

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

سلاسل الإمداد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في
المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن بني هارون -القرارم
قوقة- ميله

المشرف	اعداد الطلبة	
د. براهيم نور الهناء	بوثلجة آية	1
	شتيوي سعاد	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. برني ميلود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. براهيم نور الهناء
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. سعدي مفيدة

السنة الجامعية 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الفرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

سلاسل الإمداد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في
المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن بني هارون -القرارم
قوقة- ميله

المشرف	اعداد الطلبة	
د. براهيم نور الهناء	بوثلجة آية	1
	شتيوي سعاد	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. برني ميلود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. براهيم نور الهناء
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. سعدي مفيدة

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أول شكر لله سبحانه وتعالى على ما أسبغهُ علينا من نعم وعلى تيسير السبيل فله الحمد والشكر في كل وقتٍ وحين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكره الله)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذتنا الغالية الدكتور براهيم نور المناء التي قامت بالإشراف على مذكرتنا والتي لم تبخل علينا بعطاياها الدائم ونصائحها القيمة التي ساعدتنا كثيرا في إنجاز مذكرتنا والتي رافقتنا خطوة بخطوة طيلة مسيرتنا في إعدادها. إنك شيء لا يقال وإذا قيل لا يوفيه الحديث شكرا لك دكتورتنا أثار الله دربك وجزاك الله عنا خير جزاء.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع عمال مؤسسة مطاحن بني هارون القراره قوتة على تعاونهم معنا.

كما لا يسعنا في هذا المقام أن نتقدم بفائق التقدير والاحترام للجنة المناقشة ولجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة تخصص إدارة الأعمال. وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة بالأخص والدينا ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

الإهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته سبحانه وتعالى.
أهدي نجاحي وتخرجي:

إلى من كلل العرق جبينه والنور الذي أنار دربي، إلى السراج الذي لا ينطفئ نوره في قلبي أبداً، من بدل
الغالي والنفيس في سبيل إسعادي وإستمديت منه قوتي واعتزازي. **أبي العزيز.**

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى نبع الحنان التي استلهمت منها قوتي
وإرادتي، الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا. **أمي العزيزة**

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم. **إخوتي**

للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات، الذين جعلوا في حياتي شيئاً جميلاً.

وإلى من مد يده لي دون كلل ولا ملل وقت ضعفي وكان عوناً وسنداً لي في هذا الطريق.

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين) الحمد لله الذي أعانني على إتمام مسيرتي الدراسية

اللهم انفعني بما علمتني وانفع بي

بوثجة آية



الإهداء

"الحمد لله حبا وشكرا و امتنانا ، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله ، فالحمد لله على البدء والختام"

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ويحصل عليه.

والأجمل أن يذكر من كان السبب في ذلك . أهدي ثمرة عملي هذا إلى من كانت سندي في السراء والضراء

إلى من اجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي، إلى من يعجز اللسان والقلم عن وصف فضلها إلى التي

الجنة تحت قدميها " **أمي الحبيبة الغالية** - أطل الله في عمرها"

وإلى من أشعل مصباح عقلي وأطفا ظلمة جهلي وكان خير مرشد نحو العلم والمعرفة إلى من ضحى من

أجل أن ينير دربي وطريقي "**أبي العزيز**" أطل الله في عمره"

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، وكانوا خير معين "**إخوتي وأخواتي** حفظهم الله."

إلى داعمي المعنوي، ومصدر إلهامي ونعم الصديق ونعم الرفيق

لك مني خالص شكري "**شريك حياتي**"

إلى كل الأهل والأقارب، إلى الصديقات والزميلات

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة تعبتي وفرحتي هذه.

شتيوي سعاد

ملخص

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه سلاسل الإمداد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بسلاسل الإمداد وأهم أبعادها، وإبراز علاقتها بالميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر موظفي ومسيري مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة استبانة مكونة من ثلاثة محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، أما المحور الثاني فخاص بقياس أبعاد سلاسل الإمداد في المؤسسة، أما المحور الثالث فخصص لقياس الميزة التنافسية المستدامة، حيث تم إخضاع 30 استمارة للدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها في برنامج spss، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 < \alpha$ بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة في مطاحن بني هارون القرارم قوقة. كما توصلت إلى جملة من التوصيات كان أبرزها ضرورة تطبيق سلاسل الإمداد في المؤسسات الاقتصادية لما لها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

الكلمات المفتاحية: الإمداد، سلاسل الإمداد، إدارة سلاسل الإمداد، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

This study aimed to identify the role that supply chains play in achieving a sustainable competitive advantage, highlighting the most important concepts related to supply chains and their key dimensions, and emphasizing their relationship with sustainable competitive advantage from the perspective of employees and managers of the Beni Haroun Mill Company, Qouqa Decision. To achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of three sections was formulated. The first section pertained to personal data, the second section measured the dimensions of supply chains in the company, and the third section was dedicated to measuring sustainable competitive advantage. A total of 30 questionnaires were subjected to the study after data was collected and processed using SPSS software. The study reached a number of conclusions, the most prominent of which was that there is a statistically significant impact relationship at the significance level $\alpha < 0.05$ between supply chains and sustainable competitive advantage at the Beni Haroun Mill Company, Qouqa Decision. It also made several recommendations, the most notable being the necessity of implementing supply chains in economic institutions due to their important role in achieving and sustaining a competitive advantage.

Keywords: supply, supply chains, supply chain management, competitive advantage, sustainable competitive advantage



فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	الشكر وعرفان
-	الإهداء
II-I	الملخص
VII-IV	فهرس المحتويات
IX-VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - ح	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لسلاسل الإمداد	
02	تمهيد
10-03	المبحث الأول: عموميات حول سلاسل الإمداد
05-03	المطلب الأول: ماهية سلاسل الإمداد
03	أولاً: مفهوم الإمداد
04-03	ثانياً: علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة
05-04	ثالثاً: مفهوم سلاسل الإمداد
08-06	المطلب الثاني: أنواع نشطة سلاسل الإمداد
07-06	أولاً: أنواع سلاسل الإمداد
08	ثانياً: أنشطة سلاسل الإمداد
10-09	المطلب الثالث: أهداف سلاسل الإمداد ومستويات القرار فيها
09	أولاً: أهداف سلاسل الإمداد
10-09	ثانياً: مستويات القرار في سلاسل الإمداد
21-11	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة سلاسل الإمداد
15-11	المطلب الأول: ماهية إدارة سلاسل الإمداد

12-11	أولاً: مفهوم إدارة سلاسل الإمداد
13-12	ثانياً: الحاجة لإدارة سلاسل الإمداد
15-13	ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة سلاسل الإمداد
18-15	المطلب الثاني: أبعاد إدارة سلاسل الإمداد
21-19	المطلب الثالث: عناصر ووظائف إدارة سلاسل الإمداد
20-19	أولاً: عناصر إدارة سلاسل الإمداد
21-20	ثانياً: وظائف إدارة سلاسل الإمداد
28-22	المبحث الثالث: أساسيات حول تصميم إدارة سلاسل الإمداد
23-22	المطلب الأول: ماهية تصميم سلاسل الإمداد
22	أولاً: مفهوم تصميم سلاسل الإمداد
23-22	ثانياً: مناهج تصميم سلاسل الإمداد
26-24	المطلب الثاني: عمليات إدارة سلاسل الإمداد
28-26	المطلب الثالث: تحديات ومزايا إدارة سلاسل الإمداد
27-26	أولاً: تحديات إدارة سلاسل الإمداد
28-27	ثانياً: مزايا إدارة سلاسل الإمداد
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل عام للميزة التنافسية المستدامة	
31	تمهيد
43-32	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية المستدامة
36-32	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
32	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
34-33	ثانياً: بناء الميزة التنافسية
36-34	ثالثاً: تطوير الميزة التنافسية
38-37	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية المستدامة
37	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
38	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

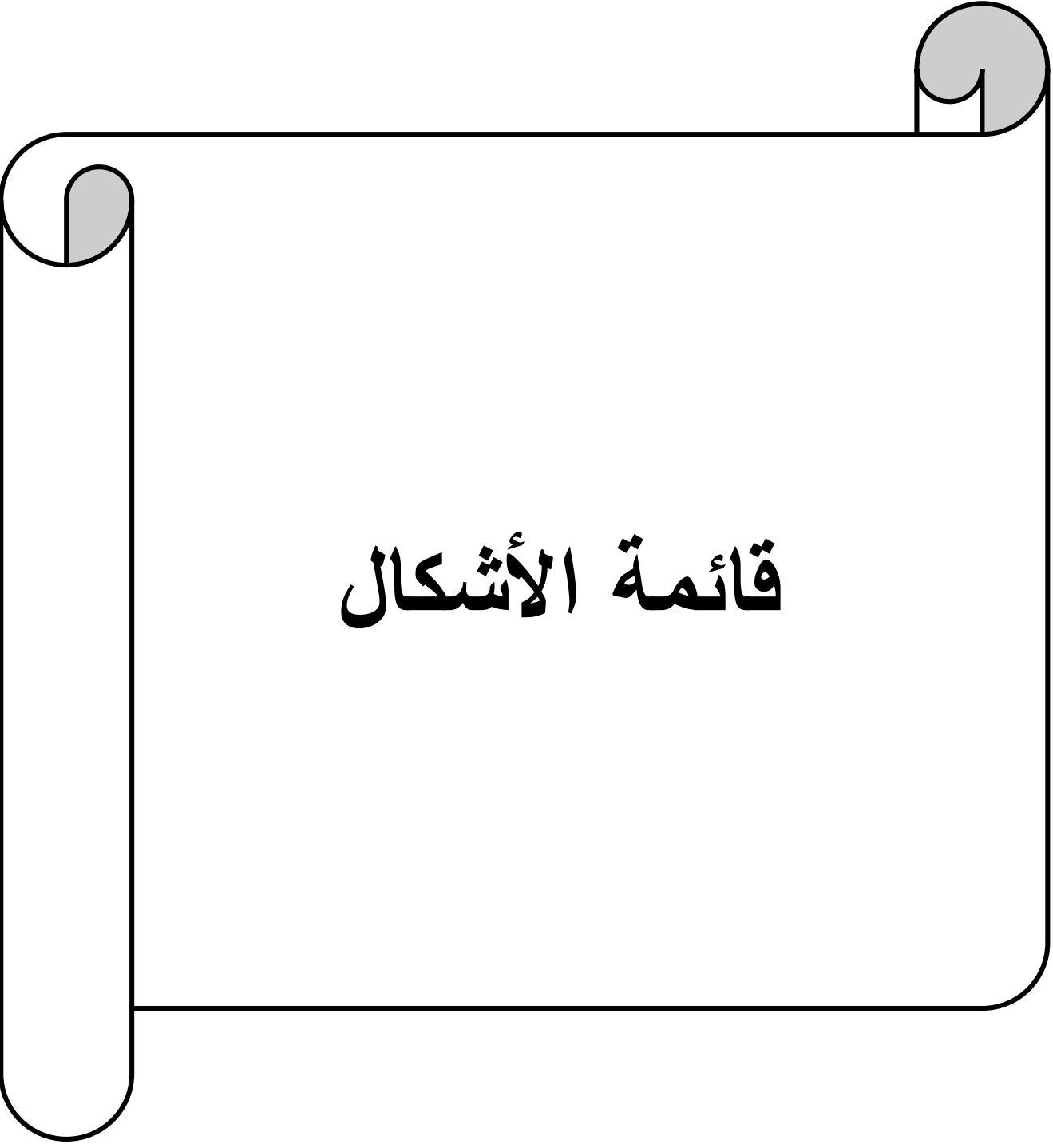
38	ثالثا: أهمية الميزة التنافسية المستدامة
43-39	المطلب الثالث: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة
40-39	أولا: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
43-40	ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
52-44	المبحث الثاني: طرق بناء ميزة تنافسية مستدامة.
46-44	المطلب الأول: عوامل بناء ومتطلبات الميزة التنافسية المستدامة
45-44	أولا: عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة
46-45	ثانيا: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة
48-46	المطلب الثاني: تنمية وتطوير وآليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة
46	أولا: تنمية وتطوير الميزة التنافسية المستدامة
48-47	ثانيا: آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة
52-48	المطلب الثالث: مداخل الميزة التنافسية المستدامة
60-53	المبحث الثالث: كيفية المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة
54-53	المطلب الأول: محددات ومعايير الميزة التنافسية المستدامة
53	أولا: محددات الميزة التنافسية المستدامة
54-53	ثانيا: معايير الميزة التنافسية المستدامة
56-55	المطلب الثاني: آليات المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة
60-57	المطلب الثالث: أهمية تطبيق سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مطاحن بني هارون القرارم قوقة	
63	تمهيد
70-64	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة
64	المطلب الاول: تعريف مؤسسة مطاحن بني هارون _ القرارم قوقة
67-64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة
70-68	المطلب الثالث: أهداف وأهمية مؤسسة مطاحن بني هارون _ القرارم قوقة

75-70	المبحث الثاني: سلاسل الإمداد في مؤسسة مطاحن بني هارون
71-70	المطلب الأول: وظيفة التموين
74-71	المطلب الثاني: وظيفة الإنتاج
75-74	المطلب الثالث: وظيفة التوزيع
78-75	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
75	المطلب الأول: تصميم الدراسة
75	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
77-76	ثانياً: أساليب جمع البيانات
77	ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية
81-78	المطلب الثاني: صدق وثبات الدراسة
80-78	أولاً: صدق أداة الدراسة
81-80	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
81	ثالثاً: إختيار التوزيع الطبيعي إختبار (كولمجروف، سمرنوف)
106-82	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان من وجهة نظر مسيري المؤسسة محل الدراسة
87-82	المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية
98-87	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان
105-98	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
106	خلاصة الفصل
111-108	خاتمة
116-113	قائمة المراجع
151-118	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

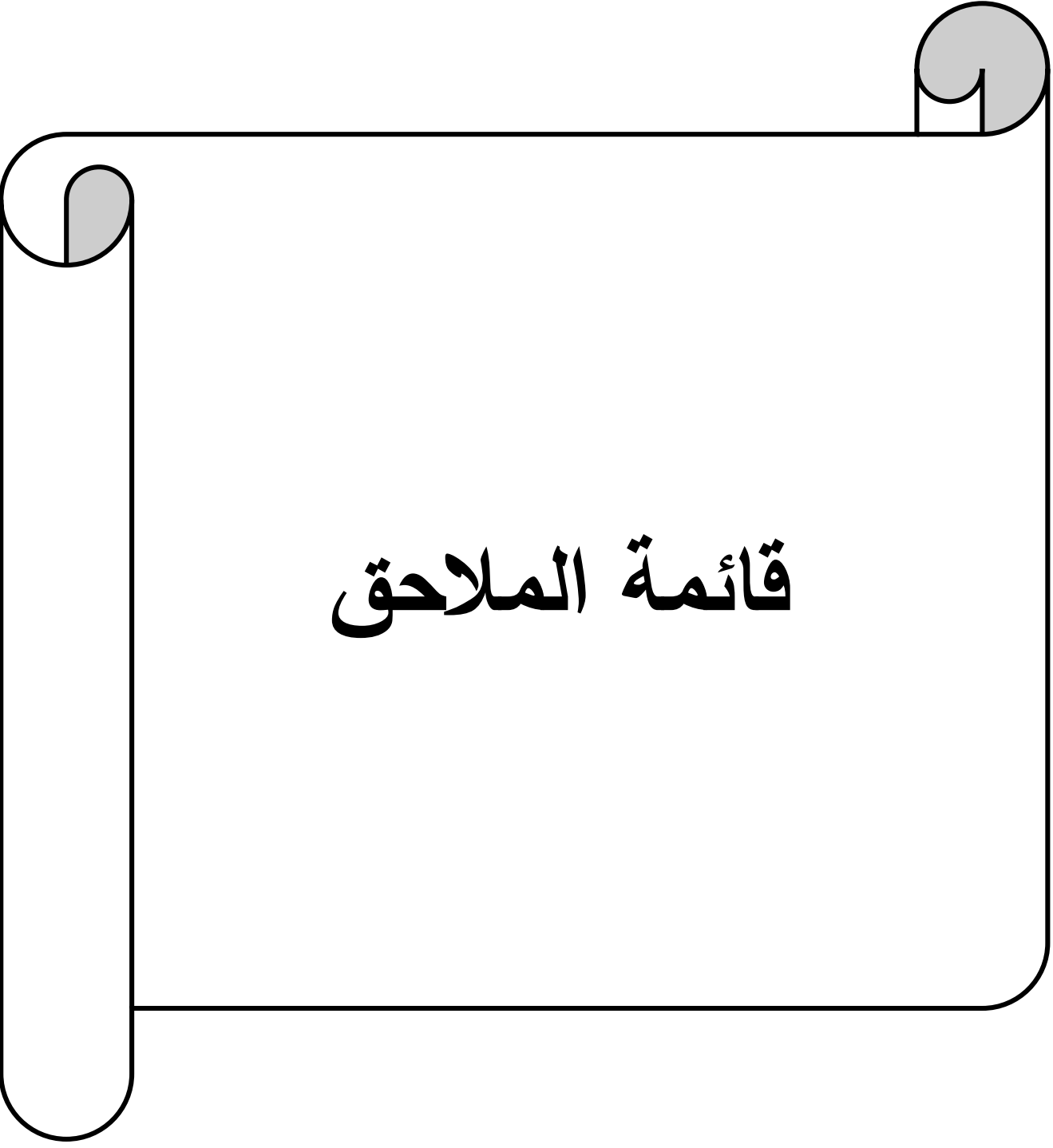
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج تطوير الميزة التنافسية	34
02	مشتريات المادة الأولية (الكمية بالقنطار)	70
03	تطور اليد العاملة	71
04	رقم الأعمال	73
05	كمية الإنتاج	73
06	محاور الاستبيان	77
07	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور	78
08	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع للميزة التنافسية المستدامة	79-80
09	مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	80
10	نتائج اختبار صدق ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الكلي للمتغيرين	80-81
11	اختيار التوزيع الطبيعي لأبعاد المستقل والمتغير التابع	81
12	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	82
13	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	83
14	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	84
15	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	85
16	توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية	86
17	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول	88
18	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني	90
19	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الثالث	92-93
20	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المتغير التابع	94-95

99	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الشراكة الاستراتيجية مع الموردين والميزة التنافسية المستدامة	21
101	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة	22
102	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة	23
104	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين سلاسل الامداد والميزة التنافسية المستدامة	24



قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مفهوم سلسلة الإمداد	05
02	سلسلة الإمداد المباشرة	06
03	سلسلة الإمداد الممتدة	07
04	سلسلة الإمداد الشاملة	07
05	بناء الميزة التنافسية	33
06	منحنى الخبرة	36
07	متطلبات الميزة التنافسية المستدامة	46
08	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	49
09	نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية	52
10	المزايا التنافسية التي تحققها سلسلة الإمداد الفعالة	57
11	المثلث التنافسي	59
12	الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون القرارم قوقة	65
13	مدرج تكراري لتطور عدد العمال	72
14	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	83
15	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	84
16	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	85
17	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	86
18	توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية	87



قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	نموذج طلب شراء	118
02	كمية شراء المادة الأولية لسنة 2021	119
03	كمية شراء المادة الأولية لسنة 2022	120
04	كمية شراء المادة الأولية لسنة 2023	121
05	عدد الموظفين في سنة 2021	122
06	عدد الموظفين في سنة 2022	123
07	عدد الموظفين في سنة 2023	124
08	رقم الأعمال لسنة 2021	125
09	رقم الأعمال لسنة 2022	126
10	رقم الأعمال لسنة 2023	127
11	وصل طلب الزبون	128
12	قائمة المحكمين	129
13	مخرجات نظام spss	145-130
14	الاستبيان	151-146

المقدمة

المقدمة:

شهد العالم تغيرات وتحولات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق المفتوح، ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم في تلك المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، فإنه وجب عليها تبني سلاسل الإمداد لما تلعبه من دور مهم وأساسي بالنسبة للمؤسسة في المحافظة على نشاطها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

حيث تشكل سلاسل الإمداد الشريان الحيوي للنشاط الاقتصادي، فهي تضمن تدفق المواد والمعلومات والخدمات بين الموردين والمستهلكين النهائيين، إذ أنها ليست مجرد سلسلة من الخطوات المتسلسلة، بل هي نظام متكامل يتضمن العديد من الأنشطة المتنوعة. حيث تساهم سلاسل الإمداد الفعالة في تقليل التكاليف وتحسين كفاءة الإنتاج من خلال تنظيم العمليات وتقليل التكاليف الإضافية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات عبر ضمان توافر المواد اللازمة وضبط الجودة على مدار السلسلة، مما يلبي توقعات العملاء بشكل فعال وهذا كله يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما تعد الميزة التنافسية المستدامة عاملاً أساسياً في نجاح أي مؤسسة في بيئة الأعمال اليوم، حيث يصبح تحقيق التفوق ليس مجرد هدف قصير المدى، بل يتطلب القدرة على البقاء والتميز على المدى الطويل. وتتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في قدرتها على تعزيز استمرارية النمو والتطور للمؤسسة، وتحقيق مستويات متميزة من الأداء والربحية عبر الزمن، مما يجعلها عنصراً حيوياً لا غنى عنه في استراتيجية الأعمال لأي مؤسسة.

وأخيراً، تلعب سلاسل الإمداد دوراً حيوياً في دعم الاستدامة للميزة التنافسية، حيث تساهم في تقليل الآثار البيئية السلبية وتعزيز صورة إيجابية للمؤسسة.

أولاً: الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير بين سلاسل الإمداد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مطاحن بني

هارون القرام قوّة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة تأثير بين الشراكة الاستراتيجية للموردين والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة معنوي $0.05 < \alpha$ ؟

- هل توجد علاقة تأثير بين إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة معنوي $\alpha < 0.05$ ؟

- هل توجد علاقة تأثير بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة معنوي $\alpha < 0.05$ ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوكة.

- الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين الشراكة الاستراتيجية للموردين والميزة التنافسية المستدامة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في كونها تعالج جانبين على قدر بليغ من الأهمية داخل المؤسسة الجانب الأول سلاسل الإمداد ومدى مساهمتها في تعزيز استمرارية مؤسسة، والجانب الثاني الميزة التنافسية المستدامة، والذي بواسطتها تستطيع المؤسسة تحقيق التميز بين المؤسسات الناجحة؛
- توعية مسيري المؤسسات الاقتصادية بضرورة الاعتماد على سلاسل الإمداد لما لها من دور في استمرار نشاطها؛
- السعي لمعرفة دور سلاسل الإمداد في الحفاظ على المركز التنافسي واستدامته.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الإطار النظري لسلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة؛
- إبراز الحاجة إلى تطبيق مفهوم سلاسل الإمداد في المؤسسات الاقتصادية؛

- التعرف على العلاقة بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة
- تبيان دور أبعاد سلاسل الإمداد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مطاحن بني هارون القرارم قوكة ولاية ميله.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

تكمّن أسباب اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

• أسباب ذاتية:

تتمثل في:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع؛
- تماشي الموضوع مع اختصاص الدراسة؛
- إمكانية الاستفادة من نتائجه من طرف المؤسسات.

• أسباب موضوعية:

- اعتبار سلاسل الإمداد من المواضيع الحديثة والمهمة في مختلف المؤسسات في الوقت الحالي؛
- دراسة مفهوم سلاسل الإمداد وأهم أنشطتها لدفع المسيرين إلى التركيز عليها كمصدر لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة؛
- يعتبر تطبيق سلاسل الإمداد من الأسباب التي تقلل من التكاليف الإجمالية للإنتاج والتوزيع، مما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات بأسعار تنافسية.

سابعا: منهج وأدوات الدراسة

إن طبيعة المنهج المتبع تحدده طبيعة الموضوع الذي نعالجه، ومن أجل الإحاطة والإلمام بأهم جوانبه وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية، سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، كما تم الاستعانة بالاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثامنا: الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، فهي تعتبر مصدرا غنيا لجميع الباحثين والدارسين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات:

- محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

فقد كانت من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد في بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين في ميزة التكلفة التنافسية في مجموعة شركات قعوار في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$

وقد توصلت الدراسة إلى جملة توصيات كان أبرزها:

- قيام شركة قعوار في الأردن بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الخدمية والتوريدية.

• حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع

صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيق وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الجزائر، 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إشكالية المعرفة بمجمع صيدال والوصول إلى مقترحات تمكن من تبين المعرفة كمدخل يستند عليه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال:

- محاولة إبراز العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد مدخل المعرفة وإدارتها كميزة تنافسية مستدامة.
- فقد كانت أبرز النتائج ما يلي:
- هناك علاقة طردية قوية وتأثير إيجابي بين المعرفة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.
- هناك علاقة طردية قوية وتأثير إيجابي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.
- وقد توصلت الدراسات إلى جملة توصيات أبرزها:

- ضرورة اهتمام مجمع صيدال بالأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، باعتبارها وسيلة تمكنها من استدامة تلك المزايا، وأنها ليست مجرد وسيلة للبقاء عند مستوى تنافسي معين وإنما استراتيجية لتحقيق سبق التنافسي.
- زيادة اهتمام المجمع بتبني الإبداع المعرفي لأنه يعتبر أكثر متطلبات استدامة الميزة التنافسية قوة وذلك بتخصيص ميزانية مالية أكبر خاصة بعملية الإبداع والتجديد.

- ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية في شر carefour، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 02، العدد 32، العراق، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دراسة نظرية وميدانية يمكن أن تخدم مجال المبحوث والمنظمات المماثلة، عن متغيرين يعدان مثار اهتمام العديد من المنظمات المعاصرة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الإحصائي من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على عينة. وبعد تحليل البيانات بواسطة برنامج الحجم الإحصائي للعلوم الاجتماعية. spss.

وقد كانت من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- أوضحت نتائج الدراسة بأن المؤسسة تعتمد عناصر التحسين المستمر في أدائها لمهامها.
- أوضح التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي مما يدل على تبني الشركة عناصر التحسين المستمر بدقة من أجل بلوغ الميزة التنافسية المستهدفة.
- وقد توصلت الدراسات إلى جملة توصيات أبرزها:
- يعود سبب تناقص اعداد المتسوقين إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها المحافظة مما يوجب عليها تبني استراتيجية قيادة الكلفة للمحافظة على زبائنهم الحاليين.
- رغم نيل استراتيجيات التمييز والتركيز نسب اتفاق جيدة وبنسب متقاربة ورغم أهميتها، إلا أن استراتيجية الكلفة التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات تتطلب اهتمام أكبر من الشركة كأداة لجذب شريحة واسعة من الزبائن.

- عديلة أحلام، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة -لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة -مجلة أبحاث اقتصادية وتجارية، المجلد 14، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق بمختلف أبعادها المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، تحليل البيانات اعتمادا على برنامج SPSS.V16.

توصلت النتائج إلى وجود دور معنوي لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-، وذلك عند مستوى الدلالة (0-0.05) حيث بلغت قوة العلاقة بين متغيري الدراسة (0.519) (R).

• التعقيب على الدراسات:

- تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع سلاسل الإمداد للمؤسسة الاقتصادية والبعض الآخر تناول موضوع الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف لهذه الدراسات.

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
محمد أحمد حسين عساف	تطرقا كلا الدراستين إلى مفاهيم لسلاسل الإمداد ومفاهيم الميزة التنافسية بالإضافة إلى تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام الطرق البرمجية الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.	في دراسة السابقة تم تناول الميزة التنافسية فقط أما في الدراسة الحالية تم التطرق إلى الميزة التنافسية المستدامة في الدراسة الحالية تمت دراسة حالة مؤسسة واحدة أما الدراسة السابقة تمت بدراسة حالة مجموعة من الشركات (شركات قعوار في الأردن)
حياة قمري	استخدم نفس أساليب جمع البيانات الاستبيان كأداة لمعرفة آراء عينة الدراسة.	اختلفت من حيث المتغير المستقل وهو المعرفة، وكذا مكان الدراسة حيث اعتمدت على دراسة حالة مجمع صيدال.
ماجد محمد صالح	تشابهت من حيث المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة.	اختلفت في المتغير المستقل وهو عناصر التحسين المستمر، وكذا مكان الدراسة حيث اعتمد على محلات كارفور إحدى أكبر سلاسل المتاجر الفرنسية الضخمة في العالم.
عديلة أحلام	استخدم نفس أساليب جمع البيانات الاستبيان كأداة لمعرفة آراء عينة الدراسة	اختلفت من حيث المتغير المستقل وهو المعرفة، وكذا مكان الدراسة

حيث اعتمدت على دراسة حالة مجمع صيدال.		
--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تاسعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في :

- الحدود النظرية: تم التركيز على أبعاد سلاسل الإمداد مع ربطها بالميزة التنافسية المستدامة .
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن بني هارون-القرارم قوقة- ولاية ميله .
- الحدود البشرية: اهتمت الدراسة باستقصاء آراء مسيري وموظفي مطاحن بني هارون القرارم قوقة ولاية ميله كعينة مستهدفة للبحث.
- الحدود الزمانية:

بالنسبة للحدود الزمانية الخاصة بالبحث فتتعلق بالفترة الممتدة من 2021 إلى 2023 بمطاحن بني هارون القرارم قوقة ولاية ميله، حيث تم تتبع نشاط المؤسسة خلال هذه الفترة، والتعرف على مكانة سلسلة الإمداد داخل مطاحن بني هارون القرارم قوقة ولاية ميله.

عاشرا: صعوبات الدراسة

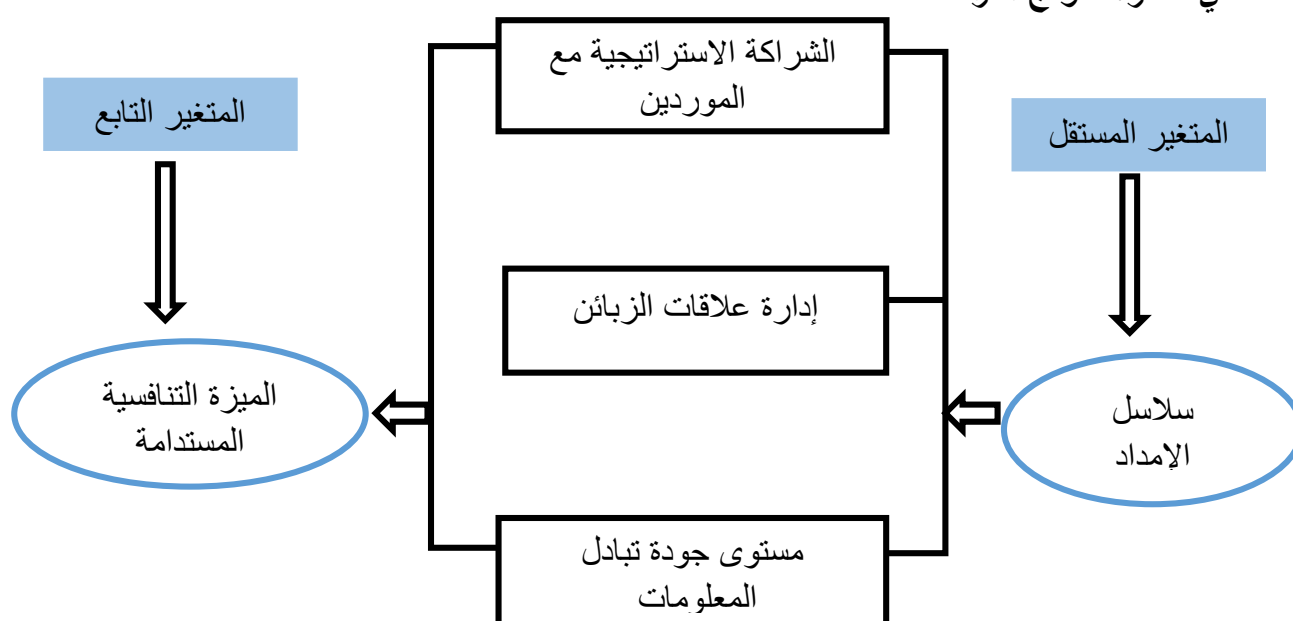
- لأي موضوع بحث عقبات وصعوبات والتي تتفاوت من موضوع لآخر بحسب طبيعة المواضيع والظروف المحيطة بالباحث، يمكن الإشارة إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا فيما يلي :
- ضيق وقت إنجاز الدراسة.
 - قلة وانعدام المراجع الحديثة المتعلقة بالموضوع في مكتبة المركز الجامعي-ميله- وصعوبة الحصول عليها من باقي الجامعات.

إحدى عشر: هيكل البحث

- من أجل معالجة الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، تمثل الفصل الأول والثاني في الفصل النظري والفصل الثالث غي الجانب التطبيقي، وقد كانت على النحو التالي :
- الفصل الأول: تضمن الإطار النظري لسلاسل الإمداد، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول عموميات حول سلاسل الإمداد، أما المبحث الثاني فعالج أساسيات حول إدارة سلاسل الإمداد، في حين خصص المبحث الثالث لأساسيات حول تصميم سلاسل الإمداد ومختلف تحديات ومزايا إدارة سلاسل الإمداد .

- **الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة، حيث يضم هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية المستدامة، كما تضمن المبحث الثاني طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى كيفية المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة
- **الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي وهو محاولة إسقاط بعض ما جاء في الفصول النظرية على مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوكة ولاية ميله، سيتم التعرض فيه إلى تقديم حول مؤسسة بني هارون في المبحث الأول، بالإضافة إلى دراسة واقع سلاسل الإمداد في المؤسسة محل الدراسة في المبحث الثاني. وخصص المبحث الثالث لتوضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات وطرق جمع المعلومات والطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

حادي عشر: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الإطار النظري لسلاسل

الإمداد

تمهيد:

سلاسل الإمداد هي عبارة عن نظام متكامل لتدفق المواد والمعلومات من مصادر الإنتاج إلى العملاء النهائيين. تشمل هذه السلاسل العديد من الخطوات مثل توريد المواد الخام، وتصنيع المنتجات، وتخزينها وتوزيعها، وبيعها، وتسليمها للعملاء. تعتمد فعالية سلاسل الإمداد على تنسيق سلس وتعاون فعال بين جميع الجهات المعنية، مما يساعد على تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** عموميات حول سلاسل الإمداد.
- **المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول إدارة سلاسل الإمداد.
- **المبحث الثالث:** أساسيات حول تصميم إدارة سلاسل الإمداد.

المبحث الأول: عموميات حول سلاسل الإمداد

تعمل سلاسل الإمداد على تحسين كفاءة وفعالية العمليات داخل المؤسسة وتحقيق التوازن بين التكاليف والخدمة المقدمة، إذ يعتبر عنصر هام في العملية الإنتاجية في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية سلاسل الإمداد

تعتبر أنشطة الإمداد تكاملا لسلاسل الإمداد في المؤسسة، كما أن هناك علاقة بين الإمداد ووظائف المؤسسة.
أولاً: مفهوم الإمداد:

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الإمداد من بينها:

- **التعريف الأول:** يعرف الإمداد على أنه: "التخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق، والتخزين الكفاء والفعال للمواد الأولية والمنتجات النهائية، وربط ونقل المعلومة من نقطة الإستهلاك لغرض مقابلة وإرضاء متطلبات العملاء".¹
- **التعريف الثاني:** ويعرف الإمداد أيضا بأنه: "جلب ما يلزم من أين يلزم ومتى يلزم".²
- **التعريف الثالث:** كما يعرف أيضا على بأنه: "حركة البضائع وتداولها من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك".³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن وظيفة الإمداد هي النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المالية اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة من إنتاج وبيع.

ثانياً: علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة

من خلال تعريف الإمداد يظهر جليا وجود علاقة وثيقة بين الإمداد ومختلف وظائف المؤسسة، وتتميز هذه العلاقة بكونها متشابهة وتبادلية ومتداخلة.

وفيما يلي سيتم عرض بشكل مختصر علاقة الإمداد بمختلف الوظائف الأخرى بالمؤسسة:⁴

1. علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج: تبدأ وظيفة الإمداد بتوفير المواد الخام وتنظيم حركتها بداية من طلبها إلى أماكن استخدامها في العملية الإنتاجية مروراً بالمخازن. ومن أجل فعالية أكثر تبرز أهمية تبادل المعلومات

¹- نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، دور الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجديدة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 5، جانفي 2012، الجزائر، ص228.

²- المرجع نفسه، ص 05.

