

دور التوجه التعاوني تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية "دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات اللوجستية في مصر"

محمد محمود أبوخشيبة

كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر

ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التوجه التعاوني تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية، وكذلك التعرف على الدور الوسيط الذي تمارسه فعالية التعاون في العلاقة السابقة وذلك بالتطبيق على الشركات العاملة في مجال الخدمات اللوجستية في مصر. وحددت الدراسة أبعاد التوجه التعاوني في رسمية التعاون والالتزام التعاوني والتأثير المشترك وتوافق المعلومات، بينما تمثلت الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية في ميزة التكلفة الأقل وميزة الجودة وميزة تنوع ومرونة الخدمة. وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير أربعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، وباستخدام مقياس كرونباخ ألفا تم التأكد من ثبات مقياس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فروض ونموذج الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التوجه التعاوني تجاه العملاء وتحقيق مزايا تنافسية لموردي الخدمات اللوجستية في مصر، وبالتالي تم التحقق من صحة نموذج الدراسة وقبوله.

الكلمات المفتاحية: خدمات الطرف الثالث، التوجه التعاوني، موردي الخدمات اللوجستية، المزايا التنافسية.

١ . مقدمة

أدت التطورات الكبيرة في الأسواق وآليات المنافسة داخل الأسواق وكذلك التكنولوجيا الحديثة في القرن الحالي إلى نمو وتطور قطاع موردي الخدمات اللوجستية (3PL) Third Party Logistics من حيث اتجاه معظم المنظمات إلى إسناد العمليات والأنشطة اللوجستية لديها إلى منظمات متخصصة لتقديم العمليات اللوجستية (Lai et al., 2008; Li et al., 2012; Govindan et al., 2012).

لقد أصبحت عملية توريد العمليات اللوجستية أكثرنا نموا وتوسعا حول العالم باعتبارها من مصادر الميزة التنافسية في خلق وفورات مالية للمنظمات من خلال توريد تلك الخدمات عن طريق موردي الخدمات اللوجستية (Perrons and Platts, 2005; Mitra, 2006; Tian et al 2008.; Lai et al., 2007; Rajahonka et al., 2016).

وأدت الظروف البيئية والتنافسية إلى نمو وزيادة دور إدارة سلسلة التوريد في التنافس العالمي وذلك من خلال اعتمادها على موردي الخدمات اللوجستية التي تمتلك القدرات والإمكانات والمعرفة المتخصصة في تقديم الخدمات اللوجستية للغير (Busse, 2010; Evangelista et al., 2012; Wang et al., 2016; Liu et al., 2015; Darkow et al., 2015).

واتجهت الدراسات الحديثة في مجال إدارة سلسلة التوريد إلى تحليل ودراسة دور موردي الخدمات اللوجستية في تحسين الأنشطة اللوجستية داخل سلسلة التوريد وذلك باعتبارها كيانات إستراتيجية لديها القدرة والطاقة على خلق التعاون مع عملائها المستفيدين من توريد الأنشطة اللوجستية, وهذا ما دفع موردي الخدمات اللوجستية نحو ضرورة التعاون والتنسيق مع عملائهم من خلال أشكال وآليات مختلفة من التنسيق والتعاون والتحالف سعيا لإرضاء العملاء وتحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة بنظرائهم من موردي الخدمات اللوجستية داخل السوق المحلي والعالمي (Basligil et al., 2011; Schmoltzi and Wallenburg, 2012; Domingus et al., 2015; Raue and Wieland, 2015; Ekanayake et al., 2017; Marchet et al., 2017).

وبعد مراجعة الأدبيات في مجال إدارة سلسلة التوريد وخاصة فيما يتعلق بدور موردي الخدمات اللوجستية يتضح للباحث وجود اتجاه

متزايد نحو دراسة دور التوجه التعاوني وإدارة عملية التنسيق والتكامل بين موردي الأنشطة اللوجستية وعمالئهم من خلال تحديد مداخل وآليات التعاون والاستراتيجيات المثلى لإدارة هذا التعاون بهدف تحقيق الميزة التنافسية لهؤلاء الموردين في مواجهة موردي الخدمات اللوجستية المنافسة, وذلك على اعتبار أن التعاون بين موردي الخدمات اللوجستية وعمالئهم يعد الضامن الأساسي لتحقيق الرضا ومن ثم الاستمرارية في العلاقة بما يحقق لها ميزة تنافسية في صناعة الخدمات اللوجستية (Rajesh *et al.*, 2011; Basligil *et al.*, 2011; Perotti *et al.*, 2012; Liu *et al.*, 2015; Laari *et al.*, 2016; Rajahonka *et al.*, 2016; Ekanayate *et al.*, 2017; Lindsey and Mahmassani, 2017).

٢ . مشكلة البحث

تواجه المنظمات العاملة في مجال تقديم الخدمات اللوجستية منافسة قوية تقوم على مدى قدرتها على تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية أكبر من خلال بناء علاقات تعاونية مع عملائها بما يؤدي لكسب ولائهم ورضاهم وبما يحقق المزايا التنافسية المرجوة لتلك المنظمات.

من هنا اتجهت الدراسات الحديثة للاهتمام بدراسة دور موردي الخدمات اللوجستية في تحقيق التنسيق والتعاون داخل سلسلة التوريد وخلق مزايا تنافسية لنفسها وللعملاء المستفيدين من خدماتها , ومن ثم اتجهت تلك الدراسات في السنوات القليلة الماضية إلى دراسة وفحص الآثار الإيجابية للتعاون والشراكة والتكامل عبر سلسلة التوريد خاصة بين موردي الأنشطة اللوجستية وعمالئها ودراسة وتحليل العوامل والمعايير التي تستخدمها المنظمات عند المفاضلة والاختيار بين موردي الخدمات اللوجستية التي ستقرر المنظمة بناء شراكة استراتيجية معهم . (Huo *et al.*, 2008; Lai *et al.*, 2008; Tian *et al.*, 2008; Anderson *et al.*, 2011; Schmolzi and Wallenburg, 2012; Perotti *et al.*, 2012 ; Prockl *et al.*, 2012; Domingus *et al.*, 2015; Govindan *et al.*, 2016)

ولقد اهتمت الدراسات في هذا المجال بدراسة آليات التعاون والتنسيق بين المنظمة وموردي الخدمات اللوجستية ومعايير التطبيق بشكل يضمن تحقيق المزايا التنافسية للطرفين وكذلك دراسة تلك المعايير

والعوامل التي تستخدمها المنظمات في الحكم على أداء موردي الخدمات اللوجستية للوصول لهؤلاء الموردين ذوي الأداء المتميز بما ينعكس في حصول المنظمة على خدمات لوجستية بجودة مرتفعة وبأقل تكلفة. (Perronse & Platts . 2005 ; Rajesh *et al.*, 2011; Kayakutlu and Buyukozkan, 2011; Leuschner *et al.*, 2014 ; Wang *et al.*, 2016; Govindan *et al.*, 2016; Li *et al.*, 2012; Marchet *et al.*, 2017)

وتحتل قضية أداء موردي الخدمات اللوجستية في مصر أهمية كبيرة في السنوات القليلة الماضية وحتى الآن نظرا لاتجاه الدولة إلى إنشاء وتدشين مناطق لوجستية جديدة في العديد من المناطق ومنها منطقة شرق التفريعة ومناطق لوجستية صناعية في محور قناة السويس بالإضافة إلى التحسين المستمر لطاقت وإمكانات الموانئ المصرية مثل إنشاء ميناء دمياط الجديد وميناء العين السخنة وهذا بدوره يؤدي لزيادة الطلب على الخدمات اللوجستية وبالتالي زيادة المنافسة داخل صناعة الخدمات اللوجستية بمصر.

استنادا إلى ما سبق، تتمثل مشكلة البحث فيما يلي: نظرا للدور المتزايد الذي يلعبه موردو الخدمات اللوجستية داخل سلسلة التوريد، فقد زاد الاهتمام بالتركيز على تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية لهؤلاء الموردين. ومن ناحية أخرى يجب أن يحافظ هؤلاء الموردون على علاقات تعاون وتنسيق مستمر مع عملائهم وأيضا تنميتها لضمان تحقيق الميزة التنافسية في مجال صناعة الخدمات اللوجستية، وفي ذات الوقت تسعى المنظمات المستفيدة من توريد الخدمات اللوجستية إلى معرفة كيفية الاختيار من بين أفضل الموردين وكيفية بناء شراكة استراتيجية وتعاون معهم وعلى ذلك تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هي محددات التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية وكيفية تحقيق التعاون الفعال مع عملائهم؟
- ٢- ما تأثير فاعلية التعاون بين موردي الخدمات اللوجستية و عملائهم على تحقيق الميزة التنافسية لهؤلاء الموردين؟
- ٣- ما درجة تأثير التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم على تحقيق ميزة تنافسية؟

٣. أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساسي للبحث في تحديد تأثير التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم على تحقيق الميزة التنافسية لهؤلاء الموردين. ويمكن تقسيم هذا الهدف الرئيس إلى مجموعة من الأهداف الفرعية كالآتي:

- ١- تحديد تأثير التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه العملاء على فعالية التعاون بينهم.
- ٢- معرفة تأثير التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه العملاء على تحقيق ميزة تنافسية لموردي الخدمات اللوجستية.
- ٣- معرفة تأثير فعالية التعاون بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم على تحقيق ميزة تنافسية لموردي الخدمات اللوجستية.

٤. أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط التالية:
من الناحية العلمية:

- المشاركة في سد الفجوة البحثية في مجال توريد الخدمات اللوجستية داخل سلسلة التوريد وذلك بدراسة وتحليل الدور الذي يلعبه موردو الخدمات اللوجستية مع عملائهم لتطوير علاقات تعاونية وتنسيق يحقق رضا العملاء من ناحية ويضمن لهؤلاء الموردين تحقيق الميزة التنافسية من ناحية أخرى.
- مواكبة الدراسات الحديثة في مجال إدارة سلسلة التوريد في السنوات القليلة الماضية وذلك من خلال التطرق إلى موضوعات وقضايا العلاقات التعاونية والتنسيق بين أطراف سلسلة التوريد وخاصة مع النمو المتزايد لمفهوم وممارسات موردي الخدمات اللوجستية (3PL).
- سيساهم البحث في فتح آفاق جديدة للدراسة والبحث في مجال توريد الخدمات اللوجستية باعتباره مجالاً متزايد الأهمية في مجال وأدبيات إدارة سلسلة التوريد.

