

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

1985



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم التجارية

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم:

عنوان الموضوع

إدارة العلاقة مع الموردين ودورها في تحقيق مزايا تنافسية

-دراسة حالة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

من إعداد الطالب:

- سرير رضا

- معوش رضا

تاريخ المناقشة: 2023/06/17 أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
القري عبدالرحمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
بدروني عيسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
بن حوحو محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية : 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

اكدنہ حبا... اكدنہ رجاء و طاعة... اكدنہ دانا و أبدا

بعد اكد و الشكرنہ عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

وعرفانا بأجمل نتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف بدروني عيسى على تفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة، ولما منحه من وقت في متابعة إنجازها.

نتقدم كذلك بخالص الشكر و التقدير إلى أعضاء اللجنة الموقرة التي اجتمعت لمناقشة هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نركي عبارات الشكر و الصدق لكل أساتذة قسم التسويق الذين كان لهم الفضل في تنسية معارفنا.

كما نتوجه بمجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد العون و المساعدة في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

و أخيرا نسدي عبارات العرفان إلى زملائنا في الدراسة طلبية ماستر تسويق

الخدمات

ملخص:

هدف هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة بين إدارة العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. لتحقيق ذلك استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، حيث شمل أبعاد إدارة العلاقة مع الموردين (العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس، التسليم، خدمة ما بعد التوريد)، وكذا أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج). تم تجميع عينة حجمها 38 من الموظفين في شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الموردين بمختلف أبعادها (العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس، التسليم، خدمة ما بعد التوريد) على الميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري.

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الموردين، الميزة التنافسية، العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس، التسليم، خدمة ما بعد التوريد، مجمع مشري.

Abstract:

The aim of this study is to identify the relationship between vendor relationship management and competitive advantage, as the study relied on the descriptive-analytical approach. To achieve this, the questionnaire was used as a study tool that includes the dimensions of vendor relationship management (relationship with suppliers, specifications and metrics, delivery, Post-supply service), as well as the dimensions of competitive advantage (low cost advantage, product advantage). A sample of 38 employees of the Algerian company for membrane insulation Meshri complex was compiled. The study found a statistically significant relationship with the management of the relationship with vendor in various dimensions (relationship with suppliers, specifications and standards, delivery, Post-supply service) on the competitive advantage of the Algerian company for insulating membranes Meshri complex.

Keywords: *Supplier Relationship Management, competitive advantage, relationship with suppliers, specifications and metrics, delivery, post-Supply Service, roast wrapper.*

الصفحة	العناوين
	شكر وتقدير
	ملخص
III-I	قائمة المحتويات
XII-XI	قائمة الجداول والأشكال
أ-هـ	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الموردين والميزة تنافسية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقات مع الموردين
08	المطلب الأول: مفهوم العلاقات مع الموردين وأهميتها
08	أولاً: مفهوم العلاقات مع الموردين
08	ثانياً: أهمية العلاقات مع الموردين
09	المطلب الثاني: مفهوم إدارة علاقات الموردين وفوائدها
09	أولاً: مفهوم إدارة علاقات الموردين
10	ثانياً: فوائد إدارة علاقات مع الموردين
11	المطلب الثالث: أساليب إنتقاء وتقييم الموردين
14	المطلب الرابع: السياسات والإجراءات لإدارة العلاقات مع الموردين وأهدافها الإستراتيجية
15	أولاً: السياسات والإجراءات
15	ثانياً: الأهداف الإستراتيجية لإدارة علاقات الموردين
16	المطلب الخامس: أبعاد إدارة علاقات مع الموردين
17	المبحث الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية
18	المطلب الأول: الإطار العام لتنافسية المؤسسة
18	أولاً: تعريف التنافسية والمنافسة
21	ثانياً: تعريف الميزة التنافسية
23	ثالثاً: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
23	رابعاً : خصائص الميزة التنافسية
25	خامساً: أهمية الميزة التنافسية

26	المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية، عوامل نجاحها ودورة حياتها
26	أولاً: أهداف الميزة التنافسية
27	ثانياً: عوامل نجاح الميزة التنافسية
27	ثالثاً: دورة حياة الميزة التنافسية
28	رابعاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
29	المطلب الثالث: متطلبات الميزة التنافسية
29	أولاً: أنواع الميزة التنافسية، مصادرها وأسس بناءها
35	ثانياً: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
37	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية، إستراتيجياتها وعوامل المؤثرة على إنشائها
37	أولاً: محددات الميزة التنافسية
39	ثانياً: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية
39	ثالثاً: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية
41	المبحث الثالث: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
41	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بقياس متغير إدارة علاقات الموردين
44	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بقياس متغير الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: الدراسات التي تجمع المتغيرين معاً
48	الخلاصة
49	الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج دراسة حالة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
51	أولاً: مجتمع الدراسة
51	ثانياً: عينة الدراسة
51	ثالثاً: أدوات جمع وتحليل البيانات
53	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.
53	أولاً: صدق الاستبيان
53	ثانياً: تحليل ثبات الاستبيان

54	المطلب الثالث: تقديم شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري
55	المبحث الثاني: تحليل بيانات ونتائج الدراسة
55	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
58	المطلب الثاني: تحليل استجابات مفردات العينة للمتغير المستقل
62	المطلب الثالث: تحليل استجابات مفردات العينة للمتغير التابع (الميزة التنافسية)
65	المبحث الثالث: تحليل واختبار صحة فرضيات الدراسة
65	المطلب الأول: تحليل وإختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى والثانية
66	المطلب الثاني: تحليل وإختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة
67	المطلب الثالث: تحليل وإختبار صحة الفرضية الرئيسية
69	الخلاصة
71	الخاتمة
73	قائمة المراجع
80	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
52	تركيبة قائمة الاستبيان	01
53	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	02
56	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	03
56	توزيع مفردات العينة حسب السن	04
57	توزيع مفردات العينة حسب الدخل	05
57	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة	06
58	نتائج تقييم العلاقة مع الموردين	07
59	نتائج تقييم المواصفات والمقاييس	08
60	نتائج تقييم التسليم	09
60	نتائج تقييم خدمة ما بعد التوريد	10
61	نتائج تقييم المتغير المستقل (إدارة العلاقة مع الموردين)	11
62	نتائج تقييم ميزة الأقل تكلفة	12
63	نتائج تقييم ميزة تميز المنتج	13
64	نتائج تقييم المتغير التابع (الميزة التنافسية)	14
65	معامل الارتباط بين العلاقة مع الموردين و الميزة التنافسية	15
66	معامل الارتباط بين المواصفات والمقاييس والميزة التنافسية	16
66	معامل الارتباط بين التسليم والميزة التنافسية	17
67	معامل الارتباط بين خدمة ما بعد التوريد و الميزة التنافسية	18
68	معامل الارتباط بين إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية	19

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج الدراسة المقترح	01
15	منظومة إنتقاء الموردين	02
15	خطوات إدارة علاقات مع الموردين	03
27	دورة حياة الميزة التنافسية	04
35	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	05
41	تلخيص الدراسات السابقة	06
55	تطور الكمية المشتراة	07

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
80	الاستبيان	01
84	قائمة المحكمين	02

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة علاقات الموردين والميزة التنافسية من أهم المواضيع التي تشغل إهتمام الإقتصاديين ورجال الأعمال بشكل عام والمسوقين بشكل خاص، وهي محط أنظار الكثير من الباحثين في المجالات المعتمدة منها الإقتصاد، الإدارة، الإحصاء والتسويق وغيرها.

فإدارة العلاقات مع الموردين أصبحت ظاهرة هامة ذلك أن إدارة العلاقات مع الموردين تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات ، وهى أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة ، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة .

ومما لا شك فيه أن إدارة العلاقات مع الموردين الناجحة سوف تحفض من التكاليف لكل من المنظمة والموردين وأيضاً تدير الخطر ، وتبقى على أو تحسن القيمة المضافة وهامش الربح ، وبصورة متتابعة فإن الشركات التي تكون فعالة في إدارة علاقات الموردين فهي الأكثر نجاحاً في دنيا الأعمال اليوم .

كما أن المنافسة التي تشهدها المؤسسات، تدفع العديد منها إلى السعي وراء إيجاد سبل جديدة وفعالة لأجل تطوير وتحسين الخدمات المقدمة، سعياً منها لتلبية حاجات العملاء بصورة جيدة والإرتقاء إلى مستوى توقعاتهم أملاً في كسب عملاء جدد والإحتفاظ بالعملاء الحاليين . حيث تتبوء السلعة والخدمة في أي منظمة مكانة جوهرية في العملية التسويقية ، ولكي تكون هذه العملية أكثر فعالية فلا بد من وجود منتج جيد يمكن الإعتماد عليه والثقة فيه وكل هذا يكون مبني على موردين ذوي كفاءة ومستوى عال في التعامل وفي جودة المواد المشتراة منهم؛ حيث أن نجاح أي منظمة متوقف على مدى فاعليتها في تحقيق التوافق بين منتجاتها وإنتقاء مورديها.

1. إشكالية الدراسة

وعلى ضوء هذه المعطيات تم طرح هذه الإشكالية وهي:

ما هو دور إدارة العلاقة مع الموردين بتحقيق الميزة التنافسية في شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؟

وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة العلاقات مع الموردين؟ وما هي أبعادها؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية؟ وما هي أنواعها؟
- هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العلاقة مع الموردين بأبعادها (العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس، التسليم، خدمة ما بعد التوريد) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، التميز)؟

2. فرضيات الدراسة

ومن خلال هذه الجملة من الأسئلة الفرعية للإشكالية الرئيسية السالفة الذكر، والتي إتضح من خلالها أنه ستتم الدراسة إرتكازاً على دراسة العلاقة بين المتغيرين، بدراسة الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ بحيث تعتبر هذه الفرضيات الأكثر احتمالاً للإجابة على الأسئلة السابقة، وسيتم إختبار صحتها من عدمه من خلال هذه الدراسة وهي كالآتي:

• الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة العلاقات مع الموردين بأبعادها (العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس، التسليم، خدمة ما بعد التوريد) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري.

ومعالجة هذه الفرعية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد العلاقة مع الموردين على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد المواصفات والمقاييس على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد التسليم على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد خدمة ما بعد التوريد على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري.

3. مبررات إختيار موضوع الدراسة

هناك عدت أسباب أدت بنا إلى إختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، فد بالإضافة إلى أهميته وإلى كونه من المواضيع حديثة النشأة فإن هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نجملها فيما يلي:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع، والإحساس بأهميتها في الواقع العلمي والعملية؛
- ندرة البحوث في هذا المجال وخاصة باللغة العربية؛
- حداثة الموضوع وزيادة الإهتمام به من قبل الباحثين الأجانب؛
- تركيز الإهتمام على الدور البارز والمتنامي لإدارة علاقات مع الموردين من طرف المنظمات في عملية الإنتاج وكذا تسويق منتجاتها سواء على شبكة الأنترنت أو في الواقع؛
- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه وصلته بموضوع الدراسة.

4. أهداف الدراسة

إنطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة الحالية والمتمثل في تحديد العلاقة بين إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة؛ كما تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الإجابة على الأسئلة الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، و بالتالي التعمق في مفهوم إدارة العلاقات مع الموردين بصفة عامة؛ و في سياق الميزة التنافسية بصفة خاصة ومعرفة درجة التأثير؛

- وضع إطار مقترح للعلاقة بين إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية؛
 - معرفة مدى إدراك موظفي الشركة قيد الدراسة -عينة البحث- لمفهوم إدارة العلاقات مع الموردين؛
 - معرفة دور إدارة العلاقات مع الموردين على الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة؛
 - تحديد أكثر الإستراتيجيات التنافسية ملائمة لإدارة العلاقات مع الموردين كعامل تأثير في بناء و تعزيز قيمتها التجارية والتنافسية؛

- إعطاء توصيات مناسبة للمؤسسات الوطنية التي تعمل في الجزائر؛ بخصوص كيفية إدارة العلاقات مع الموردين في ظل بيئة تنافسية وفقاً لإدراكات موظفي الشركة قيد الدراسة فيما يخص التنافسية والمنافسة وسوق العمل.

5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في هذا الجانب فيما يلي:

-حدائة الموضوع و مختلف عناصره، بحيث سوف يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن ودراسة مدى تأثير كل عنصر على الآخر؛

-إختبار الدور الذي يلعبه إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية في ظل بيئة تنافسية؛

-محاولة إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع و خاصة باللغة العربية.

6. نموذج الدراسة

وفقاً لما تمّ توضيحه في مشكلة الدراسة وأهدافها تقوم هذه الدراسة على أساس إختبار العلاقة بين إدارة علاقات مع الموردين على الميزة التنافسية للشركة قيد الدراسة، ومن خلال التعرض للدراسات السابقة يمكن تلخيص النموذج المستخلص منها والمقترح للدراسة كالآتي:

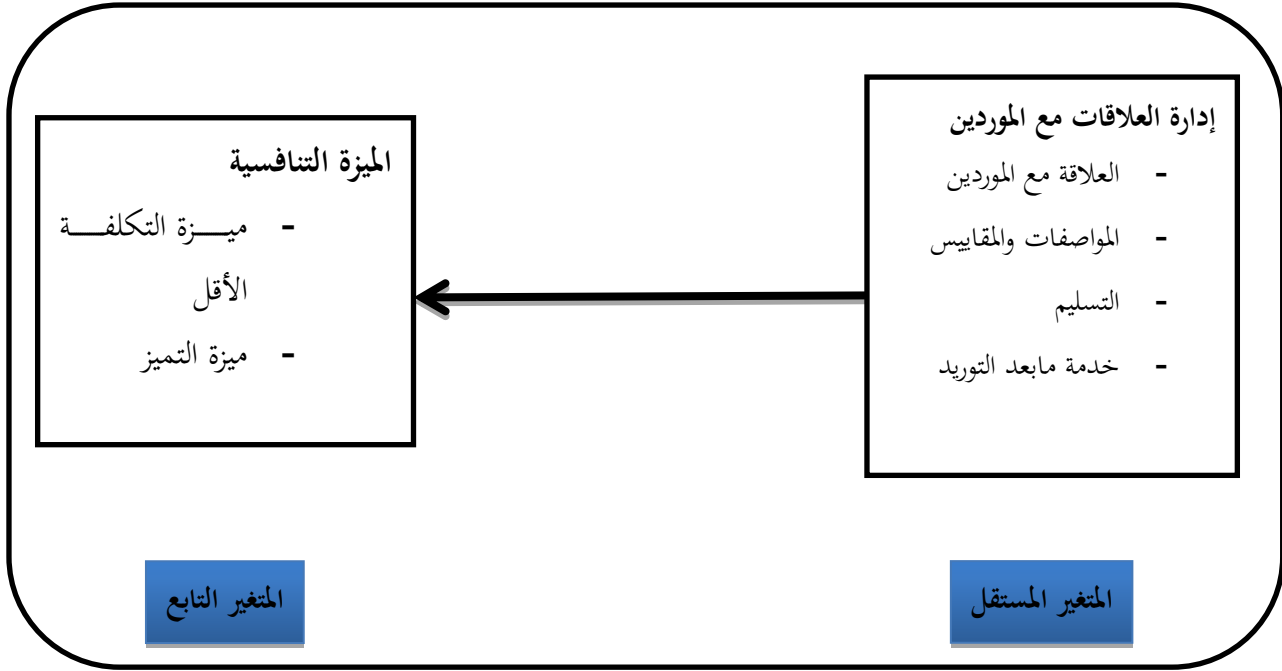
بحيث تشتمل الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع وهو ما يوضحه الشكل (01) كالآتي:

➤ المتغير المستقل: إدارة العلاقات مع الموردين وينقسم إلى: العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس،

التسليم، خدمة ما بعد التوريد؛

➤ المتغير التابع: الميزة التنافسية وتنقسم إلى: التكلفة الأقل والتميز؛

الشكل (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مجموعة من الدراسات السابقة

7. حدود الدراسة

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة، يتم إجراء هذه الدراسة في إطار مجموعة من الحدود فتتمثل في:

- **الحدود المفاهيمية:** تتمثل في إقتصار هذه الدراسة على دراسة إدارة العلاقات مع الموردين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة قيد الدراسة، من خلال التعرض للإطار المفاهيمي لإدارة العلاقات مع الموردين بإبراز أهم عناصره وكيفية إنتقاء الموردين، كما يتم التطرق التأصيل النظري للميزة التنافسية، و من خلاله يتم تسليط الضوء على أنواع الميزة التنافسية كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسة من أجل بناء قيمتها وصورتها الذهنية لدى العملاء بصفة عامة والموردين بصفة خاصة؛
- **الحدود المكانية:** تتمثلت في شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- **الحدود الزمنية:** لهذه الدراسة في الفترة التي يتم العمل على هذا البحث؛ في شقيه النظري و الميداني فكانت من فيفري 2023 إلى جوان 2023.

8. منهجية البحث

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات المعتمدة من عدمها اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتوضيح المصطلحات و أيضاً معنى و محتوى هذه المعطيات لإستعمالها كأساس في تحليل الموضوع اعتماداً على مجموعة من المراجع المتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية،

المجلات و الملتقيات و المواقع. كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة.

9. هيكل الدراسة

للإجابة على مشكلة الدراسة وإختبار فرضياتها ولتحقيق أهدافها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، بحيث سبقتهم مقدمة وتليهم خاتمة متبوعة بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب التطبيقي وتقديم التوصيات، بحيث يتضمن الجانب النظري ثلاثة مباحث آلي وهي:

يتضمن **الفصل الأول** والذي جاء موسوم بعنوان "الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية"، يتم ضمنه التطرق إلى مفهوم إدارة علاقات مع الموردين كتوجه حديث للتسويق كمبحث أول؛ وفيه يتم التمييز بين إدارة علاقات مع الموردين وسلاسل التوريد، والتعرض لكل المفاهيم الخاصة بإدارة العلاقات مع الموردين وكيفية إدارتها وكيفية إنتقاء الموردين وأبعاد هذه الأخيرة. أما **المبحث الثاني** فهو مخصص لمدخل عن الميزة التنافسية، ومن خلاله يتم تسليط الضوء على الميزة التنافسية كإستراتيجية تستعملها المنظمة كأداة لتعزيز صورتها الذهنية لدى العملاء والموردين، من أجل بناء قيمة لعلامتها من خلال ما يدركه العملاء والموردين عنها. أما فيما يخص **المبحث الثالث** فهو يتناول أهم الدراسات السابقة التي تطرقت للمتغيرات قيد الدراسة، فيتضمن الدراسات التي تختص بقياس المتغير الخاص بإدارة علاقات مع الموردين، الدراسات التي تناولت متغير الميزة التنافسية وكذا الدراسات التي تجمع ما بين المتغيرين مع بعض. ليتم في الأخير؛ في **الفصل الثاني** وهو الفصل التطبيقي تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تأكيد صحة الفرضيات من عدمها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة

العلاقة مع الموردين والميزة

التنافسية

تمهيد

واجهت المنظمات الصناعية في الدول الصناعية المتقدمة مفاهيم جديدة مثل، إدارة الجودة الشاملة، والتوصيل في الوقت المحدد، و الإنتاج في الوقت المحدد، وعلاقات الموردين، وعلاقات العملاء، على سبيل المثال لا الحصر، مما وجب على تلك المنظمات أن تعيد النظر في إدارة سلسلة توريدها وتحديد إدارة علاقات الموردين. وفي هذا الفصل سيتم التعرض إلى الجانب النظري والمتمثل في المتغير المستقل وهو العلاقة مع الموردين وكيفية إدارتها بحيث تم التعرض إلى كافة المفاهيم التي تخص هذا المتغير، كما تم التعرض إلى المفاهيم الخاصة بالمتغير التابع ألا وهو الميزة التنافسية من خلال الضبط المفاهيمي للمصطلحات والتعمق في المفاهيم الخاصة بالمميز التنافسية بالإضافة في الأخير ليتم ختم هذا الفصل من خلال الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقات مع الموردين؛
- المبحث الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقات مع الموردين

سيتم التعرض في هذا المبحث لكل من العلاقات مع الموردين، إدارة العلاقات مع الموردين وذلك عبر مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

المطلب الأول: مفهوم العلاقات مع الموردين وأهميتها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى عنصرين وهما:

أولاً: مفهوم العلاقات مع الموردين

تعتبر العلاقات القوية مع الموردين من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين والموقع الإلكتروني يشكل إحدى الأدوات الفاعلة لتأسيس هذه العلاقات والحفاظ عليها، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع المورد بشكل متواصل ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة داخل المؤسسة من جهة بحيث تصل كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقاً للبيانات الشخصية للمورد فيهما، وفي تكوين رأسمال المورد من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) والذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع (منتجات تخصيصية) تحتفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء، وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح.