³- Charkaoui abdelkabar , **la logistique à travers les définitions**, ecole supérieure de gestion Marrakech, systèmes logistique , la logistique à travers son histoire , 2004/2005, P 01 .

⁴- عبد الرحمان عفيصة، نموذج مقدم لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات، دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018/2017، ص17.

بين إدارة الإنتاج وإدارة الإمداد، لضمان تلبية احتياجات العملية الإنتاجية بالمواد المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين.

2. علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق: إن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم إلا من خلال تلبية احتياجات ومتطلبات الأسواق للوصول إلى رضا المستهلك، وعليه فإن وظيفة الإمداد تؤدي دوراً محورياً في تحقيق رضا المستهلك، لكونه النشاط المسؤول عن إيصال المنتج للمستهلك بالكمية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين.

3. علاقة وظيفة الإمداد بالإدارة المالية: باعتبار المؤسسة كنظام متكامل، لا بد لها من التنسيق بين مختلف وظائفها بما يحقق أقل تكلفة كلية، وعليه فإن التنسيق بين إدارة الإمداد والإدارة المالية ضروري، حتى تكون إدارة الإمداد على علم تام بالموارد المالية المتاحة، كذلك الإدارة المالية يجب أن تكون على علم بتكاليف مختلف أنشطة الإمداد. لأن أي قرار في المؤسسة له أبعاد مالية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ثالثاً: مفهوم سلاسل الإمداد

• **التعريف الأول:** تعرف سلاسل الإمداد بأنها: "تتابع من المؤسسات، تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المؤسسات، والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي".¹

• **التعريف الثاني:** كما تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، بدءاً باختيار مصادر التجهيز للمواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاء بالزبون النهائي، من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون".²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن سلاسل الإمداد هي شبكة مترابطة من المؤسسات والأشخاص والعمليات، التي تشارك في تحويل المواد الخام إلى منتجات وخدمات جاهزة للاستهلاك، حيث تهدف إلى تدفق المواد والمنتجات من المصدر إلى العملاء النهائيين، من خلال زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتحسين الجودة وتقليل التكاليف، وفي النهاية تقديم الخدمة محسنة للزبائن والدعم اللازم للعملية كاملة.

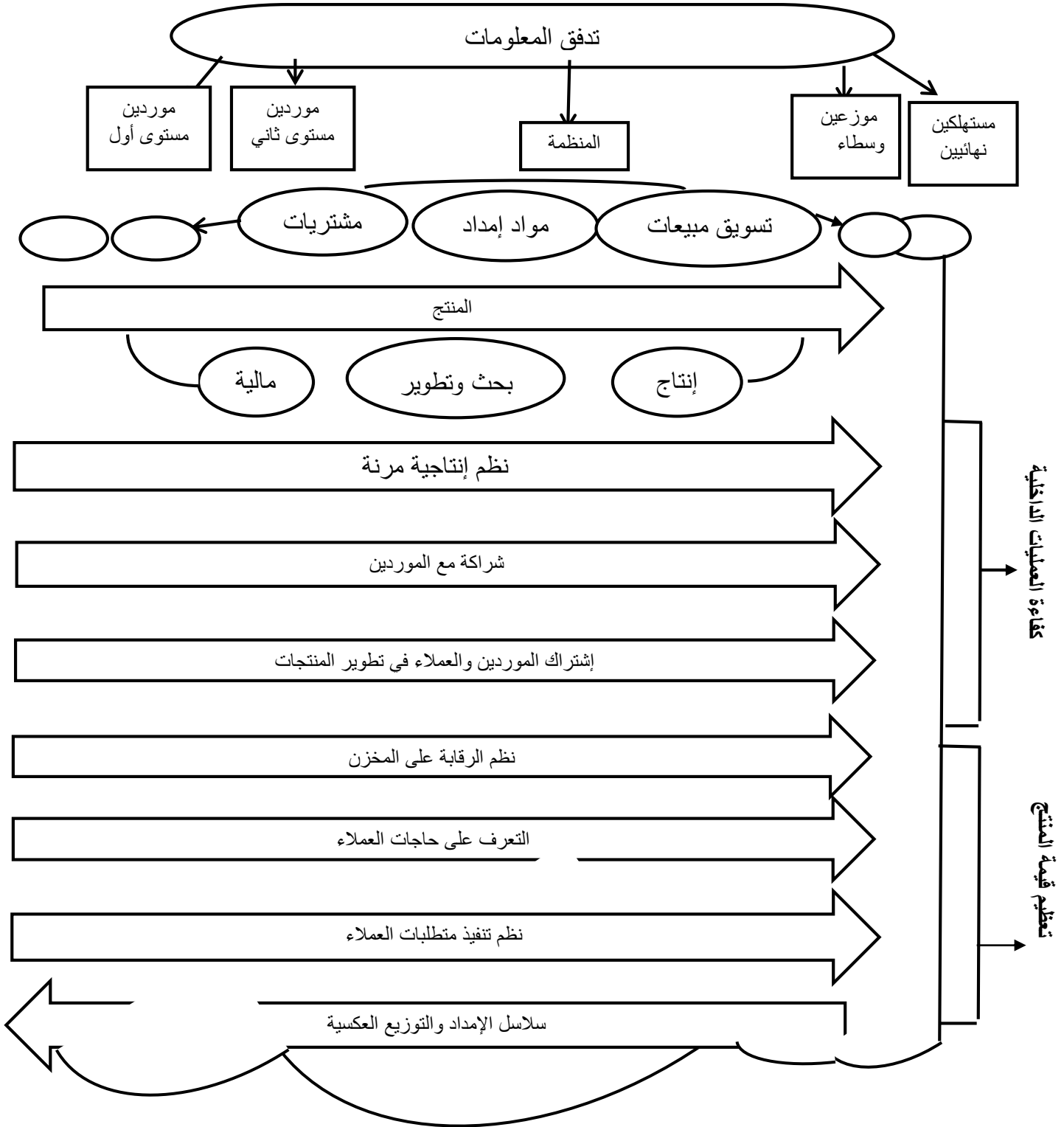
والشكل التالي يوضح مفهوم سلسلة الإمداد:

¹ - عبد الله محمد حسن محمد الضابط، خالد قدرى، دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن

في جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، المجموعة 45، العدد 3، مصر، سبتمبر 2023، ص 6.

² - محمد أحسن حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 15.

الشكل رقم (01): مفهوم سلسلة الإمداد



المصدر: محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات (الشراء. التخزين. التوزيع)، دار الفكر الجامعي، أمام كلية الحقوق، مصر،

2014، ص 48

المطلب الثاني: أنواع وأنشطة سلاسل الإمداد

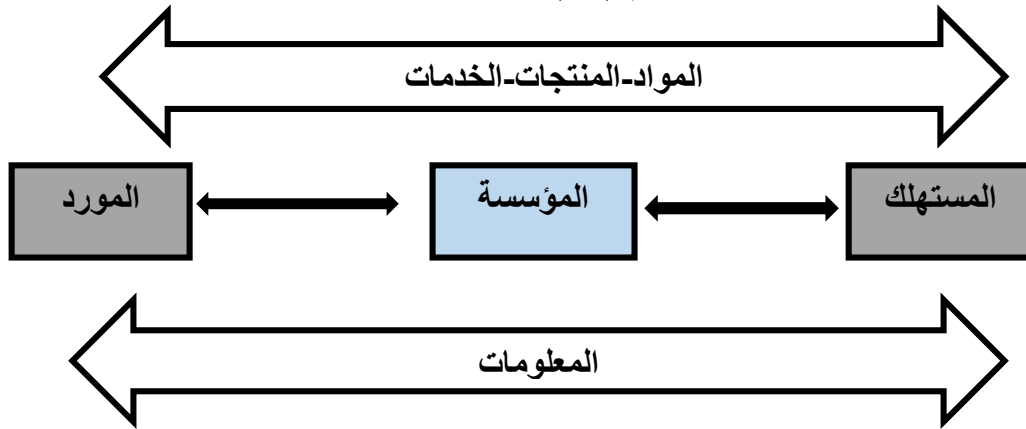
بعد التعرف على سلاسل الإمداد، سيتم الانتقال إلى أنواعها وأنشطتها في المؤسسة.

أولاً: أنواع سلاسل الإمداد:

كل مؤسسة تشارك في التدفقات من نقطة الأصل إلى وجهتها بشكل فعال أو كفوء تسمى فاعل في سلسلة الإمداد، وعليه فإن سلسلة إمداد تضطلع المؤسسة بأدوار محددة إما: الموردين أو المنتجين أو مقدمي الخدمات أو تجار التجزئة أو العملاء النهائيين. ومن خلال تصنيف Mentzer لسلاسل الإمداد يمكن تحديد الجهات الفاعلة في كل صنف كما يلي:¹

1. سلسلة الإمداد المباشرة: في هذه الحالة تقتصر سلسلة الإمداد على المؤسسة المنتجة والمورد المباشر لها وعميلها النهائي، وهذا هو الحد الأدنى من سلسلة التوريد.

الشكل رقم (02): سلسلة الامداد المباشرة

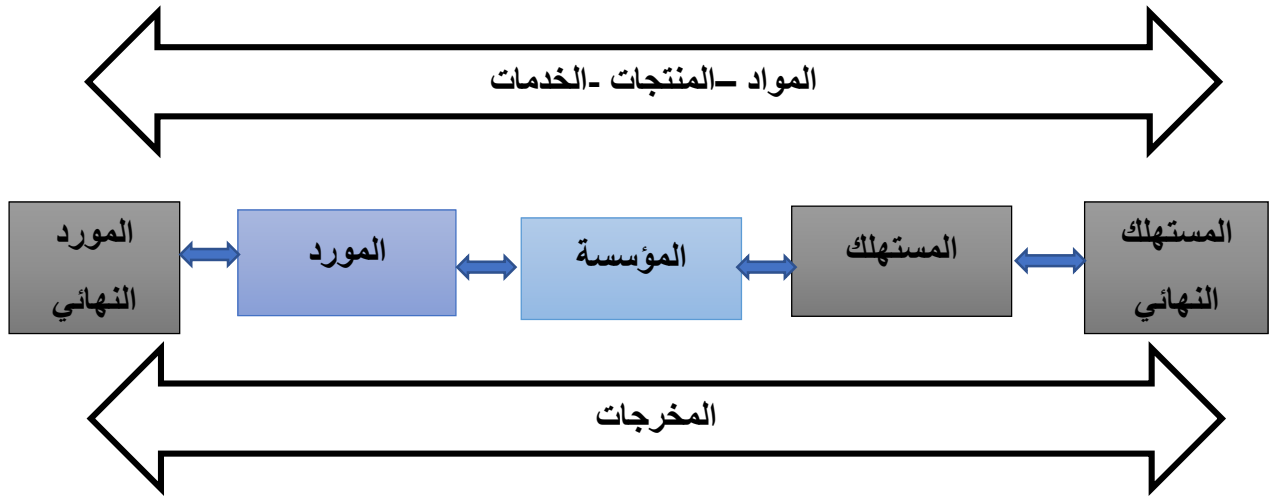


المصدر: عبد الرحمان عفيصة، نموذج مقدم لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات، دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017/2018، ص 22.

2. سلسلة الإمداد الممتدة: يتضمن هذا النوع من السلاسل فئات أخرى من الجهات الفاعلة. وهي: مورد المورد أو المورد النهائي من المنبع، وعميل العميل أو العميل النهائي عند المصب.

¹ - عبد الرحمان عفيصة، مرجع سابق، ص 21.

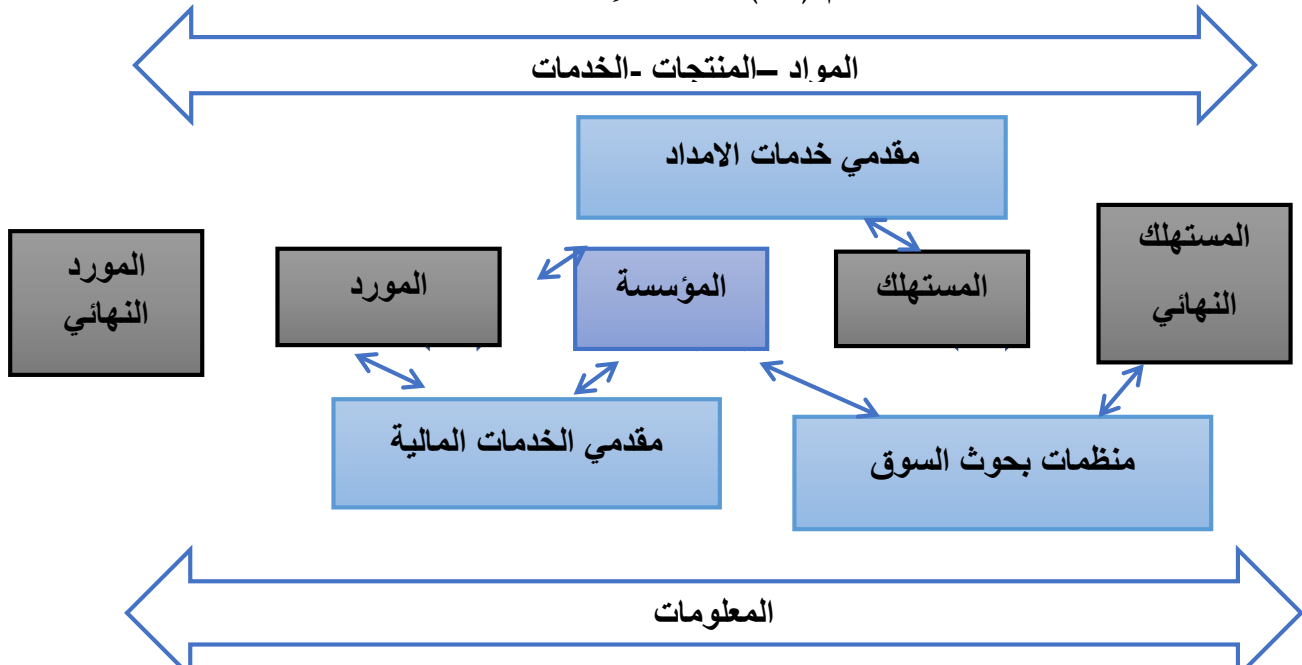
الشكل رقم (03): سلسلة الإمداد الممتدة



المصدر: عبد الرحمان عفيصة، نموذج مقدم لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات، دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات ليل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017/2018، ص 22.

3. سلسلة الإمداد الشاملة: هذا النوع من السلاسل يأخذ الشكل الشبكي، فهو يتشكل من جميع المؤسسات المشاركة في سلسلة الإمداد، هذا النوع من السلاسل معقد للغاية لتعدد الروابط الموجودة وتنوعها العلاقات بين مختلف الفاعلين.¹

الشكل رقم (04): سلسلة الإمداد الشاملة



المصدر: عبد الرحمان عفيصة، نموذج مقدم لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات، دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017/2018، ص 23.

¹-المرجع نفسه، ص 23.

ثانيا: أنشطة سلاسل الإمداد:

إن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد تتطلب الانتقال من مرحلة إدارة مجموع أنشطة التوريد والتوزيع كأنشطة منعزلة عن بعضها البعض إلى إدارة عدد من الأنشطة تتمثل في:¹

1. إدارة العلاقات مع العملاء: تعتبر الخطوة الأولى في عملية إدارة سلسلة الإمداد، حيث تنطوي هذه الخطوة على تحديد العملاء الرئيسيين الذين تتعامل معهم المؤسسة، ودراسة وتحليل إحتياجاتهم بهدف التنبؤ بطلبهم.
2. إدارة الخدمة المقدمة للعملاء: تتطلب إدارة هذا النشاط توفر المؤسسة على نظام للمعلومات، يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات واستقبال أوامرهم الواردة.
3. إدارة الطلب على منتجات المؤسسة: يشير هذا النشاط إلى الرقابة على المخزون من خلال الموازنة بين إحتياجات العملاء وإمكانيات المؤسسة وقدرتها على توفير تلك الإحتياجات وتنطوي عملية إدارة الطلب على محاولة تحديد الأنواع التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة وتواريخ الطلب.
4. تنفيذ أوامر العملاء: يسعى هذا النشاط إلى تحقيق درجة عالية من التوازن والتكامل بين خطط التصنيع والتوزيع والنقل، بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف.
5. إدارة عمليات الإنتاج: في ظل تطبيق مفهوم إدارة سلسلة الإمداد تنتقل المواد عبر مراكز التشغيل في ضوء إحتياجات العملاء، ولهذا لا بد أن تتصف عمليات الإنتاج بدرجة عالية من المرونة تسمح بالاستجابة السريعة لتقلبات السوق.
6. التوريد: لا بد من تصنيف الموردين في مجموعات مختلفة وفقا لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق الاستمرارية في عمليات الإنتاج.
7. تنمية وتطوير المنتجات: في ظل مفهوم سلسلة الإمداد لا بد من إشراك الموردين والعملاء في عملية تطوير المنتجات الجديدة، وبصفة خاصة في حالة المنتجات ذات دورة الحياة القصيرة إدارة المرتجعات ومردودات المبيعات لا بد من إدارة المردودات في اتجاه عكسي عبر سلسلة الإمداد بنفس كفاءة إدارة المبيعات، وهذا من أجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرتجعة وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

¹ خطيب سيدي محمد بومدين، انعكاسات تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان، Maghreb Review of economics sand management, IssN 2170-1803(print) , vol 04,N°02,septembre 2017, ص ص 68 ، 69.

المطلب الثالث: أهداف سلاسل الإمداد ومستويات القرار فيها

يتم التطرق في هذا العنصر إلى أهداف ومستويات القرار في سلاسل الإمداد.

أولاً: أهداف سلاسل الإمداد:

تتمثل أهداف سلاسل الإمداد المثلى في:

1. تعظيم قيمة منتجات وخدمات المؤسسة من وجهة نظر عملائها من خلال القيام بالأنشطة التالية:¹

- أ. التعرف باستمرار على حاجات ورغبات العملاء والعوامل المؤثرة في هذه الاحتياجات وأسباب التغيرات والتقلبات في رغبات وحاجات العملاء من أجل التخطيط لإشباع رغباتهم وإرضائهم.
- ب. وجود نظم اتصالات تساعد على تدفق المعلومات من العملاء للمؤسسة والعكس.
- ج. تصميم أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد وتعمل على زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات ونقلها للمكان والوقت المناسبين للعميل.
- د. التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات المردودات والمنتجات التالفة بنفس درجة كفاءة نقل المنتجات من المنظمة للعميل والعمل على تخفيض المردودات الى أدنى حد ممكن.

2. كيفية إدارة المؤسسة لعملياتها الداخلية بكفاءة وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة الإمداد كافة من خلال القيام بالأنشطة التالية:²

- أ. قيام المؤسسة بإنشاء أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموازنة بين طلبات العملاء والطاقات الإنتاجية للمنظمة للوفاء بها؛
- ب. قيام المؤسسة بتصميم نظم إنتاج مرنة تستطيع الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء ورغباتهم؛
- ج. تغيير نظرة المؤسسة لمورديها من أنهم شركات تقوم ببيع منتجاتها لهم إلى شركاء إستراتيجيين قادرين على المساهمة في تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها؛
- د. حرص المنظمة الدائم على إشراك مورديها وعملائها في تطوير منتجاتها الحالية أو إبتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء.

ثانياً: مستويات القرار في سلاسل الإمداد

إن القرارات في مجال إدارة سلسلة الإمداد لا تتخذ من مستوى واحد في الهيكل التنظيمي، بل تتخذ على أكثر من مستوى، وهذا حسب طبيعتها وأهميتها ومدى تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة. فمثلاً وضع شبكة

¹- عمرو مصطفى محمد حسين، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد

49، العدد 1، جامعة عين الشمس، مصر، 2019، ص 461

²- المرجع نفسه، ص 462.

توزيع فعالة تهدف إلى الرفع من الخدمة المقدمة إلى العملاء تتطلب تخفيض تكاليف النقل، الإختيار الجيد لعدد ومواقع المخازن، مراقبة وتخفيض تكاليف المخزون، تحديد مناطق الأسواق المستهدفة، الأخذ بعين الاعتبار التموين بالمواد الأولية ومدى درجة مصداقية المورد، ضبط تشكيلة المنتجات لكل مصنع اختيار تسليم السلع مباشرة من المصنع أو عن طريق وسطاء الخ، فمن أجل وضع هذه الشبكة، على المؤسسة اتخاذ مجموعة من القرارات المختلفة من حيث الأهمية والمستوى الذي تتخذ منه في الهيكل التنظيمي.¹

لهذا يتم تصنيف قرارات الإمداد في ثلاثة مستويات:²

- **القرارات الاستراتيجية (stratégiques):** تخص قرارات هذا المستوى أكثر من أفق في مجال التخطيط شهري، سنوي.....، وتتركز أساسا في إقتراح الحلول والخطط البديلة وتحقيق الأمثلية في استخدام الموارد والتي تمثل الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها شبكة الإمداد، ويتطلب هذا الموازنة بين المتطلبات العلمية والتنظيمية في التسيير وبنية شبكة الإمداد؛

- **القرارات التكتيكية (Tactiques):** عادة يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات للأيام، الأسابيع أو الأشهر المقبلة وهذا بعد وضع الخطة الاستراتيجية على المستوى السابق والتي يمكن تعديلها في هذه المستوى وذلك وفقا للاحتياجات، كما أن قرارات المستوى التكتيكي تتطلب نماذج التخطيط أكثر توضيحا وهنا لا بد من ضمان توفير الموارد البشرية والمادية.....، وذلك من خلال تلبية الرغبات وتحقيق الأهداف المتوقعة، وكأمثلة هذه القرارات: مشاكل التوزيع، تحديد مستوى المخزون، إختيار نمط النقل، نوع قناة التوزيع المتبعة..... إلخ؛

- **القرارات العملية (operationnelles):** تمثل قرارات هذا المستوى العمليات اليومية الروتينية (لا يتعدى مداها أسبوعين)، وتتمثل في قرارات أنشطة مراكز الإنتاج أو التوزيع بأفضل الطرق من أجل الاستجابة السريعة للطلبات، وبالتالي تحقيق المردود.

¹ - خطيب سيدي محمد بومدين، مرجع سابق، ص 69.

² - المرجع نفسه، ص 69.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة سلاسل الإمداد

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة سلاسل الإمداد التي تعتبر تنسيق للأنشطة المختلفة اللازمة لإنتاج وتسليم السلع والخدمات للعملاء.

المطلب الأول: ماهية إدارة سلاسل الإمداد

سيتم في هذا المطلب التعرف على إدارة سلاسل الإمداد، بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها.

أولاً: مفهوم إدارة سلاسل الإمداد

- **التعريف الأول:** تعرف إدارة سلاسل الإمداد بأنها: "نطاق شامل متكامل من الأنشطة والممارسات، التي تبدأ من أنشطة الحصول على المدخلات مروراً بالعمليات الداخلية والمسؤولة عن تحويل المدخلات إلى منتجات تامة الصنع، وتنتهي بأنشطة إيصال المنتجات أو الخدمات للعميل من خلال شبكات التوزيع وقنوات التسويق"¹.
 - **التعريف الثاني:** كما تعرف أيضاً إدارة سلاسل الإمداد بأنها: "تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة كل الأنشطة المتعلقة بالتموين والبحث عن مصادره، والتحويل، وكل أنشطة النقل والتخزين، وخدمة العملاء...، كما تشمل أيضاً التنسيق والتعاون مع الشركاء الذين يمكن أن يكونوا موردين ووسطاء ومقدم خدمات، وعملاء"².
- وبالتالي إدارة سلاسل الإمداد هي وظيفة تنسيق، يكمن دورها الأساسي في تكامل مختلف مسارات العمليات داخل المؤسسة وخارجها، ضمن نظام منسجم عالي الأداء، حيث تركز بالدرجة الأولى على الروابط المشتركة ومسارات العمليات التي توجد بين³:

- العمليات المادية في مواقع الإنتاج؛
 - وظائف المؤسسة التي تتعاقد لتطوير المنتجات الجديدة، وعرضها بالأسواق، وتوزيعها؛
 - المواقع الصناعية المختلفة ومواقع الإمداد المختلفة للمتعامل نفسه، أو الخاصة بعدة متعاملين
 - على المستوى الوطني أو الدولي؛
 - الدول المصدرة والمستوردة.
- **التعريف الثالث:** كما تعرف أيضاً بأنها: "وظيفة تكاملية يتمثل دورها الرئيسي في دمج العمليات المختلفة داخل وبين المؤسسات ضمن نموذج متماسك وفعال، ويشمل جميع أنشطة الإدارة، بالإضافة إلى عمليات

¹- عمرو مصطفى، مرجع سابق، ص 453.

²- الطيب السايح، استراتيجيات تحسين الأداء عبر سلسلة التوريد، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 23، العدد 02، جامعة باتنة 1، ديسمبر 2002، ص 17.

³- المرجع نفسه، ص 17.

الإنتاج، ويقود تنسيق العمليات والأنشطة داخل وبين التسويق والمبيعات وتطوير المنتجات والتمويل والتكنولوجيا".¹

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة سلاسل الإمداد بأنها هي عملية التخطيط والتنفيذ والسيطرة على عمليات سلسلة الإمداد بغرض إرضاء العميل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وتمتد إدارة سلاسل الإمداد من حركة تخزين المواد الخام، جرد في العمل والانتهاه بالبضائع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، وهي الإدارة النشطة للعلاقات مع جميع الأطراف من أجل تعظيم قيمة العملاء واستخلاص ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: الحاجة إلى تطبيق إدارة سلاسل الإمداد:

معظم المؤسسات كانت في الماضي تولي اهتماماً قليلاً لسلسلة الإمداد لديها بالرغم من أنهم كانوا يتجهون للتركيز على عملياتهم ومورديهم المباشرين على كل حال هناك عدد من العوامل تجعلها مرغوبة من أجل المؤسسات في الوقت الحاضر. ومن أهم هذه العوامل:²

1. الحاجة إلى تحسين العمليات: خلال العقد الماضي العديد من المؤسسات اعتمدت ممارسات جديدة مثل الإنتاج المرن (Lean Production) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) نظم الإدارة البيئية (EMS) بالنتيجة إنهم قادرين على إنجاز تحسين الجودة داخل مؤسساتهم، ولكن هناك المزيد من التكاليف التي يتحملونها تأتي من خارج نظمهم لذلك تعتبر إدارة سلسلة الإمداد مكسب كبير لهذه المؤسسات من أجل تأمين الاحتياجات والتوزيع والإمدادات عبر سلسلة الإمداد؛

2. زيادة مستويات المصادر الخارجية: المؤسسات تعتمد بشكل كبير على المصادر الخارجية من أجل شراء المنتجات والخدمات ومستلزمات الإنتاج وتتفق كميات متزايدة على الأنشطة المتعلقة بالأنشطة اللوجستية مثل التغليف التعبئة التحميل والتفريغ التصنيف والفرز، وتحمل كمية كبيرة من التكاليف والوقت التي تنفق على الأنشطة الأخرى المتعلقة التي يمكن أن تكون غير ضرورية، لذلك فإن الاعتماد على سلسلة الإمداد يوفر الكثير من التكلفة والوقت لهذه المؤسسات؛

3. زيادة تكاليف النقل: تكاليف النقل تكون متزايدة وهي بحاجة لأن تكون مدارة بحرص أكبر؛

4. ضغوط المنافسة: ضغوط المنافسة تقود إلى زيادة عدد المنتجات الجديدة، وتقصير دورات تطوير المنتج، وزيادة الضغوط من أجل الإنتاج حسب طلب العميل؛

¹ - Remy Le Moigne , supply chain management(achat , production, on logistique , transport, vent) , 2 édition, dunod, rue Paul Bert, 2017, P 13 .

² - ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء ، دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012، ص ص 109، 110.

5. **زيادة العالمية:** زيادة العالمية قد زادت الامتداد المادي لسلاسل الإمداد؛
6. **زيادة الاهتمام بالتجارة الإلكترونية:** زيادة الاهتمام بالتجارة الإلكترونية قد أضافت أبعادا جديدة لأعمال البيع والشراء وأوجدت تحديات جديدة؛
7. **تعقيد سلاسل الإمداد:** سلاسل الإمداد تكون معقدة لأنها ديناميكية وتملك العديد من الأشياء غير المؤكدة مثل التنبؤات غير الدقيقة وتأخر الإرساليات وجودة منخفضة وتعطل الآلات، وإلغاء أو تغيير الطلب مما يخلق الحاجة لإدارة فعالة لسلسلة الإمداد.
8. **الحاجة لإدارة المخزون:** المخزون يلعب دورا مهما ورئيسيا في نجاح أو فشل سلسلة الإمداد لذلك من الضروري تنسيق مستويات المخزون خلال سلسلة الإمداد.

ثالثا: أهمية وأهداف إدارة سلاسل الإمداد

1. أهمية إدارة سلاسل الإمداد:

تكمُن أهمية إدارة سلسلة الإمداد فيما يلي:¹

أ. **تعظيم قيمة منتجات المؤسسة وخدماتها من وجهة نظر عملائها:**

عن طريق القيام بالأنشطة الآتية:

- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى الزبائن، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات وأسباب التقلب في رغبات الزبائن واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية إرضائهم واشباع رغباتهم؛
- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المؤسسة إلى الزبائن والعكس؛
- وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات الزبائن وتنفيذها داخل سلسلة الإمداد تعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسب لزيائنها؛
- تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد يساعد على الاستجابة الفعالة نحو متطلبات عدم التأكد الخاصة بالسوق؛
- تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد يعد متطلب لا غنى عنه تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- توفير المعرفة من خلال تنوع الطرق والعمليات والتقنيات والأنظمة التي يمكن استخدامها في إدارة سلسلة الإمداد مما يساعد على تحسين أداء سلسلة الإمداد؛
- يساعد دراسة سلاسل الإمداد الخاصة على تحديد مجالات التحسين المحتملة؛

¹ - آمال خدامية، إدارة سلسلة التوريد وأثرها على فعالية تسير مخازن الكليات، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2022، ص ص1203، 1204.

- تقييم التغييرات وإجراء تعديلات حسب الحاجة، وممارسة التحسين المستمر من خلال مراجعة الأداء الدوري وتحليل القيمة.

ومما سبق يتضح أن أهمية سلسلة التوريد تتبع أساسا من الحاجة المتنامية للمؤسسات نحو تلبية مختلف حاجيات ورغبات الزبائن مع ضمان الاستفادة القصوى من التطورات التكنولوجية لتلبية هذا الغرض في ظل بيئة تنافسية تجعل من المؤسسة مجبرة على تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها للبقاء في السوق.

2. أهداف إدارة سلاسل الإمداد:

إن الهدف من إدارة سلسلة الإمداد هو مقابلة احتياجات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، إنها سلسلة من الأنشطة تبدأ من توقع احتياجات العملاء ورغباتهم الحصول على رأس المال والمواد والأفراد والتقنيات والمعلومات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات والرغبات لتحسين شبكة إنتاج السلع أو الخدمات استخدام تلك الشبكة لتلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب، ببساطة يمكن القول إن سلسلة الإمداد في إدارة مجموعة عمليات موجهة نحو العملاء وبشكل عام فإن أهداف إدارة سلسلة الإمداد تصب في هدفين رئيسيين:¹

- أ. الهدف الأول: يقوم على تعظيم مخرجات المؤسسة منتجات وخدمات في نظر عملائها؛
- ب. الهدف الثاني: يرتبط بإدارة علاقة المؤسسة بمختلف الأطراف ذات الصلة في سلسلة الإمداد (موردين عملاء).

وتلجأ المؤسسة نحو تحقيق أهداف سلسلة الإمداد من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- المعرفة التامة بمختلف حاجات ورغبات العملاء، وتحديد أهم العوامل المؤدية إلى تغييرها وتطويرها والتخطيط الجيد للإشباع تلك الحاجات؛
- مرونة نظم الاتصالات بما يسمح بسهولة تبادل المعلومات بين المؤسسة وعملائها: إدارة التدفقات العكسية بكفاءة المرتجعات المنتجات التالفة وغيرها من العملاء إلى المؤسسة، والعمل على تخفيض تلك التدفقات إلى أدنى حد ممكن؛
- توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء؛
- إدارة علاقة الموردين والتحول من مجرد موردين إلى شركاء حقيقيين للمؤسسة بما يساهم في تعظيم قيمة مخرجاتها؛
- إدارة العلاقة مع العملاء وإشراكهم في تطوير وتقديم منتجات جديدة بما يتلاءم مع رغباتهم .

¹ - زرادنة محمد، قازي محمد شكري، نحو إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسات الاقتصادية كأساس محوري لدعم أبعاد التنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 1، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشرسي تيسمبيلت، الجزائر ديسمبر 2020، ص ص 220، 221.

ويعبر كل من (Gobromichael & Rao) عن الهدف الرئيسي لسلسلة الإمداد انما يكمن في خلق قيمة من عملية الإنتاج إلى عملية التسليم بطريقة تسمح بخلق ميزة تنافسية أفضل للأطراف المعنية في سلسلة الإمداد وهذا من خلال تقليل التكلفة.

وبضيفان أن هاته القيمة ليست متأصلة في المنتجات أو الخدمات المقدمة وإنما هي تابعة من خبرة العميل وتفضيلاته الاستهلاكية التي يرغبها في المنتج.

المطلب الثاني: أبعاد إدارة سلاسل الإمداد

هناك عدة أبعاد تشكل جوهر إدارة سلاسل الإمداد، لكن تم التركيز على العلاقة مع الموردين وبصفة خاصة على الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، وكذا إدارة علاقات الزبائن إضافة إلى مستوى مشاركة المعلومة وجودتها كعامل رئيسي ومحدد لقوة العلاقة. إذن سيتم الاعتماد على هذه الأبعاد الثلاثة: ¹

البعد الأول: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين

مع أواخر القرن العشرين خفضت العديد من المؤسسات عدد مورديها، وفضلت الاعتماد على موردين أساسيين من أجل تحقيق علاقات أقوى مع عدد أقل من الموردين، ومع ازدهار الأنترنت وأدوات وخدمات الشراء التي تمكن المؤسسات من إجراء المناقصات عبر الأنترنت والمشاركة في بورصات السلع. فمن المرجح أن تتخلى المؤسسات عن التبادلات العامة لصالح المناقصات الخاصة مع موردين معروفين أو التخلي تماما عن المناقصات لصالح العلاقات طويلة الأجل مع الموردين؛ حيث أن المؤسسات في العصر الحديث تسعى لتقليل المخاطر من قيام الموردين بترشيد الانتاج في حالة حدوث اضطراب ما وهو ما سيدفعهم لتوزيع منتجاتهم أولا للزبائن الذين لديهم معهم علاقات طويلة الأمد. إذن فالشراكة الاستراتيجية مع الموردين هي علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة وموردها.

أما الشراكة في سلسلة التوريد فتعتبر وسيلة لتوحيد الأطراف المعنية بهدف استهداف الأهداف ذات الإمكانيات الكبيرة. كما تعرف أيضا أنها علاقة المؤسسة مع المورد والزبون التي تحقق فعالية العمل معهم من خلال إيجاد طريقة لتحسين المنتج. وتوجد 5 عوامل رئيسية تؤثر على مستوى الشراكة مع الموردين في سلسلة التوريد وهي: تبادل المعلومات، الثقة، أداء الشراكة المشتركة، الأصول الخاصة بالعلاقة، عدم التماثل بين الشركاء.

وتنقسم عملية اختيار الموردين إلى ثلاث مراحل:

¹ - جعفر سعدي، إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة. وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر، 2020، ص ص 42 - 48.

- **تحديد معايير اختيار الموردين:** بالاعتماد على طريقتين، الأولى طريقة تقنية النمذجة الهيكلية وتهدف لاقتراح معايير محددة وخاصة بكل عملية لفحص الموردين المحتملين واختيار الموردين النهائيين. والثانية طريقة نظم الخبراء فيعتمد على عملية اختيار الموردين السابقة الموجودة في قاعدة المعرفة والتي يمكن استخدامها لاقتراح معايير الاختيار التي يتم على أساسها اختيار الموردين في المستقبل.
- **تحديد الموردين المعتمدين:** في هذه المرحلة من العملية يكون الهدف هو تقليل عدد الموردين المحتملين إلى مجموعة أقل من الموردين المعتمدين وللقيام بذلك يجب على صانع القرار فرز وتصنيف كل الموردين في فئتين الموافقة أو الرفض بناء على معايير الاختيار.
- **اختيار الموردين النهائيين:** عند اختيار المورد النهائي يتم الاعتماد على طرق مختلفة أهمها نماذج الترجيح الخطي، التكلفة الإجمالية، نماذج البرمجة الرياضية، نماذج المحاكاة.

البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن

إن الخطوة الأولى في عملية إدارة سلاسل الإمداد تتطوي على تعريف مجموعة الزبائن الرئيسيين الذين تتعامل معهم المؤسسة، حيث يقوم الفريق المسؤول عن خدمة الزبائن بدراسة وتحليل احتياجات هؤلاء الزبائن بهدف التنبؤ بالطلب والتعرف على أسباب تقلب المبيعات ومحاولة تجنبها، لذلك يمثل هذا النشاط أول الأنشطة التي تعمل إدارة المؤسسة على إدارتها بالتنسيق مع أعضاء سلسلة الإمداد. وتعتبر إدارة علاقات الزبائن نهج إداري ونظام يبحث عن فهم طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة، وتحليل كل زبون على حدى من أجل تطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها بمختلف أصنافهم، كما أن إدارة علاقات الزبائن هي الجهة المسؤولة عن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واستقطاب الزبائن الجدد من خلال فهم وتحليل تطلعات ورغبات الزبائن واحتياجاتهم وتقديم أفضل خدمة ممكنة وأيضا التعريف بالمنتجات والخدمات المقدمة، حيث تعتبر أداة ربط بين المؤسسة والزبون. ولذلك يجب على المؤسسة تقوية هذه العلاقة وتعزيز مكانتها مع الزبائن، لأن المؤسسة التي لا تهتم بمستوى العلاقة مع زبائنها والتي لا تعمل على تقوية هذه العلاقة تفقد مع الوقت مكانتها لدى الزبائن الذين يبحثون عن مؤسسة بديلة تلبي رغباتهم وأذواقهم. فاستمرار هذه العلاقة يعني استمرار سلسلة الإمداد.

وتتم إدارة علاقات الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة تتمثل ما يلي:¹

- **المستوى الأول الإدارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبون ويتم التركيز هنا على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون، وتسعى لاكتساب والحفاظ على الزبائن المريحين من خلال إيجاد وتوصيل القيمة بطريقة أفضل من المنافسين، وتعمل المؤسسة على إرضاء الزبون ووضع هذا الهدف ضمن الإستراتيجية الأساسية وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن؛**

¹ - المرجع نفسه، ص ص 49-53.

- أما المستوى الثاني فيتمثل في الإدارة العملياتية مع الزبائن وتعرف بالواجهة الأمامية للمؤسسة؛ حيث نقاط الاتصال وجها لوجه مع الزبائن، وفي هذا المستوى يتم أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن من أجل تحسين آلية تبادل المعلومات مع الزبائن من أجل المساعدة على تقديم أفضل خدمة.
- ويعنى المستوى الثالث بالإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن وتتضمن فهم نشاطات الزبون التي تحدث في المكاتب الأمامية من خلال جمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة.
- ومن أنشطة إدارة علاقات الزبائن:
- إدارة الحملة: وهي جوهر العملية التسويقية الذي يحقق فكرة التفاعل وميزة الاتصال.
- الإدارة الرئيسية: تتضمن التعزيزات والمؤهلات وأولويات الاتصال مع الزبائن المتوقعين.
- إدارة العروض: وهي جوهر عملية البيع هدفها خلق ثبات في كافة أنحاء المؤسسة من خلال تقديم العروض المترابطة.
- إدارة التعاقد: وهي عملية تكوين وصيانة عقود التجهيز للمنتجات والخدمات، وتتضمن إدارة التعاقد تعديل وصيانة العقود بعيدة المدى.
- إدارة الشكوى: ضمن إدارة الشكوى يتم مناقشة موضوع عدم رضا الزبائن ويتم استلامه ومعالجته ونقله ضمن المؤسسة، والهدف هو تحسين رضا الزبائن في المدى القصير.

البعد الثالث: مستوى تبادل المعلومات وجودتها¹

لا تقتصر سلسلة الإمداد على التدفقات المادية فحسب، حيث أن هناك تدفق للمعلومات يمثل عاملا أساسيا في إدارة سلاسل الإمداد، واستخدام المعلومات بكفاءة هو سر نجاح عمليات التنسيق، حيث أن المعلومات لا تعني أي شيء ما لم يتم التعامل معها واستخدامها بشكل جيد حتى تؤدي في الأخير لاتخاذ قرارات سليمة.

يعتبر تبادل المعلومات في سلسلة الإمداد والوصول على المعلومة المناسبة من أهم التدفقات لما له من أثر على اتخاذ القرارات السليمة من طرف أعضاء السلسلة، كما أن الحصول على المعلومة ضمن سلسلة الإمداد يكون أسهل نسبيا على اعتبار وجود علاقات ومصالح تسمح بذلك وتفرض على كل الأطراف الفاعلة في السلسلة تبادل المعلومات فيما بينها، خدمة للمصلحة العامة لكل أعضاء السلسلة.

ومع ظهور الكمبيوتر الشخصي وانفجار الأنترنت وشبكة الويب العالمية وتوفر موارد المعلومات من خلال وجود روابط وصول سهلة وإمكانية إزالة المعلومات الغير مناسبة في أي شبكة لسلسلة الإمداد أصبح تكامل سلاسل الإمداد أكثر فعالية. حيث أصبحت المؤسسات ضمن سلاسل الإمداد قادرة على الوصول أكثر

¹ - المرجع نفسه، ص 54 - 58.

المعلومات حقيقية في الوقت المناسب وبتكاليف معقولة، حيث أصبحت المعلومات العنصر الوحيد داخل سلسلة التوريد الأقل تكلفة، مثال على هذا الاتجاه هو زيادة استخدام البريد الإلكتروني للاتصال سواء داخل المؤسسات أو بين الشركاء التجاريين حيث تشير بعض الأرقام على أن البريد الإلكتروني أصبح يستخدم من قبل العديد من المؤسسات للقيام بأعمال تجارية مع الزبائن والموردين بأقل تكلفة ممكنة، فالبريد الإلكتروني يستخدم لنقل الملفات والوثائق وجدول البيانات وتداول المستندات مثل الطلبات والفواتير بين الشركاء في السلسلة. وإن جودة المعلومات تشكل عامل مهم لتحسين الانتاجية والأداء في المؤسسات، وأساس ضروريا لتسهيل إجراءات صنع القرار.

ويمكن تشخيص أو تحديد الخصائص التي تميز المعلومات الجيدة من المعلومات الغير جيدة، ومن بين الخصائص ما يلي:

- **الصلة:** أن تكون المعلومة أكثر صلة للمؤسسة لاتخاذ القرار المناسب؛
- **الدقة:** دقة المعلومة ونوعيتها تزيد ثقة المؤسسة بقراراتها، وكلما زادت دقة المعلومة زادت تكلفتها؛
- **كمية المعلومات:** توفر المعلومات مهم لكن الفائض أو الناقص منها يضر أيضا لتضييع الوقت ما يؤدي لاتخاذ قرارات غير سليمة؛
- **التوقيت:** للمعلومة قيمة زمنية ومعظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسات تاريخية وتعكس ما حدث سابقا فتستفيد منها ولكن تزداد فائدتها أكثر كلما كانت حديثة.
- إذا تبادل المعلومات بين أعضاء سلسلة الإمداد مهم لاتخاذ القرارات ولكن الأهم أن تكون هذه المعلومات ذات جودة وتخدم طبيعة العمل وتسمح باتخاذ قرارات سليمة، وعليه يجب على كل مؤسسة مراعاة الحصول على المعلومات الجيدة والتي تساعد في تنفيذ الأنشطة وسير العمل.

المطلب الثالث: عناصر ووظائف إدارة سلاسل الإمداد

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عناصر ووظائف سلاسل الإمداد

أولاً: عناصر إدارة سلاسل الإمداد:

إن هناك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية العمل في سلسلة الإمداد وهذه العناصر هي:¹

1. الخطة: تعتبر الخطة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة الإمداد، فهدف هذه السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة والخدمة، لذلك يجب أن ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعة لرقابة وتوجيه سلسلة الإمداد بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قسمة للعملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية في الخطة وهي:

أ. **طبيعة السلعة والعملاء:** أي تحديد ما هي السلع والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبون بها.

ب. **التنبؤ:** أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات.

2. المصدر (الوسيط): وهو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل السلع والخدمات اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعمليات الدفع للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين، وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

أ. **المخزون:** أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

ب. **التقييم:** أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد المحدد والمرونة والمحافظة على العلاقات مع الموردين.

3. الصنع: ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة الإمداد، حيث يتم

قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم عنصرين فرعيين هما:

أ. **التصميم:** ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

ب. **التشغيل:** وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد مواقع التسهيلات.

4. التسليم: ويطلق على عملية التسليم مصطلح Logistics أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن،

¹- تركي دهمان البرازي، أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012، ص ص 25، 26.

وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية التي تعزز من فعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج وتحرك المعلومات و الوقت والخدمة و التكلفة والتكامل داخليا بين النظم المختلفة، وخارجيا بين الشركات المختلفة والمشاركة في سلسلة الإمداد، كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

أ. الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

ب. تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في صناديق وإعطائها رقم إدخال.

ج. اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.

5. المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

ثانيا: وظائف إدارة سلاسل الإمداد:

في إطار تحديد أهم العناصر أو الوظائف التي تنطوي عليها إدارة سلسلة الإمداد، قدم المنتدى العالمي لسلسلة الإمداد ثمانية وظائف تشتمل عليها إدارة سلسلة الإمداد و تتمثل في:¹

1. إدارة علاقات العملاء: يمثل هيكلًا للآلية التي يتم بها تطوير وتوطيد العلاقة مع العملاء، من خلال تحديد العملاء المستهدفين، تحديد احتياجاتهم، تفضيلاتهم، أنماط الشراء لديهم وغيرها؛

2. إدارة خدمة العملاء: حيث يتم من خلالها توفير وإتاحة المعلومات للعملاء والتي تتعلق بتاريخ الشحن، مكان توفر المنتج، تكلفة الحصول على المنتج... الخ، فهي تعبر عن المعلومات المتبادلة بين المؤسسة والعميل؛

3. إدارة الطلب: حيث يسمح بتحقيق الموازنة بين متطلبات العملاء وقدرات المؤسسة الإنتاجية والتسويقية، وذلك من خلال التنبؤ بالطلب، توقيت الإنتاج والتوزيع، توقيت الحصول على المادة الأولية؛

4. إدارة الطلبات: حيث يعمل على توفير التكامل بين جميع القطاعات مثل النقل والتمويل والتسويق وغيرها، بما يحقق تلبية متطلبات العملاء بالحالة الصحيحة.

¹ - قازي أول محمد شكري وآخرون، أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية، دراسة حالة مؤسسة خنتر بسيد بلعباس، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، العدد 1، (ج2)، المركز الجامعي تندوف، افريل 2022، ص227.

5. إدارة تدفق المنتج: حيث تتطلب إدارة تدفق المنتج الحفاظ على المرونة المعمول بها مما يسمح بتوفير المنتجات إلى أماكن الطلب؛
 6. إدارة علاقات الموردين: يحدد كيفية تفاعل المؤسسة مع مورديها على غرار إدارة علاقات العملاء، فإن إدارة الشراكة مطلوبة لتطوير العلاقات الرئيسية مع الموردين الأساسيين، مما قد يوفر ميزة تنافسية؛
 7. تطوير المنتجات وتسويقها: يوفر تطوير منتجات جديدة من خلال دمج العملاء والموردين من أجل تقليل الوقت اللازم للتسويق. يعتبر تطوير منتجات وخدمات جديدة في الوقت المناسب مفتاحاً لنجاح المؤسسة؛
 8. إدارة المبيعات: توفر مكوناً مهماً للميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة، مما يسمح لها بمراقبة تحسينات الإنتاج وتحديد المشاريع القيمة المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات.
- وفي إطار عمل سلسلة الإمداد بنجاح تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى دمج الوظائف السابقة بين الأطراف ذات العلاقة مع تبسيط العمليات المشتركة بينها، وذلك بهدف تدنية التكاليف وتحسين الجودة وتسريع عمليات الإنتاج والتوزيع، وتحقيق أكبر قدر من التعاون والتنسيق بين الشركاء من أجل خلق والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق المستهدف.

المبحث الثالث: أساسيات حول تصميم إدارة سلاسل الإمداد

يعتبر تصميم سلاسل الإمداد عملية تحديد البنية التحتية لسلسلة الإمداد. ويعتبر أيضا عملية حيوية لضمان تدفق سلس وفعال للمواد والخدمات من الموردين إلى العملاء. يتضمن ذلك التخطيط والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية.

المطلب الأول: ماهية تصميم سلاسل الإمداد

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف ومناهج سلاسل الإمداد.

أولاً: مفهوم تصميم سلاسل الإمداد

- **التعريف الأول:** تعرف بأنها: "تهتم عملية تصميم شبكة سلسلة الإمداد بالقرارات الاستراتيجية المتعلقة بعدد المستودعات وحجمها وموقعها، وكذلك تخصيص العملاء والمستودعات. تتضمن هذه القرارات المفضلات بين تكاليف الاستثمار، بما في ذلك تكاليف الاحتفاظ بالمخزون والنقل، ولكن على المستوى الكلي".¹
- **التعريف الثاني:** وتعرف أيضا بأنها: "تحديد النتائج الاستراتيجية المرجوة للمؤسسة وتطوير وتنفيذ وإدارة الموارد والعمليات والعلاقات داخل المؤسسة وعلى طول السلسلة".²

ومما سبق نستنتج أن تصميم سلسلة الإمداد هو عملية تخطيط وتنظيم تدفق السلع والخدمات من الموردين إلى العملاء، مع التركيز على تحقيق الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف وزمن التسليم.

ثانياً: مناهج تصميم سلاسل الإمداد:

لإجراء عملية تصميم سلسلة الإمداد يجب أولاً اختيار منهجية (طريقة) النمذجة الواجب استخدامها، ويقصد هنا بالنمذجة بناء نموذج رياضي لسلسلة الإمداد؛ يتم اختباره وتحليل نتائجه، وإذا كان النموذج دقيقاً بما فيه الكفاية يتم تطبيقه للحصول على نتائج مماثلة، تختلف نماذج سلسلة الإمداد نظراً لاختلاف سلاسل الإمداد والجوانب التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام ببناء النموذج، وقدم الباحثون عدة تصنيفات للنماذج، حيث يرى Terry P. Harrison أن مناهج النمذجة تصنف إلى:³

- **منهج الأمثلية أو التحسين optimization:** التحسين هو أسلوب تحليل يحدد أفضل طريقة ممكنة لتصميم سلسلة توريد معينة حيث يهدف النموذج الرياضي إلى التعظيم أو التذنية. كتعظيم الأرباح أو تذنية التكاليف. وأبرز عيوب هذا المنهج تكمن في صعوبة بناء نموذج رياضي كافٍ ودقيق يتضمن كل متغيرات سلسلة الإمداد. فضلاً عن ذلك، فإن نماذج الأمثلية تتطلب معلومات بيانات أكثر. ومع ذلك، عندما يكون نموذج الأمثلية قابل للتطبيق وغير معقد جداً في حله، فإنه يعطي أفضل النتائج.

¹- عبد الرحمن عفيصة، مرجع سابق، ص 32.

²- المرجع نفسه، ص 33.

³- المرجع نفسه، ص 36، 37.

- **منهج المحاكاة simulation:** إن الفكرة من وراء المحاكاة هي تقليد الوضع الحالي لسلسلة الإمداد في الواقع ولكن بطريقة رياضية، ثم دراسة خواص النموذج وخصائصه التشغيلية وأخيرا القيام برسم النتائج واتخاذ القرارات التي تتبني على نتائج المحاكاة تسمح نماذج المحاكاة الاحتمالية بالتمثيل الأكثر شمولية ومرونة لسلسلة الإمداد وسياسات تشغيل المؤسسات، وبالتالي توفر القدرة على دراسة المشكلات المفصلة أو المعقدة للغاية
- بالنسبة لنماذج التحسين ومع ذلك، في تصميم سلسلة الإمداد، يبحث متخذ القرار عادة عن تأثيرات استراتيجية من الدرجة الأولى، وبالتالي فإن هذه الميزة النسبية للمحاكاة أقل أهمية.

- **المنهج التجريبي heuristics.**

- بينما Benita M. Beamon فيصنف منهاج نمذجة سلسلة الإمداد استنادا على الهدف من النمذجة وطبيعة المدخلات إلى أربع أصناف:
- النماذج المؤكدة Diterministic.
 - النماذج العشوائية Stochastic.
 - النماذج الاقتصادية Economic.
 - نماذج المحاكاة cSimulation.

في حين حسب Yasmine NOUZEMBAREK فإن نماذج سلسلة الإمداد تنقسم إلى: نماذج في حالة التأكد، ونماذج في حالة عدم التأكد.

- حيث تضم نماذج حالة التأكد: البرمجة الخطية الصحيحة المختلطة، البرمجة غير الخطية، والمسائل متعددة المعايير.
- أما نماذج حالة عدم التأكد فتشمل: البرمجة العشوائية، البرمجة الخطية المبهمة أو الضبابية، البرمجة الخطية الاحتمالية ، وغيرها من النماذج.¹

¹- المرجع نفسه، ص ص 36، 37

المطلب الثاني: عمليات إدارة سلاسل الإمداد

تتمثل أهم عمليات سلسلة الإمداد في النقاط التالية:¹

1. إدارة تدفق التصنيع: إدارة تدفق التصنيع في إطار سلسلة الإمداد تشير إلى انتقال المنتجات عبر مراكز التشغيل في ضوء احتياجات الزبائن، وهنا لابد أن تتصف عمليات التصنيع بدرجة عالية من المرونة لكي يسمح بالاستجابة السريعة لتقلبات السوق، وعملية تدفق التصنيع تتم في ضوء طلبات الزبائن حيث ترتبط مراحل التصنيع المختلفة سواء من حيث الكمية أو النوعية أو الزمن بمستويات الطلب مما يدعم المركز التنافسي للمؤسسة التي تقوم بإنتاج المنتجات للتخزين وتقدم بعد ذلك إلى قنوات التوزيع انطلاقاً من التنبؤات التاريخية، أما مع إدارة سلسلة التوريد يتم سحب المنتج عن طريق المصنع بناء على احتياجات الزبون، ويجب أن تكون عمليات التصنيع مرنة تستجيب للتغيرات في السوق وهذا ما يتطلب القدرة على التغيير السريع في الوقت المناسب، ويتم تشغيل الأوامر على أساس الوقت المحدد ودفعات ذات أحجام صغيرة مع الاحتفاظ بأدنى التكاليف الأعداد والتغيير.

2. إدارة الطلب: إن بيئة الأعمال اليوم شديدة التغيير وهي تعرف منافسة حادة بين المؤسسات مما دعاها إلى التركيز على إدارة الطلب، بوصفه وسيلة لدفع فاعلية سلسلة الإمداد وتزويد صانعي القرار الاستراتيجي بالمعلومات التي يحتاجونها لكسب أرباح طلب الزبائن والموازنة بين هذا الطلب وبين الإمكانيات من جهة، ومعدلات الإنتاج من جهة أخرى، كما أن إدارة الطلب تهدف إلى تحسين الممارسات الداخلية والعمليات التي تقلل من استخدام المنتجات لتحسين التكلفة الإجمالية وزيادة المبيعات وتوفير متطلبات الزبائن من المنتجات والتعاون مع تجار التجزئة من خلال هذه التحسينات، ويمكن لإدارة الطلب أن توفر منهج شامل لتطوير توقعات دقيقة والتكيف مع الاتجاهات المتغيرة والتأثير على سعر الطلب والأنشطة الترويجية وتحليل والطلب القائم ودعم المنتجات الحالية والجديدة وتوفير المنتج مع طلبات الزبائن عن طريق تحسين هذه العمليات. -تطوير المنتج: تتعرض إدارة المؤسسة إلى ضغط كبير لتقديم منتجات جديدة قبل أن تفقد المنتجات الحالية إلى تدهور المؤسسة وهي في ذروة عطائها، وفي ظل مفهوم سلاسل الإمداد لابد من إشراك كل من الموردين والزبائن في تطوير المنتجات الجديدة ولاسيما في حالة المنتجات ذات دورة حياة القصيرة، ولقد تناول Lamber 2008 تطوير المنتج في بيئة سلسلة الإمداد بقوله " أن الزبائن والموردين يجب أن تدمج أعمالهم ونشاطاتهم في تطوير المنتجات التقليص وقت الدخول إلى السوق، لأن دورة حياة المنتج قصيرة ورغبات الزبائن تغيرها سريع

¹ - مشاش نادية، عزازي عمر، عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2022، ص ص 173-175.

أيضا على أن يكون التطوير على المنتجات محددة ومناسبة على وفق جداول زمنية محددة بذلك لكي تحقق ميزة تنافسية في السوق، وفي إدارة المنتجات وتطويرها وعملية التسويق يجب أن يتم التنسيق مع إدارة العلاقات مع الزبائن وكذا اختيار الموردين في ضوء متطلبات عملية تصنيع المنتجات الجديدة تنظيم عملية انتقال المنتج الجديد من خلال التكامل في النشاطات والممارسات وفق تخطيط وتنفيذ فاعل في سلسلة الإمداد لكي تحقق المؤسسة هدفها المنشود.

3. انجاز طلب الزبون: لإنجاز طلب الزبون يقتضي سد حاجاته وفي بعض الحالات وعن طريق هذه العملية يتفاعل الزبون مع المؤسسة ومن ثم يمكن لعملية انجاز الطلبية أن يتحدد ما يرغب إليه الزبون، وإنجاز هذه المهام ينبغي على الإدارة تصميم شبكة أعمال بما يمكن المؤسسة من انجاز طلبات الزبائن مع تخفيض الكلفة الإجمالية للتسليم، وهذا يتطلب تكامل الإمداد والتسويق والإمداد والمالية والشراء والبحث والتطوير والإنتاج داخل المؤسسة، فضلا عن التنسيق مع الموردين الرئيسيين والزبائن على المستوى العملي من أجل تحقيق عملية التركيز على المعاملات وعلى المستوى الاستراتيجي يمكن للإدارة أن تركز على اجراء بعض التحسينات في العملية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة وزبائنها ومجهزتها، والشبكة الكفوة لأعمال سلسلة التوريد في التي تخفض من التكاليف الكلية للتسليم وتبسيط الطلبيات وتقلل من الدورة النقدية وتخفيض مهلة التسليم التي تسمح بانخفاض مستويات المخزون، وهكذا يمكن أن يؤثر انجاز الطلبية على أداء المؤسسة مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية من خلال اعتمادها الأبعاد التنافسية وتفاعلها مع عوامل البيئة الخارجية، وعلى هذا الأساس بعد الزبون الهدف الاستراتيجي للمؤسسة يستحق منها توظيف طاقاتها ومواردها كلها من أجل كسبه وتحقيق رغباته.

4. إدارة خدمة الزبون: تحقق المؤسسات بتطور علاقاتها الجيدة مع الزبائن ميزة تنافسية مع زيادة ولاء الزبائن من خلال استعدادهم على دفع سعر أعلى للحصول على جودة عالية للمنتج، كما وأن خدمة الزبون تحقق من خلال القيمة الأساسية للنقل والإمداد واستيعاب متطلبات الزبائن من حيث التكلفة بطريقة فاعلة، كما وأن برنامج خدمة الزبائن وتحديد أولويات النشاطات المطلوبة جميعها لاستيعاب متطلبات الزبائن ووضع برنامج خدمة للزبائن أفضل من المنافسين لابد له من تحديد معايير واضحة للأداء لكل من الأنشطة والقياسات النسبية لتلك المعايير في البرامج الأساسية لخدمة الزبائن، ويتم التركيز عادة على الجوانب التشغيلية للإمداد وضمان أن تكون المؤسسة قادرة على ضمان الحقوق لزبائناتها بالكمية المناسبة من المنتج في الوقت المناسب وفي المكان المناسب والسعر المناسب مع المعلومات الصحيحة. وتتطلب إدارة خدمة الزبون في بيئة إدارة سلسلة الإمداد نظام مفتوح للاتصالات في الوقت المناسب لتوفير المعلومات عن المنتج والتسعير في الوقت المناسب

لتوفير الإجابة عن استفسارات الزبون، فضلا عن تقديم خدمات ما بعد البيع بكفاءة المساعدة الزبون في تلبية متطلباته.

وعليه فإن خدمة الزبون تعد الوسيلة نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، وحجر الزاوية التي تقرر بقاء المؤسسة ونموها أو تدهورها وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بتوظيف مواردها وطاقتها المتاحة في سبيل خدمة الزبون لكي تحقق من خلاله الرضا والولاء المؤسسة.

المطلب الثالث: تحديات ومزايا سلاسل الإمداد

أولاً: تحديات إدارة سلاسل الإمداد:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات عديدة تتطلب إدارة جيدة، وكفاءة وسلاسل إمداد مستجيبة وأبرز هذه التحديات:¹

1. **زيادة المصادر الخارجية:** تركز المؤسسات على قدراتها الجوهرية والشراء حصة من مخرجاتها من الموردين الذين لديهم خبرة في المجال المناسب.

2. **تخفيض وقت الانتظار:** تعمل الشركات جاهدة لتقليص الوقت بين استلام الطلب وتسليم السلع إلى الزبون مما يفرض عليها المحافظة على قسم من المخزون المناسب لحالة الطلب.

3. **العولمة:** وفي الوقت نفسه فإن روابط سلسلة الإمداد ربما تصبح أكثر تعقيدا لأن العديد من الشركات تشتري من موردين عالميين وتبيع عالميا كذلك.

4. **قصر دورة حياة المنتج:** إن كثرة البدائل أمام الزبون والمنافسة العالمية والتطور التكنولوجي في مجال المعلومات وأنظمة الإنتاج حفزت الشركات على البحث عن كل ما يمكن أن يقدم قيمة أفضل للزبون وذلك من خلال التطوير المستمر للمنتجات الجديدة ولهذا فإن دورة حياة المنتج ستكون أقصر بسبب ما تقدمه المنافسة من منتجات جديدة للحصول على حصة سوقية أعلى وميزة تنافسية.

5. **المنافسة وتوقعات الزبائن:** وتمثل إفرازا طبيعيا لتحدي العولمة إذ حولت التنافس من السوق المحلي إلى السوق العالمي وتمثل المنافسة العامل الأساسي في تحول ميزان القوة من المنتج إلى الزبون.

6. **تكنولوجيا المعلومات بشكل عام يمكن تلخيص أثر تكنولوجيا المعلومات في سلسلة الإمداد باتجاهين:**

• **الاتجاه الاستراتيجي:** من خلال فرص التحرك السريع بتأثير التكامل بين المورد والزبون عبر المشاركة بالمعلومات والتركيز على عمليات الطلب والتوريد لغرض جعل كل شريك في السلسلة مسئولا عن إضافة القيمة

¹ - ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص ص 114، 115.

ومن هنا تكون الاستجابة أسرع لاحتياجات الزبون عبر تدفق المواد والمنتجات والمعلومات بسهولة وبالتوافق مع الطلب.

• **الاتجاه العملياتي:** أي تكامل العمليات داخل السلسلة وهنا أيضا يأتي أثر تكنولوجيا المعلومات في أنجاز تلك العمليات بشكل متزامن من جهة ودعم تدفق المواد عبر حلقات السلسلة وعملياتها من جهة أخرى.

7. **تأثير التذبذب في الطلب:** وهو تحدي آخر وأن أحد أهم أسباب بروزه هو عدم التكيف مع التحديات الأنفة الذكر لاسيما فيما يتعلق بقصر دورة حياة المنتج والتغير في توقعات الزبون وإن هذه المشكلة هي تحدي كبير أمام القائمين على سلسلة الإمداد وأهدافها التنافسية والسبب الرئيس لظهورها هو ضعف تدفق المعلومات عبر حلقات السلسلة مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين أعضائها وبالتالي صعوبة العمل سوية لتحديد تنبؤات مشتركة لطلب السوق.

8. **الضغوط البيئية:** الضغوط البيئية تضيف عنصراً جديداً لتحدي إدارة سلسلة الإمداد، إذ تتطلب استجابة شاملة متعلقة بنماذج تشغيل بيئية، وأهداف عملية، وعمليات سلسلة الإمداد جديدة. وتتمثل الضغوط البيئية بالنظم الحكومية، والضوابط الرسمية، والضرائب والرسوم، والمسؤولية القانونية، فضلاً عن أن الأصوات ترتفع اليوم في كل مكان في العالم لتتادي بضرورة الحفاظ على البيئة ودعم ما يسمى بالمنتجات الصديقة أي المنتجات التي لا تلوث البيئة وبالتالي فإن عمليات السلسلة لا تستطيع أن تبقى بعيدة عن هذا التحدي.

ثالثاً: مزايا إدارة سلاسل الإمداد

إن تبني المؤسسة الصناعية إدارة شبكة الإمداد كفلسفة جديدة في الإدارة من أجمل تعليق الأهداف السابقة الذكر، ينتج عنه مزايا تساعد على التحكم الجيد في تكاليف أنشطة الإمداد وذلك كما يلي:¹

- إن ارتكاز إدارة شبكة الإمداد على النظرة الشاملة في التسيير ومركزية السلطة، يسمح بالمساءلة الدقيقة عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وأيضاً معالجة المشاكل الخاصة بالأنشطة الفرعية من خلال التنسيق الذي يتم من مركز واحد، هذا ما يساعد في تقييم أداء وظيفة الإمداد بطريقة موضوعية؛

- إن تواجد مسؤول واحد يشرف على إدارة الإمداد داخل المؤسسة وكل الأنشطة الخاصة بتلك الإدارة، يسهل من عملية التنسيق ويرفع من كفاءة الأداء، حيث أن تحرك كل الأقسام التي تحت إشرافه كوحدة واحدة، يساعد في انجاز أنشطة الإمداد بكفاءة عالية، هذا ما يؤدي إلى تقديم أحسن خدمة للعملاء؛

- بما أن وظائف المؤسسة مترابطة ومتكاملة، فإن تطبيق إدارة شبكة الإمداد يؤدي إلى السرعة والفعالية في الإنجاز والاتصال، فمثلاً عند تخطيط الاحتياجات من المواد تقوم إدارة المشتريات بمراقبة مستوى مخزون هذه

¹ - نسيمه لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، تحديد مثبوبة سلاسل الإمداد باستخدام البرمجة الخطية بالأهداف المرجحة، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2011، ص 119.

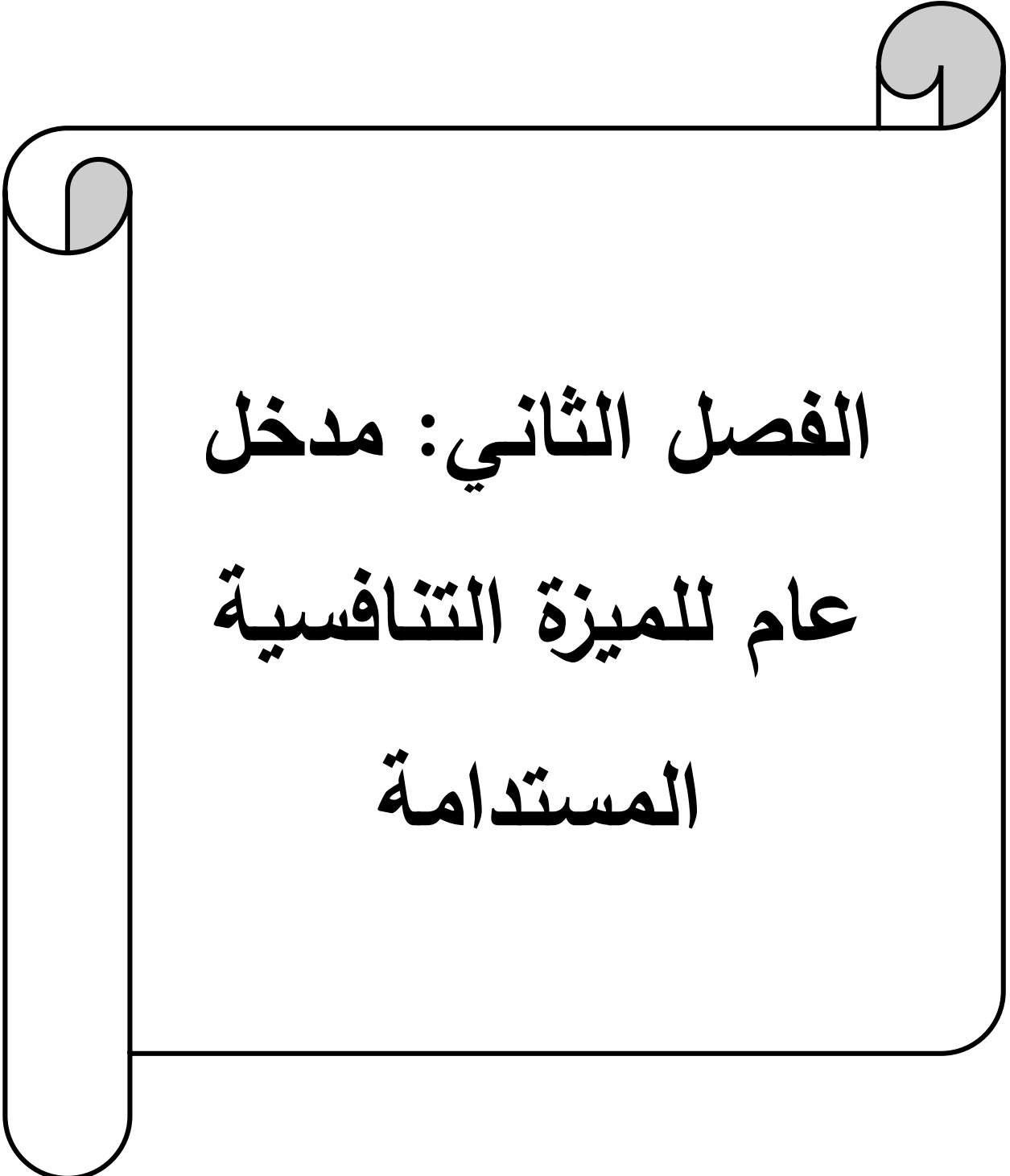
- المواد، وعلى ضوء ذلك تصدر الأوامر بالشراء في الوقت المناسب فتتبع ورقابة مستويات المخزون ينتج عنه قرارات تهدف إلى تخفيض تكلفته، تحسين معدل دورانه، تخفيض عدد مرات نفاذ المخزون وتخفيض فترة التوريد إذا تطلب الأمر ذلك، فكل هذا يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد؛
- إن استخدام أنظمة الحاسبات الآلية لتجميع وتحليل البيانات يساعد في اتخاذ القرارات الفعالة وهذا ما يمكن تحقيقه في ظل إدارة شبكة الإمداد؛
- يترتب على تطبيق إدارة شبكة الإمداد خلق روح الفريق داخل المؤسسة التي ينتج عنها تعاون وتنسيق فعال، حيث لا ينظر الفرد إلى الوظيفة التي يمارسها فقط، وإنما تأثيرها على الوظائف الأخرى وتأثير تلك الوظائف على وظيفته؛
- إن الإدارة الفعالة لشبكة الإمداد تؤدي إلى تحسين ربحية المؤسسة عن طريق تخفيض التكاليف الكلية للإمداد والرفع من مستوى الخدمة المقدمة للعملاء هذا ما ينتج عنه زيادة في حجم المبيعات.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى سلاسل الإمداد في المبحث الأول تم تقديم نظرة عامة حول سلاسل الإمداد حيث تعتبر شبكة مترابطة بين المؤسسة والأشخاص والعمليات التي تشارك في تحويل المواد الأولية إلى منتجات وخدمات، بالإضافة إلى تقديم أنواعها وأنشطتها التي تتمثل في إدارة علاقات مع العملاء وإدارة الخدمة المقدمة للعملاء.

كما يتناول المبحث الثاني أساسيات إدارة سلاسل الإمداد التي تمثل عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل الأنشطة المتعلقة بسلاسل الإمداد، وتكمن أهميتها في تعظيم قيمة منتجات المؤسسة وخدماتها من جهة نظر عملائها، وسيتم عرض أبعادها التي تشكل جوهر إدارة سلاسل الإمداد تم التركيز على الشراكة الاستراتيجية للموردين، وكذا إدارة علاقات الزبائن، بالإضافة إلى مستوى مشاركة المعلومة وجودتها.

