

سياسة الشراء والتخزين والمحافظة على المركز التنافسي للمنظمة

علجية بلعيد الفقيهي*

تاريخ النشر: 2026/06/30

تاريخ القبول: 2026/06/28

تاريخ التقديم: 2026/04/28

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة الموجزة سياسة الشراء والتخزين والمحافظة على المركز التنافسي، وتناولت إشكالية التنافس ولأثر المباشر له على الميزة التنافسية بين المنظمات التي تتنافس فيما بينها من أجل الحصول على درجة التميز في الشراء وكذلك كيفية التخزين الذي يحافظ على هذه المشتريات التي تقوم بها هذه المنظمات من أجل المحافظة عليها حتى تدخل بها إلى سوق التنافس سواء كان تنافساً محلياً أو عالمياً، وهدفت هذه الدراسة التعرف على أحدث الطرق أو السياسة المتبعة من أجل المنافسة واختيار أفضلها، واستخدمت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى النتائج التي يتجمل المنظمة تستطيع أن تنافس غيرها من المنظمات العاملة معها في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: المنظمة-الميزة التنافسية-الشراء-التخزين-السياسة.

Abstract:

This brief study dealt with the policy of purchasing, storage and maintaining the competitive position, and dealt with the problem of competition and its direct impact on the competitive advantage between organizations that compete with each other in order to obtain a degree of excellence in purchasing, as well as the method of storage that preserves these purchases that these organizations make in order to preserve them until they enter the competitive market, whether it is local or global competition. This study aimed to identify the latest methods or policies followed for competition and choose the best of them. The researcher used the descriptive analytical approach in order to reach the results that enable the organization to compete with other organizations working with it in this field.

Keywords: Organization-Competitive advantage-Purchasing-Storage-Policy.

* موظفة أرشفة إلكترونية، بإدارة تقنية المعلومات، الأكاديمية الليبية: elgia.alfghy@academy.edu.ly

المقدمة:

سياسات الشراء Purchasing Policies يمثل وضع السياسات إحدى مراحل التخطيط الهامة ويقصد بالسياسة مجموعة المبادئ العامة التي توضع بمعرفة الإدارة العليا لتوجيه وضبط الأعمال الشرائية التي تتم في المستويات الإدارية الأخرى ، وهناك مجموعة من السياسات في مجال الشراء يمكن المفاضلة بينها وتحديد مميزات وعيوب كل بديل ولا سيما أن طريقة التخزين التي أشار بها نبي الله يوسف عليه السلام - في قوله تعالى (: فذروه في سبيله) وهي أحسن وأفضل طريقة لتخزين الحبوب وهي وحي إلهام من الله للحفاظ عليها، دون أن تتأثر بتقلبات المناخية وهذا الذي يجب النظر إليه في طريقة التخزين الحالية فكل شيء في حياتنا في كتابنا القرآن الكريم بالتالي هذه كلها أمور يجب ان تأخذ بعين الاعتبار ولا تنسى أن الطبيعة الديناميكية والمعقدة البيئة العمل المعاصرة للمنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسيتها من أجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في السواق .والصمود في وجه المنافسين مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، مما جعلها تسعى إلى تعزيز تنافسيتها بما يضمن السوق وتعزيز مكانتها السوقية و و بتأني ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس مهلة من الجملة في المزايا التنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها للبقاء .

الإشكالية:

تتمحور مشكلة هذا البحث في التصدي لمشكلة من المشاكل التي تواجه المنظمة، والتي تترتب عليها العديد من التحديات التي تصاحب تحقيق أهداف تلك المنظمة، ألا وهي مشكلة تحقيق الميزة التنافسية فيها، إذ تعمل المنظمة في بيئة تنافسية تسعى فيها إلى التميز والتفوق عن منافسيها، مما يستدعي امتلاك مهارات وتقنيات وموارد متميزة تسمح لها بإنتاج منافع إضافية باستمرار، كما أن المنافسة أصبحت ضرورية للمنظمة في ظل انفتاح السوق للمنافسة، إذ أن التطوير في المنظمة يتطلب وجود قيادة واعية ومتميزة ومدركة للتحولات، والتغيرات المحلية، والإقليمية، والعالمية، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، والعولمة.

أهمية البحث:

تهدف هذه الدراسة حول معرفة إستراتيجية الشراء وطرق التخزين المناسبة للعملية الشرائية بطريقة سليمة في ظل الاحتفاظ على الزبائن والمحافظة على التنافس بين المنظمات الأخرى.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث حول الأهداف التالية:

١. القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية
٢. ابتكار طرق تخزينه مناسبة
٣. تسلط الضوء على السياسات التخزين والمشتريات.

منهج البحث:

اتبع الباحث المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

مصطلحات البحث :

سياسة علم الإدارة: مجموعة من قواعد السياسة وعند قيامك بتحديد قاعدة سياسة، يجب عليك أولاً تحديد نوع قاعدة .ويمكنك فيما بعد إنشاء قاعدة لنوع القاعدة عن طريق تعريف الإعدادات، وتاريخ البدء وتاريخ الانتهاء للقاعدة .على سبيل المثال، يُنشئ مسؤول سياسة، ويحدد نوع قاعدة سياسة الكتلوج، ثم يقوم بإضافة قاعدة سياسة كتالوج إلى السياسة التنافسية.

الشراء: النشاط الذي يتم من خلاله توفير المستلزمات التي تكفل استمرار عمليات الإنتاج الجاري دون اتخاذ الاحتياطات التي تكفل مقابلة احتمالات التأخير وزيادة معدلات الاستخدام عن الأنماط العادية .

المخازن (التخزين): عبارة عن مكان توضع فيه البضائع والسلع المشتراة أو المنتجة بشكل منظم و مرتب بحيث تكون جاهزة للاستعمال كلما احتجنا إليها

المركز التنافسي: هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .

مؤشرات التنافسية: ان قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية التكلفة الانتاجية والحصة السوقية، وفيما يلي تفصيل ذلك) .

الربحية : تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية الأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها .كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الانتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الاتفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

تكلفة الصنع : تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط في إنتاج متجانس، مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة .ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديل جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية .

الانتاجية: تقيس الانتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الانتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الانتاج، ومن الممكن مقارنة الانتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الاسفل أو إلى تحقيق الحجم، كما يتأثر دليل نمو الانتاجية الكلية للعوامل الفروق الاسعار المستتدة إلى التكلفة الحدية.

الحصة من السوق : تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من عالمة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات (فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الاحسن أداء حيث أن تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة ضعيفة ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المنظمة من الممكن لمنظمة ما أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية.

تقسيمات البحث:

قسم هذا البحث إلى مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الأول: مفهوم سياسة الشراء والمخازن واهميتهم وأهدافهم.

المطلب الاول مفهوم سياسة الشراء والمخازن

المطلب الثاني أهداف وظيفة الشراء واهميته

المبحث الثاني: مفهوم التنافسية والمركز التنافسي وسياسته واستراتيجياته

المطلب الأول الميزة التنافسية واستراتيجيته

المطلب الثاني استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

الخاتمة

التوصيات

المبحث الأول:

مفهوم سياسة الشراء والتخزين واهميتهم وأهدافهم

يجب على المنظمة تعمل تحديد المصادر التي ستعتمد عليها محلية أم دولية في حال الشراء وتفضل المصادر المحلية في حالة تساوي كافة العوامل والاعتبارات بين المصدرين أو في حالة ما تكون مميزات الشراء من المصادر المحلية أكثر من عيوبها ويتطلب ذلك رسم سياسة

متعلقة بتحديد مصادر الشراء وجمع المعلومات المتعلقة بالمصادر المحلية والدولية سواء ما يتعلق بالمنتجين أو الموردين .

المطلب الأول

مفهوم سياسة الشراء والمخازن

عبارة عن إدارة متكاملة مسؤولة عن التخطيط والحصول على كل احتياجات المنظمة من الأصناف المختلفة وتخزينها وتصريفها والرقابة عليها بشكل يحقق أفضل استخدام للموارد المتاحة من تسهيلات وأفراد وأموال لخدمة العملاء ضمن الإطار المحدد في الأهداف العامة للمنظمة.

تعريف آخر : هي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العملية الشرائية لضمان وتوفير الاحتياجات والمستلزمات لكل الإدارات والأقسام بالكمية والجودة والتوقيت والسعر والمصدر المناسب.

لأسس التي تقوم عليها عملية الشراء يمكن تلخيصها في الآتي:

١. ان عملية الشراء لا تقتصر على شراء مستلزمات انتاج ولكنها تشمل شراء سلع تامة الصنع أو شراء خدمات.

٢. ان نشاط الشراء يقوم بتحديد وظائفه في ضوء مجموعه من عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بعمله الشراء .

٣. ان عملية الشراء تتم من خلال ممارسة الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم .

وبعد أن بينها مفهوم سياسة الشراء نعرض إلى أنواع تلك السياسات من أجل بيان المفهوم الذي أشرنا إليه من قبل، وذلك في التالي¹:

أولاً: السياسة المتعلقة بتحديد كمية الشراء :

أ - سياسة الشراء بكمية كبيرة (الشراء للتخزين) .

يقصد بهذه السياسة قيام المنظمة بشراء احتياجاتها من المواد بكميات كبيرة تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً وتوفر تلك الاحتياجات من المستلزمات بالقدر الذي يزيد عن الحد الأدنى وتتبع هذه السياسة عادة في المنشأة الكبيرة التي تتوفر لديها قدرة مالية وتخزينية كافية وتلجأ المنظمات إلى هذه السياسة عندما يكون العائد اكبر من التكلفة وفي حالة ندرة الصنف أو

1 - انظر المقال المنشور على الانترنت سياسة الشراء: <https://www.almohasb1.com/2009/02/purchasing-policies.html.jhvd0> ، تاريخ الاطلاع ٢٠٢٤/١٠/١، الساعة ٢٣،١٠. ولمزيد من التفصيل انظر: حياي دريه إبراهيم محمد إدارة المشتريات والمخازن الملتقى العربي الأول لإدارة المشتريات والمخازن القاهرة - جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٢)، ص: ٢٢، وما بعدها.

احتمال ارتفاع سعره في المستقبل وعند الشراء من مصادر خارجية، وتتميز هذه السياسة بأنها تضمن استمرارية الإنتاج والوفاء بالالتزامات وتمكن من الحصول على خصم الكمية وتخفيض مصاريف الشحن والنقل وتكاليف الشراء، وأما عيوبها فتتمثل في زيادة حجم الاستثمار في المخزون مما يؤدي إلى تعطيل رأس المال العامل وارتفاع تكاليف ومخاطر التخزين وزيادة مخاطر التقادم، ويقضي الأمر عند إتباع المنظمة مثل هذه السياسة أن تضع حداً أعلى وحداً أدنى لكل صنف من أصناف المخزون حتى تتمكن من القيام بعملية المراقبة والمتابعة لهذه الأصناف ثم تعزيز الرصيد المخزني لكل صنف عندما يتطلب الأمر ذلك.

ب - سياسة الشراء بكميات محدودة (حسب الحاجة) .

يقصد بالشراء حسب الحاجة بأنه النشاط الذي يتم من خلاله توفير المستلزمات التي تكفل استمرار عمليات الإنتاج الجاري دون اتخاذ الاحتياطات التي تكفل مقابلة احتمالات التأخير وزيادة معدلات الاستخدام عن الأنماط العادية وتتهج بعض المنظمات هذه السياسة عندما تتوفر الأصناف في السوق بشكل كبير وفي حالة توقع الانخفاض في مستوى الأسعار في المستقبل أو في حالة عدم توفر السيولة النقدية بالقدر الكافي وتتميز هذه السياسة بأنها تجنب المنظمة مخاطر التخزين والتقادم وتقلبات الأسعار واحتمال انخفاضها وعبوب هذه السياسة ارتفاع الأسعار في المستقبل ونفاذ المخزون.

