

اثر استراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتج دراسة حالة في النشرة العامة للصناعات الإنشائية

بشير إسماعيل محمود الحياني **

أ.م.د. سرمد حمزة الشمري *

المستخلص:

تناول هذا البحث إستراتيجيات سلسلة التجهيز كمتغير مستقل ودورة حياة المنتج كمتغير معتمد ، وقد تضمن المتغير المستقل خمسة أبعاد فرعية ومتغير معتمد وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتشكل الإطار الذي يدور حوله البحث ، والتي تهدف إلى تحديد علاقة الارتباط والأثر لاستراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج ، ولكون القطاع الصناعي يمثل أهم الركائز الأساسية لبناء اقتصاديات الدول وتطورها ، فقد حدد الباحث القطاع الصناعي العراقي مجتمعاً للدراسة متمثلاً بالشركة العامة للصناعات الإنشائية ، وقد جمعت البيانات من أقسام الشركة من مدراء ومسؤولي شعب ، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية وبعض النشرات الخاصة بالشركة عينة البحث ، ومن أجل معالجة تلك البيانات فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي شملت (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ، معامل الارتباط (Spearman) ، ومعامل الانحدار البسيط).

وبناء على قياس متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والأثر فيما بينها توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة معنوية ما بين إستراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج في الشركة المبحوثة

Abstract

This research deals with the strategies of supply chain as an independent variable , and product life cycle as a dependant variable. The independent variable included five sub-dimensions , and dependent variable , this variable were interacted to form the frame work which around the research revolves and which is aiming to define the relation of correlation and impact of the strategies of supply chain and product life cycle; since the industrial segment represent the most important one of the baselines to build the economies of all countries and their development , so the researcher has defined the Iraqi industrial segment to be a community for study represented in the state company for construction industry. Data has collected from all section of company , from managers , officials , a questionnaire was used as an essential tool for the collection of data , as well as , personal inter views and some releases of the company sample , in order to address these data. Several statistical methods have been used , which included (mean , standard deviation , the percentage , the correlation coefficient (spearman) , and simple regression coefficient.

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** باحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/11/23

مستل من رسالة ماجستير

Based on the measurement of the research variables and diagnosing them and testing the relations the correlation and impact among them; the research ended with some conclusions and the most important one was the existence of the relation of correlation and the impact with a moral significance between the strategies of supply chain and the product life cycle in the company of research sample.

المقدمة:

تعد استراتيجيات سلسلة التجهيز سلاحاً تنافسياً فعالاً في بيئة الأعمال الحالية ، والتي لم تنبثق من فراغ بل جاءت نتيجة التغيرات والتطورات الحاصلة في ميادين تكنولوجيا المعلومات وبفعل التغيرات واشتداد المنافسة ما بين الشركات في إطار بيئة الصناعة والتذبذبات الحاصلة في احتياجات وطلبات الزبائن ، الأمر الذي دفع الشركات إلى ضرورة البحث عن قواعد تنافسية جديدة وتبني توجهات إستراتيجية مختلفة قياساً بمنافسيها وعلى أساس هذا المعنى فقد ركزت العديد من الشركات منذ العقد الماضي على سلسلة تجهيزها لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق ، ومن ناحية أخرى فقد أدركت الشركات ضرورة التركيز على أنشطتها الجوهرية والتي تمثل كفاياتها المتميزة وتفعيل دور الشراكات والتحالفات الإستراتيجية مع شركائها الأساسيين في ظل إطار الاستراتيجيات المختلفة لسلسلة التجهيز والذي يساهم في تحقيق التكامل ما بين الشركة والأطراف الأخرى وبالتالي تحقيق مكانة متميزة في السوق لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين.

وبما إن البيئة الصناعية كانت الولادة الحقيقية لسلسلة التجهيز وتوجهاتها الإستراتيجية فقد ركز هذا البحث على الجانب الصناعي ، ولعل تطبيق استراتيجيات سلسلة التجهيز وتبني توجهاتها سوف تكون حاجة ملحة لغرض التكيف والتواءم مع المتغيرات التنافسية الشديدة السائدة في قطاع البيئة العراقية ، ولذا فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى وطبيعة توجهات الإستراتيجية لسلسلة التجهيز في الشركة المبحوثة وأي إستراتيجية تساهم في بقاء المنتج لأطول فترة ممكنة ، وهل لهذه الاستراتيجيات أثر وارتباط مع دورة حياة المنتج للشركة عينة البحث ، وهدف البحث إلى التعرف على طبيعة إستراتيجيات سلسلة التجهيز وطبيعة دورة حياة المنتج ودورها في القطاع الصناعي العراقي.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

واجه الباحث مشكلة تعدد آراء الباحثين بشأن أهمية ودرجة نفوذ كل نوع من استراتيجيات سلسلة التجهيز (الأبعاد الفرعية للمتغير الرئيس الأول) والمتمثلة بكل من إستراتيجية المجهز الواحد وإستراتيجية عدة المجهزين وإستراتيجية التكامل العمودي وإستراتيجية التحالف وإستراتيجية التجهيز الالكتروني ، ودورها في زيادة مدة دورة حياة المنتج. لذا يمكن إدراج أو تمثيل مشكلة البحث على وفق الأسئلة الآتية:

1. هل استراتيجيات سلسلة التجهيز مطبقة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية؟
2. ماهي الإستراتيجية الأكثر أهمية بالنسبة للشركة العامة للصناعات الإنشائية عند تجهيز نفسها؟
3. ماهي الإستراتيجية التي تساهم في بقاء المنتج لأطول فترة ممكنة في السوق لغرض المنافسة؟
4. هل هناك أثر لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتج وأي الاستراتيجيات أكثر تأثيراً؟

ثانياً : أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في ناحيتين :

1. الأهمية النظرية: وتتضح في تناول موضوعين رئيسيين في مجال إدارة الأعمال وهما استراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج ، إذ تحتوي أغلب المؤلفات والكتب المختصة في حقل إدارة الإنتاج على المتغير الرئيس الأول (استراتيجيات سلسلة التجهيز) كما تحتوي أغلب المؤلفات والكتب في إدارة التسويق على المتغير الرئيس الثاني (دورة حياة المنتج) وذلك لما تتمتع به هذه المواضيع من أهمية نظرية في تلك الحقول.

2. الأهمية العملية: إذ تحاول اغلب الشركات التصنيعية والخدمية معا أن تبقى منتوجاتها لأطول مدة ممكنة وبما يعود عليها بالمنافع والعوائد المالية ، ويمكن للشركات أن تحقق تلك الرغبة عن طريق اختيارها إستراتيجية سلسلة التجهيز التي تناسب طبيعة أعمالها وبما يضمن لها الحصول على احتياجاتها بأقل التكاليف والجودة العالية.

ثالثاً: أهداف البحث

يمكن تحديد هدفاً رئيساً لهذا البحث وهو "تحديد إستراتيجيات سلسلة التجهيز في الشركة ، وبيان تأثير كل نوع منها في دورة حياة منتجات تلك الشركة". ومن هذا الهدف الرئيس قام الباحث باشتقاق مجموعة أهداف فرعية يمكن إيجازها كما يأتي:

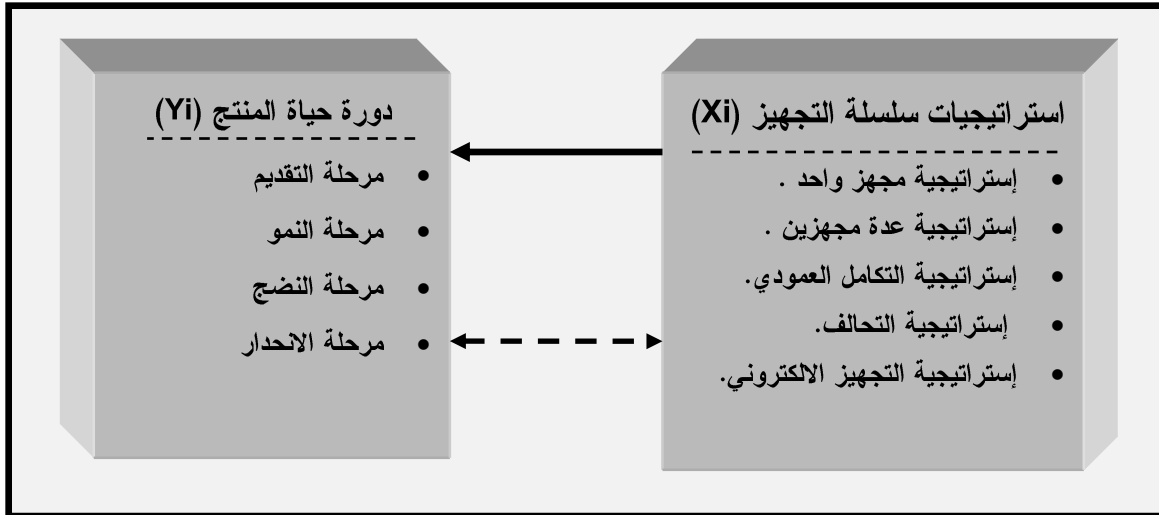
1. تحديد إيجابيات وسلبيات إستراتيجيات سلسلة التجهيز والمتمثلة بإستراتيجية المجهز الواحد وإستراتيجية عدة مجهزين وإستراتيجية التكامل العمودي وإستراتيجية التحالف وإستراتيجية التجهيز الإلكتروني.
2. تحديد الإستراتيجية التي تساهم في إطالة دورة حياة المنتج لأطول مدة ممكنة.
3. معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين نوع إستراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج ، وما يترتب على تلك العلاقة من فوائد ومزايا تصب في صالح الشركة وتسهل من عملية انجازها للأعمال وتحقيق أهدافها العامة والخاصة.

رابعاً: فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجيات سلسلة التجهيز (X_i) في دورة حياة المنتج (Y_i).
2. توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجيات سلسلة التجهيز (X_i) في دورة حياة المنتج (Y_i).

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يتناول البحث المتغير الرئيس الأول وهو متغير مستقل يتمثل بإستراتيجيات سلسلة التجهيز (X_i) ويتفرع منه مجموعة متغيرات بحثية فرعية هي إستراتيجية المجهز الواحد (X_1) وإستراتيجية عدة المجهزين (X_2) وإستراتيجية التكامل العمودي (X_3) وإستراتيجية التحالف (X_4) وإستراتيجية التجهيز الإلكتروني (X_5) ، أما المتغير الرئيس الثاني فهو متغير معتمد ويتمثل بدورة حياة المنتج (Y_i) وكما في المخطط المبين في الشكل (1).



شكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثين

سادساً: مجتمع وعينة البحث

لقد اختار الباحث الشركة العامة للصناعات الإنشائية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة لتطبيق الجانب العملي للبحث ، إذ تألف مجتمع البحث من شاغلي الوظائف (مدير عام الشركة ومعاوني المدير العام ، ومديري الأقسام ومعاونيهم ، ومدير قطاع الطابوق والشمستون والعاملين في القطاع ومدير قطاع البلاستيك والعاملين في القطاع ومدير قطاع الأولية والعاملين في هذا القطاع والعاملين في الشركة ممن لهم

الاختصاص في موضوع البحث وهم كل من العاملين في قسم الشؤون التجارية وقسم التسويق وقسم المالية وقسم المخازن وقسم التخطيط ، والبالغ عددهم (70) في الشركة العامة للصناعات الانشائية. وأسباب اختيار هذا المجتمع هو معرفتهم الدقيقة بطبيعة العمل في الشركة المبحوثة وكون الشركة ممن تقوم بتجهيز المعامل بالمواد اللازمة في العملية الإنتاجية من خلال الأقسام الموجودة في الشركة التي تمارس هذه المهام.

