابة ومعرفة واقع حال عيني البحث فيما يتعلق بإستراتيجيات (الأعمال وسلسلة التجهيز) وذلك للتحديد الواقعي لمشكلة البحث, ينظر ملحق رقم (2).

تاسعاً: حدود البحث:

تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد (حدود البحث) وعمق عمودي (الجانب الفكري والفلسفي), إذ تتمثل خطوة تحديد توجهات البحث ضمن حدود واضحة, ضرورة بحثية لأية دراسة, وقد أظرت خطوات البحث ضمن الحدود وكالاتي:

- 1- الحدود المكانية: أجري البحث في شركتي الصناعات الجلدية والصوفية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في مدينة بغداد.
- 2- الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد البحث الميدانية, التي امتدت للمدة ما بين 1 / 4 / 2012 ولغاية 1 / 6 / 2012, وتتضمن هذه المدة التحضير إلى الجانب النظري والزيارات الأولية لتلك الشركات, وجمع البيانات الأولية عن مجتمع البحث, وتوزيع الاستبانة واسترجاعها.
- 3- الحدود العلمية: حُدد البحث علمياً بما جاء بأهدافها وأهميتها وتساؤلاتها.
- 4- الحدود البشرية: طبقت البحث على عينة من مديري المستويات الإدارية العليا والوسطى علاوة عن بعض مديري الوحدات الإنتاجية ممن له الخبرة والاختصاص في الشركتين المبحوثتين.
- 5- الحدود النظرية: تحدد البحث نظرياً وعملياً بما جاء بمتغيراتها المتمثلة بإستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز.

المبحث الثاني/ الجانب النظري للبحث

أولاً: إستراتيجيات الأعمال : Business strategys

(1) مفهوم الإستراتيجية:

يؤكد (14 , 2000 , Macmillan) أن كلمة الإستراتيجية (Strategy) جاءت من الكلمة الإغريقية (Stratos) التي تعني (Army) جيش والجزء الثاني (Agein) معناها القيادة أي (قيادة الجيش), وأرجعها (المغربي , 1999 , 17) أصلاً كمفردة إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك, والإستراتيجية على وفق قاموس (Oxford) هي خطة أو سياسة في الأعمال, ويمكن الحصول على صورة واضحة لمفهوم الإستراتيجية من خلال وجهة نظر باحثها (جدول رقم (3)) :

جدول (3) مفهوم الإستراتيجية وفق وجهات نظر عدد من الباحثان

• هي ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة. • الإستراتيجية تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية, أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.	(بني حمدان وادريس , 2009 , 167.)
أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد و يلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية.	(حيرش , 2010 , 24)
هي خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.	(العامري والغالبي , 2011 , 261.)

المصدر: من إعداد الباحثين

استناداً إلى ما سبق يرى الباحثان إن الإستراتيجية هي مجموعة من الخطط طويلة الأجل تحقق من خلالها الشركة الموائمة بين أهداف الشركة وقدرتها وفرصها المتغيرة وتطوير القدرات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية.

(2) مفهوم إستراتيجية الأعمال (التنافسية):

بعض الكتاب يطلق عليها (إستراتيجية الأعمال) مثل (حيرش , 2010), (رشيد وجلاب , 2008) والبعض الآخر يطلق عليها (الإستراتيجية التنافسية) مثل (Theompson&Strickland , 1996), (Porter , 1980), وينظر إلى إستراتيجية الأعمال (التنافسية) على إنها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي ساهمت بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه أعمالها, كما تمثل خطة المديرين لاستخدام موارد المنظمة ومقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية (رشيد وجلاب , 2008 , 300).

ينصب اهتمام إستراتيجية الأعمال على الآتي: (اللامي , 2007 , 46)

- أ- تحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها وفي أي الأسواق.
- ب- تحديد مدى مساهمة المنتجات والخدمات التي تلبى حاجة الزبون في تحقيق أهداف المنظمة.
- ت- تحديد أساليب التنافس التي من خلالها تستطيع وحدة الأعمال الإستراتيجية في التنافس بكفاءة مع منافسيها في السوق ذاتها.

ث- تحديد آليات العمل التي من خلالها تتلزم وحدة الأعمال الإستراتيجية بفلسفات وفعاليات المنظمة وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

ويمكن توضيح نموذج بورتركونة احد متغيرات الدراسة:

1- نموذج بورتر (porter Model 1980) :

قدم (porter1980) ثلاث استراتيجيات أساسية (generic) مستندا الى حالات دراسية قام بدراستها, ويمكن لأي منظمة أن تلتزم بها وتعمل في ظلها ولذلك عدت هذه الاستراتيجيات أساسية عامة (Lynch 564 , 2000), والغرض الأساسي من تقديم بورترلهذه الاستراتيجيات هو كيفية التعامل مع القوى التنافسية الخمس أحدد بورتر ثلاثة بدائل إستراتيجية عامة يمكن للمنظمات استخدامها للتفوق على بقية المنظمات في الصناعة وتقوية الموقع التنافسي لها (Porter , 1980 , 35) ونظراً لاعتمادها كأحد متغيرات الدراسة سيتم التطرق لها بالتفصيل, توضيح لنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية الذي يتمثل بالآتي:

أ. إستراتيجية قيادة الكلفة: (Costleadership strategy)

عرف (Wheelen & Hunger , 2004 , 118) إستراتيجية قيادة الكلفة بأنها إستراتيجية تنافسية

للكلفة الواطنة والتي تستهدف السوق الشامل والضخم والواسع.

تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة العمل على تشييد تسهيلات تساعد المنظمة على الوصول إلى الحجم الكفوء وتخفيض التكاليف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصروفات غير المباشرة, علاوة عن تدني الكلفة في مجالات أخرى مثل البحث والتطوير, ورجال البيع والإعلان والخدمات, إذ يساعد ذلك على إنتاج منتجات نمطية بكلفة منخفضة جداً للوحدة, لتحقيق ميزة الكلفة الأقل كما يوضح ذلك الشكل (1) (Gregory et al., 2005).

		الميزة التنافسية	
		قيادة الكلفة التمايز	التركيز
المدى التنافسي	مدى واسع		
	مدى ضيق		

شكل (1) نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية

Source : Porter , Michael, 1980 , Competitive Strategy , the free press (N . Y), p : 39

وتسمح إستراتيجية قيادة الكلفة بتحسين الوضع التنافسي للمنظمة على محاور إطار القوى التنافسية الخمس, ومن ثم فهي تشكل حماية المنظمة من المنافسين والموردين كما تشكل احد عوائق الدخول إلى الصناعة, علاوة على إنها تضع الشركة في موقف تنافسي جيد مقارنة بالمنتجات البديلة.

1- مزايا إستراتيجية قيادة الكلفة:

إن موقع الكلفة الواطنة إجمالاً سوف يساعد المنظمة على: (Dess , et al , 2007 , 166)

أ- تحقيق عائدات فوق المعدل رغم وجود المنافسة الشديدة.

- ب- يحمي المنظمة من المنافسين بسبب إن الكلفة الاوطى سوف تسمح للمنظمة بكسب عائدات حتى أن استهلك المنافسون الأرباح بسبب شدة المنافس.
- ت- يحمي المنظمة من المشتريين الأقوياء, فالمشتري القوي يضغط باتجاه خفض الأسعار إلى مستوى المنتج الآخر الأكثر كفاءة .
- ث- يوفر المزيد من المرونة للتغلب على الطلبات من المجهزين الأقوياء للحصول على زيادات في كلف المدخلات.
- ج- يضع حواجز كبيرة أمام الداخلين الجدد إلى الصناعة و كذلك توفر فوائد في الكلفة.
- ح- يضع المنظمة في موقع ايجابي بالنسبة إلى المنتجات البديلة و التي يتم طرحها من قبل المنافسين الموجودين أصلاً.

2- المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة الكلفة تكمن في:(الدوري ,2005, 252):

- أ- قابلية المنافسين لإيجاد طرق للإنتاج بكلفة اقل, على سبيل المثال تطبيق المنظمات الجديدة تكنولوجيا ذات كلفة اقل تعطيها ميزة كلفوية على إستراتيجية قيادة الكلفة.
- ب- قد يجلب المتنافسون ميزة كلفة من خلال وفورات العمال, على سبيل المثال, المنظمات (الشركات الأجنبية في الدول النامية تحصل على عمالة ذات كلفة قليلة جداً . فكلفة اجر العامل في أميركا هي أعلى من كلفة اجر العامل في كوريا الجنوبية أو المكسيك مثلاً.
- ت- قابلية المتنافسين في سهولة تقليد الطرق المتبعة من قيادة الكلفة أذ تعد تهديداً آخر لإستراتيجية قيادة الكلفة.
- ث- تجلب إستراتيجية قيادة الكلفة مخاطر لقائد الكلفة من خلال الرغبة في تخفيض كلفة الإنتاج بالأنشطة الحالية, الأمر الذي قد يفقد رؤيتهم بالتغيرات التي تحصل في أنواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق و أعمال جديدة.

ب . إستراتيجية التمايز : Differentiation strategy

تركز هذه الإستراتيجية على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه الشركة بشرط إن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة, وهو ما يجعل المستهلك على استعداد لدفع مقابل لهذا التميز ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تناسب المستهلك غير الحساس للسعر, وهناك العديد من المداخل لتحقيق التمييز مثل التصميمات المتميزة, والتكنولوجي الحديث , والسمة الجيدة , والتميز الفني.