وأخيراً تم استعراض أساسيات تصميم إدارة سلاسل الإمداد والتي تركز على تحقيق الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف، ومن بين عملياتها إدارة تدفق التصنيع وإدارة الطلب وإدارة خدمة الزبون مع التركيز على التحديات التي قد تواجهها هذه العملية والمزايا التي تترتب عنها لتحسين كفاءة العمليات سلاسل الإمداد.



الفصل الثاني: مدخل عام للميزة التنافسية المستدامة

تمهيد:

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال، فالمنافسة الشديدة في الأسواق تجعل من الضروري على المؤسسات البحث عن طرق للتميز عن منافسيها، سواء من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة، أو عبر تحسين عمليات الإنتاج والتسويق. ومع ذلك لا يكفي أن تكون الميزة التنافسية مجرد فارق مؤقت، بل يجب أن تكون مستدامة لضمان استمرار نجاح المؤسسة على المدى الطويل. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة وآليات تطويرها.
- المبحث الثالث: كيفية المحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها.

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية المستدامة

من الصعوبة تحديد تاريخ ظهور المنافسة فهي موجودة منذ وجدت المؤسسات إلى حد الآن، وبأساليب ودرجات متباينة من مرحلة لأخرى لكن ما يختلف فيه اثنان أن زيادة عدد المؤسسات وكثرة المنتجات من الصنف الواحد فضلا عن تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمعات يعد من العوامل التي تزيد من حدتها بشكل عام مما يجعل الميزة التنافسية وتحقيقها محط اهتمام الباحثين والمختصين في الإدارة الاستراتيجية. سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية كيفية بنائها، تطويرها وأهم مصادرها، والميزة التنافسية المستدامة وأهميتها وأبعادها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على ماهية الميزة التنافسية وكيفية بنائها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف يمكن حصرها في:

- **التعريف الأول:** تعرف الميزة التنافسية على أنها: "هي المركز التنافسي الذي تكون به المؤسسة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها".¹
- **التعريف الثاني:** كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: "الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها".²
- **التعريف الثالث: وتعرف أيضا:** "هي كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها".³

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي تميز مؤسسة ما في تقديم جميع خدماتها ومهاراتها كالمسح والموارد بطرق جديدة ومبتكرة تجعلها تتفوق على غيرها من المؤسسات الأخرى التي تتيح نفس الخدمات،

¹- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 192.

²- أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، حزيران 2017، ص 21.

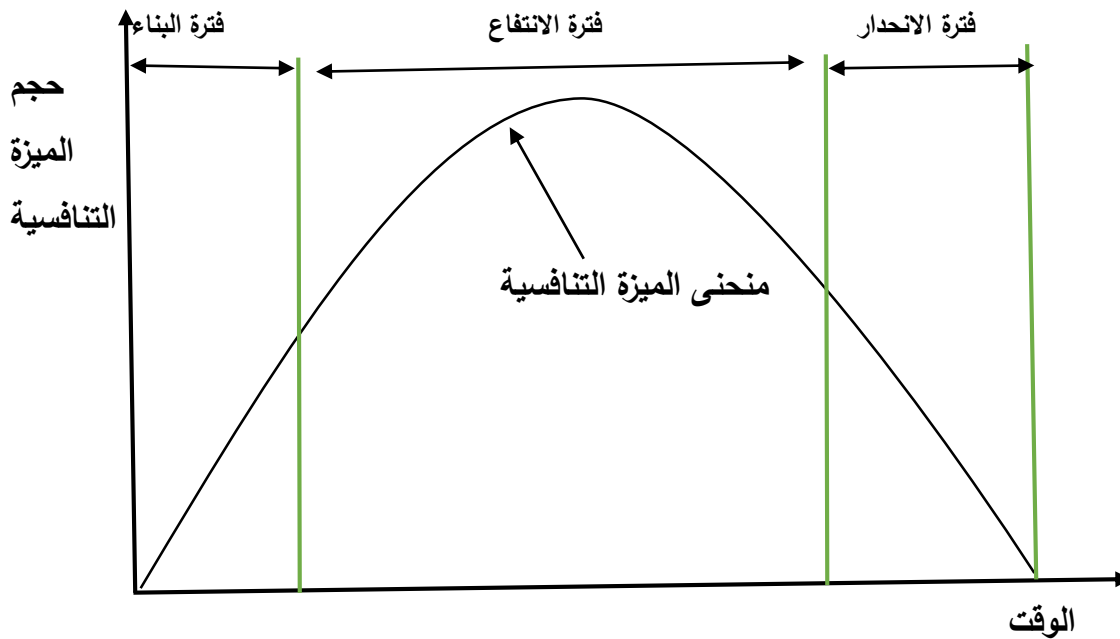
³- بوزايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011/2012، ص 4.

بما يحقق زيادة ولاء العملاء لها، ورضاهم عن مستوى خدماتها، وبالتالي زيادة حجم أرباحها وتحسين سمعتها في سوق العمل.

ثانياً: بناء الميزة التنافسية

والشكل الموالي يوضح طريقة بناء الميزة تنافسية:

الشكل رقم (05): بناء الميزة التنافسية



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 195.

يتضح من خلال الشكل رقم (05) أن بناء الميزة التنافسية يتم بالخطوات التالية:¹

- تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها.
- أما فترة المنافع التي تجنيها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة. وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بنائها، أو الإمكانات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.

أما فترة الانحدار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة.

إذا يمكن للمؤسسة أن تبني ميزتها التنافسية من خلال المدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية. والذي قد يبنى على ما تمتلكه المؤسسة من مهارات وقدرات مختلفة قياسا بغيرها من المؤسسات

¹- ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص 196-198.

الأخرى، أو ما تتيحه البيئة التسويقية من فرص تتمثل بجاذبية السوق، نمو الصناعة، احتياجات السوق..... إلخ. وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما:¹

• مدخل البناء الداخلي:

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المؤسسة من موجودات (أبنية، معدات، مكائن، شهرة وعلامة تجارية) ومواد (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية وأموال.... إلخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين. وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

• مدخل البناء الخارجي:

إدارة المؤسسة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية. ومنطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، ولذلك فإنها ستركز على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية. وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الاستراتيجية التي تحقق التميز في السوق.

ثالثاً: تطوير الميزة التنافسية

الجدول رقم (01): نموذج تطوير الميزة التنافسية

البيئة	العملية	القدرات التنافسية	حاجات المستهلك
الخارجية: - التهديدات، إجراءات المنافسين وتشريعات الحكومة. - الفرص، الأسواق، الدولية والتكنولوجيا. - القوة والضعف، الموارد المادية والبشرية والمنتج	- تطوير استراتيجية. - تطوير المنتج - تطوير النظام لإنتاج السلع والخدمات. - أمور أخرى	- المرونة - الانتاجية (التكلفة) - بناء جودة المنتج - الانتاج والتوزيع	- تلبية الحاجة المحددة المستهلك. - الاستجابة السريعة. - أداء المنتج ومفرداته. - جودة المنتج (الملائمة للاستخدام) - السعر. - الخدمة

المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 41.

يتضح من خلال الجدول ما يلي:²

¹ - المرجع نفسه، ص ص 197، 198

² - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص ص 42-46.

1. حاجات المستهلك: يستعرض الجدول لائحة حاجات أو متطلبات المستهلك، التي من الممكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية فيما إذا استطاعت المؤسسة الصناعية من إرضاء المستهلك بشكل أفضل من منافسيها. فإذا كانت هذه الحاجات متساوية من حيث القيمة لجميع المستهلكين يصبح من السهولة تلبية هذه الحاجات من خلال المنتج أو الصناعة. ألا إنه ومع الأسف لا توجد مجموعة عامة من حاجات المستهلك لكل الصناعات أو لجميع المستهلكين غي الصناعة الواحدة.

2. القدرات التنافسية: تعتبر القدرات التنافسية التي تساعد المؤسسة الصناعية في إرضاء حاجات زبائنهم من الأمور الحيوية. والجدول يبين القدرات التنافسية المتمثلة في:

- المرونة.
- الإنتاجية.
- الجودة.
- الزمن.

3. استراتيجية العمليات وبناء القدرات التنافسية:

يعتبر التركيز على العملية الإنتاجية العامل الحاسم لتحقيق القدرات التنافسية التي تقود إلى تحقيق رضى المستهلك، والذي بدوره يقود إلى نجاح المؤسسة. فمن الممكن أن تحتوي المؤسسة الصناعية على الكثير من العمليات الأساسية المختلفة والعمليات الفرعية، إلا أن الحديث هنا سوف يركز على أربعة عمليات أساسية في المؤسسة هي: تطوير الاستراتيجية، تطوير المنتج، تطوير أنظمة التصنيع، إنجاز الطلبات.

4. البيئة: تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

أ. البيئة الخارجية: من خلال التعرف على التهديدات: (إجراءات المنافسين وتشريعات الحكومة)، الفرص (الأسواق الدولية والتكنولوجيا).

ب. البيئة الداخلية: من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف، الموارد المادية والبشرية والمنتج.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية:

يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:¹

- **المدخلات:** وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المؤسسة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبها يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد

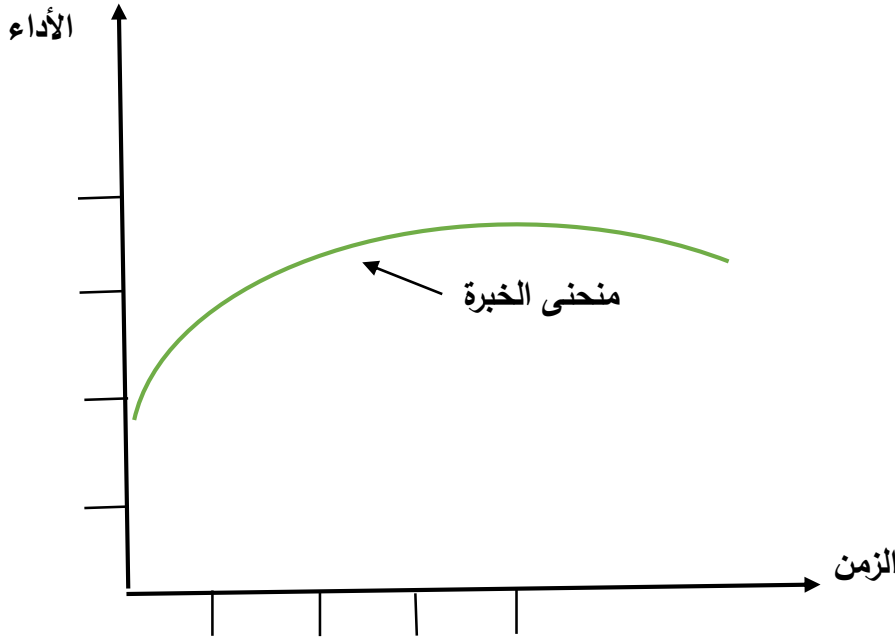
¹ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص 198، 199.

ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وأن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

• **العمليات:** تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، سواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المؤسسة لمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل أنها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون.

وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المؤسسة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الإرتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحنى الخبرة لدى العاملين وكما مؤشر في الشكل الموالي:

شكل رقم (06): منحنى الخبرة



المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 200.

يتضح من خلال الشكل رقم (06):

أن منحنى الخبرة يرتبط بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن. إذ بمرور الوقت وزيادة التعلم والتدريب يتمكن العاملون من زيادة مستوى إنتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات، بما يؤهل إلى تخفيض التكاليف وتقليل التالف والضياعات إلى أقصى حد ممكن والوصول إلى مستوى التالف الصفري. وهذا ما يحقق بعدا مهما من أبعاد الميزة التنافسية وتحققها.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية المستدامة

سيتم التطرق في هذا المطلب مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأهم خصائصها وأهميتها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

"تشير الدراسات إلى أن أول من طرح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو جورج داي 1984، عندما أشار في القول أنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة في البقاء. ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر 1985 في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس، التي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة، والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري. وبهذا الصدد يشيران شارباجي ولينش إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية. على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق، آخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.¹

• **التعريف الأول:** تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، أو أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعنى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى وهي أيضا الميزة التي تنشأ بتوصل المؤسسة إلى اكتشاف سبل جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين".²

• **التعريف الثاني:** تعرف أيضا على أنها: "الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المؤسسات ومحاولة البقاء لأقصى فترة ممكنة، وهذا لا يحدث إلا من خلال خلق قيمة مضافة للزبائن بالاستغلال الرشيد للموارد باستعمال مختلف الكفاءات ذات القيمة الفريدة، والتي تتسم دائماً بالإبداع المتوج بالرقى والنجاح".³

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي نتاج التمتع بميزة تنافسية وميزة استراتيجية فالمفهوم ينطوي على عملية الوفاء بالاحتياجات التنافسية للحاضر بالإدارة الفعالة والواعية للموارد المتاحة مع التوجه نحو المستقبل بتدعيم قدرة المؤسسة على الوفاء بالاحتياجات التنافسية المستقبلية من خلال تنمية الموارد على المدى الطويل.

¹ - ساطوح مهدية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات إقتصادية- العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2008، ص 97.

² - ماهيتاب حسن إلينا عبد العزيز، داليا محمود ابراهيم خليل، نظم المعلومات التسويقية كمؤثر معاصر لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنتج الأثاث المعدني، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع الفنون التطبيقية (إبداع، تصميم، إنتاج، تنافسية)، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 6.

³ - يحيوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية "مصنع الإسمنت سيدي موسى" مجلد 30، عدد 02، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، الجزائر 2019 ص 90.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

لبلوغ الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب تبني الخصائص التالية:¹

1. استمرارية الميزة التنافسية من خلال استدامتها عبر تمكن المؤسسة من بلوغ السبق على منافسيها على المدى البعيد الممثل للتفوق، وليس النجاح الخاص بالمدى القصير؛
2. نسبية الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الخاصية تجعل فهم الميزات في إطار مطلق يصعب تحقيقه من كرف المنافسين؛
3. تجدد الميزة التنافسية، أي يجب السعي الجاد من قبل المؤسسة نحو تطوير الميزة التنافسية، وتجديد وتحسين مخرجاتها على وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة، وإمكانات وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
4. مرونة الميزة التنافسية، يستوجب أن تتصف الميزة الخاصة بالمؤسسة بالمرونة المناسبة من أجل إجراء المبادلات بين المزايا التنافسية أحدها بأخرى، لا تقل نجاحا وتميزا عن سابقتها بسهولة ويسر وعلى وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تحسين وزيادة قدرات المؤسسة.
5. تناسبها للأهداف والنتائج، لا بد للميزة التنافسية أن تكون مناسبة أثناء استخدامها لبلوغ الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها في الأمد البعيد والقريب.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تتجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة في:²

1. تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
2. تعتبر معيار لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.
3. تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في أن المؤسسة تبني استراتيجيتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين.
4. تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تهدف إلى التميز والتفوق.
5. مرتبطة أساسا بالأداء المحقق في المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين.

¹- ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لشركة Carrefour، جامعة تكريت-كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، العدد 38، العراق، 2017، ص 160، 161.

²- حياة فمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزانتك)، المجلد 9، العدد 2، الحزائر، 2019، ص 128.

المطلب الثالث: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها.

أولاً: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:

تتمثل استراتيجيات الميزة التنافسية في:¹

1. استراتيجية قيادة التكلفة: تتمحور استراتيجية قيادة التكلفة حول تخفيض تكاليف المنتجات إلى أدنى حد ممكن دون التأثير في معدلات الإنتاجية أو مستويات الجودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ارتفاع مستويات الخبرة لدى العاملين كافة فضلاً عن ارتفاع مستويات التعلم ليكون الاستثمار الأفضل لموارد المؤسسة المتاحة على أفضل وجه كركن أساس لبلوغ هذه الاستراتيجية. فضلاً عن التأكيد على الكفاءة الانتاجية التي تحقق المستويات العليا للإنتاجية بأدنى التكاليف. وتسخير الإمكانيات التصنيعية والآلات والمعدات ذات القدرات العالية والعمل باستمرار على خفض الكلف كلما أمكن ذلك سواء على مستوى الإنتاج أو النفقات أو الإعلان أو خدمات ما بعد البيع بما يحقق للمؤسسة قدرات تنافسية متميزة وأفضل من المنافسين كلما كانت كلفها الأدنى قياساً بالآخرين. وبالرغم أن قيادة التكلفة تبدو سهلة المنال إلا أنها تتطلب قدرة فائقة على تحقيق التكلفة الأدنى وخاصة غير المنظورة إذ أن السيطرة على كلف الجودة تعد الخيار الأصعب والأدق لقيادة الكلفة وسط المنافسين المتزايدين.

2. استراتيجية التمييز: تركز هذه الاستراتيجية على تقديم المؤسسة مخرجات متميزة عما يقدمه المنافسون من منتجات، وبالتالي تلبية حاجات ورغبات الزبائن بأسلوب وطريقة فريدة ومتميزة كمنتجات مبدعة وبجودة عالية من خلال إدخال التمييز على خطوط الإنتاج القائمة دون الإخلال أو التخلي عن الاعتماد في الخطوط الإنتاجية للمؤسسات المتميزة والمعاصرة ومن أجل تحقيق هذه الاستراتيجية لابد من إيلاء الاهتمام الجاد بالجودة أولاً لتمكين المؤسسة من التمييز على منافسيها بالجودة وبعيداً عن المنافسة بالأسعار، ويرى اختلاف المؤسسات فيما بينها في استراتيجية التمييز حسب قدراتها وإمكاناتها الداخلية، فهناك من يقدم قيمة فريدة للمنتج أو معالم متميزة أو سرعة في تقديم خدمات ما بعد البيع، وهناك من يضع أسعار أعلى على المنتجات المتميزة لتحقيق عوائد مناسبة للخصائص المميزة، كما توفر العلامة التجارية للزبون الثقة بمنتجات المؤسسة واقتنائها باستمرار دون عناء البحث عن المنتجات البديلة وهذا ما توفره العلامة التجارية المميزة، ليركز الزبون على الخصائص الأخرى غير السعرية التي توفر للزبون الرضى جراء اقتناء المنتج أو دفع سعر أعلى مقابل منتجات فريدة ومتميزة تعد مصدر تفاخر وتباهي لفئة محددة من الزبائن.

¹ - ماجد محمد صالح، مرجع سابق، ص 161-163.

3. استراتيجية التركيز: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد من أجل التركيز على منتج أو عدد محدد من المنتجات (السلع والخدمات) المتشابهة جدا، أو التركيز على جزء من السوق المستهدف وتركيز أنشطة المؤسسة على هذا الجزء اعتمادا، إما على قيادة الكلفة أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف لتكون كل من المتطلبات التنظيمية والقدرات والمهارات والموارد المتاحة ركنا أساسيا لنجاح هذه الاستراتيجية من خلال استثمارها بدقة عالية. تعمل المنظمة على تحقيق استراتيجية التركيز من خلال إشباع حاجات معينة لفئة محددة من الزبائن أو التركيز على القطاع سوقي محدد أو عدد محدد من الخطوط الإنتاجية أو الأسواق الجغرافية المستهدفة والمحددة بدقة، ويمكنها بلوغ ذلك من خلال تمييز منتجاتها أو عبر قيادة التكلفة في هذه المجالات إذ أن التركيز على التكاليف يستهدف شريحة محددة من الزبائن أو الأسواق أو المناطق الجغرافية.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

من خلال ما ورد في الأدبيات وآراء بعض الكتاب والباحثين عن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فهي تتمثل في:¹

1. الجودة المتميزة:

هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، وتمثل هذه الأبعاد استراتيجية تنافسية تمكن المؤسسة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات المستهلكين وأنشطة المؤسسة من جهة أخرى، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: الأداء، الهيئة، القابلية للخدمة الجمالية. في حين أن الجودة المتميزة تعد من المزايا التنافسية المستدامة المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات مميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

وهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يستلزم على المؤسسة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، وبغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية لابد من إيجاد طرق كفيلة لتحسين جودة المنتج من دون زيادة تكاليفها، ويعود تحقيق الجودة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.

2. التكلفة:

إن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذا يعد ذلك أساسا مهما لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المديرين في دعم وإسناد استراتيجيات المؤسسة، ويمكن استخدام التكلفة

¹ - حياة قمرى، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيق وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017، ص ص 16-20.

كبعد أساسي تتنافس من خلاله المؤسسات عبر سعيها إلى المحافظة والاستمرارية في تقرير الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة، وبالتالي فإنها ستتملك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق والسيطرة عليه .

3. الكفاءة المتميزة:

تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة المؤسسة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يتم من خلاله استمرارية المؤسسة من خلال فهم واستيعاب أهداف محددة كالربح والإنتاجية والإبداع وغير ذلك، والمؤسسة التي تطمح إلى أن تكون كفوة لابد من إتباعها استراتيجيات متميزة لإضافة القيمة على أعمالها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعظيم الربحية عن طريق التقليل من التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على مختلف مراحل الإنتاج.

4. الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء:

تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة المؤسسة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يتم من خلاله استمرارية المؤسسة من خلال فهم واستيعاب أهداف محددة كالربح والإنتاجية والإبداع وغير ذلك، والمؤسسة التي تطمح إلى أن تكون كفوة لابد من إتباعها استراتيجيات متميزة لإضافة القيمة على أعمالها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعظيم الربحية عن طريق التقليل من التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على مختلف مراحل الإنتاج.¹

5. الإبداع:

يعتبر الإبداع هو التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة التطوير الجديد، ويعتبر نجاح وتفوق المؤسسات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث، ومتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد على المؤسسة، لذلك فإن الإبداع يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع والتجديد، فالإبداع يشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية المستدامة لأنه يمنح المؤسسة شيئا متفردا يميزها عن منافسيها.

¹ المرجع نفسه ص 17

6. المرونة:

بعد المرونة يتعلق بعمليات المؤسسة التي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة، كما أن المرونة هي قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون. وأيضاً المرونة يمكن أن تقسم إلى قسمين وهما:

أ. الإيصائية: وتعني قدرة المؤسسة على التكيف للحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيرات في تصاميم المنتج الدائمة للتغير.

ب. مرونة الحجم: وتعني القدرة على التحصيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

7. الحصة السوقية:

تعبر الحصة السوقية للمؤسسة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، وتقوم المؤسسة بإتباع عدة طرق من أجل زيادة الحصة السوقية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومن بين هذه الطرق هو اقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

8. التسليم:

يعتبر بعد التسليم أو زمن التقديم الخدمة عاملاً مهماً يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يترتب عنها من تكاليف، إذ يمكن للمؤسسة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة، كما أن هناك ثلاث أنواع لبعد التسليم وتتعامل بالوقت وهي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

9. المقدرات الجوهرية:

تعرف المقدرة الجوهرية أو كما يسميها البعض القابلية الجوهرية على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو الغير ملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا الفائقة المستوى، والروتينات التي تشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

وللمقدرة الجوهرية خصائص تتمثل في:

- أن هذه المقدرات يجب أن تكون قيّمة، من أجل اكتشاف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة المنافسة والتميز عن المنافسين.
- أن تكون هذه المقدرات فريدة وأن عدداً قليلاً من المؤسسات في البيئة المنافسة تمتلك مثل هذه المقدرات.
- تساهم بدرجة كبيرة في منافع المنتجات التي يرغب بها الزبائن.
- صعوبة محاكاتها، وهي مستدامة.

10. التداؤبية:

وتعني عمل وحدتين استراتيجيتين معا ليحققا أكثر مما تحققه الوحدتين لو عملتا بشكل منفصل، والتداؤبية تتحقق عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو اختصاص مع وظيفة أو مهارة أو اختصاص آخر، مما ينتج قدرة أكثر من كلا القدرتين في حالة الانفراد، ومن آثار التداؤبية تعزيز كفاءة العمليات، وتعظيم الانتفاع من الموارد ودفع المؤسسة لاستثمار الفرص في البيئة الخارجية وزيادة قيمة الزبون، بالتالي زيادة المبيعات والتخفيض من تكاليف الإنتاج، ويمكن للتداؤبية أن تتواجد على ستة أشكال وهي الاستراتيجيات التعاونية، التشارك بين الموارد الملموسة، اقتصاديات الحجم، القوة التفاوضية المترابطة، إيجاد أعمال جديدة.

11. الفاعلية:

هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محدودة، ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشتمل على عدة معايير أهمها:

- تحقيق الأهداف، فتقاس فاعلية المدير على المؤسسة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأمين الموارد فتقاس فاعلية المدير على المؤسسة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- العمليات الداخلية تكون منظمة فعالة إن تحققت المعلومات ببسر وسهولة وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين.
- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمؤسسة ولهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها.

المبحث الثاني: طرق بناء ميزة تنافسية مستدامة

إن نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها التفوق والتميز عن المنافسين، وذلك باكتساب وتحقيق مزايا تنافسية من أجل السيطرة على السوق أو القطاع الذي تنشط فيه من خلال بناء مزايا تنافسية، لهذا لا بد على كل مؤسسة بناء ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها، اعتمادا على عوامل ومتطلبات ومداخل، وعند اكتسابها لا بد من العمل على تطويرها وتمييزها.

المطلب الأول: عوامل بناء ومتطلبات الميزة التنافسية المستدامة

للميزة التنافسية عوامل ومتطلبات تتمثل فيما يلي:¹

أولا: عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة:

لا يوجد نموذج متكامل يستخدم من قبل المؤسسات لبناء ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها، غير أن هناك عدد من المفكرين الإداريين حددوا عوامل تتيح لهم اكتشاف ميزتهم التنافسية. وهناك أربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها كما تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية والتي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وهي كالتالي:

1. **الكفاءة:** فهي الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي العوامل الرئيسية للإنتاج مثل العمل الأرض، رأس المال، الإدارة والتكنولوجيا. والمخرجات في السلع والخدمات التي ينتجها المنتج، والمؤسسة الأكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها أقل لإنتاج مستوى معين من المخرجات.
2. **الجودة:** عرفها جونسون على أنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له وعليه الجودة تركز على:
 - مطابقة المنتج أو الخدمة لمتطلبات العملاء.
 - احتياجات العملاء هي أساس أي نشاط.
 - الهدف الأساسي للمؤسسة من وراء الجودة هو إرضاء العملاء والحفاظ عليهم.
3. **الابتكار:** يعرف الابتكار على أنه قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج ويطبق (فكرة، وسيلة، أداة طريقة ...) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للجميع، كما يعرف على أنه جهود المؤسسة في إيجاد وتطبيق حلول وأفكار جديدة لم يسبقها إليها أحد ويؤدي إلى إنتاج منتجات جديدة وعمليات وتكنولوجيا جديدة أو محسنة، وهو أحد أهم مصادر التميز.

¹ - عديلة أحلام، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة - المؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة - مجلة أبحاث اقتصادية وتجارية، المجلد 14، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020، ص ص 204، 205.

4. الاستجابة للزبائن: القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة ويعني تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير، ليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده العملاء. كما تعد القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من المؤسسات من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت.

ثانياً: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة:

تعتبر متطلبات بناء ميزة تنافسية مستدامة من أهم الأمور التي يجب على المؤسسة أن تولي الاهتمام بها، والتي تطلب شروط لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك وتمكن توضيح ذلك من خلال:¹

1. امتلاك أسس التنافس: وتعد الموارد فضلاً عن القدرات التنافسية من أهم ركائز بناء ميزة التنافسية سلعية واستدامتها في أسواقها، وتتمثل هذه الأصول والموارد والقدرات التنافسية بامتلاك مهارات متميزة في تصميم وتصنيع منتجات مميزة ذات قيمة للمستهلك فضلاً عن توفر قدرات المؤسسة لتحقيق التميز ومن ثم التنافس بقوة.

2. الاختيار السليم لميدان التنافس: ويمثل قدرة المؤسسة على التحديد المنتجات التي تقدمها والأسواق التي تخترقها من أجل التنافس بمتطلبات تحقيق الاستدامة عبر تسخير وتوظيف قدراتها في المكان والمنتجات والزمان المناسب.

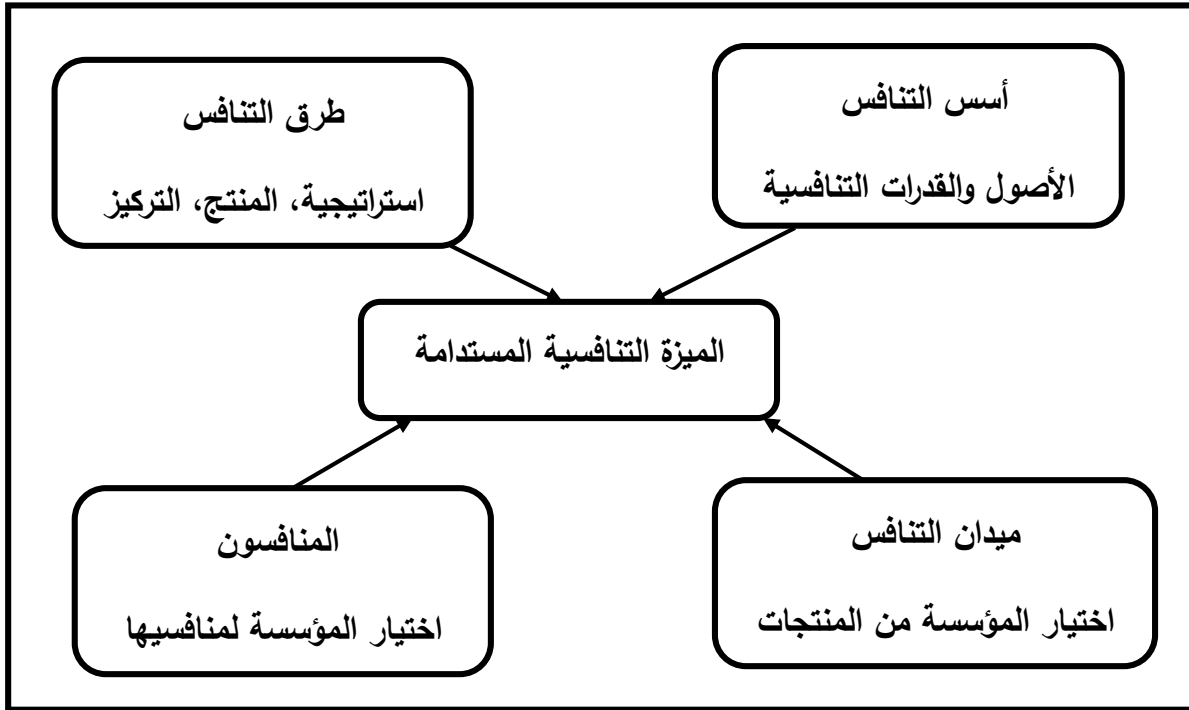
3. أسلوب التنافس: تبني ميزة تنافسية محددة والسعي الجاد نحو استدامتها يتوقف بشكل كبير على الاستدامة التي تتبناها المؤسسة مما يستوجب معه تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لقدراتها كميزة مستهدفة وأحد الأركان المهمة لبلوغ المديرية التنافسية المستدامة.

4. طرق التنافس: فبناء الميزة التنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه. تخصص اقتصاد التنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020، ص ص 100، 101.

الشكل رقم (07): متطلبات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه. تخصص اقتصاد التنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020، ص 100.

المطلب الثاني: تنمية وتطوير وآليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة

حتى تستمر الميزة التنافسية وتحافظ على استدامتها لا بد من تنميتها وتطويرها.

أولاً: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة، ومهما كانت هذه الميزة قوية وحاسمة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بالتقديم ثم التنبؤ، فالتقليد وأخيراً الضرورة وهذه الأخيرة تعتبر مرحلة نهاية الميزة التنافسية ففيها تجتهد المؤسسة على إعادة هذه الدورة بتقديم ميزة تنافسية جديدة وهكذا.¹

كما أن لتطوير الميزة التنافسية أسباب فهناك الأسباب الحكومية وما تفرضه الحكومات من قيود على المؤسسة وهناك أسباب متعلقة بتكاليف المدخلات التي تستعملها المؤسسة لمزاولة نشاطها مثل المواد الأولية، وكذلك أسباب متعلقة بالمستهلك حيث أن تغير أذواقه وتفضيلاته يستدعي بالمؤسسة إعادة النظر في ميزتها التي كانت تستقطب بها هذا المستهلك، وكذلك أسباب متعلقة بتغير التكنولوجيا المستعملة حيث أن ظهور تكنولوجيا جديدة يبطل المزايا التنافسية التي كانت معتمدة على تكنولوجيا أقل تطوراً.

¹ - ماهيتاب حسن إلينا عبد العزيز، داليا محمود إبراهيم خليل، مرجع سابق، ص 09.

ثانيا: آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من إبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع....) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا ضمانات لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. إن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعد فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام جميع المنافسين.¹

للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، ومن ثم فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستدامة، وتقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق وفي العمليات الإنتاجية، التي تتم باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد. إن أهم ما تواجهه المؤسسات المعاصرة الضغوطات التنافسية، مما يتطلب بناء استراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر في سلوك الزبون للتعامل مع المؤسسة دون غيرها من المنافسين، لذلك ينبغي أن تكون ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد ونتيجة للتصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والمتميز، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات التالية:²

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم؛
- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع)، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الإلكتروني للوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة؛
- بناء قاعدة معلومات التعظيم للكم المعلوماتي لدى المؤسسة الأسواق والمؤمن لهم والمنافسين؛
- احتضان المؤمن لهم والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم؛
- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والمؤمن لهم؛

¹- ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 21، السنة

2012، ص ص 46، 47.

²- المرجع نفسه ص 47

- أداء الخدمة أو العلامة التجارية؛
- فهم المؤمن له قبل المنافسين والتخطيط لكسب زبائن أكثر مستقبلاً؛
- الاستثمار في النشاط التسويقي؛
- المحافظة على المظهر العام للمؤسسة.

المطلب الثالث: مداخل الميزة التنافسية المستدامة

لقد طرحت العديد من المقاربات التي تفسر طبيعة مصادر التي يجب التركيز عليها وكذا عمدت على شرح كيفية سيرها من أجل التحقيق ميزة التنافسية المستدامة، لعل أهم هذه المداخل تتمثل في:¹

1. المدخل المستند على سلسلة القيمة:

يرجع هذا المدخل إلى Porter الذي اقترح نموذج يعتمد على تحليل أنشطة المؤسسة الداخلية، بعد ما أدرك قصور النموذج التحليلي هيكل الصناعة القائم على افتراض أن سلوك المؤسسة ستمثل في تأقلمها مع البيئة، حيث يتم وضع استراتيجية تنافسية انطلاقاً من هذا التحليل فقط بهدف تحقيق مزايا تنافسية وإعمال أهمية قدرات المؤسسة الداخلية في ذلك.

ويقوم أسلوب القيمة على اعتبار المؤسسة بأنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، ويرتبط ذلك بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو بطريقة مميزة تحلق قيمة المزيون وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق، حيث تضم سلسلة القيمة تسع فئات تم جمعها في مجموعتين أساسيتين: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - إيمان رمضان، مرجع سابق، ص ص 101-109.

الشكل رقم (08): نموذج سلسلة القيمة لبوتر



المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار-دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه. تخصص اقتصاد التنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020، ص 102.

يوضح من الشكل رقم (08) مكونات النموذج لسلسلة القيمة وهي:¹

الأنشطة الأساسية: تعبر عن مجموعة من الأنشطة المباشرة التي تدخل في إيجاد أو أداء السلع أو الخدمات، تتضمن خمسة نشاطات تتمثل في:

- الخدمة تضمن الأنشطة التي تحافظ وتضمن قيمة المنتج مثل إصلاح، صيانة استبدال قطع الغيار (خدمات ما بعد البيع؛

- التسويق والمبيعات ومختلف الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير، ترويج، بيع وغيرها؛

- الإمدادات الخارجية اللوجستية المتعلقة بتخزين وتوزيع المنتجات إلى الزبون معدات الشحن المستودعات توزيع ... الخ، وبالنسبة للخدمات فهو يحتاج موقع ثابت يتم فيه تقديم الخدمة إلى الزبون؛

- العمليات التي تمثل مجموعة الأنشطة المتنوعة والمتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلعة نهائية أو خدمة؛

- الإمدادات الداخلية اللوجستية التي تتضمن مجموعة الأنشطة المتعلقة باستلام، تخزين، توزيع ومبادلة المدخلات اللازمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

أ. الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي تساعد ولحسن القيام بشكل دائم للأنشطة الأساسية السالفة الذكر. وتتمثل هي أيضا فيما يلي:

¹ - المرجع نفسه ص 103

- البنى الأساسية التي تضم عناصر الإدارة التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها؛
- إدارة الموارد البشرية التي تهتم بكل ما يخص الموارد البشرية داخل المؤسسة من تعيين، تدريب، تحفيز، وغيرها؛
- التطوير التكنولوجي الخاص بتصميم المنتج، تحسينه وإيجاد أو تحسين الطريقة التي تتجزأ بما مختلف الأنشطة في سلسلة؛
- التجهيزات (مشتريات) والتي تختص بالعمليات المختلفة التي توفر من خلالها المدخلات التي تدخل ضمن الأنشطة الأساسية للمؤسسة.