ثانياً: السياسة المتعلقة بالجودة:

تمثل الجودة مجموعة من الخصائص أو الصفات التي تحدها المنظمة والتي تميز الصنف المطلوب شراؤه عن غيره من الأصناف المماثلة أو البديلة له وهذه المفهوم يختلف من منظمة إلى أخرى ونظراً لاختلاف مستويات الجودة وتعددتها ولما لها من تأثير على التكلفة أو العائد فإنه لا بد من تحديد واختيار إحدى أو بعض السياسات المتعلقة بالجودة والمطلوب إتباعها أثناء عملية الشراء والتي من أهمها:

سياسة اقتناء المستلزمات ذات الجودة العالية.

سياسة اقتناء المستلزمات ذات الجودة المتوسطة.

سياسة اقتناء المستلزمات ذات الجودة المنخفضة.

وتعتمد عملية تحديد واختيار إحدى أو بعض هذه السياسات على عدة عوامل منها: نوعية المستهلكين، ودرجة جودة الأصناف، وطبيعة السلع أو الأصناف، وغيرها من العوامل التي تؤثر على اختيار سياسة الجودة.

ثالثاً: السياسة المتعلقة بتحديد المصادر²:

² - صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ١٨.

أ - سياسة الشراء أم الصنع:

تحتاج المنظمات للكثير من المستلزمات المادية المختلفة اللازمة للعمل ويتم توفير هذه المستلزمات إما عن طريق الشراء أو عن طريق الصنع، وهناك بعض المنظمات وخاصة الصناعية منها تفضل المصادر الداخلية وذلك من خلال إتباعها سياسة الصنع في توفير بعض المواد وخاصة الأساسية التي تستهلك منها كميات كبيرة وتتصف بالأهمية بالنسبة للعملية الإنتاجية وإتباع هذه السياسة يجنب المنظمة من تحكم الموردين بتوفيرها وتضمن لها الاستمرارية في توفير المواد وعدم توقف العمل الإنتاجي إلا أن هناك عدد من العوامل التي تلعب دوراً بارزاً في اختيار سياسة الشراء أم الصنع.

ب - سياسة الشراء من المصادر المحلية أو الدولية:

يجب على المنظمة تحديد المصادر التي ستعتمد عليها محلية أم دولية في حال الشراء وتفضل المصادر المحلية في حالة تساوي كافة العوامل والاعتبارات بين المصدرين أو في حالة ما تكون مميزات الشراء من المصادر المحلية أكثر من عيوبها ويتطلب ذلك رسم سياسة متعلقة بتحديد مصادر الشراء وجمع المعلومات المتعلقة بالمصادر المحلية والدولية سواء ما يتعلق بالمنتجين أو الموردين أو الوكلاء أو تجار الجملة.

ج - سياسة الشراء من مصدر واحد أو عدة مصادر:

تعتمد بعض المنظمات في توفير احتياجاتها من صنف واحد أو مجموعة من الأصناف على مصدر واحد وإتباع هذه السياسة قد يكون ممكناً في حالة ما تكون الكميات المطلوب شراؤها محدودة أو في حالة الاحتكار للصنف المراد شراؤه أو عند تميز المورد إلا أن خطورة الاعتماد على هذه السياسة تتضح عندما يفشل المورد في الوفاء بالتسليم في الموعد، أما عند إتباع الشراء من مصادر متعددة فهناك منافسة بين الموردين وبالتالي الحصول على خدمات وأسعار وجودة أفضل لأن كل مورد يحاول أن يحصل على رضا العميل ليستولي على جزء أكبر من الصفقة وحتى تتلافى المنظمة خطورة الاعتماد على مصدر واحد تقوم بالتعامل مع أكثر من مصدر.

د - سياسة الشراء من المنتج أو من الوسيط:

إن تفضيل إتباع سياسة الشراء المباشر من المنتج عن سياسة الشراء من الوسيط سواء أكان وكيلاً أو مورداً أم تاجر تجزئة يعتمد على نتائج المفاضلة بين مميزات وعيوب كل بديل من هذه السياسات وعلى ظروف المنظمة وطبيعة الشراء من حيث الحجم والنوع والإمكانات المتاحة والعائد من إتباع مثل هذه السياسة فكل منظمة تتبع السياسة التي تتناسب مع ظروفها

وتكفل لها خفض تكاليف الشراء والتخزين وتمكنها من الوفاء بالتزاماتها بصفة مستمرة وبالمستوى المطلوب.

وبعد بيان انماط سياسة الشراء نعرض إلى بيان أهمية التخزين بالنسبة للمنظمة، وذلك في التالي: مفهوم المخازن:

أولاً - تعريف وظيفة التخزين:

تلك الوظيفة التي تتولى مسؤولية الاحتفاظ بالمواد في صورها المتعددة خلال الفترة ما بين استخراجها أو إنتاجها إلى الوقت الذي تطلب فيه للاستخدام.

علاقة الشراء بوظيفة التخزين:

إن العلاقة بين الشراء و التخزين علاقة عضوية بحيث لا يمكن التعرض لإحدهما دون التعرض لأخرى، لأن وظيفة التخزين تتمثل في تخزين المواد و الأصناف التي تشتريها المؤسسة و بحيث الجزء الأكبر من نشاط و برنامج الشراء يتحدد طبقاً للطلبات التي تأتي من المخزونات وهذا حسب تقديرات و نظام تسيير المخزونات و معرفة معدلات الاستعمال للأصناف و المواد و تحديد معدل دوران المخزن و تحديد الحدود العليا و الدنيا للمواد المختلفة يعد وسيلة للرقابة على المشتريات و أداة لتوجيه أعمال الشراء يعد وسيلة للرقابة على المشتريات و أداة توجيه أعمال الشراء بما توفره من معلومات مهمة عن وظيفة المخازن بدقة^٣.
تحديد مستويات المخزون الثلاثة^٤:

١. الحد الأعلى: وهو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتوفر في المخازن في لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة من الزمن.
٢. نقطة إعادة الطلب: وهي الكمية التي عندها يتم إعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها الجهة الطالبة و تكون بالكمية الاقتصادية، ويفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها إلى نقطة إعادة الطلب إلى نقطة إعادة الطلب كافية لاستمرار الإنتاج لحين وصول الكمية الجديد دون الحاجة إلى استخدام مخزون الطوارئ فهي كمية تعتمد على الاستخدام اليومي و على الفترة التي تحتاج إليها حتى تصل إليها المواد الجديدة.
٣. حد الأمان: وهو الحد الذي يجب عدم تجاوزه في حالة انخفاض المخزون، و إلا أصبح هناك خطر يهدد بتوقف العمل بالمؤسسة.