من الناحية التطبيقية:

- مساعدة مديري موردي الخدمات اللوجستية في تطوير خدماتهم بكفاءة وفعالية وتحقيق ميزة تنافسية تضمن تحقيق رضا العملاء في صناعة توريد الخدمات اللوجستية.
- سيساعد البحث في تحسين القدرة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية المصرية وذلك من خلال إبراز وتوضيح الدور الإيجابي للتعاون مع العملاء ودوره في خلق الميزة التنافسية في هذه الصناعة.
- لفت انتباه موردي الخدمات اللوجستية إلى أهمية بناء علاقات استراتيجية طويلة الأجل مع عملائهم.

٥. الإطار النظري

١-٥ مفهوم موردي الخدمات اللوجستية

يقصد بمفهوم موردي الخدمات اللوجستية كل المنظمات التي تعمل في عمليات التوريد الخارجي للخدمات اللوجستية والتي كانت تقدم تقليدياً داخل المنظمة مثل عمليات الشراء والنقل والمناولة والتخزين والشحن والتفريغ والخدمات المعلوماتية وخدمة العملاء, وقد تتضمن هذه الخدمات اللوجستية المقدمة القيام بكل أنواع الخدمات اللوجستية أو بعض الخدمات اللوجستية فقط والتي يمكن أن يستفيد منها العميل (Zacharia et al., 2016; Anderson et al., 2011; Wang et al., 2011).

بدأت أنشطة توريد الخدمات اللوجستية في التزايد منذ نهاية الثمانينات, حيث يشير المصطلح إلى مجموعة من موردي الخدمات اللوجستية الذين يقدمون هذه الخدمات كمتعهد خارجي للمنظمات المستفيدة. ويعد هؤلاء الموردون من أكثر أشكال الأعمال نمواً في السنوات العشر الأخيرة, حيث تشير الإحصائيات أن ٤٢٪ من المنظمات الأمريكية تعتمد على خدماتها حيث تفضل تلك المنظمات الأمريكية توريد الخدمات اللوجستية خارجياً بدلاً من توريدها داخلياً (Li et al., 2012).

ووفقاً لتقرير مركز معلومات غرفة الشرقية عن تطور الخدمات اللوجستية التي تقدمها منظمات الخدمات اللوجستية في منطقة الشرق الأوسط، حدث تطور كبير في عدد ومهام تلك المنظمات في المنطقة خاصة في الإمارات العربية والمملكة العربية السعودية بمعدل نمو يفوق ١٠٪ في السنوات الأخيرة وخاصة خدمات النقل البحري والجوي وعمليات التخزين والتوزيع والشحن والتفريغ (مركز معلومات غرفة الشرقية، ٢٠٠٨). ويجب التأكيد في هذا الصدد على ضرورة الاهتمام بتطوير وتحسين أداء منظمات الخدمات اللوجستية وقدرتها على تحسين خدماتها اللوجستية لإرضاء العملاء وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية أكبر (إدريس، ٢٠٠٩).

لقد اتجهت صناعة الخدمات اللوجستية مؤخراً نحو الخدمات اللوجستية التعاقدية والتي يطلق عليها اسم الطرف الثالث Third party وذلك بسبب زيادة حجم الأنشطة التي تقدم عن طريق التوريد الخارجي Outsourcing من قبل المصنعين وتجار الجملة وتجار التجزئة وبالتالي تحولت الخدمات اللوجستية تجاه العلاقات التعاونية والتنسيقية والتحالفات بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم المستفيدين من تلك الخدمات اللوجستية (Liu et al., 2010 ; Prockl et al., 2012 ; Rajahonka et al., 2016; Govindan et al., 2016)

وتؤكد الدراسات الحديثة على ضرورة إحداث التعاون والتنسيق بين موردي الخدمات اللوجستية بما يساهم في تحسين أداء هؤلاء الموردين مما يؤدي إلى زيادة قدرتهم على تحقيق ميزة تنافسية تنعكس في الخدمة الأفضل والسعر الأقل للعملاء وهذا ما يسعى إليه العملاء عند المفاضلة بين موردي الخدمات اللوجستية (Tian et al., 2008; Busse, 2010; Prockl et al., 2012; Karia et al., 2015; Raue and Wieland, 2015; Ekanayake et al., 2017)

٥-٢ التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم

يأخذ التعاون داخل سلسلة التوريد فيما يتعلق بتوريد الخدمات اللوجستية عدة أشكال ومسميات، لعل من أهمها التعاون الرأسي والتعاون الأفقي. وقد عرف (Wanger, 2008) التعاون الرأسي أنه ذلك التعاون الذي يحدث بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم والموردين السابقين لهم

والأطراف الأخرى كالوسطاء, وهنا لا توجد آلية للتنافس بين تلك الأطراف بل لا بد من أن يحدث تنسيق وتعاون كبير بينهم خاصة مع العملاء لتحقيق رضاهم عن الخدمة وضمان تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات الموردة للخدمات اللوجستية.

أما فيما يتعلق بالتعاون الأفقي, فقد عرفه كلا من (Carbone and Stone, 2005) بأنه مبادرات تطوعية وعلاقات طويلة الأجل بين مجموعة من موردي الخدمات اللوجستية المستقلين والتي تعمل كمنظمات متنافسة لتقديم الخدمات اللوجستية للغير. ولقد أكد كل من (Perry et al., 2004 ; Murray and Kotabe, 2005) على أن هذا النوع من التعاون هو من آليات تحقيق الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية حيث يصعب في بيئة الأعمال اليوم أن تحقق كل منظمة ميزة تنافسية منفردة.

وتؤكد الدراسات في هذا الصدد حدوث اتجاه قوى ناحية بناء علاقات التعاون والتحالفات الاستراتيجية بين موردي الخدمات اللوجستية وعمالئهم لتحقيق ميزة تنافسية لكل من الموردين والمستفيدين من الخدمات اللوجستية (Tian et al., 2008; Schmoltiz and Wallenburg, 2012; Ekanayake et al., 2017; Govindam et al., 2016)

٥-٣ الالتزام التعاوني وفعالية التعاون

يمثل الالتزام التعاوني العمود الأساسي في بناء وبقاء العلاقات التعاونية بين المنظمات حيث يمثل أعلى مرحلة من العلاقات والآليات التعاونية بين موردي الخدمات اللوجستية وعمالئهم (Saxton, 1997; Luo, 2002; Simatupang and Sridharan, 2002; Yang et al., 2008; Langley, 2012) ويعرف (Liu et al., 2010) الالتزام التعاوني بأنه النية الصريحة أو الضمنية للحفاظ على العلاقات المفيدة والقيمة, ويعكس ترحيب الأطراف المتعاونة من أجل تحقيق منافع إيجابية مشتركة في الأجل الطويل سواء مع العملاء أو الموردين أو المنظمات التي تعمل في نفس المجال كمنافسين في توريد الخدمات اللوجستية.

من ناحية أخرى يعكس مفهوم فعالية التعاون ذلك المقياس النهائي لأداء التعاون ونتائجه والتأكد من تحقيق التعاون لأهدافه, ومن الصعوبة بمكان التأكد من ذلك بمقاييس مالية فقط لأن علاقات التعاون ونتائجه

متغيرات معقدة تحتاج فترة من الوقت للظهور وإحداث التأثير اللازم مثل انعكاسها طويل الأجل على تخفيض تكلفة المعاملات وزيادة الإنتاجية وتحسين الربحية , لذلك يعد معيار فعالية التعاون هو المعيار الأفضل لنجاح التعاون وذلك بقياس نجاح التعاون منسوبا إلى الأهداف المرغوبة من قبل موردي الخدمات اللوجستية مع الأطراف المتعاونة معها مثل العملاء والموردين والمنافسين أيضا. (Sum et al., 2004 ; Carbone and Stone, 2005; Crujssen et al., 2007)

وقد أظهرت الدراسات في هذا الصدد وجود علاقة تأثير إيجابية بين الالتزام التعاوني وفعالية التعاون, حيث إن ارتفاع درجة الالتزام التعاوني وقوة درجة رسميته وتوثيقه يؤدي إلى زيادة فعالية الالتزام سواء على مستوى العلاقات الأفقية أو الرأسية لهذا التعاون خاصة في حالة تدعيمه بآليات وممارسات تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تعمل على تسهيل الاتصال وتداول البيانات والمعلومات بين أطراف التعاون (Yang et al., 2008; Wanger , 2008 ; Lai et al., 2008; Tian et al., 2008; Evangelista et al., 2012; Liu et al., 2015; Wang et al., 2016)

٥-٤ الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية

تعود أفكار خلق الميزة التنافسية في الفكر الإداري إلى منتصف الثمانيات من خلال ما قدمه مايكل بورتر حول مصادر المزايا التنافسية المتمثلة في التكلفة الأقل والتمايز والتركيز, من هذا المنظور أيضا تناولت الدراسات في مجال إدارة سلسلة التوريد وتحديدًا توريد الخدمات اللوجستية كيفية قيام موردي الخدمات اللوجستية بتنمية وتحقيق تلك المزايا التنافسية حيث أكدت دراسة (Lai et al., 2008) إن التوجه التكنولوجي يخلق مزايا تنافسية كبيرة من حيث قدرته على إيجاد مزايا التكلفة الأقل وتحسين جودة الخدمة وتقديم خدمات ابتكارية حسب حاجة العملاء, من ناحية أخرى فقد صنف (Liu et al., 2015) أنواع العمليات اللوجستية المقدمة بواسطة موردي الخدمات اللوجستية إلى:

- خدمات توريد العمليات وتشمل خدمات النقل والتخزين والمناولة والتركيز على تحقيق الكفاءة وتقديم السعر الأقل.

- خدمات توريد متقدمة والتي تشمل تقديم أنشطة وعمليات محترفة عالية الجودة مثل التعبئة والتغليف ووضع العلامات وتركيزها الأساسي على الجودة العالية.

- خدمات توريد تفصيل حسب حاجة العميل مثل الخدمات السريعة لتسليم الطرود ونقل المستندات والمكونات الهامة.

كذلك أوضحت دراسة (Karia et al., 2015) أن القدرات التشغيلية والكفاءات التكنولوجية والبشرية لدى موردي الخدمات اللوجستية هي الأساس في تنمية وبقاء الميزة التنافسية لها، سواء في القدرة على قيادة التكلفة وتقديم السعر الأقل أو الجودة المرتفعة أو تقديم خدمات مبتكرة للعملاء. كما أشار (Wang, 2016) إلى أن هناك ثلاثة مداخل أساسية يمكن لموردي الخدمات اللوجستية استخدامها لتوليد الميزة التنافسية هي: (١) المدخل التوزيعي الذي يسعى لتحقيق وفورات الحجم الكبير عند تقديم الخدمات اللوجستية من خلال توظيف شبكة توزيع مركزية، (٢) مدخل التعاون الوظيفي من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة الخدمات اللوجستية المقدمة، (٣) مدخل التعاون النظامي القائم على تقديم حلول ابتكارية خصيصا للعملاء.