2. المدخل المستند على الموارد:

ازدهر هذا المدخل في التسعينات ما بين عامين 1988-1997، إذا يعتبر Wernerfelt أول من تحدث عن لفظ الموارد في تفسير الميزة التنافسية في كتاباته، وقد ركز هذا المدخل حسب Tarondeau على تطوير حافظة من الموارد تسمح بتموقع جيد للمؤسسة وتحقيق أفضلية تنافسية تسعى للمحافظة عليها، وبهذا فقد أخذت الموارد في المؤسسة بعدا استراتيجيا.

أما Barney فقد اهتم بعملية تحليل الموارد للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، حيث يعرفها بأنها مجموع الأصول والقدرات والطاقت الإجراءات التنظيمية المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسطيع عليها والتي تسمح لها بوضع الاستراتيجيات التنافسية التي تحسن تشغيلها وفعاليتها، واختلف الباحثين في وضع تصنيف الموارد المؤسسة لكن عموما يمكن حصرها في نوعين رئيسيان الموارد ملموسة والموارد غير ملموسة، فنجد:

1. الموارد الملموسة: وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس بحيث يمكن تعدادها ورؤيتها، وتتمثل في:

- **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 الأطول وقت ممكن؛
- **الموارد المالية:** تسمح خلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيع نطاقها تفتح أكبر 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 ملموسة: التي تمثل موجودات غير مادية أو مورد ثمين غير مرئي لا يمكن لمسها ولا رؤيتها، وتمكن حصرها في: الجودة، الموارد البشرية، المعلومات، براءات الاختراع، المعرفة، التكنولوجيا الخ.

3. المدخل المستند على الكفاءات:

لقد جاء مدخل الكفاءات كامتداد المدخل الموارد، حيث ركز الباحثين Day & Wensely على أن المؤسسة التي تبحث على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب عليها كسب المهارات والكفاءات، ويمكن تعريفها بأنها "مجموعة المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والتي تشكل في محلها قاعد القدرات المؤسسة على النافس"، أو هي "تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف، الخبرات، التجارب، المؤهلات والمواهب المكتسبة مع مرور الوقت سواء للفرد أو المؤسسة". ويمكن تقسيم الكفاءات حسب مساهمتها في الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام هي: ¹

الكفاءات الإضافية: هي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن الجمال الذي تنشط فيه كتلك التي تختص بمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدرا للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد عليها.

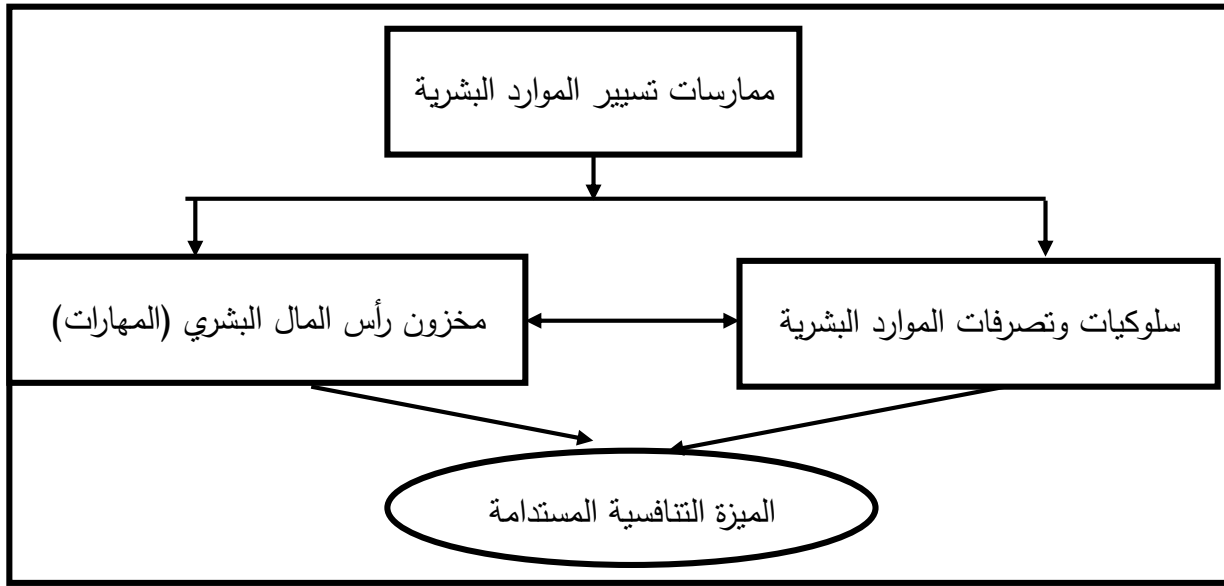
أ. الكفاءات الضرورية: وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط به المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة، ورغم أنها ضرورية للمؤسسة إلا أنه من الصعب على المؤسسة بناء ميزة التنافسية مستدامة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات مختلفة من القدرات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطويرها.

ب. الكفاءات الأساسية: وهي مجموعة من المعارف والمعارف العلمية التي تنفرد للمؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في إيجاد القيمة، والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بعرض كسب أكثر حصة من هذه الموارد الاستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة للاستغلال الفرص المستقبلية.

4. المدخل المستند إلى موارد البشرية:

تجد أن كل من Me William, Mc Mahan, Wright ركزوا على الموارد البشرية واعتبروا بأن الكفاءات هي موردا منها، فوفق منظورهم الموارد البشرية التي تصنع القيمة تعتبر نادرة وغير قابلة للإحلال أو التقليد بشكل كلي، فهي مخزن لرأس المال البشري المكون من المسيرين والعمال، كما تركز على أن يتميز تسييرها بالطابع الاستراتيجي مع العمل بالجودة العالية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): نموذج الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية



المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار-دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه. تخصص اقتصاد التنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020، ص 108.

5. المدخل المستند إلى المعرفة:

لقد ارتكز رواد هذا المدخل Grant, Conner, Prahalad على أهمية الموارد والقدرات غير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مشروط ضرورة رفع قدراتها المعرفية ذات الصلة بإيجاد وتكوين المعرفة الاستراتيجية، كما أشار إلى إدارة المعرفة بوصفها مجموعة من العمليات والأعمال المدعومة باستراتيجية المؤسسة التنافسية، مع العمل على توطيد وتعميق قدراتها وقابلياتها الجوهرية غير القابلة للمحاكاة والتقليد، وذلك من خلال قابلية المؤسسة في إدارة مجموعة القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية، والاستغلال الجيد للقدرات الداخلية والخارجية المحددة للمؤسسة، سعياً منها إلى توليد القيمة بطريقة مستمرة لزيائنها. ويمكن تبيانها في:

أ. **القابلية للاستيعاب:** أي قابلية المؤسسة الإدراك قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعاب وتطبيق المعلومات الداخلية الموجود، وهذا النشاط مهم في إحياء الميزة التنافسية الموجودة، وإيجاد قدرات جوهرية جديدة ومزايا س جديدة مستقبلاً.

ب. **قابلية التحويل:** تشير إلى قابلية المؤسسة على جمع واستيعاب وتركيب وإعادة نشر المعرفة والتقنية، وهذه العملية الداخلية تساعد في إدامة المزايا التنافسية الموجودة وإيجاد منتجات وخدمات وعمليات جديدة وأكثر كفاءة وفعالية.

المبحث الثالث: كيفية المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة:

أهم شيء يمكن أن تكتسبه المؤسسة هو الميزة التنافسية، فهي تميزها عن غيرها من المؤسسات وتعطيها قيمة أكبر تجعلها دائماً في القمة، لهذا فهي تسعى جاهدة كي تجعلها دائمة لا تنتهي بانقضاء فترة معينة أو بنفاذ منتج محدد، لهذا وجب عليها وضع معايير وآليات للمحافظة عليها وتجنب المخاطر التي قد تسبب فقدانها.

المطلب الأول: محددات ومعايير الميزة التنافسية المستدامة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى محددات ومعايير الميزة التنافسية المستدامة.

أولاً: محددات الميزة التنافسية المستدامة:

تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين هامين وهما:¹

1. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

ثانياً: معايير الميزة التنافسية المستدامة:

هناك معايير محددة للميزة التنافسية المستدامة تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد الموارد والقدرات التي تشكل الميزة التنافسية المستدامة، وحسب (Berney 2007) فإن للموارد أربعة خصائص تشكل الدعامات للميزة التنافسية المستدامة والتي تصاغ على شكل أسئلة أطلق عليها تحليل (Vrio) وهي:²

- **ذو قيمة:** هل يقدم للزبون قيمة وميزة تنافسية؟
- **يتصف بالندرة:** هل باستطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد؟

¹ - ماهيتا حسن الينا عبد العزيز، مرجع سابق، ص 7.

² - حياة قمري، مرجع سابق، ص ص 34، 35.

- لا يمكن تقليده: هل تعتبر تكاليف تقليده باهظة؟
- التنظيم: هل لدى المؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها؟ وهل هناك موارد متاحة لهذا المورد؟
- 1. الموارد القيمة: إن الموارد القيمة تسمح للمؤسسة باستغلال واستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات من خلال الاستخدام الفاعل والكفؤ للمقدرات المتوفرة، وتصبح القدرات ذات قيمة بعد إخضاعها لتعديلات معينة أو بالشكل الذي يحسن من إمكانياتها على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، فالمورد الذي لا يستطيع إشباع رغبات الزبائن وتوقعاتهم بالسعر الذي يرغبون في دفعه، لا يمكن اعتباره قيماً، وهذا السعر يتحدد عادة من خلال تفضيلات الزبون، والمنتجات البديلة والمعروض من المنتجات.
- 2. الموارد النادرة: إن الخاصية الثانية التي يجب توافرها في المورد لكي يكون قيماً هي أن يكون عرضه في السوق قليل وقصير، فالمورد الذي يمتلك عدد قليل من المنافسين ويعمل على تلبية حاجة الزبون بطريقة أفضل من الآخرين، فالمزايا التنافسية تتبع من استغلال الموارد والقابليات النادرة.
- 3. مكلفة في التقليد: تتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما تكون موارد المؤسسة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين، ومن الأسباب التي تجعل الموارد مكلفة في التقليد ما يلي:
 - عندما تكون هذه الموارد والقدرات مكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة أو عندما يصعب التأكد من كيفية بنائها عندها ستكون الموارد والقدرات مكلفة جداً عند محاولة تقليدها؛
 - يعتبر الغموض النسبي للموارد والقدرات الشرط الثاني لأن تصبح الموارد مكلفة في التقليد؛
 - أن تكون موارد وقابليات المنظمة ناتجة عن ظاهرة اجتماعية معقدة وتكون مكلفة جداً عند محاولة تقليدها؛
- 4. امتلاك التنظيم: ويبين هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أم لا. بالإضافة إلى ذلك فإن موارد وقابليات المنظمة تتسم بصعوبة إحلالها أي في صعوبة إيجاد مكافئ لها.

المطلب الثاني: آليات المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة

يمكن استخدام عدة آليات لتجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة ومن بينها ما يلي:¹

1. التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية:

للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة يتطلب من المؤسسة الاستمرار في تركيزها على أربعة عوامل أساسية وهي: الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة لحاجات الزبائن، وتطوير قدرات مميزة تساهم في تفوق الأداء في هذه العوامل الأربعة.

2. التفكير الاستراتيجي:

يشير التفكير الاستراتيجي إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المؤسسة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ.

3. معرفة قدرات المنافسين:

إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة بتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين ويقصد به التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات، أي أنه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذ ما اقتضى ذلك الهروب من ذلك الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا حيال طريقة معينة لأداء العمل فقد يؤدي ذلك إلى بطئ محاكاة المزايا التنافسية لمنظمة محدثة وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا.

4. عوائق التقليد:

تعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة للمنافسين أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة، فكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية للمؤسسة، أي أن العامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن سمعة طيبة لدى الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون.

¹ - حياة ثمري، مرجع سابق، ص ص 137-141.

5. المقارنة المرجعية:

إن أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة والتي تساهم في تحقيق أركان البناء الأربعة للميزة التنافسية السابقة الذكر هو تحديد وتبني أفضل الممارسات التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في تحقيق تلك الأركان، ومن ناحية أخرى فإن ذلك يتطلب تتبع أداء المؤسسات الأخرى، وأفضل طريقة لذلك هو ما يعرف بالمقارنة المرجعية والتي تعني: "قياس الأداء للوحدة الاقتصادية بالمقارنة مع الوحدات الاقتصادية الأفضل من خلال تحديد كيفية إنجاز تلك الوحدات الاقتصادية لمستويات الأداء فيها، واستعمال المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف والاستراتيجيات .

6. التكيف التنظيمي:

إن التغلب على القوى الداخلية والتي تمثل عائقاً أمام التغيير داخل المؤسسة، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية، ويؤكد على أن عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المتميزة يعد عائقاً أمام تحقيق المؤسسة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذاتي الذي تعاني منه المؤسسة في وحدتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وهنا لا بدّ من التأكيد على أن تجديد العوائق الخاصة بالتغيير يعد الخطوة الأولى ومن ثم يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المنظمة وأنظمتها ومكوناتها، وعندما يتم تنفيذ التغيير وفقاً للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المؤسسة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.

7. عملية التحسين والتعلم المستمر:

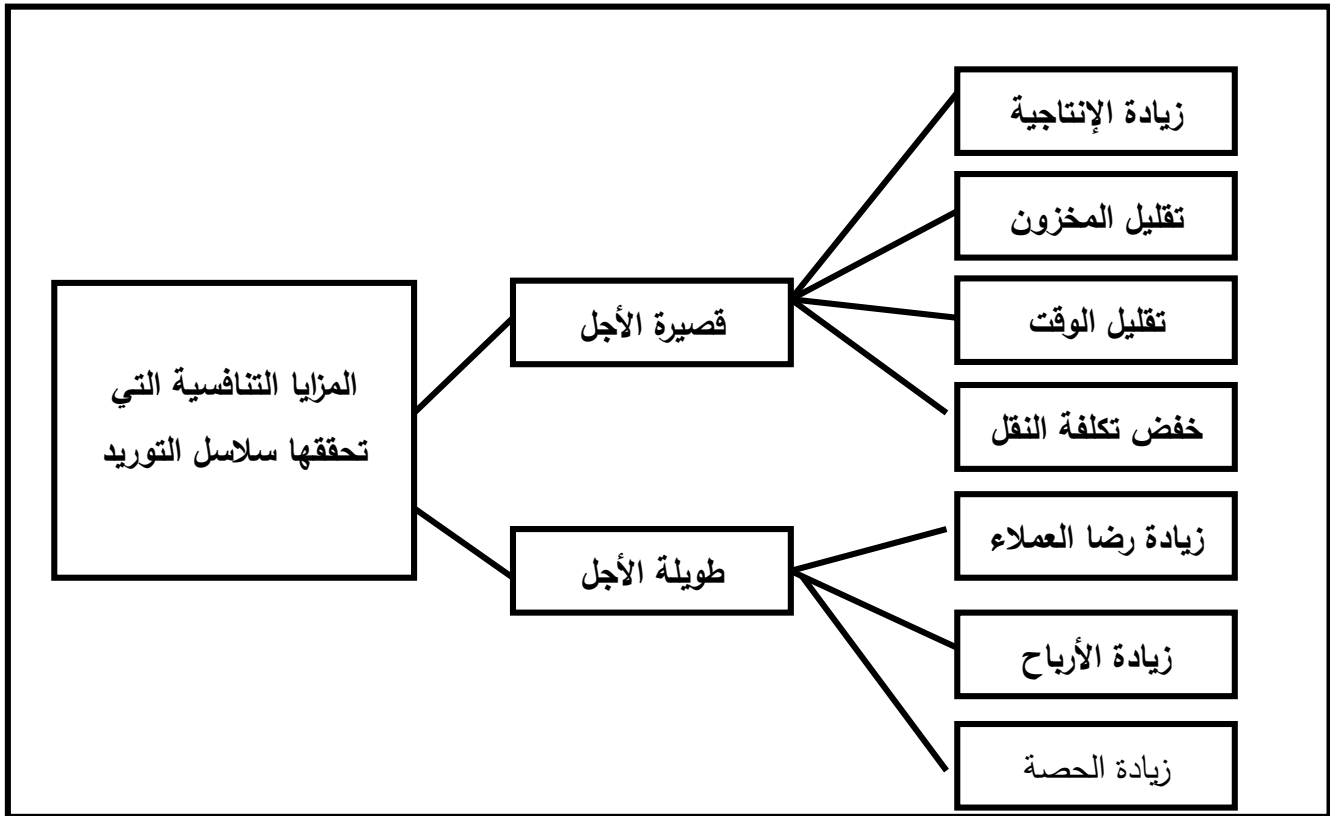
إن الطريقة الوحيدة لحفاظ المؤسسة على ميزتها التنافسية هي استمرار التحسينات في الكفاءة والنوعية والإبداع والاستجابة للزبون، والتحسينات المستمرة هي "عمليات لا نهائية من التحسينات التي تعطي الأفراد والمعدات والمواد الأولية والإجراءات"، وأساس فلسفة التحسين المستمر هو التعلم داخل المؤسسة.

فيمثل التعلم التنظيمي أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المؤسسة ويكمن الهدف الأساسي منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة واللذان تشتركان سوية لتحقيق غرض أساسي يتمثل في الاستجابة للتغيرات الديناميكية والتطور المنظمي، كما أنه يعبر على قدرة المؤسسة في إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية، وفي إطار ذلك تصبح المؤسسة ذات قيمة كبيرة وبالأخص عندما تتحقق حالة المواءمة بين مكونات المؤسسة مع بيئتها نتيجة نقلها، وبموجب ذلك يمكن أن يصبح التعلم نجاحها بتوليد المعرفة والاستيلاء عليها ومن ثم نقلها، وبموجب ذلك يمكن أن يصبح التعلم التنظيمي مصدراً من مصادر توليد أو استئجار أو الاستفادة من المعرفة.

المطلب الثالث: أهمية تطبيق سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تستدعي الحيازة على ميزة تنافسية التعرف على وسائل وأدوات قصد تحقيق ميزة على منافسها وتطبيقها في استراتيجياتها التنافسية، ومن أهم هذه الأدوات هو نشاط سلسلة التوريد باعتباره من أهم الأدوات الحالية المستخدمة من طرف المؤسسات، وذلك من أجل تدعيم قدرتها التنافسية، كما يقترح (Tan et al.1998) بأن سلسلة الإمداد الفعالة تؤدي إلى العديد من المزايا التنافسية قصيرة وطويلة الأجل، إذ تشمل المزايا قصيرة الأجل زيادة الإنتاجية، وتقليل المخزون، الوقت، وخفض تكلفة النقل، أما المزايا طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها فهي زيادة رضا العملاء والحصة السوقية، والربح لكل طرف وعضو في السلسلة، وهو ما يوضحه الشكل رقم (10):¹

الشكل رقم (10): المزايا التنافسية التي تحققها سلسلة الإمداد الفعالة



المصدر: عبد الله محمد حسن محمد الضابط، دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات بالتطبيق على قطاع الدواجن جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد 45، العدد 3، جامعة عين الشمس، مصر، سبتمبر 2025، ص 09.

يتضح من خلال الشكل رقم (10) أن زمن دورة سلسلة الإمداد دور في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يقصد بزمن الدورة بأنها مجموع الزمن المطلوب لاكتمال العملية التجارية. ولقد أظهرت التطبيقات العملية بأن

¹ عبد الله محمد حسن محمد الضابط، دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات بالتطبيق على قطاع الدواجن جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد 45، العدد 3، جامعة عين الشمس، مصر، سبتمبر 2023، ص 08.

فقط نسبة صغيرة بحدود (3-5%) من مجموع الزمن المطلوب لإنجاز العملية التجارية ليست لها أية علاقة مع العمل الحقيقي وأن الحصة الأعظم المتبقية من الزمن الكلي تعود عادة إلى إنجاز الأعمال المختلفة في العملية التجارية، وبالأخص الفعاليات المستهلكة للزمن والأحداث.

وهذا يعني أن تحديد وتحسين وكذلك اختزال هذه الفعاليات المستهلكة للزمن تمثل واحدة من التحديات الأساسية لإدارة سلسلة التوريد كما وأن تقليل زمن الدورة لا يعني فقط إنجاز العملية بسرعة وإنما يتعلق بإنجاز العملية المحددة بفاعلية كبيرة وبالتركيز على العمليات الأساسية، بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتخفيض زمن الدورة بما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية في سلسلة الإمداد، وإن المؤشرات الأساسية مثل التكلفة الأدنى والجودة ومدة الإمداد بالإضافة إلى أداء التكنولوجيا، جميع هذه المؤشرات وحدها لا تضمن أن تكون سلسلة الإمداد مميزة بشكل يمكن وصفه بالميزة التنافسية للمؤسسة، لذا يتوجب على المؤسسات من أن تكون قادرة على تحقيق المنافسة المعتمدة على الزمن. ومثل هذه المنافسة لا تعني بالضرورة التكلفة والجودة والإمداد وكذلك التكنولوجيا التي أصبحت مثل هذه الأمور وبالرغم من أهميتها لا تمثل العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية عن الزمن، لذا فإن جميع هذه المؤشرات تعتبر من الأمور ذات الأهمية الحرجة، فمثلاً المؤسسات المنفردة وكذلك سلاسل الإمداد تكون ذات ميزة تنافسية وقادرة على المنافسة في جميع هذه المؤشرات، بالإضافة إلى قدرتها على إمداد منتجاتها وخدماتها إلى العملاء أسرع من المنافسين.¹

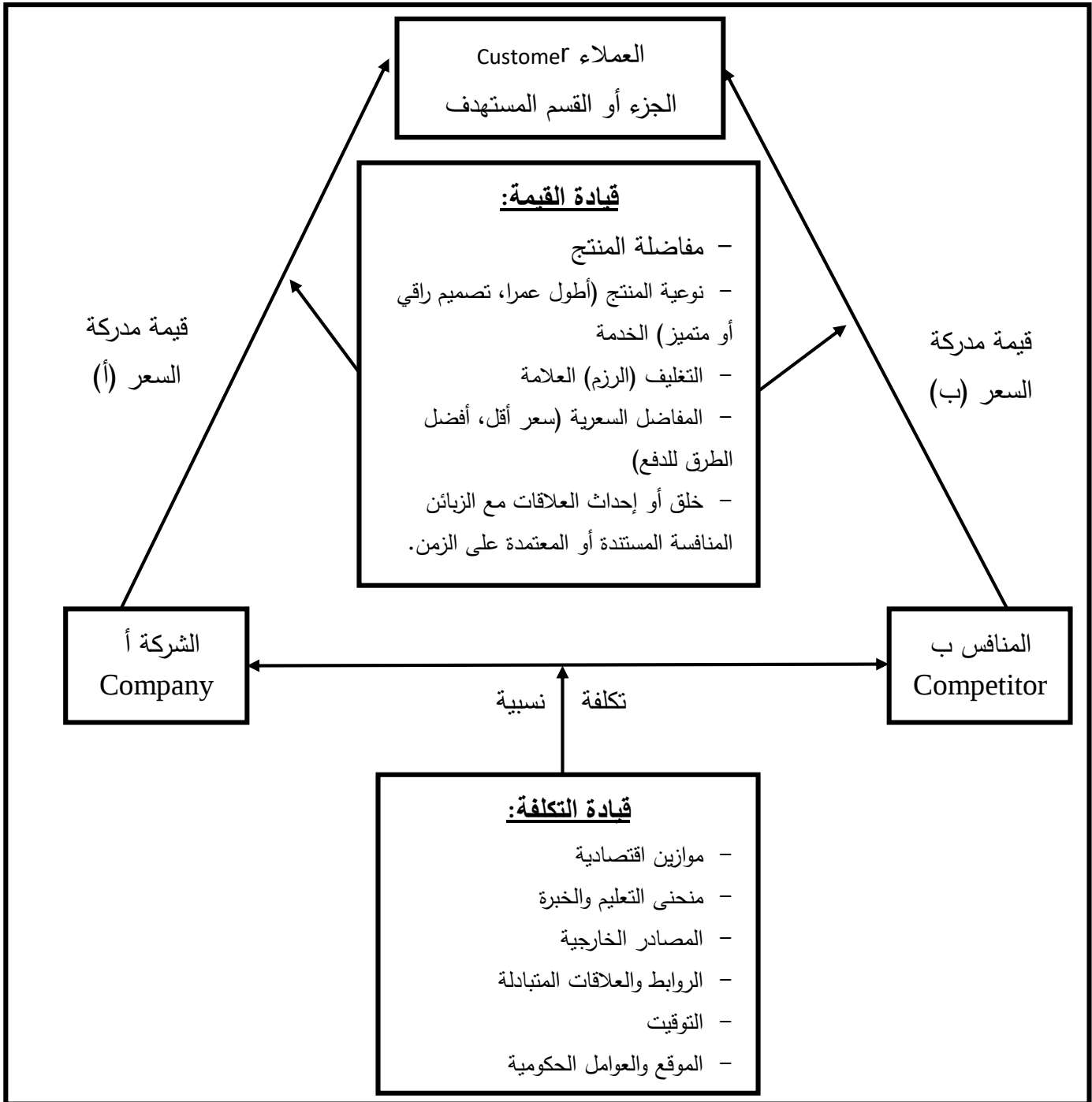
وعليه، فقد تعاضم اهتمام المؤسسات على ضرورة تحقيق المنافسة المعتمدة على الزمن، وبالأخص فإن تقليل الزمن اللازم للدخول إلى المستهلك النهائي وإمداد المنتجات إليه أصبحت واحدة من القوى الرئيسة التي تقود بها إلى المساهمة الإبداعية في إدارة سلاسل الإمداد وأن إدخال منهج وأسلوب إدارة سلسلة الإمداد الفعال تعود إلى تحقيق التخفيضات المؤثرة في الدورة الزمنية المطلوبة لنقل وتوزيع المواد على المشتركين في سلسلة الإمداد ووصولاً إلى المستهلك النهائي، كما أن هناك ما يسمى بالمثلث التنافسي بأضلاعه الثلاثة وهم:

-المؤسسة -العملاء، -المنافسين .

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ - المرجع نفسه، ص 09.

الشكل رقم (11): المثلث التنافسي



المصدر: عبد الله محمد حسن محمد الضابط، دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات بالتطبيق على قطاع الدواجن جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد 45، العدد 3، مصر، جامعة عين الشمس، سبتمبر 2025، ص9.

يوضح الشكل رقم (11) العلاقة الثلاثية التي تربط بين ثلاثة من العناصر المهمة، والتي تشكل المثلث التنافسي والعوامل التي تؤثر على العلاقات بينهما، حيث يوضح الشكل السابق أن قيادة القيمة يمكن أن تؤثر على العلاقة بين المنافسين والعملاء وكذلك بين المؤسسة والعملاء، أما قيادة الكلفة يمكن أن تؤثر على العلاقة بين المنافسين والمؤسسة، ويجب على المؤسسة حتى تثبت تميزها أولاً أن تكون (المؤسسة) متميزة في عيون العملاء من بين منافسها وثانياً ارتباط عملياتها الإنتاجية بالتكاليف الأقل ومن ثم الربحية الأعلى.¹

¹ - المرجع نفسه، ص 10.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يستنتج أن الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى وتفوقها عليهم، ولبناء الميزة التنافسية يجب الاعتماد على مدخلين أساسيين هما مدخل البناء الداخلي ومدخل البناء الخارجي، ويجب عليها العمل على تطويرها من خلال معرفة حاجات المستهلك والقدرات التنافسية والبنية ... الخ، أما الميزة التنافسية المستدامة هي نتاج التمتع بميزة تنافسية وميزة استراتيجية بمعنى الوفاء بالاحتياجات التنافسية للحاضر بالإدارة الفعالة مع التوجه نحو المستقبل بالوفاء بالاحتياجات التنافسية المستقبلية من خلال تنمية الموارد لتحقيق ميزة استراتيجية، ومن خصائصها الاستمرارية، النسبية، المرونة ... الخ، وتتجسد أهميتها في أنها تعتبر سلاحاً لمواجهة تحديات السوق، تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين والميزة التنافسية المستدامة استراتيجيات وأبعاد الاستراتيجية تتمثل في: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، والأبعاد في: الجودة المتميزة، التكلفة، الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء، المرونة ... الخ.

أما في المبحث الثاني فسوف يتم التطرق إلى طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة اعتماداً على عوامل بناء ومتطلبات بناء تتمثل في امتلاك أسس التنافس للاختيار السليم لميدان التنافس وطرق التنافس، ولضمان استدامتها يجب العمل على تنميتها وتطويرها عن طريق الآليات التالية: المحافظة على المظهر العام للمؤسسة، التخطيط لكسب زبائن أكثر مستقبلاً، مواصلة الحوث التنموية والتطوير، بناء قاعدة معلومات التعظيم للكم المعلوماتي لدى المؤسسة ... الخ. ومن أهم مداخل الميزة التنافسية المستدامة المدخل المستند على سلسلة القيمة، المدخل المستند على الموارد، المدخل المستند على الكفاءات، المدخل المستند على الموارد البشرية، المدخل المستند على المعرفة.

أما في المبحث الثالث فتم التطرق إلى كيفية المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة وأهم محدداتها ومعاييرها، وآليات المحافظة عليها، ودور سلاسل الإمداد في تحقيقها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في

مطاحن بني هارون

القرارم قوقة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة لأهم الأسس النظرية لموضوع البحث، سيتم من خلال هذا الفصل دراسة أهمية تطبيق مفهوم سلاسل الإمداد كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها في المؤسسة محل الدراسة من خلال دراسة ميدانية تسلط الضوء على وجهات نظر مسيري هذه المؤسسة حول إدراكهم لأهمية سلاسل الإمداد. ومن خلال الاستناد إلى المعلومات النظرية تمت الاستفادة منها بشكل كبير في تحديد المتغيرات وبناء نموذج الدراسة، وللوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها، حيث تم جمع المعلومات باستخدام استمارة الاستبيان التي اعتمدنا عليها في بناء الإطار التطبيقي للدراسة، باستخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss، وتقييم نتائجها، وتقييم مدى استيعابهم ودرايتهم بمفهوم سلاسل الامداد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية.

وبناء على ذلك فقد تم تقسيم الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.
- المبحث الثاني: سلاسل الإمداد في مؤسسة مطاحن بني هارون.
- المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- المبحث الرابع: تحليل الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن بني هارون القرام قوقة

حاولنا من خلال هذا المبحث تقديم تعريف بمكان الدراسة "مؤسسة مطاحن بني هارون القرام قوقة" التي تعتبر من المؤسسات المهمة فهي تلبي القطاع العام والخاص باعتبار أن هذه المؤسسة الفرعية تحتوي على مخزونات ومخازن والتي لها أهمية كبيرة على نشاطها. وبإبراز أهدافها وأهميتها:

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن بني هارون القرام قوقة

هي مؤسسة إنتاجية وتجارية يتمثل نشاطها أساسا في تحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح (اللين والصلب) إلى الطحين (الفرينة) والنخالة اللذان بدورهما يستعملان كمادة أولية لصناعات مختلفة، تقوم بها المؤسسات الأخرى. تتكون مطاحن بني هارون المتواجد مقرها بالقرام قوقة بولاية ميله من:

✓ المديرية العامة.

✓ المركب الإنتاجي والتجاري بني هارون، والذي يختص في إنتاج مادة الطحين ومستخرجات الطحين

✓ المركب الإنتاجي والتجاري فرجيو، والذي يختص في إنتاج السميد بأنواعه والفرينة وكذا النخالة.

تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لدائرة القرام قوقة ولاية ميله على الطريق الوطني رقم 27 الذي يربط بين ولايتي قسنطينة وجيجل، فهي تحتل موقعا هاما، تتربع على مساحة تقدر بـ 7 هكتارات، تشمل مساكن الموظفين، يحدها شرقا ملعب البلدية، وغربا القاعة متعددة الرياضات، وشمالا إكماليه الطيب بوسمينه، وجنوبا الطريق السريع، وتحمل الرقم التسلسلي 431281 بمعنى:

- 43: رقم الولاية.

- 12: الشهر الذي بدأ فيه نشاط الوحدة.

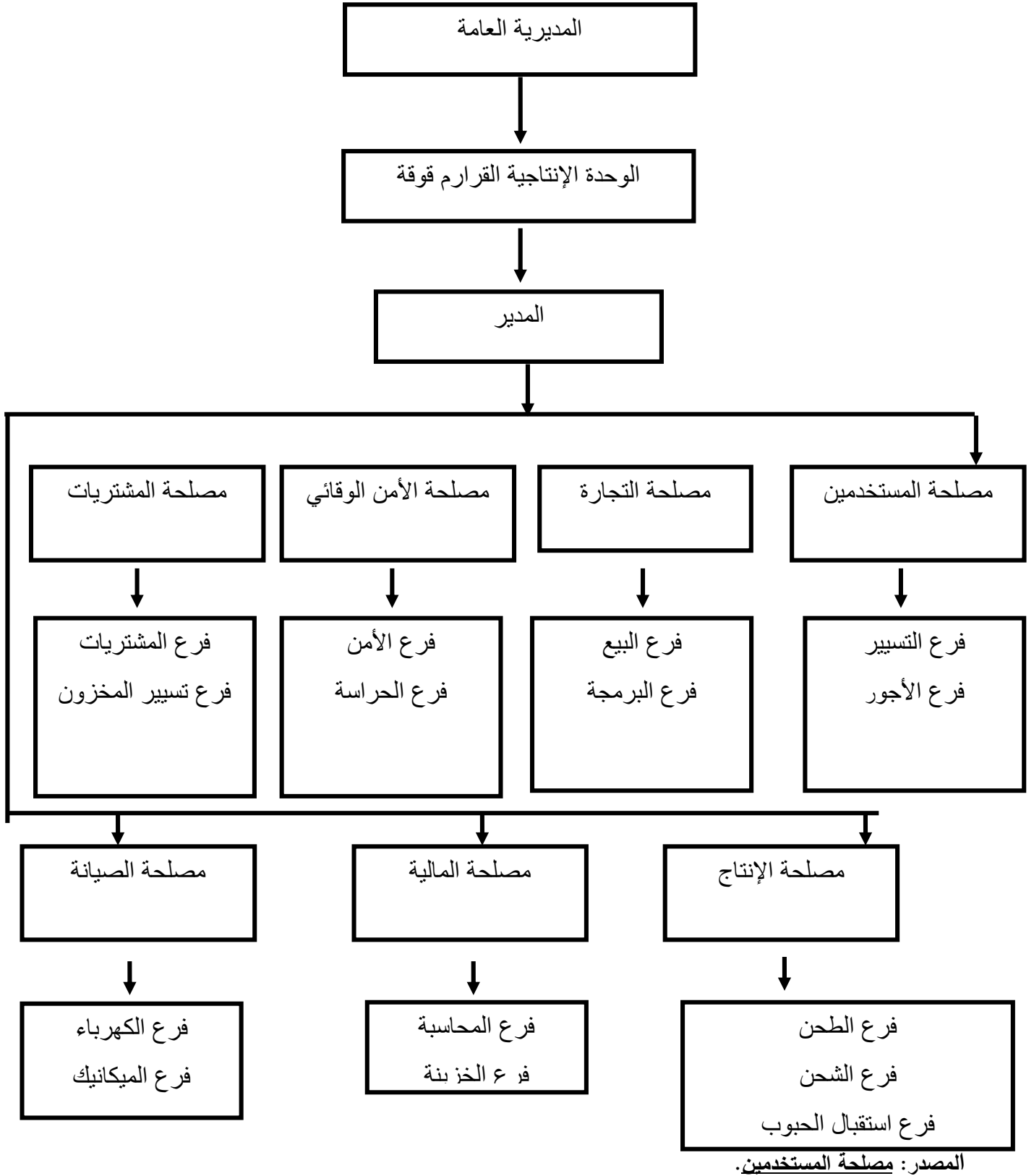
- 81: السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية.

