

أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات
المصنعة للأدوية في الاردن

**The Impact of Inventory Types in Achieving
Competitive Advantage in Pharmaceutical
Manufacturing Companies in Jordan**

إعداد

محمد يوسف محمد بطييط

إشراف

الدكتورة نهلة الناظر

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في ادارة الاعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2020

تفويض

أنا محمد يوسف محمد بطييط، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد يوسف محمد بطييط

التاريخ: 2020_02_09.



التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن

وأجيزت بتاريخ 2020 / 1 / 26

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	رئيساً وعضواً داخلياً الشرق الأوسط	الدكتور عبد الله بطاينة
	مشرفاً الشرق الأوسط	الدكتورة نهلة نهاد الناظر
	عضواً خارجياً الأردنية	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز

هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان لمن ساهم في إتمام هذا العمل، ولكل من ساعد بجزء كبير

أو صغير في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر دكتورتي الفاضلة نهلة الناظر التي لم تبخل علي

بتوجيهاتها ونصائحها وتعليماتها، والتي كانت سنداً وعوناً في مواجهة الصعوبات والتحديات من

أجل إكمال هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة رسالتي.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من لم يبخل بالمساهمة والمساعدة على إتمام وإنجاز هذا

العمل.

مع خالص المحبة والتقدير لكم.

الباحث

الإهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم...

أهدي هذا البحث المتواضع إلى أمي وأبي اللذين أمانوني وشجعوني على الإستمرار في مسيرة الإبداع والنجاح والعلم.

ولا يفوتني أن أهدي إخواني إياد، إيهاب، أحمد وأخواتي إيمان، إيناس، إلهام على دعمهم الدائم لتحقيق المزيد من النجاحات.

كما وأهدي مشرفتي ودكتورتي نهلة الناظر التي كانت يد العون لي دائماً والداعم الرئيسي في مواجهة الصعوبات والتحديات لإتمام هذه الرسالة.

وشكري الخاص إلى أساتذتي الأفاضل وأخص بالذكر الدكتور عبد العزيز الشرباتي والدكتور سمير الجبالي لمساعدتي ولسعة صدرهم معي.

وشكري الخاص إلى أصدقائي هيثم، وسيم، محمد، يوسف، أنس، عماد، عمرو على التحفيز الدائم من أجل التفوق.

ولأنسى زملائي وبالأخص علي، زهراء، سمر، لؤي على مساعدتي ومساندتي في تجاوز التحديات وإنجاز هذا العمل.

كما أهدى هذا العمل لأقاربي وعائلتي وزملائي في العمل ولكل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	(1-1) المقدمة
4	(2-1) مشكلة الدراسة
5	(3-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها
7	(4-1) أنموذج الدراسة
8	(5-1) أهمية الدراسة
8	(6-1) أهداف الدراسة
9	(7-1) التعريفات الإجرائية
10	(8-1) حدود الدراسة
11	(9-1) محددات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	(1-2) الأدب النظري
33	(2-2) الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	
47	(1-3) المقدمة
47	(2-3) مجال الدراسة

47 (3-3) منهج الدراسة
47 (4-3) مجتمع الدراسة
48 (5-3) عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها
48 (6-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
49 (7-3) المعالجات الإحصائية المستخدمة
51 (8-3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
53 (9-3) صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

64 (1-4) المقدمة
64 (2-4) وصف متغيرات الدراسة
71 (3-4) تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
72 (4-4) اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

81 (1-5) المقدمة
81 (2-5) النتائج
82 (3-5) التوصيات والمقترحات

قائمة المراجع

84 أولاً: المراجع العربية
86 ثانياً: المراجع الانجليزية
91 ثالثاً: المواقع الإلكترونية

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الفصل /الجدول
52	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	الجدول (3- 1)
55	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد أنواع المخزون بعد التدوير	الجدول (3- 2)
56	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الميزة التنافسية بعد التدوير	الجدول (3- 3)
58	معاملات الارتباط بين أبعاد أنواع المخزون	الجدول (3- 4)
58	مؤشرات المواعمة التامة لمقياس جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده	الجدول (3- 5)
60	معاملات الارتباط بين أبعاد أنواع المخزون	الجدول (3- 6)
61	مؤشرات المواعمة التامة لمقياس الميزة التنافسية بأبعاده	الجدول (3- 7)
62	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	الجدول (3- 8)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مخزون المواد الأولية	الجدول (4- 1)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المخزون تحت التشغيل	الجدول (4- 2)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المخزون تام الصنع	الجدول (4- 3)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكلفة الأقل	الجدول (4- 4)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمايز	الجدول (4- 5)
71	قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأنواع المخزون	الجدول (4- 6)
73	نتائج اختبار تأثير لمخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن	الجدول (4- 7)
74	نتائج اختبار تأثير لمخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن	الجدول (4- 8)
75	نتائج اختبار تأثير لمخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن	الجدول (4- 9)
76	نتائج اختبار تأثير لمخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن	الجدول (4- 10)
77	نتائج اختبار تأثير لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن	الجدول (4- 11)
78	نتائج اختبار تأثير لمخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن	الجدول (4- 12)

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الفصل - الشكل
7	أنموذج الدراسة	1-1
16	أنواع المخزون	1-2
20	مراحل المخزون	2-2
23	استراتيجيات الميزة التنافسية	3-2
27	الفرق بين التمايز والكلفة الأقل	4-2
30	إجمالي عدد العاملين في قطاع الأدوية 2005-2012 حسب الجنسية	5-2
31	التركيبية المهنية لتشغيل القطاع	6-2
31	صادرات الأدوية الأردنية حسب الوجهة	7-2
59	الأوزان الانحدارية ومعاملات التحديد لأبعاد مقياس أنواع المخزون بفقراته	1-3
61	الأوزان الانحدارية ومعاملات التحديد لأبعاد الميزة التنافسية بفقراته	2-3
79	أنموذج التأثيرات ما بين أنواع المخزون والميزة التنافسية ببعديها في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن	1-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
92	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
93	الاستبانة أداة الدراسة	2
100	النموذج التحكيمي للاستبانة	3
108	أسماء الشركات المصنع للأدوية في الأردن	4
110	عدد المديرين في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن نسبة إلى اتحاد منتجي الأدوية الأردني	5
112	كتاب تسهيل المهمة	6

أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن

إعداد

محمد يوسف محمد بطييط

إشراف

د. نهلة نهاد الناظر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. وشمل مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن والبالغ عددهم (402) فرداً. تكونت عينة الدراسة من طبقة عشوائية من المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن والبالغ عددهم (197) فرداً. واستخدمت الإستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المسار باستخدام أنموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling (SEM).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن.

ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة أوصت بضرورة قيام مديري المخازن في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن بالاستفادة من الأنظمة والإجراءات المعمول بها في إدارة المخزون عالمياً، بهدف التعامل مع التغيرات البيئية الديناميكية التنافسية بما يمكنهم من تقليل تكاليف المخزون،

وضرورة إهتمام الشركات بالميزة التنافسية بسبب وجودها وبقائها في ظل بيئة ديناميكية وهو ما يتطلب منها تلبية حاجات ورغبات المستهلك من خلال القيمة التي يتم الحصول عليها من المنتج، بالإضافة إلى قيام الشركات المصنعة للأدوية في الأردن بإعطاء أهمية لمخزون المواد الأولية من حيث المواصفات كونه واحداً من متطلبات إدارة المخزون حيث أن إهماله سيؤدي بشكل غير مباشر إلى عدم الدقة في تلبية إحتياجات ورغبات زبائن الشركات وبالتالي اللجوء إلى مصادر تزويد أخرى بما ينعكس على المدى البعيد على أرباح تلك الشركات وبالتالي تحمل كلف إضافية وهو ما ينعكس على ميزة الكلفة لدى الشركات المصنعة للأدوية في الأردن، كما أن ضرورة قيام الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من خلال الإدارات المعنية بإدارة المخزون بمتابعة مخزون المواد الأولية لديها كون أن إنقطاع سلسلة الإنتاج سيؤدي إلى تأخير في الإستجابة إلى طلبات العملاء وهو ما ينعكس على مواعيد التسليم وبالتالي تأثيره على تمايز الشركات.

الكلمات المفتاحية: أنواع المخزون، الميزة التنافسية، مخزون المواد الأولية، مخزون تحت التشغيل، مخزون تام الصنع، الكلفة الأقل، التمايز، الشركات المصنعة للأدوية.

The Impact of Inventory Types in Achieving Competitive Advantage in Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan

Prepared by:

Mohammed Yousef Mohammed Bteibet

Supervised by:

Dr. Nahla Nihad Al-Nazer

Abstract

This study aimed to investigate the impact of inventory types in achieving a competitive advantage in Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. The population of this study was included managers at the upper, middle, and lower levels of management in pharmaceutical manufacturing companies in Jordan, which contained about (402) manager. The sample of this study was selected by stratified random sampling method of managers at the three levels of management in pharmaceutical manufacturing companies in Jordan, which consisted of (197) manager. The questionnaire was used as a main tool for collecting data, and to achieve the objectives of this study, the descriptive analytical method was used through many Structural Equation Modeling (SEM) methods.

The study reached to the following results:

The most, there is no a statistically significant affect at level ($\alpha \leq 0.05$) for the raw material inventory on the lowest cost in Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. There is no a statistically significant affect at level ($\alpha \leq 0.05$) for the raw material inventory on differentiation in Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. There is a statistically significant affect at level ($\alpha \leq 0.05$) for the work in process inventory on the lower cost in Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. There is a statistically significant affect at level ($\alpha \leq 0.05$) for the work in process inventory on differentiation in Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. In addition, there is a statistically significant affect at level ($\alpha \leq 0.05$) for the finished good inventory on the lower cost in Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. There is a statistically significant affect at level ($\alpha \leq 0.05$) for the finished good inventory on differentiation in Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan.

Through the results of the study, it was recommended that warehouse managers in Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan should take advantage of the

systems and procedures in place in managing inventory globally, that to handle the changes of competitive dynamic environmental, that enable them to reduce inventory costs, as well it is very necessary for companies to pay attention to competitive advantage as the main reason for companies existence and survival in the dynamic environment, so that requires companies to meet customer needs and desires through the obtained value of the product. In addition, Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan give an importance to the raw materials of inventory in terms of specifications as the requirements of inventory management. Further, the carelessness of specifications of inventory will indirectly lead to inaccuracy in meeting the customers needs, thus going to other sources of supplies that will be reflected in the profits of those companies on the long run, which in turn increases additional costs, also it will be reflected in the cost advantage in Pharmaceutical Manufacturing Companies In Jordan. Moreover, it is the necessity for Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan to follow-up the raw materials of inventory through the units concerned with inventory management, because the interruption of the production chain will lead to a delay in the responding to customer requests, which will be reflected on the delivery dates, and then on the differentiation of companies.

Keywords: Inventory types, competitive advantage, raw material inventory, work in process inventory, finished inventory, lower cost, differentiation, Pharmaceutical Manufacturing Companies.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

(2-1) مشكلة الدراسة

(3-1) فرضيات الدراسة وأسئلتها

(4-1) أنموذج الدراسة

(5-1) أهمية الدراسة

(6-1) أهداف الدراسة

(7-1) التعريفات الإجرائية

(8-1) حدود الدراسة

(9-1) محددات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة:

تشهد الشركات في الأونة الأخيرة تزايد في الحدة التنافسية، وذلك للحصول على حصة سوقية أكبر وزيادة في أرباحها لضمان بقائها واستمرارها على الصعيد المحلي والعالمي في جميع القطاعات، وتحديداً في قطاع الصناعة والإنتاج، إذ أصبح العميل في الوقت الحالي يطلب منتجات محسنة وبتكاليف أقل وبجودة عالية بالإضافة إلى سرعة التوصيل.

وتستخدم شركات التصنيع العديد من الإستراتيجيات التنافسية للإستجابة إلى هذه الطلبات مثل قيادة الكلفة والتمايز.

يُعد المخزون أحد العناصر الرئيسة التي تتألف منها الأصول المتداولة في الشركة، لذلك فإن موضوع إدارة المخزون وأنواعه واختيار الطريقة الواجب تطبيقها لمعالجة المخزون تحتاج إلى إهتمام كبير، نظراً لما له من أثر هام على تحديد تكلفة السلع، وتكلفة المبيعات، وبالتالي تؤثر على قياس الدخل والمركز المالي للشركة وعلى الخدمات التي تقدمها الشركة والذي ينعكس أثره على الزبون، إذ يؤدي المخزون وظائف هامة تخدم عمليات الإنتاج والمبيعات في الشركة، كما تقوم الشركات في عملية رفع جودة عمليات الإنتاج والبيع دون توقف والإستمرار في السوق لضمان الحفاظ على حصتها السوقية بين الشركات المنافسة (العتوم و أخرون، 2012)، وكذلك لضمان الحفاظ على تكلفة التشغيل عند أدنى مستوى دون التأثير على كفاءة التشغيل (Mawangi, 2016).

كما تعد إدارة المخزون نظام معني بتكامل المعلومات، والنقل، والاستحواذ، والتفتيش، ومناولة المواد، والتخزين، والتعبئة والتحكم في اللوازم، وضمان أمان المخزون، وتهدف إدارة المخزون إلى

إكتشاف والحفاظ على المستويات المثلى للإستثمار في جميع أنواع المخزون وزيادة تدفق السلع والمعلومات والموارد الأخرى ذات الصلة مثل الأشخاص والطاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك النهائي (Munyao et.al.,2015) ، إهتم (Bendig et.al (2018 بأنواع المخزون (المواد الأولية، مخزون تحت التشغيل، مخزون تام الصنع) حيث توجد علاقة بين أنواع المخزون وعوائد الأسهم، حيث نجد اختلاف بين تأثير كل نوع من أنواع المخزون على عوائد الأسهم.

ووفقاً لمنظور إستراتيجية الأعمال، تكمن الميزة التنافسية للشركة في قدرتها على التطوير أو الحصول على الخدمات عن طريق تنظيم الموارد والقدرات، وإتخاذ موقف إستراتيجي في السوق وتنفيذ استراتيجية تنافسية تأخذ في الإعتبار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتصنف الإستراتيجيات التنافسية العامة إلى إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز والتي تمثل التوجهات الإستراتيجية المختلفة المتاحة للشركة لتحقيق ميزة تنافسية في صناعتها، كما تمثل تكلفة القيادة والتمايز طريقتين مختلفتين بشكل أساسي لتحقيق ميزة تنافسية تفوق بالأداء (Acquaah, 2011)

إن أهمية الميزة التنافسية تكمن في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها في السوق، وتحافظ من خلالها على مركزها بين المنافسين، كما أنها تعزز إمكانيات الشركة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية، وتقوي علاقاتها مع الزبائن بالإضافة إلى أنها تساعد على تحسين إتخاذ القرارات الإدارية (Munizu.2013)، وتأييداً لما ذكر تعمل الشركات في البحث عن طرق مختلفة لخفض التكاليف من أجل كسب ميزة تنافسية كما تحتاج إلى السيطرة على تحديات السرعة والراحة والموثوقية، وقد يساعد مراقبة المخزون على خفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، والحد من المخاطر، لذا تسعى الشركات إلى إرضاء العملاء، والإستجابة السريعة والتعاون والتنسيق في تبادل المعلومات وزيادة المبيعات، واستخدام فلسفات الإدارة مثل JIT و Lean production (Singh et.al.,2010).

2-1 مشكلة الدراسة:

تواجه شركات الأعمال عامة والشركات المصنعة للأدوية خاصة، العديد من المصاعب التي تهدد بقائها، إذ أن تحديات إدارة المخزون والتحكم في المخزون بجميع أنواعه موجودة من مدة زمنية طويلة جداً مثل عمليات السرقة والاحتيال والتفاد والتدهور والتلف، مما يؤدي إلى إزدياد الخسائر في الشركة، وفي بعض الأحيان لا تستطيع الشركة التحكم في المخزون، مما يؤدي إلى نقص المخزون وتسبب في توقف الشركات عن الإنتاج ، وبالتالي تراجع فعالية الشركة مما يخلق مشاكل بين إدارة المخزون والإنتاج والمبيعات، بالإضافة إلى أن وجود الكثير من المخزون قد يستهلك المساحة المادية في المخازن، ويخلق عبئاً مالياً ، مما يزيد من احتمال حدوث تلف وفقدان.

وإذا كانت شركات التصنيع لديها مستويات منخفضة من المخزون، فقد يؤدي ذلك إلى مشاكل في التسليم ووقف الإنتاج، ومن ناحية أخرى تسعى شركات التصنيع إلى الحصول على أقل مستوى ممكن من المخزون، لكن لا تزال قادرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء، إذا لم يتم تلبية طلبات العملاء، فقد تخسر شركات التصنيع الأموال بسبب فقدان المبيعات، لذلك من المهم أن تتحكم شركات التصنيع في مستويات مخزونها (Naliaka & Namusonge,2015). كما أن الدور الأساسي للمخزون هو الوقوع ضد عدم اليقين، وهذا يعني أن الشركة تحتفظ بمخزون للتعامل مع حالة عدم اليقين في الطلب في السوق. هناك جانب سلبي آخر للمخزون: فالمخزون المفرط يقلل من استجابة الشركة للسوق المتغير، وبالتالي يكون له تأثير سلبي على المبيعات (Kim&Kim, 2016).

2016)

ويحظى المخزون بأهمية كبيرة عند الشركات التي ترغب في أن تبقى في دائرة المنافسة حيث أن شركات التصنيع المثالية تنفق 56 سنتاً لكل دولار أي ما يعادل 56 % من إيرادات الشركة، أضف إلى هذا الرقم التكلفة غير المباشرة والتي قدرت بـ 30-35 بالمائة من قيمة البضائع المشتراة

وهنا تكون التكلفة الإجمالية لإدارة المخزون تشكل مشكلة كبيرة لهذه الشركات (Willin et.al. 2006)

ونظراً لما تشهد شركات صناعة الأدوية من تنافس عالي، إذ أصبحت الشركات تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال الإهتمام بالكلفة الأقل والتمايز، حيث تقوم الشركات بالإهتمام بأنواع المخزون لأهميتها إذ تمثل تكاليف المخزون أكبر نسبة من رأس المال المحتجز كما أنه يمثل الضمان لتوفر المواد الكافية بكافة أنواعها لإستمرارية العملية الإنتاجية، ومن خلال خبرتي العملية في مجال إدارة المخزون أود تسليط الضوء على بعض الأمور التي يتعرض لها المخزون، حيث يجب على إدارة المخزون ان تقوم بالحفاظ والسيطرة على المخزون بأنواعه(مخزون المواد الأولية ومخزون تحت التشغيل ومخزون تام الصنع)، إذ يتطلب من الشركات المصنعة للأدوية وجود بيئة خاصة وطريقة حفظ معينة لحفظ المواد الكيميائية المستخدمة في الإنتاج ، والمحافظة على المنتجات النهائية بصورة مناسبة والتي تحتاج إلى درجة حرارة محددة ومتابعة تاريخ الإنتاج والإنتهاء ، مما يؤدي إلى إنفاق تكاليف عالية من أجل توفير البيئة المناسبة للحفظ على المواد، بالإضافة كيفية اسغلال المخزون (المواد الأولية، مواد تحت التشغيل، منتج تام الصنع) وتحويله إلى ميزة تنافسية للشركة، والتي هي صدد دراستي هذه. وعليه فإن يمكن تمثيل دراستي من خلال السؤال التالي: هل يوجد أثر لأنواع المخزون (مخزون المواد الأولية، مخزون تحت التشغيل، مخزون تام الصنع) على الميزة التنافسية (التمايز، الكلفة الأقل) على الشركات المبحوثة؟

3-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها:

- أسئلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة في محاولة لتوضيح أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية من خلال

الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل يوجد أثر لمخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المبحوثة؟
2. هل يوجد أثر لمخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المبحوثة؟
3. هل يوجد أثر لمخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المبحوثة؟
4. هل يوجد أثر لمخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المبحوثة؟
5. هل يوجد أثر لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المبحوثة؟
6. هل يوجد أثر لمخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المبحوثة؟

فرضيات الدراسة:

تستند هذه الدراسة على الفرضيات التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: HO1

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية: HO2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة: HO3