سابعاً: الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث

استخدم الباحث في تحليل الجانب العملي للبحث العديد من الأساليب الإحصائية والتي شملت (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ، معامل الارتباط (Spearman) ، ومعامل الانحدار البسيط).

ثامناً: منهج البحث

ينتهج الباحث أسلوب دراسة الحالة في تنفيذ هذا البحث بغية الوصول إلى تحقيق أهدافه.

تاسعاً: اختبار صدق وثبات الاستبانة

1) صدق الاستبانة Validity Questionnaire

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقة الصدق الظاهري (Face Validity) ويتمثل الصدق الظاهري بعرض أداة القياس لأسئلة الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الدراية والخبرة بهذا المجال وذلك لأن تحكيمهم للأداة سوف يكون جديراً بالحسبان إذ بلغ عددهم (20) والموضحة أسماؤهم والموقع الوظيفي واللقب العلمي في الملحق (2) وعلى أساس ملاحظات الخبراء والأساتذة عدلت فقرات القائمة وتمت صياغتها بالشكل الذي يحقق الهدف الذي وضعت لأجله.

2) ثبات الاستبانة Questionnaire Reliability

يقصد بثبات الاستبانة استقرار المقياس وعدم تناقضه مع ذاته أي إن المقياس يهدف إلى إعطاء النتيجة نفسها فيما لو أعيد تطبيقه على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى ، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال مراحل أو فترات زمنية معينة ، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً وقد استخدم الباحث معامل (ألفا كرونباخ) لحساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة والجدول (1) يوضح معامل الثبات لكل متغير في استبانة الدراسة.

جدول (1)

قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

ت	المقاييس	عدد الفقرات	قيمة (ألفا كرونباخ)
أولاً	استراتيجيات سلسلة التجهيز	35	0.920
1	إستراتيجية مجهز واحد	6	0.647
2	إستراتيجية عدة مجهزين	8	0.630
3	إستراتيجية التكامل العمودي	9	0.857
4	إستراتيجية التحالف (التعاون)	6	0.885
5	إستراتيجية التجهيز الالكتروني	6	0.897
ثانياً	دورة حياة المنتج	21	0.755
إجمالي الاستبيان		56	0.907

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

عاشراً: بعض الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة باستراتيجيات سلسلة التجهيز

أ) دراسة (لحديثي، 2007) وعنوانها تصميم وتقييم أداء أنموذجي سلسلتي التجهيز الكفاء والمستجيبة باستخدام المحاكاة دراسة حالة لعينة من منتجات الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية وتسعى هذه الدراسة إلى تقييم أداء سلسلتي التجهيز الخاصة بمجتمع الدراسة وتحديد توجهاتها ومواطن الضعف والاختناق فيها وتحديد متطلبات تصميم السلسلة الكفاء والمستجيبة وتصميم أنموذجي السلسلة الكفاء والمستجيبة لكلاً من منتوجي عينة الدراسة ومحاولة تطبيق كلا الأنموذجين على المنتوجين لتحديد

النموذج الأفضل لكل منها وكذلك تحديد معايير لأداء الملاءمة لكلا السلسلتين واعتمادها في تحديد أنموذج السلسلة الأفضل لكل منتج ، وتوصلت الى ان سلسلة التجهيز جزءا من سلسلة القيمة والذي يتعامل مع الأنشطة الرئيسية لها وان على الشركات ان تفكر وتنظر إلى هيكلها على إنها جزء من سلاسل تجهيز شركات أخرى وأما بالنسبة لإستراتيجيات سلسلة التجهيز فإنها تتدرج على بعدين مهمين وهما مستوى عال من السيطرة على السلسلة مع مستوى منخفض من المرونة ومستوى عال من المرونة مع مستوى منخفض من السيطرة.

(ب) دراسة (Olhager&Selldin, 2004): وعنوانها استطلاع في إدارة سلسلة التجهيز للشركات الصناعية السويدية وتهدف الدراسة إلى البحث في تطبيقات واستراتيجيات إدارة سلسلة التجهيز لعينة من الشركات الصناعية ولاسيما دراسة القضايا المتعلقة بتصميم وتكامل تخطيط ورقابة سلسلة التجهيز وأدوات الاتصال لإدارة سلسلة التجهيز ويستخدم في هذه الدراسة منهج الدراسة الاستطلاعية وقد شملت عينة الدراسة 128 شركة صناعية سويدية وأن الهدف الرئيس من وراء تصميم سلاسل التجهيز هي استخدام الموارد وتقليل الكلف إلى الحد الأدنى وهناك جوانب عديدة تكون مهمة عندما تختار الشركات شركاء لسلسلة التجهيز ولكن الجودة تعد هي المعيار الأكثر أهمية وإن التنبؤ هو المجال الأساس إلى الجهود التعاونية وتستعد الشركات إلى توسيع نطاق عمليات سلسلة تجهيزها تلك التي يمكن تخطيطها ومراقبتها وبأسلوب متكامل وتظهر الشركات مستوى عالي من الوعي بأدوات تخطيط ومراقبة سلسلة التجهيز الحديثة إلا إن استخدامها لا يزال منخفضاً ومن المتوقع إن تتضاءل أهمية الوسائل الكلاسيكية للاتصال ما بين أعضاء سلسلة التجهيز بأخرى إلكترونية معتمدة على الانترنت.

2. الدراسات المتعلقة بدورة حياة المنتج:

(أ) دراسة (محمود وجاسم، 2006) وعنوانها دراسة نظرية للعلاقة بين المعولية ودورة حياة المنتج ويسعى الباحثين من خلال هذه الدراسة لإعطاء خلفية نظرية عن المعولية ودورة حياة المنتج ويهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تعميق بعض المفاهيم المهمة مثل المعولية ودورة حياة المنتج حتى يكون من السهل على المديرين في هذا المجال الاطلاع على ما معروض من أفكار بشأن المعولية ومواصفات المنتج بالجودة العالية ويحاول الباحثان من خلال هذه الدراسة حل المشكلة التي تنص إن المنتج ما هو إلا مجموعة من الخصائص والمزايا كما إن الجودة مؤشر على توافر تلك الخصائص والمزايا لان المعولية هي قدرة أو قابلية المنتج على أداء الوظائف المصمم من أجلها ومن أجل ربط المعولية في دورة حياة المنتج لما لها من اثر في إطالة وبقاء عمر المنتج جاءت الدراسة لتطرح تساؤلا أساسيا مفاده ما هو الترابط الفكري بين المعولية ودورة حياة المنتج ، وقد توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى إن مراحل دورة حياة المنتج تتحدد من خلال المعولية والتي تُعد أداة لتحسين جودة المنتج.

(ب) دراسة (Xiaoling and Matthew, 2005) وعنوانها محاكاة لإدارة دورة حياة المنتج وتهدف دراسة إدارة دورة حياة المنتج على توفير الموارد وتخفيض التكاليف وتحسين خدمة الزبائن ، وتسعى الدراسة إلى تقديم نموذج لدورة حياة المنتج لمجموعة منتجات التي تمر بانتهاء وإصلاح وإظهار قدرة النموذج على التنبؤ في مستقبل هذه المنتجات ، وقد توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها إن نموذج إدارة دورة حياة المنتج يوضح التدفقات المتوقعة للمنتجات من خلال دورة حياتها ، اما أهم التوصيات التي توصل إليها الباحثان تمثلت بان لهذا النموذج قيمة محتملة للمنتجين الراغبين بالتنبؤ يؤثر على التكاليف المستقبلية أو المخاطر المترتبة على تعديل التصميم.

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

أولاً: استراتيجيات سلسلة التجهيز

تحتاج شركات الأعمال للحصول على البضائع والخدمات التي تحتاجها من المصادر الخارجية أن تقرر نوع إستراتيجية سلسلة التجهيز التي يمكن تطبيقها ، إذ يختلف الباحثون في تصنيف إستراتيجيات سلسلة التجهيز فقد حدد (Evans and Dancs, 1998: 32) أربعة تصنيفات لإستراتيجيات سلسلة التجهيز وهي (إستراتيجية التجهيز وإستراتيجية تدفق الطلب وإستراتيجية خدمة الزبون وإستراتيجية تكامل سلسلة التجهيز). بينما حدد (Krajewski, et al., 2007: 494) بعض الاستراتيجيات التي ترتبط بإدارة سلسلة التجهيز والتي هي (التركيز الاستراتيجي والسلسلة الرشيقة والإيصاء الواسع). وقد أشار (Fisher, 1997: 105) بأنه على الرغم من التكنولوجيات الواسعة والمتطورة مثل (تبادل البيانات الالكتروني ، التصميم بواسطة الحاسوب ، التصنيع المرن ، التخزين الاتوماتيكي) والتي يتم نشرها في مراحل سلسلة التجهيز إلا إن العديد من أداء سلسلة التجهيز يبقى غير مرضي بسبب العلاقات العدائية ما بين شركاء سلسلة التجهيز ، وكذلك فإن من الأسباب المحتملة وراء هذه الإخفاقات هو أن المديرين لا يفهمون ولا يدركون طبيعة الطلب على منتجاتهم وبالتالي لا يمكنهم استنباط إستراتيجيات سلسلة التجهيز التي تلبي تلك الطلبات (Krajewski, et al., 2007: 395) ولعل هذا ما أكدته (Fisher, 1997: 106) إذ يرى إن الخطوة الأولى في ابتكار إستراتيجية سلسلة التجهيز هو الأخذ بنظر الاعتبار طبيعة الطلب لمنتجاتك ، وكذلك وجد (Fisher) إن المنتجات يمكن تصنيفها إما وظيفية (نمطية) بشكل أساسي أو مبتكرة بشكل أساسي ولأن كل فئة تتطلب نوعاً مختلف من سلسلة التجهيز فإن السبب الجوهرى لمشكلات سلسلة التجهيز هو عدم التوافق ما بين نوع المنتج ونوع سلسلة التجهيز وبهذا التصنيف فقد صنفت سلاسل التجهيز بالكفاءة وسلاسل التجهيز المستجيبة (Fisher, 1997: 107) ، والتي عدت نموذجين متميزين ، إذ أشار (Krajewski and Ritzman, 2005: 420) إلى السلسلة الكفاءة بأنها السلسلة التي تنسق تدفق الموارد والخدمات لغرض التقليل من المخزون وتعظيم كفاءة المنتج والمجهز فيها ، إما السلسلة المستجيبة فهي السلسلة التي تستجيب بسرعة لطلبات السوق عن طريق تحديد مواقع المخزون والقدرات لغرض التخفيف من حالات اللاتأكد في الطلب.

ويحدد (Heizer and Render, 2009: 439) خمس تصنيفات لإستراتيجيات سلسلة التجهيز هي (عدد كثير من المجهزين ، عدد قليل من المجهزين ، التكامل العمودي ، شبكات Keiretsu ، المنظمات الافتراضية) يتفق الباحث مع تقسيماتها ولكنه يختلف معه في تسمية هذه الاستراتيجيات إذ يرى الباحث أنه يمكن تسمية هذه الاستراتيجيات إستراتيجية عدد قليل من المجهزين أو إستراتيجية المجهز الواحد والتي تمثل تطوير الشراكة على المدى الطويل كإستراتيجية أولى والإستراتيجية الثانية هي إستراتيجية تعدد المجهزين التي تمثل المفاوضات مع العديد من المجهزين الذين يؤدون دور المجهز الواحد ضد الآخر والإستراتيجية الثالثة هي التكامل العمودي (أمامي وخلفي) والإستراتيجية الرابعة هي التحالف أو شبكات التعاون إذ يكون المجهز جزء من ائتلاف وأخيراً الإستراتيجية الخامسة هي إستراتيجية التجهيز الالكتروني التي تستخدم المجهزين كقاعدة مطلوبة.