وتتضمن العلاقة مع الموردين: التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وان تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة والمورد جوانب أساسية هي: الإستمرارية والالتزام، والاتجاه طويل الأمد.¹

إدارة العلاقة مع الموردين: حيث تم تعريفها من قبل Krause, D., Handfield, R., & Tyler., 2007 على أنها

إلتزام الشركة المشتري بعلاقات طويلة الأجل/ الأمد مع الموردين الرئيسيين، ومشاركة الأهداف والقيم معهم². ويعرفها الطالب على أنها عملية تخطيط وإدارة جميع العلاقات مع الموردين الذين يقدمون المنتجات إلى الشركات.

ثانياً: أهمية العلاقات مع الموردين

تتجه معظم الشركات والمؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة علاقات الموردين من خلال التركيز على عدد أقل من الموردين والتفاعل المتداخل والنشط عن طريق علاقات التعاون والشراكة وذلك بهدف تصنيع المنتجات وإيصالها إلى العملاء والحصول على رضاهم، ولكي تنجح هذه العلاقة لابد أن تنشأ في جو من الثقة والولاء والإحترام المتبادل

¹ محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)، رسالة ماجستير- إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2015، ص 16. / بالتصرف.

² هشام أسامة مراد جملة، منيرة عبد الله مصطفى مفلح، إدارة العلاقة مع الموردين وأثرها في مرونة سلسلة التوريد في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2020، ص 08. / بالتصرف.

والإلتزام والرؤية المشتركة ومعرفة كل طرف لقدرات الطرف الآخر من حيث نقاط القوة والضعف، وحل المشكلات المشتركة مما يؤدي إلى ديمومة العلاقات طويلة الأمد متخذة في ذلك الأشكال التالية:¹

- **المفاوضات:** تعتمد حركة الأعمال على آلية السوق والتي تمهد الطريق للمفاوضات مع الموردين، وأن هذه المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين وما يمكن أن يكسبه الطرف الأول ويخسره الطرف الآخر بحسب القوة التفاوضية التي يتمتع بها كل طرف، فمن الطبيعي أن تحاول الشركة تخفيض أسعار الموردين، في حين يمارس هذا الأخير ضغوطاً معينة للحصول على أعلى أسعار لمستويات الجودة التي يقدمها ويحدددها؛
- **الشراكة:** إن وجود علاقة الشراكة والتقارب بين الشركة والمورد يعتمد على توافر عدة عناصر من بينها المشاركة بالنجاح والتعلم المشترك والمنفعة والثقة المتبادلة؛
- **التعاون:** ويعني أن الشركة تشارك مع مورديها بالمعلومات فيما يخص نواياها المستقبلية حيث أن ذلك يسمح للمورد بالحصول على تنبؤات دقيقة وعقلانية بالطلب المستقبلي، وفي المقابل يسمح هذا التعاون للشركة على زيادة مصانع الموردين وإقتراح أساليب تحسين التوريد، وفتح أبواب الابتكار وخفض التعقيدات المصاحبة لإدارة هؤلاء الموردين والعمل يد بيد عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة علاقات الموردين وفوائدها

وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى عنصرين وهما:

أولاً: مفهوم إدارة علاقات الموردين

تقوم إدارات علاقات الموردين Supplier Relationship Management في المنظمة بدور جوهري في تعزيز العلاقات الإستراتيجية مع الموردين ومزودي الخدمة لهذه الجهات، لذا بناء العلاقة الوطيدة بين الطرفين تعتبر أساس لهيكله منظومة سلاسل الإمداد وتحسين أدائها.

إن الخطوة الأولى في إدارة علاقات الموردين يحدد فيها الموردين الأساسيين التي تتعامل معهم المؤسسة ودراسة وتحليل إمكانياتهم وتؤكد الشراكة الإستراتيجية مع المورد على الإرتباط المباشر طويل الأمد؛ كما يجب تصنيف الموردين وفقاً لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق إستمرارية عملية التوريد وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد والمؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة.²

وتعرف بأنها: "مجموعة الإجراءات الهادفة إلى التنسيق والتكامل بين أفراد المبيعات والتسويق وخدمة العملاء وتكنولوجيا المعلومات، بهدف خلق وتحسين العلاقات الشخصية مع الموردين المختارين بعناية، مما يمكن المؤسسات من تبسيط

¹ تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 34-35. / بتصرف.

² مومني عبد القادر، تريبش محمد، تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة SOITEX -وحدة تلمسان-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، السنة 2020، ص 624.

العمليات، وخفض تكاليف المبيعات والتسويق، وتقديم خدمات أفضل بجودة عالية وتوفير معلومات أكثر إكتمالا مما يسهم بصورة كبيرة في تحسين رضا العملاء.¹

تعتبر إدارة علاقات الموردين على: "أنها هي إحدى ركائز منظومة سلاسل الإمداد وتعرف بأنها مبدأ تنظيمي يقوم على توطيد علاقات المنظمة مع الموردين ومزودي الخدمة وينتج عن هذه العلاقة إضافة إستراتيجية لتنمية الأعمال والمشاركة في عوامل النجاح لكلا الطرفين."²

ببساطة إن إدارة علاقة الموردين هي عبارة عن نهج لإدارة أو تخطيط علاقة شركة ما ببائعين يقدمون السلع والخدمات والمواد الأولية (أو الموارد) اللازمة للعمل، وأحياناً يتم تعريفها على أنها إحدى أقسام إدارة سلسلة الإمداد أو التوريد، لأنها تقوم بالأساس على تحديد من هم المزودين أو البائعين الأكثر أهمية للشركة، وعلى بناء علاقات عمل إستراتيجية وجديرة بالثقة معهم بحيث تتحقق مصالح كلا الطرفين، إضافة إلى ذلك؛ فإن إدارة العلاقات مع الموردين تستخدم في إدارة المشاريع والأعمال وبالتالي تعتبر حجر الأساس في نجاح المشاريع الضخمة وحتى المشاريع الناشئة. كما تستخدم هذه الأخيرة من طرف متخصصين وأصحاب خبرة يطبق عليهم اسم مديرو العلاقات أو العمليات مع الموردين، وقد يكونوا أنفسهم مديرو سلاسل التوريد ضمن الشركات فهم على تماس مباشر ودائم مع أي فرد يعمل كمورد، أي أنه وفي العمل؛ هنالك تشابه كبير بين إدارة العلاقة مع الموردين SRM وإدارة العلاقة مع العملاء CRM؛ فكلاهما يشمل التعامل مع العملاء بشكل مباشر؛ حيث تتعامل SRM مع المزودين؛ بينما تتعامل CRM مع المشترين.³

ثانياً: فوائد إدارة علاقات مع الموردين

إن تطوير جودة مٌنتجات الشركة وزيادة أو تحسين المبيعات هما الهدف الرئيسي لإدارة العلاقات الفعالة مع الموردين، ومع ذلك هناك بعض الفوائد، إليك أبرزها:⁴

➤ **تقليل تكاليف الإنتاج:** في بداية التعامل مع أحد الموردين قد نجد أن التكاليف كبيرة نسبياً، ولكن مع مرور الوقت وبناءً على نظام عمل قائم على الثقة، ستجد أن الوقت الذي توفره والخصومات التي تحصل عليها وفق البرنامج الخاص بالمورد تغطي التكاليف الأولية بغض النظر عن حجم هذه التكاليف، إضافةً إلى ذلك لا ننسى جودة المواد، وتوافرها لدى المورد عند الحاجة إليها؛

¹ لويذة فرحاتي، مساهمة رأس مال الزبون في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة باتنة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2022، ص 1415.

² عبد الله صالح الطاسان، أهمية إدارة علاقة الموردين (SRM) لقطاعات الأعمال، جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات، ص 01. رابط التحميل: <https://saudiscp.org/wp-content/uploads/2021/07/Knowledge-Management-008.pdf>، تاريخ التحميل: 2023-03-15.

³ London Premier Center، إدارة العلاقات مع الموردين (SRM)؛ دليل إستراتيجي شامل، تم التحميل من الرابط: <https://ar.lpcentre.com/articles/relationship-management-with-srm-service-comprehensive-strategy-guide>، تاريخ التحميل:

2023/03/17، ص 03. / بتصرف.

⁴ نفس المرجع، ص ص 04-05.

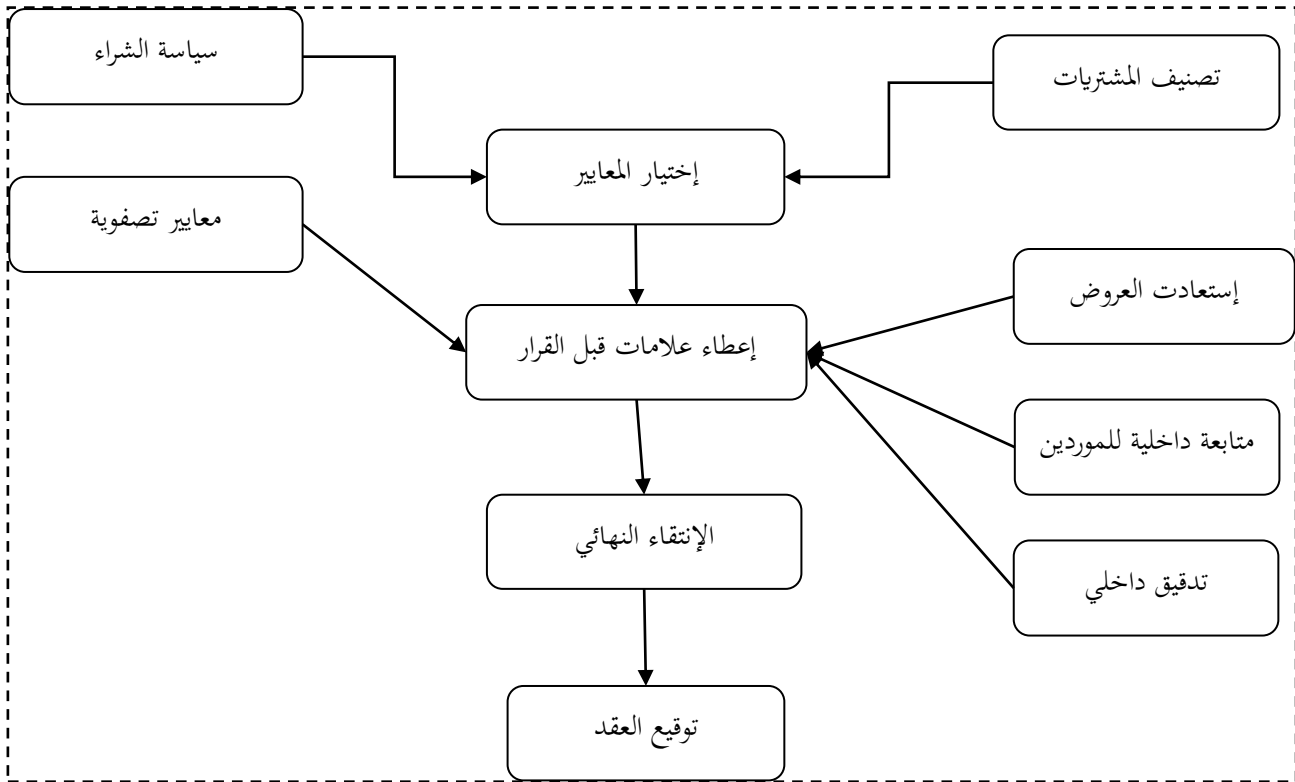
- إدراك المخاطر وإدارتها: من خلال إدارة العلاقات مع المورد يمكنك تقليل المخاطر بشكل كبير، قد تكون هذه المخاطر مالية أو بيئية أو مخاطر مراقبة الجودة، أو مخاطر غياب الإمداد، وغيرها من المخاطر؛ - الأمران الأكثر أهمية في إدراك المخاطر هما كتابة وإدارة العقود التي تضمن حقوق الأطراف، وتنويع مصادر التوريد بحيث إذا عانى أحد الموردين من مشكلة ما يمكنك الحصول على المواد المطلوبة من مورد آخر وبسرعة.
- المرونة الكافية: المرونة هي جوهر إدارة العلاقات مع الموردين، تذكر دوماً عندما يكون لديك عدد من الموردين الخارجيين فإنك نادراً ما ستعاني من نقص في المواد الأولية التي تحتاجها، وستستطيع مواكبة طلبات العملاء مهما تغيرت، والحصول على تقييم عالٍ منهم؛
- زيادة الفعالية والكفاءة في العمل: إن إدارة العلاقات مع المورد تجعل الشركات قادرة على إنتاج أنواع وكميات كبيرة من منتج ما بجودة عالية ووقت قليل، وهذا سيرفع من الكفاءة، ويحسن من أداء الموظفين، ويجعل الشركات أقرب إلى تحقيق أهدافها الشاملة؛
- التحسّن المستمر لكلا الطرفين: تهدف إدارة العلاقات مع الموردين إلى التحسين المستمر لشركتك وللموردين الذين يعملون معها، وذلك من خلال وضع معايير وقواعد تحدد الجودة وموعد التسليم والتكلفة، وكذلك من خلال تبسيط طرق التواصل والتعاون فيما بينكما، وتذكر دائماً أن العلاقات المهنية الناجحة هي التي تحقق المصلحة لكلا الطرفين.

المطلب الثالث: أساليب إنتقاء وتقييم الموردين

يتضمن اختيار الموردين إعداد قائمة معايير تختلف أوزانها النسبية حسب كل حالة شراء، ثم يتم وضع منظومة لتقييم الموردين. مما يؤدي لتشكيل قاعدة معلومات انطلاقاً من بيانات داخلية وخارجية. تشكل هذه المنظومة من مرحلة الانتقاء الأولي التي تتطلب الالتزام ببعض المعايير الانتقائية الأولية. وبعدها تأتي مرحلة ترتيب وتقييم الموردين باعتماد سلم تقييم متعدد المعايير يقوم بإعداده فريق عمل متعدد الوظائف¹. وهو ما يمكن تلخيصه من خلال الشكل الآتي:

¹ _معتمد دحو، تحديد الأوزان النسبية لمعايير إنتقاء الموردين باستخدام أسلوب التحليل الهرمي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 14، العدد 06، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم، 2014، ص ص 154-157.

الشكل رقم (02) : منظومة إنتقاء الموردين



المصدر: معتصم دحو، مرجع سبق ذكره، ص. 154.

وعملية تأهيل موردين جدد ليس حكرا على إدارة المشتريات لوحدها. بل غالبا ما يتم تشكيل فريق عمل أو لجنة عمل متخصصة من مختلف الأقسام لتقييم الموردين. حيث يتضمن تأهيل الموردين الخطوات الآتية:

01- مرحلة اكتشاف الموردين

تقوم المؤسسة بانتقاء الموردين على أساس مجموعة من العوامل: تحديد الاحتياجات من المواد والمعدات، تحديد البدائل المختلفة، البحث عن الموردين (جمع المعلومات عنهم وعن منتجاتهم أو خدماتهم وإنشاء قاعدة بيانات) وإنتقاء أفضلهم من خلال إعتداد معايير متعددة. فمن بين أهم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة لإكتشاف الموردين ما يلي:

- أدلة ونشرات الموردين: تتضمن معلومات عن المنتجات، الأسعار، المواصفات وغيرها؛
- الدليل التجاري والصناعي: يصدر عن هيئات متخصصة (غرفة التجارة والصناعة مثلا)، ويتضمن معلومات حول السلع، منتجها، الاسم أو العلامة التجارية، عناوين الموردين.... الخ؛
- المجالات الاقتصادية والتجارية: وهي مجالات متخصصة تقوم بإعداد بحوث ونشر معلومات عن مختلف الصناعات. وتعتبر مصدرا للمعلومات عن الموردين؛
- الإعلانات: يعلن الموردين عن منتجاتهم، ومواصفاتها في الصحف والتلفزيون وغيرها؛
- ملفات وسجلات الموردين: يتوفر لدى المؤسسة سجلات تحتوي معلومات عن الموردين - السابقين والحاليين - ، تمكن هذه السجلات من الحصول على المعلومات الخاصة بمصادر الشراء.

بالإضافة إلى مصادر أخرى منها: مندوبو البيع، المعارض، الملحقون التجاريون، الزيارات الشخصية للموردين وغيرها.

وبعد إستيفاء مختلف مصادر المعلومات حول الموردين، يتم أخيراً إنشاء قاعدة بيانات عن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة. كذلك التي وضعتها شركة دن وبرادستريت -Dun et Bradstreet- باعتبارها الأولى في العالم المزودة للبيانات المالية ومعلومات الأعمال. تأسست عام 1847 وتمتلك أكبر قاعدة بيانات تجارية عالمية تحتوي على حوالي 125 سجل أعمال وتقدم حلول معلومات الأعمال إلى مجمع الأعمال العالمي.

02- تقييم الموردين

لا توجد آلية أو طريقة وحيدة مفضلة لإختيار وتقييم الموردين ولذلك تعتبر عملية تقييم الموردين من أهم جوانب وأبعاد بناء العلاقات معهم، تهدف عملية التقييم عادة إلى إكتشاف الموردين المحترفين أو ذوي الإمكانيات والقدرات المتميزة؛ الذين ستتعامل معهم المنظمة مستقبلاً ليصبحوا مورديها الرئيسيين، تحتاج هذه العملية لتطوير جملة معايير التي تتضمن محكات معينة للقياس تعتمد على حاجات المنظمة، نظراً لأهمية عملية إختيار الموردين، وإذا لم يتم إختيار الموردين للمواد الخام أو المكونات والخدمات بالإعتماد على أسس علمية ومعيارية؛ فإن ذلك سوف يتسبب بمشكلات عديدة للمنظمة، أهمها الخروج من الأسواق مستقبلاً.¹

بعد الحصول على المعلومات اللازمة عن الموردين المحتملين وإعداد قائمة بهم، تأتي المرحلة التالية وهي تقييم كل منهم كي تتمكن المؤسسة من إختيار أفضلهم. وتعتبر عملية التقييم هامة ومعقدة في آن واحد، حيث لا توجد طريقة وحيدة مفضلة لإختيار وتقييم الموردين، إذ تتطلب العملية اعتماد جملة من المعايير التي تتضمن القيام بتصنيف الموردين حسب حاجات المنظمة. فعملية التقييم تتم بمقارنة الموردين المحتملين بناءً على قدرتهم على تلبية حاجات المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. ولأجل اتخاذ قرار الإختيار يمكن إعتماد معايير الأداء التالية: السعر، الجودة، آجال التسليم وغيرها.²

وهناك مزيج من المعايير الملموسة وغير الملموسة التي تختلف حسب مجال النشاط التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموردين ومن أهمها³:

- **الموقع**: يقرب المورد يمكنه من التسليم في آجال أقل وبتكاليف منخفضة وغيرها؛
- **حجم الطاقة الإنتاجية**: حيث كلما كان الحجم كبيراً كلما كان ذلك أفضل؛
- **درجة التقدم الفني للمورد**: فالمورد الذي يسعى لتطوير منتجاته يكون محل اهتمام أكبر؛
- **مدى استقرار العلاقات الصناعية**: حيث يضمن ذلك أفضل استمرارية لعملية الإنتاج؛
- **الإعتبرات المالية**: تتضمن: السعر، الخصم، تسهيلات الدفع، السمعة والمركز المالي وغيرها؛

¹ محمد سالم الشموط، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² معتصم دحو، مرجع سبق ذكره، ص 156.