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة: HO4

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الخامسة: HO5

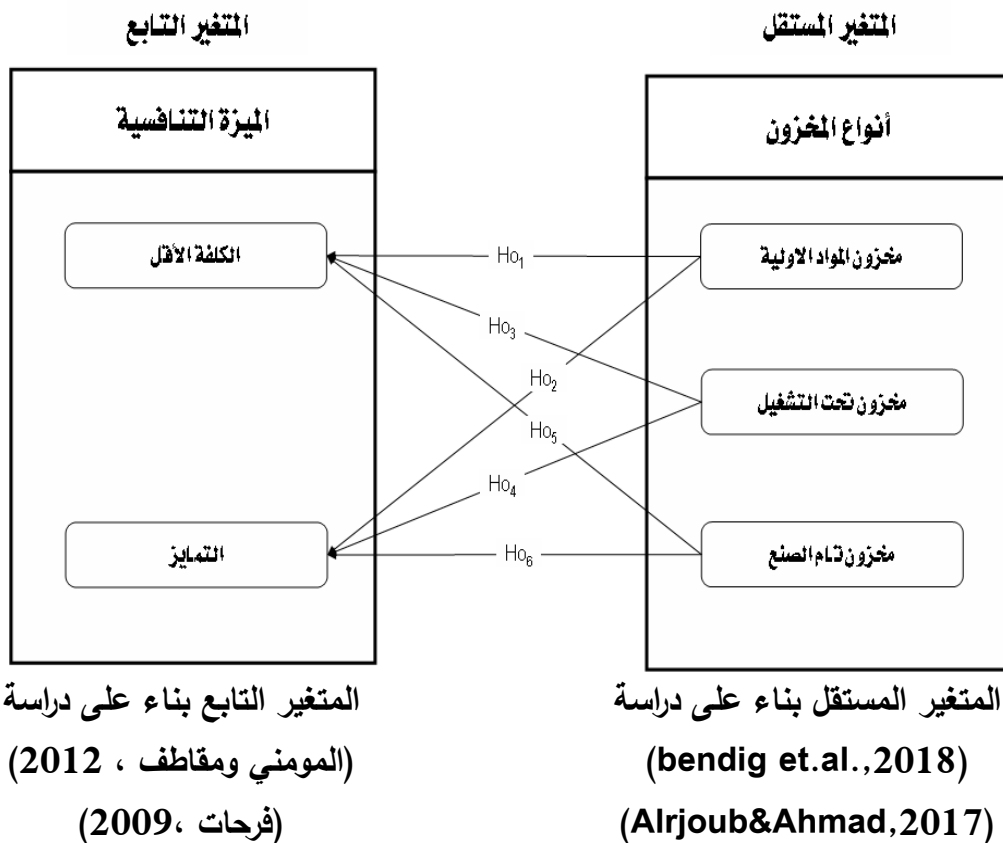
لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية السادسة: HO6

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4-1 أنموذج الدراسة:

قام الباحث بتحديد متغيرات الدراسة وأساليب قياسها على النحو الموضح بالشكل (1/1):



1-5 أهمية الدراسة:

يشهد السوق الأردني الخاص بالشركات المصنعة للأدوية تنافساً شديداً بين الشركات نظراً لتوافر عدد كبير من الشركات في سوق صغير مقارنة بالدول المجاورة، فأنواع المخزون تشكل عاملاً تنافسياً لنجاح هذه الشركات، لذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال النظر إلى الأمور التالية:

• الأهمية النظرية:

1. تعتبر هذه الدراسة من المراجع المهمة للمهتمين في مجالات البحوث العلمية، حيث ان هناك ندرة نسبية في الدراسات العربية المتعلقة بأنواع المخزون إلى حد علم الباحث.
2. يمكن لهذه الدراسة أن تسهم في تقديم أفاق لبحوث أخرى في مجالات أنواع المخزون لتحقيق الميزة التنافسية والاهتمام بهم.
3. إنها توفر جانباً من قاعدة معلومات وب انت يانات حول واقع أنواع المخزون وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص في هذا الموضوع.

• الأهمية العملية

1. يمكن لهذه الدراسة أن تساعد مدراء الشركات المصنعة للأدوية في الأردن بأهمية أنواع المخزون بصورة فعالة، نظراً لما له دور في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.
2. تساعد مدراء الشركات المصنعة للأدوية في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز مكانتها

1-6 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على مفاهيم الأبعاد الأساسية التي تتمثل في أنواع المخزون والميزة التنافسية.
2. دراسة كيفية أثر مخزون المواد الأولية على الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن.

3. تحديد كيفية أثر مخزون مواد تحت التشغيل على الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن.

4. تحديد كيفية أثر مخزون مواد تام الصنع على الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن.

7-1 تعريف المصطلحات:

- **أنواع المخزون:** هو المخزون الذي يشمل المواد الأولية والمواد نصف مصنعة و مواد الأجزاء البديلة التي تلبي حاجات الإنتاج للحصول على المنتجات تامة الصنع (Kachru, 2010).

ويتم تعريفها إجرائياً هي المواد الأولية والنصف مصنعه والمصنعه و مواد التغليف والقطع البديلة التي تمتلكها الشركة من أجل إستمرار عملياتها، ويجب على إدارة المخزون الحفاظ عليها.

- **مخزون المواد الأولية:** المواد الخام التي لم تدخل بعد في عمليات التصنيع بالشركة (Bending. et.al, 2018).

وتعرف إجرائياً هي المدخلات التي يتم تزويد الشركة بها من الموردين من المواد الأولية (المواد الخام، الآلات، المعلومات) التي يتكون منها المنتج النهائي للشركة، وهي تمثل العلاقة بين الشركة والموردين.

- **مخزون تحت التشغيل:** خضوع المواد الأولية إلى بعض التغيرات لتتحول إلى مواد نصف مصنعه (Heizer et.al.,2013).

وتعرف إجرائياً بأنها دخول المواد الأولية من خلال عملية التحويل والمعالجة إلى مواد غير مكتملة الصنع أو نصف مصنعه، وتمثل العمليات الداخلية للشركة .

- **مخزون تام الصنع:** هو المنتج النهائي الجاهز للتوصيل للزبون (Muller, 2019) .

وتعرف إجرائياً بأنها المخرجات من عملية التصنيع وتمثل السلع النهائية الجاهزة للشحن والبيع للزبون في الأسواق، وتمثل العلاقة بين الشركة والزبائن.

- **الميزة التنافسية:** تعرف الميزة التنافسية بأنها إحدى العناصر المهمة التي تساعد في اغتنام الفرص وتوفر فرصة حقيقية للشركة لتحقيق الربحية المستدامة مقارنة مع منافسيها (Shehadeh & Mansour, 2019).

وتعرف إجرائياً على أنها: استغلال الشركات لمواردها ولكفايتها الجوهرية والقيام بأعمال تصعب على الشركات المنافسة تقليدها.

- **الكلفة الأقل:** تعكس مجمل التكلفة لإنجاز الأنشطة التي تقوم بها الشركة، ومقارنتها مع منافسيها (Porter, 1985).

وتعرف إجرائياً بأنها ثمن ما تتحمله الشركة من أجور عمال ومواد ومصاريف أخرى لإنتاج سلعها وخدماتها وممارسة أعمالها حيث تسعى الشركات بأن تكون تكاليفها أقل من الشركات المنافسة.

- **التمايز:** قدرة الشركة على تقديم منتج فريد ومميز وله قيمة عالية من وجهة نظر الزبون. (فرحات, 2009)

وتعرف إجرائياً هي بلوغ السلع او الخدمة إلى درجة عالية من النوعية والقيمة وذلك من خلال الجودة العالية والخدمات مابعد البيع والخصائص الخاصة بمنتج الشركة.

8-1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود البشرية: تتحدد بجميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والدنيا في الشركات المبحوثة.

الحدود الزمانية: الفترة المتوقعة لإنجاز هذه الدراسة من شهر اكتوبر عام 2019 إلى شهر يناير من عام 2020

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الشركات المصنعه للأدوية في الأردن والبالغ عددها 14 شركة.

الحدود العلمية: ستركز هذه الدراسة على أنواع المخزون (مخزون المواد الأولية ، مخزون تحت التشغيل، تام الصنع)، وعلى الميزة التنافسية (الكلفة الأقل، التمايز) .

1-9 محددات الدراسة:

1. ندرة الدراسات السابقة التي تربط بين أنواع المخزون والميزة التنافسية إلى حد علم الباحث.
2. تطبيق الدراسة الحالية على مدراء الإدارة العليا والوسطى والدنيا في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن، ويتعذر تطبيق هذه الدراسة على باقي الشركات كونها اقتصرت هذه الدراسة على الشركات المصنعة للأدوية في الأردن

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) الإطار النظري

(2-2) الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المقدمة

نستعرض في هذا الفصل ما يخص متغيرات الدراسة من خلال ما ورد في الأدبيات المتخصصة، من أجل صياغة الإطار النظري لهذه الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: الأول: الإطار النظري تناول متغيرات الدراسة من حيث المفهوم والأبعاد والأهمية. الثاني: تناول مراجعة مضامين الدراسات السابقة وتحديد ما يميزها عن الدراسة الحالية.

2-1 الأدب النظري

مفهوم أنواع المخزون

يتعامل مديروا إدارة المخزون في الشركات المصنعة التي تعمل في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية العالية بأساليب وأنظمة تساعدهم في تقليل تكاليف المخزون، وتحسين تدفق المخزون في سلسلة التوريد، وتلبية طلبات الزبائن في الوقت المناسب، حيث يصل المخزون إلى (50%) من قيمة الأصول المالية للشركة، وبالنهاية إن السيطرة على المخزون بأنواعه بالشكل الصحيح يؤدي إلى تحسن أداء الشركة (Beheshti, 2010).

إن المخزون بأنواعه يمثل عنصراً رئيسياً في رأس المال العامل، ويعتمد نجاح أو فشل عمل ما على أداء إدارة المخزون الخاص به، كون إدارة المخزون الفعالة لا تساعد فقط في حل مشكلة السيولة فحسب، بل تزيد أيضاً من ربحية الشركة (Panigrahi, 2013).

وعرف (Heizer et.al, 2013) أنواع المخزون بأنها جميع المواد المخزنة في الشركة والتي تتضمن مخزون المواد الأولية ومخزون المواد تحت التشغيل ومخزون الصيانة ومخزون تام الصنع.

ويتم تعريف أنواع المخزون بأنها المواد الأولية ومواد التغليف ومواد تحت التشغيل المستخدمة بالإنتاج بالإضافة إلى منتج تام الصنع، كما أن إدارة المخزون هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتحكم بشكل منهجي في مراقبة مستويات المخزون، والوقت المناسب الذي يجب فيه تجديد المخزون، وتحديد الاحتياجات من المخزون سواء بطلب كميات كبيرة أو صغيرة من المخزون، بالإضافة إلى أنها عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والسيطرة على المخزون التي تهدف إلى تقليل الإستثمار في المخزون، بينما في نفس الوقت يجب على إدارة المخزون الموازنة بين العرض والطلب (Karim et.al. 2018)

ويقصد ايضاً بالمخزون هي البضائع المادية التي تمتلكها الشركة، وتساعد إدارة المخزون المدير على اتخاذ القرارات المناسبة لتحديد الاحتياجات من المخزون من أجل الطلب بالكميات المناسبة لدعم الإنتاج والتوزيع (Sandhya & Sainadh, 2018).

وفي إدارة المخزون، يتم أخذ الخصائص التالية في عين الاعتبار:

1. نظام واحد عناصر متعددة.

2. المدة الزمنية.

3. عدد نقاط التخزين.

4. طبيعة المنتج.

5. طبيعة تسلسل العملية.

• الفرق بين إدارة المخزون وإدارة المخازن

إدارة المخازن: الفرق بين إدارة المخازن أو المستودعات والمخزون في المعنى، فإدارة المخازن Warehousing Management تهتم أساساً بالمستودعات والمباني المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد (المواد الأولية، مواد تحت التشغيل، المنتج النهائي) تتعامل فيها

المنشأة، وذلك من حيث الترتيب الداخلي للمواد في الموقع أو المستودع، ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها أعمال (الإستلام، الاحتفاظ، الصرف، الوقاية)، وما يرتبط بها من سجلات ومستندات، وأيضاً القوى العاملة المناسبة كماً ونوعاً للقيام بهذه لأعمال (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006)

أما إدارة المخزون Inventory management فتركز بصفة أساسية على الأنشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة المواد المخزنة، بما يكفل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور من أجل تلبية احتياجات المنشأة من المواد المختلفة، إذ تعتبر إدارة المخزون كغيرها من الإدارات، التي تسعى إلى عدم الإسراف، أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد، ويحتاج إلى تخطيط ومراقبة (العتوم وآخرون، 2012).

• أهمية الإحتفاظ بالمخزون

وبالنسبة للشركات المصنعة فمن المهم الإحتفاظ بكمية كافية من المخزون التي من المفترض أن تكون مواد نصف مصنعة أو مواد تامة الصنع، حيث أن نقص مستوى المخزون قد يؤدي إلى فقدان الفرص لبيع منتجاتهم، لذا يتطلب من الشركات أن تقوم بمتابعة بالمخزون لتبقى على أفضل مستوى (Kenkiyo&Agata, 2019).

ويوجد العديد من الأسباب للاحتفاظ بكميات من المخزون مثل تقلبات الطلب و الأسعار، زمن النقل والتوصيل، وأسعار الجملة وغيرها، إلا أن هناك أيضاً العديد من الأسباب التي تدفع للحد من حجم المخزون مثل تكلفة التخزين، وتكلفة المخزون، وتغير الأذواق، ونقص الجودة المترتبة علي حجم المخزون وحجم الإنتاج مما يؤدي إلى تكديس المخزون في المستودعات وتقدمها، وبالرغم من كل هذا إلا أننا يجب نحتفظ بالمخزون من أجل (Nahmias 2005) :

1. مواجهة الطلب المحتمل على منتجاتنا.
2. كي لا تتأثر المراحل الإنتاجية بالإنقطاع.
3. الاستفادة من وفورات الحجم والخصومات الكمية.
4. طبيعة العملية الإنتاجية.
5. طبيعة عمليات النقل.

وقسم (Kachru (2010) المخزون إلى عدة أنواع:

1. مخزون المواد الأولية.
2. مخزون تحت التشغيل.
3. مخزون المواد تام الصنع.
4. مخزون الأجزاء البديلة.
5. مخزون اللوازم.
6. مخزون النقل.

ويوضح الشكل أنواع المخزون المختلفة:

الشكل (1-2)

أنواع المخزون

Types of Inventory



طور الباحث الشكل وفقاً للأدبيات الإدارية

ويرى الباحث أن أنواع المخزون تلعب دوراً جوهرياً في الشركات المصنعة، حيث يجب توفير بيئة ومكان مناسب لحفاظ على المواد الأولية والنصف مصنعة وتامة الصنع مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وإن إهمالها يؤدي إلى تلف المواد ويؤدي ذلك إلى خسارة الشركة لزيائنها.

أبعاد أنواع المخزون

مخزون المواد الأولية

وتشمل جميع العناصر والمدخلات التي اشترتها مؤسسة للمعالجة وتحويلها إلى منتجات جاهزة للشحن والبيع (Ndubuisi et.al. 2018). ويعرف مخزون المواد لأولية هي المدخلات من المواد الخام التي يتكون منها المنتج بشكل رئيسي (العتوم وآخرون، 2012).

وعرفت على أنها المواد التي نقوم بشرائها ولا نصنعها وتزود بها الشركة من قبل المورد من أجل إستخدامها في عمليات تصنيع المنتجات الخاصة بالشركة ويتم الإتفاق مع المورد على آلية التوريد حيث يتم الإتفاق على الكميات المطلوبة وجودتها ووقت التوصيل بما يتناسب مع عمليات الإنتاج في الشركة (Muller, 2019)

ويقصد بمخزون المواد الأولية هي المدخلات الأساسية لصناعة المنتج، وتقوم الشركات بالشراء بكميات كبيرة للحصول على خصومات كمية من أجل عدم تعطل عملية الإنتاج ونقص في مستوى المخزون (Chuna et.al, 2018).

وعرف (Kowalska (2014) مخزون المواد الأولية انه يشمل المكونات التي تشكل مدخلات عملية التصنيع.

وتعرف إجرائياً بأنها: المدخلات التي يتم تزويدنا بها من الموردين من المواد الأولية (المواد الخام، الآلات، المعلومات) التي يتكون منها المنتج النهائي للشركة، وهي تمثل العلاقة بين الشركة

والموردين، يعتبر الباحث مخزون المواد الأولية من أهم الأسباب في إستمرار إنتاج السلعة بشكل صحيح، حيث تقوم الشركة بشراء المواد الأولية من الموردين، ويجب أن تكون حسب المواصفات التي يتطلبها المنتج، وعلى إدارة المخزون، متابعة مخزون المواد الأولية وإصدار طلبات التوريد لأنه إذا وجد نقص بالمواد الأولية سيؤدي لإنقطاع سلسلة الإنتاج، مما ينتج عنه تأخير في الإستجابة إلى طلبات العملاء وهذا يؤدي إلى خسائر في الشركة.

مخزون تحت التشغيل:

هي المواد النصف مصنعه أو التي لم تكتمل بعد، وهي المرحلة الوسطى لمخزون المواد الخام لم تنتهي بعد من التصنيع لتدخل في مرحلة أخرى من المعالجة، وهذه المواد تمت معالجتها جزئياً لكنها غير مكتملة (Ndubuisi et.al. 2018).

ويعرف مخزون تحت التشغيل بأنه عملية تحويل المواد الخام إلى منتج جزئي وتجميعات فرعية ويجب الإحتفاظ به ومعالجة الأخطاء بشكل فوري، حيث إن حدث خلل أو ظهور عيب في مخزون تحت التشغيل سوف تظهر هذه الأخطاء على المنتج النهائي مما سيكلف الشركة خسائر كبيرة (Muller, 2019).

وعرف (Kowalska 2014) مخزون تحت التشغيل بأنها تمثل العمليات الداخلية من الأعمال تحت التنفيذ لتحويل المواد الأولية إلى بضائع جاهزة للبيع ويمثل مخزون تحت التشغيل المنتجات الغير المكتملة ومجهزة بالكامل.

عند عملية تحويل المواد الخام إلى مخزون تحت التشغيل تظهر بعض الأخطاء والعيوب في المنتجات حيث كلما زادت هذه الأخطاء تزداد التكاليف على الشركة وهنا يمكن إعادة إنتاج وتعديل المنتجات التي ظهرت العيوب بها، حيث أن أي خطأ في مخزون تحت التشغيل يؤثر على مخزون تام الصنع (Ullah & Kang, 2014).

ويعرف مخزون تحت التشغيل هي دخول المواد الخام في عملية تحويل البضائع الداخلية للشركة، وتشمل المنتجات الوسيطة التي يتم نقلها خلال مراحل الإنتاج والتجهيز، إن مخزون تحت التشغيل يتأثر بشكل أساسي بقدرات الإنتاج الخاصة بالشركات، لكنة أقل عرضة للتأثيرات الخارجية الناجمة عن شركاء سلسلة التوريد الخارجي بعكس المواد الأولية التي تتأثر بالتأثيرات الخارجية. (Bendig et.al. 2018)

وتعرف إجرائياً بأنها دخول المواد الأولية من خلال عملية التحويل والمعالجة إلى مواد غير مكتملة الصنع أو نصف مصنعه، وتمثل العمليات الداخلية للشركة، ويرى الباحث أن مخزون تحت التشغيل هو عملية معالجة وتحويل للمواد الأولية إلى مواد نصف مصنعة، كما أن مخزون تحت التشغيل يجب مراقبته، وفي حال ظهر به عيوب يجب معالجتها، لأن مخزون تحت التشغيل يؤثر بصورة مباشرة على المنتج النهائي، بمعنى إذا ظهر أخطاء وعيوب في مخزون تحت التشغيل ولم يتم تصحيحه ومعالجته سيظهر في المنتجات تامة الصنع.

مخزون تام الصنع:

ويقصد بها، انها سلع تام الصنع أو تجميعات نهائية لمخزون تحت التشغيل يتم تخزينها لشحنها وبيعها للمستهلكين الصناعيين والنهائيين وعادة ما تكون هذه المنتجات مصنوعة داخل النظام الإنتاجي للشركة إلا أنها أحيانا قد تكون منتجات تامة تم شراؤها لإعادة بيعها (حافظ, 2011). بالإضافة إلى ذلك هي المنتجات النهائية الجاهزة للشحن والبيع، ويجب تخزين المنتجات النهائية من أجل تلبية طلبات المستهلكين في الوقت الحالي والمستقبل (Hiezer et.al. 2013)

ويعرف أيضاً هو مخزون من السلع النهائية تام الصنع، وهي البضائع التي تنتظر الشحن أو الجاهزة لتخزين في المستودعات، يعتمد مستوى مخزون البضائع الجاهزة على أساس التنسيق بين أقسام الإنتاج والمبيعات والتسويق في المنظمة (Ndubuisi, et.al. 2018).

ويعرف مخزون تام الصنع بأنه كمية من المنتجات المصنعة الجاهزة إلى البيع للعملاء، ويتم إنتاج المنتجات وتخزينها بكميات كبيرة، حيث يتم هنا مقارنة تكاليف المخزون بالعوائد من المخزون، ويعتبر مخزون تام الصنع من أهم أنواع المخزون بسبب تكلفته العالية (Paul & Azeem, 2011) وهي المخرجات من عملية التصنيع والتي تتم معالجتها بالكامل من أجل التخزين وشحنها وبيعها للزبون (Jones-Kowalska, 2014).