1. إستراتيجية المجهز الواحد

ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضاً إستراتيجية عدد قليل من المجهزين Few Suppliers ويشير (Russell and Taylor, 2003: 387) إلى إن الشركات في الماضي كانت تعتمد على مجهزين متعددين وذلك لعدم وجود ميزات من الاكتفاء بمجهز واحد وذلك لأن الشركة ترى إن الأداء الضعيف لمجهز واحد مثل عدم القدرة على تلبية جدولة التسليم وكذلك الجودة الرديئة لبعض الدفعات أو خروج المجهز خارج السوق فإن تأثير ذلك على الزبون سيكون أقل بوجود مجهزين آخرين ، وترى (الحديثي، 2007: 98) إن التوجه نحو المجهز الواحد وعدد محدود جداً من المجهزين هو ثمرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو مدخل حديث في التجهيز يجعل الشركة أكثر سيطرة على أداء المجهز من ناحية الجودة وزمن التسليم وإذا كانت الشركة تمتلك حصة كبيرة في أعمال تجهزها فإنها تدخل مع المجهز بعلاقات شراكة ويصبح المجهز جزءاً من سلسلة تجهيزها وهذا يعني اتفاقيات شراء طويلة الأمد مع المجهز. ويرى (Heizer and Render, 2009: 439) أن هذه الإستراتيجية لا تركز على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها كالأسعار المنخفضة بل على إقامة علاقة طويلة الأمد مع عدد قليل موثوق بهم من المجهزين ، ويضيف (Russell and Taylor, 2009: 435) إن تحديد الشركة لأعداد تجهزها يمكنها من السيطرة والتأثير المباشر على الجودة والكلفة ومستوى أداء التسليم الذي يعرضه المجهز في حال أن تمتلك الشركة الحصة الرئيسية من حجم عمل أو نشاط ذلك المجهز ، ويرى (Hilletoft, 2006: 23) إلى إن من أهم الأسباب التي تؤدي

إلى تبني هذه الإستراتيجية هي إن المصادر المتعددة تمنع المجهزين من تحقيق اقتصاديات الحجم على أساس حجم الطلب وان نظام تعدد المجهزين يمكن أن يكون باهض الثمن أكثر من نظام مجهز واحد وكذلك فإن قاعدة قلة المجهزين تساعد على إنهاء انعدام الثقة بين المشتري والمجهزين ، ويشير (البدر وعبدالحسين، 2010: 26) إلى أهم مزايا التي تجعل المنظمة تتبنى هذه الإستراتيجية هي تمكين المجهزين نتيجة العلاقة طويلة الأمد من فهم أهداف الشركة المشتري ورغبات العميل النهائي لها وتقديم ما هو الأفضل للمنظمة المشتري ، وان العنصر المهم في هذه الإستراتيجية هي "الثقة والالتزام" وعند توثيق الثقة والالتزام بين الطرفين من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية قد يزيد ذلك ويقوي الشراكة بينهما. ويرى (Heizer and Render, 2009: 439) إلى إن أهم الجوانب السلبية بالنسبة لإستراتيجية قلة المجهزين فهي أن تكلفة تغيير الشريك تكون باهظة لذلك فإن كلاً من المشتري والمجهز عرضة لخطر أن يصبح مقيداً بالأخر وان ضعف الأداء بالنسبة للمجهز هو خطر واحد فقط يواجهه وهو المشتري .

2. إستراتيجية تعدد المجهزين

وهي من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية وتكون هذه الإستراتيجية Many Suppliers شائعة عندما يكون المنتج سلعة ويكون المجهز في هذه الإستراتيجية الواحد ضد الآخر ويضع أعباء جمع مطالب المشتري على المجهز إذ يقدم المجهزين عروضهم استجابة لدعوة الشركة لتجهيز مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك ويتنافس المجهزون بقوة مع بعضهم (Heizer and Render, 2009: 439). ووفق لما ذكر فإن مراحل اختيار مصدر التجهيز المناسب تختلف بين شركة وأخرى وبين مادة وأخرى ويرى (الغدير، 1997: 86) إن أهم هذه المراحل كما يأتي:

أ. المسح العام : أي البحث عن مصادر التجهيز المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء المجهزين الحاليين والمحتملين الذين تتوافر لديهم احتياجات الشركة ونحاول أن نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة المجهزين المعروفين لدى الشركة (خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من المجهزين).

ب. جمع المعلومات والبيانات: فالغرض من البحث عن مصادر التجهيز هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم بحيث يتم تخفيض عدد المجهزين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه عن طريق المسح العام وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات في الشركة من الكتلوجات ونشرات المجهزين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين.

ج. التفاوض: ويُعدّ من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع المجهزين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار وأفضل المواصفات التي تريدها الشركة ويستطيع هؤلاء المجهزين تقديمها.

د. التجربة: إذ لا يتم التعاقد مع المجهز في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المجهز فرصة لتجهيز كمية محدودة لترى الشركة مدى صدقه ووفائه وقدراته في تلبية احتياجاتنا من المواد بالشروط نفسها والمتفق عليها .

هـ. التعاقد: ويتم الاتفاق بين المجهز الشركة المشتري على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الالتزام بها.

و. التنفيذ: أي تنفيذ العقد من قبل المجهز.

وقد تعامل كل من (KraJewski and Ritzman, 2005: 414) مع هذا المدخل على أساس طبيعة العلاقة وقد أطلق عليه بالتوجه التنافسي وتتميز ميزاته القصيرة المدى من خلال التزامات بعيدة المدى فقد يحاول المشتري من تخفيض أسعار المجهز إلى أدنى مستوى ، في حين تعامل (العنزي، 2007: 363) مع هذا التوجه وعده مدخلا تقليدياً يستند إلى افتراضين أولهما يؤكد أن العلاقة تدار بشكل أفضل من خلال آلية السوق حيث يتنافس المجهزين فيما بينهم لأجل الكسب أو الفوز بمشتري والمشترون بدورهم يبحثون بكل جدية عن انسب فرصة وأما ثانيهما فيؤكد أن المشتري والمجهز هما متنافسان على الأرباح وعلى وفق هذا المنظور فإن رجال الإستراتيجية في الشركة ينصحون مراقبة قوة المجهزين عن طريق إدانة موارد متعددة.

ومن المهم لفت الانتباه إلى أن هذه الإستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع المجهزين أي شراكة الأمد الطويل ليست هي الهدف وإنما تنصب أهميتها بأن يقدم المجهز ما هو ضروري من الصيانة والخبرة بالإضافة إلى أهليته في جوانب الكلفة والجودة والتسليم لما سيقوم بتجهيزه (Christopher and Ryals, 2009: 7) ، وتناول كل من (Slack, et al., 2006: 216) مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية إذ إن من أهم المزايا هي أنها تحافظ على بقاء المنافسة فيما بين المجهزين البدلاء وهذا يشجع ويعزز الحافز القوي مابين المجهزين على تقديم القيمة الأفضل وكذلك فإن تعدد المجهزين يوفر مرونة في مواجهة الطلب العالي على المواد. ومن ناحية أخرى أشار

(Slack, et al., 2006: 216) إلى أن هناك بعض السلبيات الكامنة في هذه الإستراتيجية وهي إن المجهزون يحتفظون بالقليل من الولاء والإخلاص للزبائن ففي حالة أن يكون التجهيز صعب التنفيذ عندئذ لا يكون هناك أي ضمان لاستلام التجهيز وإن عملية اختيار من الذي تشتري منه عملية تأخذ وقتاً وجهداً.

3. إستراتيجية التكامل العمودي

يمتد الشراء ليأخذ شكل تكاملاً عمودياً ، ونقصد بإستراتيجية التكامل العمودي Strategy of vertical integration تطوير القدرة لإنتاج السلع أو الخدمات التي تم شراؤها مسبقاً أو الشراء الفعلي للمجهز أو الموزع ، ويشير (Thompson and Strckland, 2003: 178) إلى إن التكامل العمودي يوسع مجال المنافسة للشركة ضمن الصناعة نفسها ويمكن إن يكون إلى الخلف (التكامل الخلفي) باتجاه مصادر تجهيز السلسلة أو إلى الإمام (التكامل الأمامي) باتجاه المستخدم النهائي للمنتجات النهائية وهو يؤديها إما بنفسه أو باكتساب شركة تؤدي هذه الأنشطة وترغب بالتكامل مع الشركة ، وترى (ألدشبي، 2007: 94) إلى أنه يمكن الاستدلال على إن التكامل العمودي هو إستراتيجية تسمح للشركة بالسيطرة على أجزاء أوسع من سلسلة تجهيزها إما باستثمار خبراتها وكفاياتها الجوهرية في القيام بعمليات كانت تقوم بها شركة أخرى أو إن تكسب الشركة المجهزة لتصبح جزءاً من هيكل الشركة وسلسلة تجهيزها وحتى تكون إستراتيجية التكامل العمودي ناجحة فيجب إن تمتلك الشركة الكفايات الجوهرية اللازمة للقيام بهذه العمليات أو إدارة عمليات الاكتساب ، وبالتالي فإن التكامل العمودي يأخذ الإشكال التنظيمية الآتية:

أ. التكامل العمودي الخلفي: أي إن تقوم الشركة بعملياتها في أعلى السلسلة (مثل صنع المواد الأولية) أو اكتساب المجهز الذي كان يقوم بهذه العملية.

ب. التكامل العمودي الأمامي: أي إن تقوم الشركة بعملياتها في أسفل السلسلة (مثل التوزيع) أو اكتساب المجهز الذي كان يقوم بهذه العملية.

4. إستراتيجية التحالف (شبكات التعاون)

في ظل إستراتيجية التحالف Strategic Alliance تقوم الشركة المشتركة بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية وعند ذلك يصبح المورد جزءاً من تحالف للشركة (Heizer and Render, 2009: 440). ويرى (Chen and Thomas, 2004: 56) بأنه يمكن تعريف التحالفات بأنها عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل أو دمج بعض موارد الشركات مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية وبالتالي فهي سبب هام لنجاح الشركة في المدى الطويل ويشير (Senjet and Richard, 2004: 39) إلى أن أهم الأسس العامة للتحالفات هي كالاتي:

- إن هذه التحالفات عبارة عن اتفاقات أو عقود تبرم اختياراً بين الشركات بمعنى أنها غير مفروضة على طرف من قبل طرف آخر.
- أن الشركات التي تبرم هذه التحالفات قد تكون شركتين أو أكثر.
- أن هذه العقود معقدة وليست بسيطة.
- أنها تبرم لفترة طويلة أو قصيرة.
- أنها قد تتم بهدف إنجاز عمل واحد في مدة قصيرة أو متوسطة كما أن الحافز عليها قد يكون اكتساب ميزة تنافسية أو تحقيق أهداف أو غايات في الأجل الطويل.
- أن الهدف منها قد يكون تحقيق أرباح مباشرة أو تنمية منتج أو دخول سوق أو اكتساب المعارف وتبادلها أو تبادل الخبرات أو تجنب بعض المخاطر أو غير ذلك من الحوافز.