³ نفس المرجع، ص 156.

● الخدمة المقدمة من المورد: تتعلق بخدمات الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

وتقوم بعض المنظمات بإعداد قائمة للمعايير الواجب بحثها في المورد. وبالطبع تختلف القائمة وما تشتمل عليه من عوامل حسب ظروف المنشأة ودرجة أهمية المورد والعوامل المطلوب بحثها.

03- إختيار الموردين

تعتبر هذه المرحلة نتيجة لعملية التقييم، لكن يجب التأكد أن المورد الذي تم اختياره قادر على تقديم السلعة أو الخدمة بالموصفات المطلوبة وبشروط دفع تتفق مع أهداف المنظمة، فبعد عملية التقييم يتم الفرز. ويعتبر قرار الانتقاء ذو أهمية بالغة؛ حيث يعالج هذا المشكل من جانبين:

● تحديد عدد الموردين وطبيعة العلاقة معهم؛

● إنتقاء أفضل الموردين من بين البدائل، والاختيار يخضع لقواعد غالباً ما تكون ذاتية.

وبعد عملية الاختيار تأتي المفاوضات، وهي تتضمن تدرج موازين القوى لكل من المورد والمشتري. فقوة المشتري قد تتضمن: المنافسة، تكامل المعلومات، حجم الشراء، الوقت... إلخ. أما قوة المورد فتتضمن مدى حاجة المشتري، ثقته في الحصول على الصفقة، ضيق الوقت، الاحتكار... إلخ. وتعتمد المفاوضات بشكل عام على الاستراتيجيات التي ستمارسها المنظمة كمدخل لبدء وتطوير العلاقات المستقبلية مع أولئك الموردين.

04- تنمية العلاقة مع الموردين

يتعلق هذا الجانب بمدى قدرة المورد على التكامل مع الأنشطة المختلفة للمنظمة؛ إذ عند إكتشاف أن مثل ذلك المورد يمتلك القدرات والمتطلبات اللازمة للإستمرار معه من خلال علاقات مستقبلية للتوريد؛ كمتطلبات الجودة والتوصيل وسياسات التوريد والتدريب وتبادل المعلومات؛ فإن المنظمة ستعمل على تطوير ذلك المورد من خلال الأساليب المختلفة وضمن قدراتها المتاحة لتعمل على تكامل هذا المورد مع أنشطتها المختلفة¹.

يتم ذلك بتقديم الدعم المطلوب لتحقيق أفضل استجابة. فالمؤسسة تعمل على جعل المورد يندمج في سلسلة الإمداد، ويتعلق ذلك بمدى قدرته على التكامل مع أنشطتها المختلفة. وبذلك يمكنها بناء علاقات مع هذا المورد تسمح بإدماجه ضمن سلسلة القيمة. على أن يتم ذلك بعد تقييم الأداء لكل مورد لمعرفة مدى قدرته على تلبية احتياجات المؤسسة².

المطلب الرابع: السياسات والإجراءات لإدارة العلاقات مع الموردين وأهدافها الإستراتيجية

ويتضمن هذا المطلب عنصرين وهما:

أولاً: السياسات والإجراءات

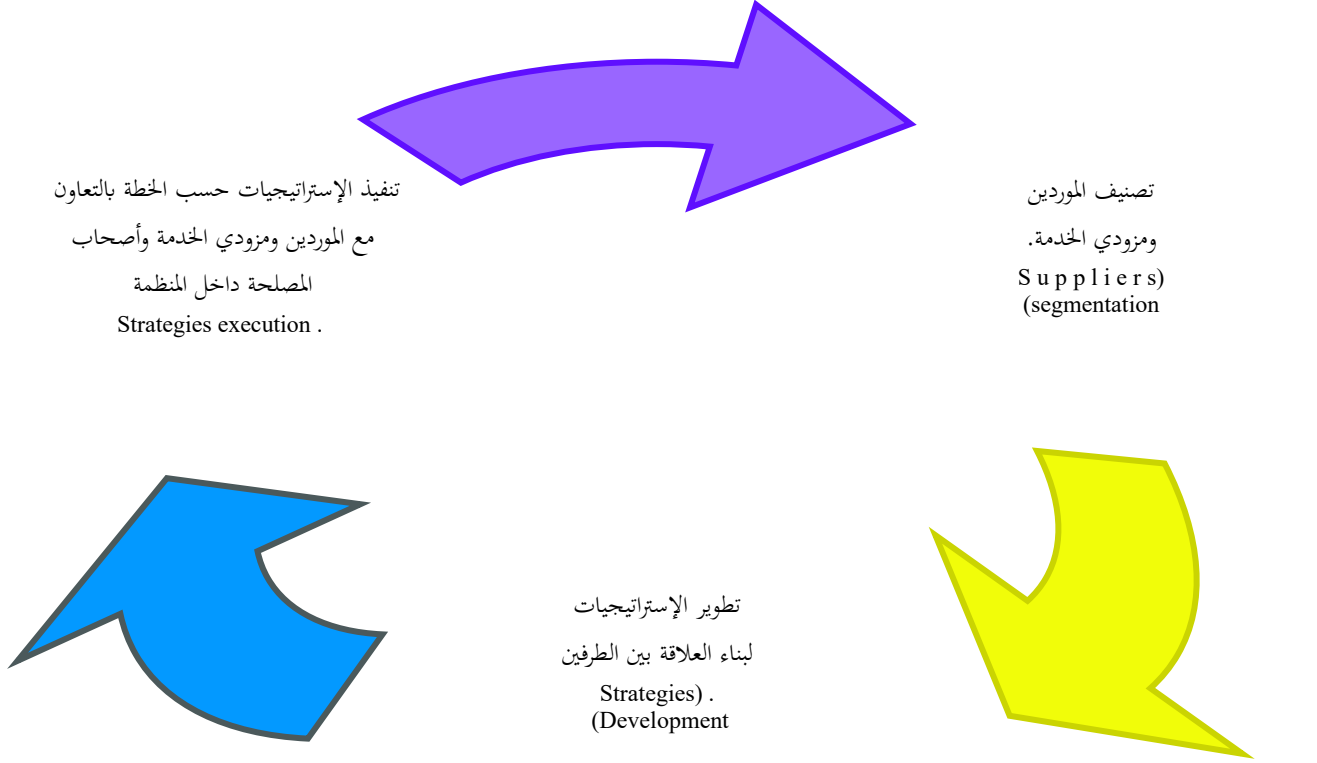
¹ محمد سالم الشموط، مرجع سبق ذكره، ص 35

² معتصم دحو، مرجع سبق ذكره، ص 157.

يعتمد بناءً إجراءات وسياسات إدارة علاقات الموردين على الخطوات التالية لتحقيق النتائج الايجابية وتوطيد

العلاقة بين الطرفين¹:

شكل رقم (03): خطوات إدارة علاقات مع الموردين



المصدر: عبد الله صالح الطاسان، أهمية إدارة علاقة الموردين (SRM) لقطاعات الأعمال، جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات، ص

01

ثانياً: الأهداف الإستراتيجية لإدارة علاقات الموردين

عند وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة تكون إدارة سلاسل الإمداد أحد المشاركين الرئيسيين في وضع هذه الإستراتيجيات. ومن أهم العناصر التي تشارك بها إدارة سلاسل الإمداد هو تبني الإستراتيجيات للعلاقة مع الموردين ومزودي الخدمة، ومن أهم الأهداف الإستراتيجية لإدارة علاقات الموردين هي²:

- 1- تقليل التكاليف؛
- 2- تحسين نوعية المنتج المقدم للعميل أو الخدمة المسداة للمستهيد النهائي؛
- 3- تقليل تسليم المنتج للأسواق أو إكمال الخدمة في الوقت متعاقد عليه مع المستهلك النهائي؛
- 4- تحسين فعالية أداء المنظمة؛
- 5- الإضافة والمشاركة في تحسين خدمات ما بعد البيع.

¹ عبد الله صالح الطاسان، مرجع سبق ذكره، ص 01

² نفس المرجع، ص 01.

المطلب الخامس: أبعاد إدارة علاقات مع الموردين

بناءً على ما سبق سيتم اعتماد أربع أبعاد لإدارة العلاقة مع الموردين وهم: العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس، التسليم والخدمة ما بعد التوريد.

1- العلاقة مع الموردين

وتعرف بأنها التعاون في خفض التكاليف وتحسين جودة المواد المشتراة، وخفض الوقت اللازم لتطوير المنتج، وتحسين فرص الحصول على التكنولوجيا وتطبيقها¹، وتعني التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً، وأن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة والمورد جوانب أساسية وهي: الإستمرارية، الإلتزام، والإلتجاه طويل الأمد.²

2- المواصفات والمقاييس

وهي المواصفات والمقاييس والمعايير التي يضعها مسؤولو التوريد في الشركة كشرط من شروط التوريد والإلتفاق مع المورد.³

3- التسليم (Delivery Duration)

وهي أنه يتم التركيز في الكثير من الصناعات المتقدمة على إستلام المواد في الوقت المطلوب، حيث يتم إستلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدء إستخدام هذه المواد في العملية الإنتاجية، حيث أنه في بيئة الإنتاج الرشيق، تطلب المنظمات من الموردين تزويدهم بالموارد الأولية على شكل دفعات صغيرة ومتكررة، وهذا يتطلب تزامن دقيق بين الموردين والمنظمات، والذي يتم عن طريق دمج نظام تخطيط الإنتاج والمراقبة، وأشارة Heikkila إلى تقليل المدة الزمنية كنهج أساسي لإنشاء سلسلة إمداد سريعة الإستجابة وتجنب الشك⁴. كما يمكن تعريفها بأنها مواعيد التسليم التي سيتم الإلتفاق عليها بين مسؤول التوريد في الشركة والشركة التي تقوم بتوريد المواد والمنتجات التي تدخل في العملية الإنتاجية (المورد)⁵.

ويطلق على عملية التسليم مصطلح Logidtics أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق إستلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب

¹ - محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مجموعة شركة قعوار في الأردن، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، أيار 2015، ص 11. / بالتصرف.

² - تركي دهمان البزاري، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 10-11.

³ - رائد جمال السعيدة، إدارة سلسلة التوريد وأثرها على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2011، الأردن، ص 08. / بالتصرف.

⁴ - جملة هشام أسامة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁵ - رائد جمال السعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 08. / بالتصرف.

أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير وإستلام المقبوضات من العملاء¹.

ولهذا يرى الطالب بأن مدة التسليم هي الفترة المتفق عليها من قبل شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري والموردين لتسليم المواد المطلوبة، حيث كلما قلت مدة التسليم لدى الشركة قيد الدراسة كلما ساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتوفير المنتجات للمشتريين في الوقت المناسب.

4- خدمة ما بعد التوريد

وهي خدمة الصيانة والمتابعة وتوريد القطع والإحتياجات من قبل الموردين للشركة بعد عملية البيع².

¹ تركي دهمان البرازي، مرجع سبق ذكره، ص 26. / بتصرف.

² رائد جمال السعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 08. / بتصرف.

المبحث الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية

سيتم التطرق الى المصطلحات المرادفة للميزة التنافسية، فالحديث عن موضوع التنافسية يقودنا إلى جدلية مفاهيمية مفادها أن البعض يستخدم كل من مصطلحات التنافسية (Competitiveness/ La compétition)، وكذا المنافسة (La concurrence/ Competition)، والميزة التنافسية (L'avantage concurrentielle/ Competitive Advantage)، كترادفات غير أن هناك إختلافاً وتبايناً فيما بينهم، ويبرز وفق بعض الدراسات في أن مفهوم التنافسية أوسع من مفهوم المنافسة ذلك أن التنافسية تدل على وجود ديناميكية بين المتنافسين، وقدرتهم على تصريف سلعهم وخدماتهم في سوق معينة.

وباستعراض التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية، يمكن إستخلاص كيف أصبح هذا المفهوم يتسم بالديناميكية، كما أنه متعدد الأبعاد، فهو يمتد ليشمل المؤسسة (المنظمة) والصناعة (اللتان تعتبران وحدة التحليل الأساسية لـ **Michael Porter** *، وكذلك الدولة باعتبارها البيئة أو الأساس المحلي الذي يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة والمؤسسة (المنظمة). وتجدر الإشارة إلى وجود فرق مفاهيمي بين المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية؛ وعليه؛ سيتم في هذا المبحث التطرق إلى هذا الفرق والعمل على توضيحه.

نتيجة التغيرات والتطورات على مستوى بيئة الأعمال ظهرت مفاهيم جديدة تفرض تحديات المؤسسات، الأمر الذي فرض عليها متابعة ومسايرة هذه المتغيرات والتجديد والتطوير المستمر لها، ونظرا للمنافسة الشديدة ومن أجل ضمان البقاء والنمو ضمن جماعة المنافسين أصبح على المؤسسات الإستناد على ميزة تنافسية يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير عميق أمر ضروري حتى تضمن قدرة تنافسية عالية.

المطلب الأول: الإطار العام لتنافسية المؤسسة

تسعى المؤسسات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ولكن ذلك لا يتحقق بسهولة، بل تتعرض لمنافسة شديدة وقوية، لذا يستوجب عليها إمتلاك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التميز والتفرد عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في مجال عملها وتجعلها قادرة على مواجهة المنافسين والتفوق عليهم وعليه قبل التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها، يتم التطرق إلى معرفة المنافسة والتنافسية.

أولا : تعريف التنافسية والمنافسة

➤ **التنافسية:** هناك من يعرفها بأنها: " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها¹

* هو أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة Harvard الأمريكية، حيث أضاف في بداية الثمانينيات تصورات جديدة للمنافسة و التفوق التنافسي، جعلت المزايا التنافسية محور الفكر الإستراتيجي، و ذلك من خلال المزج بين الإدارة الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي. ويؤكد Porter بأن التفوق التنافسي للمنظمة و من ثم ضمان بقائها يتحقق بالمزايا التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها و التي تبني من معطياتها الداخلية بعد حسن اختيار الموقع و تحليل المنافسة.

¹ _الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2007، ص 38.

الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي¹، وهناك من يرى أن مضمونها أوسع من أن يكون ذا طابع دفاعي فالتنافسيون أو المتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق، ويمكن الإستعانة بالمثال التوضيحي التالي: كل المشاركون في سباق الخيول منافسون ولكن ليس جميعهم متنافسين فهذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى ولقد لخص تعريف تنافسية المؤسسة التالي ما سبق بقوله: "هي قدرة المؤسسة على تزويد بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين"².

كما: "هي القدرة التنافسية للمنشأة أو الصناعة إذا ما استطاعت الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية ومتحصلاتها بشكل قابل للاستمرار، بمعنى عدم تحقيق ذلك من خلال تخفيض الأسعار وتحمل الخسائر ويتم ذلك من خلال إتباع إستراتيجيات تركز على التنافس إما في جانب النفقات أو في جانب إختلاف وتميز المنتج"³.

ومن خلال ما تم ملاحظته أن مختلف التعاريف السابقة تتفق على إعتبار تنافسية المؤسسة بأنها تتمثل في قدرتها على إرضاء زبائنها بشكل يمكنها من البقاء في السوق.

➤ **المنافسة:** تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الإقتصادي على الخصوص حتى إتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع ويتعلق موضوع المنافسة* بأداب السلوك حتى وصفت بأنها "ديمقراطية النشاط الإقتصادي" حيث يجب أن تسود مبادئ الديمقراطية (الحرية، العدالة والمساواة)، بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز وعدم المساواة أي المسائل غير المشروعة والمخالفة للقانون التي تنتج عن المنافسة. وعليه؛ تعد المنافسة حق لكل الأفراد والمشروعات المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون، حماية للمنافسة ذاتها⁴.

¹ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 123.

² الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ نيفين شين، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجربة العربية والدولية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 25

*المنافسة: لغة معناها "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق" أما أصل اصطلاحا « Concurrence » مشتق من الاصطلاح اللاتيني-cum « ludere والتي تعني « jouer ensemble » بمعنى يلعب في جماعة أو " يجري ... courir avec " أو " يسرع في جماعة accourir « ensemble، لذلك كان يقصد بمفهوم المنافسة في بداية شيوعه حالة خصومة ونزاع وعداء مستمر؛ كما يقصد بالصراع التنافسي "مزاومة المنظمات بعضها لبعض"، وتعني المزاومة لغة "حب القيادة أو الزعامة"، وتستعمل بمعنى منظمة مسيطرة أو منظمة لها وزنها في السوق. ثمة معلومات أكثر في: -أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004، ص 07-09.

⁴ -حسين الماجي، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 54.

كما تعني كل الجهود والإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسات لتعيق دخول منتجين جدد في نفس الصناعة، والعمل على منع منافسين جدد من دخول الساحة التي يرغبون في الإفراد بها أو على الأقل قصرها على المنافسين الحاليين¹. ومنه نستنتج من التعريف أن المنافسة تعني كل التدابير والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة من أجل منع دخول المنافسين في نفس الصناعة .

وللمنافسة عدة معاني تتمثل في المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف، والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء، وكل ما يحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود. وإتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأصلح، فأصبح يقصد بها عملية تأصيل و إنتقاء وتصنيف².

كما تشير إلى محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل³.

أما Bienaymé فيقول بأنه لمفهوم المنافسة اليوم أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:⁴

- تعرف على أنها وسيلة إكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضه المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والإستعمال)؛
 - تواجه المنافسة المنظمات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية للأصول؛
 - تواجه المنافسة المهارات والفرق؛
 - تحول المنافسة نشاط اقتصادي أي التبادل الحر كان يجب أن يكون مسالم إلى حلبة تنافس بين أمم تزاخم من دول معارضة.
- وفي المقابل، تتمثل أبعاد المنافسة التي ينظر لها بأنها ظاهرة إجتماعية في الآتي:
- لم تعد المنافسة تصف فقط السلوكيات وتعرف الهياكل المناسبة لهيئة هذه السلوكيات ولكنها أصبحت موضوع سياسة مميزة من طرف الدول التي لا تتنازل على مزاياها؛
 - تعد رفاهية المستهلك تكشف عن الطريقة التي يخضع بها الأطراف إلى القواعد العامة للمنافسة، ولكن فرضت ميزة بعض المنتجات طرق أخرى للتدخل مكتملة نظريا دون إبعاد أي خطر للمخالفة، وعليه؛ فقدت المنافسة بعض الشيء من الالتزام التي عرفت به و هو تعظيم الرفاهية الجماعية؛

¹ _الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 242.

² _أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004، ص 07.

³ _علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 101.