1- أهم مزايا إستراتيجية التمايز: (احمد والبياتي, 2011, 87)

- أ- تمييز المنتج يحمي المنظمة إزاء المتنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها, وأن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص, وانه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- ب- تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- ت- تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- ث- تزداد المنظمة قوة من اجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.

- ج- تقديم المنظمة منتجاً متميزاً قادراً على إشباع حاجات ورغبات المستهلك كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها المنظمة.
- ح- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
2. أبرز المشكلات التي قد تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التمايز: (احمد والبياتي , 2011 , 87)
- أ- قابلية المنظمة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكين .
- ب- الاستمرار والتمادي في اتباع إستراتيجية التمايز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجاً متميزاً ذو مواصفات دقيقة جداً وتكاليف باهضة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك ومن ثم يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.
- ت- قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة, ولقد لاحظنا في السنوات العشرة الأخيرة كيف تحرك المنافسين بسرعة للتقليد والاستنساخ لكل شيء متميز وبنجاح.
- ث- محاولة المنظمة التركيز على احد ملامح المنتج أو الخدمة لخلق التمايز بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها.
- ج- محاولة التمايز في خلق التمايز الذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاجها المستهلك أو يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى .
- ح- يمكن للمنظمة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التمايز لعدد محدود من المستهلكين, لكنها لا يمكن تغطية هذه النفقات.
- خ- الفهم الخاطئ لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بـ (نقاط القوة و الضعف) ومقابلتها بعوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) المتمثلة بـ (الفرص و التهديدات).
- ت . إستراتيجية التركيز: (أو إستراتيجية الوكر): Strategic focus:
- في حالة اختيار إستراتيجية التركيز, يجب على المؤسسة ان لا تركز على السوق كلها ولكن على جزء من هذه السوق أذ تستطيع الاستفادة فيها من مزايا تنافسية معينة, تأتي إستراتيجية التركيز نتيجة لقرارات معينة:(حيرش , 2010 , 189):
1. نتيجة لتفادي المؤسسة الدخول في الصراع التنافسي مع مؤسسات أخرى قد تكون أقوى.
 2. نتيجة لقرار المؤسسة التركيز على جزء خاص من الزبائن تميزهم حاجات خاصة.
 3. نتيجة لقرار المؤسسة التركيز على شريحة معينة من المستهلكين كذوي الدخل العالي جداً أو ذوي الدخل المنخفض جداً.
- مهما كان سبب التركيز فإن المؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن وكر, ولذا تسمى أيضاً هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الوكر, ليست إستراتيجية التركيز (الوكر) بالإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة اللجوء إليها في كل وقت, وإنما يمكن الاعتماد عليها فقط ما لم يجذب مجال نشاط المؤسسة المنافسين الأقوياء أو ما لم تكن السوق كبيرة (حيرش , 2010 , 189).
- تركز هذه الإستراتيجية على مجموعة معينة من المشترين, أو قطاع معين من الخطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة, وتطوير إستراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري , ولذا تركز هذه الإستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل, أن إستراتيجية التركيز

المستندة على الكلفة المنخفضة أو التمايز تكون ملائمة للمنظمة في ظل توفر مجموعة من الشروط منها: (يحيى ويوسف, 2007, 97) :

1. أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح.
2. أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف.
3. أن يكون لدى المنظمة الموارد اللازمة للعمل في ذلك القطاع بصورة فاعلة.
4. أن تكون المنظمة قادرة للدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال المحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها.

ثانياً: إستراتيجية سلسلة التجهيز : **Supply chainstrategie**

أ. مفهوم استراتيجية سلسلة التجهيز :

يوضح (Nezamodini.et.al,2011,996) المنظمة من خلال عملها في بيئة غير مؤكدة وتتصف بالتغيرات السريعة فتعمل إدارة سلسلة التجهيز على إنجاز سلسلة التجهيز وذلك من خلال ربطها بإستراتيجية الأعمال وينبغي أن تعمل سلسلة التجهيز على المنافسة ويشمل قرارات هيكل سلسلة التجهيز النقل, الموردين, المرافق, المعلومات وتدفق المواد, وسوف نقدم مفاهيم بعض الكتاب في إستراتيجية سلسلة التجهيز في الجدول رقم (6) الآتي:

جدول (6) مفاهيم إستراتيجية سلسلة التجهيز

إستراتيجية سلسلة التجهيز عبارة عن مجموعة من القياسات المناسبة (الوسائل) لتطوير واستغلال القدرات التنافسية والإمكانات المحسنة (سبل) لإدارة سلسلة التجهيز واللوجستيات (الغايات).	Schnitzler et.al (.2004, 692)
إستراتيجية سلسلة التجهيز تحدد كيف ينبغي تشغيل إستراتيجية التجهيز لكي تتمكن وحدة الأعمال من المنافسة وهي عملية متكررة تلك التي تقييم (موازنة نسبة المزايا إلى الكلف) في عمليات وحدات الأعمال.	(Atkins, 2006, 20)
إستراتيجية سلسلة التجهيز كونها الجانب المهم والرئيس من إدارة سلسلة التجهيز ذلك الذي يسعى إلى تصميم سلسلة التجهيز للشركة لغرض إشباع وتحقيق الأسبقيات التنافسية التي تنطوي عليها إستراتيجية العمليات.	(Krajewski . et al., 2007, 372)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكوره

ب) استراتيجيتي سلسلة التجهيز الكفوءة والمستجيبة: **Strategies supplychainefficientandresponsive**

تعامل (Krajewski.etal.,2010,362) مع سلسلة التجهيز الكفوءة وسلسلة التجهيز المستجيبة على

أساس طبيعة الطلب, إذ إن طبيعة الطلب على سلع وخدمات الشركة هي العامل الرئيس المحدد في الخيار الأفضل لإستراتيجية سلسلة التجهيز.

تعمل سلسلة التجهيز الكفوءة بشكل أفضل في البيئات التي فيها يكون التنبؤ بالطلب كبيراً جداً, ومن ثم فإن تركيز السلسلة الكفوءة يكون على أساس التدفقات الكفوءة للموارد والخدمات وإبقاء الكميات المخزونة عند الحد الأدنى وبسبب الأسواق التي تخدمها الشركات وتقوم بتصاميم المنتجات مدة طويلة وتكون المنتجات الجديدة غير متكررة ويكون التنوع قليلاً وعلى نحو نموذجي تقوم الشركات بطرح إنتاجها إلى الأسواق تلك التي يكون فيها السعر حاسماً وأساساً للفوز بالطلب وبهذا تكون حدود المساهمة منخفضة والكفاية مهمة

جداً، وعليه تكون الأسبقيات التنافسية للشركة هي العمليات المنخفضة الكلفة، الجودة الثابتة والتسليم في الوقت المحدد.

أما سلسلة التجهيز المستجيبة فهي على العكس من سلسلة التجهيز الكفوة إذ تعمل في البيئات التي تتصف بعدم التأكد للطلب، وعندما تقدم الشركات مجموعة واسعة ومتنوعة من السلع والخدمات وتقوم الشركات وفق هذه الإستراتيجية بتقديم المنتجات الجديدة على نحو متكرر وبسبب القدرات الابتكارية لمنتجاتهم فإن هوامش الربح تكون عالية وتكون الأسبقيات التنافسية هي سرعة التطوير وأوقات التسليم السريعة، والزيونية (أي التصنيع وفق طلب الزبون)، التنوع، المرونة، الحجم، الجودة العالية وفي ظل هذه الإستراتيجية قد لا تعرف الشركات ما السلع والخدمات التي تحتاج لتقديمها أو تجهيزها على وقت التفاعل الاستجابة ذلك الذي يساعد في اجتناب بقاء كميات المخزون المكلفة والتي يتم بيعها بخصومات كبيرة وقد جسد الباحثون رؤيتهم للبيئات التي تلائم كل استراتيجية كما في الجدول رقم (7) الآتي:

الجدول (7) البيئات الملائمة لسلسلتي التجهيز الكفوة والمستجيبة

العامل	سلسلة التجهيز الكفوة	سلسلة التجهيز المستجيبة
الطلب	يمكن التنبؤ به، أخطاء التنبؤ قليلة	لا يمكن التنبؤ به، أخطاء تنبؤ عالية
الأولويات التنافسية	كلفة منخفضة، جودة ثابتة، التسليم في الوقت المحدد	سرعة التطوير، فترات التسليم السريعة، مرونة في الحجم، التصنيع حسب الطلب، جودة التصنيع بأداء عالي
تقديم منتج جديد	متكرر	غير متكرر
حدود المساهمة	منخفض	مرتفع
تنوع المنتج	منخفض	عالي

Source: Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. & Malhotra, M.K. (2010), Operation Management processes and value chain, prentice-Hall, New Jersey, p362

المبحث الثالث

الربط بين استراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز:

Linkage between business strategies and supply chain strategy:

أولاً : العلاقة بين استراتيجيات الأعمال (التنافسية) وإستراتيجية سلسلة التجهيز :

إن العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات المساعدة للمنظمة لتحقيق أكثر قدرة على المنافسة ويجب أن تتحرك الإستراتيجيتان بشكل متواز، وان عدم وجود التناسق يؤدي إلى مشاكل مثل مضيعة الوقت والطاقة والمال. فمن المهم على المنظمة تحدد بوضوح العوامل المهمة في استراتيجية الأعمال واستراتيجية سلسلة التجهيز واكتشاف تفاعلاتها لتجنب أي نوع من التناقض (Nezamoddini et al, 2011, 997).