ويرى (Brouthers and Wilkinson, 2005: 25)؛ (Lie and Slocum, 2002: 73) إن التحالفات بين الشركات الكبيرة والصغيرة والتحالفات بين الحكومات أو الحكومة والشركات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات لمواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية المالية وبالتحديد أصبحت التحالفات المهمة للاعتبارات الآتية :

- أ. العولمة: المنافسة في السوق العالمي تتطلب شركات كبيرة الحجم متعددة المجالات وإن وجود العديد من الشركات التي تتمتع بهيكل تكاليف مختلف وبعملاء ذوي تفضيلات مختلفة وقيود شديدة على المنافسة جعل من الصعب على الشركات المحلية تحقيق النجاح في الأسواق العالمية دون حليف وطني في كل سوق فالتحالفات تقدم لنا طريقاً لنمو والوصول إلى الحجم الكبير كذلك فإنها تزودنا بأدوات المنافسة العالمية للتخلص من المشاكل التي تواجهها عندما تتوسع عالمياً.
- ب. الاستفادة من وفورات الحجم: تسعى الشركات الدولية إلى الدخول في تحالفات بهدف الاستفادة من وفورات الحجم وتخفيض التكاليف بالشكل الذي كان من غير الممكن تحقيقه لو لم يتم الدخول في التحالف.
- ج. التعلم واكتساب الخبرة والمعرفة من المنافسين: تستطيع الشركات الدولية أن تكتسب المعرفة والخبرة من خلال التعاون مع الشركات الأخرى التي دخلت معها في التحالف.

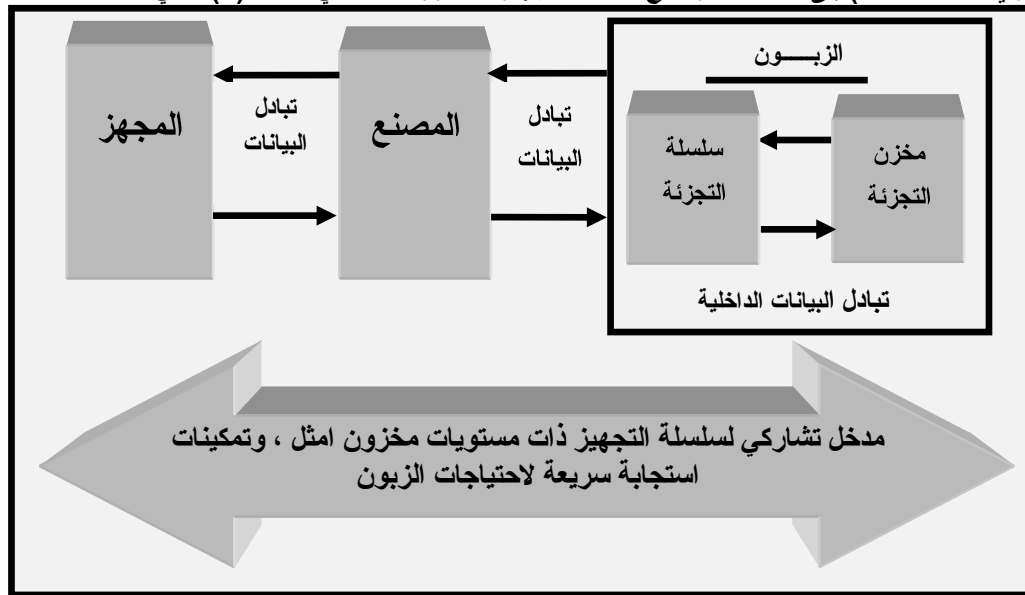
د. تقاسم المخاطر والتكاليف: قد يتطلب الاستثمار قدراً كبيراً من الموارد وقد يترتب عن فشل هذا الاستثمار إفلاس الشركة أو على الأقل تعرضها لمحنة مالية خطيرة بالتالي تتقاسم الشركات الدولية تكاليف الاستثمار وتقوم بتوزيع المخاطرة بينها.

هـ. تخفيض تكاليف الدخول إلى الصناعات أو قطاعات صناعية جديدة: يتطلب نجاح الشركة في الدخول إلى الصناعات أو القطاعات الصناعية جديدة عدد من العوامل منها المهارات والمقدرة والمنتجات وغالباً ما تعاني الشركات التي تريد الدخول في أسواق صناعات جديدة نقصاً في واحدة أو أكثر من هذه المتطلبات.

و. تخفيض التكاليف المرتبطة بحالات عدم التأكد: قد لا تستطيع الشركات الدولية اختيار الإستراتيجية المناسبة في الحالات التي تتميز بدرجة عالية من الغموض وعدم التأكد بالتالي تستطيع الشركات من خلال التحالفات أن تحقق الدخول إلى أسواق أو صناعات جديدة دون تحمل التكاليف المرتبطة بدخول واسع النطاق. ويشير (Gulati and Anderson, 2007: 21) إلى أن هناك أيضاً عدداً من العوامل التي جعلت من التحالفات أمراً مهماً وهذه العوامل تتمثل بإعادة الهيكلة وتطوير الأداء والتعاون مع منافسين محتملين أو الحاليين ومحاولة للتغلب على القيود التشريعية والقانونية وتحالف الشركة مع الآخرين لتكمل منتجاتها في السوق ، وتتفاعل هذه الأسباب مع بعضها لتجعل الشركات تفضل الاعتماد على بعضها من خلال التحالفات وبذلك تصبح التحالفات أمراً مهماً بالنسبة لنجاح الشركة أو فشلها.

5. إستراتيجية التجهيز الإلكتروني

أن سلسلة التجهيز الإلكترونية هي مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والعديد من شركات البرمجيات والاستشارات تضع برامج للوصول إلى إدارة سلاسل التجهيز المعقدة للشركات الكبيرة وفق مدخل التكلفة والعائد لتعظيم قيمة سلسلة التجهيز لديها ولتحقيق عوائد كبيرة ومتعددة (Johnson, et al., 2007: 68) ، وترى (الحديثي، 2007: 110) إن السلسلة الإلكترونية قد ساهمت في تقديم نوعين من القيمة الأولى هي قيمة ملموسة من خلال تحقيق هدف السلسلة الرئيسي وهو تسليم المنتج بالكمية والوقت والكلفة والجودة المتميزة إلى الزبون والثانية قيمة غير ملموسة وهي التعاون والعمل المشترك وتعزيز الثقة مابين شركاء السلسلة أينما كانوا ، ويرى (اللامري، 2011: 26) إلى أنه يمكن توضيح سلسلة التجهيز الإلكترونية كما في الشكل (2) الآتي:



شكل (2)

سلسلة التجهيز الإلكترونية

المصدر : (اللامري، غسان قاسم داوود، العامري، عامر عبداللطيف، إدارة سلسلة التجهيز منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011: 26)

ويشير الشكل السابق إلى أن سلسلة التجهيز الإلكترونية هي مدخل نظامي لتكامل سلسلة التجهيز مع أعمال متعددة بشكل يؤمن القدرة على العمل كفريق لتحقيق الامثلية في السلسلة من خلال تقليل الكلفة الكلية للنظام وتطوير الاستجابة للزبون وهذا يتحقق من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات التي تعمل على التنسيق بين الشركاء في عمليات تصميم المنتج ، السعر ، الهيكل الزمني ، أساليب التسليم إلى الزبون. ويشير (Archer, et al., 2010: 17) ، (Boone, et al., 2009: 73) إلى أن تصنيع سلسلة التجهيز الإلكترونية هي نقطة التميز في دنيا الأعمال اليوم والتي يمكن من خلالها تحقيق مركز تنافسي أعلى ونصيب سوقي أكبر ولكي تحقق الشركة ذلك فإن سلسلة التجهيز الإلكترونية تحتاج إلى متطلبات رئيسية هي ما يأتي:

أ. الوضوح: تكمن الميزة الحقيقية لسلسلة التجهيز الإلكترونية في تجميع المعلومات عن كل عنصر وعملية داخل سلسلة التجهيز ومن ثم جعل هذه المعلومات متاحة في الوقت والمكان الصحيح وتتيح الأسواق الإلكترونية لكل عضوا داخل سلسلة التجهيز تتبع الوقت الحقيقي لتدفق المعلومات والسلع والتمويل داخل النظام وعندما تتميز السلسلة بالوضوح الأمر الذي يجعل كل نقطة ارتباط داخل السلسلة يحصل على المعلومة تلقائيا عند الحاجة لأداء أعماله بأحسن الطرق كفاءة وفعالية وهذا الوضوح يمكن أن يخدم العملاء أيضا في تتبع الإجراءات التي تتم على أوامرهم وتأثيره على النظام.

ب. الذكاء: الوضوح يمكن أعضاء سلسلة التجهيز الإلكترونية من إدراك أي خلل قد يحدث للنظام والذكاء يمكن تلقائيا أن يحدد المشكلة مباشرة وهو ما يمكنه من تحديد وحل المشكلات فوراً معتمداً على قواعد بيانات سابقة فعندما تظهر أي مشكلة يمكن للمصحح الإلكتروني أن يتعامل مع توقعات العملاء واحتياجاتهم وحل المشكلة من غير أن يدرك العميل هذا فالذكاء الإلكتروني يجعل الأداء أقرب إلى المثالية.

ج. التدرج: يضيف كل عنصر بسلسلة التجهيز الإلكترونية مستوى جديد من التعقيد داخل النظام إلا إذا كان تمويل سلسلة التجهيز قابل للتوسع فيصبح كل منتج جديد أو عضو جديد أو عملية جديدة تهديد وليس فرصة وإن المصحح الإلكتروني الذي يتجاهل عند تصميم الأسواق الإلكترونية سهولة التوسع يمكن أن يجد نفسه مكتوف الأيدي من خلال نظام صعب النمو ومكلف.

د. برنامج مفتوح: في دنيا الأعمال اليوم والتي تمتاز بالتقلبات السريعة تُعَدّ نظم إدارة الأعمال غير المرنة معوقة فهي يجب أن تنشئ بحيث تكون قابلة للنمو ولهذا عندما يتم تصميم سلسلة التجهيز يجب أن تتوافق مع هذه المتغيرات سريعا.

ويرى (الرفاعي، 2006: 19) إن مدخل الأعمال الإلكترونية يساعد الشركات على تحقيق عوائد كبيرة من خلال التحسينات في الكفاءة والتي تنتج من الاستخدام الأفضل للأصول فضلاً عن الوصول بصورة أسرع إلى السوق والتخفيض في الوقت الكلي لإنجاز الأمر وزيادة خدمة الاستجابة للعميل واختراق أسواق جديدة ومن ثم معدل عائد مرتفع على الأصول.

ثانياً: دورة حياة المنتج

تعتمد شركات الأعمال مفهوم دورة حياة المنتج product Life Cycle في أعمالها المختلفة لما تمثله من عملية تحليل مستقبلي لحالة المنافسة الذي سيشهده المنتج الذي تتعامل به عند دخولها للسوق ومن المعروف إن المنتج يمر إثناء دورة حياته بمجموعة من المراحل شأنها في ذلك شأن الكائن الحي تقديم ونمو ونضوج ثم انحدار (الطائي وآخرون، 2010: 175).

ويرى (عطية، 2009: 96) بأن دورة حياة المنتج هي تلك المراحل التي يمر بها المنتج من نقطة تصور المنتج كفكرة مطروحة للدراسة والتقىم حتى انتهاء حياة المنتج وسحبه من السوق والتوقف عن إنتاجه ، وتعرف دورة حياة المنتج على وفق محور الإنتاج بأنها سلسلة من الأنشطة داخل الشركة والتي تبدأ مع البحث والتطوير تليها التصميم والتسويق والتوزيع وخدمة الزبائن (Blocher, 2008: 16). ويشير (البكري، 2002: 178) إلى إن مفهوم دورة حياة المنتج يقوم على عدد من الافتراضات وهي كما يأتي:

أ. في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج تختلف المبيعات والإرباح تبعاً لاختلاف هذه المراحل ويمكن القول هنا إن حياة المنتج تقصر كلما زادت المنافسة في السوق.

