



## تطبيق أسلوب إدارة سلاسل التوريد وأثره على الأداء المالي لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية (دليل من الشركة الأهلية للأسمنت المساهمة)

د. عبد الغني مسعود أحمد \*

الدرجة العلمية محاضر، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد الخمس، جامعة المرقب، ليبيا

Abdelghani308@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-6021-6512>

أ. مروان إبراهيم الفاضلي

الدرجة العلمية محاضر مساعد، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد القره بوللي، جامعة المرقب، ليبيا

mealfadhli@elmergib.edu.ly

<https://orcid.org/0000-0002-3456-3309>

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخصائص الأساسية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك التعرف إلى تحليل العلاقة بين تكامل سلاسل التوريد والأداء المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة طبعاً هذه الدراسة، من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، حيث أعدت استبانة خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (13) من المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمنت المساهمة، وأستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (24) في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يوجد أثر بين سلاسل التوريد والنظام المحاسبي على الأداء المالي من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمنت المساهمة، ووجود أثر واضح لإدارة سلاسل التوريد والنظام المحاسبي على الأداء المالي للشركات، مما يعكس العلاقة التكاملية بين الجوانب التشغيلية والمالية، في تحقيق كفاءة الأداء وتحسين النتائج المالية، وأن سلاسل التوريد المرنة والتكنولوجية، تسهم بفاعلية في رفع جودة الأداء المالي وتقليل التكاليف، مما يحسن من قدرة الشركات على المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، بالإضافة إلى أن الدراسة أكدت، من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمنت المساهمة أن هناك خصائص أساسية لإدارة سلاسل التوريد تُعد ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، مثل السرعة في الاستجابة، والاستدامة، والتكامل مع الموردين والعملاء، وقدمت الدراسة بعد تحليل البيانات التي تم جمعها والوصول إلى استنتاجاتها، توصيات عدة منها: ضرورة تعزيز التكامل بين النظام المحاسبي وإدارة سلاسل التوريد من خلال تطوير أنظمة إلكترونية تربط بين العمليات التشغيلية والمالية بشكل مباشر، وضرورة اعتماد الشركات الصناعية على التكنولوجيا المتقدمة في إدارة سلاسل التوريد بما يدعم تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتبني ممارسات استدامة في إدارة سلاسل التوريد بما يضمن الحفاظ على الموارد البيئية والامتثال للمعايير الأخلاقية.

### Abstract:

This study aimed to identify the essential characteristics required to achieve competitive advantage, as well as to analyze the relationship between supply chain integration and financial performance. To achieve the study's objectives, the descriptive analytical approach was employed due to its suitability for the nature of this research. Data were collected from primary and secondary sources, and a questionnaire was specifically designed for this purpose. It was distributed to the study sample, which consisted of (13) financial managers and accountants at the National Cement Company (Ltd.). The statistical analysis software (SPSS, version 24) was used for data analysis and hypothesis testing. The study reached several key findings, most notably: there is an impact of supply chains and the accounting system on financial performance from the perspective of financial managers and accountants at the National Cement Company. There is a clear impact of supply chain management and the accounting system on



corporate financial performance, reflecting the integrative relationship between operational and financial aspects in achieving performance efficiency and improving financial outcomes. Flexible and technology-driven supply chains effectively contribute to enhancing the quality of financial performance and reducing costs, thereby improving companies' ability to compete in the contemporary business environment. Furthermore, the study confirmed, from the perspective of financial managers and accountants at the National Cement Company, that there are essential characteristics of supply chain management necessary for achieving competitive advantage, such as responsiveness speed, sustainability, and integration with suppliers and customers. After analyzing the collected data and reaching its conclusions, the study presented several recommendations, including: the necessity of enhancing integration between the accounting system and supply chain management by developing electronic systems that directly link operational and financial processes; the need for industrial companies to adopt advanced technology in supply chain management to support efficiency improvement and reduce operational errors; and adopting sustainability practices in supply chain management to ensure the preservation of environmental resources and compliance with ethical standards.

استلام الورقة: 2026-02-16 - قبول الورقة: 2026-02-24 - نشر الورقة: 2026-03-02

الكلمات المفتاحية : إدارة سلاسل التوريد، الأداء المالي، الميزة التنافسية

**Keywords.** Supply Chain Management, Financial Performance, Competitive Advantage.

#### المقدمة:

نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي شاهدها العالم خلال السنوات الماضية ادت الي تغيرات قوية وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية للشركات الصناعية، حيث نتج عن هذه التطورات تحديات ارتبطت لتقديم المنتج في الوقت المناسب وبأقل تكلفه، الأمر الذي ألزم على هذه الشركات ضرورة تبني أساليب علمية حديثة تقوم بمواجهة منافسها وتلبية رضى الزبون ويكون من أولويات أهدافها) مصاروة، 2019).