يوضح (Soni & Kodali, 2011, 73) يجب التوافق بين قدرات سلسلة التجهيز مع احتياجات السوق من خلال استراتيجيات سلسلة التجهيز, ومن ثم تكون محاذاة استراتيجية سلسلة التجهيز مع إستراتيجية الأعمال للمساهمة لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

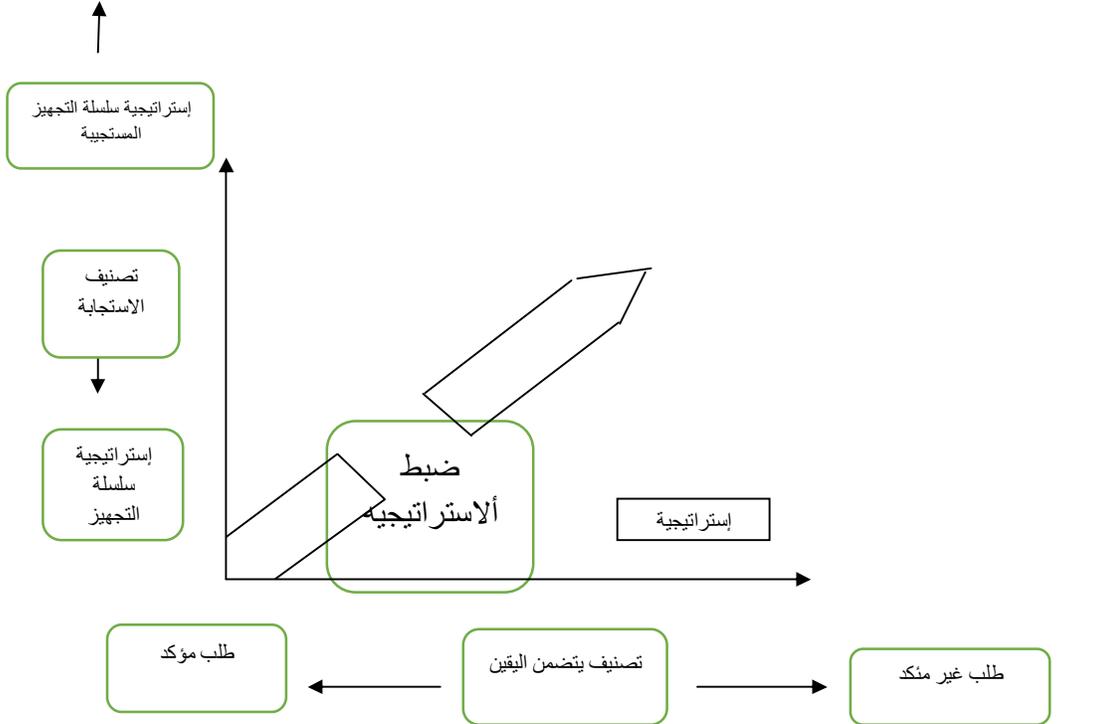
ويرى (Sahay et. al, 2003, 102) إن المواءمة أو التوافق بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجيات سلسلة التجهيز تعمل على تعزيز خدمة ورضا الزبون من أذ جميع الأهداف لإدارة سلسلة التجهيز وفي بعض الأحيان توسيع الإيرادات وتخفيض التكلفة والمخزون وتحسين التسليم في الوقت المحدد ومتابعتها من كذب أذ الأولويات في سلسلة التجهيز, ومما لا شك فيه ذكر الأهداف الأربعة هي فوق المعايير الأساسية الأكثر حيوية من خلال إستراتيجية سلسلة التجهيز لتحقيق نتائج ملموسة, إن تحسين هذه المقاييس له تأثير مباشر في خلاصة القول للمنظمة رسم أهداف سلسلة التجهيز مع أهداف إستراتيجية الأعمال يكشف عن أن إستراتيجية سلسلة التجهيز تتطور في اتجاه دعم استراتيجيات الشركات.

3- تحقيق التناسب في إستراتيجية سلسلة التجهيز:

بعد تحديد الشركة المستوى من عدم اليقين ويواجه فهم قدرات سلسلة التجهيز وقدراتها على الاستجابة عندما تكون درجة عدم اليقين عالية ينبغي على الشركة تصميم سلسلة تجهيز مستجيبة, وعندما يكون عدم اليقين منخفض يجب أن تكون سلسلة التجهيز كفوءة.

يوضح (Abdullah, 2011, 158) الشركة التي تعتمد التمايز كإستراتيجية تنافسية تستهدف الزبائن الذين يقدر وجود مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات وتصف زبائنها بعدم اليقين في الطلب والشركة بصورة عامة أمام مجموعة كبيرة من الخيارات أما أن ترتب سلسلة تجهيز كفوءة أو مستجيبة.

