

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

تحت عنوان:

أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة CONDOR ولاية برج بوعريريج

تحت إشراف الدكتور:

لعشاش عبد الحلیم

من إعداد الطلبة:

• بوسام فاروق

• حموش حسين

تاريخ المناقشة: 2018/06/10

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. د برحومة عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
د. لعشاش عبد الحلیم	أستاذ محاضر. ب	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. سليمان محمد	أستاذ محاضر. ب	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

قال تعالى: {رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} سورة النمل الآية 19.

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي من علينا بفضله وتوفيقه
لإتمام هذا العمل.

لاتسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكرنا وتقديرنا للأستاذ
المشرف الدكتور لعشاش عبد الحليم؛

على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله
معنا، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه
الدراسة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير
بجامعة المسيلة على تعاونهم معنا؛

وجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان عوناً لنا
ومن ساعدنا من قريب أو من بعيد بالنصيحة والعون في سبيل
إنجاح هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال تعالى فيهما
{وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا

رَبَّيْنِي صَغِيرًا} سورة الإسراء الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما؛

إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب؛

إلى جميع الأصدقاء؛

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد؛

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل؛

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

بوسام فاروق

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال تعالى فيهما
{وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا

رَبَّيْنِي صَغِيرًا} سورة الإسراء الآية 24.

إلى الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال في عمرهما؛

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله؛

إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب؛

إلى جميع الأصدقاء؛

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد؛

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل؛

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

حموش حسين

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير.....
	الإهداءات.....
I-III	الفهرس.....
IV-V	قائمة الأشكال والجداول.....
أ- هـ	مقدمة.....
الفصل الأول: الجانب النظري	
05	تمهيد.....
06	المبحث الأول: مدخل لإدارة سلسلة التوريد.....
06	المطلب الأول: مفهوم إدارة سلسلة التوريد وتطورها.....
06	الفرع الأول: مفهوم إدارة سلسلة التوريد.....
06	الفرع الثاني: تطور إدارة سلسلة التوريد.....
07	المطلب الثاني: مبادئ إدارة سلسلة التوريد.....
09	المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة سلسلة التوريد.....
09	الفرع الأول: وظائف إدارة سلسلة التوريد.....
10	الفرع الثاني: أهداف إدارة سلسلة التوريد.....
12	المطلب الرابع: عناصر إدارة سلسلة التوريد وخصائصها.....
12	الفرع الأول: عناصر إدارة سلسلة التوريد.....
14	الفرع الثاني: خصائص إدارة سلسلة التوريد.....
16	المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
16	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية ومحدداتها.....
16	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.....
17	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية.....
19	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها.....
19	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية.....
21	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....
22	المطلب الثالث: أهداف وخصائص الميزة التنافسية.....

..... فهرس المحتويات

22	الفرع الأول: أهداف الميزة التنافسية.....
23	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.....
24	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية.....
27	المبحث الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من منظور إدارة سلسلة التوريد.....
27	المطلب الأول: دور إدارة سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف.....
27	الفرع الأول: طبيعة تكاليف سلسلة التوريد.....
30	الفرع الثاني: استراتيجية إدارة سلسلة التوريد لتخفيض التكاليف.....
32	المطلب الثاني: دور إدارة سلسلة التوريد في المناولة والتسليم.....
35	المطلب الثالث: مرونة إدارة سلسلة التوريد واستجابتها السريعة.....
35	المطلب الثالث: دور إدارة سلسلة التوريد في تحقيق جودة المنتج أو الخدمة.....
38	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريبرج	
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: لمحة عن مكان التبرص "مؤسسة كوندور".....
40	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة.....
40	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.....
42	الفرع الثاني: المراحل التي مرت بها المؤسسة.....
43	الفرع الثالث: المزايا التي تتمتع بها المؤسسة.....
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.....
46	المطلب الثالث: أسباب اختيار مؤسسة كوندور.....
47	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
47	المطلب الأول: منهجية، حدود وعينة الدراسة.....
47	الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة.....
47	الفرع الثاني: حدود الدراسة.....
48	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
49	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
50	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات.....

..... فهرس المحتويات

52	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية.....
52	المطلب الأول: قراءة خاصة بعينة الدراسة.....
52	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....
53	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....
54	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....
55	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.....
56	المطلب الثاني: تحليل صدق وثبات الاستبيان.....
58	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان.....
58	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الرئيسي الأول.....
62	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الرئيسي الثاني (الميزة التنافسية).....
66	خلاصة الفصل الثاني.....
67	خاتمة.....
69	قائمة المصادر والمراجع.....
71	الملاحق.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17دورة حياة الميزة التنافسية.....	01
21أنواع الميزة التنافسية.....	02
26أجزاء فترة التسليم.....	03
28	الفئات الستة الرئيسية لتكاليف لسلسلة التوريد	04
34	بدائل عناصر تكلفة أنشطة التوريد والتوزيع دون الإخلال بمستوى خدمة العميل.....	05
40المؤسسات التابعة لمجموعة بن حمادي.....	06
44الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.....	07
48نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات.....	08
49نسب الاستثمارات الصحيحة وغير الصحيحة إلى الاستثمارات المسترجعة.....	09
52توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	10
53توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....	11
54توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....	12
55توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.....	13

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات.....	01
49	نسب الاستثمارات الصحيحة وغير الصحيحة إلى الاستثمارات المسترجعة.....	02
50	مقياس ليكارت الحماسي المعتمد للدراسة.....	03
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	04
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....	05
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....	06
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.....	07
56	نتائج ثبات وصدق الاستبيان.....	08
57	نتائج اختبار توزيع البيانات.....	09
58	استجابات أفراد العينة على المحور 01.....	10
59	استجابات أفراد العينة على المحور 02.....	11
60	استجابات أفراد العينة على المحور 03.....	12
61	استجابات أفراد العينة على المحور 04.....	13
62	مدى إرتباط إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية.....	14
63	مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد على جودة المنتجات.....	15
64	مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد على تحقيق المرونة وتحسين خدمة التسليم.....	16
65	مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف.....	17

مقدمة



مقدمة

نتيجة تحرير التجارة وانتقال الجزائر من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر وما خلفه من بيئة تسويقية في مختلف النواحي، من أهمها ظهور منافسة شديدة وقوية، وتزايد قنوات توزيع المنتجات والتطور التكنولوجي، أصبح المستهلك الجزائري يميز بين المنتجات المعروضة في السوق وقل ولائه لمنتجات المؤسسات العمومية التي احتكرت السوق لمدة زمنية طويلة، ووجد في المنتجات المستوردة لعلامات تجارية عالمية أو منتجات مصنعة محليا بديلا عما كان متعودا عليه، وأصبحت المنافسة تنمو بسرعة، والسوق الجزائرية تشهد دخول منافسين جدد مما زاد من حرية الاختيار أكثر للمستهلك، بعدما كان همه الوحيد هو الحصول على المنتج بغض النظر عن سعره وجودته، وهذا ما أجبر المؤسسات على تحسين منتجاتها وجودتها والبحث عن أساليب من أجل تسويقها وضمان حصتها ومكانتها في السوق ورفعها إن أمكن ذلك، عن طريق تحسين نوعية الإنتاج والخدمات المقدمة، وتوفيرها في المكان والزمان المحددين وبأسعار مدروسة، وتحسين المنتجات كما، نوعا، تسويقا وتوزيعا، لأن معيار نجاح المؤسسات الآن هو كيفية تمييز منتجات وخدمات هذه المؤسسات في ذهن عملائها بتكلفة أقل من المنافسين.

إن هذه التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد فرضت على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تطبيق أساليب إدارة جديدة وفعالة تؤدي إلى امتلاك وتطوير الميزة التنافسية فيها، واعتماد استراتيجيات ملائمة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، ولعل من أحدث أساليب وأنظمة التسيير هذه "إدارة سلسلة التوريد" التي حققت نجاحات وفرضت نفسها في معظم دول العالم الصناعية المتطورة.

ويقوم مفهوم إدارة سلسلة التوريد بصورة أساسية على دراسة كيفية تعظيم ما يساهم به كل طرف (مؤسسة، موردين، عملاء، وسطاء، موزعين....) في سلسلة التوريد من أنشطة تؤدي إلى زيادة قيمة ما تنتجه المؤسسة لعملائها والعمل على التنسيق فيما بينها لتخفيض تكلفة هذه الأنشطة معا إلى أدنى حد ممكن.

وعلى اعتبار أن البحوث والدراسات الاقتصادية لم تعد تقتصر على عرض المشاكل ودراسة الظواهر وتحديد الأسباب واستخلاص النتائج واتخاذ القرارات بطريقة سطحية مجردة بعيدة عن أسلوب الموضوعية والقياس، أصبح الاتجاه العام السائد يعتمد على استخدام طرق القياس الكمية ومناهج إحصائية وذلك لتصنيف هذه الظواهر العلمية وإبراز خصائصها وتحليل العلاقات فيما بينها على أساس موضوعي.

كل هذه العوامل جعلتنا نفكر في استخدام أحد الأساليب الإحصائية من أجل دراسة أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة جديدة تتميز بكثرة متغيراتها وتغيرها.

مقدمة

ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من بين هذه الأساليب الإحصائية المساعدة على اتخاذ القرارات للعديد من المسائل التسييرية المتنوعة كونه يقوم على وصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، كما يخوض بعمق كبير في وصف التفاصيل.

الإشكالية:

على ضوء كل ما سبق وعلى اعتبار أن تكاليف أنشطة التوريد تحتل جزء معتبر من تكلفة السلع والخدمات سواء كان الحديث عن هذه الأنشطة في مرحلة التوريد أو الإنتاج أو التوزيع فقد أصبح من الضروري تسليط الضوء عليها ومن هنا تظهر إشكالية الدراسة التي تتمحور حول التساؤل التالي:

ما مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية؟

هذه الإشكالية تتفرع بدورها إلى أسئلة جزئية يمكن طرحها كالتالي:

- ما مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد في تحقيق جودة المنتجات وتحسينها؟
- ما مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد في تحقيق المرونة وتحسين خدمة العميل؟
- ما مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف؟

الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة أعلاه وضعنا الفرضية التالية التي تكون منطلقا لهذه الدراسة وهي كالاتي:

يوجد تأثير لإدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية

وهذه الفرضية تتفرع بدورها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير لإدارة سلسلة التوريد على تحقيق جودة المنتجات وتحسينها (H01)؛
- يوجد تأثير لإدارة سلسلة التوريد على تحقيق المرونة وتحسين خدمة التسليم (H02)؛
- يوجد تأثير لإدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف (H03).

