



أثر استخدام الأنشطة اللوجستية على القدرة التنافسية

" دراسة ميدانية على شركات المنتجات البترولية الحكومية "

**The impact of Logistic activities on the competitiveness An
empirical study on the companies of government petroleum
products**

دراسة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال

مقدم من

حازم السيد غرباوي شحاتة

معيد بقسم إدارة الأعمال بالمعهد العالي للعلوم الإدارية

تحت إشراف

د/ ماجدة محمد جبريل

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

د/أسامة محمود فريد

أستاذ إدارة الأعمال (م)

كلية التجارة – جامعة عين شمس

2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا ﴾

" صدق الله العظيم "

" سورة الكهف الآية 110 "



اسم الباحث : حازم السيد غرباوى شحاتة

عنوان الرسالة : أثر استخدام الأنشطة اللوجستية على القدرة التنافسية
اسم الدرجة: ماجستير إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

1. الأستاذ الدكتور / أسامة محمود فريد (مشرفاً)
أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس

2- الأستاذ الدكتور /سيد إسماعيل الخولى (رئيساً)
أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس

3 -الأستاذ الدكتور / نهى محمد الحطيب (عضواً)
أستاذ المناقشة: عامة – عميد كلية التجارة بأكاديمية السادات سابقاً

تاريخ المناقشة :

الدراسات العليا :

ختم الايجازة :

2018 / /

موافقة مجلس الكلية

2018 / /

أجيزت الرسالة بتاريخ

2018 / /

موافقة مجلس الجامعة

2018 / /



اسم الباحث حازم السيد غرباوى شحاته

الدرجة العلمية ماجستير في إدارة الأعمال

اسم الكلية التجارة

الجامعة عين شمس

الشكر والتقدير

ان مما علمنا ديننا الحنيف ان نشكر من يستحق الشكر من عبادة مكافأة له على صنيعه , وعرفانا بجميله , وان احق الناس بالشكر , بعد شكر الله تعالى , الوالدين اللذان ربباني صغيرا , فأحسننا تربيته وأدباني فأجمل تأديبه , فالدعاء الخالص الى (الله تعالى) سرا وجهرا ان يرحم والدى برحمته الواسعه وان يدخله فسيح جناته وادعوه عز وجل ان يبارك لى فى والدتى وان يجعلنى بارا بها.

والشكر والعرفان والامتنان لسعاده الاستاذ الدكتور / **اسامه محمود فريد** استاذ ادارة الاعمال كليه التجارة جامعه عين شمس الذى اكرمنى بقبوله الاشراف والتوجيه لهذا البحث على كل ما قدمه لى من جهدا متواصل وعطاء وفير ونصحا بليغا فأسأل الله العلى القدير ان يبارك له فى علمه وعمله وان يكتب له التوفيق دائما وابدا.

والشكر والامتنان موصلان لسعادة الاستاذ الدكتور / **السيد محمود الخولى** استاذ ادارة الاعمال بكليه التجارة جامعه عين شمس لقبوله الاشراف والحكم على هذه الرسالة فأدعو الله عز وجل ان يبارك له فى صحته وعافيته وان ينفع بيه بلدنا مصر وبلاد المسلمين.

والشكر والتقدير موصولان لسعاده الاستاذ الدكتور / **نهى محمد الخطيب** استاذ الادارة العامة بأكاديمية السادات حيث انه لشرف لى ان تكون ضمن لجنة المناقشة ولا يسعنى الا ان اتوجه اليها بخالص الشكر والتقدير والاحترام. وأسأل الله الكريم ان يكون عملها هذا خالصا لوجهه الكريم وان ينفع به بلدنا الغالية مصر وجميع بلاد المسلمين .

كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان الى الدكتورة / **ماجده محمد جبريل** لكل ما قدمته لى من مساعدة ونصح وتوجيه وارشاد ودعم , فكللمات الشكر تقف عاجزة عن وصفها فأسأل الله ان يبارك لها فى علمها وان يرزقها الصحة والعافية.

كما لا يفوتنى ان اتقدم بخالص الشكر والتقدير لكلا من

- الاستاذ الدكتور (م) / محمد محمود عبد ربة استاذ ادارة الاعمال .

- الاستاذ الدكتور (م) / اشرف السيد عبد البارى استاذ ادارة الاعمال .

- الدكتور / اسامه عبد الفاضل رحمه الله واسكنه فسيح جناته.

- الدكتور / خالد عيد عبد المنعم دكتورة فى القانون .

- الدكتور / ايناس احمد اسماعيل دكتورة ادارة الاعمال .