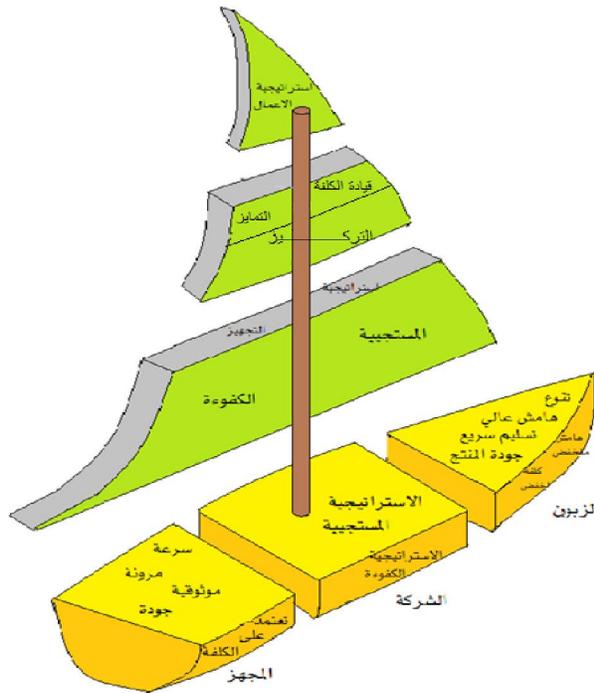
إن سلسلة التجهيز الكفوءة تعمل على تقليل المخزون والمحافظة على مستوى الحمل في المستودعات لتقليل التكاليف, ولكن هذا بسبب صعوبة في تلبية رغبات الزبون للحصول على نطاق واسع ومجموعة متنوعة من المنتجات, والخيار الأخر هو تحميل درجة عالية من المخزون واختيار القدرات, وهو أكثر ملائمة لسلسلة التجهيز أذ تستجيب لاحتياجات الزبائن التي تستهدفهم الشركة حتى لو كان هذا يسبب ارتفاع التكاليف ولهذا تقوم الشركة باختيار الإستراتيجية المناسبة لتقليل عدم اليقين في الطلب والشكل (2) يبين تحرك الاستراتيجية:



شكل (2) علاقة استراتيجيات الأعمال باستراتيجية سلسلة التجهيز

Source: Abdullah, Ahmed Bassam, (2011), Evaluating the supply chain Management system of Palestinian companies, p 159

ومن جانب آخر إن استراتيجيات الأعمال (التنافسية) تعد رأس الهرم من أذ قيادتها لاستراتيجية سلسلة التجهيز وعبر الاستراتيجية التنافسية التي تحدد قد تكون (قيادة كلفة أو تمايز أو تركيز) ، ومن ثم تقود إلى تحديد إستراتيجية سلسلة التجهيز (كفاءة أم مستجيبة) ، والشركة تعمل على خلق ميزة تنافسية من خلال استراتيجياتها المتمثلة بالتسليم السريع والجودة العالية والكلفة الأقل ، وكذلك تحديد تعاملها مع المجهز من أذ المرونة والسرعة والموثوقية والعمل على تقليل كلف المواد الخام وحسب الإستراتيجية المستخدمة والشكل رقم (3) يوضح ذلك :



شكل (3) قيادة استراتيجيات الأعمال لإستراتيجية سلسلة التجهيز

Source:Abdullah,Ahmed Bassam, (2011)Evaluating the supply chain Management system of Palestinian companies.,p 141

المبحث الرابع/ الجانب التطبيقي

في هذا المبحث سوف يتم توضيح علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية من خلال الآتي:
أولاً: علاقات الارتباط:

1- وضح الجدول (8) وجود علاقة طردية بنسبة (0.797) معنوية وثقة 99% بين استراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز بشكل إجمالي.

وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى للارتباط (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز على المستويين الكلي والفرعي). وهذا ما توصل إليه الباحثان من خلال تحليل البيانات وتطبيقه في واقع الشركتين المبحوثتين وما جاء بالجانب النظري للباحثين (Abdullah,2011,159)

الجدول (8) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات الرئيسية n=60

المتغير	إستراتيجيات الاعمال	إستراتيجية سلسلة التجهيز
إستراتيجيات الاعمال	1	.797**
	Sig.	.000
إستراتيجية سلسلة التجهيز	.797**	1
	Sig.	.000

** مستوى معنوية 0.01

ثانياً: تحليل الانحدار Regression Analysis: يهدف هذا التحليل الى معرفة اثر ومعنوية متغير كل محور من محاور استراتيجيات الأعمال على محاور إستراتيجية سلسلة التجهيز، وقد تبين الآتي:

1- دراسة تأثير استراتيجيات الاعمال على استراتيجية سلسلة التجهيز على المستوى الكلي، وتبين الآتي:
أ- تبين من خلال جدول (9) لمعامل التفسير (R^2) ان المحور استراتيجيات الاعمال يفسر ما مقداره 63.5% من التغيرات الحاصلة في المحور استراتيجية سلسلة التجهيز وهي نسبة كبيرة نوعاً ما .