ويوضح الشكل رقم (2-2) التالي مراحل المخزون:



قام الباحث بتطوير هذا الشكل بالإستناد إلى: (Beheshti, 2010)

وتعرف إجرائياً بأنها المخرجات من عملية التصنيع وتمثل السلع النهائية الجاهزة للشحن والبيع للزبون في الأسواق، وتمثل العلاقة بين الشركة والزيائن، إن مخزون تام الصنع هو عبارة عن مخرجات العملية الإنتاجية، وذلك عن طريق المدخلات (المواد الأولية) معالجتها إلى مواد نصف مصنعه (تحت التشغيل) وتحويلها إلى مخرجات (تام الصنع) ثم شحنها وبيعها، وتقوم ادارة المخزون بحفظ مخزون تام الصنع من أجل تلبية طلبات العملاء على المدى القصير والمدى الطويل من أجل الحفاظ على علاقتها بالمستهلكين.

الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة النافسية من خلال إكتشاف الشركات طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث

عملية إبداع بمفهومه الواسع، ويمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية من خلال إتباع ثلاث إستراتيجيات، الكلفة الأقل والتمايز والتركيز. (Porter, 1980)

وتعرف الميزة التنافسية على أنها مجموعته من المهارات أو الموارد المادية أو البشرية المتميزة التي تمتلكها المنظمات والتي تتيح لها توليد وإنشاء قيمة ومنفعة لزيائنها بشكل يميزها عن باقي المنافسين (مدني,2018).

وتهدف الميزة التنافسية إلى بناء نظام يتضمن مميزات فريدة عن باقي المنافسون، لتعزيز القيمة بطريقة كفؤة أفضل من الآخرين، وتعتمد الميزة التنافسية على دراسة كل نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليلها، إضافة إلى الفرص المتاحة والتحديات في البيئة المحيطة في المؤسسة، مقارنتها بالشركات المنافسة في السوق، وتعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين من خلال القيمة التي يتم الحصول عليها من المنتج، مثل قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج. فالميزة التنافسية هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وتعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن باقي المنافسين (عبيد، 2017).

وأشار حريز وعبد الرحمان (2014) إلى مصادر الميزة التنافسية وهي:

1. **الإبتكار:** إن شدة التزايد في عدد الشركات والذي رافقه انفجار تنافسي على المستوى المحلي والدولي، أدى إلى تصاعد إهتمام الشركات بالإبتكار، حيث تقوم بالتركيز عليه إلى درجة إعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية الى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدر متجدد لإكتساب ميزة التنافسية.

2. **الجودة:** نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة في بيئة الأعمال، زاد إهتمام الشركات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، حيث لم يعد السعر العامل الرئيسي المحرك لسلوك المستهلك، إذ أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول بالنسبة للزبون والقيمة التي تسعى

للحصول عليها، مما فرض على الشركات التي ترغب في البقاء في دائرة المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

3. **الوقت:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية مهمة جداً مما كانت عليه في الماضي، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، من خلال تخفيض زمن دورة التصنيع، وتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة.
4. **المعرفة:** إذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة المضافة التي تولدها الشركة للمستهلك، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج وإملاكه خصائص إضافية مقارنة بالمنتجات المنافسة، فإنه بإستطاعة الشركة أن تحقق الافضلية النسبية بالاعتماد على القدرات الداخلية للشركة وخاصة في مجال البحث والتطوير.

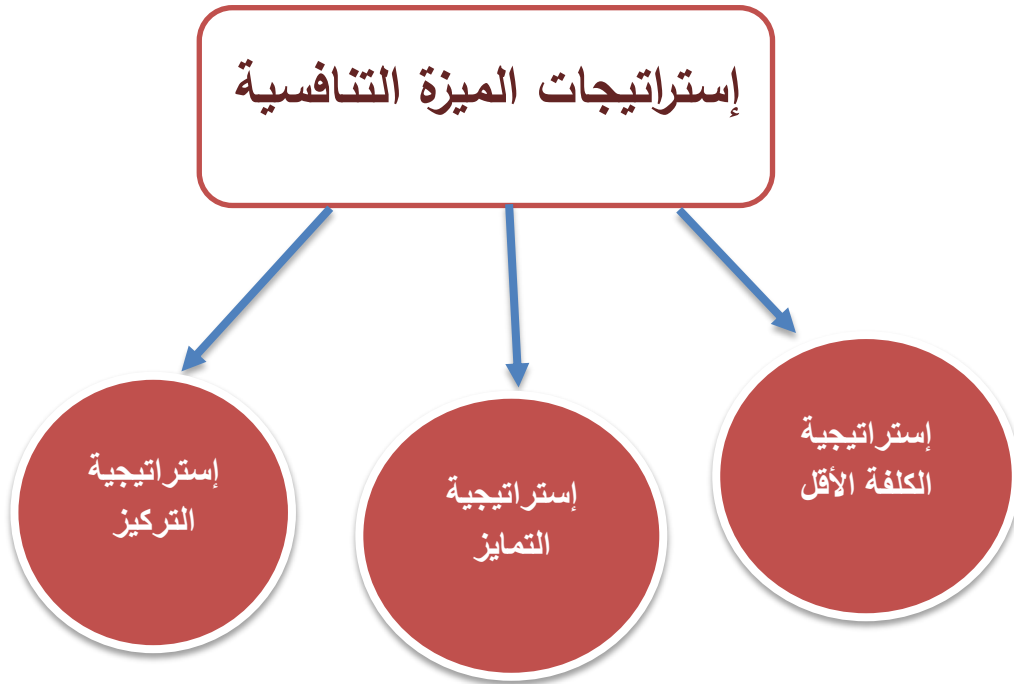
وقسم Porter(1985) الميزة التنافسية إلى ثلاث إستراتيجيات عامة:

1. **استراتيجية الكلفة الأقل:** تحتاج إلى إمكانيات ذات الكفاءة عالية وإستمرارها في تخفيض الكُلف بإستخدام الخبرات السابقة والرقابة على الكُلف بشكل عام، والكلف الثابتة بشكل خاص، بالإضافة إلى تقليل النفقات للحد الأدنى في مجال البحث والتطوير والنقل والخدمات ما البيع والإعلان والترويج...إلخ.
2. **استراتيجية التمايز:** الأساس في هذه الإستراتيجيه هي أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات الزبائن بطريقة مميزة وفريدة، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ومبتكرة تفوق توقعات الزبون، وترتبط بتقديم خدمات فريدة من نوعها من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع أعلى سعر. ومن أهم صفات هذه الاستراتيجيه الإهتمام بالجودة بحيث

تسمح للمنظمة بالحفاظ على حصتها السوقية بين المنافسين دون الدخول معهم في المنافسة السعرية.

3. استراتيجية التركيز: المستندة على أساس توجيه الجهود على تحقيق غاية معينة او أستهداف فئة محددة، وذلك من خلال إحداث منافسة في منتج محدد أو سوق معين من خلال تقديم منتج مميز عن المنتجات المنافسة بخصائصها أو بسعرها. وأهم ما يميز هذه الاستراتيجية إستغلال الفرص والنمو السريع، ويعطي للمنظمة الفرصة للتقدم والتفوق، والتركيز على حاجة مجموعة محددة من الزبائن، كما يساعد المنظمة على التفوق التكنولوجي والفني عن منافسيها مما يمكنها من تحقيق التقدم والسبق في تقديم كل ما هو الجديد.

الشكل رقم (2-3) يوضح استراتيجيات الميزة التنافسية



طور الباحث هذا الشكل بالإستناد إلى: (Porter,1985)

ويقصد بالميزة تنافسية بأن تكون الشركة قادرة على تزويد السوق بالمنتجات ومزايا تفوق ما تقدمه الشركات المنافسة، حيث يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد التنظيمية لإرضاء العملاء مقارنة بالشركات المنافسة، كما قسم (Jamhur&Prabawati 2019) الميزة التنافسية إلى نوعان :

1. الميزة التنافسية المستدامة.

2. الميزة التنافسية المؤقتة

وقد صنف فلاق (2014) مصادر الميزة التنافسية إلى 5 مصادر :

1. تقليل التكاليف.

2. التمايز بالمنتج أو الخدمة.

3. إدارة الوقت بالطريقة الأمثل.

4. عدد الميزات التي تمتلكها الشركات.

5. القدرة على تحسين وتطوير وتجديد للميزة.

استغلال الشركات لمواردها ولكفايتها الجوهرية والقيام بأعمال تصعب على الشركات المنافسة تقليدها، من خلال البحث عن طرق وأساليب للإستجابة لطلبات الزبائن في الوقت والمكان المناسب، والسعي إلى تحقيق الجودة في تقديم المنتجات لما يلبي حاجات الزبائن، وتقليل تكاليف المنتجات لإكتساب ميزة تنافسية تستطيع الشركة التنافس من خلالها مع الشركات الأخرى.

أبعاد الميزة التنافسية:

التمايز:

ويعد بعد التمايز من الأبعاد المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات والذي يعني تقديم كل ما هو فريد وجديد ومميز للزبائن، ويأتي التميز كفرصة للشركات من أجل استغلالها بالطريقة الأمثل لتقديم كل ما هو منفرد ومميز ويضيف قيمة عالية للعميل، ويشتمل على جميع ما تقوم به الشركة من أعمال ولا يمكن حصره بنشاط أو وظيفة معينة داخلها (Pinto, 2010).

ويجب على الشركات العمل على فهم سلسلة القيمة للأنشطة من أجل التعرف على المصادر المحتملة التي من الممكن تحقيق التمايز بها، وبالتالي إستغلال قدراتها وكفاءاتها لتحقيق التمايز، وذلك من أجل تعزيز القيمة وإشباع حاجات ورغبات الزبون، ولا يقتصر التمايز على خصائص المنتج فقط، بل يتعدى ذلك إلى نشاطات أخرى مثل خدمات ما بعد البيع والإستجابة السريعة والجودة العالية وضمان المنتج (فرحات، 2009).

وتعرف أيضاً بتقديم مجموعة متميزة وواسعة من الخدمات او المنتجات المتنوعة، والتركيز على التميز بسمعة وشهرة جيدة للشركة محلياً وعالمياً (الدليمي، 2018). وهي شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات تعزز القيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين (المومني ومقاطف، 2017).

ويقصد بالتمايز من وجهة نظر الفلاق (2014) بأن التمايز بالمنتج أو الخدمة من خلال الجودة أو النوعية، بحيث تمثل هاتان الطريقتان إستراتيجية رئيسيه لمواجهة الشركات المنافسة، وتساعد الشركة في تحقيق الميزة التنافسية.

وتعرف إجرائياً هي بلوغ السلع او الخدمة إلى درجة عالية من النوعية والقيمة وذلك من خلال الجودة العالية والخدمات ما بعد البيع والخصائص الخاصة بمنتج الشركة، حيث أنها جميع المميزات

المتواجدة في المنتج والتي تشبع حاجات ورغبات الزبائن وتفوق تطلعاته، بحيث يكون المنتج ذو ميزة فريدة يميزها عن باقي المنتجات، وأن لا تظهر به أي أخطاء أو عيوب، ويجب أن تكون نسبة الخطأ فيه تساوي الصفر تقريباً، بالإضافة إلى تقديم مزايا أخرى مثل خدمات ما بعد البيع وضمان المنتج والأستجابة لجميع طلبات الزبون، وذلك من أجل تحقيق ما يتوقعة الزبون وكسب رضا العميل.

الكلفة الأقل:

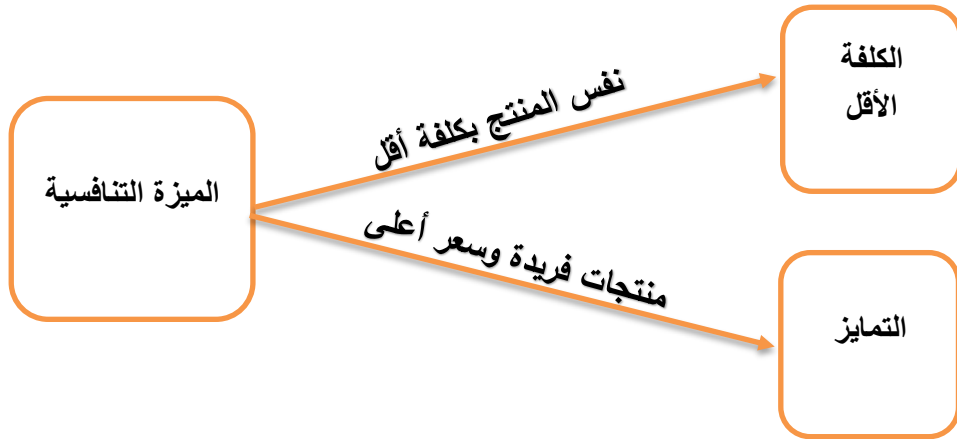
وتعني قدرة الشركة على تقديم منتجاتها بتكلفة أقل من الشركات المنافسة، حيث تؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر للشركة، وفي هذه الحالة يجب فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تُعرف على أنها ميزة تنافسية تحصل عليها الشركة من خلال تقديم منتجات مثل المنتجات التي تقدمها الشركات المنافسة في السوق، ولكن بتكلفة أقل من من تكاليف المنتجات التي يقدمها المنافسون (Ambe, 2010).

ينظر إلى الكلفة الأقل على انها الأساس العملي الرئيسي للشركات المتنافسة، حيث أن تخفيض التكلفة يساهم في زيادة الطلب على المنتجات مما يؤدي إلى إزدياد الحصة السوقية للشركة، ويمكن الوصول الى التكلفة المنخفضة من خلال التحسين المستمر للجودة والإبداع في تقديم الخدمات (Collier & Evans, 2007).

وتسعى الشركات إلى التركيز على الكلفة، ويتم ذلك من خلال مراقبة أنشطتها الإنتاجية والتسويقية وغيرها، من أجل الوصول الى أقل تكاليف مقارنة مع منافسيها. ويتم تخفيض الكلف عن طريق إستخدام الطاقة الإنتاجية بكفاءة عالية، لأنه يعد أهم عامل للشركات التي تسعى للحصول على حصة سوقية كبيرة نظراً لما له أثر كبير على السعر النهائي للمنتج (الربيعي و صالح 2014)، حيث يؤخذ بالإعتبار أن تخفيض التكلفة تساعد الشركات على تقديم خدماتها بأقل نفقة، مما يؤدي

إلى تحقيق ميزة الكلفة الأقل، بالإضافة إلى تعزيز الحصة السوقية والمحافظة عليها (Albaum et. al, 2010)

ويوضح الشكل (2-4) الفرق بين التمايز والكلفة الأقل:



طور الباحث الشكل وفقاً للادبيات الإدارية

وتعرف أجراءياً بأنها ثمن ما تتحمله الشركة من أجور عمال ومواد ومصاريف أخرى لإنتاج سلعها وخدماتها وممارسة أعمالها، حيث تسعى الشركات بأن تكون تكاليفها أقل من الشركات المنافسة، ويتم ذلك من خلال مراقبة تكاليف الأنشطة والأجور وتكاليف المخزون، كما تبحث الشركات على طرق لتقليل التكاليف نظراً لما له إنعكاس على سعر المنتج النهائي، لإعتباره من العوامل المهمة التي تساعد الشركات على زيادة الحصة السوقية وزيادة أرباحها.

الصناعة الدوائية في الأردن

يعتبر الدواء سلعة هامة وأساسية لا غنى عنها لأي فرد داخل المجتمع وله خصائص مختلفة عن أي سلعة مختلفة، فإستهلاكه غير مرتبط بقاعدة العرض والطلب كباقي السلع، كما لا يرتبط هذا الإستهلاك بمرونة سعرية أو دخلية، أي لا يمكننا تحديد الطلب عليه عند مستوى أسعار معين، بل على العكس من ذلك ان الطلب على الدواء غير قابل للإرجاء أو التأني، فالمريض بحاجة إلى

دواء وفق جرعات محددة وفاعلية ثابتة، مهما اختلفت أشكاله الصيدلانية أو تنوعت، ومهما اختلف مصدر المادة الفعالة أو مصدر الإنتاج (الكيلاني، 1999).

ويعتبر الأردن من البلدان الرائدة في العالم العربي في قطاع الأدوية. فقد نما القطاع نمواً كبيراً منذ أن تأسس أول مصنع أدوية أردني في 1962، وكان هذا النمو ملحوظاً خلال الأعوام 48 الماضية بديل وجود 17 شركة مصنعة للأدوية في الوقت الحالي، و يحتل قطاع الأدوية في الأردن المرتبة الثانية من إجمالي الصادرات على مستوى البلاد؛ حيث مثلت المنتجات الدوائية المصدرة خلال الفترة ما بين 2004 و 2008 والتي تشكل الأدوية البشرية 84 % منها 8 % من إجمالي صادرات البلاد، وبذلك فهي تساهم في تقليصاً على تصدير العجز في الميزان التجاري في الأردن. أصبح القطاع قائماً على تصدير منتجاته (75 % من المنتجات الدوائية المحلية لغايات التصدير) الى أكثر من 60 دولة في جميع أرجاء العالم، منها الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، وذلك بفضل جودتها العالية وسمعتها الممتازة وأسعارها المعقولة، وتستورد الدول العربية ما يزيد عن 80 % من صادرات المنتجات الدوائية، ومن بين هذه الدول المملكة العربية السعودية والجزائر والعراق. وعلى الرغم من ذلك فإن الشركات تركز الآن على التوسع الجغرافي لمناطق في أوروبا الشرقية (من ضمنها الاتحاد السوفييتي السابق) وإفريقيا وغيرها لدفع عجلة النمو، حيث استفاد قطاع الأدوية من النمو الاقتصادي في الشرق الأوسط ودول مجلس التعاون الخليجي في السنوات الأخيرة. ونتج عن هذا النمو الاقتصادي زيادة في حجم الإنفاق الحكومي على قطاع الرعاية الصحية، حيث أسفرت عن تطوره بشكل كبير، يعمل في قطاع الصناعة الدوائية قرابة 5098 موظف؛ تشكل نسبة الإناث 37% منهم. ويشير هذا إلى أن قطاع الأدوية في الأردن من الأوائل الذين يدعمون حق مساهمة الإناث في الاقتصاد. إضافة إلى أن حملة الشهادات الجامعية والعليا

(الدبلوم والبيكالوريوس والماجستير والدكتوراة) يمثلون أكثر من 67% من عدد الموظفين الكلي؛ ما يشير إلى أن القطاع تأسس على الموارد البشرية والكفاءات المناسبة.

تتمثل أهم الميزات التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية الأردنية بمايلي:

<https://www.jkb.com/sites/default/files/ARABIC%20ANNUAL%20REPORT%20FINAL%20WEBSITE.pdf>

➤ تأسس ما يزيد عن نصف شركات الأدوية خلال العقدين الماضيين، وأغلبها مصانع متقدمة للغاية مزودة بالأجهزة المتطورة وأحدث التقنيات المتوفرة لزيادة قدرتها الإنتاجية، الأمر الذي مكن شركات الأدوية الأردنية من الدخول في شراكات لغايات التصنيع مع شركات عالمية .

➤ أصبح لدى قطاع الأدوية في الأردن خبرة صناعية وتقنية واسعة، أدى إلى تصدير الخدمات والخبرات في قطاع الأدوية إلى العديد من البلدان العربية الشقيقة والدول الأجنبية.

➤ سرعة نمو قطاع الرعاية الصحية: يعتبر الأردن مركزاً طبياً للاستثمار في الخدمات لدول مجلس التعاون الخليجي ويوفر فرصا والأجهزة الطبية و حماية مميزة لحقوق الملكية الفكرية

➤ الهيئات المساندة: تشكل جهات التفتيش والرقابة العديدة مثل (المؤسسة العامة للغذاء والدواء الأردنية ووزارة الصحة والمختبرات الخاصة) لضمان جودة الأدوية.

