

العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)

"محمد خير" سليم أبو زيد*

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بحث الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، والأثر غير المباشر من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد. ولتحقيق هذا الهدف، فقد تم قياس الأسبقيات التنافسية من خلال أربعة أبعاد هي الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة. كما تم قياس إستراتيجية سلسلة التوريد من خلال إستراتيجيتي سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وزعت على المصانع العاملة بقطاع الصناعات الغذائية في الأردن، حيث تم استرجاع (123) استبانة صالحة للتحليل من أصل (183) تم توزيعها، واستخدم التحليل المساري باستخدام برمجية (Amos v16) لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها: وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي جزئياً من خلال متغير التسليم. ووجود أثر مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة في الأداء المؤسسي. كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية من جانب (الجودة، والتكلفة، والتسليم) في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة، ومن جانب (المرونة، والتسليم، والتكلفة) في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة. وأخيراً بينت نتائج الدراسة أن إستراتيجية سلسلة التوريد تتوسط جزئياً أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور معظمها حول أهمية الموازنة بين إستراتيجية الأعمال والأسبقيات التنافسية مع إستراتيجية سلسلة التوريد من جانب، والتنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد من خلال إيضاح الأسبقيات التنافسية بين أعضاء الفريق.

الكلمات الدالة: إستراتيجية سلسلة التوريد، الأداء المؤسسي، الأسبقيات التنافسية، قطاع الصناعات الغذائية.

(Shunk, 2006; Towill & Christopher, 2002).

فالغاية الأساسية من صياغة إستراتيجية سلسلة التوريد تكمن في إدارة الأنشطة بين أعضاء فريق السلسلة بغية إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي (Lo & Power, 2010; Green, Whitten, & Inman, 2008).

من هنا، أصبح التنافس بين المنظمات مبنياً على ما تقدمه سلسلة التوريد وليس ما تقدمه المنظمة بحد ذاتها (Robertson, Gibson & Flanagan, 2002)، لاسيما وأن رضا المستهلكين أصبح متعدد الأهداف سواء من جانب التكلفة والتسليم والمرونة والاستجابة (Martínez-Olvera & Shunk, 2006). وللوصول إلى الأسبقيات التنافسية فقد بين (Saarijärvi, Kuusela & Spence, 2012) إلى أهمية نشرها بين أعضاء فريق السلسلة بغية تحقيقها، مما يعكس ذلك أهمية بناء إستراتيجية سلسلة التوريد. من هنا؛

المقدمة

حظي موضوع الموازنة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية سلسلة التوريد باهتمام واسع من قبل الباحثين ومتخذي القرار على حد سواء، تماشياً مع حدة المنافسة في الأسواق العالمية التي لم تعد المنظمات تشكل أساساً للمنافسة فيها بل اتسعت لتصبح بين سلاسل التوريد (McCarter & Northcraft, 2007). مما حدى بالمنظمات إلى بناء إستراتيجية سلسلة التوريد وإعادة هيكلة العمليات سعياً لتحقيق الأسبقيات التنافسية (Candace, Ngai & Moon, 2011)، ورضا المستهلكين (Martínez-Olvera &

* أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية.
mohammed_abu_zaid@hotmail.com
تاريخ استلام البحث 2014/3/4 وتاريخ قبوله 2014/8/26.

مشكلة الدراسة:

تواجه مصانع الأغذية الأردنية جملة من التحديات، منها زيادة حدة المنافسة المحلية والخارجية، وتزايد توقعات المستهلكين، والقيود المرتبطة بفترة صلاحية المنتجات، وتنامي أعداد المؤسسات التي تعنى بالرقابة على توفير المنتجات ضمن المواصفات العالمية. لذا؛ فقد أصبح توفير منتجات ذات جودة عالية لا تشكل أساساً لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية فقط، بل امتدت لتشتمل على توفير المنتجات في الوقت والمكان والتكلفة المناسبين (Vanichchinchai & Igel, 2011)، من هنا، فقد برزت أهمية التركيز على تحقيق عدد من المعايير كالجودة والتسليم والمرونة والإبداع (Vokurka, Zank, & Lund, 2002)، مما يستدعي ذلك التعامل مع عدد كبير من أعضاء سلسلة التوريد لدى مصانع الأغذية سواء أكان من جانب الموردين أو من جانب الموزعين وتجار الجملة والتجزئة، وهذا يشكل تحدياً أمام متخذي القرار عند بناء إستراتيجية سلسلة التوريد التي توائم الأسبقيات التنافسية. من هنا، تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤالين التاليين:

1. هل هنالك أثر للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد؟
2. هل هنالك أثر للأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:
 أولاً: قياس مستوى تركيز المصانع العاملة في قطاع الأغذية على الأسبقيات التنافسية والممثلة في الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة.
 ثالثاً: التعرف على الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد.
 ثانياً: دراسة الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي.
 ثالثاً: دراسة الأثر غير المباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد.

تأتي الدراسة الحالية - بشكل رئيس - إلى بحث الدور الوسيط لإستراتيجية سلسلة التوريد في أثر الأسبقيات التنافسية على الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية إستراتيجية سلسلة التوريد التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين، وقد عكست الدراسات السابقة أهمية إستراتيجية سلسلة التوريد في تحقيق ميزة تنافسية، وفي الأداء المؤسسي، وأداء سلسلة التوريد، والأداء التشغيلي (Sukati et al., 2012; Rahman, Laosirihongthong & Sohal, 2010 ; Harrison & New, 2002). كما أشارت إحدى التقارير إلى أن تحسين أداء سلسلة التوريد لدى كبرى الشركات العاملة في الولايات المتحدة وبريطانيا تعد من الأولويات الرئيسية لديها (Rose et al., 2012). وعموماً، فإن أهمية الدراسة تكمن في الاعتبار الرئيسية التالية:

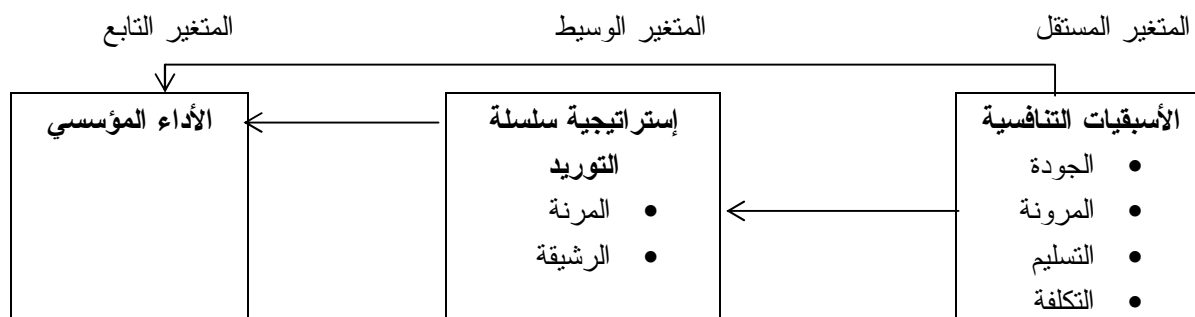
1. توفير دليلاً عملياً على أهمية الموائمة بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وانعكاسها في الأداء المؤسسي.
2. بيان إستراتيجيات سلسلة التوريد التي توائم الأسبقيات التنافسية ليتسنى لمتخذي القرار تصميم سلسلة التوريد بناء على أساسها، ونشر الوعي بين أعضاء فريق سلسلة التوريد ليتحقق بذلك درجة عالية من التناغم فيما بينهم، كذلك تكريس الوقت والموارد المتاحة للمنظمة في دعم هذه الأسبقيات.
3. تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تحاول دراسة الأثر الوسيط لإستراتيجية سلسلة التوريد في العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية والأداء المؤسسي في الأردن- في حدود علم الباحث-، حيث أشار (Qi, Boyer & Zhao, 2009) إلى أن أغلب الدراسات أجريت على الشركات العاملة في أوروبا والولايات المتحدة. لذا؛ تكمن أهمية الدراسة في ما سنتضيفه من مفاهيم وأطر علمية تسد فجوة في مجال البحث العلمي وبمد المكتبة العربية بأبعاد جديدة يمكن أن تثري المعرفة في مجال إدارة سلسلة التوريد.

إستراتيجية سلسلة التوريد، وعلى متغير تابع واحد ممثلاً في الأداء المؤسسي كما هو مبين في الشكل رقم (1). وقد تم بناء نموذج الدراسة استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة التي أكدت على العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي.

رابعاً: العمل على تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تسهم في تكييف إستراتيجية سلسلة التوريد بناءً على الأسبقيات التنافسية.