الجدول(9) مستخلص الانموذج

النموذج	معامل التوضيح (R)	R^2	R^2 المصحح	الانحراف المعياري لـ (R^2)
1	.797 ^a	.635	.629	.33658

a- المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال)

ب - تبين من خلال جدول(10) لتحليل التباين ANOVA-Table ان قيمة ($F_{calculated}$) المحسوبة تساوي 100.951 وهي اكبر من قيمة (F_{table}) الجدولية البالغة 4.01 وايضا فان قيمة الاحتمال المرافق Sig. لقيمة ($F_{calculated}$) يساوي (0.0001) وهو قيمة اقل من 0.05 وبذلك فاننا نرفض فرضية العدم (عدم وجود تاثير معنوي) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود تاثير معنوي بين استراتيجية سلسلة الاعمال على استراتيجية سلسلة التجهيز بثقة مقدارها 0.95.

الجدول (10) تحليل التباين ($ANOVA^a$)

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مربع الخطأ	المحسوبة F قيمة	مستوى المعنوية
الأنحدار	1	11.437	11.437	100.951	.000 ^b
البواقي	58	6.571	.113		
المجموع	59	18.007			

a- المتغير المستجيب (استراتيجية سلسلة التجهيز)

b- المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال)

ت- تبين من خلال جدول(11) للمعاملات Coefficients ان قيمة المعامل الحدي لاستراتيجيات الاعمال (0.939) وبذلك كلما يزداد الاهتمام ب استراتيجيات الاعمال بمقدار وحدة مئوية واحدة تزداد استراتيجية سلسلة التجهيز بمقدار (0.939) علما ان هذا التأثير معنوي اذ كانت ($t_{calculated}$) تساوي 10.041 وهي اكبر من (t_{table}) (1.76).

الجدول (11) المعاملات ($Coefficients^a$)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معامل t	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري			
الثابت	.046	.236	.797	.193	.847
استراتيجية سلسلة التجهيز	.939	.093		10.047	.000

a- المتغير المستجيب (استراتيجية سلسلة التجهيز)

من خلال وجود الارتباط بين المتغيرات الفرعية والرئيسية والتأثير بين متغيرات البحث الفرعية وجد ايضاً تأثير قوي بنسبة (939). بين متغيرات البحث الرئيسية وهذا ما توصل اليه الباحثين من خلال الجانب التطبيقي كذلك

ما تم تأكيده من خلال الجانب النظري للبحث, أذ دل على ان لاستراتيجيات الاعمال تأثير كبير في اختيار إستراتيجية سلسلة التجهيز.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. هناك ضعف في الخلفية النظرية لمفهوم استراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز وذلك نتيجة قلة الدورات المقامة لتوضيح مفهوم الإستراتيجية في الشركتين المبحوثتين .
2. وجود الكثير من التحديات التي تواجه عملية وضع إستراتيجية الأعمال وربطها بإستراتيجية سلسلة التجهيز منها (تنوع ووفرة المنتج بالسوق العولمة حاجة الزبون).
3. بناء استراتيجيات تنافسية وربطها مع إستراتيجية سلسلة التجهيز أما على أساس الكلفة الأقل أو على أساس التمايز بالمنتوج هذا ما يحدده الزبون ونوع المنافسة الموجودة .
4. لا تولي الإدارة العليا اهتماماً باختيار إستراتيجية سلسلة التجهيز اعتماداً على الظروف الخاصة ببيئة الشركة.
5. ضعف محاذاة إستراتيجية سلسلة التجهيز مع إستراتيجيات الأعمال في الشركتين المبحوثتين.
6. وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجيات الأعمال مع إستراتيجية سلسلة التجهيز لكن غير موظفة لخدمة الزبون.
7. وجود تأثير بين إستراتيجيات الأعمال في إستراتيجية سلسلة التجهيز في الشركتين المبحوثتين.
8. تبين أن إستراتيجية قيادة الكلفة متوائمة مع استراتيجيات سلسلة التجهيز الكفوة, وإستراتيجية التمايز متوائمة مع إستراتيجية سلسلة التجهيز المستجيبة وهذا ما أيده الجانب النظري.

ثانياً: التوصيات

ينصرف هذا المبحث لتقديم عدد من التوصيات استناداً إلى النتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال الاستنتاجات النظرية والعملية وكالاتي:

- 1- ترسيخ مفهوم الاستراتيجيات التنافسية ومفهوم إستراتيجية سلسلة التجهيز في الشركتين المبحوثتين من خلال المشاركة بالدورات والمؤتمرات.
- 2- يجب اهتمام المديرين بتناسب واحتواء إستراتيجيات الأعمال لإستراتيجية سلسلة التجهيز بشكل متكامل بدل العمل الفردي ولجعل الشركة أكثر قدرة على المنافسة.
- 3- جميع الاستراتيجيات تتطلب اتخاذ قرار منسق من قبل الإدارات العليا ورؤساء الأقسام المختصة.
- 4- تحديد إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية سلسلة التجهيز على وفق تحديد متطلبات الزبون لتحقيق استجابة سريعة لمتطلبات الزبون.
- 5- نوصي الشركتين بالتركيز على الاستجابة السريعة ووقت التسليم وذلك يؤدي إلى:
 - أ- يمكن الشركة لتقديم خدمات أكثر استجابة للزبائن.
 - ب- تعطي وفورات في الكلفة وتحسين النوعية.
 - ت- يدفع الشركة على العمل في بيئة متغيرة ومواكبة التغيرات.