أسباب اختيار الموضوع:

إضافة إلى أهمية هذا الموضوع، كانت لنا عدة دوافع في اختيار هذا الموضوع هي:

- الموضوع يتناسب والتخصص الذي نتبعه في الجامعة (إدارة الإنتاج والتمويل)؛

- التعرف على أسلوب إدارة سلسلة التوريد في مفهومه الحديث، والتعرف على مختلف أنشطتها؛
- التعرف على دور إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية؛
- تسليط الضوء على مدى تبني المؤسسات الجزائرية لأسلوب إدارة سلسلة التوريد في مفهومه الحديث، ومدى امتلاكها ميزات تنافسية في ظل التغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي التي تشهدها الجزائر.

منهجية الدراسة:

في دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بإعداد استمارة خاصة بالاستبيان تحتوي على 35 فقرة تهدف لدراسة مدى صحة الفرضيات، واستخدام البرنامج الإحصائي (IBS SPSS Statistiques) لدراسة وتحليل النتائج.

حدود الدراسة:

- من أجل دراسة أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية تم تحديد مجالين للدراسة وهما:
- الحدود الزمانية: والمتعلقة بالفترة التي تمت فيها الدراسة، وذلك خلال السنة الجامعية 2018/2017.
 - الحدود المكانية: والمتعلقة بمكان إجراء التربص لمعالجة موضوع الدراسة وهو مؤسسة "كوندور" برج بوعريرج.

صعوبات الدراسة:

- أثناء إجرائنا للدراسة واجهتنا عدة صعوبات هي:
- غموض موضوع إدارة سلسلة التوريد لدى العديد من موظفي المؤسسة؛
 - صعوبة الحصول على بعض المعلومات من المؤسسة لاعتبارها سرية؛
 - يعتبر موضوع إدارة سلسلة التوريد موضوعا واسعا يصعب حصره، خاصة في ظل إلزام الإدارة للطلبة بعدم تجاوز عدد صفحات المذكرة 60 صفحة.

هيكل الدراسة:

ارتأينا في دراستنا لموضوع "أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية" إلى تقسيم الموضوع إلى فصلين، الفصل الأول نظري ويتضمن ثلاثة مباحث هي: مدخل لإدارة سلسلة التوريد، الميزة التنافسية، تحقيق الميزة التنافسية من منظور إدارة سلسلة التوريد، أما الفصل الثاني فقد تضمن الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة

"كوندور برج بوغريج" ويضم المباحث التالية: لمحة عن مكان التبرص "مؤسسة كوندور"، منهجية الدراسة، وتحليل ومناقشة الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

- **لعرج مجاهد نسيمه:** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، السنة الجامعية 2010/2011، بعنوان "دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية" من خلال دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات في دعم مركزها التنافسي ورفع حصتها السوقية يتوقف بالدرجة الأولى على دعم الأنشطة القادرة على خلق القيمة، تخفيض التكلفة وتعظيم جودة المنتجات ومن أهم هذه الأنشطة تلك المتعلقة بالإمداد، وأن للأساليب الكمية دور مهم في الإدارة المثلى لأنشطة الإمداد لشركة أطلس كيمياء وتمكنها من تحقيق مزايا تنافسية وتساعد على اتخاذ قرارات صائبة ويبقى على المسير استعمال خبرته في توجيه الحلول المقترحة، وأن صحة أي نموذج تتوقف على صحة مدخلاته (أي البيانات المدخلة في النموذج).

- **نور الهدى بوهنتالة:** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، شعبة التسويق، جامعة باتنة 01، السنة الجامعية 2016/2017، بعنوان "مدى مساهمة ميزة الإمداد في خلق القيمة" - دراسة مقارنة لثلاث مؤسسات اقتصادية، وقد توصلت الباحثة إلى أن الإدارة الفعالة لعلاقات المؤسسة بعملائها ومورديها تعتبر مصدرا مهما لخلق القيمة، إلى جانب التحالفات الاستراتيجية التي تعقدتها المؤسسة مع مختلف المتعاملين ضمن سلاسل التوريد، كما قد يكون من الضروري للمؤسسة مطابقة هدف التوريد مع الاستراتيجية الأساسية التي تتبناها لتحاول فيما بعد تحصيل واحدة من المزايا التنافسية المعتمدة على التكلفة أو القيمة بما يتوافق مع هدف التوريد المخطط له ومن ثم تحديد استراتيجية سلسلة التوريد المعتمدة.

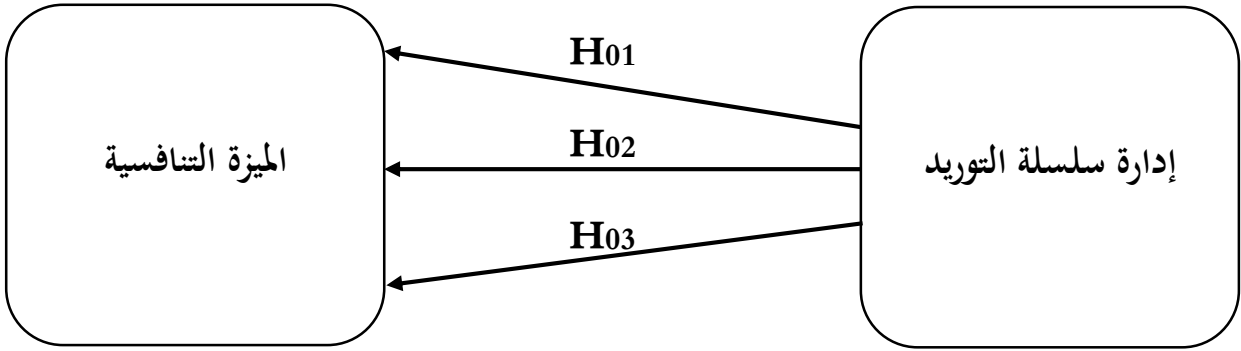
- **جساس كلثوم:** مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس - سطيف، السنة الجامعية 2011/2012، بعنوان "دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة" من خلال دراسة حالة شركة الإسمنت بعين الكبيرة - سطيف، وبينت هذه الدراسة أن أنشطة الإمداد تعمل على تقليص زم التوقفان من خلال تسهيل وسرعة انتقال المعلومات، كذلك بالنسبة للتغذية العكسية، ونشاط التعبئة والتغليف، ونشاط النقل، حيث تم إخراج هذه الأنشطة باعتبارها وظيفة ثانوية مما أدى إلى تخفيض عدد العمال، تخفيض أو نقص المشاكل ما أدى إلى

مقدمة

تسيير أفضل ومردودية أكبر، وبذلك يوجد تأثير واضح لأنشطة الإمداد على تخفيض تكلفة المنتج وتقليص الزمن الذي يؤدي بدوره إلى تحسين المركز التنافسي للشركة، ومكانتها في السوق.

- بومدين بروال: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة 01، السنة الجامعية 2016/، 2017 بعنوان "أخرجة أنشطة الإمداد كاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الصناعية" -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر، وتوصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن هناك دوافع (استراتيجية، مالية وتنظيمية) وراء اتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار أنشطة الإمداد، إضافة إلى أن هناك مزايا تنافسية تحققها المؤسسة نتيجة لأخرجة أنشطة الإمداد بها.

نموذج الدراسة:



الفصل الأول

الجانب النظري

الفصل الأول.....الجانب النظري

تمهيد

لقد أصبحت إدارة سلسلة التوريد ظاهرة واضحة في عالم اليوم بعد أن غدا التوريد مهمة تقرر جانبا من بقاء وديمومة ونجاح المنظمات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى أن أداء سلسلة التوريد لا ينعكس على العمليات المالية والصناعية فقط وإنما ينعكس أيضا على سمعة المنظمات المعنية، وغدت تلعب دورا حيويا وبارزا في رسم الصورة المثالية للمنظمة المعنية بعد أن راحت تعكس في موازنتها وتقاريرها المالية الأرباح المتحققة جراء العناية بعقود التوريد والحفاظ على علاقات طيبة مع الموردين، لذا سعت العديد من المنظمات نحو العناية بالعلاقات الداخلية وإدارة المعرفة إيماناً بما بأهميتها في تدعيم شبكات التوريد التي تحقق من خلالها المساهمة الأحسن في دعم مكانة المنظمة التنافسية، وللإمام بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لإدارة سلسلة التوريد

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من منظور إدارة سلسلة التوريد

الفصل الأول.....الجانب النظري

المبحث الأول: مدخل لإدارة سلسلة التوريد

المطلب الأول: مفهوم إدارة سلسلة التوريد وتطورها

الفرع الأول: مفهوم إدارة سلسلة التوريد

اختلف الكتاب والباحثون في مصطلح إدارة سلسلة التوريد، على الرغم من استقرارهم على المبادئ التي يقوم عليها هذا المصطلح، فمنهم من استخدم مصطلح إدارة الإمداد بدلا منه، ومنهم من استعمل مصطلح إدارة الطلب، ويعرف هذا المصطلح على أنه تكامل فعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد وتحويلها إلى سلع وسيطة ومنتجات نهائية بالإضافة إلى توريدها وإيصالها إلى الزبائن.¹

كما يعرف مجلس إدارة التوريدات (CLM) وهو تنظيم رائد لمهنيي الإمدادات يشمل أكثر من 15000 عضوا، المصطلح كما يلي: تشمل إدارة سلسلة التوريد الجزء من سلسلة العرض الذي يخطط، وينفذ، ويراقب تدفق السلع، والخدمات والمعلومات المرتبطة بها وتخزينها بفعالية، وكفاءة من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء.²

ويرى MONCZKA إدارة سلسلة التوريد تنطوي على الأفعال والتصرفات السبابة لتحريك ونقل المواد والمنتجات من المصادر مرورا بعمليات المنظمة، وصولا إلى الزبون النهائي.³

وعموما يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها مجموعة من الأنشطة والأعمال المتكاملة داخل المؤسسة، والمعنية بتخطيط وتنفيذ، ومراقبة تدفق وتحرك السلع والخدمات من الموردين، حتى وصولها إلى العملاء في شكل منتجات نهائية، بأقل التكاليف الممكنة وبالجودة اللازمة، وفي الوقت والمكان المناسبين لإرضاء العملاء.