نموذج الدراسة

اشتمل نموذج الدراسة على متغير مستقل يتمثل في الأسبقيات التنافسية، وعلى متغير وسيط يتمثل في



شكل (1)

نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث استناداً لعدد من الدراسات السابقة (Kim, 2013; Qi, Zhao & Sheu, 2011; Soni & Kodali, 2011; Chi, Kilduff & Gargeya, 2009)

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى نموذج الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- H₀₁ لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < .05$) للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد (المرونة، والرشيقية).
- H₀₂ لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < .05$) للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي.
- H₀₃ لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < .05$) لإستراتيجية سلسلة التوريد (المرونة، والرشيقية) في الأداء المؤسسي.
- H₀₄ لا تتوسط إستراتيجية سلسلة التوريد (المرونة، والرشيقية) أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة ($\alpha < .05$).

الاطار النظري:

إستراتيجية سلسلة التوريد:

تسعى المنظمات إلى توظيف إستراتيجية سلسلة التوريد لارتباطها بالقدرة التنافسية (Vokurka, Zank & Lund, 2002)، من خلال التأثير في طبيعة أنشطة سلسلة التوريد، وكفاءتها وفعاليتها، والعلاقة بين أعضاء سلسلة التوريد (Soni & Kodali, 2011). وتعرف إستراتيجية سلسلة التوريد بأنها "مجموعة من الأهداف ذات الأولوية لإدارة سلسلة التوريد، وطرق قياسها، بهدف بناء وتمويل النجاح اللوجستي المحتمل من جانب الدخول لأسواق جديدة وخفض تكاليف الاستثمار الرأسمالية وخفض التكاليف اللوجستية. والتي سنؤثر إيجاباً في الأداء المؤسسي" (Schnetzler, Sennheiser & Schönsleben, 2007)، كما تعرف بأنها "مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قرارات إدارة

المنتجات وبالتالي استجابة أعلى (Towill & Christopher, 2002). لذا؛ فالاستجابة والمرونة يشكلان متطلباً أساسياً لتطبيق الإستراتيجية المرنة، دون إهمال بعدي الجودة والتكلفة (Ambe & Badenhorst-Weiss, 2010). وتأسيساً على ما سبق، أصبحت الإستراتيجية المرنة توائم المنظمات التي تتصف منتجاتها بقصر دورة الحياة، وتنوع الإنتاج، وكمية الإنتاج القليلة، وهامش الربح المرتفع، والمنافسة بناء على المواصفات (Pearson, Masson & Swain, 2010).

- إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقية (Lean supply chain strategy): تركز هذه الإستراتيجية على تدفق القيمة، وإلغاء الفاقد، والتأكيد على مستوى الجدولة (Mason-Jones, Naylor & Towill, 2000)، فالغاية الأساسية من هذه الإستراتيجية يكمن في تقليل الفاقد والقيم غير المضافة المتصلة بالوقت والعمالة والآلات والمساحة والمخزون عبر سلسلة التوريد (Rahman, Laosirihongthong & Sohal, 2010; McCullen & Towill, 2001)، مما يمكن المنظمات من توفير سلع ذات جودة عالية وبكلفة منخفضة (Wee & Wu, 2009). وتناسب تطبيقها البيئة المستقرة من جانب التنبؤ بالطلب، وقلة تنوع المنتجات، وطول دورة حياة المنتج، والتركيز على التكلفة بصورة أساسية (Arlbjørn, Freytag & de Haas, 2011).

من هنا، يكمن الاختلاف الرئيس بين الإستراتيجية المرنة والإستراتيجية الرشيقية في كون سلسلة التوريد المرنة تركز على الاستجابة لطلبات المستهلكين، في حين تركز الإستراتيجية الرشيقية على الكفاءة. إلا أنهما يشتركان في التركيز على التسليم والجودة (Naim & Gosling, 2011). كما وقد تباينت الدراسات السابقة في وصف العلاقة بينهما فالبعض ينظر إليهما باعتبارهما مفهوميين متعارضين، أما بعضهم الآخر فوصف العلاقة على أنهما داعمين لبعضهما بعضاً، أما وجهة النظر الأخيرة فتري أن

سلسلة التوريد (Brun & Castelli, 2008). وتعرف بأنها "مجموعة من الطرق والأساليب الرامية إلى تحقيق التكامل بين الموردين، والتصنيع، والمستودعات، والمخازن لإنتاج سلع وتوزيعها بالكمية المطلوبة، وفي الموقع المناسب، وبالوقت الملائم، بهدف خفض التكاليف ضمن مستوى الخدمة المطلوبة" (Qrunfleh & Tarafdar, 2013). من التعريفات السابقة نستنتج أن إستراتيجية سلسلة التوريد تركز على صياغة أهداف وتشكيل سلسلة التوريد من جانب اختيار شركاء وهايكل وعمليات ونظم سلسلة التوريد (Cetinkaya et.al, 2011)، بهدف تحقيق ميزة ومكانة تنافسية مقارنة بالشركات المنافسة لتعكس في المحصلة النهائية على الأداء المؤسسي.

وتباينت الدراسات السابقة في قياس إستراتيجية سلسلة التوريد، فبينما ارتأت قلة من الدراسات باعتبارها متغير أحادي البعد (Green Jr, McGaughey & Casey, 2006)، ارتأت أغلب الدراسات إلى اعتبارها متغيراً متعدد الأبعاد، فعلى سبيل المثال قامت بعض الدراسات بتصنيفها إلى بعدين هما: الكفاءة، والاستجابة استناداً للأولويات الإستراتيجية التي تسعى سلسلة التوريد إلى تحقيقها (Lo & Power, 2010; Harris, Componation & Farrington, 2010). أما Lee, 2002 a فقد قام بتصنيفها إلى أربع استراتيجيات بناء على طبيعة البيئة وهي: الكفاءة، والمرونة، والاستجابة، والتحوط من المخاطر. إلا أن أغلب الدراسات قامت على تصنيفها إلى الإستراتيجية الرشيقية والإستراتيجية المرنة (Qi, Zhao & Sheu, 2011) وهو ما اعتمدته الدراسة الحالية:

- إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة (Agile supply chain strategy): تعرف بأنها توظيف المعارف السوقية والمنظمات الافتراضية لاستغلال الفرص في الأسواق المتقلبة (Mason-Jones, Naylor & Towill, 2000)، وتعكس هذه الإستراتيجية مدى قدرة سلسلة التوريد وأعضائها على تكيف عمليات سلسلة التوريد مع احتياجات المستهلكين المتغيرة (Sharifi, Ismail & Reid, 2006). ويعتمد تطبيق الإستراتيجية المرنة على مرونة نظم التصنيع التي تتيح تقليل فترة إعداد الآلات وتنوع

ركز نموذج المبادلة على تحديد الأسبقيات التنافسية الواجب استثمار الموارد بها، جاء النموذج التراكمي ليبين أن الأسبقيات هي مكمل وليست مبادلة (Boyer & Lewis, 2002)، وهذه تعكس أن المنظمات يمكن أن تركز على أكثر من اسبقية تنافسية في نفس الوقت (Kathuria., Partovi, 2010) & Greenhaus, مما يمكن من تجميع المنظمات بناء على الأهمية النسبية للأسبقيات التنافسية (Kathuria, 2000).

العلاقة بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد:

تتامت في الآونة الأخيرة عدد من الدراسات التي دلت نتائجها على أهمية الموائمة بين إستراتيجية سلسلة التوريد وإستراتيجية الأعمال (Sharifi et al., 2013). ويجدر هنا التفريق بين إستراتيجية سلسلة التوريد وإستراتيجية الأعمال، فبينما تركز إستراتيجية الأعمال على التنسيق بين الوظائف داخل المنظمة، فإن إستراتيجية سلسلة التوريد تركز على التنسيق بين المنظمات داخل سلسلة التوريد (Defee & Stank, 2005).

وضمن سياق الدراسة الحالية حول الموائمة بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد فقد أشار Soni & Kodali (2011) إلى أن الأسبقيات التنافسية تستخدم بشكل مرادف للإستراتيجية التنافسية، وقد جاءت عدد من الدراسات لتؤكد على العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والإستراتيجيات العامة لبورتر (Chen & Paulraj, 2004; Chi, Kilduff & Gargeya, 2009)، وبشيء من التفصيل فإن إستراتيجية التمايز ترتبط بالمرونة بصورة أساسية أما إستراتيجية قيادة التكلفة فترتبط بالتكلفة في حين ترتبط باقي الأسبقيات التنافسية بكليهما (Santos, 2000).