وفقاً لجمعية الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، هناك 18 شركة مصنعة للأدوية في الأردن، منها 14

هم من أعضاء الجمعية. وتشير بيانات تعداد الصناعة لدائرة الإحصاءات العامة الى عدد كبير

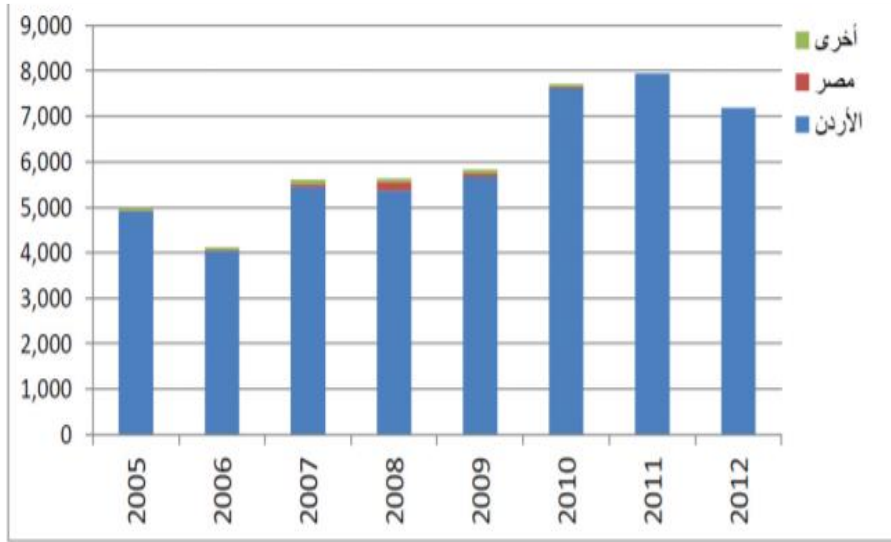
(55) إلا أنه يبدو أن هذا المجموع يشمل الشركات التي تتاجر في المستحضرات الدوائية فقط. ويقع

هذا القطاع بصورة عامة في وسط الأردن، قريبا من عمان، وفي الشمال أقرب الى الحدود السورية

والعراقية، و يتراوح دخل شركات تصنيع الأدوية التي شملها المسح من حوالي 2 مليون الى عشرات الملايين . والشركات في قطاع الأدوية هي أكبر بكثير من المتوسط للشركات الأردنية.

ويشغل القطاع حوالي 7000 الى 8000 شخص، وتميل هذه النسب الى الإرتفاع مع مرور الزمن. وتشغل الإناث حوالي ثلث هذه الوظائف .واعتبارا من 2010، كان تقريبا كل العاملين في القطاع أردنيين، وهي أحدث سنة كان لدينا فيها بيانات عن تشغيل غير الأردنيين في هذا القطاع

ويوضح الشكل (2-5) إجمالي عدد العاملين في قطاع الأدوية 2005-2012 حسب الجنسية

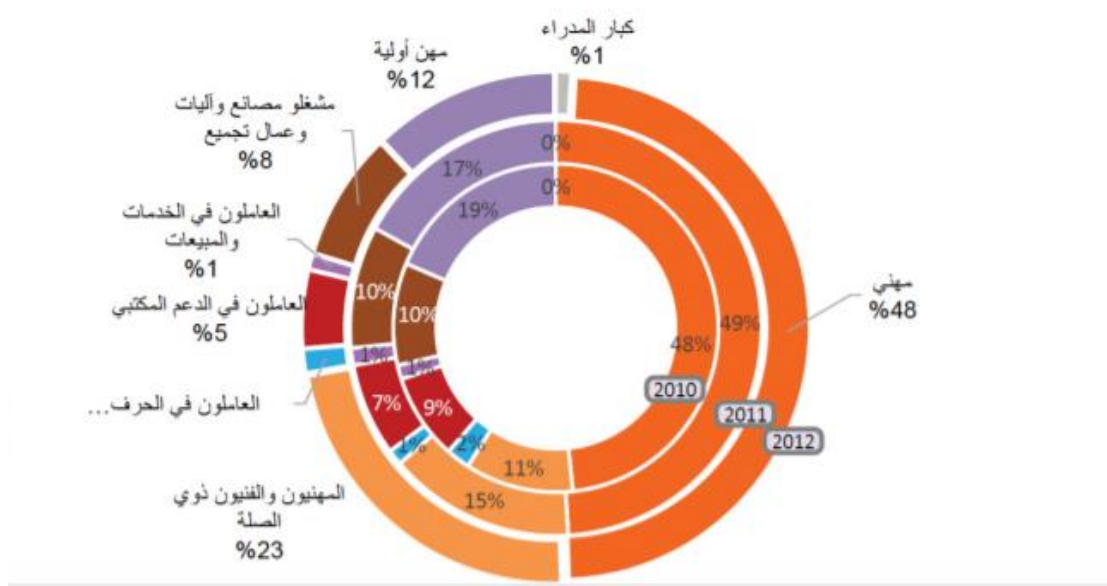


المصدر: دائرة الإحصاءات 2013، مستخلص من مسح العمالة (بيانات 2005-2010)، مستخلص من العمالة والبطالة (بيانات لعام 2011-2012، لا تشمل غير الأردنيين).

تشير البيانات الى تغير مذهل في التركيبة المهنية بين العاملين في التصنيع بين 2010 و 2012، مع ارتفاع حصة التشغيل التي يشكلها الفنيون من 11 بالمائة الى 23 بالمائة، وانخفاض حصة الذين يشغلون مهنا أولية من 19 بالمائة الى 12 بالمائة. ويوافق الخبراء في القطاع بقوة على أن هذا يمثل تغيرا كبيرا في التركيبة المهنية القائمة في القطاع. الا أنهم أفادوا بأن بيانات المسح تبالغ في تحديد وتيرة حدوث التغيير، وحيث أن هناك ميل قوي نحو أتمتة العمل الذي يتطلب مهارات قليلة ونحو تشغيل العمال الذين يملكون مؤهلات بمستوى فني للعمل في عمليات التصنيع، فهم يتوقعون

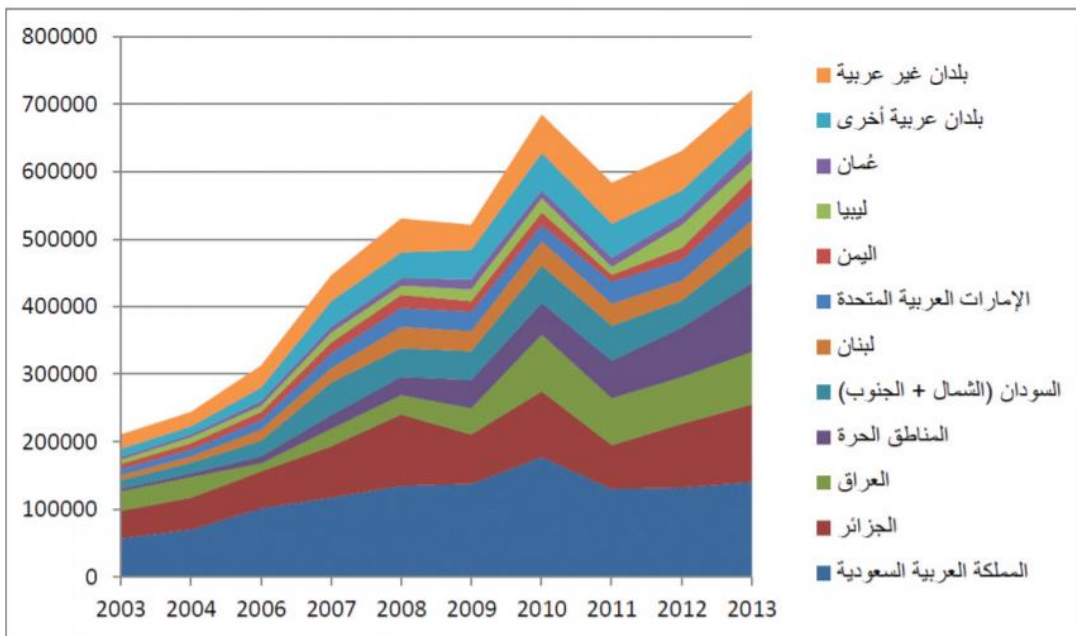
أن تستمر حصة العمال في المهن ذات المهارات المحدودة بالتقلص، وأن تستمر حصة العاملين في

مهن من مستوى فني في الزيادة. ويوضح الشكل (2-6) التركيبة المهنية لتشغيل القطاع



المصدر: دائرة الإحصاء 2013، مستخلص من العمالة والبطالة/المنار.

كما يوضح الشكل (2-7) صادرات الأدوية الأردنية حسب الوجهة



المصدر: الخارطة التجارية لمركز التجارة العالمي

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_419605.pdf

ويعتبر قطاع الصناعات العلاجية والمستلزمات الطبية ركيزة أساسية على مستوى القطاع الصناعي بشكل خاص والإقتصاد الأردني بشكل عام حيث تعتبر الصناعة الدوائية الأردنية رائدة بالمنطقة وحققت الكثير من الإنجازات ، لافتا إلى أن أبرز ما يميز القطاع في عام 2019 إعتماده على كفاءات أردنية بمختلف المستويات الإدارية والفنية وتشكل ما يزيد على 99% من إجمالي العاملين المقدر عددهم 12000 عامل تثنيهم يحملون الدرجة الجامعية الأولى.

(<https://www.ammonnews.net/article/210846>)

الدراسات السابقة

- دراسة فرحات، (2009) بعنوان "الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية". تسعى هذه الدراسة إلى توضيح كيف نشأت الميزة التنافسية، وماهي أنواعها وكيف يمكن تقييم جودتها، وما هي محددات الميزة التنافسية، وتوضح الدراسة العلاقة بين إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية هي قيمة مضافة للمؤسسة تتميز بها عن المنافسين في خدمة الزبائن، وهناك من يصنف الميزة التنافسية إلى ميزة تنافسية خارجية والتي تركز على تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال، وميزة تنافسية داخلية تركز على التحكم في تكاليف الصنع والإدارة الجيدة للمنتجات من خلال تقليل التكاليف، يرى بورتر بأن هناك نوعان من الميزة التنافسية، الميزة التي تركز على التكلفة الأقل والميزة التي تركز على التمايز، وإن الحكم على أهمية وجودة الميزة التنافسية يعتمد على عناصر عدة، أهمها مصدر الميزة التنافسية وعدد المصادر ودرجة التجديد والتطوير للميزة التنافسية، وتتمثل أهم محددات الميزة التنافسية في حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس (السوق المستهدف)، تعتبر إستراتيجيات التنافس أحد المقومات الرئيسية لإكتساب الشركة ميزة تنافسية متواصلة من خلال مكوناتها الرئيسية، طريقة التنافس، مكان التنافس، وأساس التنافس.

- دراسة المومني ومقاطف، (2012) بعنوان "أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن".

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف إلى أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية (التمايز، الكلفة الأقل)، وتقديم التوصيات في مجال بناء إستراتيجية لشركات التأمين قادرة على بناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال التعرف إلى أبعاد إستراتيجية الإحلال، وأثرها على خلق هذه الميزة لشركات التأمين في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لجميع أبعاد إستراتيجية الإحلال

على بناء الميزة التنافسية، والتي تمثلت في عنصر الجودة باعتباره واحداً من أبعاد الإحلال، وأثره على العميل الأردني عند اختياره لأي شركة تأمين في الأردن، كما ظهر أن لبعد المنفعة أثراً واضحاً أيضاً على بناء الميزة التنافسية لشركات التأمين، إضافة إلى أهمية السعر في هذا المجال، كما أظهرت الدراسة أن المنافسة قوية بين شركات التأمين في الأردن التي أظهرت أثرها على بناء الميزة التنافسية لهذه الشركات، فجميع هذه الأبعاد أظهرت أثرها الإيجابي في بناء الميزة التنافسية لشركات التأمين، مما يقودها إلى الاهتمام بها وتطبيقها بعناية فائقة.

- دراسة العتوم وأخرون، (2012) بعنوان "إدارة المخزون وأثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة".

تبين هذه الدراسة أثر إدارة المخزون على الإحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة. ووضحت الدراسة أثر المخزون، العنصر البشري، المخازن والمستودعات، السياسات والإجراءات وآليات العمل على الإحتفاظ في الزبائن، وإستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركات التي تستخدم فيها إدارة المخزون الذي يبلغ عددهم (50)، كما يشمل مجتمع الدراسة جميع مدراء الشركات الذين يعملون في الشركات التي تستخدم إدارة المخزون، والبالغ عددهم 18 مدير، وأيضاً يشمل جميع رؤساء الأقسام الذين يستخدمون ادارة المخزون، والبالغ عددهم (6) رؤساء أقسام، وأيضاً يشمل جميع الموظفين الذين يعملون بشركات البورصة المستخدمة لنظام ادارة المخزون، والبالغ عددهم (26) موظف، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من (50) مدير ورئيس قسم وموظف، وإستخدم الباحث مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات اللازمه، حيث إستخدم المصادر الأولية وهي الأدبيات والمصادر الثانوية الإستبانه حيث اعتمد على قياس ليكرت الخماسي، وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات ومنها ضرورة التحكم في المخزون للحد من زيادة تكلفة الإحتفاظ المخزون الذي قد تؤدي إلى التساهل في الأخطاء في

العمليات الإنتاجية، يجب تقليل عدد أوامر التوريد للتقليل من زيادة المخزون نظراً لتوريد كميات كبيرة في كل أمر توريد، العمل على تطوير وتدريب الموظفي، إختيار موظفي ذات كفاءات عاليه في أعمال المخازن، و ضرورة اهتمام الإدارة العليا بإدارة المخزون وإعتبارها كمصدر قوة تنافسية في السوق والتي على أساسها قد تعتبر أحد المزايا التنافسية للشركة، إن تبني العلاقة التي تربط بين ادارة المخزون بشكلها المثالي وبين رضا الزبائن هامة جدا في الاحتفاظ بالعملاء والزبائن وضمان عدم تحولهم الى شركات منافسة مما يسهم في تقليل ما يسمى بالعملاء المفقودين.

- دراسة علي (2019) بعنوان "الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) دراسة إستطلاعية في شركات الإتصالات في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين من خلال (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإتصالات الأردنية، وقد تم تصميم إستبانة مكونه من ثلاثون فقرة لجمع المعلومات الأولية، وتم أخذ عينة مكونة من 74 موظف، في مستويات العليا والوسطى في شركات الإتصالات، كما تم استخدام SPSS لتحليل البيانات، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الأخرى مثل كرونباخ ألفا والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقيق اهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل للفرضيات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الإتصالات.

- دراسة القرني (2019) بعنوان "درجة ممارسة رواد الأعمال في محافظة جدة لإدارة المعلومات وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة رواد الأعمال في جدة لإدارة المعلومات

وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم، وبينت هذه الدراسة أثر المتغيرات التالية:

(العمر، الجنس، المؤهل العلمي) على ذلك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغت عينة الدراسة من 65 رائد من رواد الأعمال، بالطريقة العشوائية من المجتمع، وتم تصميم إستبانة مكونة من 45 فقرة على (مهارات إدارة المعلومات، الميزة التنافسية، واطهرت الدراسة النتائج التالية، أن إدارة المعلومات تمارس بدرجة كبيرة من قبل رواد الأعمال، وأن درجة تحقيق الميزة التنافسية جاءت عالية جداً، وأن هناك وجود دالة إحصائية موجبة تربط بين إدارة المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية.

Quality defaults and work-in-process inventory ." بعنوان: "Cordon(1995)دراسة

الهدف من هذه الورقة هو تحليل التفاعلات بين إعدادات الجودة الافتراضية ومخزون تحت التشغيل (WIP)، ويتم تقديم نموذج حيث لا يمكن اكتشاف العيوب الناتجة في محطة واحدة إلا في المحطة التالية، وفي هذا النموذج يتم تقييم تأثيرات التضخيم بين WIP وافتراضات الجودة على افتراض أن العناصر المعيبة التي تتم إعادة صياغتها أو استبدالها بأخرى جيدة وأن الوافدين هم Markovian، والاستنتاج الرئيسي هو أنه في ظل ظروف عامة ، فإن المخزون بين المحطتين سوف يستمر في النمو بلا حدود لأي معدل فشل. وتوفر هذه النتيجة الأساس المنطقي للممارسة في الوقت المناسب المتمثلة في الحد من المخزون وتشير إلى أن الإنتاجية المتوقعة لا تزداد دائماً عن طريق زيادة المخزن المؤقت لمخزون WIP.

- دراسة (2011) Eroglu & Hofer بعنوان: "Inventory Types and Firm Performance: Vector Autoregressive and Vector Error Correction Models"

تبحث هذه الدراسة في أنواع المخزون والأداء الثابت: نماذج تصحيح الانحدار التلقائي وتصحيح المتجهات. ومع ذلك، ركزت معظم الأبحاث السابقة على تأثيرات أداء إجمالي المخزونات

وتجاهلت تأثيرات الأداء المحتمل التفاضلي للمواد الخام ومخزون تحت التشغيل ومخزون المنتج النهائي، ويوضح هذا البحث في تأثيرات أنواع المخزون المختلفة على أداء الشركة، وتكشف التحليلات التجريبية للبيانات من الصناعات التحويلية في الولايات المتحدة، أن حجم العلاقة بين المخزون والأداء يختلف حسب نوع المخزون وعبر الصناعات على وجه التحديد، ويكون لمخزون المواد الخام تأثير أكبر على أداء الشركة من مخزونات السلع تام الصنع، وكتفسير محتمل، يتم استكشاف التفاعلات بين الفصائل بين أنواع المخزون هذه باستخدام نماذج تصحيح الأخطاء المتجهية وتصحيح الخطأ الاتجاهي، وتشير النتائج إلى أن مخزون المواد الخام والسلع تامة الصنع يؤثر بشكل غير متماثل على الوقت بمرور الوقت، وتناقش الآثار المترتبة على البحث والممارسة وكذلك فرص البحث في المستقبل.

– دراسة (2014) Jonek-Kowalska بعنوان: "Financial aspects of changes in the level of finished goods inventory in a mining enterprise".

إن الهدف من هذا البحث هي دراسة الجوانب المالية للتغيرات في مستوى مخزون تام الصنع في مؤسسة التعدين، حيث قامت الدراسة بالبحث في الزيادة في مستوى مخزون تام الصنع الناتج في الغالب عن نقص مزايا التكلفة الدائمة في شركات التعدين، بالإضافة إلى الارتباط بين التغيرات في مستوى مخزون تام الصنع والتقلبات الاقتصادية في الأسواق العالمية لموارد الطاقة في أسواق التعدين، حيث قام الباحث بدراسة مستوى المخزون تام الصنع في أكبر شركة شركات التعدين البولندية وتم دراسة البيانات للفترة من 2003-2012، وبالنظر إلى الاعتبارات والبحوث التي أجريت في هذه الدراسة، يمكن أن نستنتج أنه بالنسبة لمؤسسة التعدين المدروسة، هناك فترات من مستويات الفائض من مخزون تام الصنع. حدث المخزون الزائد، الذي يشير إلى مشاكل المبيعات، في الأعوام 2005 و 2009 و 2012. ومع ذلك، فقد ارتفع مستوى المخزون بشكل منتظم طوال الفترة التي تم فحصها،

البضائع الجاهزة التي تقدمها المؤسسة متجانسة نسبياً، ومعايير الجودة الخاصة بها لا تواجه تقلبات كبيرة مع مرور الوقت. تفضيلات المستهلكين، والتي هي بشكل أساسي داخل قطاع الطاقة الصناعية، لا تتغير أيضاً. وتصل قيمة مخزون تام الصنع في مؤسسة التعدين المدروسة إلى أعلى قيمها في الفترات التي تكون فيها أسعار الفحم الصلب في السوق الأوروبية هي الأدنى، وتفقد مؤسسة التعدين ميزة التنافسية السعرية، حيث إنها لا تتحكم في تكلفة وحدة التصنيع التي تزيد بشكل منتظم طوال الفترة التي تم تحليلها بالكامل وأن التغييرات في مستوى الانتهاء يرتبط مخزون تام الصنع في المؤسسة التي تم فحصها ارتباطاً وثيقاً بالتقلبات الاقتصادية في السوق العالمية لموارد الطاقة، تتضمن تأثيرات المستويات الزائدة للمخزون إطالة دورة التداول بالأيام، وخفض مستوى السيولة السريعة، والتقليل الواضح من التدفق النقدي التشغيلي. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على المؤسسة تسوية التكاليف غير المباشرة القابلة جرد المخزون، وفقدان إمكانية استخدام الموارد المجمدة في المخزون بطريقة بديلة، وكذلك البحث عن مصادر إضافية لتمويل الأنشطة التشغيلية. وبالتالي، فإن متوسط تكلفة تمويل المخزون يعادل 14 إلى 22 مليون زلوتي بولندي في فترات متوسط مستويات المخزون، وفي فترات الزيادة القوية ارتفع إلى 30.43 مليار زلوتي بولندي.