⁴ _سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم شعبة تسير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص ص 59-60.

● لا تنتهي المنافسة عند التعظيم السريع الانقضاء لرفاهية المستهلك، و لكن يعتبر "التقدم الاقتصادي" هو الهدف النهائي لها.

وعلى الرغم مما سبق، فليس هناك تصور أكثر إبهاماً وإثارة وإصطلاحاً أكثر غموضاً كإصطلاح المنافسة الذي يحمل بين طياته أهدافاً أدبية ورموزاً معنوية وغايات سياسية. ويترتب عن أي تحليل تنافسي عدة نتائج والتي تفترض أن عدد من قواعد اللعبة يجب أن يحترم، وتستهدف قواعد المنافسة أحداث و /أو وضعيات قادرة على زعزعة السير الحسن للأسواق والتي تناقض مبادئ حرية التجارة.

تجدر الإشارة إلى أن البعض يخلط بين مفهوم التنافس (المنافسة) والقدرة التنافسية إلا أن هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما حيث أن التنافس (المنافسة) هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة المعنية و بالتالي الشروط التي تصف السوق في هذه الدولة بينما نجد التنافسية بصفة عامة هي قدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق الدولية ولا شك أن التنافس والتنافسية يؤثران على بعضهما البعض الآخر حيث أن اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية .

1. سوف تزيد من التنافسية الدولية والعكس صحيح أي أن رفع القدرة التنافسية للدولة يكون لها تأثير على شكل التنافس في الأسواق المحلية¹:

إن المفهوم الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى تنافسية المؤسسة فلا يمكن أن تكون مؤسسات تنافسية إلا إذا كانت إنتاجيتها مرتفعة، وقد قدم أوستن (Austin) نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة في البلدان النامية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية وهي² :

2. تحديد الداخلين المحتملين إلى السوق؛

3. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة؛

4. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة؛

5. تهديد الاحلال (بدائل عن منتجات المؤسسة)

6. المنافسون الحاليون للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن التنافسية تعني مدى قدرة المؤسسة على الإستمرار والزيادة في حصتها التسويقية.

ثانياً . تعريف الميزة التنافسية

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملاقاتة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، وهذا الأمر لا يأتي

¹ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 71.

² نفس المرجع، ص 72.

إعتباطاً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس* في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم¹.

إن الهدف من تحليل تنافسية المنظمة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن المنافسين المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق وإكتساب والمحافظة والإستثمار في الميزة التنافسية لمدة أطول وهذا ما يجبرنا على إعطاء مفهوم للميزة التنافسية.

إذ يمكننا القول بأن إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والإستمرار ستكون واضحة وجلية. وبالتالي فإن إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية يمثل جزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية و للأمد الطويل، وتاريخياً يعد الكاتب Alderson 1965 أول من أشار إلى الميزة التنافسية وعرفها على أنها "تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو إمتلاك سمات فريدة من غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم"².
عرفها Lambin على أنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها³.

كما يعرفها نبيل مرسي خليل بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁴. حيث إقتصر هذا التعريف على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس. بينما يعطي Porter تعريفاً أكثر دلالة نظراً لتركيزه على جوهر الميزة التنافسية وإعتبرها بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً⁵.
يبدو أن التعريف الثاني أكثر دلالة وإقناعاً، لأنه ركز على جوهر الميزة التنافسية* ألا وهو الإبداع، أما التعريف الخاص بنبيل خليل فإنه ركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية كما سبق ذكره.

*التنافس La Competition: يتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما وبالتالي تصف تلك السوق المعنية.

¹ _البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 191.

² _ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في إستدامتها الإستراتيجية الإستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، دورية دولية محكمة تصدرها جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف- الجزائر، العدد التاسع السداسي الأول 2013، ص 06.

³ _سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁴ _نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 37.

⁵ _M. Porter, L'avantage Concurrentiel des nations, inter-édition, 1993, p48.

* وتجدد الإشارة إلى أنه من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة و تحقق لهذه المنظمة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة.

ويعرف "علي السلمي" الميزة التنافسية على أنها "مجموعة التكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:¹

• إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يقدمه المنافسين؛

• تأكيد حالة من التميز و الإختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

ومنه نستنتج الميزة التنافسية هي مجموع التكنولوجيات و القدرات التي تمتلكها المؤسسة .

وتعرف أيضا على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في

الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الإستمرار في الإحتفاظ بهذه الميزة".²

ومن خلاله نستنتج أن الميزة التنافسية هي القدرة على تقديم منتج متميز بأقل التكاليف.

ومن هذه التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز التي

تمتلكها المؤسسة ، والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع و منافع أكبر مما يقدمه المنافسون

، ويأهل المؤسسة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ

على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول فترة ممكنة .

ثالثا: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:³

–**القيمة المدركة لدى العميل** : القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في

تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها،

حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

– **التميز**: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل

نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

رابعا: خصائص الميزة التنافسية

نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة

المرجوة من إمتلاكها تقتضي توفر عدد من الخصائص ومن بين الخصائص التي يجب أن تتميز خصائص الميزة التنافسية

للمؤسسة في ما يلي:⁴

¹ _ أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة

ورقلة، الجزائر، 2005، ص 145.

² _ عبيدي علي أحمد حجازي، اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 77.

³ _ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الجزائرية، محملة من موقع:

<http://www.hrdiscussion.com.html>

⁴ _ خليل السيد محمد الحساني، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في المؤتمر العلمي الوطني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،

جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 169.

- ✓ تبنى الميزة التنافسية على إختلاف وليس على تشابه؛
 - ✓ تأسس على المدى الطويل باعتبارها تخصص باغتنام الفرص في المستقبل؛
 - ✓ عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛¹
 - ✓ الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛²
 - ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛
 - ✓ وسيلة لتحقيق غاية؛
 - ✓ إن الميزة التنافسية تتميز بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها بفترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
 - ✓ أن تكون محددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.³
 - ✓ تنعكس في كفاءات أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
 - ✓ تؤدي للتأثير في المشتريين وادراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.⁴
- كما تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية:⁵
- (1) -تبنى على الإختلاف وليس التشابه؛
 - (2) - يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تخص الفرص المستقبلية؛
 - (3) - عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط الآتية:
- (1) - حاسمة، أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس؛
 - (2) - الإستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛**
 - (3) -إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

¹ -طرشي محمد، تقروت محمد، أهمية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، 09.

² - هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008-2009، ص 25.

³ - عبيدي علي أحمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁴ - العتوم محمد فوزي علي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، كلية الأعمال، مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص 45.

⁵ - عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09-10 نوفمبر 2010، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، ص 11.

** و يقصد بالإستمرار خلال الزمن أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر و هي هشة حيث يمكن إلغاؤها، وكيف يمكن لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

كما يتضح أن للميزة التنافسية بعدان رئيسيان، بعد داخلي وبعد خارجي، فداخليا تبني الميزة التنافسية لأي منظمة على القدرات المميزة، حيث يجب التعرف عليها والإستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. بينما يتمحور البعد الخارجي حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد أو تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو العملاء وغيرهم.¹ يمكن القول أن خصائص الميزة التنافسية تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها كما أنها تنعكس في أداء المؤسسة وهي تحقق على المدى الطويل ولا تزول بسرعة .

خامسا: أهمية الميزة التنافسية

لم تعد الميزة التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في إقتصاد تنافس معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة/ التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من إرتفاع التكاليف ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان والمنافسة.

وإذا كان الإندماج أو الإفتتاح على العالم ضمن منظومة الإقتصاد العالمي أمرا حتميا أمام الدول العربية والنامية عموما، فإن الإستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم والرفاه ليس نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول، الشركات وحتى الأفراد، وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل وإستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطوير التقنية والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال وإجتذاب الرأس المال الأجنبي.

وفي إقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى تنمية فضلا عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في إستدامة مستويات معيشية أفرادها وزيادتها. ومما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الإقتصادي وفي التنظيم الإجتماعي والسياسي إضافة على التطورات العلمية و التكنولوجية².

¹ سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإفتتاح الإقتصادي، أعدت هذه الأطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإقتصاد والتخطيط، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سورية، 2009، ص 19.

إن أهمية الميزة التنافسية تكمن أيضا في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق المحلي إلى رحابة السوق العالمي¹.

تتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي²:

- خلق قيمة تنافسية تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات و الإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء و الإستمرار في السوق؛
- تنبع أهمية الميز التنافسية من خلق قيمة للعملاء تضمن للمؤسسة رسم صورة جيدة وسمعة تستطيع من خلالها التميز والتفرد وبالتالي تحقيق الربحية والبقاء و الإستمرار لها؛
- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في أذهانهم؛
- تمكن المؤسسة من تحقيق ربحية أعلى.

نستنتج أن أهمية الميزة التنافسية تنبع من خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن للمؤسسة صورة ذهنية جيدة وسمعة تستطيع من خلالها التميز والتفرد وبالتالي تحقيق الربحية والبقاء و الإستمرار لها؛

المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية، عوامل نجاحها و دورة حياتها

وتم التعرض في هذا المطلب للعناصر التالية:

أولا: أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية³:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛
 - دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها وللفرص التي ترغب إقتناصها؛
- نستنتج من خلال ما سبق أن اهداف الميزة التنافسية تكمن في خلق فرص تسويقية كدخول سوق جديدة أو التركيز على فئة معينة في السوق كما يمكن لها أن تكون رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الوصول إليها.

¹ يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 126.

² بريش فايزة، دور الكفاءات الخورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2005/2006، ص ص 22-23.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 104-105.

ثانيا: عوامل نجاح الميزة التنافسية

وتتمثل عوامل نجاح الميزة التنافسية فيما يلي:¹

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها: خصوصا من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة: أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن؛

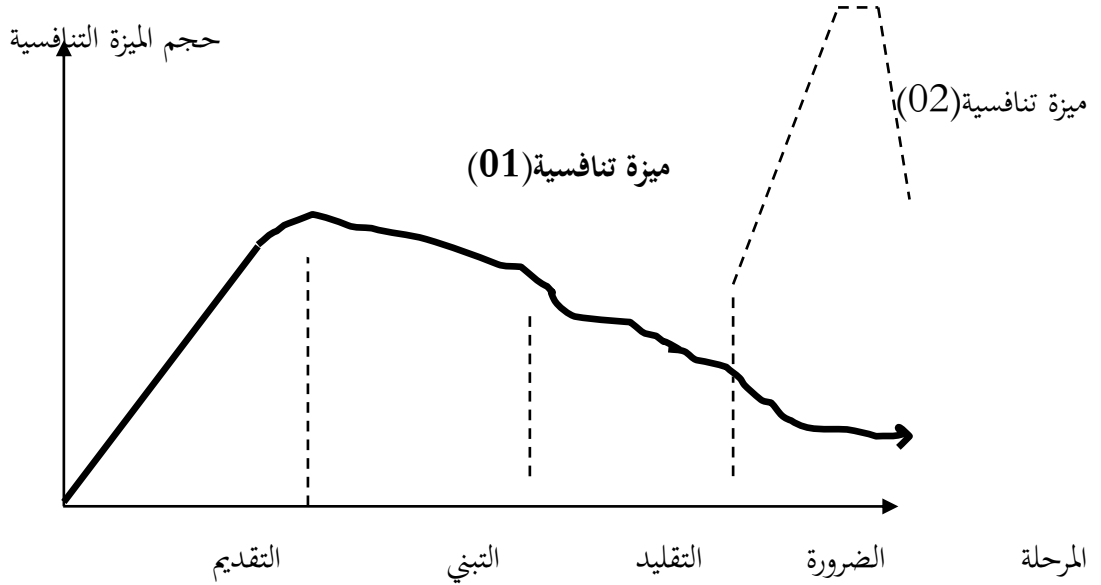
ونقصد باستمرارها خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج.

نستنتج أنه من عوامل نجاح الميزة التنافسية وفعاليتها هي أن تكون رائدة في مجال عملها من خلال التفوق والإستمرارية خلال الزمن كما لا بد لها من إتباع إستراتيجية مناسبة تجنبها التقليد من قبل المنافسين.

ثالثا: دورة حياة الميزة التنافسية

وتتمثل دورة حياة الميزة تنافسية في الشكل التالي:

شكل رقم (04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 86.
تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية كما يبينه الشكل أعلاه:²

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والإستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الوقت إنتشارا أكثر فأكثر، وذلك راجع إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

¹ _مانع فاطمة، التسويق الإلكتروني كمدخل لإكتساب وتنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2007/2006، ص 47.

² _قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة. دراسة حالة ملينة عريب - عين الدفلى، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2007/2006، ص 69-70

2. **مرحلة التبيني** : تعرف الميزة هنا إستقرار نسبيا من حيث الإنتشار ، بإعتبار أن المنافسين يركزون عليها و يبحثون عن تميز نقاط المؤسسة ، وهذه المرحلة تشبه مرحلة النضج في دورة حياة المنتج وهنا تحقق المؤسسة أكبر عائد من ميزتها التنافسية ، كم تتصف هذه المرحلة أيضا بتبني المؤسسات المنافسة لهذه الميزة أي يبدأ التفكير في محاكاتها وتقليدها مما يجعل خط الحياة ينحدر نحو الإنحدار معلنا بذلك تراجع تأثير الميزة على المستهلك.

3. **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا الى الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة ، وبالتالي تراجع اسبقيتها عليهم ومن ثمة إنخفاض في الوفورات ؛

4. **مرحلة الضرورة**: وهنا تبدأ المؤسسة في تحديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

ومنه نستنتج أن دورة حياة الميزة التنافسية تتكون من أربع مراحل هي: التقديم حيث تعد هذه المرحلة الأطول كونها تتوسع شيئا فشيئا ، لتليها مرحلة التبيني حيث تعرف إستقرار نسبي من حيث الإنتشار وتحقق أكبر العوائد ، أما المرحلة الثالثة فتتمثل في التقليد حيث تضعف من قيمتها بسبب التقليد مما يحدث تراجع في عوائدها، لتليها مرحلة الضرورة حيث تبدأ في التجديد والتحسين وتقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق لها عوائد أكبر.

رابعا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي¹:

(1) **مصدر الميزة**: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

➤ **مزاي تنافسية منخفضة**: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة؛

➤ **مزاي تنافسية مرتفعة**: تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة إستنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزاي عدد من المزاي أهمها :

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع من الأفراد المدربين تدريبا خاصا للقدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، الحث، التطوير والتسويق.

¹ _ كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل الإقتصاد التنافسي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 145.

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

(3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة؛ و تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من مصدر الميزة من خلال المزايا التنافسية المنخفضة باعتمادها على التكلفة الأقل، ومزايا تنافسية مرتفعة من خلال التميز، وأيضا من عدد المصادر التي تمتلكها المؤسسة (التنوع)، و أيضا من درجة التطوير والتجديد المستمر في الميزة من خلال خلق مزايا جديدة وتفادي التقليد من قبل المنافسين

المطلب الثالث: متطلبات الميزة التنافسية

يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي بمقدور المؤسسة أن تضيفها لعملائها والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين اللذين يعرضون نفس المنتج أو تقديم منتجات فريدة تبرر الأسعار التي تباع بها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية، مصادرها وأسس بناءها

لقد ميز "بورتر" نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما ميزة التميز وميزة التكلفة الأقل، ولكل هذين الأخيرين خصائص ومتطلبات للحصول عليهما .

• أنواع الميزة التنافسية

I. ميزة التكلفة الأقل: و تعتبر ميزة التكلفة الأقل بأنها¹:

- قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذا لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية؛

- وهناك مجموعة من العناصر إذا ما استطاعت المؤسسة مراقبة التكاليف المتعلقة بها إضافة إلى تحكمها الجيد في تلك العناصر مقارنة بالمنافسين، فإنها عندئذ تحقق ميزة تنافسية وهذه العناصر هي:

- مراقبة الحجم: من خلال التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو أي نشاط تسويقي مكثف يمكن من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر و من منطقة إلى أخرى؛
- مراقبة التعلم: هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء؛

¹ _ الشيخ هجيرة، أهمية بحوث التسويق في إكتساب المزايا التنافسية المبنية على الجودة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2007/2008، ص 33

- **مراقبة إستعمال قدرات المؤسسة:** ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق و الإنتاج، والعمل على المساواة في حجم النشاط مع تفادي مساوئ التقلبات في حجم النشاط ؛
- **مراقبة الروابط:** تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا ما تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة.
- **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك أما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة ، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛
- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات . وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل ، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم ، وبالتالي فان مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف؛¹
- **مراقبة الإدماج :** وهذا بالفصل بين النشاطات المنتجة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- **مراقبة الرزنامة :** بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة سباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع ،ذلك لأنه عادة ما تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ،وذلك يرجع إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتحصل على منفذ للموردين الأكفاء الذين يكثر الطلب عليهم ،أما بعض القطاعات الأخرى التي تنتظر يمكنها الحصول على بعض المزايا في مجال التكاليف ،لأن التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة يتنافسون بها السباقون ،وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين وتقليدها بأسعار منافسة.²
- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات . وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل ، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم ، وبالتالي فان مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف . يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل ،بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

¹ _ هلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² _أحمد السيد كردي، التنمية الإدارية - تنمية المهارات الإدارية - تنمية المسؤولية الاجتماعية، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، ص 45. رابط التحميل: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/76195>

- مراقبة التموضع : إن التموضع لمختلف النشاطات سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين.¹

وعليه الأخطاء الواجب تفاديها عند اعتماد ميزة التكلفة الأقل تتمثل فيما يلي:²

- ✓ التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى رغم أهميتها؛
- ✓ إهمال أنشطة التموين؛
- ✓ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة؛
- ✓ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- ✓ النقص في إستغلال الروابط وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذا بين الأنشطة فيما بينها؛
- ✓ تخفيضات متناقضة للتكاليف في السعر؛
- ✓ التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة .

II. ميزة التميز: تتميز المنظمة عن باقي منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد و التي تميز من بينها التعلم وآثاره ، و التحسين والتطوير المستمر لعملياتها الاستراتيجية والإدارية و الإنتاجية، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين ،عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ،فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل ، كما أن إمتلاك التكنولوجيا الأفضل بالمقارنة مع المنافسين وكفاءات تسويقية وفعالية نظم الإنتاج والصيانة و الإستغلال الأمثل للموارد والطاقات يساهم بشكل كبير في تميز أداء ومنتجات المنظمة ؛

لقد ميز بورتر بين نوعين من الميزة التنافسية هي (ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز) حيث أن ميزة التكلفة الأقل تتحقق من خلال تسويق المؤسسة لمنتج أقل تكلفة مع تحقيق عوائد أكبر ،في حين أن ميزة التميز تكون من خلال قدرة المؤسسة على التفرد والحيازة على منتج ذو خصائص تتميز بجودة عالية.³

1.2- شروط تطبيق الميزة التنافسية: ان الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز نوردتها فيما يلي:⁴

* عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) ، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

¹ _بلعياي خديجة، المزيج التسويقي الخدمي وأهميته في إكتساب المزايا التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص 2007/2008، ص 46.

² _حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصادرها ودور الإبداع في تميزها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 16.