الفرع الثاني: تطور إدارة سلسلة التوريد⁴

بعد الحرب العالمية الثانية ونظرا للمساهمة الواضحة للتوريدات في نصر قوي للتحالف بدأت التوريدات تحظى بالمزيد من التمييز والتركيز، وباستخدام التوريدات مرتبطة مع فلسفة المؤسسة الجديدة التي تواجدها في الخمسينيات من القرن الماضي أصبحت التوريدات تصاحب بدرجة أكبر خدمة العميل والتكلفة لجهد تسويق المنظمة، وأضافت

1 محمد العلي عبد الستار، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 279.

2 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، تعريب د. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص 45.

3 شوقي ناجي جواد، د. محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

4 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الأول.....الجانب النظري

دراسات لاقتصاديات الشحن الجوي عام 1956 بعدا جديدا لمجال التوريدات مفهوم "تحليل إجمالي التكلفة" فيمثل الشحن الجوي صورة للنقل مرتفعة التكاليف، إلا أنه يمكن أن تنتج تكاليف مخزون ومستودعات أقل عند استخدام الشحن الجوي بدلا من الطرق الأخرى لأن هذا يسمح للشركة بتوزيع منتجاتها على عملائها مباشرة.

وشهدت الستينات من القرن الماضي عددا من التطورات في مجال التوريدات، ففي عام 1971 كتب Edward Smykay و Donald Powersox و Frank Mossman أحد الكتب الأولى في إدارة التوريدات وناقش مفهوم إجمالي التكلفة، وكان هذا نفس الوقت الذي ذكر فيه Peter Drucker الخبير، والمؤلف، والاستشاري المشهور في الأعمال أن التوريدات كانت أحد آخر الحدود الحقيقية لفرصة التنظيمات التي ترغب في تحسين كفاءة منشآتها، واشتركت هذه الأعمال في زيادة الاهتمام بالتوريدات.

وتم تشكيل مجلس إدارة التوريدات في عام 1963 لتطوير وتنظيم عملية التوريدات، وترويج علم وفن إدارة نظم التوريدات، ووجه كم هائل من الكتب، والمقالات، والدراسات، والمؤتمرات لموضوع إدارة التوريد، وكانت إحدى الكتابات المبكرة لدراسة العلاقة بين المحاسبة والتوريدات لـ Michael Schiff والتي نشرت عام 1982 وكانت الدراسة فعالة في إنتاج إلمام بأن المحاسبة والمعلومات المالية تكون حيوية في نشاط التوريدات، وفي عام 1986 نشر Sniszer و Lalondie دراستهما الهامة خدمة العميل والتي أوضحت لأول مرة بالتفصيل موضوع خدمة العميل، وكجزء من مفهوم التسويق يتطلب رضا العميل، فكلاهما يسعى لخدمة العميل.

وخلال التسعينات من القرن الماضي، حدث تعجيل في تغييرات السوق مما نتج عنه مزيد من الإدراك بان التوريدات يمكن أن تساعد في إنتاج مميزات تنافسية دائمة للمنظمات، وقد أحدثت التطورات في التجارة الإلكترونية ثورة في كل أوجه الأعمال بما في ذلك التوريدات.¹

المطلب الثاني: مبادئ إدارة سلسلة التوريد

لتحقق المنظمة الأهداف المرجوة من إدارة سلسلة التوريد، وتحسين أداء هذه الأخيرة هناك عدة مبادئ يجب أن تتقيد بها، والتي نوجزها فيما يلي:²

- بناء شبكات سلسلة التوريد لتحقيق متطلبات الخدمة وشرائح العملاء: يتم بناء شبكات سلسلة التوريد عن طريق تصميم وتنظيم المخزون والمخازن عمليات النقل المختلفة بغية تحقيق متطلبات الخدمة وتحقيق الربحية الناتجة عن توزيع العملاء إلى قطاعات وشرائح متجانسة، ولكون أن عنصر العملاء هو

1 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 57.

2 غنيم أحمد محمد، إدارة اللوجستيات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 66.

الفصل الأول.....الجانب النظري

العنصر الأهم في سلسلة التوريد، فلا بد من تحديد شريحة العملاء المستهدفة من خلال دراسة وتمحيص السوق وعملائها.

- تنويع المنتجات المقدمة إلى العملاء مع سرعة التحول عبر سلسلة التوريد لتحقيق ذلك: للاستحواذ على عدد أكبر من العملاء لا بد من تنويع المنتجات لهم مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات والطلبات لهؤلاء العملاء، لذلك يبنى المنتجين أهداف الإنتاج على تقديرات احتمالية الطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء التنبؤ، كما يتجه هؤلاء المنتجين إلى معرفة فترات التوريد في النظام، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات وطلبات العملاء.

- تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة مع توافق سلسلة التوريد لخدمة هؤلاء العملاء بطريقة مرحة: للاستحواذ على عدد كبير من العملاء يستوجب بالضرورة تحديد مجموعة العملاء المستهدفة، وتقسيمها إلى شرائح وقطاعات متجانسة تتوافق مع سلسلة التوريد، بهدف زيادة كفاءة وفعالية هذه الأخيرة في مجابهة وخدمة تلك المجموعة من العملاء بأكثر الطرق فعالية وربحية.

- قياس نطاق السلسلة لقياس الأداء للنجاح التكاملي بغية الوصول إلى المستخدم الأخير بكفاءة وفعالية: يقوم مديرو سلاسل التوريد في هذا الصدد بقياس الخدمة بشكل متكامل، بحيث يتم أداء هذه الخدمة في الوقت المطلوب، بطريقة سليمة، وبتكلفة مناسبة، وذلك من منظور العمي، كما يحددون ربحيتهم من هذه الخدمة عن طريق تحديد إيراداتهم الخاصة بأداء هذه الخدمة وطرح التكاليف الفعلية لهذه الخدمة من الإيرادات، وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات العملاء، من خلال تقديم الخدمة المناسبة في الوقت المناسب، بالطريقة المناسبة، وبالتكلفة المناسبة من أجل تحقيق الربح المناسب، وإرضاء العميل المناسب.

- تطوير استراتيجية على مستوى كل سلسلة التوريد لتدعيم المستويات المتعددة لاتخاذ القرار وإعطاء صورة واضحة عن تدفق كل من المنتجات والخدمات والمعلومات: طبقا لهذا المبدأ فإن الأمر يتطلب بناء وتطوير استراتيجية تكنولوجية على مستوى كامل سلسلة التوريد، لإحداث تكامل لقدرات هذه السلسلة.¹

- إدارة موارد التوريد بشكل استراتيجي لتخفيض تكلفة امتلاك المواد والخدمات: تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة التركيز على العلاقات بين المصنعين والموردين، ويجب اختيار الموردين من خلال تقييمهم،

1 غنيم أحمد محمد، مرجع سابق، ص 67.

الفصل الأول.....الجانب النظري

تبادل المعارف معهم، والتفاوض معهم، وهذا ما يدل على أهمية التركيز على العلاقات مع الموردين وعلى عنصر التكلفة أكثر فأكثر، وكما قيل فإن " تكاليف موردينا هي تكاليفنا "، فعندما نجبر المورد على إرسال البضاعة في 90 يوما مثلا، بيد أنه 30 يوما تكفي لذلك، فإنه يؤدي إلى زيادة التكاليف على المورد، والتي تعود على السعر بالزيادة، وبالتالي يتطلب الأمر طبقا لها المبدأ تعميق العلاقات مع الموردين وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، تتوفر فيه الابتكارية والمرونة، والتعامل مع الموردين، بغية تخفيض تكاليف المواد والخدمات.

- الاستجابة إلى إشارات السوق وتخطيط الطلب في سلسلة التوريد طبقا لها مع التأكيد على التنبؤات المتوافقة والتخصيص الأمثل للموارد: طبقا لهذا المبدأ فإن المنظمة تسعى إلى الوصول إلى أفضل تحقيق للطلب، وكذلك للعمليات التي تقع خارج نطاق المنظمة، بحيث تشمل كل حلقة من حلقات إدارة سلسلة التوريد من المنبع إلى المصب، أي بدءا من موردي الموردين وحتى الوصول إلى عملاء العملاء، وذلك سعيا وراء تطوير تنبؤات جماعية، ثم بعد ذلك يتم الحفاظ على القدرات المطلوبة في كل العمليات.¹

المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة سلسلة التوريد

الفرع الأول: وظائف إدارة سلسلة التوريد

تتلخص الأعمال المنوطة بأعمال إدارة سلسلة التوريد لغايات الحصول على المصادر والمواد الأولية اللازمة لإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات للعملاء في سبعة أنواع هي:²

- 1- الحصول على المواد اللازمة أو المطلوبة الصحيحة تماما (أي المطابقة لمتطلبات الجودة)؛
- 2- الحصول على الكميات الصحيحة دون زيادة أو نقصان؛
- 3- التوصيل في الوقت المحدد والصحيح؛
- 4- التوصيل إلى المكان الصحيح والمناسب؛
- 5- اختيار المورد الملائم (أي المورد الذي يتمتع بالمصداقية ويلبي التزاماته تجاه المنظمة وبأسلوب تزامني دقيق)؛
- 6- الحصول على الخدمات اللازمة قبل الشراء وبعده؛
- 7- الحصول على الأسعار الملائمة أو الصحيحة على الأمدين القريب والبعيد.

1 غنيم أحمد محمد، مرجع سابق، ص 68.

2 شوقي ناجي جواد، د. محمد سالم الشموط، مرجع سابق، ص 60.

الفصل الأول.....الجانب النظري

يحاول مديرو التوريد أن يعملوا على إيجاد التوازن الأفضل بين الوظائف السبع السابقة، فعلى سبيل المثال لا يجوز أن يتم الشراء على أساس أدنى الأسعار إذا كانت المواد التي سيتم توريدها لا تلي متطلبات الجودة، وكذلك إذا كان التوريد متأخرا عن الوقت المحدد، وكذلك فإن السعر الأمثل قد يكون أعلى من السعر الاعتيادي إذا كانت التوريدات طارئة وتتخذ صفة العجالة، وعليه فإن مديري التوريد يحاولون في ظل هذه الظروف أن يحققوا التوازن بين جملة من الأهداف التي قد تكون متعارضة، وأن يحققوا نوعا من التبادلية للحصول على الخليط الأفضل من الوظائف السبع السابقة للوصول إلى التوازن المطلوب على الأمدين القريب والبعيد.