– دراسة (2015) Naliaka & Namusonge بعنوان: "Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of Unga Group Limited"

إن الهدف من هذه الدراسة هي دراسة دور إدارة المخزون في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التصنيع في كينيا، مع الإشارة إلى مجموعة Unga Group Limited حيث قامت الدراسة بتقييم دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات وتأثير مهلة المخزون ومراقبة المخزون وممارسات مراقبة المخزون على الميزة التنافسية بالشركة، وكانت الفئة المستهدفة للدراسة جميع موظفي الشركة وبلغت 289 موظف الذين يتعاملون مباشرة مع إدارة المخزون، حيث اعتمدت الدراسة على البحث الوصفي،

حيث أخذ الباحث العينة الطبقيّة وتقنيّة أخذ العينات العشوائيّة البسيطة وأختيار 30 من المجيبين، وتم توزيع الإستبيانات وتم إستخدام نموذج الأسئلة المفتوحة والمغلقة، وتم إستخدام نظام SPSS لتحليل البيانات التي جمعها الباحث، أظهرت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات، وأنظمة مراقبة المخزون، ومهلة المخزون وممارسات مراقبة المخزون هي عناصر مهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التصنيع في كينيا، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى انه يجب على الشركة أن تتبنى أنظمة مراقبة المخزون وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز الميزة التنافسية في الشركة، وأوصى الباحث في هذه الدراسة على إجراء أبحاث مماثلة حول الصناعات الأخرى.

- دراسة (2015) Munyao et.al بعنوان: " **Role of Inventory Management Practices on Performance of Production Department' A Case of Manufacturing Firms**

تتبع هذه الدراسة دور ممارسات إدارة المخزون في أداء قسم الإنتاج، حيث سعت الدراسة لإيجاد تقنيات إدارة المخزون المستخدمة من قبل شركات التصنيع في مقاطعة مومباسا، كما حدد مستوى فعالية ممارسات إدارة المخزون ومستوى أداء أقسام الإنتاج في شركات التصنيع بمقاطعة مومباسا، حيث قام الباحث بدراسة إدارة المخزون المحوسبة أثرها على أداء قسم الإنتاج، كما استخدم الباحث في هذه الدراسة تصميم البحث الوصفي، وكان مجتمع الدراسة هو شركات الغزل والنسيج والمطاحن وشركات تصنيع المواد الغذائية والمشروبات في مقاطعة مومباسا. وقام الباحث بأخذ عينة طبقية عشوائية، إذ أخذ الباحث عينة من 45 شركة من أصل 150 شركة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع إستبيان واحد لشخص بشكل عشوائي من كل الشركات الصناعية 45 المدرجة في العينة، توصلت الدراسة إلى أن شركات التصنيع إستخدمت أساليب مختلفة لإدارة المخزون مثل أساليب مستوى النشاط، JIT، وتقنية المراجعة الدورية، MRP 1، EOQ، إذ بينت

الدراسة أنه على الرغم من أن MRP 1 كان أكثر فاعلية في المساهمة في أداء قسم الإنتاج ، فإن معظم المؤسسات في شركات التصنيع تستخدم أساليب مستوى النشاط.

- دراسة (2016) Mawngi, بعنوان: " **The Effect of Inventory Management on Firm Profitability and Operating Cash Flows OF Kenya Breweries Limited, Beer Distribution Firm in Nairobi County**

سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المخزون على ربحية الشركة والتدفقات النقدية التشغيلية لشركات توزيع البيرة Breweries Limited في مقاطعة نيروبي، و استخدم الباحث تصميم بحث وصفي، وشاركت 6 شركات لتوزيع البيرة في كينيا Kenya Breweries Limited في مقاطعة نيروبي، وبالتالي أجرت الدراسة تعداداً للشركات الست في مقاطعة نيروبي، استخدمت الدراسة البيانات الثانوية، التي تم جمعها باستخدام ورقة جمع البيانات من ست شركات لمدة 10 سنوات من 2006-2015. وقامت الدراسة بإيجاد علاقة مهمة بين إدارة المخزون والتدفقات النقدية التشغيلية لشركات توزيع البيرة في كينيا في مقاطعة نيروبي. ووضحت الدراسة إلى أن إدارة المخزون تؤثر بشكل كبير على ربحية الشركة وتدفقاتها النقدية التشغيلية لشركات توزيع البيرة الكينية في مقاطعة نيروبي، حيث أوصت الدراسة بأن تقوم إدارة شركات توزيع البيرة الكينية المحدودة في مقاطعة نيروبي أن تتبنى ممارسات لإدارة المخزون الفعالة كما هو الحال في MRP & JIT، وذلك لأن ممارسات إدارة المخزون تستطيع تحسين ربحية الشركات وتشغيل تدفقاتها النقدية.

- دراسة (2016) kim & kim بعنوان: " **Inventory types and their effects on sales.**

وضحت هذه الدراسة إذا كان وضع المخزون في سلسلة التوريد يؤثر على مبيعات الشركة بشكل مختلف، فإننا ننظر إلى ثلاثة أنواع من المخزون بشكل منفصل، أي المواد الخام والعمل في المخزون ومخزون السلع الجاهزة. نحن نحلل بيانات اللوحة، التي تتكون من 4,624 ملاحظة خلال

عام الشركة لـ 272 شركة تصنيع في إحدى وعشرين صناعة مختلفة مدرجة في مؤشرات البورصة الكورية من 1996 إلى 2012، ونخلص على النحو التالي، لكل نوع من أنواع المخزون، هناك علاقة إيجابية بين المخزون الحالي والمبيعات الحالية، على العكس من ذلك، فإن التحكم في المخزون الحالي يوضح التحليل أن العلاقة بين مخزون العام السابق والمبيعات الحالية سلبية، من خلال إظهار أن العلاقة بين المخزون والمبيعات صالحة لكل نوع من أنواع المخزون الثلاثة المختلفة، فإننا نساهم في الأدبيات، حيث ركزت معظم الدراسات على دور مخزون البضائع الجاهزة في تعزيز أداء الشركة

- دراسة (2016) **Vilorio & Robayo** بعنوان: " **Inventory Reduction in the Products for Multinational Companies Supply Chain of Finished**

تهدف هذه المقالة إلى اقتراح استراتيجيات للحد من المخزونات في سلسلة إمدادات الشركات متعددة الجنسيات المنتجة النهائي، لذلك تم إنشاء منهجية تقوم فيها إحدى أكبر الشركات بطرح السلع في العالم مع وجود في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، من خلال تحليل الإحصائي لتقارير والمقابلات التجارية التي تم تشخيصها وتحديد مستويات المخزون العالية وسياسات المخزون غير كافية كعوامل رئيسية لتحسين سلسلة التوريد (SC) لعينة الدراسة، وظهرت الدراسة العديد قاموا أيضًا بصياغة وتنفيذ عمليات إعادة التوزيع وتوقع المخزون غير منتج لمكافحة التدهور، وكذلك تصميم عمليات لتنفيذها لتعميقها، النتيجة المحققة هي تقليل المخزون بأكثر من وسيلة من وحدات العملة (CU) مليون ، بالإضافة إلى تحديد المخاطر المستقبلية التي قد تعرض مستويات الخدمة للشركة للخطر.

- دراسة (2017) **Manikas** بعنوان: " **Among Inventory Types and Firm Performance**

لقد ركزت الأبحاث الشاملة حول التصنيع الخفيف على العلاقة بين المخزون النظامي والأداء. ومع ذلك، فقد ركزت الأبحاث المحدودة، إن وجدت، وركزت هذه الدراسة على الديناميات

بين ثلاثة أنواع رئيسية من المخزون، المواد الخام وتحت التشغيل والسلع النهائية، وأداء الشركة. بالاعتماد على إطار الترابط وعينة من 1,286 شركة تمثل 41,067 ملاحظة ربع سنوية من 2000 إلى 2013، عند النظر في نوعين من كفاءة المخزون بشكل مشترك، يجب أن تكون الكفاءة الأعلى في نوع المخزون اللاحق مصحوبة بكفاءة أقل في نوع المخزون السابق. بمعنى آخر، يرتبط انخفاض كفاءة مخزون المواد الخام وكفاءة أعلى في المخزون تحت التشغيل، أو انخفاض كفاءة مخزون تحت التشغيل وكفاءة أعلى في مخزون البضائع التامة الصنع بأداء أعلى. لا يتحقق الأداء العالي أيضاً إلا عند زيادة كفاءة المخزون عبر جميع أنواع المخزون الثلاثة. تشير النتائج إلى أن متابعة الكفاءة في نوع واحد من المخزون يتطلب كفاءة أقل في مرحلة المخزون السابقة، ولا يمكن تحقيق فوائد التصنيع الهزيل إلا عندما تكون كفاءة المخزون الثلاثة عالية في وقت واحد

- دراسة (2017) **Alrjoub & Ahmad** بعنوان: " **Inventory management, cost of capital and firm performance: evidence from manufacturing firms in Jordan**"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير أنواع المخزون (مخزون المواد الأولية، مخزون تحت التشغيل، مخزون تام الصنع، المخزون الكلي....) على أداء الشركة، بالإضافة إلى ذلك تتأثر العلاقة ببعض العوامل مثل تكلفة رأس المال التي لم يتم النظر فيها وتبحث هذه الدراسة في التأثير المعتدل لتكلفة رأس المال على العلاقة بين أنواع المخزون وأداء الشركات حيث جمع بيانات 48 شركة للفترة 2010-2016، وتبين النتائج أن إدارة المخزون مع مراعاة أنواعها تؤثر على أداء الشركة على المدى الطويل، بالإضافة إلى ذلك، وجد أيضاً أن تكلفة رأس المال تُعدل العلاقة بين إدارة المخزون وأداء الشركة، ومع ذلك فإن التفاعل بين تكلفة رأس المال وأنواع المخزون له آثار مختلفة، ويوصي الباحث أن تأخذ الشركات بعين الاعتبار تكلفة رأس المال عند اتخاذ قرار بشأن أنواع المخزون وموائمة مراقبة المخزون لتتناسب التغييرات في بيئة أعمالها.

- دراسة (Bendig et.al (2018) بعنوان: " **Inventory Component Volatility and Its Relation to Stock Returns**

توضح هذه الدراسة أن إدارة المخزون هي واحدة من المصادر المحورية للمخاطر التشغيلية، خاصة من حيث تقلب المخزون، حيث تظهر الأبحاث الحديثة أن تقلب المخزون الإجمالي لا يشكل تهديداً للأداء التشغيلي للشركة فحسب، بل يزيد أيضاً من عائدات الأسهم غير الطبيعية للشركة. لذا جاء هذه الدراسة لتثبت تأثير تقلب المخزون الأساسي (المواد الخام، ومخزون تحت التشغيل، والسلع تامة الصنع) لا تزال دون حل، ونوضح إلى أن العلاقة بين تقلب المخزون وعوائد الأسهم تختلف بين مكونات المخزون الثلاثة حيث إنها تتعلق بمراحل مختلفة من سلسلة التوريد. وباستخدام عينة من شركات التصنيع في الولايات المتحدة خلال الفترة من 2005 إلى 2013، ندرس بشكل تجريبي العلاقة بين تقلب مكونات المخزون وعوائد الأسهم، هنا نجد كبير ارتباط إيجابي بين تقلب المخزون تحت لتشغيل وعوائد الأسهم، ووجود ارتباط سلبي كبير بين تقلب مخزون تام الصنع وعوائد المخزون، وعدم وجود ارتباط كبير بين تقلب مخزون المواد الخام وعوائد المخزون، في تحليلات إضافية، نجد أن أنواع ديناميكية الصناعة تؤثر على هذه العلاقات، وتوفر نتائج هذه الدراسة صورة أكثر تفصيلاً فيما يتعلق بتصور المستثمر لديناميات المخزون.

- دراسة (Wijaya (2019) بعنوان: " **Is Material Management Required in Management Silver Craft SMEs? (Case Study in Gianyar Regency of Bali Province. Indonesia**

الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تأثير الابتكار والميزة التنافسية على أداء الأعمال، وكذلك دور إدارة المواد (تم تحديد مخزون المواد الأولية) الأولية على تأثير الميزة التنافسية وأداء الأعمال التجارية للشركات الصغيرة والمتوسطة للحرف الفضية في مقاطعة بالي، وتم تحديد مجتمع هذه

الدراسة عبارة عن شركات الحرف الصغيرة والمتوسطة الفضية في جيانيار ريجنسي، وهي مركز صناعة الفضة في إندونيسيا، بحيث تم تحديد عينة من 146 من المشاركين وتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات المستقلة، علاوة على ذلك تم تحليل البيانات باستخدام نهج SEM-PLS، و تظهر نتائج تحليل البيانات أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الأعمال، في حين تبين أن إدارة المواد بشكل مباشر أو كمشرف ليس لها تأثير كبير على أداء الأعمال ويوصى الباحث بأن يقوم الحرفيون الفضيون بإدارة المواد بطريقة بسيطة ولكنها دقيقة، وأن يركزوا أكثر على تشكيل القدرة التنافسية للمنتجات

An Exploratory Examination of the " Direct and Indirect Effects of Industry Competition on Manufacturing Inventories " دراسة (2019) Han et.al بعنوان:

ترتكز هذه الدراسة على النموذج الكلاسيكي للبنية - السلوك - الأداء (SCP)، حيث تقوم هذه الدراسة ببناء نموذج بحث قائم على النظريات وتستخدم نماذج الانحدار لاختبار الآثار المباشرة وغير المباشرة لمنافسة الصناعة على مخزونات التصنيع في جميع المراحل الثلاث (المواد الخام ومواد تحت التشغيل والسلع التامة الصنع)، ويتم توفير البيانات من بيانات التعداد الاقتصادي في الولايات المتحدة حول الصناعات التحويلية التي تم جمعها في الأعوام 1997 و 2002 و 2007، حيث يتم تشغيل المنافسة الصناعية كمنافسة للصناعة مع التيار، والمنافسة في مجال الصناعة المركزية، والمنافسة الصناعية ضد التيار، وتشير نتائج الانحدار إلى أن منافسة الصناعة لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على مخزونات التصنيع من خلال العديد من محركات الجرد المعتدلة. وتوفر النتائج جسراً بين المشهد التنافسي (الهيكل) للصناعة واستراتيجية الجرد (السلوك) للشركة وتعمل كمعيار يمكن أن ترتبط به مخزونات التصنيع في مراحل مختلفة مع المنافسة الصناعية، وتعمل هذه الدراسة على تحسين فهمنا لعلاقة المنافسة في الصناعة وقرارات المخزون في بيئة تصنيع غنية.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة إلى:

1. قلة الدراسات السابقة التي ربطت بين أنواع المخزون (المواد الأولية، المواد تحت التشغيل، المواد تامة الصنع) بالميزة التنافسية (التمايز، الكلفة الأقل).
2. أهمية أنواع المخزون و في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن كونها واحدة من روافد الإقتصاد الأردني.
3. إعتبار الدراسة الحالية من الدراسات الأولى في البيئة الأردنية التي تناولت أنواع المخزون وتأثيره على ميزتي الكلفة الأقل والتمايز.
4. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالمجتمع والعينة وطريقة إختيارها وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة وأبرزها أنموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(1 - 3) المقدمة

(2 - 3) مجال الدراسة

(3 - 3) منهج الدراسة

(4 - 3) مجتمع الدراسة

(5 - 3) عينة الدراسة

(6 - 3) أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

(7 - 3) المعالجات الإحصائية المستخدمة

(8 - 3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

(9 - 3) صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(3 - 1) المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أنواع المخزون على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن، ووفقاً لذلك، فإن الفصل الحالي يضمن وصفاً دقيقاً لمنهجية الدراسة الحالية وإجراءاتها من خلال مجال الدراسة ومنهجها، مجتمع الدراسة، العينة والخصائص التشخيصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات، المعالجات الإحصائية المستخدمة، صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2) مجال الدراسة

تكون مجال الدراسة من الشركات المصنعة للأدوية في الأردن والبالغ عددها (14) شركة.

(3 - 3) منهج الدراسة

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يعد منهجاً ملائماً لدراسة إذ قام الباحث بدراسة العلاقات بين المتغيرات من خلال جمع البيانات وتقديم المعلومات عنها مبيناً أسبابها ونتائجها وتحليلاتها، والتعرف على العوامل المؤثرة فيها. وقد تم الإعتماد في ذلك على الإستبانة المطورة إستناداً إلى آراء العديد من الباحثين.

(3 - 4) مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في

الشركات المصنعة للأدوية في الأردن والبالغ عددهم (402) فرداً.

(3 - 5) عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من طبقية عشوائية من المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن والبالغ عددهم (197) فرداً.

(3 - 6) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة أساليب مختلفة لجمع البيانات والمعلومات والتي تعد الأساس في إبراز نتائجها وعلى النحو الآتي:

(3-6-1): المصادر الثانوية (الإطار النظري)

اعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية على المصادر الآتية:

← الكتب والمقالات المتخصصة بمتغيرات الدراسة.

← الدراسات والبحوث ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بمتغيرات الدراسة.

← شبكة المعلومات العالمية (Internet) لتعقب آخر المستجدات العلمية ذات العلاقة.

(3-6-2): المصادر الأولية (الجانب العملي)

جمعت البيانات الأولية الخاصة بالجانب العملي من خلال استمارة الاستبانة والتي كانت

الأداة الرئيسية في الجانب العملي لقياس المؤشرات الإدراكية الموضوعية ذات العلاقة بمتغيرات

الدراسة. التي تكونت من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (6) متغيرات

وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة ونطاق

العمل في سوق الأدوية).

الجزء الثاني: مقياس أنواع المخزون عبر ثلاثة أنواع، وهي: (مخزون المواد الأولية، مخزون

تحت التشغيل ومخزون تام الصنع)، وتم تخصيص (18) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

ت	نوع المخزون	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1	مخزون المواد الأولية	6	6 - 1
2	مخزون تحت التشغيل	6	12 - 7
3	مخزون تام الصنع	6	18 - 13

الجزء الثالث: مقياس الميزة التنافسية، عبر (2) ميزة هي (الكلفة الأقل والتمايز) ، وتم تخصيص

(12) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

ت	الميزة	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1	الكلفة الأقل	6	24 - 19
2	التمايز	6	30 - 25

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) كالاتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (30) فقرة.

(3 - 7) المعالجات الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية بالترتيب وفقاً للأسلوب المستخدم:

1. التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية.
2. التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis (EFA): بهدف فحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة واستخلاص الأسس التصنيفية العامة فيما بينها.

3. التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA): باستخدام برنامج تحليل المسار

AMOS 23 لاختبار الفروض حول وجود صلة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة استناداً

إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمؤشرات القياس لمتغيري الدراسة الحالية.

4. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

5. المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

6. الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

7. معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً

للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة/المستوى}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة/المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الممارسة: المستوى المنخفض من 1 - أقل من 2.33

الممارسة: المستوى المتوسط من 2.33 - لغاية 3.66

الممارسة: المستوى المرتفع من 3.67 فأكثر.

1. معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباطية Multi colinearity

بين المتغيرات المستقلة.

2. تحليل المسار باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling (SEM) وذلك بهدف

تحديد التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

(3 - 8) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع (197) إستبانة على أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (187) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (17) استبانة غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (170) استبانة.

توضح هذه الفقرة الإجابة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المتضمنة (النوع الإجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة ونطاق العمل في سوق الأدوية)، والجدول (3 - 1) يوضح ذلك. حيث يتضح أن:

1. النوع الإجتماعي: تبين أن (58.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن ما نسبته (41.2%) هم من الإناث.
2. العمر: تبين أن (20.6%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة. وأن (27.6%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة. وأن (26.5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة، وأخيراً، أظهرت النتائج أن (25.3%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى 45 سنة.
3. المستوى التعليمي: تبين أن (10.6%) هم من حملة درجة الدبلوم، وأن (60%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، كما تبين أن (26.5%) هم من حملة درجة الماجستير، وأخيراً، فإن (2.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدكتوراه.
4. المستوى الإداري: أظهرت النتائج أن (6.47%) هم من الإدارة العليا، وأن (29.41%) من أفراد عينة الدراسة هم من الإدارة الوسطى، كما تبين أن (64.12%) هم من الإدارة الدنيا.

5. عدد سنوات الخبرة: تبين أن (14.1%) هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وأن (32.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 – أقل من 10 سنوات، وأن (31.2%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 – أقل من 15 سنة، وأخيراً، بينت النتائج أن (22.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 15 سنة فأكثر.

الجدول (3 - 1)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	100	58.8%
	أنثى	70	41.2%
العمر	أقل من 30 سنة	35	20.6%
	من 30 – أقل من 35 سنة	47	27.6%
	من 35 – أقل من 40 سنة	45	26.5%
	من 40 – فأكثر	43	25.3%
المستوى التعليمي	دبلوم كلية	18	10.6%
	بكالوريوس	102	60%
	ماجستير	45	26.5%
	دكتوراه	5	2.9%
المستوى الإداري	إدارة عليا	11	6.47%
	إدارة وسطى	50	29.41%
	إدارة دنيا	109	64.12%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	14.1%
	من 5 – أقل من 10 سنوات	55	32.4%
	من 10 – أقل من 15 سنة	53	31.2%
	15 سنة فأكثر	38	22.4%
نطاق العمل في سوق الأدوية	محلي	56	32.94%
	إقليمي / دولي	114	67.06%

1. نطاق العمل في سوق الأدوية: تبين أن (32.94%) من الشركات ممن نطاق عملها محلي، وأن ما نسبته (67.06%) من الشركات ممن نطاق عملها إقليمي / دولي.