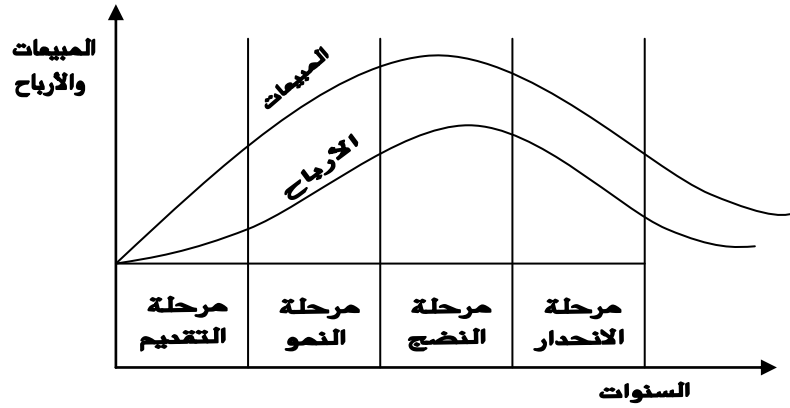
ب. إن عملية تطبيق إستراتيجية تسويقية في مرحلة معينة من مراحل حياة المنتج قد لا يمكن تطبيقها في مرحلة لاحقة.

ج. إن للمنتجات حياة محددة وهي أشبه بحياة الإنسان منذ ولادته وحتى مماته أي يمكن أن تكون الحياة طويلة أو قصيرة.

د. إن المنتج لا يشترط أن يمر بجميع مراحل دورة حياته فقد ينتهي في أي مرحلة.

هـ. إن عملية تحقيق النجاح للمنتج عبر مراحل دورة حياته يستلزم الأمر دراسة طبيعة المنتج وحالة التنافس القائمة في السوق وأي جوانب أخرى.

وسيتم استعراض المراحل الأربع لدورة حياة المنتج ويمكن توضيح المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج والمتمثلة (التقديم ، النمو ، النضج ، الانحدار) كما في الشكل (3) الآتي:



شكل (3)

مراحل دورة حياة المنتج

المصدر: (البكري، ثامر، إدارة التسويق، الطبعة الرابعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011: 230)

ويمثل الشكل السابق المراحل الأربع لدورة حياة المنتج ومنحنيات المبيعات والأرباح والتي يمكن إيضاحها من خلال كل مرحلة وكما يأتي:

1) مرحلة التقديم:

تمثل مرحلة التقديم Introduction Stage المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج وتمثل ولادة المنتج وخروجه من المصنع ودخوله إلى السوق وان مرحلة تقديم المنتج تأخذ وقتاً طويلاً وهذا يعني بان المستهلك لا يعلم شيء عن المنتج الجديد لأول مرة وماهية الخصائص والمزايا التي يتمتع بها بالمقارنة مع منتجات سابقة أو حالية مما يعني بان الشركة ملزمة بتعريف المستهلك بكل تلك التفاصيل فضلاً عن محاولة إقناعه والتأثير به لتحقيق عملية الشراء. (Jensch, 2009: 267). وان هذه المرحلة تمتاز بعدد من الخصائص والتي من أبرزها الآتي: (الطائي وآخرون، 2010: 179)، (حنا، 2010: 185)

أ- انخفاض حجم المبيعات وارتفاع في سعر المنتج لتغطية تكاليف الإنتاج والتسويق ويكون السعر مرتفع للأسباب الآتية:

- ارتفاع تكاليف الإنتاج وانخفاض عدد الوحدات المنتجة وعدم المجازفة بإنتاج عدد كبير من الوحدات لعدم تأكد الشركة من قبولها أو رفضها من قبل السوق.
- ارتفاع التكاليف بسبب حرص الشركة على تقديم المنتج دون عيوب أو شوائب ووجود بعض المشاكل الإنتاجية التي لم يتم التغلب عليها بعد.

ب- ارتفاع واضح في الكلف قياساً بمعدل المخرجات المتحققة ويعزى ذلك للمشكلات التكنولوجية الحاصل في مجال الإنتاج وعدم تحقق الاستقرار الكامل في نمطية العمل وضعف الرغبة للمجازفة في إنتاج عدد كبير من الوحدات لعدم تأكد الشركة من قبولها أو رفضها في السوق.

ج- المنافسة تكون قليلة أو حتى محدودة بسبب حداثة المنتج المعروض في السوق وعدم تقليده من منافسين آخرين نتيجة لأحجام المستثمرين من الدخول في إنتاج منتج لا يعرفون مصيره بشكل دقيق.

د- تخصيص هامش كبير من الإيرادات المتحققة لتغطية ودعم النشاط الترويجي المكثف بهدف الانتقال بالمنتج إلى مرحلة النمو.

ويشير (Wacker, 2008: 313) انه من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنتج الجديد في هذه المرحلة عند إدخاله إلى السوق هي ما يأتي:

- قلة المعلومات المميزة التي يتمتع بها المنتج والتي يجب أن يعرفها الزبون مسبقاً.
- الارتفاع في الكلف سواء كانت الإنتاجية منها أو التسويقية.
- زيادة عدد الزبائن الذين تتأثر قراراتهم الشرائية بالآخرين وخصوصاً عندما تكون تلك التأثيرات سلبية تجاه المنتج المعني.

2) مرحلة النمو:

إن مرحلة النمو Growth Stage هي المرحلة الثانية من مراحل دورة حياة المنتج وان نجاح المنتج في مرحلة التقديم يضيف على هذه المرحلة المزيد من المنافسين الذين يسعون للدخول إلى السوق أيضاً وب نفس المنتج وخصوصاً بعد أن تتضح مؤشرات الزيادة في الطلب والارتفاع في المبيعات لتنعكس على زيادة هامش الربح ويقابلها انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج يصاحبها استقرار نسبي في كلف التسويق ولكنها حتماً أقل مما هو عليه بالمقارنة مع مرحلة التقديم (البكري، 2011: 234)، ويضيف

(Kimura, 2001: 42) إن الفترة الزمنية لمرحلة نمو المنتج تتراوح بين عدة أيام وعدة سنوات ويعتمد ذلك على طبيعة ونوع المنتج وسرعة تبني الزبائن له وبالرغم من أن الشركة تستطيع في هذه المرحلة تحقيق أقصى أرباح ممكنة إلا أن الوصول إلى هذا المستوى يمثل مؤشر ببدء مرحلة انخفاض الأرباح أيضاً ، ويضيف (العامري، 2008: 106) في نهاية هذه المرحلة يجب على الشركة أن تقوم بجمع المعلومات المهمة بخصوص نقاط الضعف ونقاط القوة التي تتعلق بالمنتج ورد فعل الزبون وهذه المعلومات يمكن أن يتم استخدامها في المرحلة التالية من تجديد المنتج. ويرى (الطائي وآخرون، 2007: 180) أنه يجب القيام بتخفيض طفيف على الأسعار في الوقت المناسب وذلك لكسب المستهلكين الذين لا يزالون مترددين في الشراء لأن حياة المنتج في منحنى الربح تستمر بالارتفاع وتصل إلى أعلى نقطة لها في نهاية مرحلة النمو إذ تبدأ بعدها بالانخفاض بسبب دخول المنافسين واضطرار الشركة إلى تخفيض الأسعار وبالتالي الربح.

3) مرحلة النضج:

إن مرحلة النضج Maturity Stage هي المرحلة الأطول من بين مراحل دورة حياة المنتج وإن معظم المنتجات تكون في مرحلة النضج من دورتها وهذا يعني بأن أغلب إدارات التسويق في الشركات المختلفة تتعامل مع هذه المرحلة وتسعى بجد للدخول فيها رغم ما تحمله في طياتها من تحديات كبيرة لإدارة الشركة إذ تشهد منافسة قوية تصل إلى ذروتها لأن العديد من المنتجات المنافسة قد طرحت إلى السوق وتشهد هذه المرحلة أيضاً سياسة الاندماج مع بعضهم البعض لغرض تكوين قوة جديدة في السوق (Grasman, 2008: 142) ، ويضيف (Robertson, 2009: 62) إن الأمر المهم الذي يجب أن تنتبه إليه إدارة التسويق في الشركة إن الأرباح في مرحلة النضج تبدأ بالانخفاض رغم ارتفاع المبيعات وهذه الحقيقة يجب أن تتقبلها الشركة وتتعامل معها بسبب المنافسة التي يشهدها المنتج في السوق ضمن هذه المرحلة قياساً بمرحلة النمو. ويشير (Smith, 2003: 39) بأن على الإدارة إن تعي بأن الأرباح المرتفعة التي كانت في مرحلة النمو لا يمكنها أن تستمر طويلاً لذلك عليها أن تتعايش مع هذه الحالة وتفكر جدياً في كيفية بقاء المنتج في السوق لأطول فترة ممكنة شريطة أن تكون ناجحة وتتمكن من استثمار الجوانب الموجبة في حالة المنافسة وذلك بالعناية والاهتمام بتطوير المنتج وتقديمه بكلفة أقل جراء النمطية العالية في الإنتاج وارتفاع منحنى الخبرة وتراكمها وما يصاحب ذلك أيضاً من تخفيض في التكاليف التسويقية عامة وبجانبها الترويجي بخاصة. ويشير (البكري، 2011: 237) ، (حنا، 2010: 188) أنه نظراً لطول مرحلة النضج من دورة حياة المنتج فيمكن تقسيمها إلى ثلاث فترات وهي:

1. الفترة الأولى:

النضج المتنامي Growth Maturity أو مرحلة النضج الصاعد وفي هذه الفترة يأخذ معدل النمو في المبيعات باستمرارها في الزيادة نظراً لدخول بعض قطاعات جديدة من مستهلكي المنتج إلى عداد المشترين.

2. الفترة الثانية:

النضج المستقر Stable Maturity تبدأ المبيعات في الاستقرار النسبي جراء التشبع الحاصل في السوق من المنتج ولا يلوح في الأفق ما يدعو لزيادة الطلب على المنتج وذلك نتيجة لتوقف دخول زبائن جدد.

3. الفترة الثالثة:

النضج المتضائل Decaying Maturity أو مرحلة النضج المنحدر وهنا تبدأ المبيعات بالانخفاض الواضح من جراء المنافسة الشديدة في السوق وفقدان المنتج لميزته التنافسية ويبدأ الزبائن بالتحول التدريجي نحو أشكال جديدة من المنتج.

4. مرحلة الانحدار:

إن مرحلة الانحدار Decline Stage هي المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج والتي تؤول في نهايتها إلى خروج المنتج من السوق وتحاول الشركة إنتاج منتجات جديدة تدخل بها السوق مرة أخرى إذ تحاول الشركات في العادة تجنب الدخول إلى هذه المرحلة عن طريق التطوير والابتكار إذ يتم من خلال ذلك تجديد دورة حياة المنتج (Simpson, 2011: 21).

وبيين (Wacker, 2008: 321) إلى أن هذه المرحلة تبدأ بالانخفاض الشديد في مستوى المبيعات وارتفاع واضح في التكاليف وهذا بدوره ينعكس على مستوى الإيرادات النهائية المتحققة والتي قد تؤدي إلى الخسارة مما يتوجب على الشركة مغادرة السوق من خلال المنتج الذي يمثل ذلك التواجد. ويرى (Malter, 2000: 81) إن الشركة في مرحلة الانحدار وبعد انخفاض المبيعات وارتفاع التكاليف قد تستمر في الإنتاج قياساً بما تحصل عليه من أرباح محدودة أو حتى خسارة مقابل ما تقدمه من منفعة اجتماعية أو إنسانية للمجتمع من خلال ذلك المنتج. ويشير (معلا، 2008: 107) أنه تلجأ الشركة في هذه المرحلة إلى تبني أحد التوجهات وهي إما الخروج من السوق كلياً أو البقاء في السوق مع تخفيض عدد من المنتجات

المعروضة أو التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة في السوق أو خفض تكاليف التوزيع والترويج أو تخفيضات كبيرة في الأسعار.