انطلقت أشغال بناء هذا المشروع في نوفمبر 1977 وفي نفس الشهر من سنة 1983 أين كلفت شركة مجرية (كامليكس-بودابيس) وشركة وطنية (سوناتيا) وبالرغم من أن العملية انتهت في 14 أبريل 1978 إلا أن العملية الإنتاجية تأخرت إلى غاية 05 نوفمبر 1983، وذلك بسبب تأخر وصول أجهزة المطحنة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون القرام قوقة

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف مصالح المؤسسة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج، حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون من المديرية العامة التي تتفرع عنها سبعة مصالح، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون القرارم قوقة



أولاً: مدير الوحدة الإنتاجية

تتمثل مهامه في:

- ✓ تنسيق مهام المصالح التابعة للوحدة؛
- ✓ مسؤول عن تسيير أجهزة الوحدة؛
- ✓ المصادقة على جميع الوثائق من وإلى الوحدة؛
- ✓ تسيير المؤسسة من ناحية العتاد، الاستثمار، العمال؛
- ✓ المسؤول الأول عن العلاقات الخارجية (إدارة الضرائب CNR , LA CNAS).

ثانياً: مصلحة المستخدمين

تنقسم إلى قسمين: قسم المستخدمين، قسم التكوين تتمثل مهامها في:

- ✓ تطبيق قوانين العمل؛
- ✓ العمل على تطوير شروط العمل؛
- ✓ وضع برنامج التكوين؛
- ✓ تنظيم ومتابعة ملفات العمال؛
- ✓ تسيير أجور العمال.

ثالثاً: مصلحة التجارة

تنقسم إلى قسمي النقل والتجارة وتتمثل مهامها في:

- ✓ تسيير حظيرة النقل؛
- ✓ التسويق.

رابعاً: مصلحة الأمن الوقائي

يوجد بها قسم واحد وهو قسم الأمن، تتمثل مهامها في:

- ✓ حماية الممتلكات والأشخاص؛
- ✓ التحسين والتوجيه بالتعليمات الأمنية؛
- ✓ المحافظة على سلامة الوسائل المضادة للحرائق؛
- ✓ السهر على حماية المقرات وممتلكات المؤسسة.

خامساً: مصلحة المشتريات

يوجد بها قسم واحد وهو قسم تسيير المخزون تتمثل مهامها في:

- ✓ تسيير المخزون؛
- ✓ تحقيق ومتابعة طلبات مصلحة الاستغلال؛
- ✓ وضع مخطط سنوي مرتبط بقطع الغيار بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج والصيانة؛
- ✓ تنظيم المخزون؛
- ✓ تحديد تكاليف الامتلاك والتنازل.

سادسا: مصلحة الصيانة

- تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي: قسم الميكانيك، قسم الإلكتروني، تتمثل مهامها في:
- ✓ المساعدة والتنسيق على تطبيق مخططات دورية للصيانة الشهرية والسنوية؛
 - ✓ التدخلات الآتية لإصلاح الأعطال التي قد تتعرض لها الآلة الإنتاجية؛
 - ✓ إصلاح الآلات المعطلة (محركات...).

سابعا: مصلحة المالية

- تنقسم إلى قسمي المحاسبة والمالية وتتمثل مهامها في:
- ✓ السهر على التقارب البنكي للمصاريف والمداخل؛
 - ✓ تحصيل الديون؛
 - ✓ متابعة الديون والمستحقات؛
 - ✓ متابعة الاتفاقيات مع الشركاء؛
 - ✓ المعاملات البنكية؛
 - ✓ المتابعة المالية.

ثامنا: مصلحة الإنتاج

- تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي قسم الإنتاج وقسم الإستقبال وقسم الشحن، تتمثل مهامها في:
- ✓ متابعة إجراء الإنتاج؛
 - تهيئة المادة الأولية.
 - طحن القمح المهيا.
 - تخزين واستغلال المنتج النهائي ومستخرجات المنتج.
 - متابعة نوعية المنتج.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة

تم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف مؤسسة مطاحن بني هارون.

أولاً: أهداف مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة

تسعى المؤسسة لجعل منتجاتها ذات جودة عالية وثمان مقبول وهذا لإرضاء المستهلك بالدرجة الأولى وأيضا لمواجهة المنافسة القوية للخواص في نفس المجال، تهدف كذلك لتحقيق مجموعة تسعى المؤسسة لجعل منتجاتها ذات جودة عالية وثمان مقبول وهذا لإرضاء المستهلك بالدرجة الأولى وأيضا لمواجهة المنافسة القوية للخواص في نفس المجال، تهدف كذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. الأهداف الاقتصادية:

✓ **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن إن يتم إلا إذا استطاعت إن تحقق مستوى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها أمام المؤسسات الأخرى في نفس القطاع الاقتصادي لذا يعتبر الربح من المعايير الأساسية لها.

✓ **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق مؤسسة مطاحن بني هارون لغايتها بمر عبر عملية تصريف وبيع إنتاجها من الفرينة والنخالة والدقيق لتغطية التكاليف المتعلقة بذلك، وعندئذ القيام بعملية البيع فهي بذلك تغطي طلبات المجتمع الموجودة به.

✓ **ترشيد الإنتاج:** يتم ذلك باستعمال الترشيح والعقلاني لوسائل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة الى مراقبة تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك فان المؤسسة تسعى الى تقادي الوقع في مشاكل اقتصادية ومالية.

2. الأهداف الاجتماعية:

✓ **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** حيث يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل إذ يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حق مضمون قانونا وشرعا.

✓ **تحسين مستوى معيشة العمال:** أن التطور السريع الذي تعرفه المجتمعات في ميدان التكنولوجيا يجعل العمال أكثر حاجة الى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات بالإضافة الى تطوير الحضاري لهم، والذي يغير أذواقهم ويحسنها وذلك بتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مادية ومالية أكثر للعامل من جهة ولمؤسساتهم من جهة أخرى.

✓ **توفير وسائل ترفيهية وثقافية:** تعتمد المؤسسة على اعتياد عمالها على الاستفادة من الوسائل الترفيهية والثقافية لهم ولأولادهم كتنظيم رحلات نوعية عملهم ودرجة أدائهم داخل المؤسسة.

✓ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وتزايد تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيًا بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها عقلاً، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام لا يعرفون تشغيلها أحياناً لذا يضطر بالمؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها.

ثانياً: أهمية مؤسسة مطاحن بني هارون _ القرارم قوقة

إن وجود المؤسسة داخل المجتمع أي في حيز زمني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر به من خلال هذا التأثير يظهر لنا أهمية مطاحن بني هارون والمصنفة إلى نوعين هما:

1. الأهمية الاقتصادية

هذه الأخيرة لها أهمية اقتصادية تمكنها من تغيير وجهة الاقتصاد الوطني والتي تكمن فيما يلي:

✓ ظهور منشأة تجارية جديدة: بحث أن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من الفروع التابعة الجديدة وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد، وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية.

✓ التأثير على الاستهلاك: إن سياسيات البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع فزيادة المبيعات وتنوعها تؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع تنوع السلع وهذا يفيد العمال.

✓ الاستعمال المنزلي: أهمية هذه المؤسسة تظهر في استعمال الطحين الضريبة في صناعة الخبز الذي يعتبر مادة أساسية، كما توفر حاجات الإنسان الضرورية مدى الحياة، وكذلك استعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن إضافة إلى البقايا أو ما يعرف بالنخالة فهي تستعمل كغذاء أو علف للحيوانات.

2. الأهمية الاجتماعية:

يمكن حصرها فيما يلي:

✓ توفير الشغل أي إنشاء مطاحن بني هارون يعمل على توفير مناصب شغل وهذا ما يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع، كذلك التأثير على الأجور، فالمؤسسة دور هام في تحديد الأجور بقوة استقطابها اليد العاملة.

المبحث الثاني: سلاسل الإمداد في مؤسسة مطاحن بني هارون

تم التطرق في هذا المبحث إلى سلاسل الإمداد المطبقة في المؤسسة كما تم عرض كمية شراء المادة الأولية وتطور اليد العاملة ورقم الأعمال والكمية المنتجة خلال الثلاثة سنوات الأخيرة (2021/2022/2023).

المطلب الأول: وظيفة التموين

تتمثل وظيفة الشراء في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة في شراء مادة أولية واحدة المتمثلة في القمح اللين محلي ومستورد.

وتتم عملية الشراء عن طريق مؤسسة واحدة هي الديوان الوطني للحبوب (CCIS) التي تستورد القمح وتوزعه للمطاحن. والمصلحة المسؤولة عن شراء المادة الأولية في المؤسسة هي مصلحة التموين، حيث تقوم مصلحة التموين بإبرام اتفاقية بين المؤسسة والديوان الوطني للحبوب، وتكون فترة الشراء كل عشرة أيام (10)، بمعنى أنه يتم تقسيم الشهر إلى ثلاثة عشرية. كل عشرية تقوم مصلحة التموين بطلب التموين، وتحسب الكمية المرادة في العشرية بضرب الكمية المرادة في اليوم في عدد أيام العشرية ماعدا أيام عطلة نهاية الأسبوع. ويتم تسديد الفاتورة أيضا كل عشرة أيام (10)، حيث يقوم الديوان الوطني للحبوب بإرسال طلب تسديد الفاتورة مع أخذ الصك البريدي الخاص بها.¹

الجدول رقم (02): مشتريات المادة الأولية (الكمية بالفتنطار)

السنوات	البيان	المخزون الأولي	المدخلات	المخرجات	المخزون النهائي
2021	قمح محلي	2237000	18957800	21194800	0
	قمح مستورد	258200	279000200	267905400	11353000
2022	قمح محلي	0	0	0	0
	قمح مستورد	11353000	314702800	321058800	4997000
2023	قمح محلي	0	3423600	3423600	0
	قمح مستورد	4997000	330321400	330143400	5175000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق (2، 3، 4)

التعليق:

¹ - مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التموين في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة. (أنظر الملحق رقم 01: نموذج طلب شراء)

يتبين أن كمية المادة الأولية المشتراة في تزايد خلال ثلاث السنوات، وكما نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على القمح المستورد أكثر من القمح المحلي، لأن هناك تذبذب في توفر القمح المحلي في ، وبمجرد توفره سيتم الاعتماد عليه أيضا، كما يعتبر المخزون النهائي هو المخزون الأولي للسنة المقبلة.

المطلب الثاني: وظيفة الإنتاج

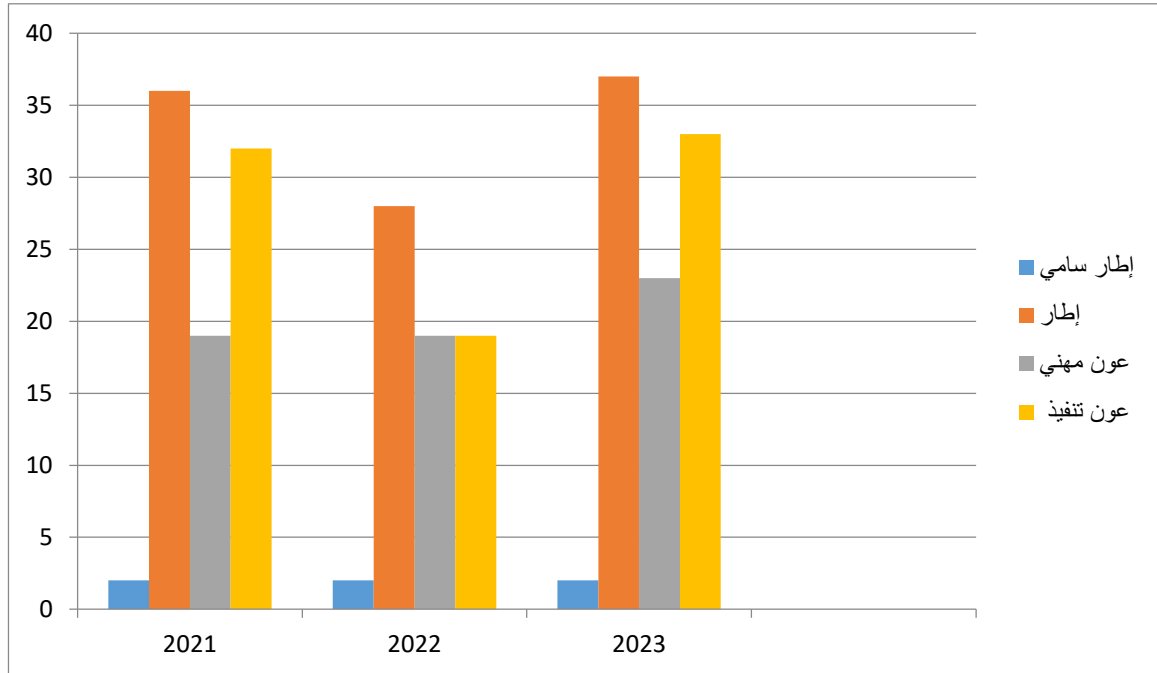
تتمثل وظيفة الإنتاج في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة في تحويل المادة الأولية، وهي القمح اللين إلى منتجات نهائية تتمثل في الطحين (فريضة) والبقايا (نخالة)، ولمعرفة تطور الإنتاج في الثلاثة سنوات الأخيرة سيتم الاعتماد على تطور اليد العاملة ورقم الأعمال والكمية المنتجة خلال هذه الفترة. والجدول الموالي يوضح تطور اليد العاملة.

الجدول رقم (03): تطور اليد العاملة

السنة	المناصب	العدد
2021	إطار سامي	2
	إطار	36
	عون مهني	19
	عون تنفيذ	32
	المجموع	89
2022	إطار سامي	2
	إطار	28
	عون مهني	18
	عون تنفيذ	19
	المجموع	96
2023	إطار سامي	2
	إطار	37
	عون مهني	23
	عون تنفيذ	33
	المجموع	96

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق (05، 06، 07)

الشكل رقم (13): مدرج تكراري لتطور عدد العمال



المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على الجدول رقم (03)

التعليق:

يتضح من خلال الشكل رقم (03) أن لإطار السامي بقي عدد العمال ثابتا خلال الثلاثة سنوات بنفس العدد وهو 02، أما منصب إطار فكان عدد الموظفين 36 موظف سنة 2021 وانخفض إلى 28 موظف في سنة 2022، لكنه عاد للارتفاع مجددا إلى 37 موظفا في سنة 2023 بالنسبة للعون المهني فقد بقي عدد الموظفين مستقرا تقريبا في العامين الأولين، ثم ارتفع بمقدار خمسة موظفين في سنة 2023 أما بالنسبة لعون التنفيذ، فقد شهد تقلبات في العدد، حيث كان عدد الموظفين 32 في سنة 2021 وانخفض إلى 19 موظف في سنة 2022، لكنه عاد للارتفاع إلى 33 موظف سنة 2023.

إذا عدد الموظفين من سنة 2021 إلى سنة 2022 قدر ب 07 عمال أي بنسبة تغير 7.29 % ، ومن سنة 2022 إلى 2023 يبقى عدد العمال ثابت، وهذا راجع إلى عدم توفر مناصب شاغرة واكتفاء المؤسسة بعدد العمال الموجود.

الجدول رقم (04): رقم الأعمال

السنة	2021	2022	2023
رقم الأعمال	587696653,12	652056880,27	698662315,63
نسبة التغير	–	10.95	7.15

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على الملاحق (08، 09، 10)

التعليق:

من خلال الجدول يتضح أن رقم الأعمال لسنة 2021 قدر ب 587696653,12 دج. وفي سنة 2022 نلاحظ ارتفاع رقم الأعمال بمقدار يعتبر جيد ويقدر ب 64360227,15 دج أي بنسبة 10.95 % أما في السنة الأخيرة 2023 فإن رقم الأعمال بلغ 698662315,63 دج أي بزيادة قدرها 46605435.36 دج بنسبة 7.15%. إذا الإنتاج خلال الثلاثة سنوات الأخيرة في ارتفاع مستمر مما يدل على أن المبيعات في تزايد وتحسن مستمر.

الجدول رقم (05): كمية الإنتاج

السنة	كمية المادة الأولية (بالقنطار)	كمية المنتجات (بالقنطار)	
		فريضة	نخالة
2021	288261	216196	72065
2022	294551	220913	73638
2023	332734	249551	83183

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الكمية المنتجة خلال سنة 2021 من منتج الطحين (فريضة) قدرت ب 216196 قنطار ومن البقايا (نخالة) ب 72065 قنطار، أما في سنة 2022 فسجلت زيادة في الكمية المنتجة في كل من الطحين (فريضة) البقايا (نخالة) ب 4721 قنطار و 1573 قنطار على التوالي. أما في السنة الأخيرة 2023 فإن الكمية المنتجة من الطحين بلغت 249551 قنطار أي بزيادة تقدر ب 28638 قنطار والنخالة بلغت 83183 أ بزيادة قدرها 9545 قنطار. وهذا يدل على أن الكمية المنتجة خلال الثلاثة سنوات

الأخيرة في زيادة مستمرة، وهذا دليل على أن منتجات المؤسسة تمتاز بجودة مرتفعة مما أدى إلى زيادة الطلب عليها من قبل الزبائن.

المطلب الثالث: وظيفة التوزيع

عند الانتهاء من عملية الإنتاج ننتقل الى عملية التوزيع والتي تتمثل في إيصال المنتج النهائي (فريضة، نخالة) إلى الزبون. والفئات الذين تتعامل معهم المؤسسة هم:¹

✓ الخبازين.

✓ تجار الجملة.

✓ تجار التجزئة.

✓ المستهلك.

✓ وزارة الدفاع.

✓ المركبات الأخرى المشابهة (مطاحن المسيلة، عنابة، قالمة وغيرها).

ويختلف سعر المنتج حسب لفئة التي تتعامل معها المؤسسة إلا أن السعر ثابت بالنسبة للمستهلك.

كذلك النقل فكل فئة تتحمل مسؤولية نقل الطلبات التي تنتمي إليها، باستثناء المستهلك حيث تتولى المؤسسة

عملية التوصيل إلى نقاط البيع بناء على سندات تنازل. وتتمثل نقاط البيع الخاصة بالمطاحن في:²

✓ القرارم قوقة.

✓ بلدية حمالة.

✓ ميله.

✓ بلدية سيدي مروان.

✓ بلدية سيدي معروف.

✓ الطاهير.

✓ جيجل.

عند تقديم الزبون أول مرة إلى المؤسسة يضع ملف، والملف يدرس من طرف اللجنة التي تنتظر ما إذا كان مطابقا أم لا، إذ يجب أن يكون لديه السجل التجاري والرقم الجبائي الخاص بالضرائب والرقم الإحصائي وشهادة النشاط (cn20)، بطاقة التعريف الوطني، شهادة ميلاد، شهادة إقامة، 2 صور شمسية وطلب خطي مع طلب الشراء مبصوم ومختوم بالختم الخاص به. يدرس الملف جيدا إذا كان يتوافق مع الشروط اللازمة فيقبل من طرف اللجنة ويبعث لجلب طلب الشراء ودفعه، فيقومون بإعطائه أمر بالدفع. يأخذه ويتجه للبنك

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة التوزيع، في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.

² - مقابلة مع رئيس مصلحة التوزيع في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.

لتسديده، وعند استلامه لوصول الدفع يتجه للمؤسسة لإعطائه الفاتورة. وتنتقل المرحلة إلى الشحن والتوزيع. يأخذ الفاتورة ويقوم بشحن طلبه.¹

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة التي تم إتباعها في الدراسة الميدانية، من حيث تحديد المنهج المتبع، وكذا توضيح مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، وشرح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، مع تحديد متغيرات الدراسة، وأسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

1- مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في مستوى الإدارة العليا والوسطى بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة بأصنافهم المختلفة، والبالغ عددهم 96.

2- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة استمارة وتم استرجاع 35 استمارة، 30 صالحة للتحليل الإحصائي و5 غير صالحة.

3. المجال الزمني للدراسة:

تمت هذه الدراسة في فترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي.

ثانياً: أساليب جمع بيانات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث ثم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

1. المقابلة الشخصية: تعد المقابلة شفوية، عادة مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات، يتم خلالها سؤال الفرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.

¹ - وصل طلب أنظر الملحق رقم 11

وهي أيضا محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.¹

2- التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسة:

تلعب التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسة دورا هاما في تقديم المعلومات والإحصائيات التي يحتاجها لباحث خلال مختلف مراحل الدراسة، وتغطي التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها فترة 2020 - 2023.

3. الاستبيان:

* تعريف الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق.²

استمارة الاستبيان:

تضمنت الاستمارة على عدد من الأسئلة الموجهة للعمال وقد اعتمدت الدراسة على استمارة باعتبارها أداة تمكن الباحث من معرفة المعلومات اللازمة عن المؤسسة محل الدراسة، ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة، سيتم التطرق في هذا الصدد على عرض تصميم الاستبيان على أن تكون جميع الأسئلة المطروحة متفقة فيما بينها ومتسقة مع إشكالية الدراسة.

وقد اشتمل الاستبيان على ما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن هذا المحور كل البيانات الشخصية والوظيفية التي تخص أفراد العينة، والتي اشتملت على 5 عبارات تمثلت في الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، الصفة الوظيفية.
- **المحور الثاني:** يتعلق بمتغير سلاسل الإمداد، والذي احتوى على 20 عبارة، تم تقسيمها على ثلاثة أبعاد كما يلي:

1. **البعد الأول:** الشراكة الاستراتيجية مع الموردين؛

2. **البعد الثاني:** إدارة علاقات الزبائن؛

3. **البعد الثالث:** مستوى تبادل المعلومات.

- **المحور الثالث:** وهو المحور الأخير من الاستبيان تم تسليط الضوء على الميزة التنافسية المستدامة والذي احتوى على 16 عبارة.

¹- رجي مصطفى عليان، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص ص 109 110.

²- عمار بوحوش، محمد محمود الذبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص

الجدول الموالي يوضح أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد.

الجدول رقم (06): محاور الاستبيان

المحور	المتغيرات	مجال العبارات
سلاسل الإمداد	الشراكة الاستراتيجية مع الموردين	06-01
	إدارة علاقات الزبائن	13-07
	مستوى تبادل المعلومات وجودتها	20-14
الميزة التنافسية المستدامة	الميزة التنافسية المستدامة	16-01

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحليل البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالتالي:

1. التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة
2. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: وقيمة الوزن النسبي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات الدراسة؛
3. معامل ارتباط بيرسون (R): تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
4. معامل التحديد (R^2): لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع؛
5. استخدام اختبار T -test في اختبار الفرضيات؛
6. استخدام اختبار الانحدار البسيط: لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات؛
7. اختبار الفا كرومباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية أكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

ويقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة.

1. الصدق الظاهري:

ويتم من خلال:

أ. صدق المحكمين: قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم في مجال البحث العلمي، وقد تم إيداع بعض الملاحظات القيمة وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة وتغيير بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 30 عينة، وذلك بحساب معامل الارتباط لكل بعد والدرجة الكلية للمحور التابعة له من خلال الاعتماد على مقياس سبيرمان Spearman من أجل حساب درجة الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الكلي، وهذا بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل "إدارة سلاسل الإمداد" وأبعاد المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة" بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور

الرقم	أبعاد المحور الأول: إدارة سلاسل الإمداد	قيمة الارتباط R
X1	الشراكة الاستراتيجية مع الموردين	0.927**
X2	إدارة علاقات الزبائن	0.917**
X3	مستوى تبادل المعلومات وجودتها	0.937**
X	الكلي	0.912**

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

ويقصد بـ: ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد محور المتغير المستقل "إدارة سلاسل الإمداد" مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين [1; -1] وبالتالي يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01. الجدول رقم (08): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة والدرجة الكلية للمحور

الرقم	فقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة	قيمة الارتباط R
X1	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية.	**0.629
X2	تلتزم مؤسستكم بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار.	**0.507
X3	تستخدم مؤسستكم نظم متطورة في إدارة المخزون من أجل ضمان الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.	**0.757
X4	الحصة السوقية لمؤسستكم في ازدياد مستمر.	**0.772
X5	تقوم مؤسستكم بالرقابة الدورية على أنشطتها الانتاجية والإدارية.	**0.631
X6	تركز مؤسستكم على العملية الانتاجية باستخدام وسائل حديثة لتحقيق رضى المستهلك	**0.613
X7	تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.	**0.508
X8	تعمل مؤسستكم على تبديل السلعة في حالة وجود تلف أو خطأ فيه	**0.661
X9	تتقاضي مؤسستكم حصول مشاكل بينها وبين الزبائن والمورد	**0.536
X10	تقوم مؤسستكم بالصيانة الدورية للمعدات والأدوات الخاصة بها	**0.513
X11	تعمل مؤسستكم باستمرار على تخفيض تكاليف كلما أمكن ذلك سواء على مستوى الإنتاج أو النفقات أو الإعلان	**0.527
X12	تقدم مؤسستكم منتجات متميزة عما تقدمه المؤسسات الأخرى.	**0.613
X12	تخضع العمليات الإنتاجية في مؤسستكم إلى التحسين المستمر	**0.608

X14	تهتم مؤسستكم بنشاط البحث والتطوير من أجل إنتاج منتجات متميزة وذات جودة .	**0.694
X15	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات جيدة ذات جودة مميزة ممل ساهم ذلك في زيادة ربحية المؤسسة.	**0.691
X16	تركز مؤسستكم على جزء من السوق المستهدف.	**0.643
Y	الكلية	**0.781

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة مع الدرجة الكلية للمحور محصور بين [1; -1] وبالتالي يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01.

الجدول رقم (09): مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

متغيرات الدراسة	إدارة سلاسل الإمداد	الميزة التنافسية المستدامة
سلاسل الإمداد	1	**0.867
الميزة التنافسية المستدامة	**0.867	1

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة نلاحظ ان هناك ارتباط عند مستوى معنوية 0.01 بلغت قيمته 0.867، ومنه فان اداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي مقبول ويمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، هذا يقيس الثبات مدى استقرار الأداة وعدم تناقضها وللتأكد من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach–Alpha) الكلي وحسابه بالنسبة للمتغير المستقل سلاسل الإمداد والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، وكلما يكون أكبر من 0.6 يعني أن الأداة تتمتع بثبات مقبول عند مستوى معنوية 0.05، هناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار صدق ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الكلي

للمتغيرين

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
الشراكة الاستراتيجية مع الموردين	06	0.645
إدارة علاقات الزبائن	07	0.707
مستوى تبادل المعلومات وجودتها	07	0.626
المتغير المستقل: سلاسل الإمداد	20	0.767
المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة	16	0.789

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الفا كرونباخ الكلي أكبر من 07، كما أن قيم المعامل لكل متغير على حدا تشير الى ان الاستبيان يتمتع بثبات جيد يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغوروف_سمرنوف)

اختبار كولمغوروف سمرنوف Kolmogoro-smirno Test S-K لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعنوية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة لمجموع المحاور أكبر من 0.05 وهذا ما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

متغيرات الدراسة	اختبار كولمغوروف سمرنوف	Sig	النتيجة
سلاسل الإمداد	0.967	0.307	يتبع التوزيع الطبيعي
الميزة التنافسية المستدامة	1.252	0.20	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لأن مستوى الدلالة المجموع المحاور أكبر من 0.05.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان من وجهة نظر مسيري المؤسسة محل الدراسة

لمعرفة نتيجة الاستبيان تم تحليل محاوره الثلاثة، المتمثلة في البيانات الشخصية، سلاسل الإمداد، الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المعالجة الاحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والصفة الوظيفية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

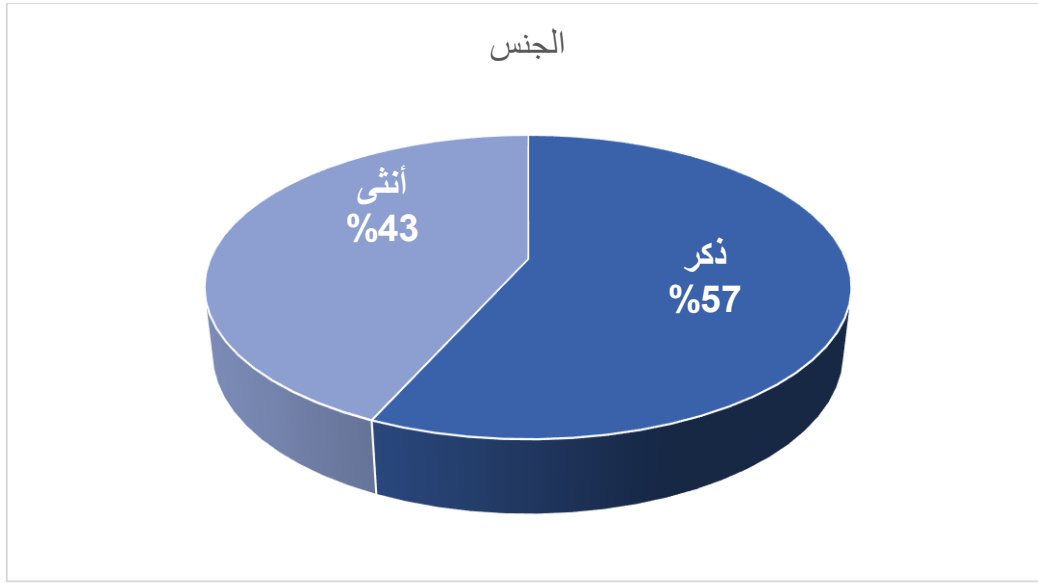
الرقم	الجنس	التكرار	النسبة%
1	ذكر	17	56.7%
2	أنثى	13	43.4%
المجموع		30	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وتقدر بـ: 56.7% بتكرار 17

في مقابل 43.4% بتكرار 13 للإناث. ويرجع هذا أساساً إلى طبيعة لعمل في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

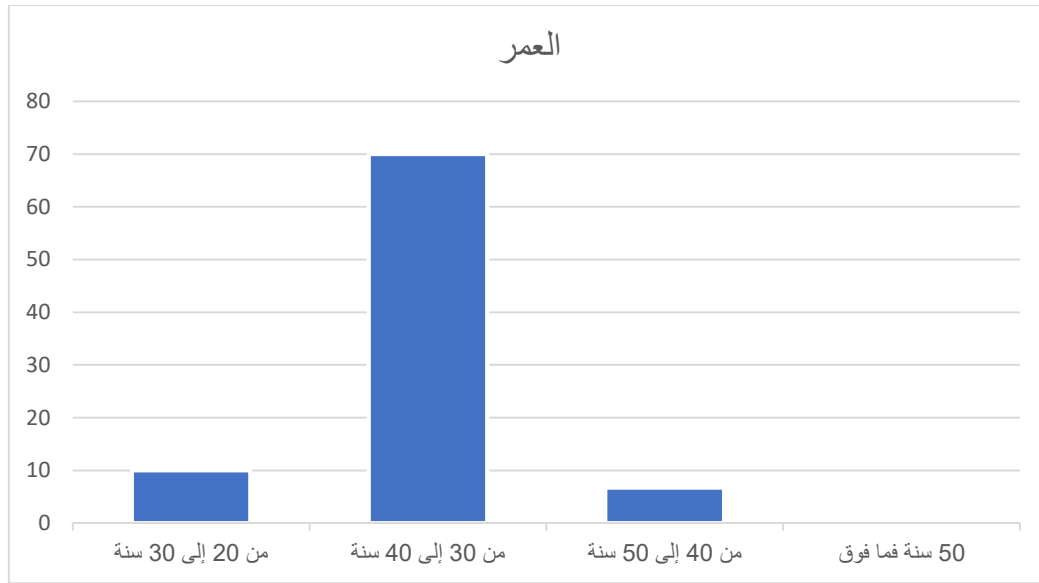
الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
1	من 20 إلى 30 سنة	3	10%
2	من 30 إلى 40 سنة	21	70%
3	من 40 إلى 50 سنة	2	6.7%
4	50 سنة فما فوق	4	13.3%
	المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر فئة عمرية هي فئة 30 إلى 40 سنة، وذلك بنسبة 70 %، ثم تليها الفئة 50 سنة فما فوق بنسبة 13.3 %، ثم تأتي الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 10 %. وأخيرا الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 6.7 %، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمركزون في فئة عمرية حيوية مما يتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة، ويمكن الاعتماد عليهم.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي

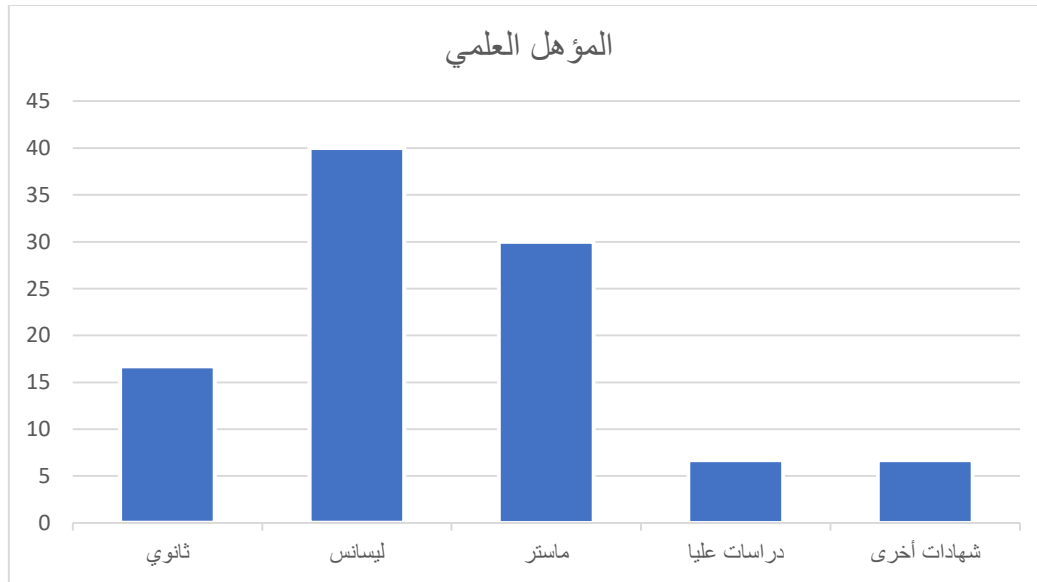
الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	ثانوي	5	16.7%
2	ليسانس	12	40%
3	ماستر	9	30%
4	دراسات عليا	2	6.7%
5	شهادات أخرى	2	6.7%

المجموع	30	100
---------	----	-----

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر فئة من حيث المؤهل العلمي يكتسبون شهادة ليسانس، وذلك بنسبة 40 % ثم تليها فئة الماستر بنسبة 30% ثم تأتي فئة المستوى الثانوي بنسبة 5%. وأخيرا فئة أصحاب الشهادات الأخرى أو الدراسات العليا بنسبة 6.7%، وهذا ما يدل على أن المستوى التعليمي لأفراد العينة جيد. والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

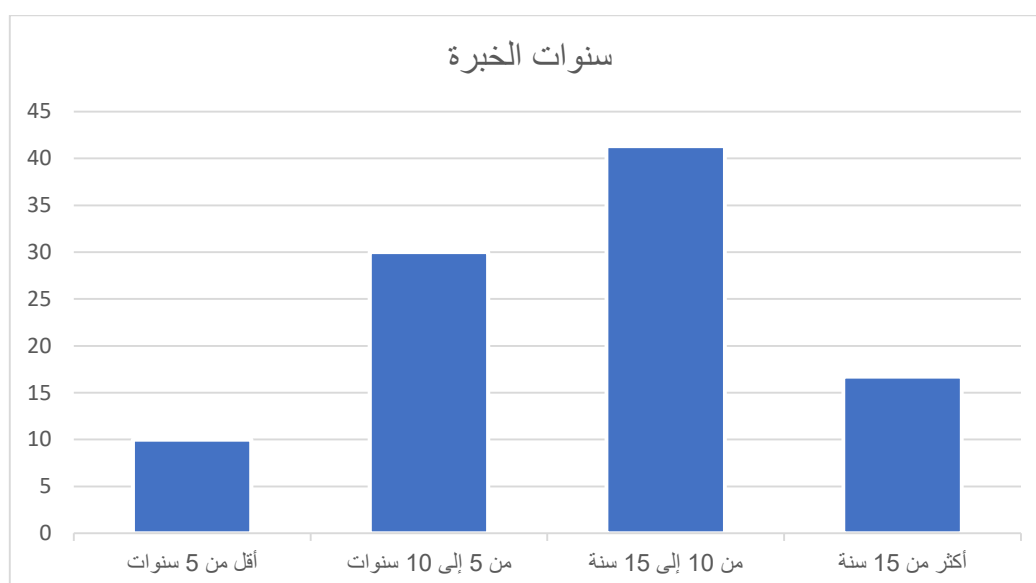
الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	3	10%
2	من 5 إلى 10 سنوات	9	30%
3	من 10 إلى 15 سنة	13	43.3%

4	من 15 سنة فأكثر	5	16.7%
	المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن فئة من 10 إلى 15 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 43.3% تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، في حين احتلت فئة من 15 سنة فأكثر المرتبة الثالثة بنسبة 16.7% وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 10%. مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية حول دور سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المؤسسة.