(3 - 9) صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-9-1): صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري)

لمعرفة الصدق الظاهري تم توزيع الاستبانة على عدد من الاساتذة الخبراء المختصين في علم إدارة الاعمال للتعرف على دقة الفقرات من حيث صياغتها والقدرة على أستيعابها من قبل المستجيبين. وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1). وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المعطاة من قبل المحكمين قام الباحث بتعديل أسئلة الإستبانة وفقراتها بما يتلائم مع واقع بيئة الشركات محل الدراسة والبيئة الأردنية بشكل عام. كما موضح بالملحق رقم (2).

(3-9-2): صدق أداة الدراسة (صدق البناء)

تم توظيف طريقتين لصدق البناء، هما:

أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، من المفترض الأخذ بعين الإعتبار أربعة اعتبارات رئيسية،

هي (Hair, Black, Anderson, Babin, & Tatham, 2010):

⇐ أن تكون قيمة إختبار KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy Test) أعلى

من (0.50).

⇐ الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل من المفترض مساواتها للقيمة (1).

⇐ معدل تحميل كل فقرة لا يقل عن (0.50).

⇐ استخدام تدوير العوامل بطريقة Varimax.

عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة، تبين أن المتغير المستقل (أنواع المخزون) قد تكون من ثلاثة أبعاد هي: (مخزون المواد الأولية، مخزون تحت التشغيل ومخزون تام الصنع)، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.987) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة اختبار KMO هو (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس أنواع المخزون تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (50%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمقياس أنواع المخزون بأبعاده (60.271%)، وكانت نسبة تفسير بعد مخزون المواد الأولية (41.330%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير بعد مخزون تحت التشغيل (10.891%) من التباين الكلي، وبلغت نسبة تفسير بعد مخزون تام الصنع ما مجمله (8.049%) من التباين الكلي. والجدول (3 - 2) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد أنواع المخزون بعد التدوير.

الجدول (3 - 2)

مصفوفة تشبيعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد أنواع المخزون بعد التدوير

ت	الفقرات	معدلات تحميل الفقرات لأبعاد أنواع المخزون		
		مخزون المواد الأولية	مخزون تحت التشغيل	مخزون تام الصنع
1	تعتمد الشركة على العديد من الموردين للحصول على المواد الأولية	0.699		
2	تعتمد الشركة على نقلة إعادة الطلب في إصدار أوامر الشراء من مخزون المواد الأولية	0.606		
3	يقوم الموردون بتزويد الشركة بمخزون المواد الأولية في المكان المناسب للشركة	0.592		
4	يقوم الموردون بتزويد الشركة بالمواد الأولية بالوقت المناسب للشركة	0.756		
5	تُخزن الشركة المواد الأولية بناءً على إحتياجات الإنتاج	0.648		
6	يقوم الموردون بتزويد الشركة بالمواد الأولية حسب المواصفات المحددة مسبقاً من قبل الشركة	0.618		
7	تراقب الشركة مخزون تحت التشغيل بشكل مستمر		0.759	
8	تجري الشركة النقص لمخزون تحت التشغيل بالوقت المناسب		0.709	
9	تُحفظ الشركة بجزء من مخزون تحت التشغيل لغاية عدم إنتقال الإنتاج		0.827	
10	تقوم الشركة بتخفيض تكلفة مخزون تحت التشغيل		0.755	
11	تقوم الشركة بالاحتفاظ بكميات مخزون تحت التشغيل حسب خطة الإحتياجات		0.822	
12	تستغل الشركة المواد الأولية بالصورة الأمثل عند تحويلها إلى مخزون تحت التشغيل		0.621	
13	تقوم الشركة بنحس مخزون تام الصنع ومطابقتها مع المواصفات المحددة مسبقاً			0.734
14	تُحفظ الشركة بمخزون تام الصنع حسب الأصول في المستودعات			0.814
15	تمتلك الشركة القدرة على الإستجابة لطلبات الزبائن من مخزون تام الصنع بالوقت المناسب			0.655
16	تُحفظ الشركة بمخزون تام الصنع بالكميات المناسبة			0.685
17	تستجيب الشركة لطلبات الزبائن من مخزون تام الصنع بالمكان المناسب			0.788
18	تتمس الشركة بمخزون تام الصنع بشكل دوري نظراً لضرورته للشركة			0.562

كما أوضحت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الميزة التنافسية، تبين أن الميزة

التنافسية تكونت من ميزيتين هما: (ميزة الكلفة الأقل وميزة التمايز)، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت

(0.980) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة اختبار KMO هو

(0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس الميزة التنافسية تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (50%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمقياس الميزة التنافسية بأبعادها (55.308%)، وكانت نسبة تفسير بعد ميزة الكلفة الأقل (46.079%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير بعد ميزة التمايز (9.228%) من التباين الكلي. والجدول (3 - 3) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الميزة التنافسية بعد التدوير.

الجدول (3 - 3)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الميزة التنافسية بعد التدوير

ت	الفقرات	معدلات تحميل الفقرات لأبعاد الميزة التنافسية	
		الكلفة الأقل	مخزون تام الصنع
1	تحصل الشركة على أقل كلفة من خلال عملياتها	0.631	
2	تقدم الشركة المنتجات المناسبة بالتكاليف المناسبة	0.771	
3	تراقب الشركة المخزون بشكل دائم من أجل السيطرة على التكاليف	0.718	
4	تعقد الشركة شراكات مع الموردين للحصول على أقل تكلفة	0.778	
5	تستهدف الشركة وسائل التواصل الإجتماعي لتقليل تكاليف الدعايه	0.834	
6	تقوم الشركة بالإنتاج بكميات مناسبة لتقليل المخزون	0.553	
7	تهتم الشركة بالشكاوي المتلقاه من قبل الزبائن		0.564
8	تستجيب الشركة لطلبات الزبائن من المخزون في المكان المناسب		0.777
9	تستهدف الشركات الوصول إلى مرحلة الخفض المصرفي في عمليات الإنتاج		0.710
10	تستجيب الشركة إلى طلبات الزبائن في الوقت المناسب		0.753
11	تكسب الشركة ولاء العملاء من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية		0.592
12	تقدم الشركة منتجات تفوق توقعات الزبون		0.628

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض مراعاة الاعتبارات التالية (Kline, 2011, 137):

← تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.

⇐ التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته بالإعتماد على المعايير التالية:

(1) GFI (Goodness of Fit Index) مؤشر مواعمة الجودة.

(2) AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) مؤشر مواعمة الجودة المعدل.

(3) NFI (Normed Fit Index) مؤشر المواعمة الطبيعي.

(4) TLI (Tucker-Lewis Index) مؤشر توكر - لويس.

(5) CFI (Comparative Fit Index) مؤشر المواعمة المقارن.

(6) RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي.

⇐ قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عن (0.50).

وبناءً عليه، بلغت قيمة χ^2 (132.079) لمتغير أنواع المخزون بأبعاده وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بدرجات حرية بلغت (113). حيث تبين أن قيمة الحد الأدنى للتباين (حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF) كان (1.169)، بما يعكس أن متغير أنواع المخزون بأبعاده ذات مستوى موائمة جيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع والتي من المفترض أن لا يقل وزنها الإنحداري عن (0.50) (Mezo & Short, 2012)، ويوضح الجدول (3 - 4) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد أنواع المخزون.

الجدول (3 - 4)
معاملات الارتباط بين أبعاد أنواع المخزون

قيمة معامل الارتباط	علاقات الارتباط		
0.539	مخزون تحت التشغيل	↔	مخزون المواد الاولية
0.593	مخزون تام الصنع	↔	مخزون المواد الاولية
0.654	مخزون تام الصنع	↔	مخزون تحت التشغيل

كما يظهر الجدول (3 - 5) مؤشرات المواعمة الكلية لمقياس أنواع المخزون، إذ بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.922) و (0.902) على التوالي وهما مقاربان لقيمة الواحد الصحيح (المواعمة التامة). كما بلغت قيم مؤشرات المواعمة المقارن على التوالي (0.921) لمؤشر NFI و (0.983) لمؤشر TLI و (0.987) لمؤشر CFI وهي مقارنة لقيمة الواحد الصحيح. وبنفس السياق، بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.032) وهي تقترب من قيمة الصفر.

وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس أنواع المخزون بأبعاده. والشكل (3 - 1)

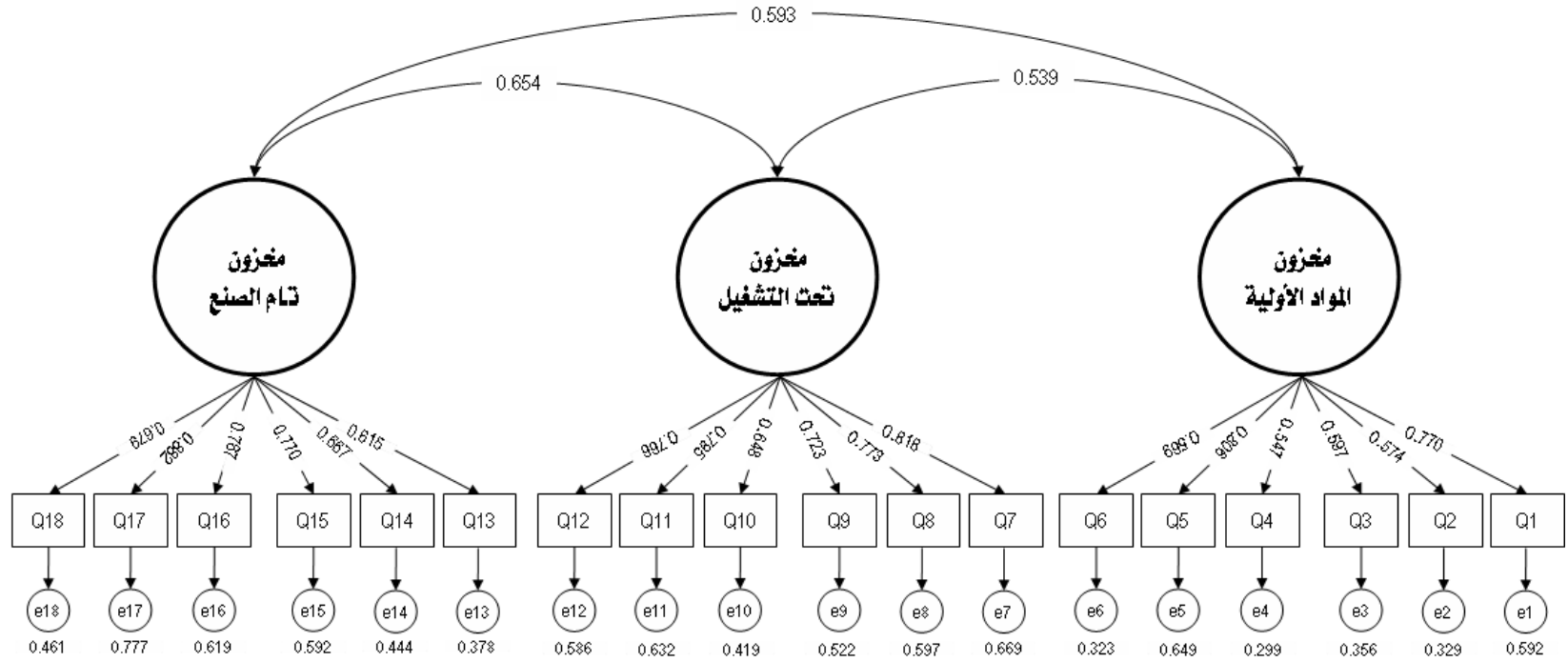
التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد مقياس أنواع المخزون بفقراته.

الجدول (3 - 5)

مؤشرات المواعمة التامة لمقياس جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده

الأنموذج			
الأنموذج المستقل Independence Model	الأنموذج المشبع Saturated Model	الأنموذج الافتراضي Default Model	
0.242	-	0.032	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي RMSEA
1671.508	0.000	132.079	قيمة مربع كاي χ^2
153	0	113	درجات الحرية DF
10.925	-	1.169	الحد الأدنى للتباين χ^2 / DF
0.275	1.000	0.922	مؤشر مواعمة الجودة GFI
0.190	-	0.902	مؤشر مواعمة الجودة المعدل AGFI
0.000	1.000	0.921	مؤشر المواعمة الطبيعي NFI
0.000	-	0.983	مؤشر توكر ولويس TLI
0.000	1.000	0.987	مؤشر المواعمة المقارن CFI

الشكل (3 - 1)
الأوزان الإنحدارية ومعاملات التحديد لأبعاد مقياس أنواع المخزون بفقراته



وبلغت قيمة χ^2 (74.484) لمتغير الميزة التنافسية بأبعادها وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بدرجات حرية بلغت (48). حيث تبين أن قيمة الحد الأدنى للتباين (حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF) كان (1.552)، بما يعكس أن متغير الميزة التنافسية بأبعادها ذات مستوى موثمة جيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع والتي من المفترض أن لا يقل وزنها الإنحداري عن (0.50) (Mezo & Short, 2012)، ويوضح الجدول (3 - 6) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية.

الجدول (3 - 6)

معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية

قيمة معامل الارتباط	علاقات الارتباط		
0.913	التمييز	↔	الكلية الأقل

كما يظهر الجدول (3 - 7) مؤشرات المواءمة الكلية لمقياس الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.934) و (0.912) على التوالي وهما مقاربان لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). كما بلغت قيم مؤشرات المواءمة المقارن على التوالي (0.915) لمؤشر NFI و (0.955) لمؤشر TLI و (0.967) لمؤشر CFI وهي مقارنة لقيمة الواحد الصحيح. وبنفس السياق، بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.057) وهي تقترب من قيمة الصفر.

وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس الميزة التنافسية بأبعادها. والشكل (3 - 2) التحليل

العالمي التوكيدي لأبعاد مقياس الميزة التنافسية بفقراته.

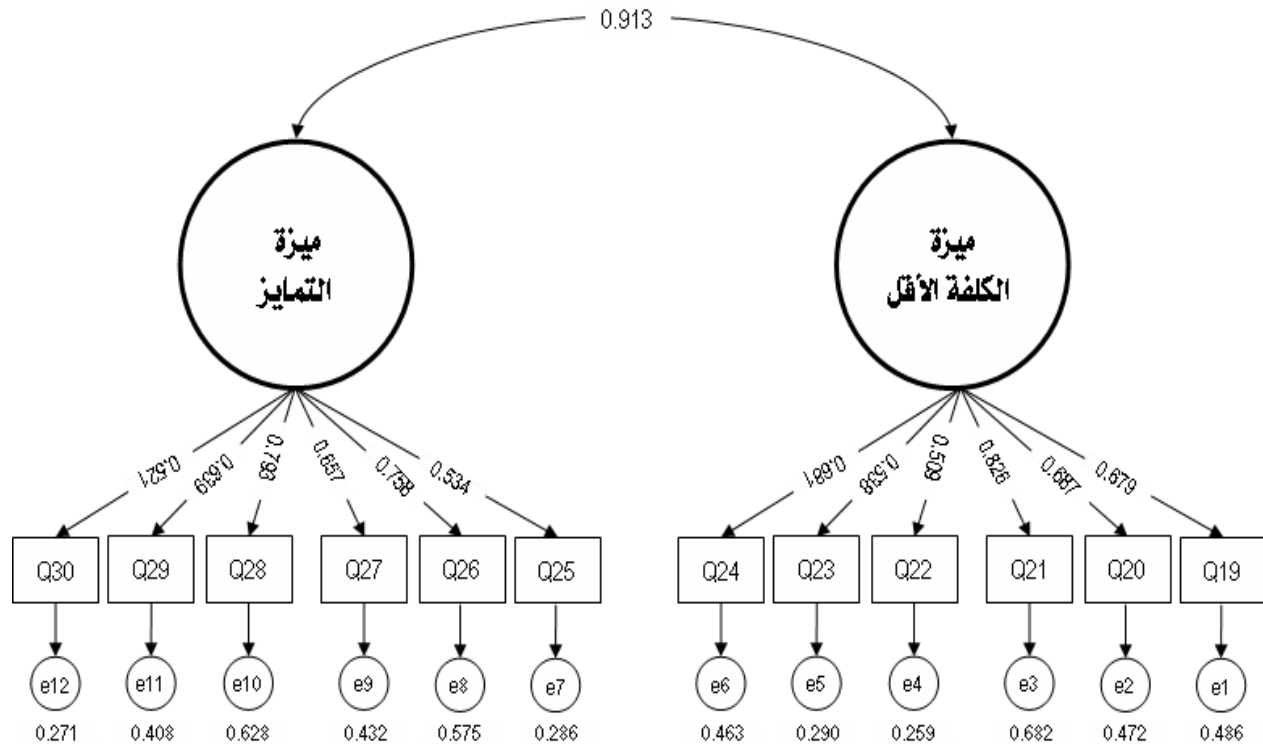
الجدول (3 - 7)

مؤشرات المواءمة التامة لمقياس الميزة التنافسية بأبعادها

الأنموذج			
الأنموذج المستقل <i>Independence Model</i>	الأنموذج المشبع <i>Saturated Model</i>	الأنموذج الافتراضي <i>Default Model</i>	
0.270	-	0.057	الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي <i>RMSEA</i>
880.255	0.000	74.484	قيمة مربع كاي χ^2
66	0	48	درجات الحرية <i>DF</i>
13.337	-	1.552	الحد الأدنى للتباين χ^2 / DF
0.342	1.000	0.934	مؤشر مواءمة الجودة <i>GFI</i>
0.222	-	0.912	مؤشر مواءمة الجودة المعدل <i>AGFI</i>
0.000	1.000	0.915	مؤشر الموائمة الطبيعي <i>NFI</i>
0.000	-	0.955	مؤشر توكرووليس <i>TLI</i>
0.000	1.000	0.967	مؤشر الموائمة المقارن <i>CFI</i>

شكل (3 - 2)

الأوزان الإنحدارية ومعاملات التحديد لأبعاد مقياس الميزة التنافسية بفقراتها



(3 - 9 - 3) : ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي والتناسق لفقرات الإستمابنة، حيث ان الحصول على ($0.70 \leq \text{Alpha}$) يعتبر ملائماً في العلوم الإدارية (Hair et al., 2010). والجدول (8 - 3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 8)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	أنواع المخزون	18	0.914
1 - 1	مخزون المواد الاولية	6	0.746
2 - 1	مخزون تحت التشغيل	6	0.893
3 - 1	مخزون تام الصنع	6	0.869
2	الميزة التنافسية	12	0.888
1 - 2	الكلفة الأقل	6	0.816
2 - 2	التمايز	6	0.803

الفصل الرابع

التحليل الوصفي وإختبار الفرضيات

(1 . 4) : المقدمة

(2 . 4) : وصف متغيرات الدراسة

(3 . 4) : تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لإختبار الفرضيات

(4 . 4) : إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

تتفرد معلومات هذا الفصل حول تحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة المعتمدة من خلال استخدام العديد من المؤشرات الإحصائية الوصفية وصولاً إلى الحكم على طبيعتها ومستوياتها في الشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

(4 - 2): وصف متغيرات الدراسة

(4 - 2 - 1): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن أنواع المخزون

(4 - 2 - 1 - 1): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع مخزون المواد الأولية

تراوحت المتوسطات الحسابية لواقع مخزون المواد الأولية في الشركات محل الدراسة بين (4.005 - 4.523) بمتوسط كلي مقداره (4.266) كما هو موضح بالجدول (4 - 1). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعتمد الشركة على العديد من الموردين للحصول على المواد الأولية" بمتوسط حسابي بلغ (4.523) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.266)، وانحراف معياري بلغ (0.636)، فيما حصلت الفقرة "يقوم الموردون بتزويد الشركة بالمواد الأولية بالوقت المناسب للشركة" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.005) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.266) وانحراف معياري (0.817). وبشكل عام يتبين أن واقع مخزون المواد الأولية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الجدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مخزون المواد الأولية

ت	مخزون المواد الأولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
1	تعتمد الشركة على العديد من الموردين للحصول على المواد الأولية	4.523	0.636	1	مرتفع
2	تعتمد الشركة على نقطة إعادة الطلب في إصدار أوامر الشراء من مخزون المواد الأولية	4.135	0.798	5	مرتفع
3	يقوم الموردون بتزويد الشركة بمخزون المواد الأولية في المكان المناسب للشركة	4.258	0.732	3	مرتفع
4	يقوم الموردون بتزويد الشركة بالمواد الأولية بالوقت المناسب للشركة	4.005	0.817	6	مرتفع
5	تخزن الشركة المواد الأولية بناءً على إحتياجات الإنتاج	4.170	0.863	4	مرتفع
6	يقوم الموردون بتزويد الشركة بالمواد الأولية حسب المواصفات المحددة مسبقاً من قبل الشركة	4.505	0.636	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لواقع مخزون المواد الأولية	4.266	-	-	مرتفع