من أهم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة أسلوب إدارة سلاسل التوريد التي تعمل على الحفاظ على القدرة التنافسية وتشمل أساليب سلاسل التوريد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين والعلاقات مع العملاء وتبادل تدفق المعلومات بينهم، ومن ناحية أخرى يعد فهم وتنفيذ الشركات لأسلوب إدارة سلاسل التوريد شرط ضروري لزيادة ربحيتها ولتضل قدره على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية (رفاعي، 2016).

لذلك فإن أسلوب إدارة سلاسل التوريد أصبحت الأكثر أهمية لكونها تعمل على تدفق المعلومات والمواد والخدمات عبر اي نشاط بكفاءة وفاعلية، وكذلك التركيز على الوقت اللازم لتطوير المنتج بجوده عالية وبأقل تكاليف من خلال كل مرحلة) عساف، 2015).

#### مشكلة البحث

إن الهدف من النظام المحاسبي هو تحديد وقياس وتوصيل المعلومات الاقتصادية لمتخذي القرارات في الوقت المناسب ولمساعدتهم في اتخاذ القرار الرشيد. ونتيجة للتطور في تكنولوجيا المعلومات التي تشهدها الأنشطة الاقتصادية وبالأخص الشركات الصناعية والانفتاح التجاري والاقتصادي الكبير في العالم بشكل عام وفي ليبيا بشكل خاص حتم على الشركات مواكبة تلك التطورات ونظرا لأهمية الشركات الصناعية مساهمتها في دعم اقتصاد الوطني .



كما شهدت البيئة المحلية الليبية تغيرات سياسية واقتصادية وانفتاح في الاقتصاد زاد من حدة المنافسة وتطور مستمر في متطلبات العملاء فكان من للأبد على الشركات الصناعية الليبية إعادة النظر في تبني أساليب إدارية حديثة لتضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسها مما يزيد من حصتها السوقية وبقائها في سوق الأعمال. ونتيجة لتعدد الدراسات السابقة (دراسة المليجي، 2021; كريف ومشاش، 2022; العجري، وآخرون، 2023; زرافيلي، البشاشية، 2023; بدر، وآخرون، 2024) التي تؤكد على أهمية وضرورة تبني وتطبيق أسلوب إدارة سلاسل التوريد باعتباره إحدى الأساليب الإدارية الحديثة والذي يعمل على تعزيز العلاقات التبادلية بين المورد، الشركة، العملاء بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء التنافسي، وانطلاقاً من هذه المعطيات تم تحديد مشكلة الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

هل يؤثر تطبيق أسلوب إدارة سلاسل التوريد (المورد، الشركة، العميل) على تحسين كفاءة الأداء المالي للشركات الصناعية ( الشركة الأهلية للأسمت المساهمة) لتحقيق الميزة التنافسية؟  
فرضيات الدراسة:-

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تم صياغة الفرضيتان التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق أسلوب إدارة سلاسل التوريد والأداء المالي في الشركة الأهلية للأسمت المساهمة لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للخصائص الأساسية للميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمت المساهمة.

منهجية الدراسة:

يقوم البحث على منهجين أساسيين هما المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، من خلال الاعتماد على دراسة وتحليل وتقييم أهم ما كتب بخصوص تطبيق أو استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في المراجع المتوفرة في المكتبات العربية والأجنبية، وكذلك البحوث المتاحة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، والمتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى بحوث المتخصصين في مجال تطبيق أسلوب إدارة سلاسل التوريد لتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على إجراء دراسة ميدانية لاستطلاع آراء الخبراء بالنظام المحاسبي مع سلاسل التوريد، وأثرها على الأداء المالي في الشركة الأهلية للأسمت المساهمة، وذلك من خلال قوائم الاستبيان جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة. ولصغر حجم المجتمع فيتمثل مجتمع وعينة الدراسة في جميع المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمت المساهمة كمشح شامل.

يعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة الميدانية على استخدام قائمة استبيان تتضمن الأسئلة اللازمة لاستطلاع رأي أفراد العينة، وقد تم إعداد قائمة الاستبيان بناءً على الدراسات السابقة المرتبطة بأهداف الدراسة، وبعض المقابلات الشخصية مع أصحاب الاهتمام بموضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

لصغر حجم المجتمع فيتمثل مجتمع وعينة الدراسة في جميع المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمت المساهمة، كمشح شامل.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أثر تقييم الأداء المالي باستخدام إدارة سلسلة التوريد على الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الأهلية للأسمت المساهمة.



الحدود الزمانية: في الفترة الممتدة من نوفمبر 2025م وحتى فبراير 2026م.

الحدود المكانية: الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة.

الحدود البشرية: المدراء الماليين والمحاسبين.