الفرع الثاني: أهداف إدارة سلسلة التوريد

يمكن تلخيص أهداف إدارة سلسلة التوريد فيما يلي: ¹

- 1- **تحسين الموقع التنافسي للمنظمة:** يجب أن تركز أنشطة التوريد على قضايا الإسهام في الأهداف، واستراتيجية المنظمة، وأن يحدد مديرو التوريد كيفية استثمار الفرص التي تلوح في الأفق من خلال إدارة التوريد وذلك للإسهام في زيادة دخل المنظمة، وإدارة الأصول فضلا عن تخفيض التكاليف.
- 2- **ضمان التدفق المنظم غير المنقطع للمواد والمكونات والخدمات من وإلى المنظمة:** إن التدفقات المختلفة من المواد والخدمات يمكن أن تكون ذات تكاليف باهظة، خصوصا التوريد المتأخر الذي يعمل على خفض الربحية للمنظمة، لذلك تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى ضمان تدفق منظم ومستمر للمواد والمكونات والخدمات.
- 3- **الاحتفاظ بمخزون الأمان وبجده الأدنى للوقاية من انقطاع التوريد لخفض الخسائر الناجمة والتكاليف الناجمة عن الاحتفاظ بالمخزون، والوقاية من انقطاع المكونات والمواد والخدمات لضمان الاستمرارية.**
- 4- **إدامة وتحسين الجودة المستمر:** هنالك مستويات محددة للجود يجب على المؤسسة ألا تتنازل عنها، ويجب على المنتج النهائي أن يلبي توقعات العملاء فيما يخص متطلبات الجودة نظرا لأن تكاليف تصحيح المنتجات ذات الجودة المتدنية لتتطابق والشروط الصحيحة تكون باهظة التكلفة على المنظمات المعنية.

1 شوقي ناجي جواد، د. محمد سالم الشموط، مرجع سابق، ص 61.

الفصل الأول.....الجانب النظري

5- **العثور على وتطوير الموردين المحتملين:** إن نجاح أنشطة الوريد يعتمد على قابلية تلك الأنشطة على ربط قرارات التوريد مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ومهارة تطوير الموردين وتحليل قدراتهم، فضلا عن اختيار المورد الأكثر ملاءمة للعمل مع المنظمة للحصول على أفضل النتائج على الامل البعيد.

6- **معيارية المكونات والمواد المشتراة وعمليات الإنتاج:** تعني المعيارية Standardisation وضع مواصفات أو خصائص عامة للمواد المشتراة من الموردين وعمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، وغالبا ما تقود المعيارية إلى مخاطر أقل في بيئة الاعمال.

7- **شراء المواد والمكونات بأدنى تكلفة ممكنة:** تحتل المشتريات للمواد والمكونات اللازمة للإنتاج حصة كبيرة من التكاليف الكلية لأنشطة المنظمات بشكل عام، ولغايات خفض التكاليف يجب أن تراعي المنظمات قضايا الأسعار دون التضحية بالجودة، وهذا ما تهدف إليه إدارة سلسلة التوريد.

8- **رسم علاقات داخلية متناغمة:** لا يستطيع مديرو التوريد إتمام وإنجاز مهامهم وأهداف التوريد دون التوصل الفاعل مع الافراد المناسبين في الوظائف الأخرى للمنظمة، وعليه يجب فحص العلاقات المتبادلة بين مجموعة التوريد والمشاركين الآخرين داخل أقسام ووظائف المنظمة الأخرى، كالمهندسة، الإنتاج، والتصميم... الخ.¹

وهناك من يحرص أهداف إدارة سلسلة التوريد في هدفين رئيسيين هما:²

1- **الهدف الأول:** تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها من وجهة نظر العملاء، من خلا القيام بالأنشطة التالية:

أ- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة فيها، وسبب التقلب في الحاجات والرغبات من اجل التخطيط لإرضائهم وتحقيق رغباتهم؛

ب- وجود نظام اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المنظمة إلى العملاء والعكس؛

ج- وضع أنظمة تعمل على متابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزيائنها؛

د- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات من العملاء إلى المنظمة، مثل مردودات المبيعات والمنتجات التالفة، والعمل على تقليل هذه التدفقات إلى الحد الأدنى الممكن.

1 شوقي ناجي جواد، د. محمد سالم الشموط، مرجع سابق، ص 61.

2 حسان محمد أحمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 47-48.

الفصل الأول.....الجانب النظري

2- الهدف الثاني: كيفية إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:

أ- قيام المنظمة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموازنة مع طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للمنظمة للوفاء به؛

ب- حرص الشركة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء؛

ج- تحول نظرة المنظمة إلى الموردين العاملين في سلسلة توريدها، من كونهم مجرد منظمات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات المنظمة وخدماتها؛

د- تأكيد المنظمة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في تطوير منتجاتها الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق.

المطلب الرابع: عناصر إدارة سلسلة التوريد وخصائصها

الفرع الأول: عناصر إدارة سلسلة التوريد

يرى الباحثون أن هناك خمسة عناصر أساسية لإدارة سلسلة التوريد وهي:¹

1- **الخطة:** تعتبر الخطة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة التوريد، فهدفها هو تحقيق طلب العميل من السلعة أو الخدمة، لذلك يجب أن ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية للخطة هي: - طبيعة السلعة والعملاء: أي تحديد شريحة العملاء والسلع والخدمات التي يطلبونها ويرغبون فيها؛

- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العملاء للسلع والخدمات.

2- **المصدر (الوسيط):** وهو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو توصيل السلع والخدمات اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعمليات الدفع للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون

1 ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006، ص 23-28.

الفصل الأول.....الجانب النظري

من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين والتأكد منها ونقلها إلى الإنتاج، ويشمل بعض العناصر الفرعية:

-المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون؛

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

3- **الصنع:** ويتعلق هذا العنصر بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد، حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات، وتضم عنصرين فرعيين هما:

-التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق؛
-التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد مواقع التسهيلات.

4- **التسليم:** ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من الموردين وتطوير شبكات أعمال المخازن، وترتيب نقل وتوصيل المنتجات النهائية للعملاء، وهذا يتطلب عدة عناصر حتى تكون سلسلة التوريد فعالة وهي:

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

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

-اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.

5- **المردودات:** ويتعلق ذلك باستلام المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجات العملاء، وتلقي الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم، والعمل على إيجاد حلول لها.¹

1 ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سابق، ص 28

الفصل الأول.....الجانب النظري

الفرع الثاني: خصائص إدارة سلسلة التوريد

إن المؤسسات تركز على أن إدارة سلسلة التوريد من الإدارات أو المداخل التي لها أهمية بالغة على المستوى التسييري للعمليات المتكاملة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، كما أن نجاح إدارة سلسلة إدارة سلسلة التوريد يرتبط بمجموعة من الخصائص التي يجب توفرها على مستوى هذا النوع من التداخل، والتي من بينها:¹

أ- **تبادل المعلومات:** يعتبر من أهم الخصائص في سلسلة التوريد الناجحة، حيث أن تبادل المعلومات ضروري من أجل التقليل من درجة عدم التأكد وتخفيض مستويات المخزون وكذلك معرفة العملاء المستهدفين وأهداف المؤسسة المنشودة.

ومن بين المعلومات التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار هي:

-المعلومات المتعلقة بتطوير المنتجات؛

-بيانات التكاليف، السعر وأوقات الدفع والتسليم؛

-جداول الطلب وجداول الإنتاج، ومقدار المواد التي يريد العميل اقتناءها.

ب- **العلاقات التنظيمية:** إن الشركات والتحالفات الاستراتيجية مهمة جدا بالنسبة لسلسلة التوريد الناجحة، لأنها تشجع المؤسسات على تركيز الانتباه على سلسلة التوريد بكاملها، كما تساعد على تخفيض العدد الهائل من الموردين حيث يتم التعامل مع الموردين الذين يضيفون قيمة للمؤسسة من ناحية ما يقدمونه من مواد أولية وتسهيلات وتخفيضات في التكاليف.

ج- **إدارة المخزون:** في الماضي، كان الاحتفاظ بكميات هائلة من المخزونات أمر طبيعي لممارسات الأعمال وذلك للتأمين ضد المخاطر. لكن في يومنا الحالي، ترى العديد من المؤسسات أن الاحتفاظ بالمخزون مكلف جدا، حيث أن المخزون يشكل تحديا لإدارة سلسلة التوريد.

كما أن قضايا المخزون لسلسلة التوريد تتضمن:

-أوقات سريعة للتسليم؛

-نظام الـ JIT (Just in time)؛

-بيانات نقاط البيع.

1 ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سابق، ص 104.

الفصل الأول.....الجانب النظري

- ح- تنسيق مراحل الإعداد: هناك العديد من المؤسسات التي تحتوي سلاسل توريد متنوعة كما أن كل سلسلة من هاته السلاسل تحتوي على متطلبات مختلفة، وهذا ما يجعل وجود التنسيق من الأمور البالغة الأهمية. هذا التنسيق هو ما يسمح بتكامل سلاسل التوريد مع بعضها، كما أن خلق القيمة على مستوى سلسلة التوريد يعتبر مهما جدا للتنسيق الناجح.
- خ- مرونة المنظمة أو المؤسسة: إن العديد من المصنعين قلقون من كون الميزة الأساسية لأغلب الموردين هي المرونة، وبالتالي على المؤسسة المرنة أن تمتلك قدرة على التغيير في الخطة وشبكات التوزيع من خلال:

-الكفاءات التشغيلية؛

-سرعة تقديم منتج جديد؛

-التسريع من تطوير منتج جديد.

- ه- المسائل المتعلقة بالتكلفة: يجب أن تكون إدارة سلسلة التوريد قادرة على تحديد التكاليف بفعالية وكفاءة، فالشغل الشاغل للمؤسسات هو التحكم في التكاليف ومحاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن لها، خصوصا إذا تعلق الأمر بسلسلة التوريد ككل، ويمكن للمؤسسة أن تحقق تحكم في التكاليف من خلال التطبيق الفعال لإدارة سلسلة التوريد مما يمنحها ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات.