كذلك فقد علقت عدد من الدراسات أهمية الموائمة بين إستراتيجية سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية إلى أن سلسلة التوريد لا تقدر على تحقيق كافة الأسبقيات التنافسية، مما يتطلب ذلك العمل على صياغة الخيارات التنافسية بصورة أولويات (Saarijärvi, Kuusela & Spence, 2012). من هنا، أصبحت المنظمات تسعى إلى المبادلة بين

الإستراتيجية المرنة تمثل تطورا للإستراتيجية الرشيقة (Putnik & Putnik, 2012).

الأسبقيات التنافسية:

تصف الأسبقيات التنافسية الخيارات التصنيعية للمقدرات التنافسية الرئيسية (Yeung et al., 2006). وقد بينت أغلب الدراسات السابقة أن الأسبقيات التنافسية تشتمل على المرونة، والجودة، والتكلفة، والتسليم (Thürer et al., 2013). في حين أضاف عدد من الباحثين أبعاد أخرى مثل خدمة العملاء (Lee, 2002b)، والمعرفة (Phusavat & Kanchana, 2007)، والإبداع (Naqshbandi & Idris, 2012).

ولعل من الضروري هنا التمييز بين الأسبقيات والمقدرات فبينما تعكس الأسبقيات الأهداف أو مقصد المقدرات. فإن المقدرات تمثل الأسبقيات المدركة والمتاحة للمنظمة (Lin, Ma, & Zhou, 2012). فالأسبقيات التنافسية ترتبط بالمقدرات بطريقتين، فبينما تعتبر الطريقة الأولى أن الأسبقيات التنافسية تقود إلى تطوير الكفايات والمقدرات، ترى الطريقة الثانية أن المقدرات والكفايات تحدد الأسبقيات التنافسية (Kroes & Ghosh, 2010). وسيتم التركيز في هذه الدراسة على أربع أسبقيات تنافسية هي (Phusavat & Kanchana, 2007; Ketchen et al., 2008):

- الجودة، وتعكس مدى التركيز على تحسين عمليات وأنشطة السلسلة بغية زيادة رضا العملاء وموثوقية المنتج.
- المرونة، وتمثل مدى استجابة السلسلة للتغيرات الحاصلة في حاجات المستهلكين.
- التكلفة، وتمثل مدى سعي السلسلة نحو تقديم منتجات تتصف بالتكلفة المنخفضة أو المنافع العالية باعتبار أن القيمة تمثل المنافع مقسومة على التكلفة.
- التسليم، ويرتبط هذا البعد بالعامل الزمني من جانب القدرة على تسليم المنتجات بسرعة، والموثوقية في التسليم.

وقد أفرزت أدبيات الدراسة نموذجين رئيسيين لبناء الأسبقيات التنافسية (Shavarini et al., 2013)، فبينما

ومتوسطة عاملة في إندونيسيا، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للإستراتيجية المرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد، وعدم وجود أثر للإستراتيجية الرشيقة في إداء سلسلة التوريد. كما بينت الدراسة وجود أثر لأداء سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي.

• دراسة (Kim, 2013) سعت الدراسة إلى بحث أثر الموازنة بين إستراتيجية سلسلة التوريد مع الأسبقيات التنافسية دراسة حالة، واقتصرت الدراسة على أربع شركات تتصف بالأداء العالي. وبناء على مقابلة الإدارة العليا بينت الدراسة أن الشركات تقوم على تصميم إستراتيجية سلسلة التوريد بناء على الأسبقيات التنافسية.

• دراسة (Wagner, Grosse-Ruykena & Erhun, 2012) هدفت الدراسة إلى بحث أثر الموازنة الإستراتيجية لسلسلة التوريد في الأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (336) شركة عاملة في أمريكا وأوروبا الغربية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للموازنة بين مستوى التأكيد في الطلب والعرض وإستراتيجية سلسلة التوريد (الاستجابة والكفاءة) في الأداء المؤسسي. كما قامت الدراسة على تحليل تأثير الأسبقيات التنافسية لدى قطاعي (الأغذية والمشروبات، والمنسوجات والملابس) في إستراتيجية سلسلة التوريد، حيث دلت النتائج إلى أن الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والملابس كانت أكثر موازنة بين الأسبقيات وإستراتيجية سلسلة التوريد من الشركات العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات.

• دراسة (Qi, Zhao & Sheu, 2011) هدفت الدراسة إلى بحث الدور المعدل للبيئة في العلاقة بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، وقد شملت عينة الدراسة على (603) شركة صناعية عاملة في الصين. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للعلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والإستراتيجية الرشيقة في

الأسبقيات التنافسية بهدف تحقيق ميزة تنافسية، مما سيؤثر ذلك على إستراتيجية سلسلة التوريد (Wagner, Grosse-Ruykena & Erhun, 2012). وبالتالي، فإدارة سلسلة التوريد الإستراتيجية تسهم في تحقيق عدد من الأسبقيات التنافسية (Ketchen et al., 2008)، وهذا يمثل خروجاً عن إدارة سلسلة التوريد التي تركز على تحقيق أسبقيات تنافسية واحدة (Ketchen Jr & Hult, 2007).

الدراسات السابقة:

بعد الرجوع إلى ما أتيج للباحث من دراسات تطبيقية تناولت موضوع إستراتيجية سلسلة التوريد، لوحظ أن هذا الموضوع قد حظي باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين في الآونة الأخيرة، وفيما يلي عرض موجز لهذه الدراسات:

• دراسة (Yang, 2014) هدفت الدراسة إلى بحث العوامل المؤثرة في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة وأثرها في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال الكفاءة. وشملت عينة الدراسة على (137) شركة صناعية في الصين. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد المرنة في الأداء المؤسسي من خلال الكفاءة، في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر مباشر.

• دراسة (Yusuf et al., 2014) هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأسبقيات التنافسية والأداء المؤسسي. وشملت عينة الدراسة على (95) مديراً لسلسلة التوريد لدى الشركات العاملة في قطاع صناعات النفطية والغاز. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأداء المؤسسي. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأسبقيات التنافسية.

• دراسة (Sukwadi, Wee, & Yang, 2013) هدفت الدراسة إلى بحث أثر إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي. وشملت عينة الدراسة على (160) شركة صغيرة

الإنتاج في الوقت المحدد، وتقليل الفاقد، وإدارة المسار) في الأداء التشغيلي، كما بينت الدراسة حجم وملكية الشركة يعدلان اثر إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة في الأداء التشغيلي.

- هدفت دراسة (González-Benito, 2010) إلى بحث أثر إستراتيجية التوريد في الأداء المؤسسي وقد شملت عينة الدراسة على (175) شركة صناعية إسبانية. وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر لإستراتيجية التوريد من جانب تقليل المخزون، والمرونة، وسعر الشراء في الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج أن الشركات ذات الأداء المرتفع كانت تركز على تحقيق أسبقيات تنافسية ترتبط بصورة أساسية بالجودة والمرونة والموثوقية والتسليم، وبصورة ثانوية بالتكلفة .
- دراسة (Chi, Kilduff & Gargeya, 2009) هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين خصائص بيئة الأعمال والأسبقيات التنافسية وهيكل سلسلة التوريد (المرن، الرشيق، الرشيق المرن) في الأداء المؤسسي. وشملت عينة الدراسة على (202) شركة صناعية أمريكية عاملة في قطاع النسيج، وقد تم تصنيف الشركات بناءً على الأداء إلى شركات ذات أداء مرتفع وأداء منخفض. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة سببية بين الأسبقيات التنافسية من جانب التكلفة والمرونة في هيكل سلسلة التوريد لدى المنظمات ذات الأداء المرتفع، في حين لم تظهر الدراسة علاقة سببية بين الأسبقيات التنافسية وهيكل سلسلة التوريد لدى المنظمات ذات الأداء المنخفض.
- دراسة (Fantazy, Kumar and Kumar, 2009) هدفت إلى بحث العلاقة بين إستراتيجية ومرونة وأداء سلسلة التوريد، وشملت عينة الدراسة على (175) شركة صناعية متوسطة وصغيرة في كندا. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد (إستراتيجية الإبداع و إستراتيجية التوجه نحو المستهلك) في المرونة، ووجود أثر للمرونة في الأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي لدى المنظمات العاملة في البيئة المستقرة، أما المنظمات العاملة في بيئة متغيرة فقد بينت النتائج وجود اثر لإستراتيجية التمايز في الإستراتيجية الرشيقة والمرونة، ووجود أثر لإستراتيجية قيادة التكلفة في الإستراتيجية الرشيقة. إلا أن الأثر في الأداء المؤسسي قد برز من خلال الإستراتيجية المرنة.