التعريفات الإجرائية:

إدارة سلاسل التوريد: "هي النظام الكامل لسلسلة التوريد والذي يشمل التخطيط والتنسيق والتشغيل والرقابة وتعظيم الاستفادة من مختلف الأنشطة والعمليات بغرض إنتاج المنتجات المناسبة والمطلوبة من قبل العملاء في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والجودة المناسبة وفي الدولة المناسبة والموقع المناسب" (P.280, Wei & Xiang, 2013).

الأداء المالي: يعرف الأداء بأنه "قدرة الشركة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (الداودي، 2010، ص 218).

الميزة التنافسية: "هي المنافسة المستدامة المتفوقة الفريدة من نوعها، ومن الصعب تقليدها، وتتكون الميزة التنافسية من ثلاثة أجزاء هي الميزة التنافسية الأساسية، والميزة التنافسية المكتشفة بحصتها في السوق، والميزة التنافسية المستدامة، وتعرف الميزة التنافسية كميزة تمتلكها إحدى الشركات المنافسة أو مجموعة من المنافسين في سوق معينة، أو صناعة معينة (Sriwidadi et al., 2016, P.38).

الدراسات السابقة

دراسة (المليحي، 2021)، بعنوان: تقييم المحاماة والابتكار لسلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي للشركة: دراسة لابنتين الشركات الصناعية المقيدة بالسوق المالية للأوراق المالية، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية القادرة على دعم وتحسين الأداء المالي للشركات، ودراسة أثر تكامل أنشطة سلاسل التوريد (المورد، الشركة، العميل) على رفع كفاءة الأداء المالي للشركة، من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المصرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، وقد اتبعت الدراسة عدة مناهج لتحقيق هدف الدراسة، وهي: المنهج الاستنتاجي لتحديد مشكلة البحث، والمنهج التاريخي لتحليل الدراسات السابقة، ودراسة الحدث لتحديد أثر تكامل سلاسل التوريد على الأداء المالي لشركة صناعية مصرية مدرجة في سوق الأوراق المالية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن نهج إدارة سلاسل التوريد يعزز الأداء المالي للشركة، تطبيق هذا النهج يؤدي إلى خفض التكلفة وتحسين الجودة وسرعة التسليم والمرونة وابتكار منتجات جديدة وزيادة الحصة السوقية، وقدمت الدراسة توصيات عدة منها: ضرورة تطبيق هذا المنهج داخل الشركات الصناعية لتعزيز الأداء المالي، والحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين، وتكوين علاقات قوية مع العملاء، وتدفق المعلومات داخلياً وخارجياً.

دراسة (كريف ومشاش، 2022)، بعنوان: أثر تكامل سلاسل التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وجوان بسلاسل التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على تعزيز أداء الشركات الصناعية، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من الشركات الصناعية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، لاختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للتحليل، واستخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وتوصلت هذه الدراسة إلى إثبات علاقة الارتباط ذات علاقة معنوية بين سلاسل التوريد وأداء الشركات الصناعية، كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التكاليف الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية.

دراسة (العجري، وآخرون، 2023)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة وإبعادها (الابتكار وتمايز المنتجات، الاستجابة التنظيمية) في الشركات محل البحث، وكذلك تحديد التباين بين آراء العاملين حول مدى توافر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لطبيع نشاط في الشركات الصناعية التحويلية، وقد استخدمت



الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وتوصلت هذه الدراسة إلى تباين آراء العاملين حول مدى توافر كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والخضراء والميزة التنافسية المستدامة، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية والخضراء، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (زرافيلي، البشاشية، 2023)، بعنوان: أثر سلاسل التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية، هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر سلاسل التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لاختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود دلالة احصائية لسلسلة التوريد بأبعادها (تكامل الموردين، التكامل الداخلي، ومشاركة المعلومات)، مجتمعة لتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الابداع، المرونة والتسليم) مجتمعة في الشركات، وقدمدت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة قيام الشركات بتعزيز منهجية سلاسل التوريد والمحافظة عليها لتقديم المنتجات تتناسب مع توقعات العملاء، وتلبية حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية.

دراسة (بدر، وآخرون، 2024)، بعنوان: أثر تكامل سلاسل التوريد والقدرة الاستيعابية على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تكامل سلاسل التوريد والقدرة الاستيعابية للمعرفة على الأداء التشغيلي، في الشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى لاختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ايجابي معنوي لأبعاد تكامل سلاسل التوريد على أبعاد الأداء التشغيلي، ووجود أثر ايجابي معنوي لأبعاد القدرة الاستيعابية للمعرفة على أبعاد الأداء التشغيلي، فيما عدا بعد تحويل المعرفة على أبعاد الأداء التشغيلي، حيث لم تثبت معنويته.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتفق دراستي مع الدراسات السابقة في كونها تبين أهمية تقنية سلال التوريد، وأهميتها في المجال المحاسبي، وأن اختلاف دراستي عن الدراسات السابقة كونها تبين تقييم الأداء المالي لإدارة سلاسل التوريد في البيئة المحلية، من خلال نظرة أكاديمية، بواسطة المدراء الماليين والمحاسبين.