³ _الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ _حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

* تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

* عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

2.2- عوامل التميز: للحصول على ميزة التميز ، فان ذلك يرجع الى توفر مجموعة من العوامل تدعى بعوامل التميز؛ وهي كما يلي:¹

* **الاجراءات التقديرية:** يمكن أن تعتبر الاجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تميز المنتجات وتمثل هذه الاجراءات في اختيار في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها ، وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها : خصائص وكفاءة المنتجات ، الخدمات المقدمة ... الخ؛

* **الروابط:** يمكن أن يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:
- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة، فيما بينها، و ذلك من أجل تلبية حاجات المستهلكين؛

- **الروابط مع الموردين:** يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بإمكانها تقليص مدة تطوير نموذج جديد من حيث التنسيق بينهما؛

- **الريزنامة:** المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التميز ، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها ؛

* **الموقع (الموضع):** قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين؛

* **التكامل:** يؤدي التكامل الى حصول المؤسسة على ميزة التميز ، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة مضافة للقيمة.

3.2- الأخطاء الواجبة تفاديها: ومنها ما يلي:²

• التميز المفرط: أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا

للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض؛

• سعر إضافي مرتفع؛

• التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

ثانيا :مصادر الميزة التنافسية وأسس بناءها

سبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ،وهذا ما يعني أن توفر الموارد غير كاف

لضمان البقاء و الإستمرار في العمل ،بل يتطلب هذا الأخير الإستغلال الأمثل لتلك الموارد.

¹ _حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

² _نفس المرجع، ص 19.

1- مصادر الميزة التنافسية: يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في النقاط التالية¹:

❖ **التكنولوجيا** : لقد تزايد الاهتمام بهذا العامل تحقيق كونه موردا داخليا قادرا على إنشاء الميزة التنافسية، وتقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية؛

❖ **المعلومات** : تدفع البيئة التنافسية المؤسسة لأن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما، فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع بها المستخدم الوصول إلى الأهداف المشتركة؛

❖ **المعرفة** : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فردا ومجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة " إنفجار المعرفة "، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وفي ظروف التطور السريع في السوق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا و أساليب وخدمات جديدة بالمنتجات وطرائق الإنتاج؛

❖ **الابتكار** : إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي يصاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة إعتبره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت هذه القدرة مصدرا متعددًا للميزة التنافسية؛

❖ **الزمن** : يعتبر الوقت سواء في تسيير إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزمن أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميز التنافسية و التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كما يلي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج؛

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

- تخفيض زمن الدورة للزبون ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه؛

-الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.²

ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها والوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة سلسلة قيمتها والتي تعرف بأنها طريقة نظامية للنظر لسلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الداخلية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا

¹ _عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداء من أدوات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة صنف منتجات التلغافز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 06.

² _حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2011، ص ص 41-42.

الأسلوب إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة. وعليه يمكن أن تنقسم سلسلة القيمة للمؤسسة إلى نوعين من النشاطات، النشاطات الرئيسية ونشاطات الدعم وهي كالاتي:¹

1. **النشاطات الرئيسية:** وهي التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج حيث تنقسم إلى خمسة 5 نشاطات رئيسية هي :

- **التموين الداخلي:** جميع النشاطات المتعلقة باستقبال وتخزين أدوات الإنتاج الضرورية مثل النقل والتفريغ والتخزين..... إلخ؛

- **الإنتاج:** جميع النشاطات التي تحول المواد إلى منتج نهائي قابل للاستعمال مثل: التغليف؛

- **التموين الخارجي:** جميع نشاطات المتعلقة باستقبال وتخزين المنتجات النهائية، معالجة الطلبات وضبط الرزنامة..... إلخ؛

- **التسويق والبيع:** جميع النشاطات المتعلقة بتسهيل وحث العملاء على الشراء مثل البيع الشخصي، الإعلان والترويج؛

- **الخدمات:** وهي الأنشطة الأساسية التي ترتبط بتقديم النشاطات الخاصة بتنمية والحفاظ على قيمة المنتجات.

2. **النشاطات الداعمة:** وهي النشاطات التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الرئيسية بأداء دورها وهي تتكون من أربعة أنشطة هي²:

- **المشتريات والتموين:** له علاقة مع عملية الشراء، وتتمثل في شراء الأدوات الخاصة بالإنتاج، وعملية التموين تلعب دورا معتبرا في خلق الميزة التنافسية منها السعر المنخفض؛

- **التطور التكنولوجي:** وتتكون هذه الحلقة من مجموعة من النشاطات التي تلعب دورا معتبرا كمصدر للميزة التنافسية تقريبا في كل الصناعات الخالقة للقيمة والتي تتجسد حاليا في تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات والملاحظ أن التنمية تختلف أهميتها من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط؛

- **البنية الأساسية للمؤسسة:** وهي تتألف من مجموعة من النشاطات التي تضمن التسلسل السليم للعمليات داخل المؤسسة ويتعلق الأمر بالتسيير والتخطيط والمالية والمحاسبة والعلاقات القانونية والخارجية... إلخ؛

- **تسيير الموارد البشرية:** ان تأثير وظيفة الموارد البشرية على القيمة يكون من خلال لعب دور تحفيزي للمهارات والمساهمة في التحكم في التكاليف الناجمة عن الأجور ، وبصفة عامة هي تشمل النشاطات المرتبطة بالتوظيف والتكوين واستخدام العمال وتحفيزهم ، وتخطيط سياسات الأجور.

¹ _طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة إقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص ص 14-15.

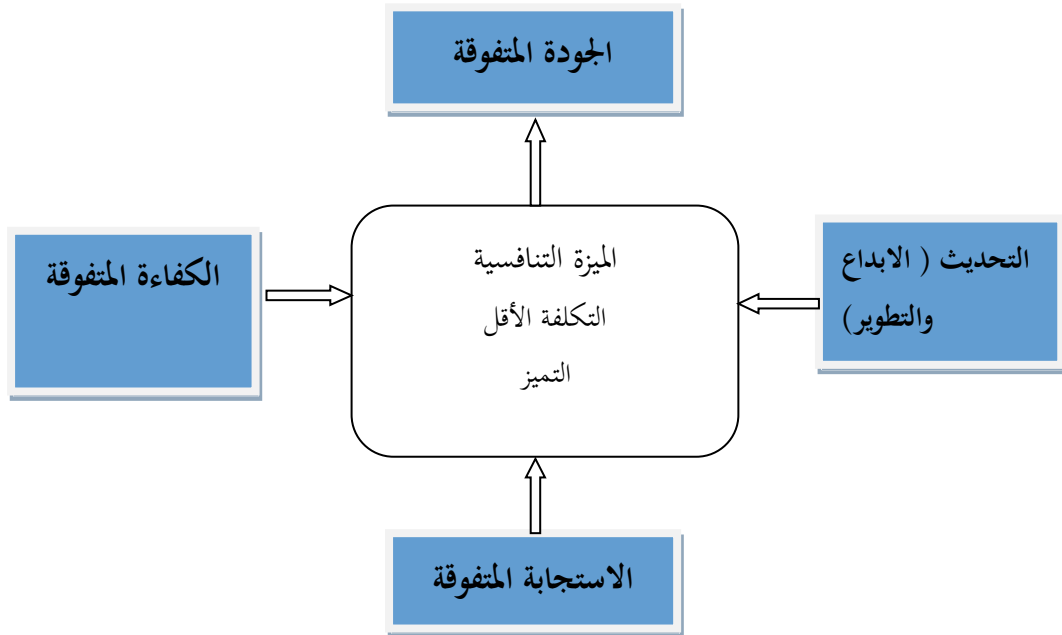
² _نفس المرجع، ص ص 15-16. / بالتصرف.

نستنتج أن مصادر الميزة التنافسية تكمن في التكنولوجيا ، المعلومات ، المعرفة ، الإبتكار، الزمن ، وهذه العناصر تكمل بعضها البعض ، كما يمكن تدعيم الميزة التنافسية من خلال النشاطات الرئيسية ونشاطات الدعم وكذلك إختيار العملاء والمنافسة والتنافسية و إختبار الدخول إلى السوق .

ثانياً: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار بورتير (porter) إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن إعتبارها بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق وكسب المزايا التنافسية في مجال صناعي معين ، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية والتي تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية وهي الكفاءات، التحديث، الجودة، الإستجابة لحاجات العميل¹

شكل رقم (05) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2012. ص. 16.

¹ _فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الشلف، الجزائر، 2014، ص ص 192-193.

ويمكن شرح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية كما يلي:¹

1. الجودة (Qualité) : تعتبر الجودة من المصادر الأساسية التي تراهن عليها المؤسسات في بناء المزايا التنافسية، ويقصد بها ملائمة المنتج للإستعمال في الغرض المخصص له بدرجة ترضي المستهلك. إلا أن هذا المفهوم يقتصر على أن الجودة تتعلق بالمنتج فقط، والصحيح أن الجودة لم تقتصر على المنتجات فقط وإنما أصبحت مفهوم واسع المدخل والمجالات، ولذلك تسعى المؤسسات إلى مراعاة وتجسيد هذا المفهوم في كل أنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، وهو ما يعرف حاليا بإدارة الجودة الشاملة والتي يقصد بها ذلك النظام التسيير الإستراتيجي المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين، كما يقوم بإستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بشكل مستمر، في إشارة إلى أن الجودة بمفهومها الواسع لا بد أن تشمل العناصر التالية: المنتجات، الأفراد، العمليات، البيئة، ولا بد أن تركز على العميل من خلال الإستجابة لحاجات ورغبات العميل، والعمل على زيادة درجات الرضا والولاء لديه إتجاه المؤسسة ومنتجاتها بما يعظم ربحيتها على المدى الطويل؛

2. الإبداع و التطوير Innovation : يعد الإبداع من العوامل المهمة والرئيسية لضمان نجاح و إستمرار المؤسسات في أسواقها، بحيث يمثل الإبداع العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة الشركة كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة و ترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد (سلعة جديدة أو خدمة جديدة) أو تطوير منتج قائم (منتج موجود) أو إستخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات، فضلا عن جعل الشركة هي الأفضل في سوق المنافسة، كما يعمل الإبداع على المساهمة في تحسين مستويات الجودة المتعلقة منها بالمنتجات والعمليات الإنتاجية وهو ما يزيد من فرص تمييز المؤسسة لمنتجاتها عن باقي المنتجات المنافسة؛

3. الكفاءة (Efficiency) : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ماهي الا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... الخ. و المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة و بذلك كون المؤسسة أكثر تنافسية .

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

¹ _ بلبراهيم جمال، دور التسويق الأخضر في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - مجموعة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الشلف، الجزائر، 2016/2015، ص 168.

- استغلال اقتصاديات الحجم : ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج ؛

- آثار التعلم : تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة نتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام¹؛

4. مستوى الاستجابة للعميل **The level of response to the customer** : الاستجابة للعميل تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات².
و في ما يلي أهم متطلبات الاستجابة للعميل :

- مقابلة الاحتياجات المستقبلية للعميل ، عن طريق استقراء متطلباته من خلال بحوث التسويق والدراسات الاستشرافية؛

- تقديم تشكيلة منتجات متنوعة بالأصناف والأحجام المطلوبة وفي الوقت المطلوب ، وهذا يتوقف على القدرات الإبداعية والإنتاجية وحتى القدرات التوزيعية للمؤسسة ؛

يمكن القول أن الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية تتمثل في الجودة، الإبداع والتطوير، الكفاءة، ومستوى الاستجابة لاحتياجات العميل، حيث أنها تكمل بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء عن واحدة منها³.

¹ _ بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص 17

² _المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الجزائرية، محلة من موقع: <http://www.hrdiscussion.com.html>

³ _بوزايد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية، إستراتيجياتها والعوامل المؤثرة على إنشائها

سيتم التعرض في هذا المطلب للعناصر التالية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين و هما حجم الميزة التنافسية ونطاق

التنافس كما يلي:¹

1- حجم الميزة: يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز

،ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كانت على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من اجل التغلب عليها؛ ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء و الريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسيرية، التكنولوجية... الخ) الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على إرضائهم؛ إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة؛

2- نطاق التنافس: توسيع نطاق التنافس يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى

(المنافسة) ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية او مناطق مختلفة او صناعات مترابطة، ومن هنا تحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، او المناطق التي تغطيها عمليات الشركة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة إبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي :

● **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع منتجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم لاختبار ما بين

التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

● **القطاع الرأسي:** يعبر عن درجة أداء الشركة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع

بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، كما يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للشركة في

تغيير مصادره التوريد؛

● **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس بها الشركة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا

من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة

بالنسبة للشركات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛¹

¹ _عبادة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

● **قطاع النشاط** : يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

ثانيا: التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية

قصد تحديد مسارها وتفاذي المنظمة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعتمد المنظمة إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة باستراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.

ويرى "بورتر" أن الإستراتيجيات تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة والتي يطلق عليها "بورتر" الإستراتيجيات العامة للتنافس:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تركز المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف وتسويق

الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدمات عن أسعار خدمات البنوك المنافسة ، وتستعين مؤسسات الخدمات بمنحنى تعلم يطلق عليه : "منحنى الخبرة التكاليفية" ، بإتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة المؤسسة سعريا ، ومن تصبح المؤسسة قائدة في مجال نشاطها بسبب تميز تكاليفها²؛

2- إستراتيجية التمييز: تهدف هذه الإستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل

وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبيا للأسعار. و بالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد.³

ثالثا: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية نذكرها كالتالي :

1- العوامل الخارجية : تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، و التي

قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن

¹ _هلالى وليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

² _ بلعة جويده، القدرة التنافسية للإقتصاد الجزائري في ظل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد العاشر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 232.

³ _سهام عبد القادر الفقهاء، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن. رابط الإطلاع: <https://hrdiscussion.com/hr106207.html> تاريخ الإطلاع: 22-02-2023.

طريق سرعة رد فعلها على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلاً؛¹

2- العوامل الداخلية: امتلاك المؤسسة للموارد لا تتوفر لدى المنافسين الآخرين أو القدرة على بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المؤسسات الفندقية، من بينها الابتكار و الابداع الذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيات المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

● **المحافظة على الميزة التنافسية Sustaining Competitive Advantage:** قد تتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تنزل الميزة التنافسية. الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها. فمثلاً قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين.²

¹ _المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الجزائرية، رابط الإطلاع:

[https://hrdiscussion.com/srch.php?cx=partner-pub-](https://hrdiscussion.com/srch.php?cx=partner-pub-6705989397829297%3A3729875895&cof=FORID%3A10&ie=UTF-)

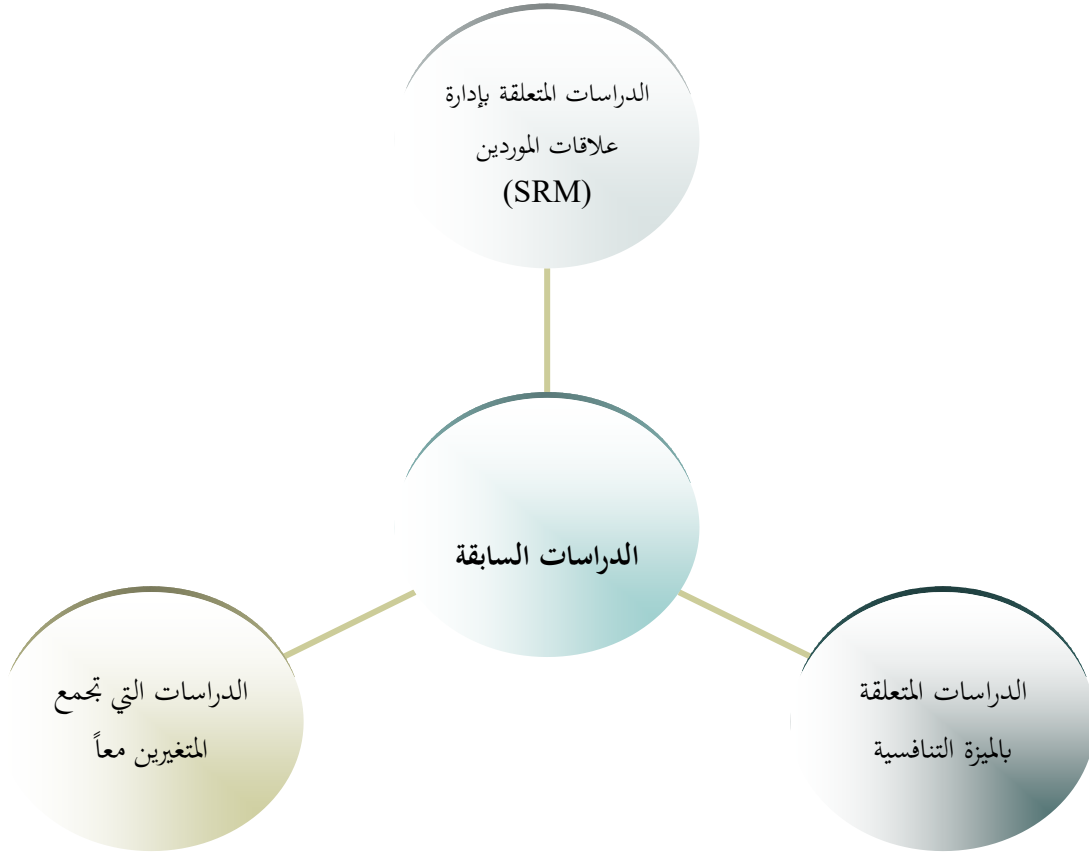
[6705989397829297%3A3729875895&cof=FORID%3A10&ie=UTF-](https://hrdiscussion.com/srch.php?cx=partner-pub-6705989397829297%3A3729875895&cof=FORID%3A10&ie=UTF-) تاريخ الاطلاع: 01-02-2023.

² _زيان بروجة علي، حمو زروقي أمال، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 09.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

ويمكن تلخيص الدراسات السابقة في الشكل الموضح أدناه

الشكل رقم(06) : ملخص الدراسات السابقة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بقياس متغير إدارة علاقات الموردين

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى جل الدراسات التي تخص المتغير المستقل إدارة علاقات

الموردين على سبيل الحصر لا على سبيل المثال.

1. دراسة هشام أسامة مراد جملة وآخرون (2020): والتي جاءت موسومة بعنوان: "إدارة

العلاقة مع الموردين وأثرها في مرونة سلسلة التوريد في شركات الإتصالات الأردنية

الخلوية"¹، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة العلاقات مع الموردين في مرونة سلسلة التوريد في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية؛ وتناولت ثلاثة أبعاد لإدارة العلاقة مع الموردين (جودة المورد- الثقة المتبادلة-مدة التسليم)؛ وأربعة أبعاد لمرونة سلسلة التوريد (مرونة الإيضاء- مرونة الحجم- مرونة العملية - مرونة العاملين).

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية والذين لهم تعامل مع الموردين (قسم المشتريات، قسم العطاءات، قسم الهندسة) وبلغ عددها (03) شركات وهي زين، أورانج وأمنية، ولقد اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية المناسبة من مجتمع الدراسة المكون من (280) موظفاً، حيث أن حجم عينة الدراسة قد بلغ (160) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (SMARTPLS V.3.2.6)؛ ولقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل المسار، وذلك لتحليل بيانات الدراسة. ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الموردين بأبعادها مجتمعة (جودة المورد، الثقة المتبادلة، مدة التسليم) في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة (مرونة الإيضاء، مرونة الحجم، مرونة العملية، مرونة العاملين) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية؛
- وأظهرت النتائج أيضاً بأنه لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لجودة المورد في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها مجتمعة وذلك بحسب إستنتاج الباحث بأن شركات الاتصالات الأردنية الخلوية تسعى للتعاقد مع موردين لهم شهادات معتمدة لضمان الجودة؛
- كما وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة العلاقة مع الموردين تعزى لمتغيرات (اسم الشركة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

2. دراسة مرونة محمد فتوح محمد وآخرون (2019): والتي جاءت موسومة بعنوان: "إدارة المعرفة في بناء العلاقات الإستراتيجية مع الموردين دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الكيماوية في مصر"²؛ لقد هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في بناء

¹ هشام أسامة مراد جملة، منيرة عبد الله مصطفى مفلح، إدارة العلاقة مع الموردين وأثرها في مرونة سلسلة التوريد في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2020.