- دراسة (Borella & Padula, 2010) هدفت الدراسة إلى بحث الموائمة بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجيات سلسلة التوريد (التصنيع والتوريد والتوزيع) لدى (400) شركة صناعية عاملة في البرازيل. وبينت نتائج الدراسة أن الموائمة بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجيات سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي قد اقتصر على المنظمات التي تركز على إستراتيجية قيادة التكلفة، في حين لم تظهر الدراسة وجود اثر للموائمة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجياتي التمايز أو التركيز.
- هدفت دراسة (Soni & Kodali, 2011) إلى بحث العلاقة السببية بين الاستراتيجيات التنافسية (خفض الكلفة، وسرعة التسليم، ومرونة التسليم، وجودة المنتج، ومرونة الطلب، ومرونة المنتج) وإستراتيجية سلسلة التوريد (خفض التكاليف، وتحسين الخدمات، وخفض رأسمال) وأداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي. وشملت عينة الدراسة على (185) شركة صناعية عاملة في الهند. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للإستراتيجية التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد، ووجود علاقة سببية بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي وأداء سلسلة التوريد.
- دراسة (Rahman, Laosirihongthong & Sohal, 2010) هدفت الدراسة إلى بحث أثر إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة في الأداء التشغيلي. وشملت عينة الدراسة على (187) شركة تايلندية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للإستراتيجية الرشيقة (

ونظرا لكون (no/N>.05) لذا فقد تم تحديد حجم العينة طبقا لمعامل التصحيح $n=no*N/(no+(N-1))$ (Berenson, Levine & Krehbiel, 2009). وتمثلت وحدة التحليل للدراسة الحالية بمصانع الأغذية، وتم توزيع استبانته واحدة على الإدارة العليا أو مديري إدارة الإنتاج في المصانع المبحوثة باعتبارهما الأكثر صلة بموضوع الدراسة. وتمت عملية توزيع قوائم الاستقصاء عن طريق المناولة باليد، وقد استرجع (123) استبانته صالحة للدراسة والتحليل، أي بنسبة استجابة قدرها (67.2%) من مجموع الاستبانات الموزعة. ويبين الجدول رقم (1) خصائص الشركات المبحوثة طبقا لعدد العاملين وسنة التأسيس وملكية الشركة:

جدول (1)
خصائص الشركات المبحوثة

عدد العاملين	التكرار	النسبة المئوية
25 عاملاً فأقل	27	22%
25-50	21	17%
51-75	42	34%
75-100	14	11%
أكثر 100 عامل	19	15%
سنة التأسيس	التكرار	النسبة المئوية
2005 فأكثر	21	17%
2004-2000	36	29%
1995-1999	41	33%
1994 فأقل	25	20%
ملكية الشركة	التكرار	النسبة المئوية
تضامن	53	43%
توصية بسيطة	12	10%
ذات مسؤولية محددة	17	14%
مساهمة عامة	2	2%
مؤسسة فردية	39	32%

دراسة (Green Jr, McGaughey & Casey, 2006) هدفت الدراسة إلى بحث الدور الوسيط لإستراتيجية سلسلة التوريد بين التوجه نحو السوق والأداء التسويقي والمؤسسي، وشملت عينة الدراسة (80) مديرا للمبيعات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر للتوجه نحو السوق في الأداء التسويقي والمؤسسي من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد.

من هنا، إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى بحث العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي، في حين فإن أغلب الدراسات السابقة ركزت على بحث العلاقة السببية بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية سلسلة التوريد. كذلك فإن بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموائمة الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد قد ركزت على بحث واحدنا من أبعاد إستراتيجية سلسلة التوريد وهما الرشيقية أو المرنة في حين قامت الدراسة على بحث البعدين. كذلك فإن بعض الدراسات قد سعت إلى التمييز في الموائمة بين الشركات ذات الأداء المرتفع والشركات ذات الأداء المنخفض دون دراسة تأثير الأسبقيات التنافسية في أبعاد إستراتيجية سلسلة التوريد. وأخيرا تعد الدراسة الحالية الأولى - في حدود علم الباحث - التي تجرى في الأردن، والتي يأمل الباحث إن تشكل إضافة علمية في مجال إدارة سلسلة التوريد.

منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من كافة المصانع العاملة في قطاع الأغذية الأردنية في محافظة عمان، والبالغ عددها (348) شركة بحسب المؤسسة العامة للغذاء والدواء. وتم اختيار عينة عشوائية من المصانع المبحوثة عند مستوى خطأ للتقدير (e) يعادل (5%)، ومستوى ثقة (95%) أي قيمة (z=1.96)، وقد تم تحديد عينة الدراسة بـ (183) مصنعا طبقاً لقانون حجم العينة $no=z^2 * p(1-p)/e^2$ وبالتعويض في المعادلة فإن حجم العينة يساوي (384) ،

أداة الدراسة

استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد صممت وطورت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بهدف قياس تأثير الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد. وقد تم بناء الإستبانة بالاعتماد على أدبيات الدراسة لقياس الأسبقيات التنافسية، وإستراتيجية سلسلة التوريد، والأداء المؤسسي. وللوقوف على مدى سلامة الألفاظ والعبارات المستخدمة في الإستبانة ووضوحها تم اختبار هذه الإستبانة عن طريق دراسة أولية أجريت على عينة صغيرة من المديرين في المنظمات المبحوثة، كما تم تحكيمها من قبل عدد من المختصين. وتبعاً للتغذية الراجعة المرتدة من المصدرين فقد تم إعادة صياغة بعض فقرات الدراسة. هذا وقد توزعت فقرات الإستبانة على أربعة أقسام على النحو التالي:

أولاً: خصائص المنظمات المبحوثة: والتي ركزت على قياس عدد العاملين في المصنع، وسنة التأسيس، وملكية المصنع.

ثانياً: إستراتيجية سلسلة التوريد: وقد تم قياسها من خلال أداة قام بتطويرها (Qi, Zhao & Sheu, 2011) في ضوء مراجعتهم لعدد من المقاييس. وقد اشتمل هذا المقياس على أربع عشرة فقرة لقياس: (1) الإستراتيجية المرنة التي تم قياسها من خلال (7) فقرات. (2) الإستراتيجية الرشيقة والتي تم قياسها من خلال (7) فقرات. وقد تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 أوافق بشدة إلى 1 لا أوافق بشدة).

ثالثاً: الأسبقيات التنافسية: تم قياس الأسبقيات التنافسية من خلال أربعة أبعاد تمثلت في الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم. وقد تم قياسها من خلال ست عشرة فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 مرتفع بدرجة عالية إلى 1 منخفض بدرجة عالية) بعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة (Peng, Schroeder & Shah, 2011; Di'az, Gil & Machuca, 2005; Nagabhushana & Shah, 2000; Ward & Duray, 1999) وتوزعت الفقرات على النحو التالي:

• التكلفة، وتم قياسها من خلال أربع فقرات ركزت

على قياس مدى تركيز المصانع المبحوثة على خفض تكاليف الإنتاج، واستغلال الطاقة الإنتاجية، وخفض المخزون، وزيادة إنتاجية العاملين.

• الجودة، وتم قياسها من خلال ثلاث فقرات ركزت على قياس مدى توفير المصانع للمنتجات المطابقة للمواصفات، والموثوقية العالية، والتقليل من معدل التالف.

• التسليم: وتم قياسها من خلال ثلاث فقرات ركزت على قياس السرعة في التسليم، وضمن الوقت المحدد، وتقليل وقت دورة التصنيع.

• المرونة: وقد تم قياسها من خلال ست فقرات ركزت على قياس القدرة على تعديل تصميم المنتج، وكمية الإنتاج، والطاقة الإنتاجية، وتوفير منتجات بمواصفات متنوعة، وتعديل مزيج المنتجات، وتوفير تنوع عال في المنتجات.

ثالثاً: الأداء المؤسسي: اشتمل القسم الرابع على خمس فقرات لقياس الأداء المؤسسي بناء على تقييم المديرين لأداء الشركة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين للشركة بناء على معيار الحصة السوقية، والعائد على الأصول، ومتوسط أسعار البيع، وجودة المنتج، ورضا المستهلكين (Narasimhan & Nair, 2005).

صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا كورنباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتي تراوحت قيمتها بين (0.794 - 0.937). كما هو مبين في الجدول (2) وهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً (0.60) (Sekaran, 2006)، مما يؤكد أن المقياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة إحصائياً.