مفهوم إدارة سلاسل التوريد:

يعتبر مفهوم إدارة سلاسل التوريد من المفاهيم الحديثة نسبياً، وأكدت العديد من الدراسات أن إدارة سلاسل التوريد أصبحت أكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة، حيث تمكن أعضاء سلاسل التوريد من متابعة إنتاج المنتج من بداية الحصول على المواد الأولية من مصادرها وحتى تسويق المنتج ووصوله إلي العميل النهائي، ويعتبر في مرحلة التطوير وتعددت تعريفه وفق التالي:

وعرفت بأنها: "النظام الكامل لسلسلة التوريد والذي يشمل التخطيط، التنسيق، والتشغيل، والرقابة، وتعظيم الاستفادة من مختلف الأنشطة والعمليات، بغرض إنتاج المنتجات المطلوبة من قبل العملاء في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والجودة المناسبة وفي الموقع المناسب" (Wei and Xiag, 2013, P 280)

أهداف إدارة سلاسل التوريد:

يمكن أن تختلف أهداف إدارة سلاسل التوريد اعتماداً على الصناعة والأعمال وظروف السوق المحددة، ومع ذلك، فإن بعض الأهداف المشتركة تشمل (الكركي، 2024).

أ. فعالية التكلفة: أحد الأهداف الأساسية لإدارة سلاسل التوريد هو تحقيق كفاءة التكلفة في جميع أنحاء سلاسل التوريد بأكملها، ويتضمن ذلك تقليل التكاليف المرتبطة بالمشتريات والإنتاج والنقل والاحتفاظ بالمخزون وأنشطة سلاسل التوريد الأخرى،



ومن خلال تحسين العمليات وتحسين استخدام الموارد والقضاء على الهدر يمكن للشركات تحقيق وفورات في التكاليف وتحسين الربحية.

ب. خدمة العملاء ورضاهم: تهدف إدارة سلاسل التوريد إلى تعزيز خدمة العملاء ورضاهم من خلال ضمان توفر المنتجات أو الخدمات متى وأينما يحتاجها العملاء، ويتضمن ذلك تقليل المهل الزمنية وتحسين موثوقية التسليم وتوفير تلبية الطلبات بدقة وتقديم دعم عملاء سريع الاستجابة، ومن المرجح أن يصبح العملاء الراضون عملاء متكررين ويعززون الحديث الإيجابي مما يساهم في نمو الأعمال.

ج. تحسين المخزون: تركز إدارة سلاسل التوريد الفعالة على تحقيق مستويات المخزون المثلى، وهذا ينطوي على موازنة المفاضلة بين تحمل التكاليف ونفاد المخزون، فمن خلال التنبؤ الدقيق بالطلب، وتنفيذ تقنيات إدارة المخزون الفعالة، واستخدام تقنيات مثل فقط في الوقت المناسب أو مبادئ العجاف، يمكن للشركات تقليل المخزون الزائد والتكاليف المرتبطة مع الحفاظ على مخزون كاف لتلبية طلب العملاء.

د. المرونة والاستجابة: تهدف إدارة سلاسل التوريد إلى تحسين مرونة سلاسل التوريد واستجابتها للتكيف بسرعة مع التغيرات في طلب العملاء أو ظروف السوق أو الاضطرابات، يتضمن ذلك استراتيجيات مثل استشعار الطلب، ومشاركة المعلومات في الوقت الفعلي، وقدرات الإنتاج المرنة، والعلاقات التعاونية مع الموردين، وتسمح سلاسل التوريد الرشيق للشركات بالاستجابة بسرعة لتقلبات السوق، وتخفيف المخاطر، واغتنام الفرص.

هـ. إدارة علاقات الموردين: يعد تطوير علاقات قوية وتعاونية مع الموردين هدف التوريد، وتتضمن الإدارة الفعالة للعلاقات مع الموردين اختيار موردين موثوقين وأخلاقيين، وإنشاء شراكات متبادلة المنفعة، وتعزيز التواصل المفتوح والثقة، كما تمكن علاقات الموردين القوية الشركات من تأمين أسعار تنافسية، وضمان التسليم في الوقت المناسب، وتحسين جودة المنتج، ودفع الابتكار.