ويجب التأكيد في هذا الصدد على ضرورة تطبيق مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية من خلال الربط بين الوظائف اللوجستية والتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة وتضمين الوظائف اللوجستية في كافة عمليات المنظمة من منظور الاستراتيجيات اللوجستية كأحد الاستراتيجيات التشغيلية لتحقيق الميزة التنافسية (أوبكر، ٢٠٠٤).

٦. الدراسات السابقة

عند القيام بمراجعة الدراسات والأدبيات في مجال إدارة سلسلة التوريد لاحظ الباحث حدوث تطور تدريجي منذ أواخر القرن الماضي نحو الاهتمام بدراسة الأدوار التي يلعبها موردي الخدمات اللوجستية في السنوات العشر الأخيرة، حيث بدأ الاهتمام بدراسة (بوعنان، ٢٠٠٧) تحليلاً متكاملاً حول تأثير جودة الخدمات والتعاون مع العملاء على رضا

العملاء وذلك تطبيقا على المؤسسة المينائية بسكيدة باعتبارها أكبر المؤسسات التي تقدم خدمات لوجستية بالموانئ الجزائرية من شحن وتفريغ ونقل وصيانة معدات وتمتلك المنظمة نظاما يسمى نظام الإصغاء للعملاء, وأوضحت الدراسة أن تفعيل وتطوير هذا النظام قد أدى إلى تطوير الخدمات وتحقيق رضا العملاء وذلك كجزء من منظومة إدارة الجودة بالمنظمة.

كما قدم (Huo *et al.*, 2008) نموذجا متكاملا لفهم مسببات ومحركات أداء موردي الخدمات اللوجستية حيث إن هناك عوامل داخلية وخارجية تتحكم في قدرة هؤلاء الموردين على تحقيق مزايا التكلفة الأقل والتمايز في الخدمة اللوجستية ولذلك يجب أن تهتم تلك المنظمات بتحسين أبعاد الأداء التشغيلي الداخلي وتحقيق التعاون الخارجي وخاصة علاقاتها مع العملاء والموردين

والوسطاء لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

كذلك قدم (Tian *et al.*, 2008) تفسيراً سلوكياً لخلق الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية, وذلك بتحليل دور الثقة بين هؤلاء الموردين وعملائهم بالتطبيق على موردي الخدمات اللوجستية بالصين. وخلصت الدراسة إلى أن رضا العملاء يتوقف على جودة التعاملات السابقة مع موردي الخدمات وحجم الاستثمار بين الطرفين وسمعة الموردين وكذلك مشاركة المعلومات وتوافقها بين الطرفين وهذا ما يخلق في النهاية الالتزام وينمي الولاء لدى العملاء.

وقد تناول (Lai *et al.*, 2008) دور قدرات تكنولوجيا المعلومات لدى موردي الخدمات اللوجستية. وأوضحت الدراسة أن التوجه التكنولوجي يؤثر على الالتزام بتخصيص الموارد اللازمة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وذلك لزيادة قدرة تلك المنظمات على الارتباط والتواصل مع أطراف التعامل وخاصة العملاء, كما أظهرت النتائج الدور الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات في خفض تكلفة الخدمات وتحسين جودتها وقدرتها على الابتكار فيها.

وفي نفس الاتجاه أكدت دراسة (Busse, 2010) أن موردي الخدمات اللوجستية يحاولون دائما تحسين قدراتهم الابتكارية في تقديم خدماتهم

للعلماء ولكن نظرا للتكلفة المرتفعة لأنشطة الابتكار يحجم الكثير من موردي الخدمات اللوجستية عن الاستثمار في الأنشطة الابتكارية مقارنة بباقي مقدمي الخدمات الآخرين نظرا لاختلاف طبيعة الظروف التنافسية لكل صناعة.

كذلك ركزت دراسة (الحاج، ٢٠١٠) على توضيح دور الأنشطة اللوجستية وهي النقل والتخزين والتوريد في تحسين جودة العمل وتحسين الجودة المقدمة للعملاء وذلك تطبيقا على المؤسسات المصرفية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الأنشطة اللوجستية وجودة الخدمة المتمثلة في سرعة الاستجابة والملموسية والاعتمادية والأمان من وجهة نظر العملاء وذلك لدعم الميزة التنافسية للمنظمة والاهتمام بدعم علاقات التعاون مع العملاء.

وقدم (Rajesh et al., 2011) إطارا متكاملًا لفهم كيفية استفادة العملاء من جودة الخدمات اللوجستية المقدمة لهم من مورديهم، حيث توصلت الدراسة إلى أن نوعية الخدمات تؤثر إيجابًا على أداء العملاء، وحددت الدراسة ثلاثة أنواع من الخدمات اللوجستية هي خدمات وظيفية مثل النقل والتخزين وخدمات سلسلة القيمة مثل تحسين سرعة الاستجابة للأوامر وخدمات استراتيجية مثل الاعتمادية والمرونة. أخيرًا حددت الدراسة مؤشرات أداء العملاء المترتبة على تحسن الخدمات اللوجستية في تحسن النواحي المالية مثل خفض التكلفة وزيادة الربح ومؤشرات استراتيجية مثل تنافسية أكبر وتقليل مخاطر الأعمال وأخيرًا تحسن الأداء التسويقي المتمثل في زيادة المبيعات ورضا العملاء. من ناحية أخرى ركزت دراسة (Kayakutlu and Buyukozkan (2011) على تحليل وتقييم عوامل الأداء لدى موردي الخدمات اللوجستية من خلال دمج الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية من خلال تحديد أهداف الأداء متمثلًا في تكوين التحالفات بين شبكات الأعمال وأنشطة التخطيط والعمليات اللوجستية نفسها وأخيرًا معايير أداء الأنشطة اللوجستية المتمثلة في سرعة التسليم ودقة التنبؤ ومعدل شكاوى العملاء وزمن التشغيل، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي للأنشطة اللوجستية ودمج مؤشرات الأداء الإستراتيجي مع العمليات اللوجستية للموردين.

كما ركزت دراسة (Anderson *et al.*, 2011) على كيفية قيام العملاء باختيار موردي الخدمات اللوجستية من خلال تحديد ما هي العوامل المستخدمة من قبل العملاء للاختيار وهي: اعتمادية الأداء وسرعة التسليم وجودة الخدمة المقدمة والشفافية والمرونة والابتكارية في الخدمات وخدمة العملاء وطاقة الخدمة والتوجه بالعلاقات ومشاركة المعلومات وأخيرا السعر. وصنفت الدراسة العملاء إلى قطاعات حسب أهمية تلك المعايير من وجهة نظرهم وأظهر القطاع الأول اهتماما بالاعتمادية والتفاعل وخدمة العملاء بينما أظهر القطاع الثاني اهتماما بسرعة التسليم والابتكارية بينما أظهر القطاع الأخير اهتماما أكبر بالسعر. وقدمت الدراسة توصيات هامة موجهة لمديري منظمات توريد الخدمات اللوجستية لكيفية تحقيق تلك المعايير حسب رغبة وطلب كل قطاع حتى تحقق الميزة التنافسية لها من النجاح في الوفاء بتلك المعايير.

أيضا أبرزت دراسة (Basligil *et al.*, 2011) أهمية التعاون بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم من خلال امتلاك هؤلاء الموردين شبكة توزيع قوية للوفاء باحتياجات العملاء. وأكدت على حل مشاكل شبكات التوزيع من خلال مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة تقييم المشاكل المحتملة لشبكات التوزيع من حيث المسارات والسيارات والمخازن ثم المرحلة الثانية إيجاد أفضل المسارات بالتكلفة الأقل من خلال نموذج كمي رياضي لتحسين التعاون بين الموردين والعملاء. وفي نفس الاتجاه ركزت دراسة (فاتح، ٢٠١١) على تحسين علاقات التعاون مع العملاء من خلال التعاقدات طويلة الأجل في خدمات النقل والربط مع العملاء من خلال أنظمة GPS وذلك لتحسين القدرة التنافسية لمنظمات النقل تطبيقا على إحدى منظمات الخدمات اللوجستية العاملة في مجال النقل والخدمات اللوجستية والصيانة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن التعاون والارتباط تكنولوجيا ومعلوماتيا مع العملاء يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين الخدمات اللوجستية للعملاء.

من ناحية أخرى أبرزت دراسة (كندري، ٢٠١١) الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال علاقات الشراكة والتعاون مع أطراف سلسلة التوريد في دراسة حالة لمؤسسة

مطاحن بالجزائر , وأظهرت نتائج الدراسة الدور الإيجابي الذي تلعبه الأنشطة اللوجستية في خلق مزايا تكاليفية للمنظمة وتحقيق التمايز والابتكار في خدمة العملاء من خلال علاقات الشراكة طويلة الأجل وتطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع الموردين والعملاء والوسطاء. وتناولت دراسة (Evangelista et al., 2012) دور تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحسين مهام موردي الخدمات اللوجستية داخل سلسلة التوريد. حيث أوضحت نتائج المسح أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين تبنى وتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء موردي الخدمات اللوجستية وكذلك بين تكنولوجيا المعلومات وقدرات وطاقت موردي الخدمات اللوجستية, وتوصلت الدراسة في النهاية إلى وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على قدرات وطاقت موردي الخدمات اللوجستية ومن ثم على أدائهم في إيطاليا.

كما اهتمت دراسة (Schmoltzi and Wallenburg, 2012) بدراسة دور التعاون بين موردي الخدمات اللوجستية بعضهم مع بعض المعروف باسم التعاون الأفقي وهذا التعاون يمثل عكس علاقات التنافس التقليدية, وهذا التحالف يحتاج إلى آليات لحوكمة العلاقات التعاونية بينهم حتى لا يحدث صراع وخلاف بينهم, لذلك ركزت الدراسة على كيفية إدارة عملية التعاون بين الشركاء وحددت الدراسة دور الحوكمة في خلق الالتزام التعاوني وخلق فعالية التعاون اعتمادا على الآليات الرسمية والاجتماعية للتعاون مع مراعاة العوامل الموقفية وهي درجة التعقد التنظيمي التي تزيد الحاجة إلى التعاون الأفقي ودرجة التعقد الاستراتيجي التي تؤدي إلى الاتجاه إلى التعاون الرأسي بين المنظمة وعملائها.