(4 - 2 - 1 - 2): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع المخزون تحت التشغيل

تراوحت المتوسطات الحسابية لواقع المخزون تحت التشغيل في الشركات محل الدراسة بين (3.817 -

4.170) بمتوسط كلي مقداره (4.004) كما هو موضح بالجدول (4 - 2). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تجري

الشركة الفحص لمخزون تحت التشغيل بالوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (4.170) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العام البالغ (4.004)، وانحراف معياري بلغ (0.806)، فيما حصلت الفقرة "تقوم الشركة بتخفيض تكلفة مخزون تحت التشغيل" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.817) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.004) وانحراف معياري (0.958). وبشكل عام يتبين أن واقع المخزون تحت التشغيل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الجدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المخزون تحت التشغيل

ت	المخزون تحت التشغيل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
7	تراقب الشركة مخزون تحت التشغيل بشكل مستمر	4.141	0.794	2	مرتفع
8	تجري الشركة الفحص لمخزون تحت التشغيل بالوقت المناسب	4.170	0.806	1	مرتفع
9	تحتفظ الشركة بجزء من مخزون تحت التشغيل لغاية عدم إقطاء الإنتاج	3.876	1.010	5	مرتفع
10	تقوم الشركة بتخفيض تكلفة مخزون تحت التشغيل	3.817	0.958	6	مرتفع
11	تقوم الشركة بالاحتفاظ بكميات مخزون تحت التشغيل حسب خطة الإحتياجات	3.982	0.975	4	مرتفع
12	تستغل الشركة المواد الأولية بالصورة الأمثل عند تحويلها إلى مخزون تحت التشغيل	4.041	0.886	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لواقع المخزون تحت التشغيل	4.004	-	-	مرتفع

(4 - 2 - 1 - 3): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع المخزون تام الصنع

تراوحت المتوسطات الحسابية لواقع المخزون تام الصنع في الشركات محل الدراسة بين (3.900 - 4.429) بمتوسط كلي مقداره (4.144) كما هو موضح بالجدول (4 - 3). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم الشركة بفحص مخزون تام الصنع ومطابقتها مع المواصفات المحددة مسبقاً" بمتوسط حسابي بلغ (4.429) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.144)، وانحراف معياري بلغ (0.745)، فيما حصلت الفقرة "تحتفظ الشركة بمخزون تام الصنع بالكميات المناسبة" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.900) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.144) وانحراف معياري (0.952). وبشكل عام يتبين أن واقع المخزون تام الصنع في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الجدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المخزون تام الصنع

ت	المخزون تام الصنع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	الواقع
13	تقوم الشركة بفحص مخزون تام الصنع ومطابقتها مع المواصفات المحددة مسبقاً	4.429	0.736	1	مرتفع
14	تحتفظ الشركة بمخزون تام الصنع حسب الأصول في المستودعات	4.376	0.745	2	مرتفع
15	تتملك الشركة القدرة على الإستجابة لطلبات الزبائن من مخزون تام الصنع بالوقت المناسب	3.947	0.830	5	مرتفع
16	تحتفظ الشركة بمخزون تام الصنع بالكميات المناسبة	3.900	0.952	6	مرتفع

مرتفع	4	0.854	4.100	تستجيب الشركة لطلبات الزبائن من مخزون تام الصنع بالمكان المناسب	17
مرتفع	3	0.838	4.111	تقيس الشركة مخزون تام الصنع بشكل دوري نظراً لضرورته للشركة	18
مرتفع	-	-	4.144	المتوسط الحسابي العام لواقع المخزون تام الصنع	

(4 - 2 - 2): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن الميزة التنافسية

(4 - 2 - 2 - 1): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الكلفة الأقل

تزاوحت المتوسطات الحسابية لمستوى الكلفة الأقل في الشركات محل الدراسة بين (3.758 - 4.088)

بمتوسط كلي مقداره (3.941) كما هو موضح بالجدول (4 - 4).

الجدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكلفة الأقل

ت	الكلفة الأقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
19	تحصل الشركة على أقل كلفة من خلال عملياتها	3.952	0.775	3	مرتفع
20	تقدم الشركة المنتجات المناسبة بالتكاليف المناسبة	3.964	0.704	2	مرتفع
21	تراقب الشركة المخزون بشكل دائم من أجل السيطرة على التكاليف	3.935	0.807	5	مرتفع
22	تعقد الشركة شراكات مع الموردين للحصول على أقل تكلفة	4.088	0.848	1	مرتفع

مرتفع	6	0.994	3.758	تستهدف الشركة وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل تكاليف الدعايه	23
مرتفع	4	0.943	3.947	تقوم الشركة بالإنتاج بكميات مناسبة لتقليل المخزون	24
مرتفع	-	-	3.941	المتوسط الحسابي العام لمستوى الكلفة الأقل	

إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعقد الشركة شراكات مع الموردين للحصول على أقل تكلفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.088) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.941)، وانحراف معياري بلغ (0.848)، فيما حصلت الفقرة "تستهدف الشركة وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل تكاليف الدعايه" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.758) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.941) وانحراف معياري (0.994). وبشكل عام يتبين أن مستوى الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 2 - 2 - 2) : وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التمايز

تراوحت المتوسطات الحسابية لمستوى التمايز في الشركات محل الدراسة بين (3.729 - 4.282) بمتوسط كلي مقداره (4.073) كما هو موضح بالجدول (4 - 5).

الجدول (4 - 5)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمايز

ت	التمايز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
25	تهتم الشركة بالشكاوي المقدمة من قبل الزبائن	4.258	0.794	2	مرتفع
26	تستجيب الشركة لطلبات الزبائن من المخزون في المكان المناسب	4.023	0.828	4	مرتفع
27	تستهدف الشركات الوصول إلى مرحلة الخطأ الصفري في عمليات الإنتاج	4.123	0.815	3	مرتفع
28	تستجيب الشركة إلى طلبات الزبائن في الوقت المناسب	4.023	0.806	4	مرتفع
29	تكسب الشركة ولاء العملاء من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية	4.282	0.739	1	مرتفع
30	تقدم الشركة منتجات تفوق توقعات الزبون	3.729	0.953	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لمستوى التمايز	4.073	-	-	مرتفع

إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تكسب الشركة ولاء العملاء من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية" بمتوسط حسابي بلغ (4.282) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.073)، وانحراف معياري بلغ (0.739)، فيما حصلت الفقرة "تقدم الشركة منتجات تفوق توقعات الزبون" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.729) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.073) وانحراف معياري (0.953). وبشكل عام يتبين أن مستوى التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 3): تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لإختبار الفرضيات

للتحقق من ملاءمة بيانات الدراسة الحالية، قام الباحث بإجراء عدة إختبارات بهدف التحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، حيث تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لمتغيرات الدراسة المستقلة، إضافة إلى التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال إحتساب معامل الإلتواء Skewness، وفقاً للآتي:

الأسلوب المستخدم	القيمة المعيارية
معامل تضخم التباين	> 10
التباين المسموح به	> 0.05
معامل الإلتواء	± 1

والجدول رقم (4 - 6) يوضح نتائج هذه الإختبارات.

الجدول (4 - 6)

قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء لأنواع المخزون

ت	المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	معامل الإلتواء
1	مخزون الموارد الألية	1.693	.5910	-0.365
2	مخزون تحت التشغيل	1.773	.5640	-0.421
3	مخزون تام الصنع	1.693	.5910	-0.470

يوضح الجدول (4 - 6) عدم وجود تداخل خطي بين أنواع المخزون، وذلك يتضح من خلال قيم معامل

تضخم التباين التي تقل كلها عن القيمة (10). كما أن كافة قيم التباين المسموح به أكبر من (0.05)، وأن كافة

قيم معامل الإلتواء أقل من (± 1)، وهو ما يؤشر إن أنواع المخزون تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة.

(4 – 4): إختبار فرضيات الدراسة

لجأ الباحث لإستخدام أسلوب أنموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling وذلك

بههدف تحديد التأثيرات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4-7) أثر مخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لمخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. إذ تبين أن قيمة تأثير

(الوزن الإنداري المعياري) لمخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن (0.091) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (1.137).

الجدول (4 - 7)

نتائج اختبار تأثير مخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate			
غير مؤثر	0.160	1.137	0.080	0.091	الكلفة الأقل	←	مخزون المواد الأولية

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الاولى، وعليه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على:

عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (4 - 8) أثر مخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لمخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن

الإنحداري المعياري) لمخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن (0.032)

وهي غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (0.457).

الجدول (4 - 8)

نتائج اختبار تأثير لمخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate			
غير مؤثر	0.597	0.457	0.070	0.032	التمايز	←	مخزون المواد الأولية

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على:

عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمخزون المواد الأولية على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة

H_03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (4 - 9) أثر مخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية

في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لمخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. إذ تبين أن قيمة تأثير

(الوزن الإنحداري المعياري) لمخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن (0.361) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (6.446).

الجدول (4 - 9)

نتائج اختبار تأثير مخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate			
مؤثر	***	6.446	0.056	0.361	الكلفة الأقل	←	مخزون تحت التشغيل

وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة

التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة

H_04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (4 - 10) أثر مخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لمخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن

الإحصائي المعياري) لمخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن (0.204)

وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (4.163).

الجدول (4 - 10)

نتائج اختبار تأثير لمخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن

القرار	المستوى الإحصائي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate			
مؤثر	***	4.163	0.049	0.204	التمايز	←	مخزون تحت التشغيل

وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة

التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمخزون تحت التشغيل على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الخامسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (4 - 11) أثر مخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. إذ تبين أن قيمة تأثير

(الوزن الإحصائي المعياري) لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن

(0.423) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بدلالة قيمة المسار الحرج (t) البالغة (6.822).

الجدول (4 - 11)

نتائج اختبار تأثير لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن

القرار	المستوى الإجمالي	المسار الحرج	الخطا المعياري	قيمة التأثير			
	P	C.R.	S.E.	Estimate			
مؤثر	***	6.822	0.062	0.423	الكلفة الأقل	←	مخزون تام الصنع

وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة

التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية السادسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 12) أثر مخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في

الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لمخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن. إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن

الإنحداري المعياري) لمخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن (0.645)

وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (11.944).

الجدول (4 - 12)

نتائج اختبار تأثير لمخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن

القرار	المستوى الإجمالي	المسار الحرج	الخطأ المعياري	قيمة التأثير			
	P	C.R.	S.E.	Estimate			
مؤثر	***	11.944	0.054	0.645	التمايز	←	مخزون تام الصنع

وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية السادسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة

التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمخزون تام الصنع على التمايز في الشركات المصنعة للأدوية

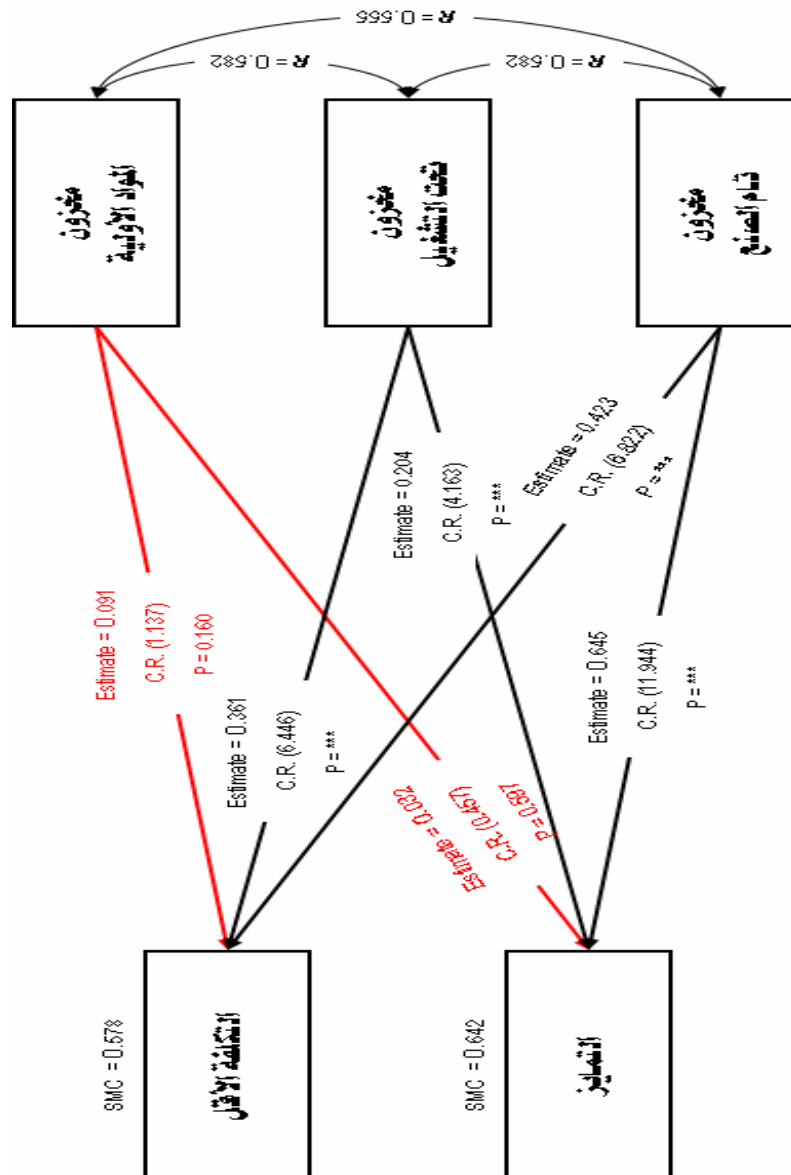
في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

والشكل (4 - 1) يوضح أنموذج التأثيرات ما بين أنواع المخزون والميزة التنافسية ببعديها في الشركات

المصنعة للأدوية في الأردن.

الشكل (4 - 1)

أنموذج التأثيرات ما بين أنواع المخزون والميزة التنافسية ببعديها في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن



الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

(5 – 1): المقدمة

(5 – 2): النتائج

(5 – 3): التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 - 1): المقدمة

خصصت محاور هذا الفصل لمناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها، وكما يلي:

(5 - 2): النتائج

1. بينت النتائج أن واقع انواع المخزون في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث جاء مخزون المواد الأولية بالمرتبة الاولى، تلاه مباشرة في المرتبة الثانية المخزون تام الصنع، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة جاء المخزون تحت التشغيل.
 2. بينت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث جاء التمايز بالمرتبة الاولى، تلاه مباشرة في المرتبة الثانية الكلفة الأقل. وهذه النتيجة تتفق ودراسة القرني (2018) التي أوضحت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية عالية جداً من وجهة نظر رواد الأعمال في محافظة جدة.
 3. عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمخزون المواد الأولية على الكلفة الأقل والتمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- وهذه النتيجة تختلف ونتيجة دراسة Hofer & Eroglu (2011) التي أوضحت أن مخزون المواد الخام والسلع تامة الصنع يؤثر بشكل غير متماثل على الوقت، و تتفق ونتيجة دراسة Wijaya (2019) التي أوضحت أن إدارة المواد (مخزون المواد الأولية) بشكل مباشر أو كمشرف ليس لها تأثير كبير على أداء الأعمال .

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمخزون تحت التشغيل على الكلفة الأقل والتمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Naliaka & Namusonge (2015) التي أوضحت أن أنظمة مراقبة المخزون ومهلة المخزون وممارسات مراقبة المخزون هي عناصر مهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التصنيع في كينيا.

5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمخزون تام الصنع على الكلفة الأقل والتمايز في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Mawngi (2016) التي أوضحت أن إدارة المخزون تؤثر بشكل كبير على ربحية الشركة وتدفعاتها النقدية التشغيلية لشركات توزيع البيرة الكينية في مقاطعة نيروبي

(5 - 3): التوصيات والمقترحات

1. قيام مديري المخازن في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن بالإستفادة من الأنظمة والإجراءات المعمول بها في إدارة المخزون عالمياً بهدف التعامل مع التغيرات البيئية الديناميكية التنافسية بما يمكنهم من تقليل تكاليف المخزون.

2. ضرورة إهتمام الشركات بالميزة التنافسية لأنها سبب وجودها وبقائها في ظل بيئة ديناميكية وهو ما يتطلب منها تلبية حاجات ورغبات المستهلك من خلال القيمة التي يتم الحصول عليها من المنتج.

3. قيام الشركات المصنعة للأدوية في الأردن بإعطاء أهمية لمخزون المواد الاولية من حيث المواصفات كونه واحداً من متطلبات إدارة المخزون حيث أن إهماله سيؤدي بشكل غير مباشر إلى عدم الدقة في تلبية إحتياجات ورغبات زبائن الشركات وبالتالي اللجوء إلى مصادر تزويد أخرى بما ينعكس على المدى البعيد على

أرباح تلك الشركات، وبالتالي تحمل كلف إضافية وهو ما ينعكس على ميزة الكلفة لدى الشركات المصنعة للأدوية في الأردن.

4. ضرورة قيام الشركات المصنعة للأدوية في الأردن من خلال الإدارات المعنية بإدارة المخزون بمتابعة مخزون المواد الأولية لديها كون أن إنقطاع سلسلة الإنتاج سيؤدي إلى تأخير في الإستجابة إلى طلبات العملاء وهو ما ينعكس على مواعيد التسليم وبالتالي تأثيره على تمايز الشركات.

5. القيام بدراسة تعنى بدور إدارة المخزون في تحسين إنتاجية الشركات المصنعة للأدوية.

6. إجراء دراسة بعنوان الدور المعدل للأسباقيات التنافسية (الجودة والسعر) في تحسين أثر أنواع المخزون على المزايا التنافسية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، (2014)، "قاعدة بيانات الصناعات الدوائية الأردنية"، عمان:الأردن
2. بن شنيعة، كريمه (2019). (أثر عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية). *مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية*. 578-601.19.
3. حافظ، محمد عبده، (2011). (إدارة الإمداد والتخزين)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
4. الدليمي، عمر(2018). (الدور الوسيط للتوجه الإستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الإستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسياسيل للإتصالات المتنقلة في العراق)، *مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة*، (55).117-138.
5. حريز، هشام، عبد الرحمان، بوشمال، (2014). (التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة)، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى.
6. الربيعي، خلود، صالح، بوران (2014). (دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية) *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية*، 6 (11)، 322-348.
7. العتوم، فراس جميل، الزعبي، عبدالكريم، البطاينة، عبد الكريم. (2012). إدارة المخزون وأثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (33)، 248-221.
8. علي، صباح، حميد (2019)، (الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) دراسة إستطلاعية في شركات الإتصالات في الأردن)، *Academic Journal of Nawroz University*, 8(2)، 45-59.

9. فرحات، غول (2009). (الميزة التنافسية : الطريق لريح المعركة التنافسية). مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات التعليمية، (12), 93-106 .
10. فلاق، علي (2014). (الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية). *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*. 28.(3). 191-212
11. القرني، حسن، بن عبدالله (2019). درجة ممارسة رواد الأعمال في محافظة جدة لإدارة المعلومات وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
12. المومني، رائد، ومقاطف، سيما (2012). (أثر استراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن). *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*. 2.(27). 201-228
13. مدني، الدريدي (2018). (الدور الإستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية)، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، (102)، 213-226.
14. الكيلاني، عدنان، (1999)، تأثير إتفاقيات التجارة الدولية على قطاع الأدوية في الدول العربية وسبل التعامل معها، ورقة مقدمة في اللقاء الأول للمصدرين والمستوردين العرب في قطاع الصناعات الدوائية والصناعات المتممة لها، عمان.

1. Acquah, M. (2011). Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: The role of social networking relationships. *Journal of developmental entrepreneurship*, 16(01), 103-126.
2. Ambe, I. (2010). Agile supply chain: strategy for Competitive Advantages. *Journal of Global Strategic Management*, 7(7), 5-17.
3. Albaum, G. S., Albaum, G., & Duerr, E. (2008). International marketing and export management. Pearson Education.
4. Alrjoub, A. M. S., & Ahmad, M. A. (2017). Inventory management, cost of capital and firm performance: evidence from manufacturing firms in Jordan.
5. Beheshti, H. M. (2010). A decision support system for improving performance of inventory management in a supply chain network. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 452-467
6. Bendig, D., Brettel, M., & Downar, B. (2018). Inventory component volatility and its relation to returns. *International Journal of Production Economics*, 200, 37-49.
7. Chen, H., Frank, M. Z., & Wu, O. Q. (2005). What actually happened to the inventories of American companies between 1981 and 2000?. *Management science*, 51(7), 1015-1031
8. Cordon, C. (1995). Quality defaults and work-in-process inventory. *European Journal of Operational Research*, 80(2), 240-251.
9. Cunha, A. L., Santos, M. O., Morabito, R., & Barbosa-Póvoa, A. (2018). An integrated approach for production lot sizing and raw material purchasing. *European Journal of Operational Research*, 269(3), 923-938.