٣ - مهملی الوزناجي، التمويل وأثره على الحالة المالية للمؤسسة، مرجع سابق، ص ٩٦-٩٧.

٤ - حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، ١٩٩٧، ص ٣١.

أهمية سياسة تحديد المصادر

ضمان الحصول على المواد والخدمات بالجودة المطلوبة.

تخفيض التكاليف التشغيلية.

تقليل مخاطر التوريد.

تعزيز الكفاءة التشغيلية.

تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.

دعم استدامة الأعمال وسلاسل الإمداد.

المطلب الثاني:**أهداف وظيفة الشراء وأهميته:**

ويمكن تقديم شامل عن وظيفة الشراء "وهي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط و تنظيم إنجاز الأعمال والمهام و الأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات و معدات و ماكنات و إنتاج و لوازم تشغيل و غيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام و الإدارات التابعة للمنشأة، و بالنوعية المحددة و حسب المواصفات المطلوبة و بالسعر المناسب و في الوقت الملائم و المكان الملائم.

وبما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة و بالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج والمالية والتصميم الهندسي والتسويق و غيرها، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه الرقابة هي أنشطة ووظائف كل إدارة في المنشأة، وهي كذلك من أنشطة إدارة الشراء، وهي تتعلق بتوفير المواد الأولية و جميع ما تحتاجه الأقسام من حيث النوعية والوقت والمكان المناسب.⁵

أهمية وظيفة الشراء:**تبرز أهمية الشراء من خلال ما يلي⁶:**

1. تتميز بعض المواد بالندرة و حدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، و لذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.
2. كما تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء وهي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينيها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر و بالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية و المحاولة على زيادتها إن أمكن، و يمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد

⁵ - Procurement and Supply Chain Management

Lysons, K., & Farrington, B. (2020). Procurement and Supply Chain Management (10th ed.). Pearson.

⁶ -- مهدي حسن زويلف، علي السليم العلوانة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، ١٩٩٨، ص ١٣.

المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز % 50 من إجمالي النفقات الكلية، و هذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية، هذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية. و عليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد الأولية.

٣. وبما أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدره وظيفة الشراء في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية المناسبة و المواصفات المطلوبة بعيداً عن العيب، لذا فإن كل تحسين في الأداء ووظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.

٤. كما تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهذا يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة واقتراح المواصفات المناسبة الأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تعاني الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطاً ما يستجد من الظروف، تحوطاً يحمل في طياته المغالات.

أهداف ومسؤوليات وظيفة الشراء :

- 1- أهداف وظيفة الشراء :ويمكن تلخيص أهم أهداف الشراء فيما يلي:
 - استمرارية العمل :إن المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات وضمن تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسب يضمن للمؤسسة انتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد على استمرارية المؤسسة.
 - تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة :ويتم ذلك من خلال تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضاً، وبيع هذه السلع بالسعر المناسب، و إنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من السلع بشكل مناسب، و حسن المعاملة مع الموردين والمسوقين...إلخ.
 - الشراء بكميات مناسبة :بمعنى أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى توقف العمل.
 - اختيار مصادر التوريد والشراء المناسبة :وذلك عن طريق المفاضلة من الموردين و اختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد و الالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.

-تحسين العلاقات مع الموردين: من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة.

-التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة: كما سنبين ذلك في موضع لاحق.

1- مسؤوليات وظيفة الشراء: ويمكن ذكر أهمها كما يلي⁷:

-وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء: تستطيع المؤسسة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق و أفضل الشروط.

وعند التحدث عن السياسات الشرائية، فنكون بصدد التحدث عما يمكن إتباعه لتنفيذ عملية الشراء أو في سبيل تحقيق الهدف العام وهو توفير مستلزمات الإنتاج بأقل التكاليف، و من أمثلة هذه السياسات:

* سياسة الشراء بكميات قليلة، كبيرة، متوسطة؛

* سياسة الشراء بحسب الحاجة؛

* سياسة الشراء المقدم للتخزين، للمبادلة، للتصنيع...

* والسياسة المتعلقة بمصادر الشراء، و هل تعتمد الشراء على أساس الجودة أم على أساس السعر.

-مسؤولية القيام بالدراسات و البحوث التي تهدف إلى:

1- التنبؤ و جمع المعلومات عن الأسواق و الحالة السوقية والتنافسية؛

2- جمع المعلومات المتعلقة بالمواد و مستلزمات العمل والإنتاج المتوفرة في الأسواق و

التي تحتاجها المؤسسة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية؛

3- دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد والمستلزمات؛

4- دراسة كميات المواد في الأسواق ومستويات الجودة و المواصفات المتعلقة بها؛

5- دراسة البدائل و المستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية و الاقتصادية) التي يمكن أن

تحل محل المواد الأخرى.

- مسؤولية مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الوظائف الأخرى في المؤسسة، و فيما يلي

يمكن بيان كيفية ممارسة وظيفة الشراء لهذه الوظيفة⁸:

1- إن طلب الشراء عبارة عن تقدير الحاجة و الكمية من المواد و السلع من الجهة الطالبة

والعمل على توفير هذه المواد الأولية، ولذلك يجب التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة

الشرائية المتبعة من قبل المؤسسة؛

7 - احمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص ٦.

8 - احمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص ٢٦.