لما قدمه لى من نصح وتوجيه فأسأل (الله) ان يبارك لهم فى علمهم وان يرزقهم الصحة والعافية . واتقدم بكل معانى الشكر والتقدير والحب والإحترام لاختى وامى الثانية لما كان لها من اثر فعلى فى نجاحى , فكانت لى سند ومعينه على مصاعب الحياة فلم تتركنى للحظة فكانت امامى فى كل خطوة تشاركنى وتدعمنى وتساندننى فأسأل الله العلى القدير ان يبارك لها فى اولادها وان يرزقها الصحة والعافية.

كما اتقدم بخالص الشكر لكل من اسدى لى عوناً او قدم لى نصحاً , او خصنى بعلم وتوجيه من الاساتذة الافاضل والاخوة والاصدقاء.

اهداء

اهدى هذا العمل المتواضع الي

من احمل اسمه بكل فخر

يا من افتقدتك من الصغر

ارجو من الله ان يتغمده بواسع رحمته

(ابي رحمه الله)

الي ملاكى في الحياه .. الي من كان دعائها سر

نجاحي . الي اغلي الحبايب

(امي الحبيبه)

الي من ساندتني في الشده والرخاء .. الي

(زوجتي وحببتي الغاليه)

الي اخوتي التي افتخر بهم والي اولادهم واولادي

(كريم / شاهي / اسماء / السيد / رحمه / زياد)

الي كل حياتي ودنيتي ابنتي وروحي

(لانا قلب بابا)

قائمة المحتويات
أولاً: قائمة الموضوعات

م	الفهرس	رقم الصفحة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
أولاً	المقدمة	1
ثانياً	مصطلحات الدراسة	2
ثالثاً	الدراسات السابقة	17-3
رابعاً	مشكلة الدراسة	18
خامساً	فروض الدراسة	19
سادساً	أهداف الدراسة	19
سابعاً	متغيرات الدراسة والإطار المقترح	21-20
ثامناً	أهمية الدراسة	22-21
تاسعاً	منهج وأسلوب عينة الدراسة	23-22
عاشراً	اسلوب وحدود الدراسة	24-23
احدي عشر	هيكل الدراسة	24
	الفصل الثاني: الأنشطة اللوجستية	25
أولاً	التمهيد	26
ثانياً	نشأة وتطور إدارة اللوجستيات	28-26
ثالثاً	العوامل التي ساعدت على ظهور وانتشار اللوجستيات	29-28
رابعاً	المفاهيم الخاصة بالأنشطة اللوجستية	30-29
خامساً	أهمية اللوجستيات	31-30
سادساً	فوائد وأهداف الأعمال اللوجستية	32-31

34-33	الاتجاهات المعاصرة للأنشطة اللوجستية	سابعاً
34	الأنشطة اللوجستية ودعم الموقف التنافسي للشركات	ثامناً
35	خصائص التفوق والتميز اللوجستي	تاسعاً
54-36	مزيج الأنشطة اللوجستية	عاشراً
55	الفصل الثالث: القدرة التنافسية	
55	المبحث الأول: ماهية التنافسية	
56	التمهيد	أولاً
57-56	نشأة التنافسية	ثانياً
57	أسباب الاهتمام بالتنافسية	ثالثاً
58	مفهوم التنافسية	رابعاً
59	إدارة التنافسية	خامساً
60	مجالات التنافسية	سادساً
61	القيم والمنافع التي تقدمها التنافسية	سابعاً
61	الفجوة التنافسية	ثامناً
62	العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة	تاسعاً
64-62	أسس ومبادئ التنافسية الفعالة	عاشراً
65	المبحث الثاني: القدرة التنافسية	
69-66	مفهوم القدرة التنافسية	أولاً
71-70	مراحل تطور القدرة التنافسية	ثانياً
75-72	خصائص القدرة التنافسية	ثالثاً
79-76	أبعاد القدرة التنافسية	رابعاً
81-80	معايير ومحددات القدرة التنافسية	خامساً
82	مؤشرات قياس القدرة التنافسية	سادساً

83	المتطلبات اللازمة لدعم القدرة التنافسية	سابعاً
84	سبل بناء وتنمية القدرات التنافسية	ثامناً
86-85	تقييم الأداء التنافسي للمنظمة	تاسعاً
87	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والتوصيات	
89-88	تمهيد	
90	مجتمع وعينة الدراسة	اولاً
96-91	استمارة الاستقصاء ومقاييسها	ثانياً
111-97	اختبار الفروض	ثالثاً
115-111	النتائج والتوصيات	رابعاً
116	المراجع	
122-117	المراجع العربية	1
125-123	المراجع الأجنبية	2
	الملاحق ملحق (1) قائمة الاستقصاء ملحق (2) ملخص الرسالة باللغة العربية ملحق (3) ملخص الرسالة باللغة الانجليزية ملحق (4) خطاب رئيس الجهاز المركزى للتعبئة	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
19	متغيرات الدراسة	1
34	خصائص التميز اللوجستي	2
36	مزيج الأنشطة اللوجستية	3
42	أنواع وسائل النقل	4
44	معايير المفاضلة بين وسائل النقل	5
72	خصائص القدرة التنافسية	6
76	أبعاد القدرة التنافسية	7
91	توزيع عينة البحث علي مجتمع الدراسة الميدانية	8
93	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام "معامل ألفا كرونباخ "	9
99	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول	10
100	تحليل التباين للفرض الفرعي الأول	11
100	معامل التحديد للفرض الفرعي الأول	12
101	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني	13
101	تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني	14
102	معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني	15
102	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث	16
103	تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث	17
103	معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث	18