² مرونة محمد فتوح محمد، عبد الله سعيد عبد القادر أحمد، إدارة المعرفة في بناء العلاقات الإستراتيجية مع الموردين دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الكيماوية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 02، الجزء 01، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، جوان 2019.

العلاقات الإستراتيجية مع الموردين، وبيان أهمية اعتماد الشركات التابعة للقطاع محل الدراسة على النظم التكنولوجية المتطورة، وتبلورت مشكلة الدراسة بصفة أساسية في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير تطبيق نظام إدارة المعرفة على بناء العلاقات الإستراتيجية مع الموردين؟

كما قامت الباحثة باستخدام المنهج التحليلي الوصفي لإختبار فروض الدراسة واعتمدت على قائمة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تم توجيه القائمة إلى فئة المديرين ورؤساء الأقسام بالشركات التابعة للقطاع محل الدراسة حيث بلغ حجم المجتمع محل الدراسة (235) مفردة، وكانت العينة العشوائية الطبقية (125) مفردة لإجراء التحليل الإحصائي للقوائم استخدمت الباحثة برنامج SPSS 24 و Amos20.

3. دراسة معتصم دحو (2014): والتي جاءت موسومة بعنوان "تحديد الأوزان النسبية

لمعايير إنتقاء الموردين باستخدام أسلوب التحليل الهرمي"¹؛ تحاول هذه الدراسة ترتيب المعايير المستخدمة في عملية إنتقاء الموردين وتقييم أدائهم بإعتماد أسلوب التحليل الهرمي الذي يعتبر نهجاً متعدد المعايير؛ حيث يقوم الأسلوب على تحديد وزن الأهمية النسبية لكل معيار من المعايير المختارة بصورة موضوعية إنطلاقاً من أحكام ذاتية.

وتهدف هذه الدراسة لتوضيح أهمية إختيار الموردين في إدارة سلسلة الإمداد؛ باعتبار أن عمليات الشراء تشكل نسبة كبيرة من تكاليف الإنتاج.

توصلنا من خلال الدراسة إلى أن معايير: السعر والجودة والتسليم هي المعايير الأكثر أهمية وإستخداماً في عملية إنتقاء الموردين بالمؤسسات الجزائرية.

4. دراسة (2010) Jongkyung Park, Kitae Shin, Tai-Woo Chang, Jinwoo Park والتي جاءت موسومة

بعنوان **An integrative framework for supplier relationship management**²

- الهدف من الدراسة: كانت هناك العديد من الدراسات حول الموضوعات المتعلقة بإدارة العلاقات مع الموردين (SRM)، وهي استراتيجية الشراء وإختيار الموردين وتطويرهم والتعاون معهم الموردين. ومع ذلك، لم تقترح هذه الدراسات حلاً يعتمد على مفهوم تكاملي، مثل أنها تركز فقط على المشاكل الخاصة بالمجال. للتغلب على هذا القيد الغرض من هذا الحاضر الورقة تقترح إطار عمل لنظام SRM تكاملي من خلال تحليل شامل نهج لوظائف SRM الشاملة.

¹ _ معتصم دحو، تحديد الأوزان النسبية لمعايير إنتقاء الموردين باستخدام أسلوب التحليل الهرمي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 14، العدد 06، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم، 2014.

² _ Jongkyung Park, Kitae Shin, Tai-Woo Chang, Jinwoo Park, An integrative framework for supplier relationship management, **Industrial Management & Data Systems**, Volume 110 Issue 4, 2010./ site web: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635571011038990/full/html>.

- منهجية الدراسة: تمت مراجعة الورقة وتحليلها من الدراسات المتعلقة بـ SRM وجهة نظر تكاملية، واقترح إطارًا لنظام SRM تكامليًا، وأجرى دراسة حالة مبنية على عملية التسلسل الهرمي التحليلي بمسح ميداني.
 - النتائج: تتوقع الورقة أن الإطار المقترح يمكن أن يلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز كفاءة وفعالية SRM من خلال اعتماد مفهوم تكاملي لأن وظائف SRM مترابطة للغاية. علاوة على ذلك، فإنه يتحقق من قابلية تطبيق الإطار عبر دراسة الحالة.
 - طرق التقييم: لا تتوفر طرق كثيرة للتنظيم المقيّمون أو أوراق التقييم، والتي تُستخدم لاختيار المعايير، وتوفير الوزن، وتقييم أداء الموردين، مما يضمن موضوعية التقييم؛ وهكذا، عند التقديم هذا الإطار للصناعة، هناك الحاجة إلى اعتبار خاص.
 - الآثار العملية: يسمح الإطار المقترح للأعضاء المشتركين بالتدقيق الملامح الرئيسية لنظام SRM قبل وأثناء تطبيق نظام SRM.
 - القيمة المضافة: توفر الورقة البحثية على معرفة مفيدة حول دور أنظمة SRM الإقتراب الشامل من العمليات المرتبطة بالاستجابة للطوارئ مع إقترح المعايير والتوصيات إلى مدير مشتريات.
- وما يمكن أن يلاحظ هو أغلب إن لم نقل كل الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها تم التركيز على الجانب النظري لسلسلة التوريد في بداية البحث في هذا المجال ونخص بالذكر الدراسات العربية منها؛ ليأتي في السنوات الأخيرة تظهر دراسات تعمل على الجانب الميداني ولكن من ناحية إدارة العلاقة مع الموردين وطرق إنتقائهم وتقييمهم.
- المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بقياس متغير الميزة التنافسية
- سيتم التعرض في هذا المطلب إلى جل الدراسات التي تخص المتغير التابع الميزة التنافسية على سبيل المثال لا على سبيل الحصر.

1. دراسة مومني عبد القادر وآخرون (2020): والتي جاءت موسومة بعنوان: "تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية على المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة SOITEX -وحدة تلمسان"¹؛ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "SOITEX"، ولتحقيق هذا تم تصميم إستبانة لهذا الصدد تم توزيعها على أفراد العينة والمتمثلة في الموظفين الإداريين في مؤسسة "SOITEX"، حيث بلغ عددهم 50 موظف، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS20؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود إهتمام من قبل المؤسسة

¹ مومني عبد القادر، تريش محمد، تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة SOITEX -وحدة تلمسان-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، السنة 2020.

بإدارة سلسلة الإمداد بالإعتماد بأبعادها (إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العلاقة مع العملاء، مشاركة المعلومات، ممارسة الإمداد الداخلي)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة سلسلة الإمداد مجتمعة والميزة التنافسية بمختلف مكوناتها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

2. دراسة لويبة فرحاتي (2022): والتي جاءت تحت عنوان "مساهمة رأس مال الزبون في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة باتنة"¹، تهدف هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين رأس مال الزبون والميزة التنافسية لشركة الإسمنت عين توتة باتنة، حسب آراء عينة من الإطارات فيها وتم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات وإختبار فرضيات الدراسة بمساعدة معطيات إحصائية، وتم التوصل إلى أن الشركة تهتم بمتطلبات توفر رأس مال الزبون والميزة التنافسية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط بين أبعاد رأس مال الزبون (العلاقة مع الزبون، العلاقة مع الموردين، التحالفات الإستراتيجية) والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير العلاقة مع الموردين والتحالفات الإستراتيجية بشكل أكبر مما هو عليه الوضع، كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك الزبائن فيما يتعلق بالمنتوج وتقديمه لضمان ولاء الزبون.

3. دراسة قلش عبد الله (2007): الموسومة بعنوان: "التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة . دراسة حالة ملبنة عريب"². وقد هدفت الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه التدريب بإعتباره دعامة تنافسية في ظل الوضع الذي يتميز بإقتصاد المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن إقتصاد المعرفة أدى إلى تطورات وتغيرات سريعة وإنتشار واسع للمعرفة وإرتفاع معدلات إستخدامها كان له الأثر البالغ على الفكر الإداري لمتطلبات الأعمال إذ أدى إلى تغيير نمط تعامل المنظمات مع عناصر ومتغيرات بيئتها وخاصة فيما يتعلق بالمنافسة التي أصبحت تعتمد على الميزة التنافسية. بحيث تعتبر ضرورة للتنافس وأساس لتدعيم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال ظل العولمة واقتصاد السوق في حين أن التدريب الموجه لتنمية القدرات الذهنية والفكرية يعد دعامة أساسية لها في ظل إقتصاد المعرفة.

¹ لويبة فرحاتي، مساهمة رأس مال الزبون في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة باتنة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2022.

² قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة . دراسة حالة ملبنة عريب - عين الدفلى، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2006/2007.

وما يمكن أن يلاحظ هو أغلب إن لم نقل كل الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها تم التركيز على الجانب النظري للميزة التنافسية في بداية البحث في هذا المجال ونخص بالذكر الدراسات العربية منها؛ ليأتي في السنوات الأخيرة تظهر دراسات تعمل على الجانب الميداني.

المطلب الثالث: الدراسات التي تجمع المتغيرين معاً

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى جل الدراسات التي تجمع بين المتغير المستقل وهو إدارة العلاقات مع الموردين والمتغير التابع الميزة التنافسية.

دراسة (Ghaith M. Al-Abdallah, Ayman B. Abdallah & Khaled Bany Hamdan (2014) تحت عنوان
The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms¹.

تعد إدارة علاقات الموردين (SRM) مهمة جداً لشركات التصنيع حيث يمكنها ضمان توفير عمليات تسليم موثوقة ومتكررة في بيئة اليوم الديناميكية والتنافسية. مثل هذه العلاقة الفعالة وطويلة الأجل، يجب أن تكون مفيدة لجميع الأطراف، وشركات الشراء والموردين. وتحاول هذه الدراسة فحص تأثير إدارة علاقات الموردين (SRM) على الأداء التنافسي في قطاع التصنيع.

وبناءً على مراجعة الأدبيات، نقيس SRM من خلال خمس ممارسات رئيسية: تحسين جودة الموردين، علاقة قائمة على الثقة مع الموردين، وتقليل مهلة المورد، وتعاون الموردين في منتج جديد التنمية، وشراكة / تطوير الموردين. كما تقيس الأداء التنافسي من خلال التكلفة والجودة والمرونة والتسليم وإطلاق المنتج في الوقت المحدد.

وقد تم استخدام البيانات الدولية التي تم جمعها في اليابان وكوريا والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا كجزء من الجولة الثالثة من الأداء العالي مشروع التصنيع (HPM)، وبعد استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لوصف وتحليل البيانات، تظهر النتائج أن اثنين من ممارسات إدارة العلاقة مع الموردين، المورد الشراكة / التطوير وتقليل المهلة الزمنية للمورد يؤثر بشكل كبير وإيجابي على المنافسة أداء الشركات المشترية. ويتم تقديم المناقشة والإستنتاج بناءً على نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

وإرتأينا في هذا العنصر إلى التعرض إلى الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة الحالية والتي تمثلت في إدارة علاقات مع الموردين، الميزة التنافسية، وما تمت ملاحظته أن أغلب الدراسات السابقة حاولت الربط بين الميزة التنافسية وسلاسل التوريد، واغلبها لم تربط

¹ Ghaith M. Al-Abdallah, Ayman B. Abdallah & Khaled Bany Hamdan, The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms, **International Journal of Business and Management**; Vol. 9, No. 2; 2014.

بشكل مباشر إدارة علاقات الموردين وإنما كانت ضمن سلاسل التوريد التي تعتبر هذه الأخيرة احد عناصرها ولهذا في هذه الدراسة تبقى دائما إدارة العلاقات مع الموردين (SRM) متغير مستقل؛ وهنا تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة وتتمثل في معرفة ما علاقة إدارة العلاقات مع الموردين على الميزة التنافسية بشكل مباشر؛ ليتم في التحليل الإحصائي اختبار الاختلاف.

الخلاصة

تم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بإدارة العلاقات مع الموردين و المفاهيم التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات

ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجاهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد، أما الميزة التنافسية تعني التفرد و التميز وإختلاف المؤسسة في التأقلم مع البيئة التي تتميز بالتغير المستمر، إلا أنها تختلف عنها في الاستراتيجيات الممكنة إتباعها، تتميز بالتغير المستمر، وبالتالي تتبع دورة حياة الميزة يؤدي إلى معرفة الزمن المناسب لإجراء التحسين أو إنشاء ميزة جديدة ويكون هذا باعتمادها بعض الاستراتيجيات الممكنة أي حسب تواجدها في السوق بالنسبة للمنافسة للحكم على مدى جودة الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

عرض وتحليل نتائج دراسة حالة

شركة الجزائرية للأغشية العازلة

مجمع مشري

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل النظري لموضوع بحثنا لدور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق المزايا التنافسية، سنتناول في هذا الفصل التطبيقي ثلاثة مباحث، المبحث الأول يقدم التصميم الميداني للدراسة، أما المبحث الثاني تحليل بيانات ونتائج الدراسة. وفي الأخير المبحث الثالث فسيتم فيه تحليل إدارة العلاقة مع الموردين ودورها في تحقيق المزايا التنافسية، وذلك باعتمادنا على محاور الاستبيان المستخدم كأداة أساسية لجمع البيانات، ثم تفسيرها تبعاً لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى منهجية الدراسة المتبعة واختبار صدق وثبات المقياس وتقديم الشركة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

عادة يستخدم المنهج العلمي في الدراسة، وهذا ما سنتبعه في بحثنا من خلال شرح الأدوات المستعملة في جمع البيانات والمعلومات، ثم نقوم بعرض الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في كل موظفي شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري.

ثانياً: عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان بطريقة المقابلة الشخصية في ولاية المسيلة، أين تم توزيع 55 استبيان استرجع منها 38 استبيان وهذا بمعدل استجابة 69.09% وكانت كلها صالحة للتحليل.

ثالثاً: أدوات جمع وتحليل البيانات**1- أدوات جمع البيانات**

اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وذلك لتحليل دور إدارة علاقات مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية فهو أداة منظمة لجمع البيانات وذلك من خلال صياغة مجموعة من الأسئلة التي توجه بدورها إلى الأفراد للحصول على المعلومات، ولقد تم تطوير واستخدام استبانة مناسبة للحصول على البيانات المطلوبة، اشتملت على مجموعة من العبارات لدراسة تأثير إدارة علاقات مع الموردين على الميزة التنافسية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والملحق رقم (01) يمثل نموذج الاستبيان الذي تم توزيعه على مفردات عينة الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، المحور الأول يخص البيانات الشخصية أما المحور الثاني يخص أبعاد إدارة العلاقة مع الموردين المتمثلة في العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس، التسليم، خدمة ما بعد التوريد والمتعلقة بشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، في حين أن المحور الثالث تضمن على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، التميز)، والجدول رقم (01) يوضح تركيبة قائمة الاستبيان.

الجدول رقم(01): تركيبة قائمة الاستبيان

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الفقرات	المحور
		البيانات الشخصية: النوع العمر الدخل الخبرة	الأول
5-1	5	العلاقة مع الموردین	الثاني
9-6	4	المواصفات والمقاييس	
12-10	3	التسليم	
15-13	3	خدمة ما بعد التوريد	
22-16	7	ميزة التكلفة الأقل	الثالث
30-23	8	ميزة تميز المنتج	
30		إجمالي فقرات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

2- أدوات تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم القيام بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج **SPSS 20 for Windows Evaluation Version**، كما تم القيام

باستخدام بعض الأساليب المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ.

- اختبار التوزيع الطبيعي.

- اختبار الارتباط كارل بيرسون.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

سنترك في هذا المطلب إلى صدق وثبات الاستبيان:

أولاً: صدق الاستبيان

لقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضه على محكمين متخصصين في التسويق، حيث قام المحكمين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم والتي ارتكزت على:

- دقة وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان.

- مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته.

وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات من حيث البناء واللغة، ويمثل الملحق رقم (02) قائمة أسماء المحكمين.

ثانياً: تحليل ثبات الاستبيان

من أجل قياس ثبات المقاييس المعتمدة في الدراسة الحالية تم استخدام معامل الثبات الفا كرومباخ، ولقد أسفرت نتائج التحليل على قبول جميع المقاييس دون استثناء أو تعديل. ويوضح الجدول رقم (02) معاملات ألفا للثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (02): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

المتغير	معامل كرونباخ ألفا
إدارة العلاقة مع الموردين	0.887
الميزة التنافسية	0.899
الاستبانة ككل	0.939

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من (0.60) حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبانة (0.939) وهي نسبة ممتازة، وعليه فإن المقياس المستخدم يتمتع بالثبات ويمكن الاعتماد عليه في تحليل نتائج هذه الدراسة.

كما يمكن حساب معامل الصدق الذاتي للاستبيان من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، الذي يكون في هذه الحالة 0,97.

المطلب الثالث: تقديم شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري

تأسست شركة (ALGM) **L'Algérienne Géomembranes Mechri** في عام 2011 وتعمل منذ عام 2013 ، وهي الشركة الأفريقية الرائدة والمصنع الوحيد لأغشية التبتين البولي إيثيلين عالية الكثافة في الجزائر .

تقع في المنطقة الصناعية بطريق المسيلة (برج بوعرييج)، وهدفها هو جعل منتجها أفضل منافس (جودة / سعر) في السوق الوطنية والانفتاح على السوق الأفريقية من خلال ختم اقتصادي عالي الأداء، ويتمثل النشاط الرئيسي لشركة ALGM في تصنيع وتسويق أغشية التبتين من البولي إيثيلين عالي الكثافة (HDPE) وغشاء البولي أوليفين المرن بالحرارة (TPO).

هدف ALGM هو المشاركة المحتملة في نمو الاقتصاد الوطني، من خلال ضمان التوفر الدائم للمنتج في السوق والمساهمة في الخدمات المهنية لتطوير الهندسة المدنية والبنية التحتية للبناء مع احترام الجودة والبيئة. يتم إنتاج مجموعة أغشية التبتين الخاصة بها من خلال عملية البثق بال قالب المسطح على صواني سلسلة ومنظمة للتكنولوجيا الألمانية. هذا الأخير مجهز بالتحكم الآلي في السماكة وأجهزة الكشف عن المسامية التي تضمن توحيد شكل السماكة وتضمن عدم نفاذية الأغشية الأرضية المنتجة. تبلغ الطاقة الإنتاجية للخط 8000 طن / سنة ، أي ما يعادل 1000 كجم بالساعة.

بدأت ALGM بالتصدير لأول مرة إلى تونس في عام 2017 ، ثم إلى السنغال وبوركينا فاسو في عام 2018. وتوقعًا لمقدمة السوق الأوروبية والآسيوية ، يعمل فريق المبيعات الفنية في ALGM بصرامة للحفاظ على جودة المنتج الفائقة وتقديم خدمة احترافية أفضل.

ويمكن عرض مجموعة المنتجات فيمايلي:

➤ تنتج ALGM أغشية أرضيات HDPE ناعمة من 0.75 إلى 3.0 مم وأغشية أرضية منظمة من 1.5 إلى 2.5 مم بعرض 7.1 م. يتم استخدام أغشية التبتين HDPE في مواقع الاحتواء المختلفة لضمان إحكام الأجهزة وحماية البيئة.