10. Eroglu, C., & Hofer, C. (2011). Inventory types and firm performance: Vector autoregressive and vector error correction models. *Journal of Business Logistics*, 32(3), 227-239.
11. Evans, J., & Collier, M. (2007). *Operation Management an Integrated Goods and services*, Approach, Thomson South Western, USA international, student edition.
12. Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Fitzsimmons, J. A. (2004). *Service management: Operations, strategy, and information technology*.
13. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., New York: Macmillan Publishing Company.
14. Han, C., Porterfield, T., & Tomasi, S. (2019). An Exploratory Examination of the Direct and Indirect Effects of Industry Competition on Manufacturing Inventories. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 17(1), 111.
15. Heizer, J., Render, P., & Zu'bi, Z. (2013). **(Operation Management (Arab World Edition))**.
16. Holweg, M. (2005). The three dimensions of responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), 603-622.
17. Jonek-Kowalska, I. (2014). Financial aspects of changes in the level of finished goods inventory in a mining enterprise. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, 30(4), 143-162.
18. Jumhur, A. A., & Prabawati, M. (2019). The Competitive Advantage of Small Industry Batik. *KnE Social Sciences*, 3(12), 287-296.
19. Kachru, U. (2010). **Inventory Control Management ,(MLBD)**.
20. KANEKIYO, H. T., & Agata, S. (2019). Optimal control in an inventory management problem considering replenishment lead time based upon a non-

- diffusive stochastic differential equation. *Journal of Advanced Mechanical Design, Systems, and Manufacturing*, 13(1), JAMDSM0008-JAMDSM0008
21. Karim, N. A., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2018). Inventory management effectiveness of a manufacturing company–Malaysian evidence. *International Journal of Law and Management*, 60(5), 1163-1178.
 22. Kim, B., & Kim, S. (2016). Inventory types and their effects on sales. *International Journal of Inventory Research*, 3(2), 115-133
 - Manikas, A. S. (2017). Interdependence Among Inventory Types and Firm Performance. *OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 10(2), 63-80
 23. Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1):184-197.
 24. Munyao, R. M., Omulo, V. O., Mwithiga, M. W., & Chepkulei, B. (2015). Role of inventory management practices on performance of production department: A case of manufacturing firms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 1625-1656.
 25. Muller, M. (2019). *Essentials of inventory management*. HarperCollins Leadership.
 26. MWANGI, L. (2016). THE EFFECT OF INVENTORY MANAGEMENT ON FIRM PROFITABILITY AND OPERATING CASH FLOWS OF KENYA BREWERIES LIMITED, BEER DISTRIBUTION FIRMS IN NAIROBI COUNTY (Master dissertation, School of Business, University of Nairobi)
 27. Nahmias, 2005 " Production and Operations Analysis", McGraw-Hill, Fifth Edition,p.17

28. Naliaka, V. W., & Namusonge, G. S. (2015). Role of inventory management on competitive advantage among manufacturing firms in Kenya: A case study of Unga Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 87-104.
29. Ndubuisi, A. N., Uche, E. P., & Chinyere, O. J.,(2019) INVENTORY MANAGEMENT AND FINANCIAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM BREWERY FIRMS LISTED ON NIGERIA STOCK EXCHANGE.
30. Panigrahi, D. (2013). Relationship between inventory management and profitability: An empirical analysis of Indian cement companies. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 2(7).
31. Paul, S. K., & Azeem, A. (2011). An artificial neural network model for optimization of finished goods inventory. *International Journal of Industrial Engineering Computations*
32. Pinto, J. (2010). *Achieving Competitive Advantage*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
33. Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing, Industried and Competitors* New York: The Free Press
34. Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.
35. Sainadh, M. B., & Sandhya, M. (2018). A Study on Inventory Management System in KTPS (TSGENCO) Ltd
36. Shehadeh, H. K., & Mansour, M. H. (2019). ROLE OF KNOWLEDGE PROCESSES AS A MEDIATOR VARIABLE IN RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE IN BANKS OPERATING IN JORDAN. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1-20

37. Stadtler, H., and Kilger, C. (2008). Supply chain management and
38. advanced planning. Concepts, Models, Software and Case Studies, fourth edition, Pearson, Germany
39. Ullah, M., & Kang, C. W. (2014). Effect of rework, rejects and inspection on lot size with work-in-process inventory. *International Journal of Production Research*, 52(8), 2448-2460
40. Wallin, C., Johnny Rungtusanatham, M., & Rabinovich, E. (2006). What is the “right” inventory management approach for a purchased item?. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 50-68
41. Wijaya, P. Y., Rahyuda, I. K., & Yasa, N. N. K. (2019). Is Material Management Required In Management Silver Craft SMEs? (Case Study in Gianyar Regency of Bali Province. Indonesia). *European Journal of Business and Management Research*, 4(1)42

المواقع الإلكترونية

1- موقع Slideplayer

<https://slideplayer.com/slide/4167360/>

2- تقرير البنك الأردني الكويتي

<https://www.jkb.com/sites/default/files/ARABIC%20ANNUAL%20REPORT%20FINAL%20WEBSITE.pdf>

3- منظمة العمل الدولية

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_419605.pdf

4- موقع عمون

<https://www.ammonnews.net/article/210846>

الملحقات :

الملحق رقم 1

أسماء محكمي إستبانة الدراسة

الجامعة	الإسم	التسلسل
جامعة البلقاء	أ.د محمد أبو زيد	1
الجامعة الأردنية	أ.د محمد النعيمي	2
جامعة الإسراء	أ.د زكريا مطلق الدوري	3
جامعة الإسراء	د.مراد عطيانبي	4
جامعة البترا	د.خالد الطراونة	5
جامعة البترا	د.عبد الكريم الزعبي	6
جامعة البترا	د.سيما مقاطف	7
جامعة الشرق الأوسط	د.عبد العزيز الشرياتي	8
جامعة الشرق الأوسط	د.سمير الجبالي	9

الملحق رقم 2

الإستبانة

السيدات و السادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط ، ولكون الموضوع يخص شركتكم لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق يتوجه اليكم الباحث بالاستبانة المرفقة راجياً قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة. إن الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عوناً له خدمةً للبحث العلمي ، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: محمد يوسف بطييط

إشراف : د. نهلة الناظر

2019

المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (x) في المكان المناسب:

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- العمر

أقل من 30 من 30 - أقل من 35

من 35 - أقل من 40 من 40 - فأكثر

3- المستوى التعليمي

الدبلوم بكالوريوس

الماجستير الدكتوراه

4- المستوى الإداري

مدير الإدارة العليا مدير الإدارة الوسطى

مدير الإدارة الدنيا

5- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات

من 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

6- نطاق العمل في السوق الصيدلاني:

محلي إقليمي / دولي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>المحور الأول: أنواع المخزون: هي المواد الأولية والنصف مصنعه والمصنعه ومواد التغليف والقطع البديلة التي تمتلكها الشركة من أجل إستمرار عملياتها، ويجب على إدارة المخزون الحفاظ عليها .</p>						
<p>مخزون المواد الأولية: هي المدخلات التي يتم تزويد الشركة بها من الموردين من المواد الأولية(المواد الخام،الألات،المعلومات) التي يتكون منها المنتج النهائي للشركة، وهي تمثل العلاقة بين الشركة والموردين.</p>						
1	تعتمد الشركة على العديد من الموردين للحصول على المواد الأولية .					
2	تعتمد الشركة على نقطة اعادة الطلب في اصدار اوامر الشراء من مخزون المواد الأولية.					
3	يقوم الموردون بتزويد الشركة بمخزون المواد الأولية في المكان المناسب للشركة.					
4	يقوم الموردون بتزويد الشركة بالمواد الأولية بالوقت المناسب للشركة.					
5	تخزن الشركة اله على احتياجات الإنتاج					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يقوم الموردون بتزويد الشركة بالمواد الأولية حسب المواصفات المحددة مسبقاً من قبل الشركة.	6
مخزون تحت التشغيل: دخول المواد الأولية من خلال عملية التحويل والمعالجة إلى مواد غير مكتملة الصنع أو نصف مصنعه، وتمثل العمليات الداخلية للشركة .						
					تراقب الشركة مخزون تحت التشغيل بشكل مستمر .	1
					تجري الشركة الفحص لمخزون تحت التشغيل بالوقت المناسب.	2
					تحتفظ الشركة بجزء من مخزون تحت التشغيل لغاية عدم انقطاع الإنتاج.	3
					تقوم الشركة بتخفيض تكلفة مخزون تحت التشغيل.	4
					تقوم الشركة بالاحتفاظ بكميات مخزون تحت التشغيل حسب خطة الاحتياجات .	5
					تستغل الشركة المواد الأولية بالصورة الأمثل عند تحويلها إلى مخزون تحت التشغيل.	6

مخزون تام الصنع: هي المخرجات من عملية التصنيع وتمثل السلع النهائية الجاهزة للشحن والبيع للزبون في الأسواق وتمثل العلاقة بين الشركة والزيائن.						
					1	تقوم الشركة بفحص مخزون تام الصنع ومطابقتها مع المواصفات المحددة مسبقاً.
					2	تحتفظ الشركة بمخزون تام الصنع حسب الأصول في المستودعات.
					3	تمتلك الشركة القدرة على الإستجابة لطلبات الزيائن من مخزون تام الصنع بالوقت المناسب.
					4	تحتفظ الشركة بمخزون تام الصنع بالكميات المناسبة.
					5	تستجيب الشركة لطلبات الزيائن من مخزون تام الصنع بالمكان المناسب.
					6	تقيس الشركة مخزون تام الصنع بشكل دوري نظراً لضرورته للشركة.

<p>المحور الثاني: الميزة التنافسية: هي استغلال الشركات لمواردها وكفايتها الجوهرية والقيام بأعمال تصعب على الشركات المنافسة تقليدها .</p>					
<p>الكلفة الأقل: هي ثمن ما تتحمله الشركة من اجور عمال ومواد ومصاريف أخرى لإنتاج سلعتها وخدماتها وممارسة أعمالها حيث تسعى الشركات بأن تكون تكاليفها أقل من الشركات المنافسة</p>					
				1	تحصل الشركة على اقل كلفة من خلال عملياتها.
				2	تقدم الشركة المنتجات المناسبة بالتكاليف المناسبة.
				3	تراقب الشركة المخزون بشكل دائم من أجل السيطرة على التكاليف.
				4	تعقد الشركة شراكات مع الموردين للحصول على اقل تكلفة.
				5	تستهدف الشركة وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل تكاليف الدعاية.
				6	تقوم الشركة بالإنتاج بكميات مناسبة لتقليل المخزون.
<p>التماييز: هي بلوغ السلعة او الخدمة إلى درجة عالية من النوعية والقيمة وذلك من خلال الجودة العالية والخدمات ما بعد البيع والخصائص الخاصة بمنتج الشركة.</p>					
				1	تهتم الشركة بالشكاوي المقدمة من قبل الزبائن.

					تستجيب الشركة لطلبات الزبائن من المخزون في المكان المناسب.	2
					تستهدف الشركات الوصول إلى مرحلة الخطأ الصفري في عمليات الإنتاج.	3
					تستجيب الشركة إلى طلبات الزبائن في الوقت المناسب.	4
					تكسب الشركة ولاء العملاء من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.	5
					تقدم الشركة منتجات تفوق توقعات الزبون.	6



استبانة للتحكيم

الاستاذ الدكتور.....المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الاردن " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. وعلى هذا الاساس قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة. وبما أنكم من المختصين والمهتمين في هذا المجال، أرجو التكرم من سيادتكم بالاطلاع على الاستبانة بصورتها الأولية. وأغدو ممتناً لو تكرمتم بقراءة فقرات الاستبانة وتحكيمها من حيث:

1- مدى ملاءمة الفقرة لموضوع الدراسة.

2- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

3- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

4- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا يرجى الباحث إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع اشارة (X) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة. شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: محمد يوسف بطييط

إشراف: د. نهلة الناظر

2019

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
المحور الأول: أنواع المخزون: هي المواد الأولية والنصف مصنعه والمصنعة ومواد التغليف والقطع البديلة التي تمتلكها الشركة من أجل استمرار عملياتها، ويجب على إدارة المخزون الحفاظ عليها.						
مخزون المواد الأولية: هي المدخلات التي يتم تزويد الشركة بها من الموردين من المواد الأولية (المواد الخام، الآلات، المعلومات) التي يتكون منها المنتج النهائي للشركة، وهي تمثل العلاقة بين الشركة والموردين.						
1	تعتمد الشركة على العديد من الموردين للحصول على المواد الأولية.					
2	تعتبر العلاقة بين كثافة الواردات ومخزون المواد الأولية طرديه.					
3	يتم تزويد مخزون المواد الأولية في المكان المناسب للشركة.					
4	يؤثر هامش مجمل الربح على مخزون المواد الأولية.					
5	يتم تزويد الشركة بالمواد الأولية من قبل الموردين بالوقت المناسب					
6	تحفظ الشركة جزء من مخزون المواد الأولية لغايات الأمان وعدم الانقطاع.					
7	يعتبر مخزون المواد الأولية هو أساس عملية الإنتاج					

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
8	يؤثر مخزون المواد الأولية على قيمة الشركة					
9	يتم فحص مخزون المواد الأولية التي تم تزويدنا بها من المواد حسب الأصول.					
مخزون تحت التشغيل: دخول المواد الأولية من خلال عملية التحويل والمعالجة إلى مواد غير مكتملة الصنع أو نصف مصنعه، وتمثل العمليات الداخلية للشركة.						
1	تتم مراقبة مخزون تحت التشغيل عند معالجتها.					
2	يرحل مخزون تحت التشغيل الذي يظهر به عيوب إلى المرحلة الأخرى من الإنتاج.					
3	يؤثر مخزون تحت التشغيل على تكلفة رأس المال.					
4	تؤثر كثافة الواردات على مخزون تحت التشغيل الخاص بالشركة.					
5	يؤثر مخزون تحت التشغيل على جودة المنتج النهائي.					
6	يوجد هدر في المواد الأولية عند معالجتها وتحويلها إلى مخزون تحت التشغيل.					

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
7	تعتبر العلاقة طردية بين مخزون تحت التشغيل و طاقة المصنع.					
8	تستغرق الشركة وقت طويل في تحويل المواد الأولية لمخزون تحت التشغيل.					

توجد علاقة بين مرونة

9 العملية ومخزون تحت التشغيل.

والبيع مخزون تام الصنع: هي المخرجات من عملية التصنيع وتمثل السلع النهائية الجاهزة للشحن الزبون في الأسواق، وتمثل العلاقة بين الشركة والزبائن.

1 يتم تدقيق وفحص مخزون تام الصنع وطاقتها مع المواصفات المحددة مسبقاً.

2 يتم الاحتفاظ بمخزون تام الصنع حسب الأصول فب المستودعات.

3 تستطيع الشركة للاستجابة لطلبات الزبائن من مخزون تام الصنع بالوقت المناسب.

4 يوجد علاقة بين مخزون تام الصنع وكثافة الصادرات،

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
5	ترتبط المبيعات السنوية ارتباطاً إيجابياً مع مخزون تام الصنع.					
6	يؤثر النقصان في مخزون تام الصنع على حجم المبيعات.					
7	تستطيع الشركة للاستجابة لطلبات الزبائن من مخزون تام الصنع بالمكان المناسب.					
8	تستخدم الشركة تقنيات التعرف الآلي مثل قراءة الشريط لعلامة المنتج للمساعدة في إدارة المخزون ومعرفة الكمية.					
9	يتم قياس مخزون تام الصنع بشكل دوري نظراً لضرورته للشركة.					
<p>المحور الثاني: الميزة التنافسية: هي استغلال الشركات لمواردها ولكفايتها الجوهرية والقيام بأعمال تصعب على الشركات المنافسة تقليدها.</p>						
<p>الكلفة الأقل: هي ثمن ما تتحمله الشركة من اجور عمال ومواد ومصاريف أخرى لإنتاج سلعتها وخدماتها وممارسة أعمالها حيث تسعى الشركات بأن تكون تكاليفها أقل من الشركات المنافسة</p>						
1	تدعم الشركة عمليات البحث والتطوير مما يؤدي إلى خفض التكلفة.					

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الانتماء إلى المجال		التقييم الفقرة	رقم الفقرة
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					تسعى الشركة إلى تقديم المنتجات بالكلفة المناسبة للزبون.	2
					تقوم الشركة بمراقبة المخزون من أجل السيطرة على التكاليف.	3
					تقوم الشركة بشراء المواد الأولية بالكلفة المناسبة من المورد.	4
					تعتبر تكاليف المخزون في الشركة عالية مقارنة بتكاليف العمليات الأخرى.	5
					تقوم الشركة في عمليات الإنتاج بكميات كبيرة مما يؤدي إلى زيادة تكاليف المخزون.	6
					تساعد مبيعات الشركة إلى خفض التكاليف.	7
					تسعى الشركة إلى تخفيض مستوى المخزون من أجل تخفيض تكاليف التخزين.	8
					تنفق الشركة الكثير من الأموال لتوفير بيئة مناسبة لحفظ وتخزين المنتجات.	9

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
التمايز: هي بلوغ السلعة او الخدمة إلى درجة عالية من النوعية والقيمة وذلك من خلال الجودة العالية والخدمات ما بعد البيع والخصائص الخاصة بمنتج الشركة.						
1	تهتم الشركة بالشكاوى المقدمة من قبل الزبائن.					
2	تستطيع الشركة الاستجابة لطلبات الزبائن من المخزون في المكان المناسب.					
3	تتم عملية التخزين بناءً على الأهمية حسب تصنيف ABC.					
4	تسعى الشركات للوصول إلى مرحلة الخطأ الصفري في عمليات الإنتاج.					
5	تستطيع الشركة الاستجابة إلى طلبات الزبائن في الوقت المناسب.					
6	تسعى الشركة إلى كسب ولاء العملاء من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.					

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الانتماء إلى المجال		التقييم الفقرة	رقم الفقرة
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					تعتبر الجودة هي الأساس لعملية كسب ولاء الزبائن للشركة.	7
					تستطيع الشركة الاستجابة لطلبات الزبائن بالكمية المطلوبة.	8
					تمتلك الشركة سياسة واضحة للمخزون.	9

**Jordanian Pharmaceutical Companies
IN JAPM**

NO	COMPANY	Website address	Tel. No. +962
1	Arab Center for Pharmaceuticals & Chemicals	www.acpc.com.jo	6 4022470
2	Arab Pharmaceutical Manufacturing Co.	www.apm.com	05 3492200
3	Dar AlDawa Development & Investment Co.	www.dadgroup.com	6 5539414
4	Hayat Pharmaceutical Industries Co.	www.hayatpharma.com	6 4162607
5	Hikma Pharmaceuticals	www.hikma.com	6 5802900
6	Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Co.	www.jpm.com.jo	6 5727207
7	Jordan River Pharmaceutical Industries	www.joriver.com	6 5343674
8	Jordan Sweden Medical & Sterilization	www.joswe.com	6 5859765
9	Middle East Pharmaceutical & Chemical Industries	www.midpharma.com	6 4726723
10	Pharma International Co.	www.pic-jo.com	6 5152582 6 5158890
11	United Pharmaceutical Manufacturing Co.	www.sukhtian.com	

			6 4162901
12	Total Quality Pharma(TQPharma)	www.tqpharma.com	6 5653433
13	Ram Pharmaceutical Industries Co.Ltd.	www.ram-pharma.com	6 4023950
14	Amman Pharma Industries	www.ammanpharma.com	6 4023072

Number of managers in Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations (JPMO)

NO	COMPANY	Number of managers
1	Arab Center for Pharmaceuticals & Chemicals	10
2	Arab Pharmaceutical Manufacturing Co.	50
3	Dar AlDawa Development & Investment Co.	52
4	Hayat Pharmaceutical Industries Co.	15
5	Hikma Pharmaceuticals	66
6	Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Co.	33

7	Jordan River Pharmaceutical Industries	11
8	Jordan Sweden Medical & Sterilization	18
9	Middle East Pharmaceutical & Chemical Industries	17
10	Pharma International Co.	55
11	United Pharmaceutical Manufacturing Co.	30
12	Total Quality Pharma(TQPharma)	15
13	Ram Pharmaceutical Industries Co.Ltd.	16
14	Amman Pharma Industries	14
-	Total	402

الملحق رقم 6

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/5/333
التاريخ: 2019/11/04

لمن يهمه الأمر

فلغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير محمد يوسف بطييط ورقمه الجامعي (401710029) المسجل في تخصص ادارة الأعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة

3.11.2019

أ.د. محمد محمود الحيليت