#### مبادئ إدارة سلاسل التوريد:

تكمن مبادئ إدارة سلاسل التوريد في الآتي (العامري، 2011):

أ. تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم للسلعة أو الخدمة وتطويع سلاسل التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة وفقاً للصناعة أو قناة التوزيع، حيث أن هذا التوزيع يعطي الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية.

ب. إعداد وتصميم شبكة نظم الإمداد وفقاً لاحتياجات الخدمة وربحية العملاء وذلك من أجل مقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء، ولتحقيق إرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة.

ج. إدراك إشارات السوق وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلاسل التوريد لتحقيق دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد.

د. تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلاسل التوريد، حيث يبني المنتجين أهداف الإنتاج على تقديرات الطلب على المنتجات التامة والمخزون والاحتياطي من تلك المنتجات مع الأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ.

هـ. إدارة مصدر السلسلة بصورة استراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات حيث تتطلب إدارة سلاسل التوريد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والاعتناء به، ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلاسل التوريد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية.



و. تطوير سلاسل التوريد باستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات مع الاستمرارية منهج إعادة هندسة العمليات (وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي والتركيز على التوجه بالعمليات).

ز. تبني قناة تربط مقاييس الأداء لضمان النجاح للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية، حيث أن معظم الشركات تنظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجبة وظيفياً، ولكن مدير سلاسل التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنياً مقاييس تطبيق على كل حلقة في سلاسل التوريد.

مفهوم الأداء المالي:

يعرف الأداء بأنه "قدرة الشركة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (الداودي، 2010، ص 218). لهذا فإن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق الشركة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن الشركة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال، ويتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية هما الفعالية والكفاءة والإنتاجية، كما يلي (الداودي، 2010):

أ. الفعالية: يرى الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في الشركة، وتعتبر الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، وتعرف الفعالية بأنها مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

ب. الكفاءة: وتعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، - كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة، ويتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج وتدني التكاليف.

ج. الإنتاجية: وتعرف بأنها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتباين مدى نجاح الشركة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة، وتعتبر الإنتاجية مقياس للكفاءة التي تسمح بها الشركة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة.

العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

هناك عدة عوامل داخلية، إدارية وفنية، والتي تكمن فيما يلي (بن نذير، وشملال، 2017):

أ. الهيكل التنظيمي: وهو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات، وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة و المعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي في الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في الشركات، والتمايز الرأسي، وهو عدد المستويات الإدارية في الشركة، وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل، والاستثمار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، عن طريق تحديد الأعمال، والنشاطات التي ينبغي القيام بها، ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركة، والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وكفاءة.

ب. المناخ التنظيمي: وهو شفافية التنظيم، واتخاذ القرار بأسلوب الإدارة، وتوجيه الأداء، وتنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف الشركة، ومهامها، ونشاطاتها، مع ارتباطها بالأداء، ويجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية، وعلى الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية، وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء، والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء عند التصرف في أموال الشركة.



ج. التكنولوجيا: وهي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة، لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندمج تحت التكنولوجيا عدد من أنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، والتي تكون وفقاً للموصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر، والتي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وعلى الشركة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها، والمنسجمة مع أهدافها، وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات، والتي لا بد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا، واستيعابها، وتعديل أداؤها، وتطويره بهدف الموازنة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء، لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية، وخفض التكاليف، والمخاطر بإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

د. الحجم: ويقصد به تصنيف الشركات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يوجد عدة مقاييس لتصنيف أو قياس حجم الشركة منها: إجمالي الأصول، أو إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات، إجمالي القيمة المضافة، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء للمؤسسات، فقد يشكل الحجم عائقاً على أداء الشركة، حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيداً، ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة، وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركة.

#### مفهوم الميزة التنافسية:

في وتيرة المنافسة السريعة في بيئة الأعمال، يجب أن تكون منظمة الأعمال أكثر تنافسية، فأثارت القدرة التنافسية في قطاع الأعمال مخاوف لدى بعض الاقتصاديين وصانعي السياسات، بشأن الحاجة إلى ميزة تنافسية، ويعتبر الأداء الاقتصادي أو أداء السوق المتفوق مؤشراً للميزة التنافسية، وبالتالي فإن القياس الفريد للميزة التنافسية في قطاع الأعمال يوفر قيمة تكميلية لتحديد العوامل التي تعزز الميزة التنافسية. (Sachitra, 2016)

عرفت بأنها: " الميزة التنافسية على أنها قدرة الشركة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعلها في وضع أفضل من المنافسين من خلال الاستخدام الأفضل للقدرة والموارد التقنية والمادية والمالية والتنظيمية التي تمكنها من تصميم وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية" (Alamri, 2018, P 51).