٢- إن المغالاة في الكمية معناها طلب كميات كبيرة تزيد عن حاجة الوحدة لتضمن لنفسها استمرارية العمل، ولذلك فإن وظيفة المشتريات يهتما أن تتأكد بأن الكمية المطلوبة هي الكمية التي نقي بمتطلبات الإنتاج لفترة زمنية معقولة؛

٣- اكتشاف الإسراف في استهلاك المواد: إن وظيفة الشراء هي المصفاة التي ترد إليها الطلبات من جميع الوظائف و الأقسام التي تستخدم المواد المطلوبة، فإذا وجدت هذه الوظيفة أن مادة من المواد يتم طلبها بشكل كبير و سريع، و بكميات تزيد عن المعقول وعن الطلبات السابقة لهذه المادة و المسجلة في السجلات، علما أن كميات الطلب على هذه المادة تقريبا ثابتة و إنه لم يحدث أي تغيير على تركيب المادة فإن وظيفة المشتريات يمكن أن تكتشف أن هناك سوء استخدام لهذه المادة؛

٤- التأكد من صحة المواصفات و الحدّ من المغالاة في الجودة: هناك اتجاه عام كون كل مؤسسة تحاول قدر الإمكان الحصول على أفضل و أجود المخرجات، و بالتالي فإن عليها أن تحصل على أفضل المدخلات، فقد يحدث تدقيق كبير في مواصفات المادة بحيث يجعلها مادة نادرة يوفرها مورد واحد فقط أو عدد محدود من الموردين مما يؤدي إلى ارتفاع ثمن هذه المادة أو إلى صعوبة توفيرها.

فإذا أمكن الاقتصار على المواصفات الأساسية و إلغاء بعض التعقيدات في المواصفات، فيمكن أن تتوفر هذه المادة عند أكثر من مورد و الحصول عليها بسعر منخفض، وهذا لا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف هذه المادة، بمعنى آخر يجب التأكد من أن مواصفات المواد المطلوبة تحقق الجودة المطلوبة من قبل المؤسسة، بحيث لا تكون بمستوى جودة منخفض مما يؤدي إلى إنتاج رديء الجودة أو لا بمستوى جودة مبالغ فيه فتؤدي إلى زيادة التكاليف الشراء.

التأكد من اكتمال المعلومات و عدم وجود نقص فيها أو نقص في المواصفات الواردة في طلبات الشراء و الوصف غير الدقيق لبعض المستلزمات.

المبحث الثاني:

مفهوم التنافسية:

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين لإدارة الأعمال على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري والعملي لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسين وأيضا ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى والسوق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعمال الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه

السوق تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة، فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة ضعيفة ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المنظمة ومن الممكن لمنظمة ما أن تكون مريحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي بسبب إجراءات السوق المحلية تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمنظمة الوطنية أن تكون ذات ربحية انية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أقول لسوق ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين .وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المنظمة كثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في موضوع اهتمام بحثنا، ويعرف بأنه" الناتجة أو في تكلفة عوامل الإنتاج .يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على المنافسين الآخرين في السوق الدولية.

الصعيد الدولي في مثل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الانتاجية .

المطلب الأول:

الميزة التنافسية ماهيتها، مصادرها:

يرجع الكثير من الكتاب والباحثين سر تفوق الكثير من المنظمات خاصة العالمية منها إلى تقديمها لمنتجات حساسة للسعر تجاه المنافسين، بمعنى أن أسعار منتجاتها منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، أو أنها تقدم منتجات بخصائص فريدة تدفع الزبائن حتى وان كانت بأسعار مرتفعة أي أن هذه المنتجات متميزة عن منتجات المنافسين.

تعريف الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁹.

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة

⁹ M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48-

نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹⁰.

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس¹¹.
عرّفها الباحثون بأنها¹²:

“قدرة المنظمة على خلق قيمة متميزة للعملاء بصورة تتفوق بها على منافسيها من خلال الموارد والقدرات والاستراتيجيات الفعالة”.

أنواع الميزة التنافسية :

التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

ميزة التكلفة الأقل :

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

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثار بثه: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل¹³.

10 - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٠٤.

11 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، ١٩٩٨، ص ٣٧.

12 - Contemporary Strategy Analysis-

Grant, R. M. (2022). Contemporary Strategy Analysis (11th ed.). Wile

Ibid, P85 - 13

مصادر التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

-التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. ووصف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة¹⁴: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف¹⁵: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص¹⁶: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج) شريحة محددة من العملاء.
-الإطار الوطني¹⁷:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه

14 - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 115-118.

15 - نفس المرجع السابق، ص 118-120.

16 - نفس المرجع السابق، ص 121-124.

17 - عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص 61.

العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

-مدخل الموارد¹⁸:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

1- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

*المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

*معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

*الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2-الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

*الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحياة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

*التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

*المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً

18 - عمار بوشناق، نفس المرجع السابق، ص ٤٨.

لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

***المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدّها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

***معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

المطلب الثاني:

استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهي تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية طريقة التنافس وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع استراتيجية التسعير استراتيجية التوزيع استراتيجية التصنيع وهكذا.

حلبة التنافس وتضمن اختيار ميدان التنافس الأسواق والمنافسين طرق تخزينه مناسبة. وتعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس¹⁹.

اساس التنافس ويشمل الاصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والاداء في الأجل الطويل، إذ تعتبر الاصول والمهارات الصحيحة بمثابة حواجز أمام المنافسين حيث ال يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم استمرارها على مدار الزمن ويتوقف تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة على أهمية الاستراتيجية المتبعة ومدى ملائمتها في تحقيق أهدافها.

استراتيجيات مميزة لتكوين الميزة التنافسية للمنظمة²⁰:

19 - نبيل مرسي خليل، مرجع السابق، ص ٨١.

20 - انظر مقال هشام هرملاي بعنوان ٦ استراتيجيات ذهبية تحقق الميزة التنافسية لشركتك، منشور على الانترنت <https://blog.mostaql.com/competitive-advantage>، تاريخ الاطلاع ١٠/١٠/٢٠٢٤، الساعة ١٢،٥٦.

تختلف أساليب تحقيق الـ Competitive Advantage باختلاف قدرات الشركة، ويظهر تميز الكادر البشري للشركة باختيار النوع المناسب من أنواع الـ Competitive Advantage وفق الأسلوب المناسب لنشاطاتها، وتحقيق أفضل ميزة تنافسية لتصميم المزيج التسويقي المناسب للوصول إلى الشريحة الأساسية من شرائح العملاء.