كذلك تناولت دراسة (Govidan et al., 2012) كيفية قيام المنظمات في ظل بيئة الأعمال المتطورة بالتعامل مع المرتجعات وإعادة التشغيل وإعادة التصنيع وهو ما يطلق عليه نظم اللوجستيات العكسية أو الراجعة, حيث يتزايد دور موردي الخدمات اللوجستية داخل سلسلة التوريد للتخلص من هذه المرتجعات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك أبعادا متعددة وخصائص يجب أخذها في الحسبان عند اختيار هؤلاء الموردين, وهي : معايير الأداء التنظيمي ومعايير تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات

والمعايير المهمة ببناء العلاقات والحفاظ عليها. كذلك قدم (Prockl et al., 2012) تصنيفاً لمداخل تقديم الخدمات اللوجستية. حيث توصلت الدراسة إلى أن أفضل مدخلين قادرين على توظيف الموارد وبناء العلاقات مع العملاء هما مدخل الخدمة العامة والذي يعتمد على تقديم خدمات عامة غير مخصصة لعملاء محددين وبالتالي لا يحتاج المورد إلى تخصيص موارد معينة للعملاء ولا يرتبط بالوفاء باحتياجات مفصلة للعملاء بل الهدف سيكون على تحقيق الكفاءة العالية وخفض تكلفة الخدمات اللوجستية والمدخل الثاني هو مدخل تفصيل الخدمات اللوجستية ويعتمد على التفاعل والاتصال القوي مع العملاء والتركيز سيكون على المرونة والابتكار في الخدمات المقدمة.

من ناحية أخرى ركزت دراسة (أدم ، ٢٠١٤) على تطبيق الإدارة اللوجستية ودورها في تحسين أداء قنوات النقل والتوزيع بمنظمات الخدمات اللوجستية العاملة في المنتجات النفطية بالسودان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأخر في تطبيق الإدارة اللوجستية لمنظمات الخدمات اللوجستية بالسودان وأيضاً عدم تماشي ثقافة العمل بتلك المنظمات مع ثقافة الجودة خاصة جودة الخدمات اللوجستية. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الموارد المالية والبشرية لتحسين أداء منظمات الخدمات اللوجستية. كما أكدت دراسة (Laari et al., 2016) أهمية التعاون مع العملاء لتحسين الأداء المالي والتشغيلي لموردي الخدمات اللوجستية في فنلندا وهو ما أطلق عليه التعاون البيئي الخارجي، بينما يوجد نوع آخر من التعاون يسمى التعاون الداخلي بين إدارات وأقسام المنظمة الواحدة. وحددت الدراسة أبعاد الأداء التشغيلي في سرعة التسليم وعدد الطلبات الصحيحة وعدد الشحنات السليمة، بينما أبعاد الأداء المالي تتمثل في معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على الأصول وهامش الربح.

من ناحية أخرى تناولت دراسة (Liu et al., 2015) أهمية مشاركة المعلومات وتنسيق العمليات بين موردي الخدمات اللوجستية وعمالهم، وتأثيرها الإيجابي على أداء هؤلاء الموردين. وقد حددت الدراسة ثلاثة أنواع من أنشطة توريد الخدمات اللوجستية هي توريد خارجي أساسي ويشمل خدمات النقل والتخزين والتسليم وهنا التركيز سيكون على تحقيق

الكفاءة والنوع الثاني هو توريد خارجي مفصل حسب حاجة العميل وذلك لضمان الوفاء باحتياجات محددة لهم مثل خدمات البريد السريع ونقل الطرود والمكونات الهامة والتركيز هنا سيكون على المرونة والنوع الثالث هو أنشطة التوريد الخارجي المتقدم الذي يتضمن تقديم أنشطة وظيفية محترفة مثل التعبئة والتغليف.

كذلك تناولت دراسة (Karia et al., 2015) تأثير تجميع الموارد على أداء سلسلة التوريد في ماليزيا من خلال دراسة تأثير موارد التكنولوجيا وموارد العلاقات والمعرفة وموارد إدارة الطلب التي تشكل القدرات اللازمة لتحسين أداء موردي الخدمات اللوجستية. وتوصلت نتائج الدراسة أن التكنولوجيا المتقدمة تعد هي الأكثر قدرة على تحقيق الوفورات والتكلفة الأقل بينما تساهم العلاقات والمعرفة في بناء التوجه التعاوني وأخيرا عندما يجتمع التكنولوجيا مع المعرفة والعلاقات تتولد القدرات الابتكارية لموردي الخدمات اللوجستية وتحقق مزايا قيادة التكلفة وتمايز الخدمة المقدمة للعملاء. كذلك قدمت دراسة (Domingu et al., 2015) نموذجا متكاملًا لقياس أداء موردي الخدمات اللوجستية داخليا وخارجيا , نظرا لاهتمام العملاء بالمفاضلة والاختيار المتقن للموردين. وتم تطبيق النموذج في مجال خدمات النقل والشحن بالبرتغال, حيث خلص النموذج إلى وضع ٢٥ مؤشرا لقياس أداء موردي خدمات النقل والشحن أهمها: التسليم في المواعيد وزمن التحميل والتفريغ ومعدلات الحوادث وطاقة النقل وتحسين زمن دورة التشغيل واكتمال وسلامة الشحنة.

من ناحية أخرى ركزت دراسة (عساف، ٢٠١٥) على تحليل العلاقة بين تكامل موردي الخدمات اللوجستية مع الوسطاء والموزعين والعملاء في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على إحدى منظمات الخدمات اللوجستية بالأردن في شكل دراسة حالة لإحدى منظمات الخدمات اللوجستية , حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية للتكامل مع العملاء والوسطاء والموزعين في تحقيق مزايا تنافسية في مجال التكلفة والجودة والابتكار والمرونة وسرعة التسليم مقارنة بالمنافسين. وفي نفس اتجاه الدراسة السابقة ركزت دراسة (Govindan et al., 2016) على تقديم المعايير الضرورية التي يستخدمها العملاء عند المفاضلة والاختيار

بين موردي الخدمات اللوجستية من خلال توظيف مدخل اتخاذ القرارات المعتمد على نموذج رياضي للتغلب على مشاكل التحيز البشري أو الإنساني عند الاختيار. وأظهرت الدراسة وجود تداخل كبير بين المعايير المستخدمة في الاختيار. وهذه المعايير هي: أداء زمن التشغيل والطاقات التكنولوجية، والاستقرار المالي وسياسات الموارد البشرية وجودة الخدمة ونجاح أنشطة خدمة العملاء وطبقت الدراسة على صناعة السيارات.

أما دراسة (Rajahonka et al., 2016) فقد ركزت على دور موردي الخدمات اللوجستية في إيجاد توجه استراتيجي نحو تطوير خدماتهم، بما يتناسب مع حاجة العملاء بالتطبيق على صناعة السيارات. حيث طور هؤلاء الموردون خدماتهم من مجرد عمليات نقل وشحن إلى ابتكار المزيد من الخدمات المقدمة لعملائها بحيث تواكب التغييرات السريعة في صناعة السيارات، وقد أكدت الدراسة على الدور المبادر الذي يجب أن يتبناه موردي الخدمات اللوجستية ودورهم في تطوير علاقات التعاون والشراكة داخل سلسلة التوريد بما يضمن لموردي الخدمات اللوجستية تحقيق سمعة طيبة وميزة تنافسية في الصناعة.

كذلك قدم (Gurcan et al., 2016) دراسة بهدف مساعدة المنظمات في اختيار أفضل موردي الخدمات اللوجستية خاصة في ظل ظروف العولمة بالتطبيق على المنظمات التركية من خلال توظيف مدخل متعدد المعايير يأخذ في حسابه كلا من المعايير الملموسة وغير الملموسة. وأهم هذه المعايير هي: معايير مالية متمثلة في التكلفة والوفورات السعرية، ومعايير العلاقات طويلة الأجل متمثلة في إيجاد الشراكة والتعاقدات طويلة الأجل وأخيراً معايير جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

من ناحية أخرى تناولت دراسة (Wang et al., 2016) الإعتماد على مدخل الأنشطة لدراسة وتحديد دور موردي الخدمات اللوجستية في خلق القيمة باعتبار أن لديها القدرة والطاقة اللازمة لتحقيق القيمة من منظور تعاوني. وخلصت الدراسة إلى وجود ثلاثة مداخل يمكن توظيفها لإيجاد القيمة هي: المدخل التوزيعي المستند إلى تقليل تكلفة عمليات التوزيع من خلال وفورات الحجم الكبير، ومدخل التعاون الوظيفي القائم على تنمية علاقات تعاون وشراكة داخل سلسلة التوريد من خلال توظيف نظم

المعلومات الحديثة وأخيرا مدخل التعاون النظامي المعتمد على توفير خدمات ابتكارية للعملاء ويركز على العلاقات التعاقدية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

كما تناولت دراسة (Ekanayake *et al.*, 2017) إبراز دور العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على سلسلة التوريد بالتركيز على التعاون بين المنظمات داخل سلسلة التوريد لتحقيق الميزة التنافسية المعتمدة على العلاقات التكاملية. وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات التكاملية والتعاونية بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم من خلال آليات التعاون بين المنظمات وبين أفراد ومديري تلك المنظمات في شكل شبكات تفاعل اجتماعي, هي مصدر الميزة التنافسية لتلك المنظمات, ويأخذ التفاعل وفقا للدراسة عدة أشكال هي: تفاعل تطوعي واتصال رسمي ودوافع المعاملات وأخيرا تطور طبيعي للعلاقات الفردية والصدقات.

أيضا تناولت دراسة كلا من (Lindsey and Mahmassani, 2017) كيفية إيجاد وتحقيق علاقات التعاون والشراكة بين موردي الخدمات اللوجستية والعملاء تطبيقا على قطاع النقل في الأسواق الفورية لخدمة النقل التي تهتم بسرعة توفير الخدمة, وقد ركزت الدراسة على توظيف مدخل سلوكي للعلاقات بين شركات النقل وعملائهم وأظهرت نتائج الدراسة أن فعالية التعاون تعتمد على توافر البيانات لدى موردي خدمات النقل عن منظمات الشحن والعملاء والحمولات والمسارات وطاقات النقل بالسوق ومدى القدرة على إيجاد عدة حمولات في نفس الوقت وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح موردي خدمات النقل في ذلك يتوقف على ضرورة توافر نظم تبادل البيانات إلكترونيا وتوافق نظم وتكنولوجيا المعلومات مع العملاء.