#### متطلبات الميزة التنافسية:

يوجد العديد من المتطلبات العامة من أهمها (أبو هرييد، 2017):

- أ. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
- ب. التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف.
- ج. الارتقاء بالعمالة، وزيادة انتاجيتها، من خلال التدريب والتحفيز.
- د. الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- هـ. دراسة الأسواق العربية والعالمية، والبحث عن فرص التصدير.
- و. التطوير الإداري والتنظيمي للشركة.

#### أنواع الميزة التنافسية:

نميز الميزة التنافسية بين نوعين هما (حساني وفرحاتي، 2016):

أ. ميزة التكلفة الأقل، يمكن لشركة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة، أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبنولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.



ب. ميزة التميز، تتميز الشركة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

#### أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استمارة استبيان، واشتملت في المحور الأول على البيانات الشخصية وهي (المؤهل العلمي - الدرجة الأكاديمية - سنوات الخبرة - المشاركات العلمية)، واشتمل المحور الأول على (10) عبارات تعكس الإجابة على الفرضية الأولى التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق أسلوب إدارة سلاسل التوريد والأداء المالي في الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين"، بينما المحور الثاني تضمن (10) عبارات تعكس الإجابة على الفرضية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للخصائص الأساسية للميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين"، ووضع الباحث (20) عبارة بهدف التعرف على أثر تقييم الأداء المالي باستخدام إدارة سلاسل التوريد في الشركات لتحقيق الميزة التنافسية"، وتم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي، حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

صدق الاتساق الداخلي:

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (1) يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحورين، حيث جاء الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول تراوحت معاملات الارتباط بين (0.371، و0.732)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05)، وكذلك جاء الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.360، و0.797)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05)، وهذا يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمقياس وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس المحورين.

جدول (1) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة للاستبيان ودرجة المحور الذي تنتهي إليه

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية p-value	المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية p-value
المحور الثاني	1	**0.493	0.000	المحور الأول	1	**0.732	0.002
	2	**0.663	0.000		2	**0.715	0.002
	3	*0.414	0.018		3	**0.570	0.000
	4	*0.404	0.022		4	*0.371	0.019
	5	**0.797	0.041		5	**0.612	0.000
	6	**0.660	0.000		6	**0.671	0.017
	7	**0.601	0.013		7	**0.741	0.003
	8	*0.377	0.023		8	*0.409	0.020
	9	**0.759	0.000		9	**0.683	0.000
	10	*0.360	0.044		10	**0.657	0.002

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:



يوضح الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع المحاور تراوحت بين (0.877 – 0.909)، من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته وبذلك يتبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبذلك تعتبر المحاور صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

جدول (2) يبين مصفوفة معاملات الارتباطات بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الاحصائية
1	المحور الأول	10	0.909**	0.000
2	المحور الثاني	10	0.877**	0.000

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة (Sekaran.U.,2006: P311).

وقد اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha Coefficient)، الذي يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت أكثر من (0.6) أي بنسبة (60%) وأقل من ذلك تكون منخفضة، ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات الاستبانة والبالغ عددها (13) استمارة، ويوضح الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت جيدة لكل المحاور وتراوحت بين (0.755 – 0.805)، لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجمالي الاستبانة (0.851) أي نسبة (85.1%)، وأيضاً كانت قيمة الثبات مرتفعة لجميع المحاور وتراوحت بين (0.868 – 0.997)، في حين كان الثبات الكلي لإجمالي الاستبانة (0.922) أي نسبة (92.2%)، وهي نسبة ثبات مرتفعة.

ويمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة مما يعزز الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها.

جدول رقم (3) يبين معامل ألفا كرونباخ للثبات

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	قيمة الثبات
1	المحور الأول	10	0.805	0.997
2	المحور الثاني	10	0.755	0.868
-	الاستبانة ككل	20	0.851	0.922

الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغيرات الدراسة" من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، إذ نلاحظ من الجدول رقم (4) أن قيمة إحصائية الاختبار قد بلغت (0.139) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار بلغت (0.116)، وهي



أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه غير دال معنوياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الإحصاءات المعملية في التحليل.

جدول (4) يبين اختباري (Shapiro-Wilk) و(Kolmogorov-Smirnov) لبيانات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov			(Shapiro-Wilk)			المحور
Statistic	N	Sig.	Statistic	N	Sig.	
0.139	32	0.116	0.946	32	0.111	بيانات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق أسلوب إدارة سلاسل التوريد والأداء المالي في الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين".

تم اختبار هذه الفرضية في الأساس على مقارنة متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مضمون الفرضية، لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا.

ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس: (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق) فيكون المتوسط المعياري هو 3 و(5/1+2+3+4+5)، ولذلك تمت صياغة الفرض كما يلي:

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_1: \mu \neq 3$$

وتم استخدام اختبار (One-Sample T-test) حيث كانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (5) يبين نتائج اختبار (One Sample T-test) لمقارنة متوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول الفرضية الأولى

H0	معنوية الفروق	مستوى الدلالة	قيمة "T"	الفرق بين المتوسطات	المتوسط الحسابي	المحور
رفض	معنوي	0.000	64.570	1.00	4.00	الفرضية الأولى

بينت النتائج في الجدول رقم (5) أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (4.00) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (1.00) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة اختبار (T) المحسوبة بلغت (64.570) بدلالة إحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية (H0) أي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق أسلوب إدارة سلاسل التوريد والأداء المالي في الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين).

الفرضية الثانية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للخصائص الأساسية للميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة"

من خلال النتائج الواردة في جدول (6) والخاصة باستجابة مفردات مجتمع الدراسة حول "مضمون الفرضية الثانية"، تم استخدام اختبار T-test لاختبار الفرضية.



جدول رقم (6) يبين نتائج اختبار (One Sample T- test) لمقارنة متوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول الفرضية الثانية

المحور المتوسط الحسابي الفرق بين المتوسطات قيمة

H0	معنوية الفروق	مستوى الدلالة	قيمة "T"	الفرق بين المتوسطات	المتوسط الحسابي	المحور
رفض	معنوي	0.000	73.971	0.99	3.99	الفرضية الثانية

بينت النتائج في الجدول رقم (6) أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.99) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.99) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة اختبار (T) المحسوبة بلغت (73.971) بدلالة إحصائية تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية (H0) أي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للخصائص الأساسية للميزة التنافسية من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة).

#### النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر بين سلاسل التوريد والنظام المحاسبي على الأداء المالي، من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة.

ب. وجود أثر واضح لإدارة سلاسل التوريد والنظام المحاسبي على الأداء المالي في الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة، مما يعكس العلاقة التكاملية بين الجوانب التشغيلية والمالية، في تحقيق كفاءة الأداء وتحسين النتائج المالية.

ج. أظهرت النتائج أن سلاسل التوريد المرنة والتكنولوجية، تسهم بفاعلية في رفع جودة الأداء المالي وتقليل التكاليف، مما يحسن من قدرة الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة على المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة.

د. أشارت إجابات أفراد العينة إلى أن التحكم في التكاليف والشفافية مع الموردين يمثلان أحد العوامل المحورية التي تربط بين إدارة سلاسل التوريد وتحقيق الأداء المالي المرتفع في الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة.

هـ. أظهرت النتائج أن استدامة سلاسل التوريد واستخدام التكنولوجيا الحديثة، تعزز من القدرة التنافسية طويلة المدى، وتساهم في تحسين صورة الشركة في السوق.

و. أكدت الدراسة، من وجهة نظر المدراء الماليين والمحاسبين في الشركة الأهلية للأسمتت المساهمة أن هناك خصائص أساسية لإدارة سلاسل التوريد تُعد ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، مثل السرعة في الاستجابة، والاستدامة، والتكامل مع الموردين والعملاء.

#### التوصيات:

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها والوصول إلى استنتاجاتها، فإن الدراسة توصي بالآتي:

أ. تعزيز التكامل بين النظام المحاسبي وإدارة سلاسل التوريد من خلال تطوير أنظمة إلكترونية تربط بين العمليات التشغيلية والمالية بشكل مباشر.



ب. ضرورة اعتماد الشركات الصناعية على التكنولوجيا المتقدمة في إدارة سلاسل التوريد بما يدعم تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية.

ج. تبني ممارسات استدامة في إدارة سلاسل التوريد بما يضمن الحفاظ على الموارد البيئية والامتثال للمعايير الأخلاقية، وهو ما يعزز صورة الشركة ويزيد من تنافسيتها.

د. الاهتمام بتدريب الكوادر المحاسبية والمهنية على أدوات التحليل المالي المرتبط بإدارة سلاسل التوريد، مما يُمكنهم من المساهمة الفاعلة في دعم القرار الاستراتيجي.

هـ. الاستفادة من نتائج المراجعة المستمرة والرقابة الداخلية في ضبط العمليات المرتبطة بسلاسل التوريد والتأكد من مواءمتها مع أهداف الشركة المالية والاستراتيجية.

و. إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات صناعية مختلفة وفي بيئات اقتصادية متنوعة لقياس مدى عمومية العلاقة بين إدارة سلاسل التوريد، النظام المحاسبي، والميزة التنافسية.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية

1. الخطيب، محمد محمود (2010)، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان: الأردن.
2. رفاعي، ممدوح عبدالعزيز (2016)، إدارة سلاسل التوريد: مدخل بيئي، منشورات كلية التجارة، جامعة عين شمس، ط 4، القاهرة: مصر.
3. أبو هريبد، ياسر سعيد (2017)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، ص 1-232، فلسطين.
4. العامري، حسين علي (2011)، أثر فاعلية عوامل تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء سلسلة التوريد الالكترونية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 1-154، الأردن.
5. الكركي، محمد اياد (2024)، أثر إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية في شركات صناعة الكرتون والورق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 1-79، الأردن.
6. عساف، محمد أحمد (2015)، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة شركات قعوار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 1-118، الأردن.
7. مصاروة، فارس حسام (2019)، أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 1-129، الأردن.
8. البتانوني، علاء محمد (2014)، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، اتحاد الجامعات العربية، جامعة بني سويف، (1)2، ص 221-297، مصر.



9. الداودي، الشيخ (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 1(7)، الجزائر.
10. العجري، دينا فاروق & السيد، منى محمد & النادي، نوال محمود & الإمام، سعيد عبدالعال (2023)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر، 36(3)، ص 1-18، مصر.
11. المليجي، أماني محمد (2021)، التقييم المحاسبي لإدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي للشركة: دراسة لإحدى الشركات الصناعية المقيدة بالسوق المالية للأوراق المالية، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، يوليو، 3(3)، ص 94-123، مصر.
12. بدر، دعاء حسنين & وشوشة، أمير علي & والسقطي، خالد عبد الله (2024)، أثر تكامل سلاسل التوريد والقدرة الاستيعابية على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، يناير، 5(1)، الجزء الثاني، ص 1231-1275، مصر.
13. بوخلخال، خالد سيف الأسلام (2021)، قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة: دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، يناير، 12(1)، ص 143-160، الجزائر.
14. بو كريف، زهير & ومشاش، نادية (2022)، أثر تكامل سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية: دراسة مجموعة من الشركات الصناعية الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي جيجل، ديسمبر، 6(2)، ص 144-165، الجزائر.
15. حساني، رقية & فرحاتي، لويزة (2016)، الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقاً للنظرية القائمة على أساس الموارد، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد جمعة لخضر بالوادي، ديسمبر، 1(2)، ص 51-60، الجزائر.
16. خليفة، هاني عبد المنعم (2023)، أثر تكامل أداء سلاسل التوريد في تعزيز الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لتنظيم لتخطيط موارد المنظمة، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، يناير، 24(1)، ص 355-402، مصر.
17. زرافيلي، لينا شكري & البشاشية، سامر عبد المجيد (2023)، بعنوان: أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، عمادة البحث العلمي، مجلة جامعة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، أغسطس، 38(4)، ص 117-162، الأردن.
18. شعبان، أحمد التابعي (2024)، جودة الخدمات السياحية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المعهد العالي للدراسات النوعية، يوليو، 4(13)، ص 1005-1030، مصر.
19. شعراوي، دينا محمد عبد الحميد (2021)، العلاقة بين الميزة التنافسية وسلاسل التوريد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، يناير، 12(1)، ص 58-80، مصر.
20. بن نذير، نصر الدين & شمال، أيوب (2017)، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة الشركات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي على (البليدة 2)، 25/04/2017م، الجزائر.



21. دبابش، محمد نجيب & قدوري، طارق (2013)، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2013/05/06-05م، جامعة الوادي، الجزائر.

22. راضي، محمد السيد & وبدر، أسامة حامد (2023)، أثر اضطرابات سلاسل التوريد العالمية على الاداء الاقتصادي في الدول العربية، المؤتمر العلمي السابع لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد خاص، مايو، ص 172-209، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

.1 Alamri, A. (2018), Strategic Management Accounting and the Dimensions of Competitive Advantage: Testing the Associations in Saudi Industrial Sector, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 8(2), PP 48-64.

.2 Gawad, G., Alkhateeb, T. & Intezar, M. (2014). Determinants of Competitive Advantages of Dates Exporting: An Applied Study on Saudi Arabia. International Journal of Economics and Finance: 6(4), Marsh, PP 79-87.

.3 Sachitra, V. (2016), Review of Competitive Advantage Measurements Reference on Agribusiness Sector, Journal of Scientific Research and Reports, 12(6), PP 1-11.

.4 Sriwidadi, Teguh, Arief, Muhtosim, Prabowo, Hartiwi and Muqarrabin, Alek Maulana (2016). Sustainable Competitive Advantage in Private Higher Education Institutions in Indonesia. Int. Journal of Economics and Management, 10(1), PP 33-47.

.5 Uma Sekaran: Research Methods for Business, A Skill - Building Approach, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2006, P 311.

.6 Wei Z. and W. Xiang (2013). The Importance of Supply Chain Management. International Journal of Business and Social Science. 4 (16), PP 279- 282.