جدول (2)

قيم معامل ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في الدراسة

الأبعاد	قيمة ألفا
إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة	.862
إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة	.843
الجودة	.808
الكلفة	.850
التسليم	.794
المرونة	.859
الأداء المؤسسي	.937

كما اعتمد الباحث على الصدق التقاربي (Convergent Validity) الذي يقيس درجة التوافق بين فقرات المقياس الواحد، والصدق التمايزي (Discriminant Validity) الذي يقيس مدى تمايز المقياس عن المقاييس الأخرى. حيث دلت النتائج على أن قيم الجذر التربيعي لمعامل (AVE) أعلى من قيم معاملات الارتباط بين كافة الأبعاد كما هو مبين في الجدول (3) مما يعكس أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التمايزي. أما الصدق التقاربي فقد بين (Hair et al., 2006) أن الصدق التقاربي يتحقق في ضوء ثلاثة شروط هي: (2) معامل التشبع في كافة فقرات المتغير تزيد عن 0.5. (2) قيمة الصدق المركب (CR) تزيد عن 0.7. (3) قيمة (Average Variance Extracted (AVE)) لكل متغير تزيد عن 0.5. ويبين الجدول رقم (3) تطابق النتائج مع الشروط مما يعكس الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة (Rod & Ashill, 2010; Li & Hung, 2010).

ولضمان صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك لمعرفة رأيهم حول مدى انسجام العبارات التي تحويها مقاييس الدراسة، وتطابقها مع أهداف البحث. وقد عدلت بعض البنود بعد أخذ الملاحظات المقترحة بعين الاعتبار.

جدول (3)

نتائج الصدق التمايزي والصدق التقاربي

الأبعاد	معامل التشبع	الثبات المركب	AVE	معامل ارتباط بيرسون وقيمة الجذر التربيعي AVE						
				الإستراتيجية الرشيقة	الإستراتيجية المرنة	الجودة	الكلفة	التسليم	المرونة	
الإستراتيجية المرنة	.524 - .821	.895	.536	(.733)						
الإستراتيجية الرشيقة	.584 - .871	.892	.520	*.596	(.721)					
التكلفة	.827 - .914	.931	.726	*.477	*.541	(.852)				
المرونة	.719 - .839	.866	.553	*.646	*.471	*.462	(.744)			
الجودة	.620 - .797	.751	.504	*.576	*.636	*.625	*.517	(.710)		
التسليم	.672 - .883	.870	.582	*.653	*.582	*.233	*.530	*.449	(.763)	
الأداء المؤسسي	.780 - .906	.951	.735	*.521	*.551	*.305	*.329	*.472	*.543	(.857)

*Sig<.05

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة البيانات التي تم جمعها حسب أغراض الدراسة، واعتماداً على أساليب قياس المتغيرات تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف عينة ومتغيرات الدراسة.
- التحليل المساري (Path analysis) لاختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برمجية Amos 16 .

10 . التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

يستعرض الجزء الأول للتحليل الإحصائي وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، أما الجزء الثاني فيتعلق باختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام النماذج بالمعادلات المهيكلة كما يلي:

وصف متغيرات الدراسة**جدول (4)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة	3.80	.585
إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيفة	3.82	.601
التكلفة	4.11	.547
المرونة	3.76	.666
الجودة	4.01	.715
التسليم	3.89	.605
الأداء المؤسسي	3.67	.776

أشارت نتائج المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (4) إلى ان المصانع الغذائية الأردنية تركز بدرجة مرتفعة على تطبيق استراتيجيتي سلسلة التوريد المرنة

والرشيفة على حد سواء، وهذه النتيجة تعكس مستوى التنافس فيما بينها سواء من جانب الكفاءة أو الاستجابة، كما بينت أبعاد الأسبقيات التنافسية أن المصانع العاملة في قطاع الأغذية تركز بصورة أساسية على بعد التكلفة بمتوسط يساوي (4.11)، ثم بعد الجودة بمتوسط (4.01)، يليه بعد التسليم بمتوسط (3.89)، وأخيراً بعد المرونة بمتوسط (3.76). كما يتبين أن أداء المصانع طبقاً لاتجاهات المديرين جاء مرتفعاً بمتوسط يساوي (3.67) .

اختبار فرضيات الدراسة:**جدول (5)**

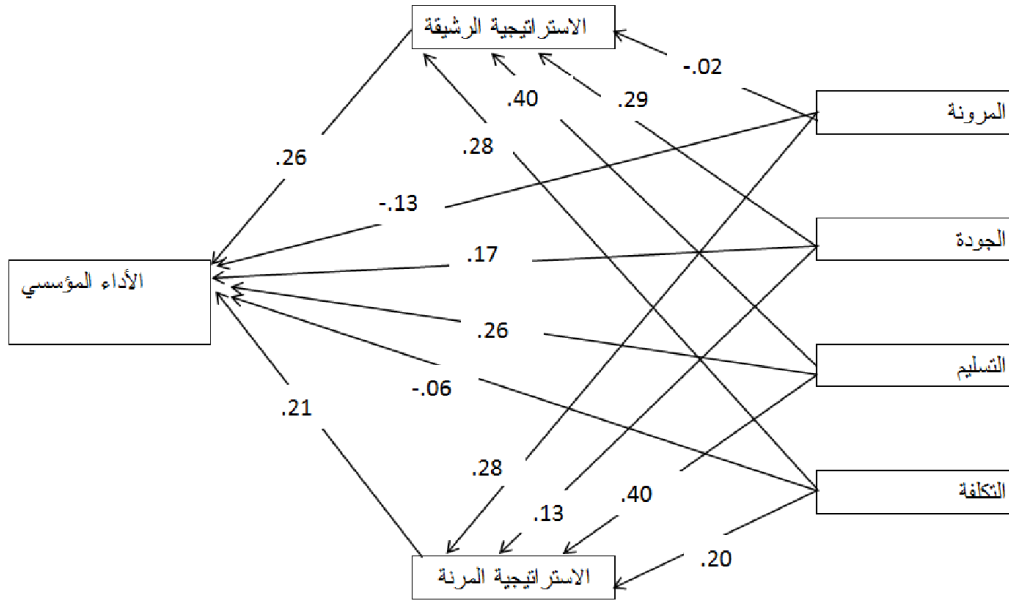
مؤشرات تناسب النموذج العلمي مع بيانات البحث

مؤشرات التناسب	المعيار	القيمة
مربع كاي على درجات الحرية (χ^2/df)	$3 \geq *$	1.188
مؤشر مقارنة التناسب (CFI)	$95\% \leq *$	0.99
مؤشر ملائمة التناسب (GFI)	$90\% \leq *$	0.99
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	$5\% \geq *$	0.034
جذر مربع متوسط المتبقي (RMR)	$10\% \geq *$	0.003

* القيمة المحسوبة

المصدر: (Hair et al., 2006)

دلت البيانات الواردة في الجدول (5) درجة عالية من التناسب بين نموذج الدراسة المقترح وبيانات الدراسة. حيث عكست قيمة (χ^2/df) ذلك. كذلك فقد دلت قيمة (RMR) قوة النموذج على شرح العلاقات المقترحة من خلال نسبة خطأ تساوي 0.3%. كما بينت قيمة (GFI) القدرة المرتفعة للنموذج في شرح تباين الأبعاد. وقد سجلت قيمة (RMSEA) مؤشراً على دقة عالية في النموذج المقترح. كذلك فقد دلت قيمة (CFI) والتي تساوي 0.99 مما يدل على النموذج المقترح يقدم وصفاً دقيقاً للبيانات مقارنة بالنموذج المستقل. ويبين الشكل رقم (2) والجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:



الشكل (2)
نتائج النموذج العملي باستخدام المعادلات المهيكلة

جدول (6)
نتائج اختبار الفرضيات باستخدام المعادلات المهيكلة

مستوى الدلالة	القيمة الحرجة	بيتا	المسار
0.000	3.576**	0.281	التكلفة ← الاستراتيجية الرشيقة
0.828	-0.217	-0.017	المرونة ← الاستراتيجية الرشيقة
0.000	3.468**	0.293	الجودة ← الاستراتيجية الرشيقة
0.000	5.373**	0.396	التسليم ← الاستراتيجية الرشيقة
0.008	2.644**	0.195	التكلفة ← الاستراتيجية المرنة
0.000	3.761**	0.276	المرونة ← الاستراتيجية المرنة
0.098	1.653*	0.131	الجودة ← الاستراتيجية المرنة
0.000	5.832**	0.404	التسليم ← الاستراتيجية المرنة
0.014	2.45**	0.257	الاستراتيجية الرشيقة ← الأداء المؤسسي
0.061	1.875*	0.21	الاستراتيجية المرنة ← الأداء المؤسسي
0.559	-0.585	-0.058	التكلفة ← الأداء المؤسسي
0.177	-1.35	-0.129	المرونة ← الأداء المؤسسي

المسار	بيتا	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
الجودة ← الأداء المؤسسي	0.174	1.671	0.095
التسليم ← الأداء المؤسسي	0.261	2.484**	0.013
قيمة معامل التفسير لتأثير الأسبقيات التنافسية في الإستراتيجية المرنة (R^2)			
0.614			
قيمة معامل التفسير لتأثير الأسبقيات التنافسية في الإستراتيجية الرشيفة (R^2)			
0.563			
قيمة معامل التفسير لتأثير الأسبقيات التنافسية و إستراتيجية سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي (R^2)			
0.412			

*Sig<.1, **Sig<.05

للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، وقد برز الأثر من خلال التسليم ($\beta=0.261, Z=2.484$). في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر مباشر للجودة ($\beta=1.671, Z=1.671$)، والتكلفة ($\beta=-0.129, Z=-1.35$)، والمرونة ($\beta=-0.058, Z=-0.585$)، لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل جزئياً القائل بوجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي.