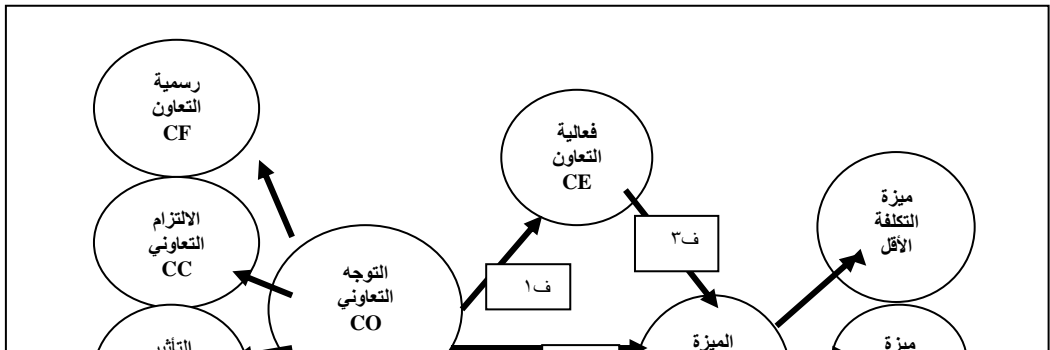
أخيرا هدفت دراسة (Marchet *et al.*, 2017) لفهم كيفية قيام موردي الخدمات اللوجستية باستخدام خبراتها وقدراتها لإضافة قيمة لعمليات الشحن المقدمة إلى عملائها. وطبقت في إيطاليا بما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة, وخلصت الدراسة إلى إمكانية استخدام أحد نماذج إيجاد وتحقيق القيمة وهي: مدخل التوجه بالوفورات والتكلفة الأقل

لتحقيق ميزة التكلفة الأقل ومدخل التوجه بالعمليات القائم على ضرورة فهم احتياجات العملاء وتحقيق ميزة جودة الخدمة وأخيرا مدخل التوجه بالابتكار والتمثلة في القدرة على تقديم خدمات جديدة للعملاء والتركيز على تحقيق ميزة المرونة.

ويتضح للباحث من مراجعة الأدبيات السابقة وجود اتجاهين بحثيين حول موضوع الدراسة وهما : الاتجاه البحثي الأول المهتم بدراسة العلاقات التعاونية بين موردي الخدمات اللوجستية والأطراف الخارجية وأهمهم العملاء وذلك بتحديد ودراسة آليات التنسيق والتعاون والشراكة لتحقيق فوائد ومنافع التعاون المشترك. (Tian et al., 2008; Busse, 2010; Basligil et al., 2011; Procki et al., 2012; Laari et al., 2015; Wang et al., 2016; Ekanayake et al., 2016; Marchet et al., 2017). بينما اهتم الاتجاه البحثي الثاني بدراسة وتحليل محركات ومحددات أداء موردي الخدمات اللوجستية ودور تحسين الأداء في تحقيق الميزة التنافسية لهم وكيفية قيام العملاء بتحليل وتقييم أداء موردي الخدمات اللوجستية لتحديد الأفضل منهم للتعامل والتعاون الإستراتيجي معهم. (Huo, 2007; Lai et al., 2008; Rajesh et al., 2011; Kayakutle and Buyukozkan, 2011; Perotti et al., 2012; Anderson et al., 2011; Evangelista et al., 2012; Schmoltzi and Wallenburg, 2012; Govidan et al., 2012, Liu et al., 2015; Rajahoka et al., 2015; Karia et al., 2015; Govidan et al., 2016; Gurcan et al., 2016; Lindsey and Mahmassani, 2017)

٧. النموذج المقترح للدراسة

بعد مراجعة الأدبيات البحثية تم اقتراح نموذج الدراسة الذي يربط بين محددات الاتجاه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية نحو العملاء ودور هذا التوجه في تحسين أدائهم بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لهم وذلك اعتمادا على كل من نموذج دراسة (Schmoltzi and Wallenburg, 2012) ونموذج دراسة (Lai et al., 2008). بناءً على ما سبق تقترح الدراسة النموذج الموضح في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١). النموذج المقترح للدراسة.

٨. فروض الدراسة

- ١- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم على تحقيق فعالية التعاون.
- ٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم وتحقيق ميزة تنافسية لهؤلاء الموردين.
- ٣- توجد علاقة إيجابية بين تحقيق فعالية التعاون بين موردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم وتحقيق المزايا التنافسية لهؤلاء الموردين.
- ٤- تتوسط فعالية التعاون العلاقة بين التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم وتحقيق الميزة التنافسية لهؤلاء الموردين.

٩. متغيرات البحث

- المتغير المستقل: يتمثل في التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية نحو عملائهم, ويتكون هذا المتغير من أربعة مكونات بنائية هي: رسمية التعاون والالتزام التعاوني والتأثير المشترك وتوافق المعلومات.
- المتغير الوسيط: يتمثل في فعالية التعاون بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم.
- المتغير التابع: يتمثل في المزايا التنافسية التي يحققها موردي الخدمات اللوجستية وتشتمل علي ميزة التكلفة الأقل وميزة جودة الخدمة وميزة تنوع الخدمة.

١٠. الدراسة التطبيقية

١٠-١ منهج الدراسة

حتى تحقق الدراسة أهدافها، فقد استخدم الباحث كلا من المنهج الاستقرائي والاستنباطي وذلك من خلال استقراء الدراسات السابقة وكذلك من خلال استنباط متغيرات وأبعاد البحث واختبار الفروض التي قام الباحث بوضعها للدراسة وكذلك تحليل البيانات الميدانية للتوصل إلى مجموعة من النتائج وتفسيرها وذلك في ضوء نتائج الدراسات السابقة، كما ستقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لمديري المنظمات العاملة في توريد الخدمات اللوجستية لمساعدتها في تحسين أدائها وكذلك مساعدة مديري المنظمات المستفيدة من الخدمات اللوجستية في اختيار أفضل الموردين وفقا لمعايير موضوعية وتقييم نتائج التعامل والشراكة معهم. ولقد اعتمد الباحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات هي:

- مصادر البيانات الثانوية: حيث اعتمدت على مراجعة الأدبيات المنشورة في الكتب والمقالات في هذا المجال.
- مصادر البيانات الأولية: واعتمدت على تصميم قائمة استقصاء المدعمة بالمقابلات الشخصية للمتخصصين والمديرين في مجال توريد الخدمات اللوجستية.

١٠-٢ الأسلوب المستخدم في جمع البيانات

اعتمد الباحث على أسلوب قائمة الاستقصاء مع تدعيمها بإجراء المقابلات الشخصية عند تسليم القوائم في الشركات محل الدراسة، ولقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء رئيسية تحتوي على (٢٥) فقرة. وهدف الجزء الأول من القائمة إلى قياس مكونات التوجه التعاوني تجاه العملاء من خلال (١٣) فقرة بالاعتماد على عدة دراسات هي:

(Perry et al., 2004; Murray and Kotabe, 2005; Muthusamy and White, 2006).
الجزء الثاني هدف إلى قياس فعالية التعاون من خلال (٣) فقرات وذلك بالاعتماد على دراسة (Saxton, 1997). الجزء الثالث هدف إلى قياس الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية من خلال (١٢) فقرة اعتمادا على عدة دراسات هي: (Kathuria, 2000; Sum et al., 2004; Lai et al., 2008).

١٠-٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في موردي الخدمات اللوجستية العاملة في الإسكندرية، حيث تتركز بالإسكندرية مجموعة كبيرة من المنظمات العاملة في مجال الخدمات اللوجستية تتضمن النقل والتخزين والتخليص الجمركي والمناولة والمخازن وخدمات توصيل الطرود وخدمات العملاء والتوريد الخارجي للأنشطة اللوجستية. ووفقا لبيانات شعبة الصناعات اللوجستية بالغرفة التجارية تتركز نسبة ٤٣٪ من موردي الخدمات اللوجستية بالإسكندرية (اتحاد الغرف التجارية المصرية، أكتوبر ٢٠١٦).

وتمثلت وحدة المعاينة في مديري العمليات في المنظمات العاملة في الخدمات اللوجستية بالإسكندرية، ولقد قام الباحث بتوزيع ١٨٥ قائمة استقصاء وتم استرداد ١٧٢ قائمة وتم استبعاد عدد ٢٣ قائمة بسبب عدم اكتمالها، وبذلك يكون عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ١٤٩ قائمة وذلك بنسبة ردود بلغت ٨٦٪. تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية (الصيد وجلال، ١٩٩٣):

$$\text{حجم العينة} = \frac{[(ن - ١) ف١ + ١]}{١}$$

حيث إن : ن ← حجم المجتمع = ٩٠ شركة

ف ← الخطأ المسموح به في تقدير حجم العينة ويمثل ٥٪ من

حجم العينة

ولذا فإن حجم العينة = $90 / [1 + \sqrt{(0,05)}] = 73$ شركة

١٠-٤ أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

اعتمادا على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات المجمعة من خلال قائمة الاستقصاء، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث.
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وذلك لقياس الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث داخل قائمة الاستقصاء.
- أسلوب النمذجة الهيكلية Structural Equation Model لتحليل العلاقات داخل النموذج.

١٠-٥ اختبار ثبات مقاييس وصدق مقاييس متغيرات الدراسة

١٠-٥-١ اختبار ثبات المقاييس

جدول رقم (١). نتائج الصدق والثبات.

المتغير	رمز العبارات	معامل التحميل (FL)	متوسط التباين المستخرج AVE%	الجذر التربيعي لمتوسط التباين \sqrt{AVE}	معامل قيمة ألفا (α)
رسمية التعاون COF	CO1	0.799	60.63	0.78	0.657
	CO2	0.834			
	CO3	0.696			
التأثير المشترك COI	CO4	0.882	77.80	0.88	0.712
	CO5	0.882			
الالتزام التعاوني COC	CO6	0.669	60.78	0.78	0.672
	CO7	0.826			
	CO8	0.833			
	CO9	-0.046			
توافق المعلومات COFI	CO10	0.867	66.76	0.82	0.825
	CO11	0.844			
	CO12	0.846			
	CO13	0.700			

0.663	087	74.86	0.193	CE14	فعالية التعاون CE
			0.865	CE15	
			0.865	CE16	
0.862	0.77	58.9	0.686	CA17	الميزة التنافسية CA
			0.473	CA18	
			0.600	CA19	
			0.798	CA20	
			0.792	CA21	
			0.785	CA22	
			0.745	CA23	
			0.808	CA24	
			0.70	C	
			2	A25	

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١) إلى أن كافة مقاييس متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، حيث تراوحت معاملات ألفا للثبات من 0.65 إلى 0.86 وهي أعلى من الحد الأدنى للقبول وهو 0.60 كما تعدت معاملات متوسط التباين المفسر 0.50 ومعاملات التحميل 0.75 وهي حدود تحقق الصدق التطاقي للمقاييس.