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية

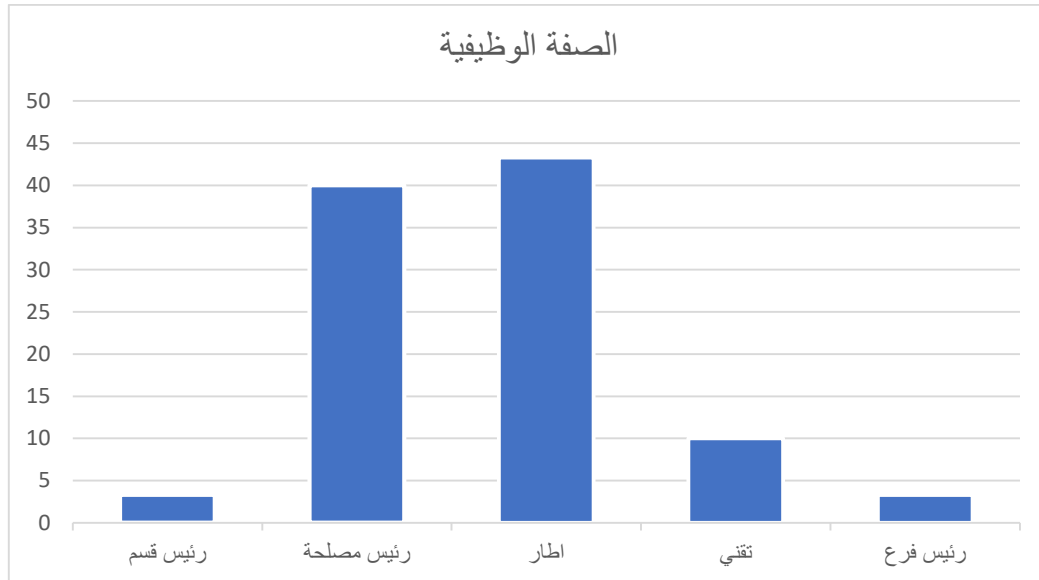
الرقم	الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة %
1	رئيس قسم	1	3.3%
2	رئيس مصلحة	12	40%
3	اطار	13	43.3%

4	تقني	3	10%
5	رئيس فرع	1	3.3%
المجموع		30	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة إطار كانوا بالأغلبية حيث بلغت نسبتهم 43.4%، تليهم فئة إطار مصلحة بنسبة 40%، ثم بنسبة أقل تقني حيث بلغت 10%، وفي الأخير وظيفة رئيس قسم ورئيس فرع بنسبة 3.3% من إجمالي العينة محل الدراسة.

الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبانة

يتضمن هذا الجزء عرض تحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل سلاسل الإمداد

سنحاول في هذا الجزء القيام بالتحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل إدارة سلاسل الإمداد، وذلك من خلال تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة بالإضافة إلى تحديد الترتيب ودرجة الموافقة.

1 - البعد الأول: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الأول، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (17): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	تعتمد مؤسستكم على موردين أساسيين في مختلف تعاملاتها	3.633	0.999	5	موافق
02	تقوم علاقة الشراكة بين المؤسسة والمورد على الثقة والتواصل الجيد	4.033	0.718	1	موافق
03	تعمل الشراكة الاستراتيجية مع الموردين على تحسين عمليات سلاسل الامداد	3.966	0.556	3	موافق
04	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار شكاوي المورد المتعلقة بالتسديد وتعالجها.	3.933	0.739	4	موافق
05	يلبي موردو المؤسسة احتياجاتها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب.	4.00	0.694	2	موافق
06	تعمل مؤسستكم على المحافظة على علاقتها مع المورد لفترة طويلة المدى.	3.933	0.739	4	موافق
إجمالي بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين		3.916	0.452	موافق	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

❖ العبارة 01: تعتمد مؤسستكم على موردين أساسيين في مختلف تعاملاتها

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.999 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية، هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتمد على موردين أساسيين في مختلف تعاملاتها.

❖ العبارة 02: تقوم علاقة الشراكة بين المؤسسة والمورد على الثقة والتواصل الجيد

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.033 وانحراف معياري قيمته 0.718 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تدل على أن معظم أفراد العينة يعتقدون بشدة أن علاقة الشراكة بين المؤسسة والمورد قائمة على الثقة والتواصل الجيد. ارتفاع المتوسط الحسابي يدل على أن الثقة والتواصل الجيد بين المؤسسة والموردين هما من العوامل الرئيسية في الشراكة الاستراتيجية. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يشير إلى تقارب آراء المشاركين في هذه النقطة.

❖ العبارة 03: تعمل الشراكة الاستراتيجية مع الموردين على تحسين عمليات سلاسل الامداد

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.966 وانحراف معياري قيمته 0.556 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن هناك اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة على أن الشراكة الاستراتيجية مع الموردين تساهم في تحسين عمليات سلاسل الامداد. القيم المنخفضة للانحراف المعياري تشير إلى أن آراء المشاركين حول هذا الموضوع متقاربة للغاية.

❖ العبارة 04: تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار شكاوي المورد المتعلقة بالتسديد وتعالجها.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.933 وانحراف معياري قيمته 0.739 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار شكاوي الموردين المتعلقة بالتسديد وتعمل على معالجتها. الانحراف المعياري يشير إلى وجود بعض التباين في آراء المشاركين، ولكن التوافق العام لا يزال مرتفعاً.

❖ العبارة 05: يلبي موردو المؤسسة احتياجاتها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.00 وانحراف معياري قيمته 0.694 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن موردو المؤسسة يلبيون احتياجاتها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب. الانحراف المعياري المتوسط يشير إلى وجود تقارب نسبي في آراء المشاركين حول هذه النقطة.

❖ العبارة 06: تعمل مؤسستكم على المحافظة على علاقتها مع المورد لفترة طويلة المدى.

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.933 وانحراف معياري قيمته 0.739 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على المحافظة

على علاقتها مع الموردين لفترة طويلة المدى. تكرار القيم المرتفعة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط يشير إلى توافق عام بين المشاركين حول أهمية الاستدامة في العلاقات مع الموردين.

❖ إجمالي بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين

إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 3.916 بانحراف معياري قيمته 0.452، ودرجة الموافقة عالية. هذه القيم تشير إلى وجود توافق كبير بين المشاركين حول أهمية الشراكة الاستراتيجية مع الموردين ودورها في تحسين سلاسل الإمداد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب آراء المشاركين بشكل عام حول هذا البعد.

2- البعد الثاني: إدارة علاقات الزبائن

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثاني، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (18): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العتبة	اتجاه العتبة
01	وجود زبائن رئيسيين تتعامل معهم مؤسستكم	3.466	1.074	6	موافق
02	تعمل مؤسستكم على تحليل احتياجات الزبائن بهدف التنبؤ بالطلب والتعرف على أساس تقلب المبيعات	3.833	0.592	2	موافق
03	تحرص مؤسستكم على تبسيط إجراءات سير معاملات مع زبائنهم.	3.733	0.944	4	موافق
04	تعمل مؤسستكم على بناء شبكة اتصال خاصة مع الزبائن بهدف تسهيل عملية التواصل معهم	3.80	0.886	3	موافق
05	تعمل مؤسستكم على الحصول على زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين.	3.60	1.037	5	موافق
06	تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن لكسب رضاهم.	3.033	0.964	7	محايد
07	تتعامل مؤسستكم مع الشكاوي المقدمة من قبل الزبون والعمل على حلها ومعالجتها بهدف تحقيق رضا الزبون.	3.966	0.556	1	موافق

إجمالي بعد إدارة علاقات الزبائن	3.633	0.534	موافق
---------------------------------	-------	-------	-------

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

❖ العبارة 01: وجود زبائن رئيسيين تتعامل معهم مؤسستكم

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.466 وانحراف معياري قيمته 1.074 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة موافقة. هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتعامل مع زبائن رئيسيين، ولكن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى وجود تباين كبير في آراء المشاركين حول هذه النقطة.

❖ العبارة 02: تعمل مؤسستكم على تحليل احتياجات الزبائن بهدف التنبؤ بالطلب والتعرف على أساس تقلب المبيعات

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.833 وانحراف معياري قيمته 0.592 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تحليل احتياجات الزبائن للتنبؤ بالطلب وفهم تقلبات المبيعات، والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يشير إلى تقارب آراء المشاركين في هذه النقطة.

❖ العبارة 03: تحرص مؤسستكم على تبسيط إجراءات سير معاملات مع زبائنهم

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.733 وانحراف معياري قيمته 0.944 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة. هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تحرص على تبسيط إجراءات المعاملات مع الزبائن، ولكن الانحراف المعياري يشير إلى وجود تباين معتدل في الآراء.

❖ العبارة 04: تعمل مؤسستكم على بناء شبكة اتصال خاصة مع الزبائن بهدف تسهيل عملية التواصل معهم

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.800 وانحراف معياري قيمته 0.886 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تبني شبكة اتصال خاصة مع الزبائن لتسهيل التواصل، مع وجود تباين معتدل في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري.

❖ العبارة 05: تعمل مؤسستكم على الحصول على زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.600 وانحراف معياري قيمته 1.037 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تسعى للحصول على زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين، ولكن الانحراف المعياري يشير إلى تباين ملحوظ في الآراء.

❖ العبارة 06: تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن لكسب رضاهم

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.033 وانحراف معياري قيمته 0.964 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة محايد. هذه القيم تعني أن هناك توافقاً أقل بين أفراد العينة حول تقديم المؤسسة لخدمات ما بعد البيع، والانحراف المعياري يشير إلى تباين ملحوظ في الآراء.

❖ العبارة 07: تتعامل مؤسستكم مع الشكاوي المقدمة من قبل الزبون والعمل على حلها ومعالجتها بهدف تحقيق رضا الزبون

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.966 وانحراف معياري قيمته 0.556 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتعامل بجدية مع شكاوى الزبائن وتسعى لحلها، مع وجود تباين منخفض في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري.

❖ إجمالي بعد إدارة علاقات الزبائن

إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 3.633 بانحراف معياري قيمته 0.534، ودرجة الموافقة عالية. هذه القيم تشير إلى وجود توافق كبير بين المشاركين حول أهمية إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب آراء المشاركين بشكل عام حول هذا البعد.

3 -البعد الثالث: مستوى تبادل المعلومات وجودتها

سيتم في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثالث، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (19): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	تمتاز عملية تبادل المعلومات في مؤسستكم بدقة والمصادقية والشفافية مع جودة مرتفعة.	3.633	0.889	4	موافق
02	هناك نقل وتبادل معلومات بطريقة مستمرة على طول سلسلة الإمداد.	3.800	0.664	3	موافق
03	يساهم تبادل المعلومات في التقليل من تكاليف سلسلة الإمداد.	3.800	0.761	3	موافق
04	جودة المعلومات تشكل عامل مهم لتحسين الإنتاجية والأداء في مؤسستكم.	4.066	0.827	2	موافق

05	المعلومات التي يتم الحصول عليها جيدة ومفيدة تساعد المسيرين في اتخاذ القرار.	4.100	0.480	1	موافق
06	هناك سهولة في الحصول على المعلومات من قبل المورد والزيائن.	3.800	0.484	3	موافق
07	المعلومات والمعرفة التي تملكها مؤسستكم هي مصدر تحقيق تفوقها على المنافسين.	3.866	0.507	2	موافق
	إجمالي بعد مستوى تبادل المعلومات وجودتها	3.866	0.376		موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

❖ العبارة 01: تمتاز عملية تبادل المعلومات في مؤسستكم بدقة والمصادقية والشفافية مع جودة مرتفعة في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.889 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عملية تبادل المعلومات في المؤسسة تتميز بالدقة والمصادقية والشفافية مع جودة مرتفعة، ولكن هناك تباين معتدل في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري.

❖ العبارة 02: هناك نقل وتبادل معلومات بطريقة مستمرة على طول سلسلة الإمداد في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.800 وانحراف معياري قيمته 0.664 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة. هذه القيم تدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود نقل وتبادل معلومات مستمر على طول سلسلة الإمداد، مع تباين منخفض نسبياً في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري.

❖ العبارة 03: يساهم تبادل المعلومات في التقليل من تكاليف سلسلة الإمداد في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.800 وانحراف معياري قيمته 0.761 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تبادل المعلومات يساهم في التقليل من تكاليف سلسلة الإمداد، والانحراف المعياري يشير إلى وجود تباين معتدل في الآراء.

❖ العبارة 04: جودة المعلومات تشكل عامل مهم لتحسين الإنتاجية والأداء في مؤسستكم في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.066 وانحراف معياري قيمته 0.827 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن جودة المعلومات تشكل عاملاً مهماً لتحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسة، والانحراف المعياري يشير إلى تباين معتدل في الآراء.

❖ العبارة 05: المعلومات التي يتم الحصول عليها جيدة ومفيدة تساعد المسيرين في اتخاذ القرار

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.100 وانحراف معياري قيمته 0.480 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جدًا. هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون بقوة على أن المعلومات التي يتم الحصول عليها في المؤسسة جيدة ومفيدة وتساعد في اتخاذ القرارات، والانحراف المعياري المنخفض يشير إلى توافق كبير في الآراء.

❖ العبارة 06: هناك سهولة في الحصول على المعلومات من قبل الموردين والزبائن

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.800 وانحراف معياري قيمته 0.484 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات من قبل الموردين والزبائن، مع تباين منخفض في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري.

❖ العبارة 07: المعلومات والمعرفة التي تملكها مؤسستكم هي مصدر تحقيق تفوقها على المنافسين

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.866 وانحراف معياري قيمته 0.507 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة. هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المعلومات والمعرفة التي تملكها المؤسسة هي مصدر لتحقيق التفوق على المنافسين، والانحراف المعياري يشير إلى تباين منخفض نسبيًا في الآراء.

❖ إجمالي بعد مستوى جودة تبادل المعلومات

إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 3.866 بانحراف معياري قيمته 0.376، ودرجة الموافقة عالية. هذه القيم تشير إلى وجود توافق كبير بين المشاركين حول أهمية مستوى تبادل المعلومات وجودتها في المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب آراء المشاركين بشكل عام حول هذا البعد.

ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة

سنحاول في هذا الجزء القيام بالتحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة بالإضافة إلى تحديد الترتيب ودرجة الموافقة. يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (20): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المتغير التابع

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية.	4.166	0.592	3	موافق

02	تلتزم مؤسستكم بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار .	4.066	0.639	5	موافق
03	تستخدم مؤسستكم نظم متطورة في إدارة المخزون من أجل ضمان الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن .	3.800	0.761	8	موافق
04	الحصة السوقية لمؤسستكم في ازدياد مستمر .	3.966	0.556	7	موافق
05	تقوم مؤسستكم بالرقابة الدورية على أنشطتها الانتاجية والإدارية.	4.066	0.520	5	موافق
06	تركز مؤسستكم على العملية الانتاجية باستخدام وسائل حديثة لتحقيق رضى المستهلك	4.000	0.587	6	موافق
07	تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.	3.433	0.897	11	موافق
08	تعمل مؤسستكم على تبديل السلعة في حالة وجود تلف او خطأ فيه	3.700	0.915	10	موافق
09	تتفادى مؤسستكم حصول مشاكل بينها وبين الزبائن والمورد	4.133	0.57	4	موافق
10	تقوم مؤسستكم بالصيانة الدورية للمعدات والأدوات الخاصة بها	4.300	0.53	1	موافق
11	تعمل مؤسستكم باستمرار على تخفيض تكاليف كلما أمكن ذلك سواءا على مستوى الإنتاج أو النفقات أو الإعلان	4.066	0.827	5	موافق
12	تقدم مؤسستكم منتجات متميزة عما تقدمه المؤسسات الأخرى.	3.90	0.756	7	موافق
13	تخضع العمليات الإنتاجية في مؤسستكم إلى التحسين المستمر	4.033	0.614	6	موافق
14	تهتم مؤسستكم بنشاط البحث والتطوير من أجل إنتاج منتجات متميزة وذات جودة.	3.833	0.912	8	موافق
15	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات جيدة ذات جودة مميزة ممل ساهم ذلك في زيادة ربحية المؤسسة.	4.20	0.551	2	موافق

16	تركز مؤسستكم على جزء من السوق المستهدف.	3.766	0.817	9	موافق
	إجمالي بعد الميزة التنافسية المستدامة	3.96	0.346		موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح مايلي:

❖ العبارة 01: تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.166 وانحراف معياري قيمته 0.592 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة تسعى لجعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يشير إلى تقارب الآراء في هذا الشأن.

❖ العبارة 02: تلتزم مؤسستكم بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.066 وانحراف معياري قيمته 0.639 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار، مع وجود تباين معتدل في الآراء.

❖ العبارة 03: تستخدم مؤسستكم نظم متطورة في إدارة المخزون من أجل ضمان الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.800 وانحراف معياري قيمته 0.761 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تستخدم نظم متطورة في إدارة المخزون لضمان الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، ولكن هناك تباين معتدل في الآراء.

❖ العبارة 04: الحصة السوقية لمؤسستكم في ازدياد مستمر

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.966 وانحراف معياري قيمته 0.556 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر، والانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب الآراء.

❖ العبارة 05: تقوم مؤسستكم بالرقابة الدورية على أنشطتها الإنتاجية والإدارية

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.066 وانحراف معياري قيمته 0.520 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بالرقابة الدورية على أنشطتها الإنتاجية والإدارية، مع وجود تباين منخفض في الآراء.

❖ العبارة 06: تركز مؤسستكم على العملية الإنتاجية باستخدام وسائل حديثة لتحقيق رضى المستهلك

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.000 وانحراف معياري قيمته 0.587 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تركز على العملية الإنتاجية باستخدام وسائل حديثة لتحقيق رضى المستهلك، والانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب الآراء.

❖ العبارة 07: تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.433 وانحراف معياري قيمته 0.897 واحتلت المرتبة الحادية عشرة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تستعمل طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء، ولكن هناك تباين كبير في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري المرتفع.

❖ العبارة 08: تعمل مؤسستكم على تبديل السلعة في حالة وجود تلف أو خطأ فيها

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.700 وانحراف معياري قيمته 0.915 واحتلت المرتبة العاشرة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تبديل السلعة في حالة وجود تلف أو خطأ فيها، ولكن هناك تباين كبير في الآراء.

❖ العبارة 09: تتفادى مؤسستكم حصول مشاكل بينها وبين الزبائن والموردين

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.133 وانحراف معياري قيمته 0.570 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتفادى حصول مشاكل بينها وبين الزبائن والموردين، والانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب الآراء.

❖ العبارة 10: تقوم مؤسستكم بالصيانة الدورية للمعدات والأدوات الخاصة بها

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.300 وانحراف معياري قيمته 0.530 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جداً. هذه القيم تدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة تقوم بالصيانة الدورية للمعدات والأدوات الخاصة بها، والانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب الآراء الكبير.

❖ العبارة 11: تعمل مؤسستكم باستمرار على تخفيض تكاليف كلما أمكن ذلك سواء على مستوى الإنتاج أو النفقات أو الإعلان

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.066 وانحراف معياري قيمته 0.827 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل باستمرار على تخفيض التكاليف كلما أمكن، ولكن الانحراف المعياري يشير إلى وجود تباين معتدل في الآراء.

❖ العبارة 12: تقدم مؤسستكم منتجات متميزة عما تقدمه المؤسسات الأخرى

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.900 وانحراف معياري قيمته 0.756 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقدم منتجات متميزة عن تلك التي تقدمها المؤسسات الأخرى، مع وجود تباين معتدل في الآراء.

❖ العبارة 13: تخضع العمليات الإنتاجية في مؤسستكم إلى التحسين المستمر

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.033 وانحراف معياري قيمته 0.614 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن العمليات الإنتاجية في المؤسسة تخضع للتحسين المستمر، والانحراف المعياري يشير إلى وجود تباين معتدل في الآراء.

❖ العبارة 14: تهتم مؤسستكم بنشاط البحث والتطوير من أجل إنتاج منتجات متميزة وذات جودة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.833 وانحراف معياري قيمته 0.912 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بنشاط البحث والتطوير لإنتاج منتجات متميزة وذات جودة، ولكن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تباين كبير في الآراء.

❖ العبارة 15: تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات جيدة ذات جودة مميزة مما ساهم في زيادة ربحية المؤسسة

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.20 وانحراف معياري قيمته 0.551 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية جداً. هذه القيم تعني أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة تسعى لتقديم منتجات ذات جودة مميزة مما يساهم في زيادة الربحية، والانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب الآراء.

❖ العبارة 16: تركز مؤسستكم على جزء من السوق المستهدف

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.766 وانحراف معياري قيمته 0.817 واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة موافقة. هذه القيم تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تركز على جزء من السوق المستهدف، ولكن الانحراف المعياري يشير إلى وجود تباين معتدل في الآراء.

❖ إجمالي بعد الميزة التنافسية المستدامة

إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 3.96 بانحراف معياري قيمته 0.346، ودرجة الموافقة عالية. هذه القيم تشير إلى وجود توافق كبير بين المشاركين حول أهمية الميزة التنافسية المستدامة ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب آراء المشاركين بشكل عام حول هذا البعد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة، وذلك من خلال القيام باختبار تحليل الانحدار الخطي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

1- اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار العلاقة التأثيرية بين كل بعد من ابعاد المتغير المستقل إدارة سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال القيام باختبار T Student، ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

← تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى: معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين الشراكة الاستراتيجية مع الموردين والميزة التنافسية المستدامة.

❖ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الشراكة الاستراتيجية للموردين والميزة التنافسية المستدامة.

❖ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الشراكة الاستراتيجية للموردين والميزة التنافسية المستدامة.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، نتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالية

الجدول رقم (21): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الشراكة الاستراتيجية مع الموردين والميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الميزة التنافسية المستدامة	الشراكة الاستراتيجية للموردين	0.716	0.734	1.424333	5.877389	0.02
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول أعلاه يستنتج أن:

❖ معامل الارتباط: (R) معامل الارتباط هو 0.716. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الميزة التنافسية المستدامة والشراكة الاستراتيجية للموردين. يعني ذلك أنه كلما كانت الشراكة الاستراتيجية مع الموردين أقوى، كانت الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة أعلى.

معامل التحديد: (R^2) معامل التحديد هو 0.734. هذه القيمة تعني أن حوالي 73.4% من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيرها بواسطة الشراكة الاستراتيجية للموردين. هذا يشير إلى أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التغير في الميزة التنافسية المستدامة بناءً على متغير الشراكة الاستراتيجية للموردين.

قيمة: T قيمة T هي 1.424333. تُستخدم هذه القيمة لاختبار مدى دلالة معامل الانحدار. نظرًا لأن قيمة T ليست بعيدة جدًا عن الصفر، فإنها تشير إلى أن معامل الانحدار ليس بعيدًا عن الصدفية، مما يتطلب النظر إلى قيمة Sig لتحديد الدلالة الإحصائية.

قيمة: F قيمة F هي 5.877389. هذه القيمة تُستخدم لاختبار مدى دلالة النموذج ككل. قيم F العالية تشير إلى أن النموذج يفسر التغيرات في المتغير التابع بشكل جيد.

قيمة: Sig قيمة Sig (مستوى الدلالة) هي 0.02. هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية. بعبارة أخرى، هناك احتمال أقل من 5% أن تكون العلاقة التي وجدها النموذج بين الميزة التنافسية المستدامة والشراكة الاستراتيجية للموردين ناتجة عن الصدفة.

النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين الميزة التنافسية المستدامة والشراكة الاستراتيجية للموردين. معامل الارتباط المرتفع (0.716) ومعامل التحديد (0.734) يدلان على أن الشراكة الاستراتيجية مع الموردين تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. القيم الإحصائية (Sig, F, T) تدعم صحة وقوة هذا النموذج، مما يعني أن المؤسسة يمكن أن تستفيد بشكل كبير من تعزيز شراكاتها الاستراتيجية مع الموردين لتحقيق مزيد من التفوق التنافسي المستدام.

يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الشراكة الاستراتيجية للموردين والميزة التنافسية المستدامة.

← **تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى:** معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة

❖ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة.

❖ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالية:

الجدول رقم (22): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الميزة التنافسية المستدامة	إدارة علاقات مع الزبائن	0.833	0.541	2.424333	5.877389	0.028
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول أعلاه يستنتج أن:

❖ **معامل الارتباط: (R)** معامل الارتباط هو 0.833. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية جدًا بين إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة. هذا يعني أن تحسين إدارة العلاقة مع الزبائن يرتبط بزيادة الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

❖ **معامل التحديد: (R²)** معامل التحديد هو 0.541. هذه القيمة تعني أن حوالي 54.1% من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيرها بواسطة إدارة العلاقة مع الزبائن. هذا يشير إلى أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التغير في الميزة التنافسية المستدامة بناءً على متغير إدارة العلاقة مع الزبائن، لكن هناك حوالي 45.9% من التغيرات تُفسر بواسطة عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج.

❖ **قيمة T:** هي 2.424333. هذه القيمة تُستخدم لاختبار مدى دلالة معامل الانحدار. نظرًا لأن قيمة T أكبر من 2، فإنها تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة ليست ناتجة عن الصدفة.

❖ **قيمة F:** هي 5.8773. هذه القيمة تُستخدم لاختبار مدى دلالة النموذج ككل. قيم F العالية تشير إلى أن النموذج يفسر التغيرات في المتغير التابع بشكل جيد.

❖ **قيمة Sig:** (قيمة Sig) (مستوى الدلالة) هي 0.028 هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية. بعبارة أخرى.

النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة. معامل الارتباط المرتفع (0.833) ومعامل التحديد (0.541) يدلان على أن إدارة علاقات مع الزبائن تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. القيم الإحصائية (Sig, F, T) تدعم صحة وقوة هذا النموذج، مما يعني أن تحسين إدارة العلاقة مع الزبائن يمكن أن يكون له تأثير كبير وإيجابي على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل معناه أنه:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة علاقات مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة.

← تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى: معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة .

❖ **الفرضية الصفرية H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة .

❖ **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، نتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالية

الجدول رقم (23): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الميزة التنافسية المستدامة	جودة تبادل المعلومات	0.264	0. 070	3.569	5.877389	0.02
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن:

❖ **معامل الارتباط: (R)** معامل الارتباط هو 0.264 هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة جدا بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة. هذا يعني أن هناك ارتباط ضعيف بين المتغيرين، أي أن زيادة جودة تبادل المعلومات أفضل مرتبط بزيادة ضعيفة جدا في الميزة التنافسية المستدامة.

❖ **معامل التحديد: (R²)** معامل التحديد هو 0.07. هذه القيمة تعني أن حوالي 7% من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيرها بواسطة جودة تبادل المعلومات. هذا يشير إلى أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التغير في الميزة التنافسية المستدامة بناءً على متغير جودة تبادل المعلومات، ولكن هناك حوالي 93% من التغيرات تُفسر بواسطة عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج.

❖ **قيمة: T** هي 3.569 هذه القيمة تستخدم لاختبار مدى دلالة معامل الانحدار، فإنها تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن العلاقة بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة ليست ناتجة عن الصدفة.

❖ **قيمة: F** هي 5.877389. هذه القيمة تُستخدم لاختبار مدى دلالة النموذج ككل. قيم F العالية تشير إلى أن النموذج يفسر التغيرات في المتغير التابع بشكل جيد.

❖ **قيمة: Sig** (مستوى الدلالة) هي 0.02. هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية. بعبارة أخرى، هناك احتمال أقل من 5% أن تكون العلاقة التي وجدها النموذج بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة ناتجة عن الصدفة.

النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة ودالة إحصائية بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة. معامل الارتباط ضعيف جدا (0.264) ومعامل التحديد (0.070) يدلان على أن جودة تبادل المعلومات تساهم بشكل ضعيف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. القيم الإحصائية (T، F، Sig) تدعم صحة وقوة هذا النموذج، مما يعني أن تحسين جودة تبادل المعلومات يمكن أن يكون له تأثير ضعيف وإيجابي على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل معناه أنه:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة

2- اختبار الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى: معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة .

❖ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.

❖ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالية:

الجدول رقم (24): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الميزة التنافسية المستدامة	إدارة سلاسل الإمداد	0.876	0.0661	2.4243	6.97389	0.03
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن:

❖ **معامل الارتباط (R):** معامل الارتباط هو 0.876. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة. هذا يعني أن تحسين إدارة سلاسل الإمداد يرتبط بزيادة الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

❖ **معامل التحديد (R^2):** معامل التحديد هو 0.661. هذه القيمة تعني أن حوالي 66.1% من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيرها بواسطة إدارة سلاسل الإمداد. هذا يشير إلى أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التغير في الميزة التنافسية المستدامة بناءً على متغير إدارة سلاسل الإمداد، بينما تُفسر النسبة المتبقية (33.9%) بواسطة عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج.

❖ **قيمة T:** هي 2.4243. تُستخدم هذه القيمة لاختبار مدى دلالة معامل الانحدار. نظراً لأن قيمة T أكبر من 2، فإنها تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة ليست ناتجة عن الصدفة.

❖ **قيمة F:** هي 6.97389. تُستخدم هذه القيمة لاختبار مدى دلالة النموذج ككل. قيمة F العالية تشير إلى أن النموذج يفسر التغيرات في المتغير التابع بشكل جيد.

❖ قيمة Sig: (مستوى الدلالة) هي 0.03. هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية. بعبارة أخرى، هناك احتمال أقل من 5% أن تكون العلاقة التي وجدها النموذج بين إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة ناتجة عن الصدفة.

النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين إدارة سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة. معامل الارتباط المرتفع (0.876) ومعامل التحديد (0.661) يدلان على أن إدارة سلاسل الإمداد تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. القيم الإحصائية (Sig، F، T) تدعم صحة وقوة هذا النموذج، مما يعني أن تحسين إدارة سلاسل الإمداد يمكن أن يكون له تأثير كبير وإيجابي على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0,05$ بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل تجسيدا لأهم ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين، حيث تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة، والمتعلق بدراسة سلاسل الإمداد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، وهذا يندرج ضمن دراسة تم إنجازها بأداة لجمع المعطيات، والمتمثلة في الاستبيان التي وزعت من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مطاحن بني هارون القرارم قوقة، المشكلة لعينة الدراسة، ولإستكمال جمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع بيانات إضافية تفيد الدراسة. كما تم التعرف على واقع سلاسل الإمداد لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، حيث تم تقييمها من خلال دراسة التموين والإنتاج لسنوات (2021-2022-2023) والتوزيع. حيث اتضح أن كل العمليات تسير بشكل جيد نوعا ما ومتسق، فهي تعتبر الركيزة للمؤسسة وهي التي تعمل على استمرارية المؤسسة. ولمعرفة التوجه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة تم تحليل أجزاء ومحاور الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاوره، حيث أجمعوا على أن سلاسل الإمداد بأبعادها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الخاتمة

الخاتمة:

في الختام يبرز أن إدراك الميزة التنافسية المستدامة يستلزم رؤية شاملة واستراتيجية مدروسة في تطوير وإدارة سلاسل الإمداد بشكل متكامل ومتواصل. يعد تفعيل سلاسل الإمداد عنصراً حيوياً في بناء قدرة تنافسية مستدامة للمؤسسات، إذ يجب توجيه الجهود نحو تحسين جودة الإمداد وتعزيز كفاءته، مما يتيح استمرارية العمليات والتكامل السلس بين مختلف العناصر. ومن ثم يتوجب على القادة وصناع القرار اتخاذ خطوات استراتيجية مدروسة لتحسين وتطوير هذه السلاسل، مع التركيز على استخدام أحدث التقنيات والممارسات الابتكارية. وبالتالي يعتبر استثمار التكنولوجيا والابتكار في سلاسل الإمداد محورياً في تعزيز الفعالية وتحقيق التميز التنافسي في السوق. وفي نهاية المطاف يظهر أن النجاح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب جهوداً مستمرة ومتواصلة نحو تطوير وإدارة سلاسل الإمداد بشكل يواكب التغيرات السريعة في البيئة العملية ويسهم في بناء أساس قوي للتنافسية والنمو المستدام.

ولقد تمحور موضوع بحثنا حول دراسة سلاسل الإمداد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، بهدف معرفة دور سلاسل الإمداد على الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال تجزئة هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، جزئين خاصين بالإطار النظري للموضوع حاولنا فيهما التطرق إلى أهم ما يتعلق بسلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة، أما الجزء الثالث فقد تم دراسة واقع تطبيق سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة من خلال دراسة سلسلة الإمداد المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة.

كما حاولنا إيجاد مساهمة سلاسل الإمداد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة بالاعتماد على spss.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى متعلقة بالجانب التطبيقي.

1. نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل النتائج النظرية في:

- ✓ تمثل سلاسل الإمداد عنصراً أساسياً في تطوير ونمو المؤسسات، فهي تساهم في تحسين أدائها، وبالتالي جعلها قادرة على منافسة المؤسسات الأخرى، والبقاء في السوق الذي تنشط فيه؛
- ✓ وجود علاقة طردية بين إدارة سلاسل الإمداد واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة فكلما زاد تطبيق إدارة سلاسل الإمداد كلما زادت التنافسية والعكس صحيح.
- ✓ يعتبر تبادل المعلومات في سلسلة الإمداد والحصول على المعلومة المناسبة من أهم التدفقات لما لها من أثر على اتخاذ القرارات السليمة.

✓ تختلف الميزة التنافسية من حيث مصدرها والتنوع، وسلاسل الإمداد واحدة من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية وإدامتها للمؤسسة في السوق.

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

يمكن حصر أبرز النتائج فيما يلي:

أ. نتائج تحليل متغيرات الدراسة: تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أعلى نسبة للمستخدمين في المؤسسة يرجع لجنس ذكر بنسبة 57% أما النسبة المتبقية 43% تمثل نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة.

✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة تعتمد على من لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة تتراوح نسبتهن 43,3% كأعلى نسبة؛

✓ بلغت فئة الشباب أعلى نسبة من عينة الدراسة بنسبة 70% من العينة ككل، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمركزون في فئة عمرية حيوية مما يتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة، ويمكن الاعتماد عليهم؛

✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أفراد عينة الدراسة يشغلون مناصب إطار كأعلى نسبة تتراوح 43,3%؛

✓ أظهرت نتائج التحليل المتغير المستقل الفرعي الأول المتمثل في تحديد الشراكة مع الموردين على وجود الموافقة العالية لهذا البعد مع المؤسسة. من وجهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,916) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود أهمية الشراكة لاستراتيجية مع الموردين ودورها في تحسين سلاسل الإمداد؛

✓ أظهرت نتائج التحليل المتغير المستقل الفرعي الثاني المتمثل في إدارة علاقات الزبائن على وجود موافقة عالية لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,966)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بأهمية إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

✓ أظهرت نتائج التحليل المتغير المستقل الفرعي الثالث المتمثل في مستوى تبادل المعلومات وجودتها على وجود موافقة عالية لهذا البعد في المؤسسة ومن جهة نظر عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,866) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى تبادل المعلومات وجودتها في المؤسسة دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

✓ أكدت نتائج التحليل المتغير التابع أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة على وجود الموافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,96) وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بأهمية الميزة التنافسية المستدامة ودورها في تحقيق نجاح المؤسسة.