104	مصفوفة الارتباط للفرض الرئيسي	19
104	تحليل التباين للفرض الرئيسي	20
105	معامل التحديد للفرض الرئيسي	21
105	معامل "Beta" للفرض الرئيسي	22
106	قيمة معامل "B" للفرض الرئيسي	23
108	تحليل نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد الأنشطة اللوجستية	24
110	تحليل نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد القدرة التنافسية	25

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
20	النموذج المقترح الدراسة	1
51	عناصر خدمة العملاء	2
62	نموذج قياس الفجوة التنافسية	3
75	خصائص القدرة التنافسية بالمنظمة	4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً - المقدمة :

تعتبر التنافسية بشكل عام والقدرة التنافسية بشكل خاص واحدة من أهم الأهداف التي تسيطر على الشركات والكيانات الاقتصادية وذلك في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والمنافسة القوية التي تشهدها البلاد والمنظمات حتى تتمكن الشركات من الصمود في وجه المنافسين والبقاء داخل الأسواق والحفاظ على الحصة السوقية وحتى تتمكن من إرضاء العملاء وتحقيق متطلباتهم بشكل دائم وسريع، وتحقيق أعلى مستويات الجودة، في الوقت المناسب، والمكان المناسب^(١)، وترتب على ذلك ضرورة وجود نظام يمكن المنظمات من تحقيق متطلباتها فكان النظر إلى الأنشطة اللوجستية أحد أجزاء سلسلة التوريد، حيث تعتبر العمليات اللوجستية أحد المظاهر الحديثة لمواجهة تحديات العصر التكنولوجية، والاقتصادية، والمعلوماتية، حيث تعد واحدة من نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال و الأنشطة الأساسية في المنظمة. حيث تجتمع أنشطة الإمداد والتوزيع لتكوين ما يعرف بالأنشطة اللوجستية.^(٢)

إن الأنشطة اللوجستية في الشركات تهدف إلى إرضاء العملاء من خلال تحقيق المزايا التنافسية (المكانية والزمنية)، وكذلك التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمة، وحيث أن الاهتمام بالأنشطة اللوجستية لم يهتم به ويظهر إلا في منتصف الخمسينات وأول الستينات، وذلك حينما بدأت التكاليف المرتبطة بالعمليات ترتفع بشكل ملحوظ عندئذ أيقنت المنظمات أن السبيل نحو تدعيم المركز التنافسي وزيادة الربحية إنما يبدأ من خلال الاهتمام بخدمة العميل وخفض التكاليف.^(٣)

كما أن هناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن ممارسة الأعمال اللوجستية بطريقة متكاملة ومتطورة يمكن أن تساعد المنظمات على التوسع في نطاق السوق، وزيادة الحصة السوقية، مهما كان حجم الإنتاج. وأخيراً نرى أن الأنشطة اللوجستية تجسدت في الاستجابة السريعة للمستهلكين في

^١ - اشرف سعيد جوهر قنديل " دور قياس التكلفة على أساس الوقت (في دعم القدرة التنافسية " دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في قطاع غزة " رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، عين شمس، (2015)، ص 379-406.

^٢ - فهد إبراهيم جورج " اثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن " رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق، (2013)، ص ص 2-4.

^٣ - ثابت عبد الرحمن إدريس " إدارة الأعمال اللوجستية " الإمداد والتوزيع المادي " الإسكندرية ، الدار الجامعية، (2006)، ص22.

الأسواق, من خلال توفير السلع والخدمات التي تفي باحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين. وذلك بأقل التكاليف وأقل وقت وأعلى جودة ممكنة.^(١)

ولأن قطاع البترول بشكل عام وشركات تسويق المنتجات البترولية بشكل خاص يعتبر ا من أهم المجالات لأقتصادية العملاقة لما له من أهمية بالغه في توفير الوقود والمشتقات البترولية التي تعتمد عليها كافة قطاعات الدولة وكذلك لاستخدامات العملاء, وما تشهد ه تلك الشركات من منافسات قوية فعليها أن تكون رائدة في مجالها بحيث تستخدم كل السبل التي تمكنها من المنافسة والحصول على حصة سوقية عالية فكان النظر إلي استخدام الأنشطة اللوجستية لتحقيق القدرة التنافسية. وتسعى الدراسة الحالية إلي التعرف على اثر استخدام الأنشطة اللوجستية في تحقيق القدرة التنافسية لشركات تسويق المنتجات البترولية المصرية.