في مجال العزل المائي للأسقف المسطحة ، تنتج ALGM أغشية TPO أحادية الطبقة من 1.5 مم و 1.8 مم بعرض يتراوح من 1.5 م إلى 2.3 م

تلي المجموعة الكاملة لأغشية التبتين ALGM المتطلبات المعيارية لعلامة CE الأوروبية ومعايير GRI الأمريكية ، مما يضمن المتانة على المدى الطويل. كما توفر الخصائص الميكانيكية العالية بالإضافة إلى مقاومة تكسير الإجهاد البيئي والأشعة فوق البنفسجية والأكسدة نطاقًا واسعًا من التطبيقات على الحاجز البوليمري المقاوم للماء.

➤ **ALGM GEOML / MSPEHD**

عبارة عن غشاء أرضي أملس من كلا الجانبين أو منظم على جانب واحد ، مصنوع من راتينج بولي إيثيلين خطي منخفض الكثافة ممزوج بمحتوى مدروس من أسود الكربون ومضاد للأكسدة بسبب الأشعة فوق البنفسجية والأكسدة الحرارية أثناء الإنتاج والاستخدام.

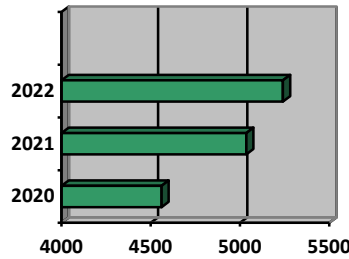
ALGM TPO ➤

عبارة عن غشاء اصطناعي أحادي الطبقة ومتجانس مصنوع من البولي أوليفينات بالحرارة "TPO". يتكون البولي الميثرك TPO من مزيج فيزيائي أو بلمرة مشتركة لمطاط الإيثيلين - البروبيلين "EPR" والبولي بروبيلين "PP". يجمع الغشاء بين مرونة اللدائن وقابلية لحام اللدائن الحرارية. كما وتتعامل الشركة مع عدة موردين من بينهم:

- EXON Mobile
- TRICON
- BAZELL
- BOREALIS
- CHEVRON PHULIPS

والشكل التالي يوضح الكميات المشتراة بالطن خلال السنوات الاخيرة من 2020 إلى 2022 حيث بلغت 4560 طن في سنة 2020 و 5035 طن في 2021 وفي سنة 2022 بلغت 5240 طن.

الشكل رقم (07): تطور الكمية المشتراة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات الشركة

المبحث الثاني: تحليل بيانات ونتائج الدراسة.

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية، بالإضافة إلى تحليل استجابة مفردات العينة لكلا المتغيرين المستقل إدارة العلاقة مع الموردين والتابع الميزة التنافسية، وتجدد الإشارة بان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يوضحه الملحق رقم(04).

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1-الجنس:

يقدم الجدول رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
63.2%	24	ذكر
36.8%	14	أنثى
100%	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من موظفي الشركة كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم (24) وهو ما يعادل نسبة (63,2%)، وأن عدد الإناث بلغ (14) وهو ما يعادل نسبة (36,2%) ومن هنا فإن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث.

2- السن:

يقدم الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب السن.

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
50.0%	19	19 سنة - أقل من 30 سنة
42.1%	16	30 سنة - أقل من 45 سنة
7.9%	03	45 سنة فما فوق
100%	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين كانت من الذين 19 سنة إلى أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم (19) بنسبة (50%)، في حين كان عدد الموظفين من أفراد عينة الدراسة (16) ما بين عمر 30 سنة إلى أقل من 45 سنة بنسبة (42.1%) و(03) من 45 سنة فما فوق بنسبة (7.9%). ما يعني أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئات 19 سنة إلى أقل من 30 سنة حيث شكل ذلك النسبة الأكبر من أفراد العينة.

3- الدخل:

يوضح الجدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب الدخل.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب الدخل.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
44.7%	17	20000 دج أقل من 35000 دج
55.3%	21	أكثر من 35000 دج
100%	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من مستوى الدخل أكثر من 35000 دج حيث بلغ عددهم (21) بنسبة مئوية (55,3%). وما عدده (17) من 20000 دج إلى أقل من 35000 دج بنسبة مئوية (44,7%).

4-الخبرة:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب الخبرة.

النسبة	التكرار	الخبرة
60.5%	23	05 سنوات فأقل
26.3%	10	ما بين 06 سنوات - 10 سنوات
5.3%	02	11 سنة - 15 سنة
7.9%	03	16 سنة فأكثر
100%	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (06) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت عدد سنوات الخبرة من 05 سنوات فأقل حيث بلغ عددهم (23) بنسبة (43,6%)، في حين كان عدد الموظفين ما بين 06 سنوات إلى 10 سنوات (10) بنسبة (20,7%)، أما عدد الموظفين من 16 سنة فأكثر فكان عددهم 03 ما نسبته (5,13%) وما عدده 02 ونسبته (5,11%) عدد سنوات الخبرة من 11 سنة إلى 15 سنة.

ملخص التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة أن معظم مفردات العينة من الذكور تقدر نسبتهم بنسبة (63,2%)، كما كانت أعلى نسبة من الفئات العمرية وهي من 19 سنة إلى أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم

(19) بنسبة (50%)، أما الدخل فكانت أعلى نسبة مئوية (55,3%). أما بالنسبة لمتغير الخبرة، فكانت أبرز نسبة كانت من 05 سنوات فأقل بنسبة (43,6%).

المطلب الثاني: تحليل استجابات مفردات العينة للمتغير المستقل (إدارة العلاقة مع الموردين)

سنقوم في هذا المطلب بتحليل أبعاد المتغير المستقل (إدارة العلاقة مع الموردين)، المتمثلة في: العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس، التسليم، خدمة ما بعد التوريد.

1- العلاقة مع الموردين

الجدول رقم(07): نتائج تقييم العلاقة مع الموردين.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	تتوخى إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري الدقة في عملية اختيار الموردين لضمان وصول المستلزمات المطلوبة.	3.76	0.91	5
02	تدرس إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري السعر كعامل محدد للطلبية.	3.89	0.73	4
03	تلتزم إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بتعليمات الرقابة على المنتج الذي يتم طلبه من الموردين.	4.02	0.88	3
04	تعمل إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري على بناء الثقة بينها وبين الموردين.	4.13	0.81	1
05	تتبادل إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري المعلومات مع الموردين لضمان الشفافية في التعامل.	4.08	0.78	2
	العلاقة مع الموردين	3.98	0.60	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الموافقة النسبية على بعد العلاقة مع الموردين، ونلاحظ أن موظفي شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري وافقوا بدرجة أعلي على أن إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري تعمل على بناء الثقة بينها وبين الموردين. بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.81، كما أنهم وافقوا بدرجة عالية أيضا بأن الشركة تتبادل المعلومات مع الموردين لضمان الشفافية في التعامل بمتوسط حسابي بلغ 4.08 وانحراف معياري قدره 0.78، وأيضا التزام إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بتعليمات الرقابة على المنتج الذي يتم طلبه من الموردين حصلت على درجة عالية من الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري 0.88، بينما وافق موظفي إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري على دراسة السعر

كعامل محدد للطبيعية بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري بلغ 0.73، وبدرجة متوسطة وافق الموظفين على أن إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري تتوخى الدقة في عملية اختيار الموردين لضمان وصول المستلزمات المطلوبة استمرارية تطورها بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري بلغ 0.91، هذه النتائج تؤكد لنا أن شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري تتبنى وتطبق العلاقة مع الموردين بدرجة متوسطة، وذلك من خلال موافقة عينة الدراسة على العلاقة مع الموردين لشركة الجزائرية للأغشية العازلة.

2- المواصفات والمقاييس:

الجدول رقم(08): نتائج تقييم المواصفات والمقاييس.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
05	تلتزم إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ بشروط المواصفات والمقاييس المعتمدة عالميا والمتعلقة بالمواد التي يتم شراؤها من الموردين.	4.03	0.85	3
06	ترفض إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري استلام أي منتج مخالف للمواصفات والمقاييس المعتمدة	4.05	0.87	2
07	تخضع إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري للرقابة من الجهات المحلية والدولية المتخصصة بوضع المواصفات والمقاييس مثل ISO.	4.03	1.05	1
08	تحرص إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري على تدريب الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الموردين على شروط وسياسات المواصفات والمقاييس.	3.55	0.86	4
	المواصفات والمقاييس	3.91	0.63	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة الموافقة على بعد المواصفات والمقاييس يغلب عليه الدرجة العالية حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ 3.91، وانحراف معياري قدره 0.63 بدرجة موافقة. حيث وافق موظفو إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري على أن الشركة ترفض استلام أي منتج مخالف للمواصفات والمقاييس المعتمدة بمتوسط حسابي قدره بـ 4.05 وانحراف معياري بلغ 0.87، بينما الفقرات 5،6 فكانت تقريبا متساوية وتتجه نحو الموافقة المتوسطة بمتوسط حسابي 4.03، في حين أن إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري تحرص على تدريب الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الموردين على شروط وسياسات المواصفات والمقاييس بمتوسط حسابي اقل 3.55 وانحراف معياري قدره 0.86. هذه النتائج تؤكد لنا أن شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري تتبنى المواصفات والمقاييس المعمول بدرجة متوسطة، وذلك من خلال الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة على بعد المواصفات والمقاييس.

3-التسليم:

الجدول رقم(09): نتائج تقييم التسليم.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
09	تعمل إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري على التزام الموردين بمواعيد تسليم محددة.	3.79	0.84	2
10	تحدد إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري الأماكن التي سيتم استلام الطلبات فيها من قبل الموردين.	3.55	0.98	1
11	تعتمد إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري نظام فعال واضح لإجراءات لاستلام المقبوضات من الموردين.	3.60	1.05	3
	التسليم	3.82	0.70	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن درجة الموافقة على بعد التسليم كانت متوسطة، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0.70، حيث أن أفراد العينة وافقوا بدرجة متوسطة على أن التسليم لشركة الجزائرية للأغشية العازلة. حيث أن أفراد العينة وافقوا بدرجة أعلى على أن إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري تعمل على التزام الموردين بمواعيد تسليم محددة بمتوسط حسابي قدره بـ 3.79 وانحراف معياري قدره بـ 0.84، بينما وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على الفقرات 10 و11 بمتوسط حسابي قدره بـ 3.55 و3.60 وانحراف معياري بلغ 0.98 و1.05 على التوالي، هذه النتائج تؤكد لنا أن شركة الجزائرية للأغشية العازلة تتبنى وتطبق التسليم بدرجة متوسطة.

4- خدمة ما بعد التوريد:

الجدول رقم(10): نتائج تقييم خدمة ما بعد التوريد.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
13	تركز إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري على اختيار الموردين ذوي سمعة في تقديم خدمة ما بعد التوريد.	4.03	0.75	1
14	عقود التوريد شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري المبرمة بينهما وبين الموردين تتضمن شرطا خاصا لخدمة ما بعد التوريد.	3.97	0.94	2
15	تحفز إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري الموردين الذين يقدمون خدمة ما بعد التوريد بشكل أفضل.	3.84	0.89	4
	خدمة ما بعد التوريد	3.65	0.79	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد خدمة ما بعد التوريد 3.65 والانحراف المعياري قدر بـ 0.79 بدرجة موافقة متوسطة. حيث أن أفراد العينة كانت إجاباتهم على بعد خدمة ما بعد التوريد يغلب عليها الدرجة المتوسطة، والفقرة 13 كانت درجة الموافقة عالية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.03 وانحراف معياري بلغ 0.75، أي أن إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري تركز على اختيار الموردين ذوي سمعة في تقديم خدمة ما بعد التوريد، أما باقي الفقرات أي 14، 15 فكانت بدرجة متوسطة، هذه النتائج تؤكد لنا أن شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري على إعطاء أهمية كبيرة لخدمة ما بعد التوريد لأن ذلك من شأنه أن يكون ولاء للموردين المتعامل معهم من طرف الشركة من خلال الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة.

الجدول رقم(11): نتائج تقييم المتغير المستقل (إدارة العلاقة مع الموردين)

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
العلاقة مع الموردين	3.98	0.60	1
المواصفات والمقاييس	3.91	0.63	2
التسليم	3.82	0.70	3
خدمة ما بعد التوريد	3.65	0.79	4
إدارة العلاقة مع الموردين	3.86	0.55	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لهذه المتغيرات يساوي 3.86 وانحراف معياري يقدر بـ 0.55 حيث يؤكد ذلك أن موظفي شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري لديهم اهتمام بأبعاد إدارة العلاقة مع الموردين بطريقة ايجابية وهذا لوقوع الإجابات ضمن الفئة المرتفعة لمقياس تصحيح الاستبيان (مقياس ليكرت)، ويظهر الجدول أيضا أن العلاقة مع الموردين كأحد أبعاد إدارة العلاقة مع الموردين تأتي بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.60 حسب إجابات عينة الدراسة وهي الأكثر تأثير كونها تتيح لشركة المقارنة بين الموردين، تليها المواصفات والمقاييس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري 0.60، ثم التسليم بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.70 وبعدها خدمة ما بعد التوريد بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.79.

المطلب الثالث: تحليل استجابات مفردات العينة للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

سنقوم في هذا الجزء بتحليل مخرجات برنامج SPSS لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، التميز).

1- ميزة الأقل تكلفة:

الجدول رقم(12): نتائج تقييم ميزة الأقل تكلفة.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
16	تحفز إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري الموردين الذين يقدمون خدمة ما بعد التوريد بشكل أفضل.	3.76	0.97	5
17	تمنح الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري امتيازات الموردين الدائمين للشركة	3.89	0.69	2
18	تتميز منتجات الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بالتباين والاختلاف عن خدمات المنافسين من حيث الجودة	4.00	0.74	1
19	لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري أسعار مختلفة باختلاف نوع المنتج	3.79	1.17	4
20	تتميز منتجات الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بالتباين والاختلاف عن المنافسين من حيث التنوع	3.42	0.92	7
21	شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري لديها أسعار مختلفة تتناسب مع اغلب الموردين	3.89	0.98	3
22	يوجد تنسيق مشترك بين الخدمات التي تقدمها الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري والموردين.	3.63	0.94	6
	ميزة الأقل تكلفة	3.92	0.58	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لميزة الأقل تكلفة قدر بـ 3.92 كما جاء الانحراف المعياري الذي يقيس مدى التشتت بقيمة 0.58، نلاحظ من خلال الجدول السابق الموافقة النسبية على بعد ميزة الأقل تكلفة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ 4.00 وانحراف معياري قدره 0.74 أي بدرجة عالية من الموافقة، وبالتالي فإن منتجات الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري تتميز بالتباين والاختلاف عن خدمات المنافسين من حيث الجودة. بينما وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على الفقرات 17 و 21 بمتوسط حسابي قدر بـ 3.89 وانحراف معياري 0.69، 0.98 على التوالي، وقد وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على

الفقرات 16 و 20 و 19 و 22 بمتوسط حسابي أقل بدرجة متوسطة، هذه النتائج تؤكد لنا أن موظفو شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري يوافقون بأن الشركة تتميز بالميزة الأقل تكلفة بدرجة متوسطة، وذلك من خلال الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة على ميزة الأقل تكلفة لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري.

2- ميزة تميز المنتج:

الجدول رقم(13): نتائج تقييم ميزة تميز المنتج.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
23	لدى الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري موظفين ذوي كفاءة وخبرات عالية في التعامل مع الموردين.	3.82	1.00	3
24	تستفيد الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري تخفيضات من طرف الموردين.	3.58	0.95	6
25	يستجيب موظفو شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري إستجابة فورية لمورديهم.	3.89	1.08	1
26	تقوم شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بقياس رضا الموردين بصفة دورية.	3.63	0.94	5
27	لدى الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري موقع مميز يستقطب الموردين	3.82	1.00	4
28	تستفيد الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري من خدمات اضافية من طرف الموردين	3.58	0.95	7
29	تتميز منتجات الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بجودة عالية مقارنة مع ما يقدمه المنافسون.	3.89	1.09	2
30	توفر الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري عملية البيع وحجز الطلبات عبر الانترنت	3.42	1.26	8
	ميزة تميز المنتج	3.68	0.74	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يشير المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على الترتيب للجدول رقم (13) إلى القيم التالية: 3.68 و 0.74، مما يدل على الموافقة النسبية على بعد ميزة تميز المنتج أي بدرجة متوسطة من الموافقة، وبالتالي فان موظفو شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري يستجيبون إستجابة فورية لمورديهم بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 1.08. كما وافقوا بدرجة اقل على ان منتجات الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري

تتميز بجودة عالية مقارنة مع ما يقدم المنافسون. ووافق أفراد العينة على باقي الفقرات بمتوسط متقارب يتجه نحو الموافقة بدرجة متوسطة، هذه النتائج تؤكد لنا أن موظفو شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري يوافقون بأن الشركة لديها ميزة تميز المنتج بدرجة متوسطة، وذلك من خلال الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة على ميزة تميز المنتج لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري.

3- المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الجدول رقم(14): نتائج تقييم المتغير التابع (الميزة التنافسية).

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ميزة الأقل تكلفة	3.92	0.58	1
ميزة تميز المنتج	3.68	0.74	2
الميزة التنافسية	3.79	0.61	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لكل المتغيرات التي تسمح بقياس الميزة التنافسية نحو شركة الجزائرية للأغشية العازلة المتمثلة في ميزة الأقل تكلفة، ميزة تميز المنتج هو 3.79 وانحراف معياري 0.61، وتشير هاته القيم إلى أن إجابات مفردات العينة تتجه نحو الموافقة للمتغير التابع الميزة التنافسية، ويلاحظ من الجدول أيضا أن متغير ميزة الأقل تكلفة هو الأكثر أهمية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.92 وانحراف معياري 0.58 يليه متغير ميزة تميز المنتج بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.74.

المبحث الثالث: تحليل واختبار صحة فرضيات الدراسة

نتناول في هذا المبحث اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية اعتمادا على تحليل الارتباط للمتغير المستقل إدارة العلاقة مع الموردين والذي يتفرع إلى العلاقة مع الموردين، المواصفات والمقاييس، التسليم، خدمة ما بعد التوريد، والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تحليل واختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى والثانية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ل بُعد العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين العلاقة مع الموردين و الميزة التنافسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	حجم العينة	
0,628	0,394	0.000	38	العلاقة مع الموردين

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية يقدر ب (0.628)، وهي قيمة موجبة أكبر من (0.6) أي ارتباط إيجابي، مما يعني وجود علاقة طردية بين العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية ، أي كلما ارتفع مستوى العلاقة مع الموردين بوحدة واحدة ارتفع مستوى الميزة التنافسية ما نسبته 60% وهي قيمة مقبولة، وقدرت قيمة معامل التحديد ب 0.394 وهي قيمة مقبولة كذلك، أي أن نسبة 39.4% من التغير في الميزة التنافسية سببه العلاقة مع الموردين.