١٠-٥-٢ اختبار صدق المقاييس

تم تحديد درجة صدق المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة استناداً إلى المعايير التي استخدمها Fornell and Larcker (1981) وهي الآتي: جميع معاملات التحميل (Factor loading) على أي عامل ينبغي أن تكون معنوية وتزيد عن 0.60، ومتوسط التباين المفسر (AVE) عن طريق العامل ينبغي أن يتجاوز 0.50.

بالنظر إلى الجدول رقم (١) نجد أن جميع معاملات التحميل على العوامل تزيد عن 0.60 وتتمتع بمستوى معنوي مرتفع عند ألفا = 0.001، ويوضح الجدول رقم (١) أن قيم معاملات التحميل تتراوح من 0.86 إلى 0.65 وتتجاوز القيمة التي أوصى بها (Fornell and Larcker, 1981) والتي تبلغ 0.50. وفيما يخص فحص الصدق التمايزي كما هو مبين في الجدول رقم (٢) تم وضع الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر في الخلايا القطرية لمصفوفة الارتباط، وكانت جميع هذه القيم أكبر من معاملات الارتباط بين أي متغيرين، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الصدق التمايزي.

جدول رقم (٢). نتائج الصدق التمايزي ومصفوفة الارتباط.

الميزة التنافسية CA	فعالية التعاون CE	توافق المعلومات COFI	الالتزام التعاوني COC	التأثير المشترك COI	رسمية التعاون COF	المتغير
					0.780	رسمية التعاون COF
				0.880	.354**	التأثير المشترك COI
			0.780	.276*	.451**	الالتزام التعاوني COC
		0.820	.145	.192	.578**	توافق المعلومات COFI
	0.870	.524**	.528**	.366**	.513**	فعالية التعاون CE
0.770	.497**	.452**	.625**	.320*	.641**	الميزة التنافسية CA

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن معاملات الارتباط بين كل متغيرين أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لكل من المتغيرين وهذا يدل على وجود صدق تمايزي. ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

١٠-٦ توصيف مفردات الدراسة

بتحليل البيانات المجمعة بواسطة قائمة, يوضح الجدول رقم (٣) هذه الأبعاد وكذلك المتوسط والانحراف المعياري لكل منهما.

جدول رقم (٣). نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

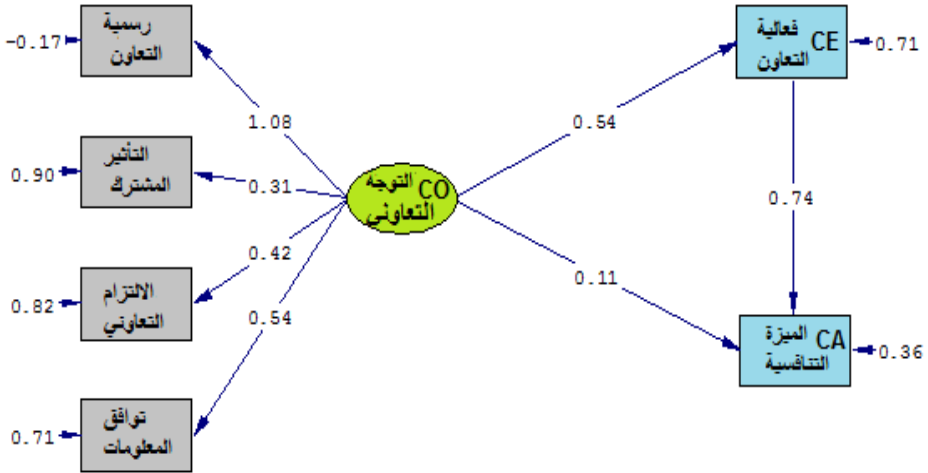
المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رسمية التعاون COF	4.3272	.68372
التأثير المشترك COI	3.8796	.94637
الالتزام التعاوني COC	4.0926	.74230
توافق المعلومات COFI	4.4583	.60802
فعالية التعاون CE	4.3796	.59823
الميزة التنافسية CA	4.2723	.63104

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (٣) يتضح منها ما يلي: تقاربت متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات الخاصة بهذه المفاهيم ما بين 3.879 و 4.458. وتقاربت أيضا الانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث لوحظ أن قيم الانحرافات المعيارية الخاصة بهذه الأبعاد قد تراوحت ما بين 0.598 و 0.943، مما يشير إلى وجود اختلافات محدودة في آراء الأفراد المشاركين في الدراسة حول مفاهيم الدراسة.

١٠-٧ نتائج اختبار فروض الدراسة

١٠-٧-١ اختبار جودة توفيق نموذج الدراسة

اعتمادا على استخدام المعادلة الهيكلية (SAM) قام الباحث بتحديد الفروض المقبولة وتلك المرفوضة كما في الصفحات التالية اعتمادا على معاملات المسارات بالنموذج المعطى في الشكل رقم (٢).



شكل (٢): النموذج الهيكلي للدراسة موضحاً لمعاملات المسار.

جدول رقم (٤). المؤشرات الحسوبة ومعايير القبول بالنموذج.

المؤشر	القيمة	χ^2	Df	χ^2/df	NFI	NNFI	CFI	RMR	RMSEA
		82	52	1.5	.95	.99	.1	0.034	0.053

0.08 or less	0.05 or less	0.90 or more	0.90 or more	0.90 or more	3 or less		معيار القبول
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-----------	--	--------------

وفيما يلي تعريف الرموز المستخدمة بالجدول السابق:

- ١- χ^2 هي كاتربيع.
 - ٢- DF هي درجات الحرية.
 - ٣- NFI هي مؤشر المطابقة المعياري.
 - ٤- NNFI هي مؤشر المطابقة غير المعياري.
 - ٥- CFI هي مؤشر جودة المطابقة المقارن.
 - ٦- RMR هو الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي.
 - ٧- RMSEA هو جذر مربع متوسط الأخطاء التقريبي.
- ويتضح من الجدول رقم (٤) أن النموذج يتمتع بدرجة جيدة من التوافق لكل من البيانات الميدانية، حيث بلغت مؤشرات جودة التوافق لكل من NFI، NNFI، CFI القيم 0.95، 0.99، 1 على التوالي وبلغت مؤشرات الأخطاء RMSEA، RMR القيم 0.034 و 0.053 على التوالي وهي قيم في حدود المستويات المقبولة في هذا التحليل، وهو ما يشير إلى صحة الشق البنائي للنموذج.
- وبناء على التحليل السابق يمكن عرض النتائج النهائية للنموذج ومنها نلخص الفروض المقبولة وتلك المرفوضة كالتالي:

جدول رقم (٥). معاملات المسارات.

المسارات		معامل المسار	قيمة إحصائية (ت)
المسارات المختبرة	CE < ---CO	0.54	4.58
	CA < ---CE	0.74	7.44
	CA < ---CO الأثر المباشر	0.11	1.10

	CE < ---CO الأثر الإجمالي	0.50	4.19
--	------------------------------	------	------

ويتضح من التحليل أنه سيتم قبول فروض الدراسة جميعا ، ويتضح أن فعالية التعاون هي وسيط كامل بين التوجه التعاوني والميزة التنافسية. حيث إذا كان الأثر الإجمالي للمتغير المستقل (التوجه التعاوني) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) معنوي، والأثر المباشر غير معنوي، يكون المتغير الوسيط (فعالية التعاون) وسيطا كاملا Baron (&Kenny,1986).

١٠-٧-٢ نتائج اختبار الفروض

الفرض الأول: يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 4.58 وبناء عليه تم قبول الفرض الأول بأنة يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم وفعالية التعاون.

الفرض الثاني: يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 7.44 وبناء عليه تم قبول الفرض الثاني بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية نحو عملائهم وتحقيق ميزة تنافسية لهؤلاء الموردين.

الفرض الثالث: يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 1.10 وبناء عليه تم قبول الفرض الثالث بأنه توجد علاقة إيجابية بين التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم وتحقيق ميزة تنافسية لهؤلاء الموردين, وهذا الفرض مقبول من خلال التأثير الإجمالي بالجدول حيث معامل الانحدار = 4.19. ومعامل ت = 4.19 كما هو موضح بالجدول رقم (٥) الذي يوضح معاملات المسار الإجمالي والمباشر معا.

الفرض الرابع: يتضح من نتائج النموذج باستخدام أسلوب تحليل المسار أن قيمة الإحصائية (ت) = 4.19 وبناء عليه تم قبول الفرض الرابع

بأن فعالية التعاون تلعب دور الوسيط الكامل في العلاقة بين التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم وتحقيق الميزة التنافسية لهؤلاء الموردين.

١١. تفسير النتائج والمناقشة

بناءً على النتائج التي حصل عليها الباحث من التحليل الإحصائي لنموذج الدراسة، وأيضاً على نتائج الدراسات السابقة يمكن تفسير ومناقشة نتائج الدراسة كالآتي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية نحو عملائهم وتحقيق تعاون فعال من ناحية وكذلك وجود علاقة إيجابية بين فعالية التعاون وتحقيق مزايا تنافسية لموردي الخدمات اللوجستية متمثلة في مزايا تكاليفية وجودة أفضل ومرونة وابتكار خدمات تساهم في إرضاء العملاء وتتفق نتائج الدراسة في هذا الصدد مع نتائج العديد من الدراسات فيما يتعلق بالفرض الأول والثاني بشأن الأثر الإيجابي للتوجه التعاوني على تحقيق علاقات تعاون فعالة بين المنظمة وعملائها في مجال الخدمات اللوجستية والدور الإيجابي لهذه العلاقة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مثل: (Schmaltzi and Wallenburg, 2012; Prockl et al., 2012; Laari et al., 2015; Liu et al., 2015; Wang et al., 2016; Ekanayake et al., 2017; Marchet et al., 2017)

- أظهرت نتائج الدراسة قبول وجود علاقة إيجابية مباشرة بين فعالية التعاون بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم وتحسين الأداء متمثلاً في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة بما يساهم في تحقيق ولاء العملاء والحفاظ على علاقات استراتيجية طويلة الأجل معهم للحفاظ على التعاون الفعال وهذا ما يؤكد قبول الفرض الثالث.

- أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرض الرابع لوجود علاقة إيجابية مباشرة بين التوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية وتحسين الأداء متمثلاً في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة وهذا ما يساهم في فهم اختيار العملاء لموردي الخدمات اللوجستية الأكثر كفاءة وتميزاً في خدمتهم , وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة مثل: (Lai et al., 2008; Tain et al., 2008; Rajesh

Govidan *et al.*, 2012; Rajahonka *et al.*, 2011; Anderson *et al.*, 2011; Prockl *et al.*, 2012; *et al.*, 2015; Gurcan *et al.*, 2016)

- يتضح من تحليل النتائج أن التأثير المشترك والذي يعكس الحق للعميل في مناقشة وتعديل شروط وآليات التعاون وإجراء اتفاقيات التعاون مع موردي الخدمات اللوجستية ويعطى للعميل الحق في التأثير في القرارات المشتركة مع موردي الخدمات اللوجستية قد حقق أعلى معدل تحميل في مسار التوجه التعاوني 0.90 كذلك كان الجذر التربيعي لمتوسط التباين 0.88 ويفسر ذلك من واقع المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث أثناء جمع البيانات والدراسات السابقة بأن العلاقات المشتركة القائمة على الثقة والقرارات المشتركة تعد هي الأهم في بناء واستدامة العلاقة بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم خاصة عندما ترتفع درجة الالتزام التعاوني والتي ظهرت بقيمة 0.82 في مسار التحليل الخاص بالتوجه التعاوني لموردي الخدمات اللوجستية تجاه عملائهم.

- يتضح من نتائج التحليل الدور الحيوي الذي يلعبه التعاون الفعال في الاستفادة من بيئة العمل التعاونية لتحقيق ميزة تنافسية لموردي الخدمات اللوجستية خاصة عندما تكون المنظمة راضية عن طبيعة علاقات التعاون مع العملاء وأيضاً مدى مساهمة هذا التعاون في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها فيما يتعلق بعملائها ويلاحظ أن متغير فعالية التعاون حصل على أقل انحراف معياري حسب آراء العينة بقيمة 0.59 بما يعكس تجانس آراء المستجيبين بصدد هذا المتغير.

١٢. توصيات الدراسة

تأسيساً على نتائج التحليل والمناقشة السابقة لنتائج الدراسة، وكذلك اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة يقدم البحث عدة توصيات بعضها تطبيقي للممارسين والمديرين والبعض الآخر للبحوث المستقبلية للدارسين كالآتي:

١٢-١ التوصيات التطبيقية

- ضرورة بالبناء والحفاظ على علاقات شراكة استراتيجية بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم وذلك من خلال وضع أنظمة

رسمية مكتوبة للتعاون والشراكة تبين وتوضح الإجراءات المعيارية والقواعد العادلة للتعاون مع ضرورة وضع ميثاق أخلاقي يحدد ويحكم علاقة التعاون مع العملاء.

- ضرورة فتح أنظمة اتصال مفتوحة مع العملاء تسمح بمناقشة وتعديل مقترحات وقرارات اتفاقيات التعاون المشترك معهم وتصميم أنظمة وآليات التعاون المثلى.

- ضرورة تخصيص المزيد من الموارد المالية والبشرية اللازمة لبناء وإبقاء علاقات التعاون مع العملاء وكذلك تقديم كل التسهيلات اللازمة لدعم هذه العلاقة مع ضرورة تنمية درجة عالية من الولاء مع العملاء، كما يتطلب الأمر ضرورة تدريب الموظفين والمديرين المسؤولين عن التعامل مع العملاء على تنمية علاقات تعاون مشتركة وعلاقات شخصية لضمان بناء الثقة معهم.

- ضرورة تبادل المعلومات والبيانات مع العملاء من خلال أنظمة تبادل البيانات إلكترونياً مع ضرورة إكمال في التطبيقات الجاهزة والبرامج والأجهزة التي تربط معلوماتياً بين المنظمة وعملائها وبخاصة في ظل التطور الكبير في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت القادرة على ربط المنظمة بعملائها.

- لا بد من مراجعة مدى فعالية علاقات التعاون مع العملاء وتقييم مدى قدرته على تحسين القدرة التنافسية للمنظمة وأيضاً ضرورة التأكد من مدى مساهمة التعاون في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل إرضاء العملاء وزيادة المبيعات وزيادة الربحية.

١٢-٢ التوصيات لبحوث مستقبلية

- تطبيق نفس النموذج المقترح على العلاقة التعاونية مع باقي أطراف سلسلة التوريد وأهمهم الموردون نظراً للدور الإستراتيجي الذي تلعبه علاقات الشراكة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- ضرورة إدخال متغيرات أخرى وسيطة في العلاقة بين التوجه التعاوني تجاه العملاء وتحقيق الميزة التنافسية مثل الأبعاد الإنسانية

المتتمثلة في السمات والدوافع الإنسانية للموظفين والمديرين المتعاملين مع العملاء.

- ضرورة قياس تأثير التوجه التعاوني تجاه العملاء بمقاييس مالية وغير مالية مثل الزيادة في حجم المبيعات والزيادة المتوقعة في الأرباح ونسبة الزيادة في معدل الاحتفاظ بالعملاء ومعدل زيادة العملاء الجدد ومعدل رضا العملاء.

الملاحق

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل العزيز السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
يقوم الباحث بإجراء دراسة في مجال إدارة اللوجستيات وسلسلة التوريد بعنوان "دور التوجه التعاوني تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية لموردي الخدمات اللوجستية في مصر". يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى دراسة وتوضيح أثر الدور الإيجابي للعلاقات التعاونية بين موردي الخدمات اللوجستية وعملائهم في تحقيق الميزة التنافسية لتلك المنظمات , ويقصد بموردي الخدمات اللوجستية أو خدمات الطرف الثالث كل المنظمات التي تقدم خدمات لوجستية للمنظمات الأخرى مثل خدمات النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وإدارة المرتجعات وخدمة التسليم وخدمة العملاء وخدمات ما بعد البيع والخدمات المعلوماتية وعمليات الشراء والتوريد.

ويشكر الباحث حسن تعاونكم معه، حيث إن اهتمامكم بأسئلة الاستقصاء وإجاباتكم عليها تمثل إحدى الدعائم الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع المعلومات سوف تحظى بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وذلك كما تقضى أمانة البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الشكر والاحترام،

الرجاء وضع علامة واحدة على أحد الخيارات الخمسة أمام كل عبارة:

موافق تماماً	موافق لحد ما	موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	العبارة
					أولاً- التوجه التعاوني (CO):
٥	٤	٣	٢	١	١- تمتلك المنظمة نظاماً مكتوباً وموثقاً لاتفاقيات التعاون يحدد المهام والأنشطة والإجراءات اللازمة لإدارة عمليات التعاون مع العملاء على أعلى مستوى من التفاصيل.
٥	٤	٣	٢	١	٢- تمتلك المنظمة نظم تشغيل معيارية تتضمن القواعد والسياسات والنماذج اللازمة لإدارة وتشغيل عمليات التعاون مع العملاء.
٥	٤	٣	٢	١	٣- تطبق المنظمة ميثاقاً أخلاقياً يحدد ويحكم شكل علاقات التعاون مع العملاء.
٥	٤	٣	٢	١	٤- لعملاء المنظمة الحق في مناقشة وتعديل وتصميم آليات التعاون و المعاملات المرتبطة بها.
٥	٤	٣	٢	١	٥- لكل عميل الحق في التأثير على القرارات المشتركة مع المنظمة والمرتبطة باتفاقيات التعاون .
٥	٤	٣	٢	١	٦- ترحب المنظمة بتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة للحفاظ على علاقات التعاون مع العملاء.
٥	٤	٣	٢	١	٧- ترحب المنظمة بالاستثمار طويل الأجل اللازم لبناء علاقات التعاون مع العملاء والحفاظ عليها .
٥	٤	٣	٢	١	٨- ترحب المنظمة بتقديم كل التسهيلات اللازمة لمساعدة ودعم العملاء وحل مشاكلهم.
٥	٤	٣	٢	١	٩- تمتلك المنظمة درجة عالية من الولاء لعملائها المتعاونين معها.
٥	٤	٣	٢	١	١٠- تمتلك المنظمة أنظمة وتكنولوجيا معلومات حديثة للتواصل مع عملائها مثل الموقع الإلكتروني للمنظمة.
٥	٤	٣	٢	١	١١- تقوم المنظمة بتبادل البيانات إلكترونياً مع العملاء.
٥	٤	٣	٢	١	١٢- تعمل المنظمة مع عملائها إلكترونياً لتنسيق الأنشطة وضمان تدفق المعلومات.
٥	٤	٣	٢	١	١٣- يوجد تكامل وتوافق بين التطبيقات الجاهزة والأنظمة المادية لتكنولوجيا المعلومات والبرامج بين المنظمة وعملائها.
٥	٤	٣	٢	١	

ثانيا - فعالية التعاون (CE):

٥	٤	٣	٢	١	١٤ - يساهم التعاون في تقوية القدرات التنافسية للمنظمة.
٥	٤	٣	٢	١	١٥ - بصفة عامة المنظمة راضية عن مستوى التعاون مع عملائها.
٥	٤	٣	٢	١	١٦ - يساهم التعاون الناجح مع العملاء في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

ثالثا - الميزة التنافسية (CA)

٥	٤	٣	٢	١	١٧ - تتميز المنظمة بانخفاض تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء.
٥	٤	٣	٢	١	١٨ - تقدم المنظمة تشكيلة خدمات كبيرة للعملاء
٥	٤	٣	٢	١	١٩ - تقدم المنظمة الخدمات حسب طلب واحتياجات العملاء.
٥	٤	٣	٢	١	٢٠ - تتميز خدمات المنظمة بالسرعة.
٥	٤	٣	٢	١	٢١ - تتميز خدمات المنظمة بالدقة.
٥	٤	٣	٢	١	٢٢ - تتميز خدمات المنظمة بالثقة.
٥	٤	٣	٢	١	٢٣ - تتميز المنظمة بسرعة الاستجابة لطلبات واستفسارات العملاء.
٥	٤	٣	٢	١	٢٤ - تتميز المنظمة بسرعة متابعة وحل شكاوى العملاء.
٥	٤	٣	٢	١	٢٥ - تمتلك المنظمة نظم اتصال سهلة وسريعة مع العملاء