ثانياً- مصطلحات الدراسة:

- 1- **الأنشطة اللوجستية:** هي تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات من مكان الإنتاج إلي مكان الاستهلاك بما يدعم العمليات المستمرة لمواجهة متطلبات العملاء من خلال التأكد من توافر المنافع المناسبة من حيث حالة المنتج المطلوبة من جانب العميل وكذلك الكمية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين بغرض تحقيق متطلبات وإرضاء العملاء.^(٢)
- 2- **القدرة التنافسية:** هي مجموعة الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج معين أو علامة ما والتي تعطيه الحق في التميز على المنافسين له في نفس القطاع مع الإشارة إلي أن

^١ -Christopher, M" **The agile supply chain: competing in volatile markets**. Industrial marketing management , (2000). 29(1), 37-44.

^٢ - ثابت عبد الرحمن إدريس "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية" الدار الجامعية، الإسكندرية، (2009) ص 23-24.

الخصائص والمواصفات متنوعة وتتعلق بالمنتج من إنتاجه، وتوزيعه، وبيع ه، وهذا التميز يكون مع أقوى المنافسين في نفس المجال حتى يتمكن من بناء الميزة التنافسية، وجذب عملاء جدد.^(١)

ثالثاً- الدراسات السابقة:

1 - الدراسات الخاصة بالأنشطة اللوجستية:

أ- الدراسات العربية:

✕ دراسة جورج حواء (2013)^(٢)

بعنوان اثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن. وهدفت الدراسة إلي بيان اثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن في شركة باسيفيك انترناشونال لاينز- الأردن. وتوصلت الدراسة إلي انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة اللوجستيات (النقل / التخزين / التوريد) في تحقيق رضا الزبائن.

✕ دراسة الشافعي وآخرون (2012)^(٣)

بعنوان الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الرياضية. حيث هدفت الدراسة إلي معرفه الأنشطة اللوجستية التي لها علاقة بالأنشطة التسويقية والترويجية في الأندية الرياضية كما هدفت إلي معرفه الفرق بين استخدام الأنشطة اللوجستية في كلا من المؤسسات السلعية والخدمية وتوصلت الدراسة إلي نموذج مقترح يوضح الأنشطة اللوجستية الترويجية في الأندية الرياضية.

^١ - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2004)، ص ص 13 - 14.

²- فهد إبراهيم جورج، مرجع سبق ذكره، ص ص 1-98.

^٣- حسن احمد الشافعي وآخرون " الأنشطة اللوجستية التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية " بحث منشور، بحوث التربية الرياضية، مصر، (2015)، ص ص 89- 105

✕ دراسة عبد العزيز (2011):^(١)

بعنوان نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية حيث هدفت إلى التعرف على المفاهيم اللوجستية ودور لوجستيات التسويق في بناء الميزة التنافسية وتوصلت الدراسة إلى نموذج متكامل يضم أهم المتغيرات التي لها علاقة بمقدمات الميزة التنافسية (الأنشطة اللوجستية التسويقية).

✕ دراسة عبد الرحمن (2009)^(٢)

بعنوان "العلاق بين اللوجستيات والنقل متعدد الوسائط " بهدف إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة اللوجستيات في المنشآت الخدمية والإنتاجية وكانت أهم نتائج هذه الدراسة إن المفاهيم اللوجستية ما زالت غير واضحة بالصورة الكافية بالنسبة للمنظمات المصرية.

ب- الدراسات الأجنبية:

✕ دراسة JuriKondratjev (2015)^(٣)

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور النقل كأحد وظائف الأنشطة اللوجستية والتي اكتسبت المزيد من اهتمام المتخصصين لما تحققه من توفير المال والوقت والجهد. مما جعل المختصين يشبهونها بشبكة الدورة الدموية للجسم وما تقوم به من مهام توصيل الدم المحمل بالغذاء لكافة الأجهزة الموجودة في الجسد لضمان حياته ليس فقط بل وإخراج جميع النفايات من الجسم إلى خارجه، كذلك الخدمات اللوجستية فإنها تقوم بتوفير المواد الخام في الوقت المناسب وتخزين

^١ - سلوى زغلول البرعى " نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على شركات منتجات الألبان بالمناطق الصناعية في مصر، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعه المنصورة، (2011)، ص.ص 137-184.

^٢ - عماد عبد الحافظ عبد الرحمن " العلاقة بين اللوجستيات والنقل متعدد الوسائط " رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، الإسكندرية ، (2009)، ص ص 20-45.

^٣ - JuriKondratjev Logistics " Transportation and warehouse in supply chain Thesis CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES" Industrial management March, (2015). Pp,12-54.