- ✓ تبين من خلال تقييم كمية الشراء المادية الاولى خلال الثلاث سنوات الأخيرة للمؤسسة محل الدراسة أنها في تزايد كما يتضح تطور العمال في المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
- ✓ يتضح أن رقم الاعمال في تزايد مما يدل أن المبيعات في تزايد وتحسن مستمر في المؤسسة على مدار ثلاث سنوات الأخيرة.
- ✓ حققت المؤسسة خلال سنوات الاخير زيادة مستمرة في الكمية المنتجة وهذا يدل على أنها تمتاز بجودة مرتفعة

ب . نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية مع الموردين والميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة عند مستوى الدلالة (0,05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0).
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة عند مستوى الدلالة (0,05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0).
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين جودة تبادل المعلومات والميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة عند مستوى الدلالة (0,05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0).
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين سلاسل الإمداد والميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة عند مستوى الدلالة (0,05) من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0).

ثانيا: التوصيات:

يمكن تقديم جملة من التوصيات أهمها:

- ✓ ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية لمفهوم سلاسل الإمداد كأداة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ✓ تحسين سلاسل الإمداد من خلال تحسين عمليات الشراء والتوريد وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات، والعمل على تطويرها من أجل السير الحسن لمختلف عملياتها.
- ✓ تقييم عمليات سلاسل الإمداد لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وتحديد العقبات والتحديات.
- ✓ المحافظة على مستويات عالية من جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة والحرص على تحسينها باستمرار لتلبية توقعات واحتياجات الزبائن.
- ✓ بناء علاقات متينة مع الموردين والزبائن لضمان التواصل الفعال وتحقيق التفاهم المشترك وتعزيز التعاون.
- ✓ التركيز على تجربة وضمان رضاهم وولائهم، فهم سيكونون الداعم الأساسي لنجاح العمل في المدى الطويل.

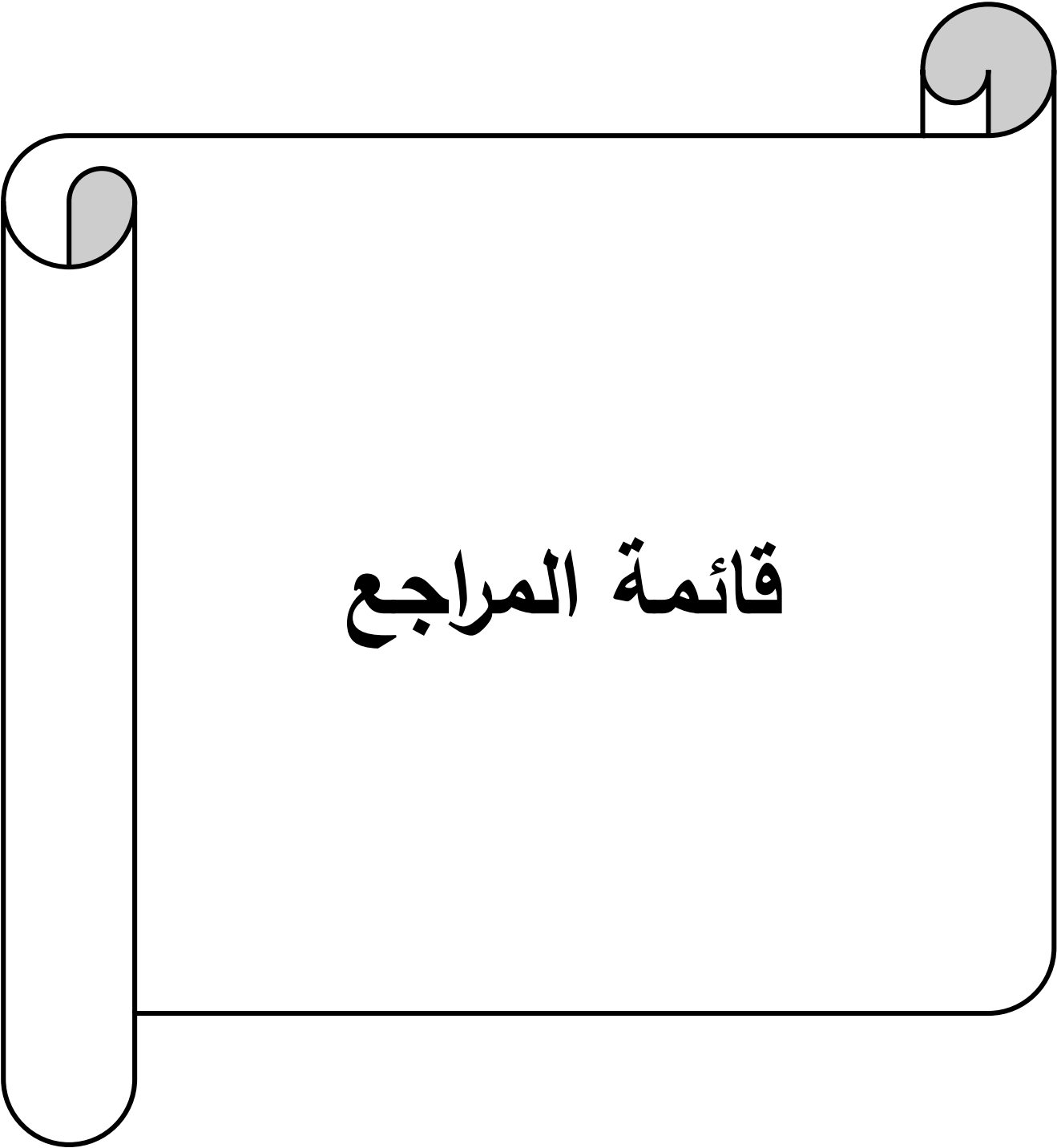
✓ تحسين عمليات النقل والتخزين والتوزيع لتقليل التكاليف وتوفير المنتجات في الوقت المناسب مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

✓ توسيع قاعدة الموردين والشركاء لتقليل التعرض للمخاطر وتعزيز المرونة في سلاسل الإمداد، مما يساعد على الاستمرارية والتكيف مع التغيرات في السوق.

ثالثاً: آفاق الدراسة

نشير في الأخير إلى أن مجال هذه الدراسة واسع ويمكن دراسته من جوانب أخرى، لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي يمكن أن تكون عناوين لدراسات مستقبلية وتتمثل فيما يلي:

- ✓ تقييم تأثير التحولات البيئية على استدامة سلاسل الإمداد؛
- ✓ دور القيادة والثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- ✓ تحليل تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء سلاسل الإمداد.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات (الشراء. التخزين. التوزيع)، دار الفكر الجامعي، أمام كلية الحقوق، الإسكندرية، 2014.
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- ربحي مصطفى عليان، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008
- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ثانياً: المحلات

- نسيمة لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، دور الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجديدة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 5، جانفي 2012، الجزائر.
- عبد الله محمد حسن محمد الضابط، خالد قدرى، دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، المجموعة 45، العدد 3، مصر، سبتمبر 2023.
- خطيب سيدي محمد بومدين، انعكاسات تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان، Maghreb Review of economics sand management, IssN 2170-1803(print) , vol 04,N°02,septembre 2017
- عمرو مصطفى محمد حسين، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، مصر، المجلد 49، العدد 1، 2019.
- الطيب السايح، استراتيجيات تحسين الأداء عبر سلسلة التوريد، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 23، العدد 02، جامعة باتنة 1، ديسمبر 2002.
- أمال خدامية، إدارة سلسلة التوريد وأثرها على فعالية تسيير مخازن الكليات، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2022.

- زرادنة محمد، قازي محمد شكري، نحو إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسات الاقتصادية كأساس محوري لدعم أبعاد التنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 1، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، الجزائر، ديسمبر 2020.
- قازي أول محمد شكري وآخرون، أثر تكامل سلسلة الإمداد في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية، دراسة حالة مؤسسة خنتر بسيدي بلعباس، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، العدد 1، (ج2)، المركز الجامعي تندوف، أفريل 2022.
- مشاش نادية، عزازي عمر، عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2022.
- نسيمة لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، تحديد مثلية سلاسل الإمداد باستخدام البرمجة الخطية بالأهداف المبرجة، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2011.
- ساطوح مهدي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2008.
- يحيوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية "مصنع الإسمنت سيدي موسى، مجلد 30، عدد 02، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، الجزائر 2019.
- ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية شركة carrefour، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، العدد 38، جامعة تكريت-كلية الإدارة والاقتصاد 2017.
- حياة قمرى، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2019.
- عديلة أحلام، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة -مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة - مجلة أبحاث اقتصادية وتجارية، المجلد 14، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر، السنة 2020.

- ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الرابع، السنة 2012.
- عبد الله محمد حسن محمد الضابط، دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، بالتطبيق على قطاع الدواجن جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 3، جامعة عين الشمس، مصر، سبتمبر 2023

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

- عبد الرحمان عفيصة، نموذج مقدم لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات، دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018/2017.
- محمد أحسن حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص قسم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2015.
- ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2012.
- جعفر سعدي، إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة. وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020.
- تركي دهمان البرازي، أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، دراسة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012.
- أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، حزيران 2017.

- بوزايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011.

- حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيق وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016.

- يمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه. تخصص اقتصاد التنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020.

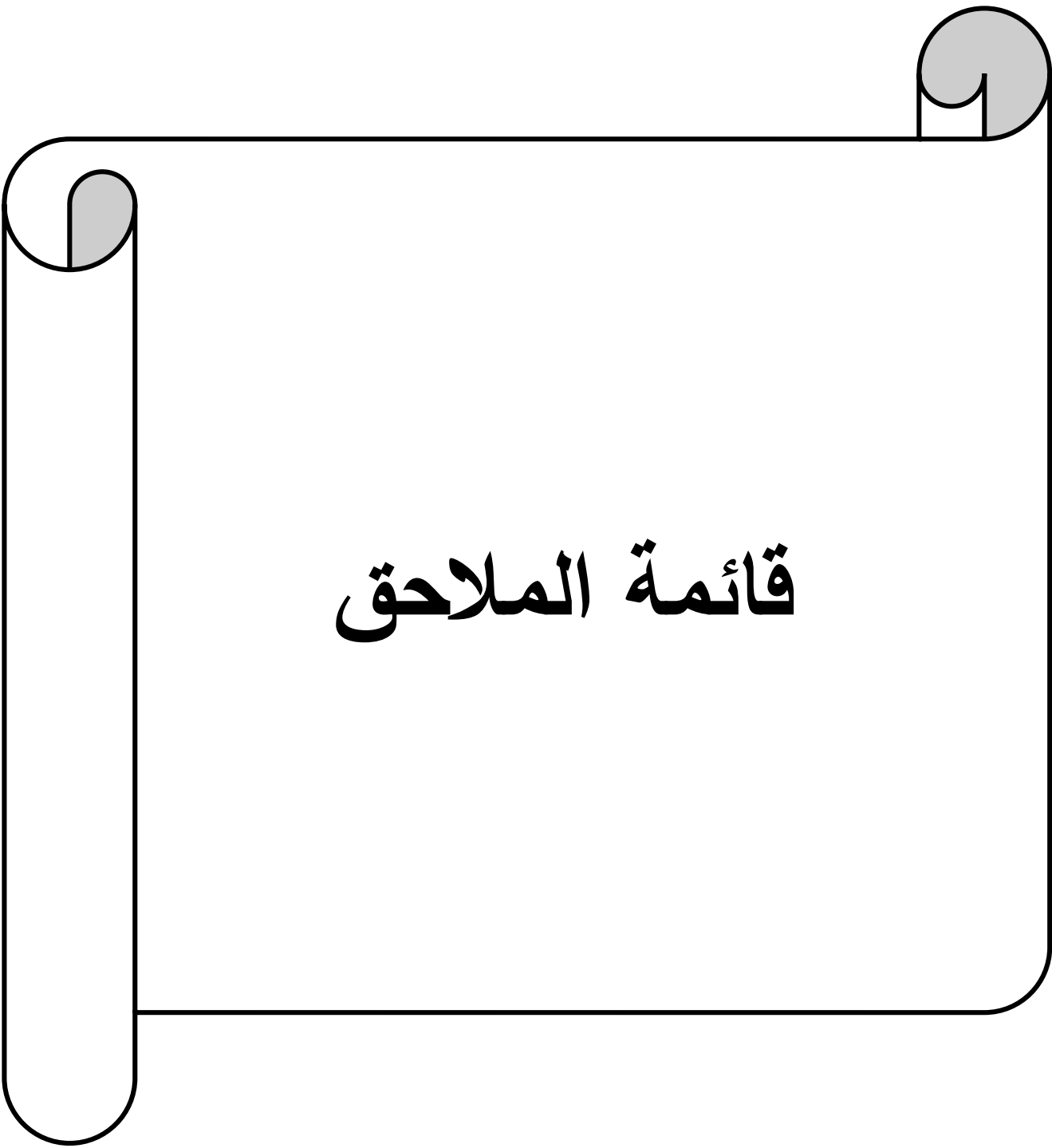
رابعاً: المؤتمرات

- ماهيتاب حسن إلينا عبد العزيز، داليا محمود ابراهيم خليل، نظم المعلومات التسويقية كمؤثر معاصر لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنتج الأثاث المعدني، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع الفنون التطبيقية (إبداع... تصميم... إنتاج... تنافسية)

المراجع باللغة الأجنبية:

- Charkaoui abdelkabar , la logistique à travers les définitions, ecole supérieure de gestion Marrakech, systèmes logistique , la logistique à travers son histoire , 2004/2005.

- Remy Le Moigne , supply chain management(achat , production, on logistique , transport, vent), 2 édition, dunod, rue Paul Bert, 2017



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج طلب شراء



EPE/SPA FILIALE CEREALES CONSTANTINE
COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL BENI HAROUN
UPC GRARAM

GRAREM LE 22/04/2024

DEMANDE D'ACHAT

N°	désignation	Qté
01	Sachet de 5kg pour PVC	100 PAQUETS
02	DILUANT	01
03	PEINTURE SATINI 4KG	03
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		

CHEF SERVICE APPRO

DIRECTEUR DE L'UPC

DIRECTEUR D'EXPLOITATION

DIRECTEUR GENERAL CIC

الملحق رقم 02: كمية شراء المادة الأولية لسنة 2021

Date: 18/03/2024
Page: 1

ETAT DES MOUVEMENTS DE STOCKS

Période du : 01/01/2021 Au: 31/12/2021

Code	U	Designation	MOUVEMENT DES STOCKS				Stock Final
			Stock Initial	Entrées	Sorties		
			QTT	QTT	QTT		QTT
1010001	QL	BLE TENDRE LOCAL	2 237,000	18 957,800	21 194,800		0,000
1010002	QL	BLE TENDRE IMPORTE	258,200	279 000,200	267 905,400		11 353,000

الملحق رقم 03: كمية شراء المادة الأولية لسنة 2022

Date : 18/03/2024
Page : 1

ETAT DES MOUVEMENTS DE STOCKS

Période du : 01/01/2022 Au : 31/12/2022

		MOUVEMENT DES STOCKS			Stock Final
		Entrées	Sorties		
		QTT	QTT		
Code	Designation	Stock Initial			
1010002	BLE TENDRE IMPORTE	11 353,000	314 702,800	321 058,800	4 997,000

الملحق رقم 04: كمية شراء المادة الأولية لسنة 2023

Date : 18/03/2024
Page : 1

ETAT DES MOUVEMENTS DE STOCKS

Période du : 01/01/2023 Au : 31/12/2023

		MOUVEMENT DES STOCKS				Stock Final
		Stock Initial	Entrées	Sorties		
Code	U	Designation	QTT	QTT	QTT	QTT
1010001	QL	BLE TENDRE LOCAL	0,000	3 423,600	3 423 600	0,000
1010002	QL	BLE TENDRE IMPORTE	4 997 000	330 321,400	330 143 400	5 175,000

الملحق رقم 05: عدد الموظفين في سنة 2021

TABLEAU 04										
Changement dans la Classification socio-professionnelle										
Mois NOVEMBRE 2021										
Designation		EFFECTIF DEBUT	ENTREES				SORTIES			EFFECTIF
CATEGORIE	MOIS		RETRO	PROMO	TOTAL	RETRO	PROMO	TOTAL	FIN MOIS	
Cadre sup	2	0	0	0	0	0	0	0	2	
Cadre moyen	36	0	0	0	0	0	0	0	36	
Maitrise	16	0	0	0	0	0	0	0	19	
Exécution	31	0	0	0	0	0	0	0	32	
Total General	85	0	0	0	0	0	0	0	89	

الملحق رقم 06: عدد الموظفين في سنة 2022



EPE/SPA FILIALE CEREALES CONSTANTINE
COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL BENI HAROUN
UPC GRARAM

T 1 : REPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATEGORIE SOCIO - PROFESSIONNELLES POUR LE MOIS DE DECEMBRE 2022
UPC GRAREM

Filiale/CIC	Catégorie	Permanents (CD), 1	Contractuels (CDD)			Total 1 + 2	DAIP	Apprentis	Observations
			Entreprise	Dispositif d'insertion CTA	S/Total 2				
UPC GRAREM	Cadre Dirigeant	0	0	0	0	0	0	0	
	Cadre Supérieur	2	0	0	0	2	0	0	
	Cadre	28	5	4	9	37	0	0	
	Agent de Maîtrise	18	6	1	7	25	1	28	
	Agent d'Exécution	19	12	1	13	32	0	0	
	Total CIC	67	23	6	29	96	1	28	

Commentaire:

الملحق رقم 07: عدد الموظفين في سنة 2023



EPE/SPA FILIALE CEREALES CONSTANTINE
COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL BENI HAROUN,
UPC GRARAM

T 1 : REPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATEGORIE SOCIO - PROFESSIONNELLES POUR LE MOIS DE NOVEMBRE 2023
UPC GRAREM

Filiale/CIC	Catégorie	Permanents (CD) 1	Contractuels (CDD)			Total 1 + 2	DAIP	Apprentis	Observations
			Entreprise	Dispositif d'insertion CTA	S/Total 2				
UPC GRAREM	Cadre Dirigeant	0	0	0	0	0	0	0	
	Cadre Supérieur	2	0	0	0	2	0	0	
	Cadre	37	0	0	0	37	0	0	
	Agent de Maîtrise	23	1	0	1	24	0	31	
	Agent d'Exécution	33	0	0	0	33	0	0	
	Total CIC	95	1	0	1	96	0	31	

Commentaire:

الملحق رقم (08): رقم الأعمال لسنة 2021

CIC BENI HAROUN D81

EDITION_DU:11/03/2010 1:57

EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

N° D'IDENTIFICATION:099843032204488

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2021	2020
Chiffres d'Affaires		587 696 653,12	554 237 601,76
Ventes de marchandises		2 562 235,80	320 347,78
Ventes Produits Finis		585 134 417,32	553 917 253,98
Ventes Produits Intra-Groupe			
Prestation de Services			
Autres Ventes			
Variation stocks produits finis et en cours		-24 516,39	-184 080,49
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 386 000,00	1 714 726,50
Cession Inter Unités		-11 770 843,66	-65 141 339,62
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		577 287 293,07	490 626 908,15
Achats consommés		-399 988 753,37	-344 467 229,64
Services extérieurs et autres consommations		-10 508 307,17	-13 128 240,37
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-410 497 060,54	-357 595 470,01
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		166 790 232,53	133 031 438,14
Charges de personnel		-76 155 413,76	-75 414 295,62
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 382 678,49	-2 856 560,30
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		88 252 140,28	54 760 582,22
Autres produits opérationnels		16 283 747,23	15 921 781,98
Autres charges opérationnelles		-57 397,22	
Dotations aux Amortissements		-43 914 127,54	-43 834 600,34
Dotations aux Provisions		-2 573 709,92	-3 123 450,94
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 909 324,93	3 018 775,84
V- RESULTAT OPERATIONNEL		59 899 977,76	26 743 088,76
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		59 899 977,76	26 743 088,76
Participation des travailleurs au resultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		2 476 171,53	2 453 651,83
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		595 480 365,23	509 567 465,97
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-533 104 215,94	-480 370 725,38
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		62 376 149,29	29 196 740,59
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		62 376 149,29	29 196 740,59

الملحق رقم (09): رقم الأعمال لسنة 2022

CIC BENI HAROUN D81

EDITION_DU:13/03/2024 12:15

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

N° D'IDENTIFICATION:099843032204488

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2022	2021
Chiffres d'Affaires		650 056 880,27	587 696 653,12
Ventes de marchandises		9 874 428,49	2 562 235,80
Ventes Produits Finis		640 182 451,78	585 134 417,32
Ventes Produits Intra-Groupe			
Prestation de Services			
Autres Ventes			
Variation stocks produits finis et en cours		1 252 865,99	-24 516,39
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 729 636,37	1 386 000,00
Cession Inter Unités		15 035 010,10	-11 770 843,66
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		668 074 392,73	577 287 293,07
Achats consommés		-452 776 836,56	-399 988 753,37
Services extérieurs et autres consommations		-22 620 443,62	-10 508 307,17
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-475 397 280,18	-410 497 060,54
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		192 677 112,55	166 790 232,53
Charges de personnel		-87 330 794,97	-76 155 413,76
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 420 171,74	-2 382 678,49
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		103 926 145,84	88 252 140,28
Autres produits opérationnels		11 528 735,88	16 283 747,23
Autres charges opérationnelles		-104,22	-57 397,22
Dotations aux Amortissements		-44 379 065,47	-43 914 127,54
Dotations aux Provisions		-5 891 489,77	-2 573 709,92
Reprise sur pertes de valeur et provisions			1 909 324,93
V- RESULTAT OPERATIONNEL		65 184 222,26	59 899 977,76
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		65 184 222,26	59 899 977,76
Participation des travailleurs au resultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		3 214 574,60	2 476 171,53
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		679 603 128,61	595 480 365,23
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-611 204 331,75	-533 104 215,94
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		68 398 796,86	62 376 149,29
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		68 398 796,86	62 376 149,29

الملحق رقم (10): رقم الأعمال لسنة 2023

CIC BENI HAROUN D81

EDITION_DU:13/03/2024 12:18

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

N° D'IDENTIFICATION:099843032204488

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2023	2022
Chiffres d'Affaires		698 662 315,63	650 056 880,27
Ventes de marchandises		18 077 730,47	9 874 428,49
Ventes Produits Finis		680 584 585,16	640 182 451,78
Ventes Produits Intra-Groupe			
Prestation de Services			
Autres Ventes			
Variation stocks produits finis et en cours		-511 520,63	1 252 865,99
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		543 090,92	1 729 636,37
Cession Inter Unités		11 772 494,33	15 035 010,10
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		710 466 380,25	668 074 392,73
Achats consommés		-479 908 063,78	-452 776 836,56
Services extérieurs et autres consommations		-26 093 252,44	-22 620 443,62
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-506 001 316,22	-475 397 280,18
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		204 465 064,03	192 677 112,55
Charges de personnel		-92 256 391,18	-87 330 794,97
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 566 701,44	-1 420 171,74
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		108 641 971,41	103 926 145,84
Autres produits opérationnels		11 140 134,25	11 528 735,88
Autres charges opérationnelles		-9 992,67	-104,22
Dotations aux Amortissements		-44 562 937,04	-44 379 065,47
Dotations aux Provisions		-1 692 598,67	-5 891 489,77
Reprise sur pertes de valeur et provisions		9 344 057,57	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		82 860 634,85	65 184 222,26
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		82 860 634,85	65 184 222,26
Participation des travailleurs au resultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-35 236,57	3 214 574,60
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		730 950 572,07	679 603 128,61
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-648 125 173,79	-611 204 331,75
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		82 825 398,28	68 398 796,86
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			

... la suite sur la page suivante

الملحق رقم (12): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة
حمزة الوافي	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة
مفيدة سعدي	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة
جمعة شرقي	أستاذ محاضر ب	جامعة تبسة

الملحق رقم (13): مخرجات نظام SPSS

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	56.7	56.7	56.7
	أنثى	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	3	10.0	10.0	10.0
	من 30 إلى 40 سنة	21	70.0	70.0	80.0
	من 40 إلى 50 سنة	2	6.7	6.7	86.7
	50 سنة فما فوق	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	5	16.7	16.7	16.7
	إبتدائي	12	40.0	40.0	56.7
	ماجستير	9	30.0	30.0	86.7
	دراسات عليا	2	6.7	6.7	93.3
	شهادات أخرى	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أول من 5 سنوات	3	10.0	10.0	10.0
	من 5 إلى 10 سنوات	9	30.0	30.0	40.0
	من 10 إلى 15 سنة	13	43.3	43.3	83.3
	أكثر من 15 سنة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الصفة_الوظيفية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	1	3.3	3.3	3.3
	رئيس مصلحة	12	40.0	40.0	43.3
	إطار	13	43.3	43.3	86.7
	نقبي	3	10.0	10.0	96.7
	رئيس فرع	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	36

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.754
		N of Items	18 ^a
	Part 2	Value	.780
		N of Items	18 ^b
	Total N of Items		36
Correlation Between Forms			.536
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.698
	Unequal Length		.698
Guttman Split-Half Coefficient			.695

a. The items are: 10ع, 9ع, 8ع, 7ع, 6ع, 5ع, 4ع, 3ع, 2ع, 1ع, 18ع, 17ع, 16ع, 15ع, 14ع, 13ع, 12ع, 11ع

b. The items are: 26ع, 25ع, 24ع, 23ع, 22ع, 21ع, 20ع, 19ع, 36ع, 35ع, 34ع, 33ع, 32ع, 31ع, 30ع, 29ع, 28ع, 27ع

Correlations

Correlations						
		الاستراتيجية مع ال موردين	ادارة علاقات الزبائن	مستوى تبادل السلع وميات	الميزة التنافسية	الاستراتيجية مع ال موردين
الاستراتيجية مع المورد	Pearson Correlation	1	.263	.149	.427*	.652**
	Sig. (2-tailed)		.160	.431	.019	.000
	N	30	30	30	30	30
ادارة علاقات الزبائن	Pearson Correlation	.263	1	.451*	.400*	.827**
	Sig. (2-tailed)	.160		.012	.028	.000
	N	30	30	30	30	30
مستوى تبادل المعلومات	Pearson Correlation	.149	.451*	1	.264	.688**
	Sig. (2-tailed)	.431	.012		.159	.000
	N	30	30	30	30	30
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.427*	.400*	.264	1	.508**
	Sig. (2-tailed)	.019	.028	.159		.004
	N	30	30	30	30	30
الاستراتيجية مع المورد	Pearson Correlation	.652**	.827**	.688**	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الميزة_النافذة	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
الميزة_النافذة	Mean	3.98	.065
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.85
		Upper Bound	4.11
	5% Trimmed Mean	3.99	
	Median	4.00	
	Variance	.126	
	Std. Deviation	.356	
	Minimum	3	
	Maximum	5	
	Range	2	
	Interquartile Range	1	
	Skewness	-.488	.427
	Kurtosis	1.424	.833

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الميزة_النافذة	.117	30	.200 [*]	.959	30	.299

*. This is a lower bound of the true significance.

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الاستراتيجية مع المورد	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
الاستراتيجية مع المورد	Mean	3.8056	.06061
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.6816
		Upper Bound	3.9295
	5% Trimmed Mean	3.8120	
	Median	3.8532	
	Variance	.110	
	Std. Deviation	.33195	
	Minimum	2.99	
	Maximum	4.48	
	Range	1.48	
	Interquartile Range	.39	
	Skewness	-.421-	.427
	Kurtosis	.647	.833

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستراتيجية مع المورد	.098	30	.200 [*]	.972	30	.587

Frequencies

Statistics

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	الاستراتيجية مع المورد
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.63	4.03	3.97	3.93	4.00	3.93	3.92
Std. Deviation		.999	.718	.556	.740	.695	.740	.452

Frequencies

		Statistics							ادارة_علاقات_الزبائن
		7ع	8ع	9ع	10ع	11ع	12ع	13ع	
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.47	3.83	3.73	3.80	3.60	3.03	3.97	3.63
Std. Deviation		1.074	.592	.944	.887	1.037	.964	.556	.534

Frequencies

		Statistics							مستوى_تبادل_العمل ومات
		14ع	15ع	16ع	17ع	18ع	19ع	20ع	
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.63	3.80	3.80	4.07	4.10	3.80	3.87	3.87
Std. Deviation		.890	.664	.761	.828	.481	.484	.507	.377

Frequencies

		Statistics																	البيرو_الغذائية
		21ع	22ع	23ع	24ع	25ع	26ع	27ع	28ع	29ع	30ع	31ع	32ع	33ع	34ع	35ع	36ع		
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		4.17	4.07	3.80	3.97	4.07	4.00	3.43	3.70	4.13	4.30	4.07	3.90	4.03	3.83	4.20	3.77	3.98	
Std. Deviation		.592	.640	.761	.556	.521	.587	.898	.915	.571	.535	.828	.759	.615	.913	.551	.817	.356	

Regression

Notes		
Output Created		01-JUN-2024 10:59:29
Comments		
Input	Data	D:\Mémoires 2024\spss\3 لية 3\spss aya et souaad.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax:		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الاسترجاع_مع_المورد /METHOD=ENTER الميزة_التنافسية.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.716 ^a	.734	.153	.416

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.079	1	1.079	5.877389	.002 ^b
	Residual	4.851	28	.173		
	Total	5.931	29			

a. Dependent Variable: الاستراتيجية مع الموردین

b. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.758	.868		1.424	.002
	الميزة التنافسية	.543	.217	.427	1.311	.002

a. Dependent Variable: الاستراتيجية مع الموردین

Regression

Notes

Output Created		01-JUN-2024 11:01:06
Comments		
Input	Data	D:\Mémoires 2024\spss\3 أية spss aya et souaad.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ادارة_علاقات_الزبائن /METHOD=ENTER الميزة_التنافسية.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833 ^a	.541	.130	.498

a. Predictors: (Constant), الميزة_التنفسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.324	1	1.324	5.877	.03
	Residual	6.948	28	.248		
	Total	8.273	29			

a. Dependent Variable: ادارة_علاقات_الزبائن

b. Predictors: (Constant), الميزة_التنفسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.242	1.039		2.424	.03
	الميزة_التنفسية	.601	.260	.400	2.310	.028

a. Dependent Variable: ادارة_علاقات_الزبائن

Regression

Notes

Output Created		01-JUN-2024 11:02:36
Comments		
Input	Data	D:\Mémoires 2024\spss\3 لية spss aya et souaad.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT مستوى تبادلي المعلومات /METHOD=ENTER الميزة التنافسية.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	4160 bytes

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.264 ^a	.070	.036	.370

a. Predictors: (Constant), الميزة_التنافسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.287	1	.287	5.877	.02 ^b
	Residual	3.833	28	.137		
	Total	4.120	29			

a. Dependent Variable: مستوى_تبادل_المعلومات

b. Predictors: (Constant), الميزة_التنافسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.754	.772		3.569	.001
	الميزة_التنافسية	.280	.193	.264	1.448	.02

a. Dependent Variable: مستوى_تبادل_المعلومات

Regression

Notes

Output Created		01-JUN-2024 11:03:55
Comments		
Input	Data	D:\Mémoires 2024\spss\3 تبة واعد\spss aya et souaad.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT انازة ملامل الاعداد /METHOD=ENTER المزة التافمة.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4160 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.876 ^a	.0661	.232	.29096

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.825	1	.825	6.973	.03 ^b
	Residual	2.370	28	.085		
	Total	3.196	29			

a. Dependent Variable: إدارة سائل الإمداد

b. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.918	.607		2.424	.03
	الميزة التنافسية	.475	.152	.508	2.114	.03

a. Dependent Variable: إدارة سائل الإمداد

الملحق رقم (14): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيان حول سلاسل الامداد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في
المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مطاحن بني هارون القرارم قوقة ولاية ميلة

بعد التحية والسلام نتقدم الى سيادتكم بهذا الطلب راجين منكم افادتنا ببعض المعلومات حول دور
سلاسل الامداد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستكم المحترمة وهذا من خلال الاجابة على
اسئلة الاستمارة المرفقة مع العلم بان اجابتم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال). مع العلم ان هذه المعلومات لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه
الدراسة. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام والشكر على حسن تعاونكم معنا.

إعداد الطالبة:

تحت إشراف:

❖ بوثلجة آية

❖ د. براهيم نور الهناء

❖ شتيوى سعاد

السنة الدراسية: 2024/2023

المحور الاول: بيانات شخصية

1. الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2. العمر:

☐ من 20 الى 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ من 40 الى 50 سنة ☐

☐ 50 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

☐ دراسات عليا ☐ شهادات اخرى ☐

4. سنوات الخبرة :

☐ أقل من 05 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ من 10 سنة إلى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

5. الصفة الوظيفية:

☐ اطار

☐ رئيس مصلحة

☐ رئيس قسم

☐ رئيس فرع

☐ تقني

المحور الثاني: إدارة سلاسل الامداد

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد 1: الشراكة الاستراتيجية مع الموردين						
01	تعتمد مؤسستكم على موردين أساسيين في مختلف تعاملاتها					
02	تقوم علاقة الشراكة بين المؤسسة والمورد على الثقة والتواصل الجيد					
03	تعمل الشراكة الاستراتيجية مع الموردين على تحسين عمليات سلاسل الامداد					
04	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار شكاوي المورد المتعلقة بالتسديد وتعالجها.					
05	يلبي موردو المؤسسة احتياجاتها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب.					
06	تعمل مؤسستكم على المحافظة على علاقتها مع المورد لفترة طويلة المدى.					
البعد 2: إدارة علاقات الزبائن						
07	وجود زبائن رئيسيين تتعامل معهم مؤسستكم					
08	تعمل مؤسستكم على تحليل احتياجات الزبائن بهدف التنبؤ بالطلب والتعرف على اساس تقلب المبيعات					
09	تحرص مؤسستكم على تبسيط إجراءات سير معاملات مع زبائنهم.					
10	تعمل مؤسستكم على بناء شبكة اتصال خاصة مع الزبائن بهدف تسهيل عملية التواصل معهم					
11	تعمل مؤسستكم على الحصول على زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين.					
12	تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن لكسب رضاهم.					

13	تتعامل مؤسستكم مع الشكاوي المقدمة من قبل الزبون والعمل على حلها ومعالجتها بهدف تحقيق رضا الزبون.				
البعد 3: مستوى تبادل المعلومات و جودتها					
14	تمتاز عملية تبادل المعلومات في مؤسستكم بدقة والمصادقية والشفافية مع جودة مرتفعة.				
15	هناك نقل وتبادل معلومات بطريقة مستمرة على طول سلسلة الإمداد.				
16	يساهم تبادل المعلومات في التقليل من تكاليف سلسلة الإمداد.				
17	جودة المعلومات تشكل عامل مهم لتحسين الإنتاجية والأداء في مؤسستكم.				
18	المعلومات التي يتم الحصول عليها جيدة ومفيدة تساعد المديرين في اتخاذ القرار.				
19	هناك سهولة في الحصول على المعلومات من قبل المورد والزملاء.				
20	المعلومات والمعرفة التي تملكها مؤسستكم هي مصدر تحقيق تفوقها على المنافسين.				

المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية.					
02	تلتزم مؤسستكم بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار.					
03	تستخدم مؤسستكم نظم متطورة في إدارة المخزون من أجل ضمان الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.					

					04 الحصة السوقية لمؤسستكم في ازدياد مستمر .
					05 تقوم مؤسستكم بالرقابة الدورية على أنشطتها الانتاجية والإدارية.
					06 تركز مؤسستكم على العملية الانتاجية باستخدام وسائل حديثة لتحقيق رضى المستهلك
					07 تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.
					08 تعمل مؤسستكم على تبديل السلعة في حالة وجود تلف او خطأ فيه
					09 تتقضى مؤسستكم حصول مشاكل بينها وبين الزبائن والمورد
					10 تقوم مؤسستكم بالصيانة الدورية للمعدات والأدوات الخاصة بها
					11 تعمل مؤسستكم باستمرار على تخفيض تكاليف كلما أمكن ذلك سواءا على مستوى الإنتاج أو النفقات أو الإعلان
					12 تقدم مؤسستكم منتجات متميزة عما تقدمه المؤسسات الأخرى.
					13 تخضع العمليات الإنتاجية في مؤسستكم إلى التحسين المستمر
					14 تهتم مؤسستكم بنشاط البحث والتطوير من أجل إنتاج منتجات متميزة وذات جودة.

					15	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات جيدة ذات جودة مميزة ممل ساهم ذلك في زيادة ربحية المؤسسة.
					16	تركز مؤسستكم على جزء من السوق المستهدف.

شكرا على تعاونكم