H₀₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) إستراتيجية سلسلة التوريد (المرنة، والرشيفة) في الأداء المؤسسي.

دلت النتائج الواردة في الجدول (6) والشكل رقم (2) وجود أثر مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيفة ($\beta=0.257, Z=2.45$). في حين لم تظهر نتائج التحليل وجود أثر لإستراتيجية سلسلة التوريد المرنة ($\beta=0.210, Z=1.875$) عند مستوى دلالة (0.05). لذلك يتم قبول الفرض البديل جزئياً القائل بوجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) إستراتيجية سلسلة التوريد (المرنة، والرشيفة) في الأداء المؤسسي.

H₀₄: لا تتوسط إستراتيجية سلسلة التوريد أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$).

لاختبار الفرضية الرابعة فقد تم الاعتماد على اختبار (bootstrapping) وذلك باستخراج الأثر غير المباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد والأثر الكلي. وفي ضوء

H₀₁: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد (المرنة، والرشيفة).

يتضح من الشكل رقم (2) والجدول رقم (6) وجود أثر للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيفة وقد برز الأثر من خلال التكلفة ($\beta=0.281, Z=3.576$)، والجودة ($\beta=0.293, Z=3.468$)، والتسليم ($\beta=0.396, Z=5.373$)، في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر للمرونة في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيفة ($\beta=-0.017, Z=0.217$). ويبين الجدول (6) أن الأسبقيات التنافسية قد فسرت ما نسبته 56.3% من التباين الحاصل في تطبيق الإستراتيجية الرشيفة.

كما تظهر النتائج وجود أثر للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة وقد برز الأثر من خلال المرونة ($\beta=0.276, Z=3.761$)، والتسليم ($\beta=0.404, Z=5.832$)، والتكلفة ($\beta=1.95, Z=2.644$). في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر للجودة ($\beta=0.131, Z=1.653$) في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة. كما يبين الجدول (6) أن الأسبقيات التنافسية قد فسرت ما نسبته 61.4% من التباين الحاصل في تطبيق الإستراتيجية المرنة.

من هنا، يتم قبول الفرض البديل (H_{a1}) القائل بوجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد (المرنة، والرشيفة).

H₀₂: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول (6) والشكل رقم (2) وجود أثر

أثر غير مباشر بشكل جزئي إذا كان الأثر المباشر وغير المباشر دالين إحصائياً Qrunfleh & Tarafdar, (2013).

مخرجات برمجية (Amos) فيتم قبول وجود أثر غير مباشر بشكل كلي إذا كان الأثر غير المباشر دال إحصائياً والأثر المباشر غير دال إحصائياً ، وكذلك يتم قبول وجود

جدول (7)

الأثر المباشر وغير المباشر والكلية للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي

إستراتيجية سلسلة التوريد						الأسبقيات التنافسية
الأثر المباشر		الأثر غير المباشر		الأثر الكلي		
Sig	B	Sig	β	Sig	β	
.017	0.261*	.001	0.187*	.001	0.448*	التسليم
.089	0.174	.056	0.103	.012	0.277*	الجودة
.140	-0.129	.208	0.054	.380	-0.075	المرونة
.533	-0.058	.015	0.113*	.466	0.055	التكلفة

**Sig<.05

أولاً: تطبق مصانع الأغذية الأردنية إستراتيجياتي المرنة والرشيقة بصورة عالية ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس مستوى التنافس بين المصانع سواء من جانب الكفاءة أو الاستجابة، وهذا التطبيق لا يقتصر على المصانع فيما بينها بل داخل المصنع الواحدة من خلال التنوع في خطوط الإنتاج. وقد اتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات التي بينت إمكانية الجمع بين الإستراتيجية الرشيقة والمرنة (Qi, Zhao & Sheu, 2011; Chi et al., 2009).

ثانياً: بينت نتائج الدراسة وجود أثر للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة، وقد تمثل الأثر من خلال التكلفة والتسليم والجودة. وجاءت هذه النتيجة لتؤكد على قدرة إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة على تحقيق هذه الأسبقيات، خاصة لدى الشركات التي تركز في المنافسة على الكفاءة، مما يعكس أهمية التركيز على التكلفة، وجودة المنتجات لكونها تسهم في تقليل التالف، أضف إلى ذلك فإن التركيز على التسليم سيسهم في توفير المنتج في الوقت المحدد ويعزز موثوقية المنتج ليتسنى تعزيز المكانة التنافسية للشركة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Qi, Zhao & Sheu, 2011) التي أكدت على وجود أثر

يتضح من الجدول (7) أن إستراتيجية سلسلة التوريد تتوسط أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي من خلال التسليم بشكل جزئي نظراً لوجود أثر مباشر دال إحصائياً ($\beta=0.261, P<.05$) وأثر غير مباشر دال إحصائياً ($\beta=0.187, P<.05$) ، ووجود أثر غير مباشر بشكل كلي من خلال التكلفة لكون الأثر غير المباشر دال إحصائياً ($\beta=0.113, P<.05$) والأثر المباشر غير دال إحصائياً ($\beta=-.058, P>.05$). في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر وسيط للمرونة والجودة. لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل جزئياً القائل بتوسط إستراتيجية سلسلة التوريد أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في بحث أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد لدى المصانع العاملة في قطاع الأغذية، وبناء على دراسة العلاقة بين المتغيرات فقد تبين عدد من النتائج، وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

والمرونة في الأداء المؤسسي مما يعكس ذلك أهمية بناء سلسلة التوريد لتحقيق هذه الأسبقيات واتفقت النتيجة مع دراسة بشكل جزئي (Soni & Kodali, 2011) التي أشارت إلى وجود أثر للأسبقيات التنافسية ككل في الأداء.

خامسا: بينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة في الأداء المؤسسي، حيث دلت أدبيات الدراسة أن الإستراتيجية الرشيقة تسهم في خفض التكاليف من خلال إدارة المخزون، وخفض الفاقد، التركيز على الجودة، والتحسين المستمر، وخفض مدة التصنيع، مما سينعكس ذلك على الأداء المؤسسي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Rahman et al., 2010) التي أكدت على أثر الإستراتيجية الرشيقة في الأداء التشغيلي، واختلفت مع دراسة (Sukwadi, Wee, & Yang, 2013). في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر لإستراتيجية سلسلة التوريد المرنة في الأداء المؤسسي، ويرى الباحث سبب ذلك قد يعزى إلى أن تطبيق الإستراتيجية المرنة تتطلب مرونة عالية في سلسلة التوريد مما سينعكس ذلك على تكلفة الإنتاج، ومع توافر البدائل من السلع الأجنبية المنافسة الأمر الذي يشكل عائقا أمام بعض الشركات المحلية في المنافسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Yang, 2014) حول عدم وجود أثر مباشر للإستراتيجية المرنة في الأداء المؤسسي، واختلفت مع دراسة (Sukwadi, Wee, & Yang, 2013; Yusuf et al., 2014).