الفصل الأول.....الجانب النظري

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية ومحدداتها

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد من الإشارة إلى تعريف التنافسية، ومن بين التعاريف التي حظيت بها التنافسية:

- **التعريف الأول:** هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار جديد.¹
 - **التعريف الثاني:** هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين كل منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين لبلوغ الأرباح إلى الحد الأقصى، فهي الوسط الذي يتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق، الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات.²
- وفيما يتعلق بالميزة التنافسية، هناك عدة تعاريف لها والتي نذكر منها:
- **التعريف الأول:** هي ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرز الأسعار الأعلى.³
 - **التعريف الثاني:** تعرف على أنها ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وذلك يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.⁴
 - **التعريف الثالث:** هي قدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد مؤهلة.⁵

1 فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة الشهاب الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11-12.

2 سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008، ص 64.

3 سرور علي إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 434.

4 طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996، ص 190.

5 جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 55.

الفصل الأول.....الجانب النظري

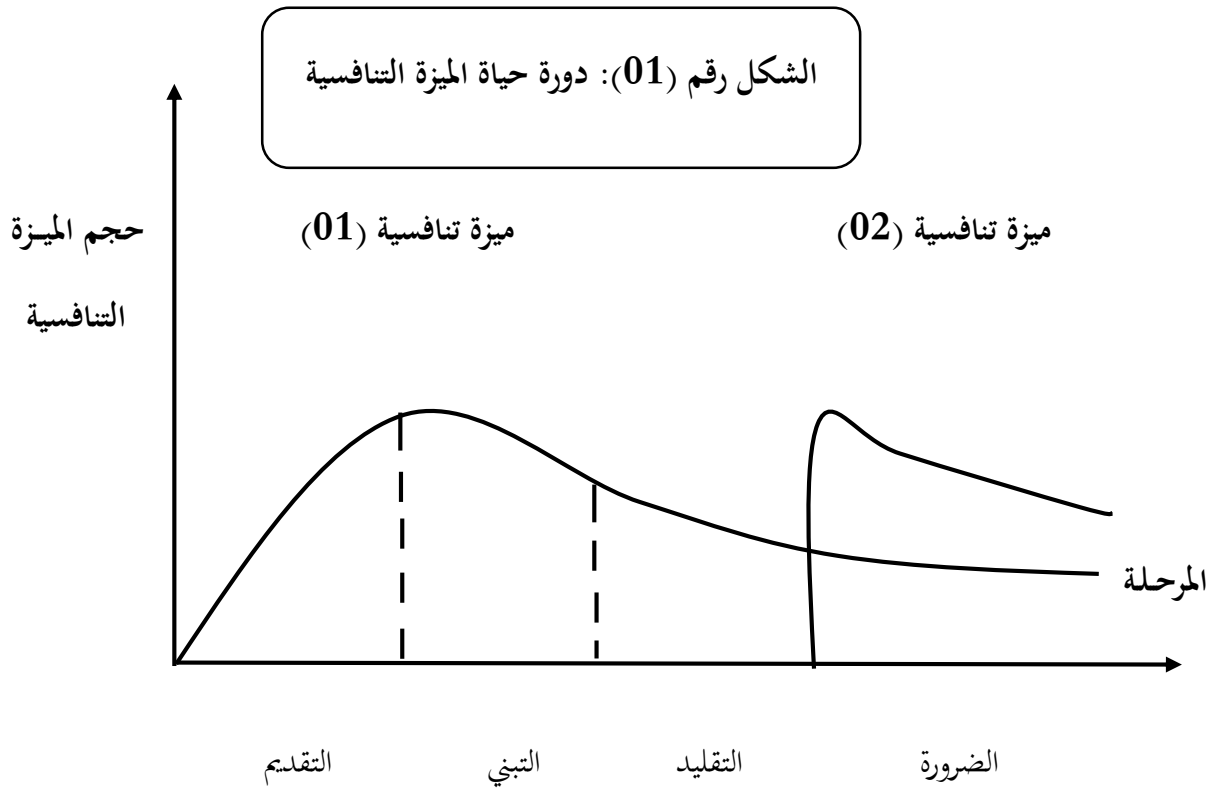
ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تميز المؤسسة على منافسيها في جودة المنتج، والسعر، والحصة السوقية، وقدرتها على إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها، أو ابتكار منتجات وخدمات جديدة يصعب تقليدها.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

لقد وضعت مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، والتي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة، والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسة على المنافسة، وتمثل فيما يلي:¹

أولا حجم الميزة التنافسية:

تتحقق استمرارية واستدامة الميزة التنافسية، إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها وعلى غرار دورة حياة المنتجات للميزة التنافسية دورة حياة، والتي يوضحها الشكل التالي:



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

1 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

الفصل الأول.....الجانب النظري

نلاحظ من الشكل أن للميزة التنافسية دورة حياة ماثلة لدورة حياة المنتج، حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعا ما، ثم تدخل مرحلة التراجع حيث يجب على المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق، وفيما يلي شرح لهذه المراحل:¹

- **مرحلة التقديم:** أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا لخصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة، كلما طالت هذه الفترة كلما تطلب ذلك المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.
- **مرحلة التبي:** هنا تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لأن المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية، وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر نطاق التنافس على مدى اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:²

- 1- **النطاق السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع عملاءها وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- 2- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا، بالاعتماد على مراكز التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين، قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

1 رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010، ص 52.

2 نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

الفصل الأول.....الجانب النظري

3- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

4- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

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

أولاً: التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسة إلى استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة التنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وتصنف استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف¹:

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

2- استراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات الأخرى المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، والسمات الخاصة به، ومدى واسع من تقديم الخدمات، والسمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

1 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 108.

الفصل الأول.....الجانب النظري

3- استراتيجية التركيز أو التخصيص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى أفضل مواقع في السوق، إتباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من العملاء، أو التركيز على سوق جغرافي محدود، أو استخدامات معينة للمنتج.

ثانيا: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة على الحيازة الميزة التنافسية لذا نجد بعض المؤسسات لبعض الدول متفوقة أو رائدة في قطاع نشاطها على بعض المؤسسات في الدول الأخرى، حيث تمثل الدولة عوامل الإنتاج الضرورية والمتمثلة في الموارد البشرية، المالية والبيئية...، والحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ للمزايا التنافسية.

ثالثا: مدخل الموارد

إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وقع الاستراتيجية التنافسية بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة اعتمادا على الموارد والكفاءات.

1- الموارد: تشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة:

1-1- الموارد الملموسة: وتمثل في كل الموارد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية.

أ-الموارد الأولية: تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير إيجابي كبير على جودة المنتج المقدم.

ب-معدات الإنتاج: يكن دورها في بناء ميزة تنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من أجل ضمان استراتيجية عملها لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى الامتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

ج-الموارد المالية: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

1-2-الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا، وتأتي في صورة الجودة، المعلومات والتكنولوجيا، ومعرفة كيفية العمل.

الفصل الأول.....الجانب النظري

أ-الجودة: تشير إلى قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات ورغبات العملاء.

ب-التكنولوجيا: في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم حاليا أصبح للتكنولوجيا دور هام في لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة وميزة تنافسية.

ج-المعلومات: تعتبر أحد الموارد الاستراتيجية، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الرئيسية أو إتخاذ القرار المناسب من دونها خاصة لمواكبة التغير الحاصل في بيئة العمل.

د-معرفة كيفية العمل: نعني هنا ثقافة الاتفاق المتواجدة والتي يتجلى العمل بها في مختلف مستويات الإنتاج وذلك من اجل القيام بالعمل المطلوب.

2- **الكفاءات:** تظهر كفاءة المؤسسة من خلال التحسن المستمر في العمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات ورغبات العملاء وبذلك تضمن رضاه وولاءه، وهنا نميز بين نوعين من الكفاءات وهي:

أ-كفاءات فردية: الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة.

ب-كفاءات جماعية: تلك المهارات الناتجة عن تضافر وتداخل بين مجموعة الأنشطة للمنظمة من خلال احتكاك المؤدين لها.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل والتميز عن طريق الاختلاف.¹

1- **ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع

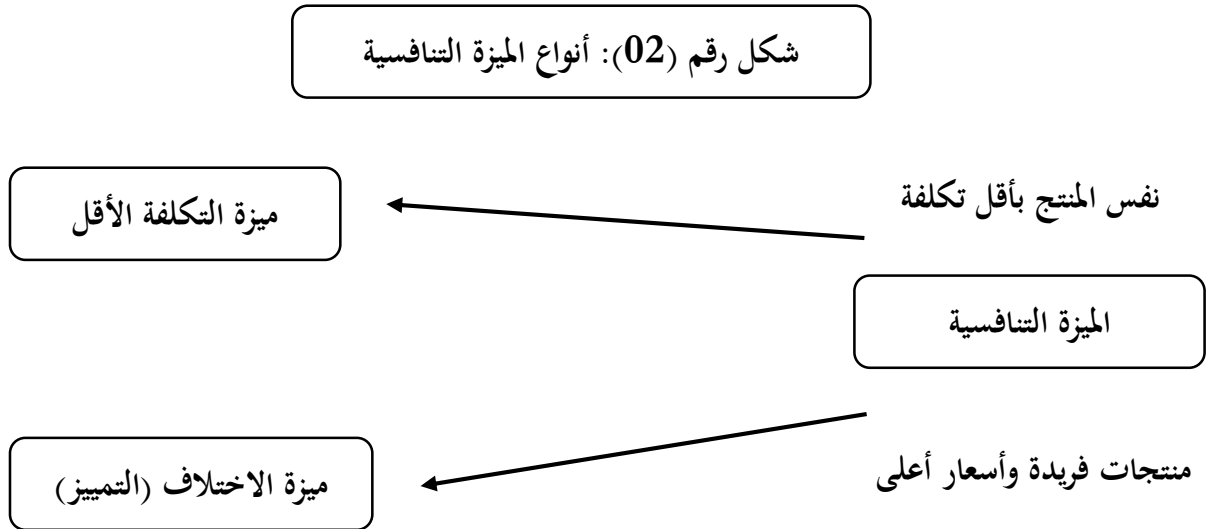
المؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق فوائد كبيرة على المؤسسة.