1- استراتيجيات الموارد

تشير الميزة التنافسية الخاصة بالموارد Resource Competitive Advantage إلى القدرات التي تمتلكها الشركة في الوصول إلى موارد أو مواد إنتاج محدودة. يمكن أن يمثل تعاقد أحد الشركات مع الحكومة في بلد معين حول حصرية استيراد أو تقديم خدمة من الشركة ضمن البلد الذي تعمل ضمنه الشركة، أحد أنواع الـ Competitive Advantage. يمكن أن تشكل حماية الموارد ميزة تنافسية للشركة. إذ يعد الاعتماد على التسويق الأخضر على سبيل المثال: ميزة تنافسية موجهة لشرائح العملاء المهتمين بقضايا حماية البيئة، كشركة تصنيع الملابس Timberland التي تشارك قصصًا خضراء مع العملاء، إضافة إلى تبني استراتيجية تسويق أخضر مستمرة في النمو.

2- استراتيجيات العلامة التجارية

تساهم الميزة التنافسية التي تؤسسها العلامة التجارية Brand Competitive Advantage في خلق ولاء لدى العملاء ودفع مبلغ إضافي للحصول على المنتجات أو الخدمات التي تطرحها الشركة صاحبة العلامة التجارية، وإضفاء تحديثات مميزة وفريدة لتوفير مزايا استثنائية للعملاء.

أبرز الشركات التي تستخدم ميزة العلامة التجارية هي شركة Ferrari للسيارات، التي بنت علامة تجارية تُعد من أفخر العلامات التجارية، حيث منحت هذه العلامة القدرة للشركة على السيطرة على استراتيجية التسعير نظرًا لولاء عملائها للمنتجات التي تقدمها، واستعدادهم لشراء المنتج مهما بلغ ثمنه.

3- استراتيجيات التنافس التفاضلي

تمثل الميزة التنافسية التفاضلية Differential Competitive Advantage قدرة الشركة على تقديم خدمات ومنتجات فريدة تضيف فائدة مكتسبة للعملاء لا يمكن إضافتها من قبل الشركات المنافسة، وهو ما يعزز من مكانة الشركة في السوق المستهدف. يمكن أن تكون الميزة التنافسية التفاضلية بسيطة كنقطة بيع فريدة أو جودة أفضل للمنتج، وقد تكون معقدة تتضمن صفات ومزايا للمنتج غير موجودة في المنتجات الأخرى، كالـ

Competitive Advantage التي تملكها Walmart في سرعة خدمات شحن وتوصيل ونقل المنتجات.

4- استراتيجية التواجد في الأسواق

تعكس الـ Competitive Advantage المرتبطة بالتواجد في الأسواق Market-Focused Competitive Advantage قدرة الشركة على التميز في أسواق متعددة بدلاً من التواجد في سوق واحد، تستفيد الشركة من المعلومات الديموغرافية المتعلقة بكل سوق لتطوير المنتجات أو الخدمات لتلبية الاحتياجات المرغوبة ضمن هذه الأسواق، وتعزيز العلاقات مع العملاء . من أهم الشركات التي تعتمد على ميزة التواجد في الأسواق هي شركة Toyota للسيارات.

5- استراتيجية الشبكة

تلجأ الشركات التي تملك خدمات الاشتراك أو وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات الاتصال إلى تعزيز أطر الـ Competitive Advantage المرتبطة بالشبكة Network ، يمكن أن تكون شركات الكابلات المقدمة لخدمات القنوات التلفزيونية أمثلةً عن هذا النوع، حيث تحقق الشركة ميزة تنافسية من خلال القنوات والاشتراكات التي توفرها الشركة نسبةً لباقي الشركات، كالاشتراك في قنوات Netflix واختيار الباقة المناسبة حسب رغبة المشترك.

6- استراتيجية الريادة السعرية

تسخر ميزة الريادة السعرية Cost-leading Competitive Advantage قدرات الشركة على تقديم منتجات أو خدمات مكافئة لمثيلاتها في الجودة لدى المنافسين، ولكن بأسعار أقل عند طرحها في الأسواق، لتشكل ميزة تنافسية عن باقي الشركات.

أشهر الشركات التي تعتمد على ميزة الريادة السعرية هي شركة IKEA لمنتجات الأثاث والمفروشات، حيث تقدم الشركة منتجات منافسة ذات تكلفة مناسبة للطبقة المتوسطة التي تستهدفها الشركة، وتمتلك الشركة ميزة تنافسية إضافية بإشراك العملاء في إبداء رأيهم حول الأنشطة الواجب القيام بها لتكوين منتج أو خدمة.

أولاً: الخيارات الإستراتيجية²¹:

- تتجه الشركة التي تعتمد على استراتيجية التميز إلى اختيار مستوى عالٍ من التميز في المنتج لإكتساب مزايا تنافسية، وهناك ثلاثة طرق أساسية من شأنها أن تحقق تميز المنتج؛ وهي الجودة، والتحديث والاستجابة للعميل، حيث يعتبر التحديث عاملاً هاماً بالنسبة للمنتجات

21 - احمد بلالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ٠٨-٠٩ مارس ٢٠٠٥، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورفة، الجزائر. ص ٤٦٠ وما بعدها

التي تتميز بالتعقيد التقني، وبالتالي تمثل السمات الجديد مصدر للتمييز، ومبرراً للسعر الإضافي العالي الذي يدفعه العميل نظير المنتجات الجديدة.

-عندما يركز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء، فالشركة ملزمة بتقديم خدمات مابعد البيع وصيانة المنتج. أما التركيز على الجودة لتحقيق التميز، فذلك مرتبط بقدر الشركة على تقليص الفجوة الموجودة ما بين جملة الخصائص المدركة من طرف العميل حول المنتج وجملة الخصائص الممكن تحقيقها. فكلما كانت الفجوة أقل اتساعا كلما سمح ذلك للشركة فرض أسعار عالية.

-يعتبر تقسيم السوق إلى شرائح كثيرة أمراً ضرورياً للشركة التي تفضل خيارات التمييز، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق ولكن قد تلجأ الشركة إلى تقديم خدماتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تملكه من مزايا خاصة بالتمييز، وبالتالي فليس من الضروري أن تقدم منتج متميز لكل شريحة سوقية.

-في حالة اختيار الكفاءة المتميزة المزمع تبنيها، تقوم الشركة المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة للشركة.