سادسا: دلت النتائج على وجود أثر غير مباشر للتسليم بشكل جزئي والتكلفة بشكل كلي في الأداء المؤسسي من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد، وعدم وجود أثر غير مباشر لكل من المرونة والجودة. وهذه النتيجة تعكس الحاجة إلى المبادلة بين الأسبقيات التنافسية ليتسنى تحقيقها من خلال سلسلة التوريد، ولما كان الأثر المباشر قد برز من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة التي تسعى إلى زيادة مستوى الكفاءة، لذا فإن هذه الإستراتيجية سنوئيا بشكل أساسي بعد الكلفة من جانب والتسليم من جانب آخر، أما الجودة فإن عدم وجود أثر قد يعزى إلى تنامي الرقابة على جودة الإنتاج من قبل المؤسسات الحكومية بغض النظر عن

إستراتيجية قياده التكلفة في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة، ودراسة (Soni & Kodali, 2011) التي بينت وجود أثر للجودة والتسليم والتكلفة في تطبيق إستراتيجية سلسلة التوريد (خفض التكلفة).

ثالثا: بينت نتائج الدراسة وجود أثر للأسبقيات التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة وقد تمثل الأثر من خلال المرونة والتسليم والتكلفة، فالرغبة في المنافسة بناء على الاستجابة لاحتياجات المستهلكين يتطلب تحقيق درجة عالية من المرونة في عملية الإنتاج سواء من جانب مواصفات المنتج أو كمية الإنتاج أو تنوع الإنتاج ليتسنى التكيف مع حاجات ورغبات المستهلكين ضمن المواصفات والكميات المرغوبة. كذلك فإن الشركات التي تتبنى سلسلة التوريد المرنة يجب أن تركز على أهمية التسليم في الوقت المحدد والموثوقية العالية لا سيما وأن المنتجات الغذائية تتطلب عناية فائقة لضمان تسليم المنتجات بالصورة المرغوبة. أضف إلى ذلك فإن إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة تسهم في خفض التكاليف المرتبطة بنفاذ المخزون، وخفض الأسعار، والتقاعد مما سينعكس إيجابا على التكلفة. أما بالنسبة لأثر الجودة في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة فلم يتم اثباتها، وهذه النتيجة تعكس أهمية المرونة والسرعة في تعديل المنتجات بناء على الجودة المدركة من قبل المستهلكين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Soni & Kodali, 2011) التي جاءت لتؤكد على أثر لخفض التكلفة والتسليم في إستراتيجية سلسلة التوريد (تحسين الخدمة) كذلك فقد اتفقت النتيجة مع دراسة (Yusuf et al., 2014) التي أكدت على العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية وأبعاد الإستراتيجية المرنة.

رابعا: أشارت النتائج إلى وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، وقد برز الأثر من خلال التسليم فقط، ويرى الباحث سبب ذلك يعزى لأهمية التسليم في قطاع الصناعات الغذائية والمرتبطة بطبيعة المنتجات. إذ تنامت أعداد الشركات التي تمتلك أسطولا ملائما للنقل، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن حدة المنافسة بين المنتجات تعكس أهمية الالتزام في مواعيد التسليم والسرعة في التسليم. في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر للجودة والتكلفة

إدارة الجودة، ونظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، وإدارة تدفق الإنتاج بهدف تقليل التكاليف والمحافظة على مستوى الجودة والموثوقية المطلوبة.

ثالثاً: العمل على تعزيز مستوى المرونة بالنسبة للشركات التي تركز على إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة من خلال التشراك في المعلومات والمعارف بين أعضاء سلسلة التوريد وتوظيف تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإنتاج ليتسنى تحقيق درجة عالية من المرونة.

رابعاً: التأكيد على أهمية السرعة في تسليم الطلبات والموثوقية في التسليم من خلال اختيار وسائل النقل الملائمة لطبيعة المنتجات والتتبع بالطلب والرقابة على المخزون وبناء المستودعات الملائمة سواء أكانت الشركة تركز على الكفاءة أو الاستجابة

خامساً: العمل على إجراء دراسات مستقبلية تتناول طبيعة المنتج وإستراتيجية سلسلة التوريد، ودراسة أثر إستراتيجية سلسلة التوريد في الاستجابة والأداء التشغيلي.

إستراتيجية سلسلة التوريد المستخدمة. وهذه النتيجة اتفقت مع عدد من الدراسات منها (Qi, Zhao & Sheu, 2011; Borella & Padula, 2010; Chi, Kilduff & Gargeya, 2009)، التي أكدت على أهمية موازنة إستراتيجية سلسلة التوريد طبقاً للأسبقيات التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ولتتبعكس الموازنة في الأداء المؤسسي.

التوصيات:

بناء على النتائج الدراسة فيضع الباحث عدداً من التوصيات تتمثل في:

أولاً: العمل على الموازنة بين إستراتيجية الأعمال والأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد من جانب، والتنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد من خلال إيضاح الأسبقيات التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بين أعضاء الفريق.

ثانياً: العمل على تطبيق عدد من الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيفة منها

المراجع

المراجع الأجنبية

- Ambe, M and Badenhorst-Weiss. J. A . 2010. "Strategic supply chain framework for the automotive industry". *African Journal of Business Management* . 4(10): 2110-2120.
- Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V., and de Haas, H. 2011. "Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(3): 277-295.
- Berenson, M. L., Levine, D. M., and Krehbiel, T. C. 2009. *Basic Business Statistics: Concepts and Applications*. 11th Edition. Pearson-Prentice-Hall .
- Borella, M. R., and Padula, A. D. 2010. "Alignment Between the Supply, Manufacturing and Distribution Strategies and the Business Strategy". *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3(2): 44-60.

- Boyer, K. K., and Lewis, M. W. 2002. "Competitive Priorities: Investigating The Need For Trade-Offs In Operations Strategy". *Production and operations management*, 11(1): 9-20.
- Brun, A., and Castelli, C. 2008. "Supply chain strategy in the fashion industry: developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand". *International Journal of Production Economics*, 116(2): 169-181.
- Candace, Y. Y., Ngai, E. W. T., and Moon, K. L. 2011. "Supply chain flexibility in an uncertain environment: exploratory findings from five case studies". *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4): 271-283.
- Cetinkaya, B., Cuthbertson, R., Ewer, G., Klaas-Wissing, T., Piotrowicz, W., and Tyssen, C. 2011. *Sustainable supply chain management: practical ideas for moving*

- towards best practice. Springer.
- Chen, I. J., and Paulraj, A. 2004. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2): 119-150.
- Chi, T., Kilduff, P. P., and Gargeya, V. B. 2009. "Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance". *International Journal of productivity and performance management*, 58(7): 645-669.
- Defee, C. C., and Stank, T. P. 2005. "Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment". *International Journal of Logistics Management*, 16(1): 28-50.
- Díaz, M. S., Gil, M. J. Á., and Machuca, J. A. D. 2005. "Performance measurement systems, competitive priorities, and advanced manufacturing technology: some evidence from the aeronautical sector". *International Journal of Operations and Production Management*, 25(8): 781-799.
- Fantazy, K. A., Kumar, V., and Kumar, U. 2009. "An empirical study of the relationships among strategy, flexibility, and performance in the supply chain context". *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3): 177-188.
- González-Benito, J. 2010. "Supply strategy and business performance: an analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives". *International Journal of Operations and Production Management*, 30(8): 774-797.
- Green Jr, K. W., McGaughey, R., and Casey, K. M. 2006. "Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance?". *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(5): 407-414.
- Green Jr, K. W., Whitten, D., and Inman, R. A. 2008. "The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context". *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4): 317-327.
- Hair, J.F., Babin, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L. 2006, **Multivariate Data Analysis** (6th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Harris, G. A., Compton, P. J., and Farrington, P. A. 2010. "An Exploration of Fisher's Framework for the Alignment of Supply Chain Strategy With Product Characteristics". *Engineering Management Journal*, 22(4):31-42 .
- Harrison, A., and New, C. 2002. "The role of coherent supply chain strategy and performance management in achieving competitive advantage: an international survey". *Journal of the Operational Research Society*, 53(3): 263-271.
- Kathuria, R. 2000. "Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers". *Journal of Operations Management*, 18(6): 627-641.
- Kathuria, R., Partovi, F. Y., and Greenhaus, J. H. 2010. "Leadership practices, competitive priorities, and manufacturing group performance". *International Journal of Operations and Production Management*, 30(10): 1080-1105.
- Ketchen Jr, D. J., and Hult, G. T. M. 2007. "Bridging organization theory and supply chain management: the case of best value supply chains". *Journal of Operations Management*, 25(2): 573-580.
- Ketchen Jr, D. J., Rebarick, W., Hult, G. T. M., and Meyer, D. 2008. "Best value supply chains: A key competitive weapon for the 21st century". *Business Horizons*, 51(3): 235-243.
- Kim, B. 2013. Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2): 214-242.
- Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., and Doll, W. J. 2002. "Examining the competitive capabilities of manufacturing firms". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2): 256-282.
- Kroes, J and Ghosh, S. 2010. "Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and