2- **التميز عن طريق الاختلاف:** هناك مؤسسات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات

فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به على المنافسين.

ويمكن توضيح أنواع الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

1 عثمانى عائشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010، ص 83.



المصدر: محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 82.

المطلب الثالث: أهداف وخصائص الميزة التنافسية

الفرع الأول: أهداف الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية يؤهلها ويمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:¹

- 1- زيادة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة الأشكال ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة من أجل:
 - زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار؛
 - زيادة المردودية: القيمة المضافة، هامش الربح، فرق سعر البيع؛
 - زيادة الدخل: الأجور، المرتبات، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في النشاط مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيق الموقع المتميز في السوق.

- 2- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون

1 سمية حرثان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 32-33.

الفصل الأول.....الجانب النظري

كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتهم والاطلاع على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها خبرة في التعامل معهم.

3- **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية السوق العالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

4- **الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن المشكلة إلى أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والريادة في آفاق غير مسبقة من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

إن خصائص الميزة التنافسية يجب أن تكون يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، وتميز الميزة التنافسية بنوعيتها بمجموعة من الخصائص سنبرزها فيما يلي:¹

1- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير؛

2- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

3- أن تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛

4- عادة ما تكون مركزة جغرافياً؛

5- أن تكون مرنة، بمعنى أنه يمكن تحليل ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية

ومن أجل أن تكون للميزة التنافسية فعالية يجب أن:

- تكون صعبة التقليد؛

- تكون فريدة من نوعها؛

- تكون متفوقة وبوضوح؛

1 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 309.

الفصل الأول.....الجانب النظري

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

على المؤسسات التي تريد أن تبقى في الصدارة البحث عن تفوق مستمر على منافسيها، وأن تبين البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها الخارجية، وعلى الرغم من الاختلاف الحاصل بين الكتاب والباحثين في أبعاد الميزة التنافسي إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد وهي:¹

أولاً: التكلفة

تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الذي سعت للاعتماد إليه الكثير من المنظمات والذي يصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف قياساً بالمنافسين في ذات المجال، وبالتالي فإنها ستملك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليها، ولا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية وخاصة في الأسواق التي بها حساسية المستهلكين اتجاه السعر.

ومن العوامل التي تؤدي إلى خفض التكلفة:²

- الوفرة المتحققة زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه من التقادم أو التلف؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكاليف الكلية؛

ثانياً: الجودة

انعكاساً لحالة الرفاهية الاقتصادية التي تشهدها العديد من الدول في العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذ قرار الشراء فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها لمنتجات تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء من خلال:

1 محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار حامد للمشر والتوزيع، 2012، ص 82.

2 ثامر بكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 204.

الفصل الأول.....الجانب النظري

- جودة التصميم: هو ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب بها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، وذلك يتم بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة.
- الجودة المطابقة: تتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف في أدنى درجة ممكنة، والتي تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري.
- جودة الخدمة: الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها، والتي قد تكون إرشادية تدريبية، صيانة، أو ضمانات وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبول الزبون.

ثالثا: المرونة

جاء هذا البعد نتيجة حالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة افرزتها المتغيرات البيئية وأصبحت التكلفة والجودة أبعاد تقليدية، ويقصد بالمرونة قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة في السوق المستهدف، ويكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما: ¹

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقا لتفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في الرغبة الدائمة للتغيير؛
- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم المنتجات بالزيادة أو النقصان، بحسب مستويات الطلب.

رابعا: التسليم

لقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء، والعديد من المنظمات أصبحت تنافس باعتمادها على بعد جديد يتمثل في سرعة الاستلام والتسليم لطلب الزبون نظرا لاستعداده في أن يدفع تكلفة أقل مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب. ²

ووقت التسليم له العناصر الثلاثة التالية: ³

- 1- الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية، في طرح المنتج الجديد في السوق وما يرافقه وما يسبق عملية الترويج وإخبار الجمهور بذلك؛

1 محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 160.

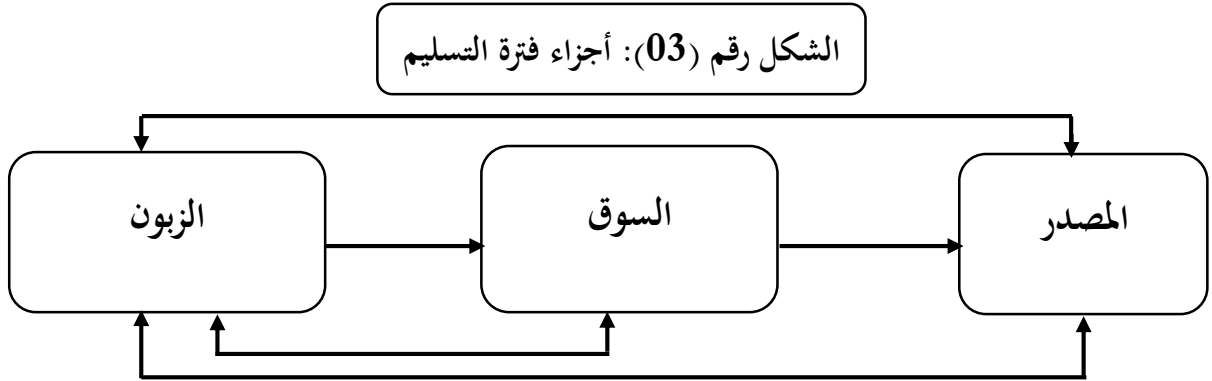
2 ثامر البكري، مرجع سابق، ص 208.

3 محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 161.

الفصل الأول.....الجانب النظري

- 2- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه للحلقات الوسيطة الموجودة في السوق أو الموجهة مباشرة إلى المنظمة؛
- 3- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو من المنظمة إلى الزبون ولا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم المنتج للزبون تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق فرص البيع قبل غيرها.

والشكل الموالي يمثل أجزاء فترة التسليم:



المصدر: ثامر البكري استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص 208.

الفصل الأول.....الجانب النظري

المبحث الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من منظور إدارة سلسلة التوريد

من خلال ما سبق تبين لنا سعي المنظمات إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها وتؤهّلها إلى اكتساح الأسواق والصمود في وجه منافسيها خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها العالم اليوم، وزيادة أرباحها وكسب ثقة وولاء العملاء، سواء من خلال ميزة التكلفة الأقل أو جودة المنتج، أو الأبعاد الأخرى للميزة التنافسية، وكأحد الأهداف الرئيسية لمدخل إدارة سلسلة التوريد نجد تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة، لذا سنحاول في هذا المبحث إبراز دور وأثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: دور إدارة سلسلة التوريد في تخفيض التكاليف

إن الغرض الرئيسي الذي تسعى المؤسسات -اليوم وقبل أي وقت مضى- إلى تحقيقه هو التحكم في التكاليف فلما نتحدث عن التكاليف بشكل عام يتبادر إلى أذهاننا العديد من التكاليف وعلى العديد من المستويات، لذا سنحاول تسليط الضوء على مختلف التكاليف التي تشملها سلسلة التوريد، واستراتيجية إدارة سلسلة التوريد في تخفيض هاته التكاليف.

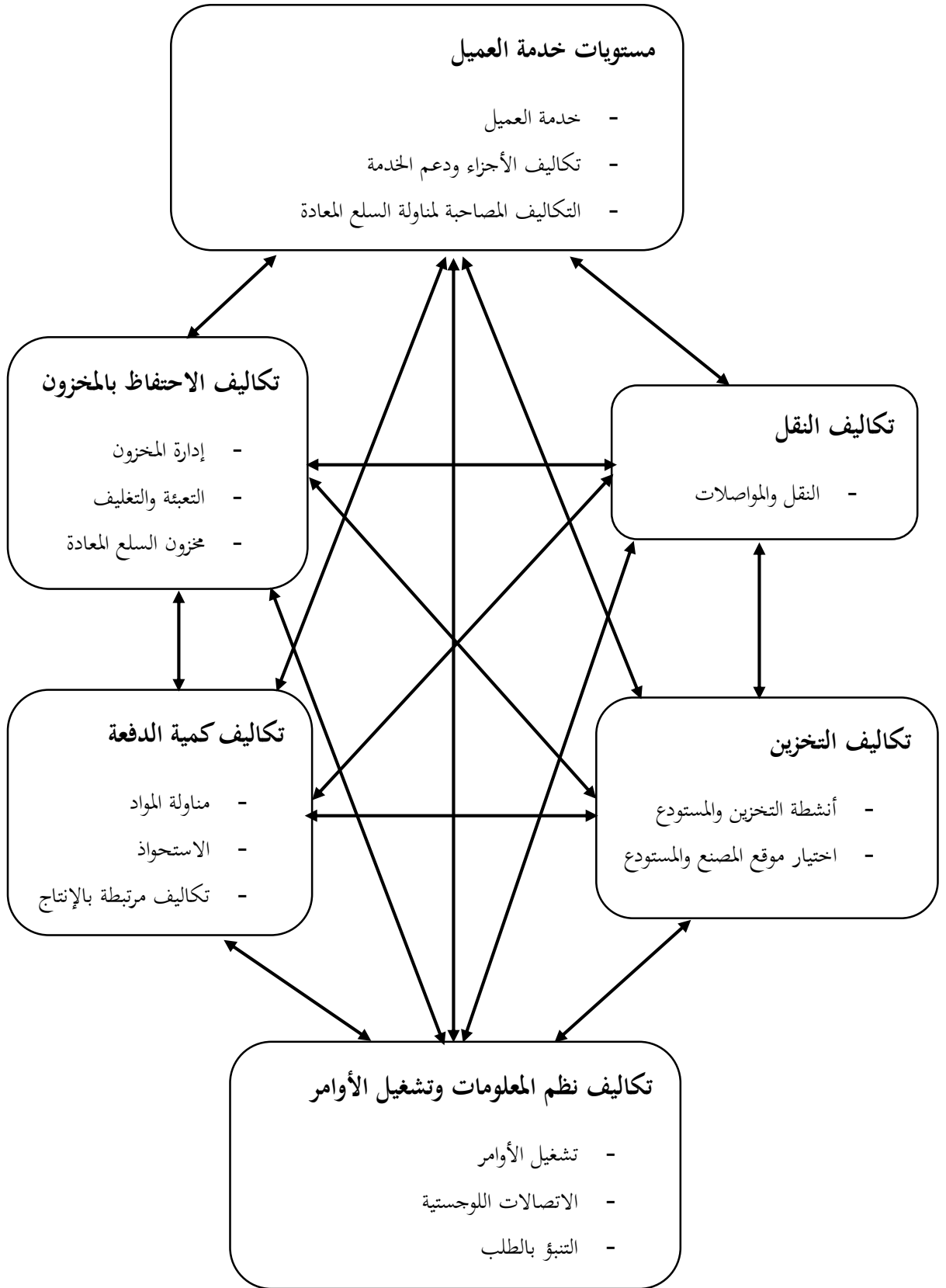
الفرع الأول: طبيعة تكاليف سلسلة التوريد

يعد تحليل إجمالي التكلفة مفتاح إدارة سلسلة التوريد، فيجب أن يكون أحد أهداف التنظيم الرئيسية تقليل إجمالي تكلفة أنشطة سلسلة التوريد بدلا من التركيز على كل نشاط بمفرده.