المصادر

أولاً : المصادر العربية :

أ . الكتب:

1. بني حمدان, خالد محمد وإدريس, وائل محمد, (2009), "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر", دار اليازوري, عمان, الطبعة الاولى .
2. البياتي, محمود والقاضي, دلال, (2010), " البحث العلمي وأساليبه باستخدام Spss", الطبعة الثانية .
3. حيرش, عيسى محمد, (2010), "الادارة الاستراتيجية", مؤسسة الوراق, عمان.
4. الدوري, زكريا مطلق, (2005), " الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية", الطبعة العربية , عمان - دار اليازوري .
5. رشيد, صالح عبد الرضا, وجلاب, احسان دهش, (2008), " الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي", عمان الاردن - دار المناهج للنشر والتوزيع .
6. العامري, صالح مهدي محسن والغالب, ظاهر محسن منصور, (2011), " الادارة والاعمال", دار وائل, عمان, ط3.
7. المغربي, عبدالفتاح, (1999), " الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين", الطبعة الأولى, مجموعة النيل العربية, مصر , القاهرة .

ب . البحوث والدوريات:

8. احمد, يوسف عبد الاله, والبياتي, فائز غازي, (2011), "اثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية", مجلة دراسات مالية ومحاسبية , جامعة بغداد, المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية, العدد- 14 .
9. يحيى, علاء عبد السلام, ويوسف, بسام عبد الرحمن, (2007), "دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية", مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, مجلد 3 - عدد5.

ج . الرسائل والاطاريح :

10. اللامي, نادية داخل عناد, (2007), "العلاقة بين استراتيجية الاعمال ونشر ثقافة المعلومات واثرها في الاداء المنظمي", رسالة ماجستير, غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد .

ثانياً : المصادر الأجنبية:

A-Books:

- 11- Dess,G., Lumpkin G.,& Eisner, (2007),"Strategic Management ", the McGraw-Hill co. New York.
- 12- Gregory , G. DESS G.T. , Lumpkin Marilynl. Taylor (2005),"Strategic Management: Creating competitive advantage", McGraw-Hill,Irwin .
- 13- Krajaweski,L.J.,Ritzman,L.P. &Malhotran,M.K.,(2007), "Operation Management Process and Value Chain", 8th Ed., prentice-Hall, New Jersey.
- 14-Krajaweski,L.J.,Ritzman,L.P. &Malhotran,M.K., (2010), "Operation Management Process and Supply Chain Global Edition", 9th Ed., prentice-Hall, New Jersey.

- 15- Lynch.,Richard, (2000), "Corporate Strategy", 2nded, Printed -Hall, New Jersey.
- 16- Macmillan , Hugh &Tampoe , Mahen , (2000), " Strategic Management " By Oxford University Press Inc , .
- 17- Porter M ., (1980), " Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries and Competitors " New York , Free Press .
- 18-Thompson,ArthurA.&Strikland,Jr.A.J.,(1996), "Strategic Management Concepts Cases",9thed, Irwin, Inc.,N.Y.
- 19- Wheelen, Hunger, L. and Thomas, J. Davise, (2004), "Strategic management and business policy", 9th Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- B- Artacles:**
- 20- Soni G. and Kodali R., (2011), "The strategic fit between "competitive strategy" and "supply chain strategy" in Indian manufacturing industry: an empirical approach", Measuring Business Excellence. vol. 15 ,No. 2.
- 21- Nezamoddini, N. , Kianfar, F., HosseiniTash, F. , (2011), "Integrated Strategic Decision Making using ANP",Chinese Control andDecision Conference (CCDC),.
- 22- Sahay , B.S, Carale , Vasant , Mohan , Ramneesh ,(2003), "Insight from industry" : The "Indian" supply chain architecture, supply chain management : An international Journal , V.8,N.2.
- 23- Schnitzler, M., Sennheiser, A. & Weidman, W. (2004), "Supply chain strategies for Business Success", Proceedings of the international IMs forum, Global challenges in Manufacturing, cernobbio Italy.
- C: Messages and thesis:**
- 24-Abdullah,Ahmed Bassam,(2011), " Evalnating the supp;y chain Management system of Palestinian companies , at An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- 25- Atkins, M. (2006), "The Development of a customer focused supply chain strategy for Boc industrial Equipment Business UK", Thesis's for the Degree of Master Science,Crafiled University.