- وبناءً على ما تم تحليله فإنه يتم قبول الفرضية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ل بُعد العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ل بُعد المواصفات والمقاييس والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (16) التالي:

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين المواصفات والمقاييس والميزة التنافسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	حجم العينة	
0,707	0,500	0.000	38	المواصفات والمقاييس

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول (16) أعلاه أن معامل الارتباط بين المواصفات والمقاييس والميزة التنافسية يساوي 0.707 وهو إرتباط موجب قوي، يدل على وجود علاقة طردية بين المواصفات والمقاييس والميزة التنافسية، أي كلما ارتفع مستوى المواصفات والمقاييس بوحدة واحدة ارتفع مستوى الميزة التنافسية ما نسبته 70.7% وهي قيمة جيدة بالإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر بـ 0.500 ومعناه أن 50.0% من التغير في الميزة التنافسية سببه المواصفات والمقاييس.

➤ وبناءً على ما تم تحليله فإنه يتم قبول الفرضية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد المواصفات والمقاييس والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛

مشري؛

المطلب الثاني: تحليل واختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة.

● الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد التسليم والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين التسليم والميزة التنافسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة	حجم العينة	
0,669	0, 448	0.000	38	التسليم

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التسليم و الميزة التنافسية يساوي 0.669 وهو إرتباط موجب متوسط، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين التسليم والميزة التنافسية، أي كلما ارتفع مستوى التسليم بوحدة واحدة ارتفع مستوى الميزة التنافسية ما نسبته 66.9% وهي قيمة مقبولة، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر بـ 0.448 ومعناه أن 44.8% من التغير في الميزة التنافسية سببه التسليم.

- وبناءً على ما تم تحليله فإنه يتم قبول الفرضية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد التسليم والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد خدمة ما بعد التوريد والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين خدمة ما بعد التوريد و الميزة التنافسية

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
38	0.000	0,493	0,702	خدمة ما بعد التوريد

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول (18) أعلاه أن معامل الارتباط بين خدمة ما بعد التوريد والميزة التنافسية يساوي 0.702، وهو إرتباط موجب قوي، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين خدمة ما بعد التوريد والميزة التنافسية، أي كلما ارتفع مستوى خدمة ما بعد التوريد بوحدة واحدة ارتفع مستوى الميزة التنافسية ما نسبته 70.2% وهي قيمة جيدة بالإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر بـ 0.493 ومعناه أن 49.3% من التغير في الميزة التنافسية سببه خدمة ما بعد التوريد.

- وبناءً على ما تم تحليله فإنه يتم قبول الفرضية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد خدمة ما بعد التوريد والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- المطلب الثالث: تحليل وإختبار صحة الفرضية الرئيسية.

بعد التطرق إلى تحليل وإختبار صحة الفرضيات الفرعية نقوم بعدها بتحليل وإختبار صحة الفرضية الرئيسية اعتماداً على معامل الارتباط بين إدارة العلاقات مع الموردين و الميزة التنافسية.

- الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ل إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- بالنسبة لمعامل الارتباط بين إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية يمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (19)

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	

38	0.000	0,657	0,811	إدارة العلاقات مع الموردين
----	-------	-------	-------	-------------------------------

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية يساوي 0.811 وهو إرتباط موجب قوي وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية، أي كلما ارتفع مستوى إدارة العلاقات مع الموردين بوحدة واحدة ارتفع مستوى الميزة التنافسية ما نسبته 81.1% وهي قيمة جيدة، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر بـ 0.657 ومعناه أن 65.7% من التغير في الميزة التنافسية سببه إدارة العلاقات مع الموردين، وهذا ما يحقق صحة الفرضية الرئيسية وهو التأثير الإيجابي لإدارة العلاقات مع الموردين في الميزة التنافسية.

➤ وبناءً على ما تم تحليله فإنه يتم قبول الفرضية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة المتعلقة بموضوع دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق مزايا التنافسية بتطبيق على حالة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما بالنسبة لتحليل البيانات فقد استخدمنا برنامج SPSS. وفي الأخير ومن خلال المبحث الثالث قمنا بإختبار صحة الفرضيات الفرعية ، وكذلك إختبار الفرضية الرئيسية للمبحث من خلال معامل الارتباط، ومن خلال هذا الإختبار توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي سوف نستعرضها لاحقا في الخاتمة.

الخاتمة

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى معرفة دور إدارة العلاقة مع الموردين في تحقيق المزايا التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، حيث تم تناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد كان من خلال استبيان تم تصميمه وتوزيعه على عينة من موظفي شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والآفاق يتم ذكر أهمها في ما يلي:

أولا: النتائج

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- بالنسبة لدراسات السابقة توصلت الدراسة إلى قلة الدراسات التي تتناول إدارة العلاقة مع الموردين مع الميزة التنافسية معا بل تتوزع بين دراسات متفرقة، وهذا حسب إطلاعنا؛
- 2- يتضح من نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة أن معظم مفردات العينة من الذكور تقدر نسبتهم بـ (63,2%)، كما كانت أعلى نسبة من الفئات العمرية وهي من 19 سنة إلى أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم (19) بنسبة (50%)، أما الدخل فكانت أعلى نسبة مئوية (55,3%). أما بالنسبة لمتغير الخبرة، فكانت أبرز نسبة من 05 سنوات فأقل بنسبة (43,6%)؛
- 3- من نتائج تقييم المتغير المستقل إدارة العلاقة مع الموردين نجد أن اتجاهات آراء العينة تتجه نحو الموافقة، وبدرجة أهمية أكبر نجد أن العلاقة مع الموردين هي الأكثر تأثيرا كونها تتيح لشركة بناء علاقة طويلة الأمد مع الموردين؛
- 4- أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن آراء وإنطباعات العينة تميل إلى الموافقة على المتغير التابع الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى أن الشركة تسعى إلى تحقيق ميزة الأقل تكلفة وميزة تميز المنتج؛
- 5- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعُد العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، فاختيار الموردين وبناء علاقة تقوم على الثقة والأمان وتوفير المعلومات اللازمة بدقة له دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛
- 6- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعُد المواصفات والمقاييس والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، وتمثل المواصفات والمقاييس الخصائص النوعية التي تتوفر في كافة السلع التي توفرها الشركات، الأمر الذي يبرر أهميتها التي تعتبر بمثابة معايير محددة مسبقا لتوفير الخدمات والمنتجات، ولها دور في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، حيث أن هذا البعد يعطى الثقة والأمان في الشركة؛
- 7- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعُد التسليم والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، وجود علاقة إيجابية بينه وبين الميزة التنافسية قد يرجع إلى توفير المواد

الخام بأسعار تنافسية وتحسين سلسلة التوريد بتوفير المواد في الوقت المناسب وتقليل المخاطر المتعلقة بعملية الشراء؛

8- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد خدمة ما بعد التوريد والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، من خلال الدراسة وجدنا أن هناك علاقة بين المتغيرين لكن اقل من المتغيرات الأخرى وقد يرجع السبب إلى إعطائه أهمية نسبية مقارنة بالمتغيرات الأخرى؛

9- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل إدارة العلاقات مع الموردين والميزة التنافسية لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، وهو ما يثبت الفرضية الرئيسية حيث أن إدارة العلاقة مع الموردين تعد إستراتيجية تعمل عليها الشركة من اجل زيادة الكفاءة وبناء علاقة متبادلة المنفعة هذا من شأنه تحقيق مزايا تنافسية.

ثانيا: التوصيات.

في ظل النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة توظيف ذوى مؤهلات علمية متخصصين في التوريد وإخضاعهم لدورات مكثفة حول مقاييس الجودة العالمية، وتدريبهم على التعامل مع الموردين.
- 2- عقد ندوات ودورات تدريبية تتعلق بإدارة العلاقة مع الموردين.
- 3- يجب أن تعمل الشركات الجزائرية بصفة عامة و شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بصفة خاصة على إيجاد الوسائل أو الآليات التي تدعم نفوذها أو قوتها التفاوضية من خلال أبعاد المتغير المستقل.
- 4- يجب على الشركة إيجاد وخلق الأرضية الملائمة لتبني علاقات طويلة المدى مع الموردين تتميز بالثبات مقابل التغيرات المستقبلية.
- 5- تشجيع الشركة على تحفيز الموردين الذين يقدمون خدمة ما بعد التوريد بصورة أفضل.
- 6- تدريب الموظفين اللذين يتعاملون بشكل مباشر مع الموردين على شروط الالتزام بالمواصفات لضمان اعتماد أفضل المواصفات.

ثالثا: آفاق الدراسة

من بين المواضيع التي نقترحها كآفاق للدراسة الحالية ما يلي:

- 1- دراسة أثر إدارة العلاقة مع الموردين على جودة الخدمات.
- 2- دراسة تأثير إدارة العلاقة مع الموردين على تحسين المنتج.
- 3- اثر إدارة العلاقة مع الموردين على أداء سلسلة التوريد.

قائمة المراجع

أولاً: اللغة العربية

أ. قائمة الكتب

1. أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004؛
2. البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010؛
3. حسين الماجي، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003؛
4. الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011؛
5. عبيدي علي أحمد حجازي، اللوجيستيك كبدل للميزة النسبية، دار المعارف، الإسكندرية، 2000؛
6. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001؛
7. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997؛
8. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.
9. نيفين شين، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجربة العربية والدولية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2006؛

ب. قائمة البحوث الجامعية

أطروحات الدكتوراه

10. بلبراهيم جمال، دور التسويق الأخضر في تحسين تنافسية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية – مجموعة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الشلف، الجزائر، 2016/2015؛
11. فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال – دراسة ميدانية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الشلف، الجزائر، 2014؛
12. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2011؛

13. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، أعدت هذه الأطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإقتصاد والتخطيط، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سورية، 2009؛

14. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007؛

رسائل الماجستير

15. محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)، رسالة ماجستير- إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2015؛

16. هشام أسامة مراد جملة، منيرة عبد الله مصطفى مفلح، إدارة العلاقة مع الموردين وأثرها في مرونة سلسلة التوريد في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2020؛

17. تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012؛

18. محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مجموعة شركة قعوار في الأردن، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، أيار 2015؛

19. بوبعة عبد الوهاب، دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012/2011؛

20. رائد جمال السعايدة، إدارة سلسلة التوريد وأثرها على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2011، الأردن؛

21. تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012؛

22. قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة ملبنة عريب- عين الدفلى، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2007/2006؛
23. هشام أسامة مراد جملة، منيرة عبد الله مصطفى مفلح، إدارة العلاقة مع الموردین وأثرها في مرونة سلسلة التوريد في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2020؛
24. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، سطيف، الجزائر، 2012/2011؛
25. طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة إقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008؛
26. عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداء من أدوات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة صنف منتجات التلفاز، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، الجزائر، 2008؛
27. كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل الإقتصاد التنافسي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007؛
28. الشيخ هجيرة، أهمية بحوث التسويق في إكتساب المزايا التنافسية المبنية على الجودة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2008/2007؛
29. قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة ملبنة عريب- عين الدفلى، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2007/2006؛
30. مانع فاطمة، التسويق الإلكتروني كمدخل لإكتساب وتنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2007/2006؛

31. بريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2006/2005؛
32. العتوم محمد فوزي علي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، كلية الأعمال، مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009؛
33. هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008-2009؛
34. بلعلاء خديجة، المزيج التسويقي الخدمي وأهميته في إكتساب المزايا التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص 2008/2007؛
35. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع في تنميتها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.

ت. قائمة المجلات والدوريات

36. بلعة جويذة، القدرة التنافسية للإقتصاد الجزائري في ظل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد العاشر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010؛
37. ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في إتمادها إستراتيجية الإستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، دورية دولية محكمة تصدرها جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف- الجزائر، العدد التاسع السداسي الأول 2013؛
38. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2007؛
39. لويذة فرحاتي، مساهمة رأس مال الزبون تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة باتنة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2022؛
40. مروة محمد فتوح محمد، عبد الله سعيد عبد القادر أحمد، إدارة المعرفة في بناء العلاقات الإستراتيجية مع الموردين دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الكيماوية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 02، الجزء 01، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، جوان 2019؛

41. معتصم دحو، تحديد الأوزان النسبية لمعايير إنتقاء الموردين بإستخدام أسلوب التحليل الهرمي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 14، العدد 06، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم، 2014؛

42. مومني عبد القادر، تريش محمد، تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة SOITEX -وحدة تلمسان-، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 23، العدد 02، السنة 2020.

ث. قائمة وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات، الملتقيات و الأيام الدراسية)

43. سهام عبد القادر الفقهاء، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن. رابط الإطلاع: <https://hrdiscussion.com/hr106207.html> تاريخ الإطلاع: 22-02-2023؛

44. يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005؛

45. زيان بروجة علي، حمو زروقي أمال، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011؛

46. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005؛

47. خليل السيد محمد الحساني، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في المؤتمر العلمي الوطني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012؛

48. طرشي محمد، تقروت محمد، أهمية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011؛

49. عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09-10 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

ج. قائمة المقالات المنشورة

50. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الجزائرية،

رابط الإطلاع: <https://hrdiscussion.com/srch.php?cx=partner-pub->

6705989397829297%3A3729875895&cof=FORID%3A10&ie=UTF-
2023-02-01؛ تاريخ الإطلاع:

51. عبد الله صالح الطاسان، أهمية إدارة علاقة الموردين (SRM) لقطاعات الأعمال، جمعية سلاسل

الإمداد والمشتريات، ص 01. رابط التحميل: <https://saudiscp.org/wp->

<content/uploads/2021/07/Knowledge-Management-008.pdf> ، تاريخ التحميل: 15-03-
2023؛

52. London Premier Center، إدارة العلاقات مع الموردين (SRM)؛ دليل إستراتيجي شامل، تم

التحميل من الرابط: <https://ar.lpcentre.com/articles/relationship-management-with-srm->

؛ تاريخ التحميل: 2023/03/17؛ <service-comprehensive-strategy-guide>

53. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

الجزائرية، محملة من موقع: <http://www.hrdiscussion.com.html>؛

54. أحمد السيد كردي، التنمية الإدارية - تنمية المهارات الإدارية - تنمية المسؤولية الاجتماعية، إدارة الصورة

الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، ص 45. رابط التحميل:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/76195>

55. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

الجزائرية، محملة من موقع: <http://www.hrdiscussion.com.html>.

ثانياً: اللغة الأجنبية

أ. قائمة الكتب

56. M. Porter, L'avantage Concurrentiel des nations, inter-édition, 1993 ;

أ. قائمة البحوث الجامعية

57. Ghaith M. Al-Abdallah, Ayman B. Abdallah&Khaled Bany Hamdan, The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms, **International Journal of Business and Management**; Vol. 9, No. 2; 2014 ;

58. Jongkyung Park, Kitae Shin, Tai-Woo Chang, Jinwoo Park, An integrative framework for supplier relationship management, **Industrial Management & Data Systems**, Volume 110 Issue 4, 2010./ site web: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635571011038990/full/html>.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (01)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

قسم العلوم التجارية

السنة الثانية ماستر تسويق خدمات

السنة الجامعية: 2023/2022

إستبيان

السيدات والسادة الموظفين في شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري، تحية طيبة
وبعد؛

نتشرف بوضع هذا الاستبيان بين أيديكم، والذي يدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر
حول موضوع "إدارة العلاقة مع الموردين ودوره في تحقيق مزايا تنافسية"
ونحيطكم علما بأن كل ما تدلون به من معلومات سيتم التعامل معه بشكل موضوعي وفي إطار
علمي فقط، وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الإستبيان.
نشكر لكم مسبقاً تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

القسم الأول: يرجى وضع علامة (X) أمام الفئة التي تناسبكم

1. النوع	ذكر ()
	أنثى ()

2. العمر	19 سنة - أقل من 30 سنة ()
	30 سنة - أقل من 45 سنة ()
	45 سنة فما فوق ()

3. الدخل	أقل من 20000 دج ()
	20000 دج - أقل من 35000 دج ()
	أكثر من 35000 دج ()

4. الخبرة	05 سنوات فأقل ()
	ما بين 06 سنوات - 10 سنوات ()
	11 سنة - 15 سنة ()
	16 سنة فأكثر ()

القسم الثاني: من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (X) أمام الرقم الذي يعبر عن رأيك:

العبارات	غير موافق شدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5. تتوخى إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ الدقة في عملية إختيار الموردين لضمان وصول المستلزمات المطلوبة.					
6. تدرس إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ السعر كعامل محدد للطلبية.					
7. تلتزم إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ بتعليمات الرقابة على المنتج الذي يتم طلبه من الموردين.					
8. تعمل إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ على بناء الثقة بينها وبين الموردين.					
9. تتبادل إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ المعلومات مع					

					الموردين لضمان الشفافية في التعامل.	
					10. تلتزم إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ بشروط المواصفات والمقاييس المعتمدة عالميا والمتعلقة بالمواد التي يتم شراؤها من الموردين.	المواصفات والمقاييس
					11. ترفض إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ إستلام أي منتج مخالف للمواصفات والمقاييس المعتمدة.	
					12. تخضع إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ للرقابة من الجهات المحلية والدولية المتخصصة بوضع المواصفات والمقاييس مثل ISO.	
					13. تحرص إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ على تدريب الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الموردين على شروط وسياسات المواصفات والمقاييس.	
					14. تعمل إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ على إلزام الموردين بمواعيد تسليم محددة.	التسليم
					15. تحدد إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ الأماكن التي سيتم استلام الطلبات فيها من قبل الموردين.	
					16. تعتمد إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ نظام فعال واضح الإجراءات لإستلام المقبوضات من الموردين.	
					17. تركز إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ على إختيار الموردين ذوي سمعة مميزة في تقديم خدمة ما بعد التوريد.	خدمة ما بعد التوريد
					18. عقود التوريد لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ المبرمة بينها وبين الموردين تتضمن شرطا خاصا لخدمة ما بعد التوريد.	
					19. تحفز إدارة شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ الموردين الذين يقدمون خدمة ما بعد التوريد بشكل أفضل.	

القسم الثالث: من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (X) أمام الرقم الذي يعبر عن رأيك:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	ميزة التكلفة الاقل
					20. أسعار منتجات شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ تتناسب وجودتها	
					21. تمنح شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ إمتيازات للموردين الدائمين للشركة.	
					22. تتميز منتجات شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بالتباين والإختلاف عن خدمات المنافسين من حيث الجودة.	
					23. لشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري أسعار مختلفة باختلاف نوع المنتج	

					24. تتميز منتجات شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بالتباين والإختلاف عن المنافسين من حيث التنوع.	ميزة تميز المنتج
					25. شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري لديها أسعار مختلفة تناسب مع أغلب الموردين.	
					26. يوجد تنسيق مشترك بين الخدمات التي تقدمها شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري والموردين.	
					27. لدى الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري موظفين ذوي كفاءات وخبرات عالية في التعامل مع الموردين.	
					28. تستفيد الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري من تخفيضات من طرف الموردين.	
					29. يستجيب موظفو شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري إستجابة فورية لمورديهم.	
					30. تقوم شركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري بقياس رضا الموردين بصفة دورية.	
					31. لدى الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ موقع مميز يستقطب الموردين.	
					32. تستفيد الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري من خدمات إضافية من طرف الموردين.	
					33. تتميز منتجات الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ بجودة عالية مقارنة مع ما يقدمه المنافسون.	
					34. توفر الشركة الجزائرية للأغشية العازلة مجمع مشري؛ عملية البيع وحجز الطلبات عبر الأنترنت.	

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	اسم المحكم
جامعة المسيلة	أستاذ مساعد	د. جعيجع عمار
جامعة البويرة	أستاذ مساعد	أ. قديري عيسى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