وتتحقق توريدات أقل تكلفة إجمالية عن طريق تدنية إجمالي التكاليف الموضحة في الشكل الموالي الذي يوضح الفئات الستة الرئيسية لتكاليف سلسلة التوريد:¹

1 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 280.

شكل رقم (04): الفئات الستة الرئيسية لتكاليف لسلسلة التوريد



الفصل الأول.....الجانب النظري

ويمكن توضيح طبيعة الفئات الستة لتكاليف سلسلة التوريد فيما يلي:¹

- 1- **مستويات خدمة العمل:** تمثل التكاليف أو النفقات التي تتحملها المؤسسة لوضع نظم تعمل على تلبية طلبات عملائها، وتقديم خدمات ما بعد البيع ونظم تعامل المؤسسة مع المنتجات المرجعة من طرف العملاء أو مردودات المبيعات من الوسطاء، وهي تشمل كل من تكاليف الطلب وكذلك تكاليف الأجزاء ودعم الخدمة والتكاليف المصاحبة لمناولة السلع المعادة، والتي لها تأثير رئيسي على إدراك العميل لخدمة التنظيم، وكذلك المستوى النهائي لرضا العميل.
- 2- **تكاليف النقل:** تشير إلى النفقات التي تتحملها المؤسسة لتحريك المواد الخام إلى المصنع أو المنتجات إلى الأسواق وتشتمل على كل من تكاليف شبكة النقل التي يتم من خلالها النقل، وتكلفة الوسائل المستخدمة في عملية النقل.
- 3- **تكاليف تشغيل الامر ونظم المعلومات:** هناك جزء من تكاليف تشغيل الأمر ونظم المعلومات التي تتحملها المؤسسة للتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة في المستقبل للوفاء بها وتنفيذ الأوامر المستلمة من العملاء وإنشاء نظم اتصالات بين الأطراف المسؤولة عن أداء أنشطة التوريد وذلك للتنسيق والتكامل فيما بينها، ويرتبط هذا النوع من التكاليف بأنشطة مثل تشغيل أوامر العملاء واتصالات التوزيع، والتنبؤ بالطلب، وتشمل تكاليف تشغيل الأمر، إدخال ونقل الأمر والتحقق من صحته ومناولته، والتكاليف الخارجية والداخلية المرتبطة به مثل إخطار الناقلين والعملاء بمعلومات الشحن وإتاحة المنتج.
- 4- **تكاليف التخزين:** تشتمل على نوعين من التكاليف (تكلفة بناء المخازن والتجهيز للعمل الفعلي) وتظهر تكاليف التخزين من أنشطة التخزين، والمستودع، وعملية اختيار موقع المصنع والمستودع وتشمل كل التكاليف التي تتغير بسبب تغير في المستودعات أو مواقعها.
- 5- **تكاليف كمية أو حجم الدفعة:** تتواجد تكاليف كمية أو حجم الدفعة للتوريدات بسبب أنشطة الإنتاج، والاستحواذ، وهي مرتبطة بالإنتاج والمشتريات والتي تتغير مع التغييرات في حجم دفعة الإنتاج.

وهي تشمل ما يلي:²

- تكاليف إعداد الإنتاج (عدم كفاءة التشغيل عند بدء تشغيل الخط، الوقت اللازم لإعداد الخط وتحديد المورد...؟)

1 حسان محمد أحمد، مرجع سابق، ص 30.

2 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 78.

الفصل الأول.....الجانب النظري

- مناولة المواد، والجدولة والتسهيل؛
- اختلافات في السعر نتيجة الشراء بكميات مختلفة.
- 6- **تكاليف حفظ المخزون:** تشتمل على تكلفة الأموال المستثمرة في المخزن، تكاليف تخزين المنتجات، تكلفة العمالة المستخدمة، تكاليف خدمة المخزون مثل التأمين والضرائب، إضافة إلى تكلفة تقادم المخزون.¹

وهناك أربع فئات رئيسية لتكاليف حفظ المخزون تتمثل فيما يلي:²

- تكلفة رأس المال: أو تكلفة الفرصة والتي تمثل العائد الذي كان من الممكن للمؤسسة أن تحققه من النقود المرتبطة بالمخزون، إذا استعملتها بطريقة أخرى؛
- تكلفة خدمة المخزون: والتي تشمل الضرائب والتأمين؛
- تكلفة مكان التخزين: والتي تشمل تكاليف مرتبطة بمكان التخزين؛
- تكلفة مخاطر المخزون: وتشمل التقادم، والتلف، والفساد والنقل في نظام المخزون.

الفرع الثاني: استراتيجية إدارة سلسلة التوريد لتخفيض التكاليف

يمكن لإدارة سلسلة التوريد تخفيض التكاليف الإجمالية التي تتحملها المؤسسة متمثلة في الأبعاد الستة السابقة من خلال العديد من الاستراتيجيات، هي:

- 1- **التغليف:** ينفذ التغليف وظيفتين أساسيتين، التسويق والتوريدات، وفي مفهوم التسويق يعمل التغليف كصيغة ترويج أو إعلان، ويخدم التغليف في مجال التوريد دورا مزدوجا، فهو يحمي المنتج من التلف أثناء تخزينه، أو نقله ما يعني تخفيض تكاليف مخاطر تلف وفساد المخزون هذا من جهة، من جهة أخرى يمكن للتغليف المناسب أن يجعل التخزين وحركة المنتج أسهل مما يقلل من تكاليف مناولة المواد.³

- 2- **اختيار موقع المصنع والمخزن:** إن اختيار موقع المصنع والمستودعات في غاية الأهمية، ويمكن أن تساعد أماكن المصانع والمستودعات الاستراتيجية في تخفيض تكاليف النقل من المصنع إلى المستودع،

1 حسان محمد أحمد، مرجع سابق، ص 33.

2 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 80.

3 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الأول.....الجانب النظري

أو من المورد إلى المصنع، أو من المصنع إلى العميل، هذا إضافة إلى امتيازات التي يتميز بها الموقع مثل معدلات العمالة، وخدمات النقل، وضرائب المدينة والمقاطعة، والتكلفة الأرض والأموال القانونية

وكتوضيح لأهمية اختيار الموقع، كان على منشأة أنتل Intel Corporation (شركة متعددة الجنسيات متخصصة برقاقات ومعالجة الكمبيوتر) أن تحدد موقعا لها من بين العروض المقدمة من عدة ولايات رئيسية بما في ذلك أوريجون وتكساس وأريزونا، وفي النهاية اختارت ولاية أريزونا لأن المدينة كانت تنمو وبها قوة عمل جذابة، ووفرت المدينة حوافز ضريبية وحوافز أخرى.

3- **إدارة تغيير السعر:** يجب أن يتحدى مديرو المشتريات الزيادات في أسعار المواد والمكونات ولا يتعاملون معها كتكاليف يمرون من خلالها فقط، ومن المهم العمل مع الموردين لتقييد الزيادات في السعر في مستوى معقول وعادل، ويجب أن يؤدي قسم المشتريات ما يلي:

- طلب تبرير من الموردين لزيادة الأسعار؛
- الحصول على مراجعة الإدارة للتغيير في السعر؛
- تحديد استراتيجيات للتعامل مع الزيادات في السعر.

4- **تحديد كمية أو حجم الدفعة الأمثل:** تتواجد تكاليف كمية أو حجم الدفعة الأمثل للتوريدات بسبب أنشطة الإنتاج، وهي تتغير حسب التغير في حجم الإنتاج، وتشمل ما يلي:

- تكاليف إعداد الإنتاج (الوقت اللازم لإعداد الخط، وتحديد موقع المورد، ووضع الأمر، عدم كفاءة التشغيل عند بدء تشغيل الخط، أو عند ظهور مورد جديد على الساحة)؛
- مناولة المواد، والجدولة؛
- الاختلافات في السعر بسبب الشراء بكميات مختلفة.

هذه التكاليف يمكن أن تؤثر على كثير من التكاليف أخرى، مثال ذلك المصنع الذي ينتج سلعا استهلاكية في دفعات إنتاج كبيرة يمكن أن يحصل على سعر جيد من الموردين، لكن بالمقابل يحتاج إلى مكان تخزين كبير أيضا وهذا يؤدي إلى زيادة تكاليف التخزين، كما يمكن أن تزداد تكاليف النقل أيضا عند إرسال شحنات جزئية أو مقسمة، لذا تسعى إدارة سلسلة التوريد إلى تحديد حجم الدفعة الأمثل للتوريدات والأخذ بعين الاعتبار تأثير هاته التكاليف على بعضها البعض من أجل تخفيض مجموعها إلى أدنى حد ممكن.¹

1 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 79.