ويرى (البكري، 2002: 188) إن هناك بعض الانتقادات أو المحددات في استخدام دورة حياة المنتج في مجال أعمال الشركة ومنها ما يأتي :

أ. لا يوجد هناك شكل نموذجي لدورة حياة المنتج يمكن على ضوءه قياس مدى تطابق أو انحراف دورة حياة المنتجات التي تتعامل بها الشركة مع ذلك النموذج المعياري.

ب. ليس بالضرورة تماماً أن تمر جميع المنتجات بكامل مراحل دورة حياة المنتج وهذا يعني بأنه لا يمكن تطبيق المفهوم بشكله المتكامل على عدد غير قليل من المنتجات والتي تتعرض للفشل والانسحاب من السوق وبوقت مبكر من حياتها.

ج. يرى البعض بأن الدورة تمثل في حد ذاتها نوع من الترف والرفاهية التي يعيشها المستهلك في الدول ذات الاقتصاد المتقدم والتي قد لا يحصل عليها الفرد في الدول الأقل تقدماً ونمواً ، ولعل مدعاة ذلك يعود إلى أن الدورة تكون أسرع في الدول المتقدمة نتيجة للاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين والمتغيرة باستمرار ورغبتهم في عدم البقاء والولاء لعلامة منتج معين ولفترة طويلة من الزمن.

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

ينطوي المبحث الثالث من هذا البحث على عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المصممة في ضوء مقياس (Likert) خماسي التدرج والذي يتوزع من أعلى وزن فيه حيث أعطي الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (اتفق تماماً) إلى أوطأ وزن فيه والذي أعطي درجة (1) لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق تماماً).

أولاً: تحليل مستوى استجابات أفراد المجتمع لمتغيرات الدراسة

1. تحليل مستوى استجابات أفراد المجتمع لاستراتيجيات سلسلة التجهيز

كانت إجابات أفراد المجتمع عن متغير استراتيجيات سلسلة التجهيز بصورة عامة متجهة نحو الاتفاق حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.794) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معيار الاختبار) البالغ (3) ، وقد كانت إجابات أفراد المجتمع متجانسة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.530) إذ أنه كلما قل الانحراف المعياري دل ذلك على تجانس أفراد العينة حيث إن هناك توجه يستعمل في تحليل الاستبانة هو أنه إذا كان الانحراف المعياري أقل من (1) يكون هناك تجانس في استجابات أفراد العينة وإذا كان أكبر من (1) أكد ذلك على تشتت في استجابات أفراد العينة ، وهذا يعني بأن هذا المتغير يُعدّ واضحاً بشكل كبير لأفراد مجتمع الدراسة بنسبة اتفاق بلغ 75% بحسب وجهات نظرهم ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي أفراد المجتمع وإدراكهم لأهمية استراتيجيات سلسلة التجهيز وكما مبين في الجدول (2).

جدول (2)

مستوى استجابات أفراد المجتمع وتصوراتهم عن استراتيجيات سلسلة التجهيز

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب بحسب الأهمية
1.	إستراتيجية مجهز واحد	3.519	0.656	70%	الرابع
2.	إستراتيجية عدة مجهزين	4.066	0.484	81%	الثاني
3.	إستراتيجية التكامل العمودي	4.100	0.655	82%	الأول
4.	إستراتيجية التحالف	3.394	0.852	67%	الخامس
5.	إستراتيجية التجهيز الالكتروني	3.891	0.801	77%	الثالث
	استراتيجيات سلسلة التجهيز	3.794	0.530	75%	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

وبين الجدول (2) إن الإستراتيجيات الأكثر أهمية والأكثر تطبيقاً في الشركة العامة للصناعات الإنشائية هي كالاتي في المرتبة الأولى إستراتيجية التكامل العمودي وفي المرتبة الثانية إستراتيجية عدة مجهزين وفي المرتبة الثالثة إستراتيجية التجهيز الالكتروني والمرتبة الرابعة إستراتيجية مجهز واحد والمرتبة الأخيرة إستراتيجية التحالف.

2. تحليل مستوى استجابات أفراد المجتمع لدورة حياة المنتج

كانت إجابات أفراد المجتمع عن فقرات متغير دورة حياة المنتج بصورة عامة متجهة نحو الاتفاق حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.142) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وقد كانت إجابات أفراد المجتمع متجانسة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.378) وهذا يعني أن هذا المتغير يُعدّ واضحاً بشكل كبير لأفراد مجتمع الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (83%) بحسب وجهات نظرهم.

جدول (3)

مستوى استجابات أفراد المجتمع وتصوراتهم عن دورة حياة المنتج

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
دورة حياة المنتج	4.142	0.378	83%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

ثانياً: اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضيات الارتباط

يهدف الباحثين هنا إلى اختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة الخاصة بالارتباط من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية متمثلة بمعامل الارتباط الرتبى سبيرمان (Spearman) وتحليل الارتباط في تقدير درجة الارتباط الخطي لمدى وجود علاقة خطية بين متغيرين واتجاه هذه العلاقة والغرض من تحليل الارتباط الخطي هو تحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين. ونصت الفرضية الرئيسية الأولى على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج) إذ يمكن اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج من خلال الجدول (4) الذي يبين معامل ارتباط سبيرمان مع قيمة (p_value) نلاحظ:

جدول (4)

معامل ارتباط سبيرمان مع قيمة (p_value) للاختبار بين استراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج

استراتيجيات سلسلة التجهيز	دورة حياة المنتج		
	P_value	r	الدلالة
إجمالي استراتيجيات سلسلة التجهيز	0.000	0.572	وجود ارتباط

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان الإجمالية بين استراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج (0.572) وهو معامل ارتباط طردي ودال معنوياً إذ بلغت قيمة (P_value) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين استراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج). وتشير النتائج بشكل عام إلى وجود علاقة ايجابية وتفاعل بمستوى عالٍ باستراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج على المستوى الإجمالي.

2. اختبار فرضيات الأثر

يهدف الباحثان هنا إلى الإجابة عن (اختبار) فرضيات الدراسة الخاصة بالتأثير من خلال استعمال بعض الأساليب الإحصائية متمثلة بالانحدار الخطي البسيط (لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد) إذ إن المتغيرات المبحوثة تصنف على النحو الآتي:

- المستقل (Independent Variable): استراتيجيات سلسلة التجهيز.

- المتغير المعتمد (Dependent Variable): دورة حياة المنتج.

ويستعمل الانحدار الخطي simple liner regression البسيط لدراسة وتحليل تأثير متغير على متغير آخر وفي تحليل الانحدار البسيط نجد أن الباحث يهتم بدراسة تأثير أحد المتغيرين ويسمى بالمتغير المستقل أو المتنبأ منه في المتغير الثاني ويسمى بالمتغير المعتمد أو المتنبأ به ومن ثم يمكن عرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى تعكس المتغير المعتمد كدالة في المتغير المستقل وعلى النحو الآتي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

إذ إن:

$\hat{y}$: هو تقدير المتغير المعتمد (الذي يتأثر)

x : هو المتغير المستقل (الذي يؤثر)

α : هو الجزء المقطوع من المحور الرأسي Y وهو يعكس قيمة المتغير المعتمد في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل X أي في حالة $X = 0$

β : ميل الخط المستقيم $(\alpha + \beta x)$ ويعكس مقدار التغير في Y إذا تغيرت X بوحدة واحدة.

ولاختبار اثر استراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتج نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه (يوجد اثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتج) ومن الجدول (5) الذي يبين قيم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في تحقيق دورة حياة المنتج نلاحظ ما يأتي:

جدول (5)

قيم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتج

y = المتغير المعتمد (دورة حياة المنتج)					المتغير المستقل استراتيجيات سلسلة التجهيز X
الدالة	معاملات الانحدار		R ²	P_value	F
	β	α			
وجود تأثير	0.216	3.324	0.527	0.000	64.621

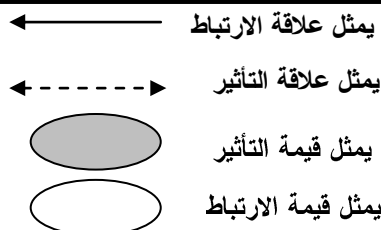
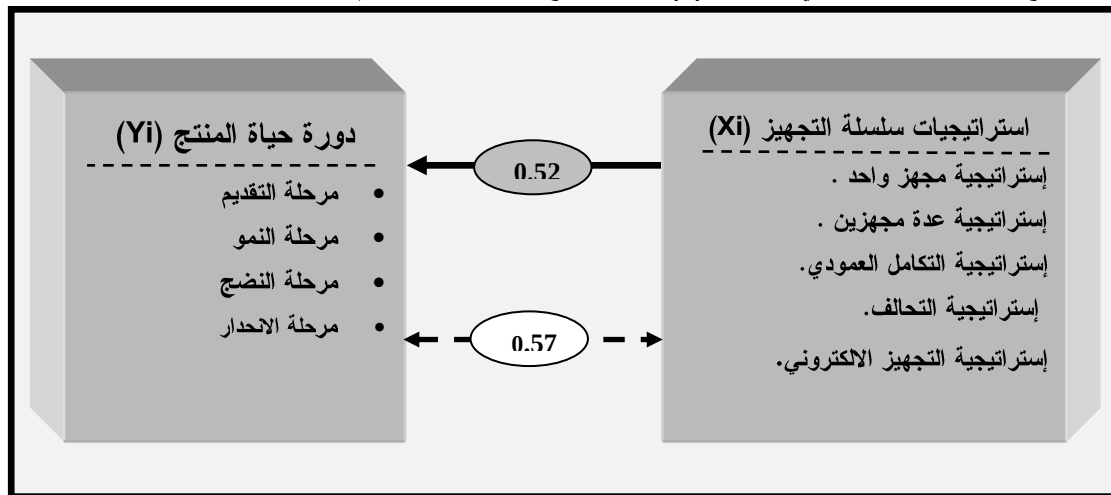
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

ولقد بلغت قيمة (P_value=0.000) لاختبار F وهي اقل من (0.01) وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية تحت مستوى معنوية (0.01) لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتج مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتج) ، وفسر متغير استراتيجيات سلسلة التجهيز نحو (52%) من التغيرات التي تحصل في متغير دورة حياة المنتج من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) المبينة وان المتبقي والبالغ (48%) يعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل النموذج وإلى عامل الخطأ العشوائي وكانت معادلة الانحدار المقدرة:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$Y = 3.324 + 0.216 X$$

وهذا يعني أن دورة حياة المنتج تساوي (3.324) فيما لو كانت استراتيجيات سلسلة التجهيز تساوي صفراً وان دورة حياة المنتج ستزداد بمقدار (0.216) إذا تغيرت استراتيجيات سلسلة التجهيز بمقدار وحدة واحدة ، وتشير النتائج بشكل عام إلى وجود علاقة تأثير ايجابية وتفاعل بمستوى عال باستراتيجيات سلسلة التجهيز ودورة حياة المنتج على المستوى الإجمالي، والشكل (4) يبين نموذج البحث المختبر وقيم الارتباط والاثر فيه.