- firm performance”. *Journal of Operations Management*, 28: 124-143.
- Lee, C. Y. 2002 a. “Manufacturing strategies and business practices between Korea and Japan: a comparative study of their development and perceptions in the electronics industry”. *International Journal of Commerce and Management*, 12(2): 1-30.
- Lee, H. L. 2002b, “Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties”, *California Management Review*, 44(4): 105-119.
- Li, C. K., and Hung, C. H. 2010 . “An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes”. *Journal of Workplace Learning*, 22(5): 306-318.
- Lin, Y., Ma, S., and Zhou, L. 2012. “Manufacturing strategies for time based competitive advantages”. *Industrial Management and Data Systems*, 112(5): 729-747.
- Lo, S. M., and Power, D. 2010. “An empirical investigation of the relationship between product nature and supply chain strategy”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2): 139-153.
- Martinez-Olvera, C., and Shunk, D. 2006. “Comprehensive framework for the development of a supply chain strategy”. *International Journal of Production Research*, 44(21): 4511-4528.
- Mason-Jones, R., Naylor, B., and Towill, D. R. 2000. “Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace”. *International Journal of Production Research*, 38(17): 4061-4070.
- McCarter, M. W., and Northcraft, G. B. 2007. “Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma”. *Journal of Operations Management*, 25(2): 498-511.
- McCullen, P., and Towill, D. 2001. “Achieving lean supply through agile manufacturing”. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7): 524-533.
- Nagabhushana, T. S., and Shah, J. 1999. “Manufacturing priorities and action programmes in the changing environment: an empirical study of Indian industries”. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(4): 389-400.
- Naim, M. M., and Gosling, J. 2011. “On leanness, agility and leagile supply chains”. *International Journal of Production Economics*, 131(1): 342-354.
- Naqshbandi, M. M., and Idris, F. 2012. “Competitive priorities in Malaysian service industry”. *Business Strategy Series*, 13(6): 263-273.
- Narasimhan, R., and Nair, A. 2005. “The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance”. *International Journal of Production Economics*, 96(3): 301-313.
- Pearson, M., Masson, R., and Swain, A. 2010. “Process control in an agile supply chain network”. *International Journal of Production Economics*, 128(1): 22-30.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G., and Shah, R. 2011. “Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit”. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(5): 484-510.
- Phusavat, K., and Kanchana, R. 2007. “Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand”. *Industrial Management and Data Systems*, 107(7): 979-996.
- Putnik, G. D., and Putnik, Z. 2012. “Lean vs agile in the context of complexity management in organizations”. *Learning Organization*, 19(3): 248-266.
- Qi, Y., Boyer, K. K., and Zhao, X. 2009. “Supply Chain Strategy, Product Characteristics, and Performance Impact: Evidence from Chinese Manufacturers”. *Decision Sciences*, 40(4): 667-695.
- Qi, Y., Zhao, X., and Sheu, C. 2011. “The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty”. *Decision Sciences*, 42(2): 371-389.
- Qrunfleh, S., and Tarafdar, M. 2013. “Lean and agile supply chain strategies and supply chain

- responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement". *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6): 571-582.
- Rahman, S., Laosirihongthong, T., and Sohal, A. S. 2010. "Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies". *Journal of manufacturing technology management*, 21(7): 839-852.
- Robertson, P. W., Gibson, P. R., and Flanagan, J. T. 2002. "Strategic supply chain development by integration of key global logistical process linkages". *International journal of production research*, 40(16): 4021-4040.
- Rod, M., and Ashill, N. J. 2010. "The effect of customer orientation on frontline employees job outcomes in a new public management context". *Marketing Intelligence and Planning*, 28(5): 600-624.
- Rose, W., Singh M., Inder J. and Rose, S. 2012. "A Strategic Perspective and Taxonomy of Supply Chain Strategies". *IUP Journal of Operations Management* . 11(3): 6-42. 37
- Saarijärvi, H., Kuusela, H., and Spence, M. T. 2012. "Using the pairwise comparison method to assess competitive priorities within a supply chain". *Industrial Marketing Management*, 41(4): 631-638.
- Santos, F. C. 2000. "Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy". *International Journal of Operations and Production Management*, 20(5): 610-628.
- Schnetzler, M. J., Sennheiser, A., and Schönsleben, P. 2007. "A decomposition-based approach for the development of a supply chain strategy". *International Journal of Production Economics*, 105(1): 21-42.
- Sekaran, U. 2006. *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley and Sons.
- Sharifi, H., Ismail, H. S., and Reid, I. 2006. "Achieving agility in supply chain through simultaneous "design of" and "design for" supply chain". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(8): 1078-1098.
- Sharifi, H., Ismail, H. S., Qiu, J., and Najafi Tavani, S. 2013. "Supply chain strategy and its impacts on product and market growth strategies: A case study of SMEs". *International Journal of Production Economics*, 145(1): 397-408.
- Shavarini, S. K., Salimian, H., Nazemi, J., and Alborzi, M. 2013. "Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries)". *International Journal of Operations and Production Management*, 33(9): 1108-1130.
- 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*, 15(2): 70-89.
- Sukati, I., Hamid, A. B., Baharun, R., and Yusoff, R. M. 2012. "The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40: 225-233.
- Sukwadi, R., Wee, H. M., and Yang, C. C. 2013. "Supply Chain Performance Based on the Lean-Agile Operations and Supplier-Firm Partnership: An Empirical Study on the Garment Industry in Indonesia". *Journal of Small Business Management*, 51(2): 297-311.
- Thürer, M., Godinho Filho, M., Stevenson, M., and Fredendall, L. D. 2013. "Competitive priorities of small manufacturers in Brazil". *Industrial Management and Data Systems*, 113(6): 856-874.
- Towill, D., and Christopher, M. 2002. "The supply chain strategy conundrum: to be lean or agile or to be lean and agile?". *International Journal of Logistics*, 5(3): 299-309.
- Vanichchinchai, A., and Igel, B. 2011. "The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance". *International Journal of Production Research*, 49(11): 3405-3424.
- Vokurka, R. J., Zank, G. M., and Lund III, C. M. 2002.

- “Improving competitiveness through supply chain management: a cumulative improvement approach”. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 12(1): 14-25.
- Wagner, S. M., Grosse-Ruyken, P. T., and Erhun, F. 2012. “The link between supply chain fit and financial performance of the firm”. *Journal of Operations Management*, 30(4): 340-353.
- Ward, P. T., and Duray, R. 2000. “Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy”. *Journal of Operations Management*, 18(2): 123-138.
- Wee, H. M., and Wu, S. 2009. “Lean supply chain and its effect on product cost and quality: a case study on Ford Motor Company”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(5): 335-341.
- Yang, J. 2014. “Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers”. *International Journal of Production Economics*, 150: 104-113.
- Yeung, J. H. Y., Selen, W., Sum, C. C., and Huo, B. 2006. “Linking financial performance to strategic orientation and operational priorities: an empirical study of third-party logistics providers”. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(3): 210-230.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N., and Cang, S. 2014. “A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry”. *International Journal of Production Economics*, 147(b): 531-543

Causal Relationship between Competitive Priorities and Supply Chain Strategy and Their Impact on Organizational Performance (Applied study)

*"Mohammad Khair" Saleem Abu Zaid **

ABSTRACT

The main objective of this study is to directly measure the impact of competitive priorities on organizational performance and indirectly through supply chain strategy. To achieve the study objectives, competitive priorities were measured based on four dimensions (quality, delivery, flexibility and cost). Furthermore, supply chain strategy was measured based on two dimensions (lean and agility). A survey questionnaire was designed to collect data from (123) facilities working in the Jordanian food sector. Path analysis was conducted using (Amos V16) to test the study hypothesis. The most salient findings of this study were as follows: there is a partially direct impact of competitive priorities on organizational performance through delivery. There is a direct impact of lean supply chain strategy on organizational performance. In addition, there is a direct impact of competitive priorities (quality, cost and delivery) on lean supply chain strategy and (flexibility, delivery and cost) on agile supply chain. Finally, Supply chain strategy partially mediated the impact of competitive priorities on organizational performance. Several recommendations were generated from this study focusing on the necessity of alignment among competitive strategy, competitive priorities and supply chain strategy. In addition to coordinate the disclosure of organizational competitive priorities among supply chain members.

KEYWORDS: Supply chain strategy, competitive priorities, organizational performance, Jordanian industrial food sector.

* Associate professor , Business administration Department, Faculty of Business, Albalqa' Applied University.
mohammed_abu_zaid@hotmail.com

Received on 4/3/2014 and Accepted for Publication on 26/8/2014.