المزايا والعيوب:

ان مزايا استراتيجية التميز يمكن مناقشتها في سياق نموذج العوامل الخمسة، فمما لاشك فيه أن التمييز

1- يوفر الحماية للشركة من منافسيها، خاصة اذا توصلت إلى حد خلق الولاء لعلامتها ومنتجاتها من قبل العملاء، ويشكل هذا الولاء مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية في كل النواحي.

2- وتستطيع الشركة المتميزة فرض زيادات على الأسعار، وذلك لأن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار إضافية عالية، ويساهم كل من التمييز والولاء للعلامة التجارية في تشكيل حواجز الدخول أمام الشركات الراغبة في دخول القطاع.

3- أما تجديد المنتجات البديلة فيعتمد على قدرة منتجات المنافسين على تلبية احتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تلبية بها منتجات الشركة المتميزة وأيضا قدرتها على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

وهناك بعض المشاكل التي قد تواجه استراتيجية التميز وتتجسد المشكلة الرئيسية في:

-مدى قدرة الشركة في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين العملاء، لأنه غالبا ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتمييز.

-تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قلل ذلك من فرصة نجاح استراتيجية التمييز.

-إستراتيجية التركيز:

" هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل). جمال الدين ، (2002).

وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات مجموعة معتبرة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج.

فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للشركة إستهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة لذلك فإن إستراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي بشكليها هما:

1-التركيز مع خفض التكلفة، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

2-التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين.

لنتمكن الشركة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها :

-عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.

-عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

-عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.

-عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

-عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

أما فيما يخص تحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم وربحية القطاع، ومدى شدة قوى التنافس الخمسة في القطاع . بالإضافة إلى تحديد الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وكذا مدى التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي.

خيارات إستراتيجية:

1- خيارات الشركة التي تتبنى استراتيجية التركيز، إذ يمكن أن تكون درجة التميز مرتفعة أو منخفضة؛ لأن الشركة يمكن أن تتبنى أسلوب التكلفة المنخفضة، وأسلوب التميز، أما بالنسبة للجماعات الاستهلاكية؛ فبإمكان الشركة أن تختار شرائح معينة تدخل من خلالها مجال المنافسة، بدلاً من تغطية كل شرائح السوق كما يفعل رائد التكلفة، أو تنشط في عدد كبير من الشرائح كما يفعل المنتج الذي يتوسع في التمييز. (تستطيع الشركة السعي وراء تحقيق كفاءة متميزة لأنها تستطيع تبني التمييز أو التكلفة المنخفضة، وبالتالي قد نجد لشركة مزايا خاصة بالتكلفة وتقوم بتطوير الكفاءة المتفوقة في الجوانب الأقل تكلفة. أو قد تعمل الشركة على تطوير المهارات المتفوقة في مجال الاستجابة للعميل .
(شارلز هل وجاريت جونز، 2001).

المزايا والعيوب:

تتمتع بالحماية من المنافسين، نظراً لقدرتها على تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها. وتمنح هذه القدرة لشركة قدرًا من القوة والتأثير على عملائها، لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر.

2- بالنسبة للموردين الأقوياء، نجد أن الشركة لا تملك أي مزايا حيالهم. نظراً لأن هذه الشركة تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضعاً أقوى على حساب المشتريين. ورغم ذلك فإن الشركة غالباً ما تلجأ إلى تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للشركة. وبذلك لا يشكل هذا العيب مشكلة كبيرة إنما يشكل ولاء العميل للشركة التي تنتهج التركيز تحدياً كبيراً بالنسبة للدخلاء المحتملين.

3- إن الحماية الناتجة عن العوامل الخمسة تسمح للشركة المتبنية للتركيز بتحقيق عوائد فوق معدل الربح المتوسط على استثمارها.

4- تمكن الشركة من البقاء قريبة من عملائها والاستجابة السريعة لإحتياجاتهم المتغيرة. ومن أهم المخاطر التي تواجه استراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية . (مرسي وأخرون 2002)

- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو تغيرات تكنولوجية أو تغييرات في أنواق المستهلكين.
- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل.
- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي.

-أنها تنتج كميات صغيرة من المنتجات وبالتالي فإن تكاليف إنتاجها غالباً ماتكون تتجاوز التكاليف الخاصة بالشركة الرائدة في مجال التكلفة.

ونشير هنا إلى الامثلة لهذه الشركات وهي²²:

شركات حققت الميزة التنافسية

هناك العديد من الشركات التي حققت ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة، وجعلتها تتفوق على باقي المنافسين، وقد شكّل تفوّق الشركات نموذجاً متبعاً لدى العديد من الشركات الأخرى لخلق ميزة تنافسية مشابهة في المنتج أو في السوق المستهدف، وتحمل المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بأعمال الشركة.

أولاً: استراتيجية شركة Apple لتحقيق ميزة تنافسية

أحد أبرز القصص التي تشير إلى ميزة تنافسية ناجحة هي قصة شركة Apple عند إنتاج شركة Amazon للأجهزة اللوحية Kindle Fire ، وقد حاولت الهيمنة على سوق الأجهزة اللوحية من خلال طرح الجهاز بسعر مخفض عن أسعار شركة Apple. كان من المتوقع لدى الكثير من الخبراء أن تضطر شركة Apple للجوء لاستراتيجية الريادة السعرية للبقاء على مستوى التنافس مع شركة Amazon. إلا أن Apple قد ثبتت على استراتيجية العلامة التجارية واستراتيجية المنتج الفريد.

اعتمدت Apple على العديد من مفاتيح النجاح، منها الريادة التكنولوجية وبراءات الاختراع، القدرة والريادة في تطوير المنتجات، الصورة المميزة للعلامة التجارية، إضافةً لعدد العروض والخدمات الإضافية الكبير.

ثانياً: استراتيجية شركة Samsung لتحقيق ميزة تنافسية

تعتمد شركة Samsung على استراتيجية التنافس التفاضلي Differential Competitive Advantage في الوصول إلى الشريحة الأساسية من شرائح العملاء.

تميزت Samsung بأنها شركة الإلكترونيات القابلة للاستهلاك الأكثر نمواً في العالم، من خلال طرح أول شاشة LCD رقيقة مزدوجة الوجه، أول شاشة OLED قابلة للانحناء، وغيرها من المنتجات ذات الميزة التنافسية بتصميمها واستخدامها للتقنيات الحديثة.