شكل (4)

نموذج البحث المختبر

المصدر : من إعداد الباحثين

المبحث الرابع الجانب الاستراتيجي للبحث

أولاً: الاستنتاجات

تتناول هذه الفقرة عرض لأهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في ضوء الإطار النظري واعتماداً على الجانب التطبيقي وهي كما يأتي:

1. استنتاجات الجانب النظري:

- (أ) يمثل موضوع استراتيجيات سلسلة التجهيز أحد الموضوعات المهمة في شركات الأعمال وإدارة العمليات في الوقت الحاضر بسبب التحديات التي تواجهها اليوم شركات الأعمال الذي يتجسد بالبحث الدائم عن طرائق جديدة لتحسين المكانة المميزة للشركة لتحقيق رضا الزبون.
- (ب) إن تبني إدارة سلسلة التجهيز واستراتيجياتها يتطلب تضافر الجهود الإدارية والمعلوماتية بين شركاء السلسلة للسيطرة على انسيابية تدفق المواد والمنتجات والخدمات ابتداءً من شراء المواد الأولية من المجهزين إلى تسليم المنتج للزبون.
- (ت) إن أهداف إدارة سلسلة التجهيز واستراتيجياتها متنوع ولكن الهدف الرئيس لها هو أراضاء الزبائن النهائيين وينظر لأهداف إدارة سلسلة التجهيز واستراتيجياتها من خلال المحافظة على المخزون وبأقل ما يمكن وتقديم أفضل خدمة للزبون وتخفيض الكلف وزيادة الربحية وتحسين الأداء في العلاقات مع الزبائن والمجهزين وكذلك إضافة قيمة للخدمات المقدمة للزبون والتي تعطي للمنظمة مكانة متميزة.

2. استنتاجات الجانب العملي

- (أ) لدى الشركة طاقات إنتاجية عاطلة من مكائن وأيدي عاملة لم تستغلها الشركة بشكل ملائم في العمليات الإنتاجية كذلك مكائن متقدمة مما ينتج عنه ظهور عوادم ومعييبات في الإنتاج الذي يؤدي إلى نقصان معدلات الإنتاج وزيادة التكاليف ونقصان إيرادات الشركة.
- (ب) إن الظروف السائدة في البلد تؤدي إلى عدم استقرار العملية الإنتاجية وأصبحت العديد من المنتجات تنتج بصورة غير منتظمة أو توقف إنتاج البعض الآخر منها بسبب صعوبة توفير جميع المواد اللازمة للإنتاج.
- (ت) اتضح أن الشركة المبحوث عنها قد حققت مستوى عالٍ من الاستفادة من إستراتيجية التكامل العمودي ، ولاسيما على مستوى الكلفة المخفضة ، من حيث تجهيز نفسها ببعض المواد التي تحتاجها من معاملها كما هو الحال بتجهيز بعض معاملها بالحصى والرمل من مقالع الحصى والرمل التابعة لها وحسب سياق معين وان هذا يفسر أن الشركة المبحوث عنها لم تغفل دور التكامل العمودي في تعزيز مكانتها في السوق عبر اعتمادها على كفاياتها المتميزة دون الاستعانة بالتجهيز الخارجي وان تستعين به بقدر محدود وتظهر أهمية إستراتيجية التكامل العمودي في تعزيز مكانة الشركة في ظل مدخلين وهما مدخل التكامل الخلفي والذي يقتضي في سيطرة الشركة على مصادر تجهيزها عبر تركيزها على بعد التسليم ، اما المدخل الآخر وهو إستراتيجية التكامل الأمامي والذي يشير إلى قدرة الشركة في السيطرة على مصادر التوزيع والتفاعل المباشر مع الزبون.

ثانياً: التوصيات

تتناول هذه الفقرة عرض لأهم التوصيات التي توصل إليها الباحث في ضوء الاستنتاجات التي وضعت وهي كما يأتي:

1. من الضروري الاهتمام بدراسة حاجات ورغبات الزبائن وعدها أنموذجاً حياً في تصميم المنتجات وفي تبني استراتيجيات سلاسل التجهيز المقترحة والتركيز بشكل أكثر على تفعيل بحوث السوق لغرض الوقوف على التطورات الحاصلة والأساليب المعتمدة من قبل الشركات الأخرى أو المنافسين.
2. بناء علاقات وثيقة وتعاونية ودائمة مع مجهزين محددين موثوق بهم على أساس علاقات شراكة ضماناً لعملية التجهيز والتوصية بالتحديد الدقيق للمواصفات المطلوبة من المجهزين.
3. تصميم نظام مبرمج للمعلومات على الحاسوب يتيح انسيابية المعلومات بين أقسام الشركة وكذلك مع المجهزين والزبائن ويشمل هذا النظام معلومات خاصة عن المنتج ومعلومات عن الإنتاج والتسويق ومعلومات عن مدى رضا الزبون ويمكن كذلك الرجوع إلى هذا النظام عند الضرورة.
4. الاهتمام الكامل بأقسام السيطرة النوعية وقسم الجودة وتهئية الوسائل والمعدات والمختبرات المتطورة ليتسنى لتلك الأقسام القيام بأعمالها بشكل صحيح ودقيق.
5. فسح المجال بشكل أكبر للشركات للعمل باستقلال ذاتي دون الرجوع للسياسات التي تفرض عليها من قبل وزارة الصناعة والمعادن ولاسيما ما يتعلق بتجهيز المواد الأولية من الدول الأجنبية والتي تتم على

- وفق سياسة الوسيط المعتمد ما بين الشركات العراقية والأجنبية مما يحمل الشركات المزيد من نفقات الوساطة وبالتالي مما يؤثر على كلفة بيع المنتج.
6. ضرورة قيام الشركات موضوعة البحث بعمل التحالفات والشراكات الإستراتيجية مع الشركات الأجنبية التي ترغب أن تستثمر في بيئة السوق العراقية لغرض النهوض بواقع الصناعة المحلية وإيصالها إلى مستوى الأسواق الدولية.
7. تفعيل التعاون المستمر ما بين الجامعات والشركات العراقية ولاسيما فيما يتعلق بالجانب البحثي والعلمي من أجل إيجاد الحلول المفيدة للمشكلات التي تعاني منها الشركات حالياً وإيجاد سبل تطويرها مستقبلاً.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. البدر، محمد، عبدالحسين، عماد، 2010، إدارة سلاسل التوريد ، بحث منشور، كلية الاقتصاد جامعة دمشق.
2. البكري، ثامر، 2002، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الموصل.
3. البكري، ثامر، 2001، إدارة التسويق، الطبعة الرابعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. ألحديثي، أصفاد مرتضى سعيد، 2007، تصميم وتقييم أداء أنموذجي لسلسلة التجهيز الكفوءة والمستجيبة باستخدام المحاكاة دراسة حالة لعينة من منتجات الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، العراق-بغداد، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
5. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، 2006، "أساسيات إدارة سلاسل التوريد"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد 114، مصر ، ص 46.
6. الطائي حميد، الصميدعي محمود، العلاق بشير، القرم إيهاب علي، 2010، الأسس العلمية للتسويق الحديث، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الطائي، حميد والعلاق، بشير، 2007، تطوير المنتجات وتسعيرها، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الغنزي، سعد، 2007، تحديات فاعلية سلسلة التجهيز بإشارة خاصة للشركات الكبرى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. الغدير، حمد راشد، 1997، إدارة المشتريات والمخازن، الأردن، الطبعة الأولى، دار زهران.
10. اللامي، غسان قاسم داوود، العامري، عامر عبد اللطيف، 2011، إدارة سلسلة التجهيز منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان.
11. حنا، نسيم، 2010، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار الميرخ للنشر، القاهرة.
12. عطية، محمد عبدالحليم علي، 2009، إطار مقترح للمحاسبة عن التكلفة على أساس دورة حياة المنتج بهدف دعم القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
13. محمود، ناجي عبد الستار و جاسم، طه حميد، 2006، دراسة نظرية للعلاقة بين المعولية ودورة حياة المنتج، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 3.
14. معلا، ناجي، 2008، إدارة تسويقي: مدخل تحليلي متكامل، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Archer, N., and Wang, S., and Kang, C., "Barriers to the adoption of online supply chain solutions in small and medium enterprises", Supply Chain Management: an International Journal, Vo.13, No.1, 2010, p: 17.
- 2- Blocher, J., and Stout, E., and Cokins, G., and Chen, H., Cost Management: A Strategic Emphases, 4th Ed, McGraw-Hill, New York, 2008.
- 3- Boone, C.A., and Drake, J.R., and Bohler, J.A., and Craighead, C.W., "Supply chain management technology: a review of empirical literature and research agenda", International Journal of Integrated Supply Management, Vo.3, No.2, 2009, p: 73.
- 4- Brouthers, k., and Wilkinson, T., "Strategic alliances: choose your partners Long Range Planning", Journal of International Business Studies, Vol.28, No.3, P:25, 2005.
- 5- Chen, Z., and Thomas, W., "Strategic Alliances, Shared Facilities, and Entry Deterrence", RAND Journal of Economics, Vol.31, No.2, 2004, p:56.
- 6- Christopher, Martin., and Ryals, Lynette., "Supply chain strategy", The International Journal of Logistics Management, Vol.10, No.1, 2009, p: 7.
- 7- Evans and Danks, , Strategic supply chain alignment: Best Practices in supply Chain Management, Gower pub Co. England, 1998.
- 8- Fisher, M.L., "What is the Right Supply Chain for Your Product", Harvard Business Review, Vol.75, No.2, 1997, p:105.
- 9- Grasman, S., "The life cycle of a technology", International Journal of Production Research, Vol.25, No.14, 2008, p: 137.

- 10- Gulati, R., and Anderson, J., *"Strategic networks"*, Strategic Management Journal, Vol.21, No.5, P:56, 2007.
- 11- Heizer, Jay., and Render, Barry., Operations Management, 9th ed, Pearson Education, Upper Saddle River, 2009.
- 12- Hilletoft, P., *"How to develop a differentiated supply chain strategy"*, Industrial Management & Data system, Vol.109, No.1, 2009, p:17.
- 13- Jensch, J., *"Strategic Marketing and the Product Life Cycle"*, Journal of Marketing, Vol.33, No.17, 2009, p: 267.
- 14- Johnson, R., and Klassen E., and Leenders, M., and Awaysheh, S., *"Utilizing e-business technologies in supply chains: the impact of firm characteristics and teams"*, Journal of Operations Management, Vol.2, No.5, 2007, p:68.
- 15- Kimura, F., *"Basic Overview of Organizational Life Cycles"*, European Business Journal, Vol.9, No.2, 2001, p: 42.
- 16- Krajewski, L.J., and Ritzman, L.P., and Malhotra, M.K., Operation Management Process and Value Chain, 8th Ed., prentice-Hall, New Jersey, 2007.
- 17- Krajewski, L.J. and Ritzman, L.p., Operation Management: Strategy and Analysis, 5th ed, Addison Wesley Publishing Co, U.S.A., 1999.
- 18- Lie, D., and Slocum, J., *"Global strategy and competence-building and strategic alliances"*, Strategic Management Journal, Vol.13, No.6, P:73, 2002.
- 19- Malter, J., *"Breaking Free from Product Marketing"*, Journal of Marketing, Vol.42, No.16, 2000, p: 73.
- 20- Olhager, J., and Selldin, E., *"supply chain Management survey of Swedish Management Firms"*, International Journal of Production economics, Vol.89, No.353, 2004, p:361.
- 21- Robertson, B., *"Managing the Product Life Cycle"*, European Business Journal, Vol.22, No.5, 2009, p: 52.
- 22- Russell, S., and Roberta, W., and Taylor, B., Operations management, 4th, prentec-Hall, New Jersey, 2003.
- 23- Russell, R.S., and Taylor, B.W., Operation Management: Along the Supply Chain International Student Version, 6th, John Wily & Sons, Inc, (Asia) Pte Ltd, 2009.
- 24- Senjet, S., and Richard, M., *"A dependence – trust of export alliance performance in small and medium enterprises"*, Journal of Transactional Management Development, Vol.5, No.4, 2004, p:39.
- 25- Simpson, T., *"Product Life Cycles as Marketing Models"*, Journal of Marketing, Vol.8, No.3, 2011, p: 13.
- 26- Slack, N., and Chambers, S., and Johnston, R., and Betts. A., operation and process Management: principles and practice for strategic impact, Prentice- Hall, London, 2006.
- 27- Smith, J., *"Product Life Cycle"*, Journal of Marketing, Vol.7, No.2, 2003, p: 32.
- 28- Thompson, A.A., and Strickland, A.J., Strategic Management :Concepts and Case, McGraw-Hill, New Jersey, 2003.
- 29- Wacker, J., *"New Product Development Management Issues"*, International Journal of Operations, Vol.11, No.4, 2008, p: 313.
- 30- Xiaoling, x., and Matthew, s., *"Simulation for product life cycle management"*, Journal of Marketing, Vol.23, No.63, 2005, p:46.