لسيادتكم جزيل الشكر

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- تقرير مركز معلومات غرفة الشرقية (٢٠٠٨) www.chamber.org.sa
الحاج، الصديق موسى، (٢٠١٠). أثر أبعاد الإدارة اللوجستية (النقل-
التخزين - التوريد) على تحسين جودة الخدمة ببنك النيل الأزرق
المشرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم،
السودان.
لصياد، جلال، مصطفى، جلال، (١٩٩٣). طرق المعاينة الإحصائية.
دار حافظ، المملكة العربية السعودية.
ادم، إسماعيل ادم، (٢٠١٤). تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء
قنوات التوزيع - دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال
البتروكيمياويات في السودان. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
أبوبكر، مططفى محمود (٢٠٠٤). المدخل في إدارة وظيفة الاحتياجات
وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل
استراتيجي تطبيقي لتحسين الميزة التنافسية. الدار الجامعية،
الإسكندرية، مصر.
إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٩). كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية
(مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم). الدار الجامعية،
الإسكندرية، مصر.
عساف، محمد أحمد (٢٠١٥). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق
الميزة التنافسية - دراسة حالة : مجموعة شركات قعوار في
الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط،
الأردن.
فاتح، حواس (٢٠١١). النقل والإمداد - دراسة حالة للشركة الوطنية
للنقل البري SNTR - وحدة باتنة. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة
باتنة، الجزائر.
الحاج
لخضر،
كندري، كريمة (٢٠١١). دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة -
دراسة حالة على مؤسسة مطاحن الأوراس، رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Anderson, E. J., Coltman, T., Devinney, T. M., and Keating, B. (2011). What drives the choice of a third-party logistics provider? *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 97-115.
- Başlıgil, H., Kara, S. S., Alcan, P., Özkan, B., and Çağlar, E. G. (2011). A distribution network optimization problem for third party logistics service providers. *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12730-12738.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Busse, C. (2010). A procedure for secondary data analysis : innovation by logistics service providers. *Journal of Supply Chain Management*, 46(4), 44-58.
- Carbone, V., and Stone, M. A. (2005). Growth and relational strategies used by the European logistics service providers: Rationale and outcomes. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(6), 495-510.
- Crujssen, F., Cools, M., and Dullaert, W. (2007). Horizontal cooperation in logistics: opportunities and impediments. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 43(2), 129-142.
- Darkow, I. L., Weidmann, M., and Lorentz, H. (2015). Adaptation of foreign logistics service providers' resources and capabilities to a new institutional environment. *Journal of Supply Chain Management*, 51(1), 27-51.
- Domingues, M. L., Reis, V., and Macário, R. (2015). A comprehensive framework for measuring performance in a third-party logistics provider. *Transportation Research Procedia*, 10, 662-672.
- Ekanayake, S., Childerhouse, P., and Sun, P. (2017). The symbiotic existence of interorganizational and interpersonal ties in supply chain collaboration. *International Journal of Logistics Management*, to appear.
- Evangelista, P., Mogre, R., Perego, A., Raspagliesi, A., and Sweeney, E. (2012). A survey based analysis of IT adoption and 3PLs' performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(2), 172-186.

- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Govindan, K., Palaniappan, M., Zhu, Q., and Kannan, D. (2012). Analysis of third party reverse logistics provider using interpretive structural modeling. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 204-211.
- Govindan, K., Khodaverdi, R., and Vafadarnikjoo, A. (2016). A grey DEMATEL approach to develop third-party logistics provider selection criteria. *Industrial Management and Data Systems*, 116(4), 690-722.
- Gürçan, Ö. F., Yazıcı, İ., Beyca, Ö. F., Arslan, Ç. Y., and Eldemir, F. (2016). Third Party Logistics (3PL) Provider Selection with AHP Application. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 226-234.
- Huo, B., Selen, W., Hoi Yan Yeung, J., and Zhao, X. (2008). Understanding drivers of performance in the 3PL industry in Hong Kong. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(8), 772-800.
- Karia, N., Wong, C. Y., Asaari, M. H. A. H., and Lai, K. H. (2015). The effects of resource bundling on third-party logistics providers' performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 7, 9, 33-41
- Kathuria, R. (2000). Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*, 18(6), 627-641.
- Kayakutlu, G., and Buyukozkan, G. (2011). Assessing performance factors for a 3PL in a value chain. *International Journal of Production Economics*, 131(2), 441-452.
- Laari, S., Laari, S., Solakivi, T., Solakivi, T., Töyli, J., Töyli, J. and Ojala, L. (2016). Performance outcomes of environmental collaboration : Evidence from Finnish logistics service providers. *Baltic Journal of Management*, 11(4), 430-451.
- Lai, F., Zhao, X., and Wang, Q. (2007). Taxonomy of information technology strategy and its impact on the performance of third-party logistics (3PL) in China. *International Journal of Production Research*, 45(10), 2195-2218.
- Lai, F., Li, D., Wang, Q., and Zhao, X. (2008). The information technology capability of third-party logistics providers : a resource-based view and empirical evidence from China. *Journal of Supply Chain Management*, 44(3), 22-38.
- Langley, C. J. (2012). The state of logistics outsourcing: 2013 third-party logistics study. available at: www.capgemini-consulting.com/2013-third-party-logistics-study-0 (accessed March 8, 2013).
- Leuschner, R., Carter, C. R., Goldsby, T. J., and Rogers, Z. S. (2014). Third-Party Logistics: A Meta-Analytic Review and Investigation of its Impact on Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 21-43.

- Lindsey, C., and Mahmassani, H. S. (2017). Sourcing truckload capacity in the transportation spot market: A framework for third party providers. *Transportation Research Part A : Policy and Practice*, 102, 261-273.
- Li, F., Li, L., Jin, C., Wang, R., Wang, H., and Yang, L. (2012). A 3PL supplier selection model based on fuzzy sets. *Computers and Operations Research*, 39(8), 1879-1884.
- Liu, C., Huo, B., Liu, S., and Zhao, X. (2015). Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. *Industrial Management and Data Systems*, 115(1), 41-63.
- Liu, Y., Su, C., Li, Y., and Liu, T. (2010). Managing opportunism in a developing interfirm relationship: The interrelationship of calculative and loyalty commitment. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 844-852.
- Luo, Y. (2002). Building trust in cross-cultural collaborations: Toward a contingency perspective. *Journal of management*, 28(5), 669-694.
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., and Tappia, E. (2017). Value creation models in the 3PL industry: what 3PL providers do to cope with shipper requirements. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 47(6), 472-494.
- Mitra, S. (2006). A survey of third-party logistics (3PL) service providers in India. *IIMB Management Review*, 18(2), 159-174.
- Murray, J. Y., and Kotabe, M. (2005). Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms. *Journal of Business Research*, 58(11), 1525-1533.
- Muthusamy, S. K., and White, M. A. (2006). Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance. *Journal of Business Research*, 59(7), 811-819.
- Perotti, S., Zorzini, M., Cagno, E., and Micheli, G. J. (2012). Green supply chain practices and company performance: the case of 3PLs in Italy. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 42(7), 640-672.
- Perrons, R. K., and Platts, K. (2005). Make-buy decisions in the face of technological change: does industry clockspeed matter?. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 2(1), 1-11.
- Perry, M. L., Sengupta, S., and Krapfel, R. (2004). Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough?. *Journal of Business Research*, 57(9), 951-956.
- Prockl, G., Pflaum, A., and Kotzab, H. (2012). 3PL factories or lernstatts? Value-creation models for 3PL service providers. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 42(6), 544-561.
- Rajahonka, M., Rajahonka, M., Bask, A., and Bask, A. (2016). The development of outbound logistics services in the automotive industry: A logistics service provider's view. *The International Journal of Logistics Management*, 27(3), 707-737.

- Rajesh, R., Pugazhendhi, S., Ganesh, K., Muralidharan, C., and Sathiamoorthy, R. (2011). Influence of 3PL service offerings on client performance in India. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(2), 149-165.
- Raue, J. S., and Wieland, A. (2015). The interplay of different types of governance in horizontal cooperations: A view on logistics service providers. *The International Journal of Logistics Management*, 26(2), 401-423.
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Schmoltzi, C., and Wallenburg, C. M. (2012). Operational governance in horizontal cooperations of logistics service providers: performance effects and the moderating role of cooperation complexity. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 53-74.
- Simatupang, T. M., and Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15-30.
- Sum, C. C., Shih-Ju Kow, L., and Chen, C. S. (2004). A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(3), 321-345.
- Tian, Y., Lai, F., and Daniel, F. (2008). An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: empirical evidence from China. *Industrial Management and Data Systems*, 108(3), 346-367.
- Wagner, S. M. (2008). Innovation management in the German transportation industry. *Journal of Business Logistics*, 29(2), 215-231.
- Wang, X., Persson, G., and Huemer, L. (2016). Logistics service providers and value creation through collaboration: a case study. *Long Range Planning*, 49(1), 117.
- Yang, J., Wang, J., Wong, C. W., and Lai, K. H. (2008). Relational stability and alliance performance in supply chain. *Omega*, 36(4), 600-608.
- Zacharia, Z. G., Sanders, N. R., and Nix, N. W. (2011). The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 40-54.

The Role of Cooperative Orientation Towards Clients in Achieving Competitive Advantages of Logistical Services Suppliers An Empirical Study of the Logistics Services Sector in Egypt

Mohammad Mahmoud Abukhashaba

Faculty of Commerce, Alexandria University, Egypt

Abstract. The aim of this study is to identify the role of cooperative orientation towards customers in achieving the competitive advantage of logistics suppliers. As well as to identify the role of mediator practiced the effectiveness of cooperation in the previous relationship by applying to companies operating in the field of logistics in Egypt. The study identified the dimensions of the cooperative trend in official cooperation, cooperative commitment, mutual influence and information compatibility, while the competitive advantage of logistics providers was in the low cost advantage, quality advantage, And the advantage of versatility and flexibility of service. In order to achieve this goal, four hypotheses developed. A survey list developed by the researcher to collect the primary data that serves the purpose of the study, and using the Cronbach Alpha method, the parameters of the study variables confirmed. Using the method of modeling structural equations (SEM) to test the hypotheses and the study model, the study concluded that there is a relationship between the cooperative approach towards the customers and the competitive advantage of the logistics service providers in Egypt. The study model was thus validated and accepted.

Key Words: Third Party Logistics (3PL), cooperative orientation, logistical services suppliers, competitive advantages.