لدراسة حالة الشركة التي تملكها أو تعمل بها لأجل خلق ميزة تنافسية، يمكن توظيف مستقل متخصص في استشارات الأعمال لإدارة الشركات أو الموارد البشرية على منصة مستقل، المنصة الأكبر للعمل الحر في العالم العربي.

22 - انظر مقال هشام هرملاني بعنوان 6 استراتيجيات ذهبية تحقق الميزة التنافسية لشركتك، منشور على الانترنت: <https://blog.mostaql.com/competitive-advantage>، تاريخ الاطلاع 10/10/2024، الساعة 12:06.

تشكل الـ Competitive Advantage عنصراً أساسياً من عناصر نجاح أي شركة، كونها توفر قدرة على الوصول لشرائح العملاء بشكلٍ مميزٍ عن كافة المنافسين، وتمكين الشركة من خلق علاقة ولاء بين الشركة وعملائها في الأسواق المستهدفة.

الخاتمة :

بعد أن ان تناولنا الميزة التنافسية بايجاز وأحلنا في ثنايا البحث إلى المراجع لمن اراد الاستزادة، وبينا أهمية اتباع سياسة شرائية واستراتيجية خاصة لميزة المنافسة، وبعد ذلك توصلنا إلى النتائج والتوصيات التي سنير إليها في اللاحق وهي في التالي:

أولاً: النتائج

في ضوء الدراسة والتحليل للمعلومات التي تم جمعها أثناء البحث، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١. تُمثل سياسة الشراء والتخزين أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة والمحافظة عليه في بيئة الأعمال المعاصرة.
٢. يؤدي حسن اختيار الموردين والحصول على المواد والمستلزمات بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمنظمة.
٣. تسهم الإدارة الفعالة للمخزون في خفض التكاليف وتقليل الهدر والتلف، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وتعزيز مركزها التنافسي.
٤. إن التخطيط السليم لعمليات الشراء والتخزين يساعد المنظمة على مواجهة التقلبات السوقية وضمان استمرارية العمليات الإنتاجية دون انقطاع.
٥. تُعد المعلومات الدقيقة المتعلقة بالأسواق والموردين والمنافسين عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات الشرائية والتخزينية الرشيدة التي تدعم الميزة التنافسية للمنظمة.
٦. ترتبط المحافظة على المركز التنافسي بقدرة المنظمة على تبني استراتيجيات حديثة في الشراء والتخزين تتسم بالمرونة والكفاءة وتواكب التطورات التكنولوجية والإدارية.
٧. يسهم التكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن وبقية الإدارات التنظيمية في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة التنافسية.

ثانياً: التوصيات.. في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصى بما يأتي:

١. ضرورة تبني سياسات شراء وتخزين واضحة ومحددة تتوافق مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها التنافسية.
٢. الاهتمام باختيار الموردين وفق معايير دقيقة تضمن الجودة المناسبة والأسعار التنافسية والالتزام بمواعيد التوريد.
٣. تطوير أنظمة إدارة المخزون واستخدام التقنيات الحديثة في الرقابة والتخزين للحد من الفاقد والتكاليف غير الضرورية.
٤. إجراء دراسات دورية للأسواق والمنافسين بما يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات شرائية فعالة والمحافظة على مركزها التنافسي.
٥. العمل على تدريب وتأهيل العاملين في إدارات المشتريات والمخازن ورفع كفاءتهم المهنية والإدارية بصورة مستمرة.
٦. تعزيز التنسيق والتكامل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن وبقية الإدارات لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
٧. الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة والكفاءة في جميع مراحل الشراء والتخزين بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة التنافسية للمنظمة.

قائمة المراجع :

أولا : المراجع العربية:

- ١- احمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، 1997.
- ٢- احمد بلالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 08-09 مارس 2005 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .جامعة ورفة، الجزائر.
- ٣- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال ،دار النهضة العربية، بيروت، لبنان . د. ت.
- ٤- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،.(2002)
- ٥-حياب دريه إبراهيم محمد إدارة المشتريات والمخازن الملتقى العربي الأول لإدارة المشتريات والمخازن القاهرة - جمهورية مصر العربية.(2002) .
- ٦- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير ،مركز وأيد سيرفس، القاهرة، مصر،.(2001)
- ٧-صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع،.1999
- ٨-عبد الفتاح، محمد سعيد، إدارة المشتريات والمخازن المكتب العربي الحديث، كلية التجارة

جامعة الإسكندرية. 2000 .

٩- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

١٠- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000.

١١- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر. (2002) .

١٢- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ترجمة رفاعي محمد ومحمد سيد احمد، دار المريخ، الرياض، السعودية (2001) .، ط. 2002

١٣- مهدي حسن زويلف، علي السليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998.

١٤- موسي غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد . (1990).

١٥- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. (1996) .

١٦- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر (1998) .،

١٧- نزار عبد المجيد البروراي، والبر زنجي احمد، استراتيجيات التخزين المفاهيم الأسس / الوظائف"، ط 1 ، عمان، الأردن دار وائل للنشر. 2004 .

المواقع الإلكترونية:

-<https://zadelm.com>

-<https://www.drmtaher.com>

- انظر المقال المنشور على الانترنت سياسة الشراء :

[https://www.almohasb1.com/2009/02/purchasing-](https://www.almohasb1.com/2009/02/purchasing-policies.html.jhvd)

[policies.html.jhvd](https://www.almohasb1.com/2009/02/purchasing-policies.html.jhvd)، تاريخ الاطلاع 1/10/2024 ، الساعة 23.10.

- هشام هرملاني بعنوان 6 استراتيجيات ذهبية تحقق الميزة التنافسية لشركتك، منشور على

الانترنت <https://blog.mostaql.com/competitive-advantage>

تاريخ الاطلاع 10/10/2024، الساعة 12.56.

المراجع الاجنبية:

- M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993
- Procurement and Supply Chain Management
Lysons, K., & Farrington, B. (2020). Procurement and Supply Chain Management (10th ed.). Pearson