ملحق رقم (1)
بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م / استبانة

السيد () المحترم

تحية طيبة:

نضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبيان التي تمثل جزء من دراسة الماجستير في إدارة الأعمال الموسومة (تأثير إستراتيجيات سلسلة التجهيز في دورة حياة المنتج : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية / وزارة الصناعة) والتي تحاول أن تتعرف على الواقع الإداري للمنظمة الصناعية المبحوثة وبيان إمكانية تطبيق جوانب هذه الدراسة فيها ، ونأمل أن تخصصوا جزء من وقتكم في الإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة طياً أخذين بنظر الاعتبار الملاحظات الآتية.

1. سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة وسيعرضها الباحث على هيئة أعداد ومجموعات ومؤشرات إحصائية عامة تستخدم لأغراض دراسية حصراً.
2. توخي الدقة والموضوعية في الإجابة وإبداء الرأي وبما يتلاءم والموقف الذي تواجهونه فعلاً على مستوى العمل ووضع إشارة () أمام الإجابة الأكثر تطابقاً مع أرائكم.
3. يرجى عدم ترك أي فقرة بدون إجابة.
4. الباحث مستعد للإجابة عن أية تساؤلات أو إشكالات تواجهكم. ✓ مع فائق شكرنا وتقديرنا لجهودكم المبذولة...

الباحث

المشرف

بشير إسماعيل الحياني

أ.م.د. سرمد حمزة الشمري

بيانات شخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:
50 فأكثر سنة 41 - 50 سنة 31 - 40 سنة 20 - 30 سنة

3- التحصيل العلمي:
إعدادية فمادون دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراة

4-

5- التخصص:
إداري فني هندسي

6- سنوات الخدمة في الوظيفة
أقل من 5 سنوات 6 - 10 سنة 11 - 15 سنة 16 - 20 سنة 21 سنة فأكثر

7- مدة الخدمة في الموقع الحالي: سنة

8- العنوان الوظيفي:

9- الدرجة الوظيفية:

استراتيجيات سلسلة التجهيز Supply chain strategies

أولاً: إستراتيجية مجهز واحد:
هو عملية التوجه نحو المجهز الواحد أو عدد محدود جداً من المجهزين وهذه الإستراتيجية لا تركز على العوامل ذات الأمد القصير وإنما على العلاقة طويلة الأمد مع مجهز واحد أو عدد قليل موثوق بهم ، إذ إن المجهزين على المدى الطويل هم أكثر عرضة لفهم الأهداف العامة للشركة المشتري وفي النهاية فهم الزبائن.

ت	الأسئلة (الفقرات)	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
5	4	3	2	1		
1-	تعتمد الشركة على مجهز واحد في عملية تجهيز المواد الأولية.					
2-	ترتبط الشركة مع مجهزةا على الأمد الطويل.					
3-	تجعل المنافسة الشركة تسعى لإيجاد أفضل مصادر التجهيز لغرض المنافسة في السوق.					
4-	تقوم الشركة بإعداد برامج التحسين المستمر لمجهزها.					
5-	يكون اختيار المجهزين بناءاً على السرعة والمرونة في الاستجابة للطلبات.					
6-	تساعد إستراتيجية المجهز الواحد في بناء الثقة بين الشركة المشتري والمجهزين.					

ثانياً: إستراتيجية عدة مجهزين Many Suppliers:
وهي من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية وتكون هذه الإستراتيجية شائعة عندما يكون المنتج سلعة ويكون المجهز في هذه الإستراتيجية الواحد ضد الآخر ويتنافسون بقوة مع بعضهم وعادةً يتم اختيار المجهز ذو العرض الأدنى سعراً في هذه الإستراتيجية من قبل الشركة.

1-	تعمل الشركة مع عدة مجهزين في نفس الوقت.					
2-	يوفر تعدد المجهزين مرونة في مواجهة الطلب العالي على المواد.					
3-	تختار الشركة مجهزةا على أساس الكلفة الأقل.					
4-	تعتمد الشركة إستراتيجية عدة مجهزين حسب ظروف الطلب غير المستقرة.					
5-	تعتمد الشركة إستراتيجية عدة مجهزين في الحصول على مواد ذات مواصفات ونوعيه جيدة.					
6-	تتفاوض الشركة مع المجهزين المتقدمين ودفعهم للتنافس في ما بينهم.					
7-	تعتمد الشركة مجهزين متعددين لعدم وجود الكفاءة والميزات من مجهز واحد.					
8-	تسعى الشركة إلى التعاقد مع عدة مجهزين للحصول على علامات تجارية مميزة.					

ثالثاً: إستراتيجية التكامل العمودي Strategy of vertical integration:
ونقصد بإستراتيجية التكامل العمودي تطوير القدرة لإنتاج السلع أو الخدمات التي تم شراؤها مسبقاً أو الشراء الفعلي للمجهز أو الموزع ويأخذ التكامل العمودي شكل التكامل الأمامي أو الخلفي ويقترح التكامل الخلفي شراء مجهزي الشركة إما التكامل الأمامي من جهة أخرى يقترح على المصنع صنع مكونات المنتج النهائي.

1-	تسعى الشركة إلى السيطرة على موارد تجهيزها.					
2-	تسعى الشركة إلى السيطرة على المنافذ التي تلبى حاجات الزبون.					
3-	تحاول الشركة تقديم منتجات ذات جودة أفضل لزبائننا.					
4-	تسعى إدارة الشركة إلى تقديم ما هو جديد للزبون من المنتجات.					
5-	تسعى الشركة للحصول على ثقة الزبائن فيما يتعلق بمدى جودة ومعوليه المنتج بالسيطرة على مصادر تجهيزها.					
6-	تمكن إستراتيجية التكامل العمودي الشركة من الاتصال المباشر مع الزبون من دون وسيط.					
7-	تسعى الشركة لتحقيق الأفضلية على المنافسين بالتكامل الخلفي.					
8-	تحقق إستراتيجية التكامل العمودي للشركة وفورات اقتصادية ناجمة عن إلغاء عمولات الوسطاء.					
9-	تأخذ الشركة مستوى الكلفة والتجهيز من الخارج بنظر الاعتبار في حال تجهيز نفسها بالمواد الأولية.					

رابعاً: إستراتيجية التحالف (التعاون): Strategic Alliance:
وهي عملية قيام الشركة المشتري بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية وعند ذلك يصبح المورد جزءاً من تحالف للشركات أو الشركة.

1-	تعمل الشركة تحالفات إستراتيجية أو مشاريع مشتركة مع مورد خارجي.					
2-	ترتبط الشركة مع عقود (اندماج) مع شركات أخرى (مستثمرين).					
3-	تحقق الشركة من خلال الاندماج مع منظمات أخرى أرباح عالية.					
4-	تتبنى الشركة تقديم دعم مالي للمجهزين.					

5-	تحاول الشركة دمج بعض موارد الشركة مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية.				
6-	تكتسب الشركة المعرفة من خلال التعاون مع المنظمات الأخرى التي دخلت معها في التحالف.				
خامساً: إستراتيجية التجهيز الإلكتروني أن سلسلة التجهيز الإلكترونية هي مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وإن السلسلة الإلكترونية ساهمت في تقديم نوعين من القيمة الأولى هي قيمة ملموسة من خلال تحقيق هدف السلسلة الرئيسي وهو تسليم المنتج بالكمية والوقت والكلفة والجودة المتميزة إلى الزبون والثاني قيمة غير ملموسة وهي التعاون والعمل المشترك وتعزيز الثقة ما بين شركاء السلسلة أينما كانوا.					
1-	تعتمد الشركة على الانترنت والإعمال الإلكترونية في أعمالها سواء مع الشركات الأخرى أو مع المجهزين.				
2-	تسعى سلسلة التجهيز الإلكترونية إلى تجميع المعلومات وجعل هذه المعلومات متاحة في الوقت والمكان الصحيح.				
3-	يساعد استخدام (الانترنت) في تكامل الزبائن مع الشركات وأيضاً الشركات مع المجهزين.				
4-	تتسم منتجات الشركة بالتطور والابتكار.				
5-	تعتمد سلسلة التجهيز الإلكترونية على تكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية لها في تحقيق التكامل في عملياتها.				
6-	تمتاز سلسلة تجهيز الإلكتروني للشركة بالتكيف السريع استجابة مع الطلب المتقلب.				

دورة حياة المنتج product Life cycle

ت	الأسئلة (الفقرات)	أُتفق تماماً	أُتفق ق	محايد	أُتفق لا	لا أوافق تماماً
1	2	3	4	5	6	7
1-	تتصف المنتجات التي تقدمها الشركة للزبائن في المرحلة الحالية بأنها محدودة.					
2-	تركز الشركة في المرحلة الحالية على إيجاد المنتجات والبقاء في السوق.					
3-	تحرص الشركة في المرحلة الحالية على تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات للزبائن.					
4-	يتميز سوق الشركة بعدم الاستقرار.					
5-	تسعى الشركة إلى الاهتمام بجهود البحث والتطوير لتقديم أفضل المنتجات للزبائن.					
6-	تفكر الشركة في عملية تطوير المنتج لمواكبة التغيرات الحاصلة قبل دخول المنتج حالة التدهور.					
7-	تحتاج الشركة في المرحلة الحالية إلى تغيير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المعتمدة حالياً.					
8-	تُعد حالة الانكماش في تقديم المنتجات من المظاهر التي تواجه الشركة.					
9-	تواجه الشركة ضغوطاً داخلية وخارجية تهدد بقاءها في المستقبل.					
10-	تواجه الشركة حالياً زيادة في أعداد الموظفين.					
11-	تقاس دورة حياة المنتج للشركة بتطور المبيعات والأرباح.					
12-	تستطيع الشركة من خلال تغير مبيعاتها وأرباحها صياغة أفضل إستراتيجية لها.					
13-	تتميز دورة حياة منتج الشركة بأنه طويل الأمد.					
14-	تقصر دورة حياة المنتج كلما زادت المنافسة.					
15-	تنخفض أرباح ومبيعات الشركة عند دخول المنافسين.					

16-	تستطيع الشركة تفادي مرحلة الانحدار للمنتوج من خلال التطور والتجديد للمنتوج.				
17-	تسعى الشركة إلى النمو سواء في المبيعات أو الأرباح.				
18-	تساعد عملية البحث والتطوير للمنتجات في إطالة دورة حياة المنتج.				
19-	تسعى الشركة للدخول إلى أسواق جديدة حالياً.				
20-	تواجه الشركة بطئ في إجراءات العمل.				
21-	تعاني الشركة من صعوبة تلبية متطلبات الزبائن.				

.....