الفصل الأول.....الجانب النظري

5- زيادة متطلبات المهارة: مع تزايد تكاليف لنسبة المبيعات تستمر وظيفة التوريدات في الظهور في التنظيمات ويوجد الكثير من منفذي التوريدات على مستويات مرتفعة، مثل الموجه ونائب رئيس، في تنظيماتهم، وكشفت الدراسات على مدى واسع من المسؤولية حيث ينفق نواب الرئيس والموجهون جزءا معتبرا من وقتهم خارج أنشطة التوريد التقليدية، وعادة يكونوا مشمولين في التغليف، وتخطيط المنتج والتنبؤ، ومع هذه المسؤولية ظهرت الحاجة إلى التدريب في تقنية المعلومات، والتوريدات، واستغلال الآلات والمستودعات، بهدف الاستغلال الأمثل للموارد والتجهيزات، ... من أجل تخفيض التكاليف.¹

المطلب الثاني: دور إدارة سلسلة التوريد في المناولة والتسليم

يعتبر نشاط المناولة والتسليم من الأنشطة الداعمة والمساعدة للتوريد، حيث يلعب دورا لا يقل أهمية في تحقيق خدمة العملاء وكسب ولائهم والذي يمثل الهدف النهائي لإدارة سلسلة التوريد، حيث أن السلع عادة لا يتم استهلاكها في مكان إنتاجها، ويقتضي سد هذه الفجوة تحريك السلع أو المنتجات بواسطة وسائل النقل، أو تخزينها في مخازن قريبة من أسواق الاستهلاك وتنطوي عمليات التخزين والنقل هذه بالضرورة على الحاجة لعمليات المناولة والتسليم لعدة مرات من أجل الحفاظ على الكفاءة المطلوبة وتحقيق الخدمة الفعالة للعملاء.²

وقال جروسفينور بلومان Grosvenor Plowman أن الخمسة الصحيحة لنظام التوريدات هي توفير المنتج الصحيح في المكان الصحيح في الوقت الصحيح وفي الحالة الصحيحة مع التكلفة الصحيحة لهؤلاء العملاء الذين يستهلكون المنتج.³

ويوجد نوعين من المناولة والتسليم، المناولة الميكانيكية التي تستخدم جهود العمالة المدربة مع بعض المعدات البسيطة، والمناولة الآلية التي تعتمد على الآلات الرأسمالية وتخفيض حجم العمالة إلى الحد الأدنى، ويحتاج الأداء الجيد لهذا النشاط إلى توحيد الحمولات بتقليص عدد مرات المناولة، وبذلك تفادي الطرق المكلفة، واستخدام التخزين العمودي للاستغلال الأمثل للمساحة، وترتيب مراكز الإنتاج مما يسمح بتحريك المواد في أقل وقت ممكن.⁴

1 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 97.

2 ثابت إدريس عبد الرحمان، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية للإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعة، القاهرة، مصر، 2003، ص 239.

3 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 55.

4 العسكري أحمد شاكر، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار واقل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 223.

الفصل الأول.....الجانب النظري

وبذلك فإن مناولة المواد وتسليمها تهتم بكل وجه من أوجه حركة أو تدفق السلع المنتهية في المصنع أو المستودع، وتأخذ أهداف مناولة المواد:¹

- تقليل مسافات الحركة؛
- تقليل الأجزاء التي يجري عليها العمل؛
- إلغاء المناولة كلما كان ذلك ممكناً؛
- تقليل الخسائر من الفاقد، والكسر، والتلف.

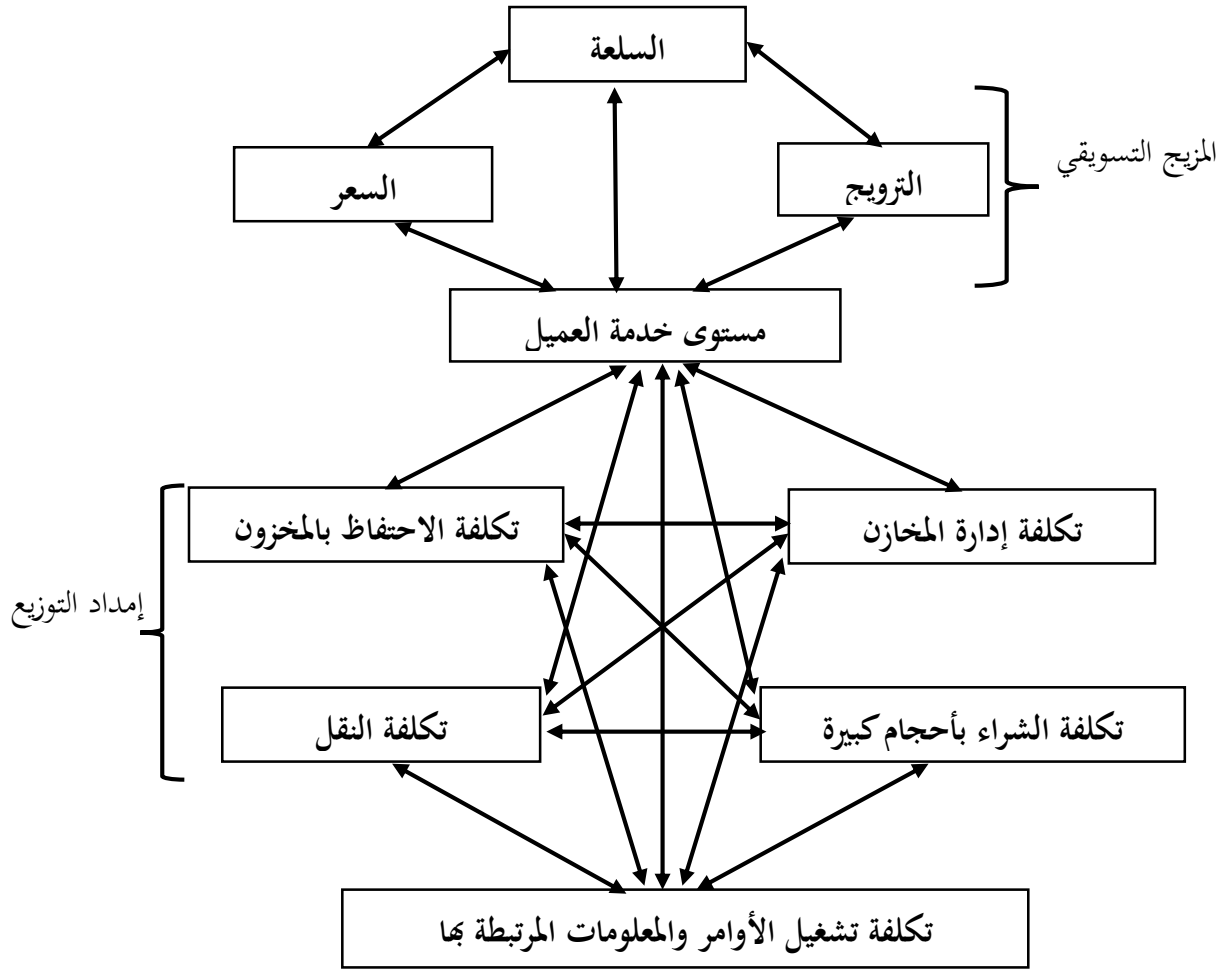
ونظراً إلى أن المناولة لا تضيف قيمة بصفة عامة للمنتج فيجب أن تكون أقل ما يمكن.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح بدائل عناصر تكاليف التوريد والتوزيع دون الإخلال بمستوى خدمة العملاء.

1 جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 69.

الفصل الأول.....الجانب النظري

شكل رقم(05): بدائل عناصر تكلفة أنشطة التوريد والتوزيع دون الإخلال بمستوى خدمة العميل



المصدر: حسان محمد أحمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 19.

ويوضح الشكل رقم: 05 أنه بتطبيق المؤسسة لمفهوم التوريد والتوزيع تكون قادرة على تحديد ماهية البدائل المختلفة لتقديم مستوى الخدمة المطلوب تقديمه للمستهلك، وتحديد قيمة التكلفة التي ينطوي عليها كل بديل ومن ثم إجراء الاختيارات بين تلك البدائل لاختيار البديل المثالي، ومن هنا فإذا كان تطبيق المؤسسة للمفهوم التسويقي يؤدي على تقديم السلعة المناسبة بالسعر المناسب والمعلومات المناسبة عن السلعة في المكان المناسب، فإن تطبيقها لمفهوم التوريد والتوزيع تكون قادرة على تقديم كل ما سبق بالتكلفة المناسبة ومستوى الخدمة المناسب للعملاء لإرضائهم وكسب ولائهم.¹

1 حسان محمد أحمد، مرجع سابق، ص 19.

الفصل الأول.....الجانب النظري

المطلب الثالث: مرونة إدارة سلسلة التوريد واستجابتها السريعة

تمثل الاستجابة السريعة استراتيجية تجمع عددا من التكتيكات لتحسين إدارة المخزون، وكفاءته مع الإسراع بتدفقات المخزون، وعند تنفيذ مفهوم الاستجابة السريعة بصورة كاملة فإنه يطبق أساسيات نظام في الوقت تماما JIT خلال سلسلة التوريد كلها من موردي المواد الخام وحتى العميل النهائي.

ويعمل المفهوم عن طريق دمج تبادل البيانات إلكترونيا، وتستخلص المبيعات فوريا، ويمكن تمرير هذه المعلومات إلى المصنع، والذي يمكنه عند ذلك أن يخطر موردي المواد الخام، ويجدول الإنتاج والتسليمات، وهذا يسمح بتقليل المخزون مع الإسراع بوقت الإنتاجية مما يقلل عدد مرات نفاذ أو عجز المخزون، ويقلل المناولة، والتقدم.

وللاستجابة السريعة تأثير رئيسي على عمليات التوريدات، فبدلا من تخزين المنتجات تحمل مراكز التوزيع بنقل المنتجات، مما يضمن تخفيض تكاليف التخزين، وتوصيل المنتجات إلى العملاء في الوقت المناسب، وهذا ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.¹

ولنجاح هذه الاستراتيجية لابد من توفر نظم معلومات التوريدات، ويعتقد الكثير من خبراء التوريدات أن تعريف أدوات تقنية المعلومات، وتكاملها وتنفيذها بصورة صحيحة هي العامل الفردي الأكثر أهمية الذي يواجه مديري التوريدات في وقتنا الحالي وفي المستقبل المنظور، ما يعني القدرة على مراقبة متطلبات العميل، والطلب على الإنتاج، والاحتفاظ باتصالات موقوتة مع العملاء، وهذا يتطلب نظم معلومات متكاملة لا تأخذ في الحسبان أنشطة التسويق والإنتاج فقط، وإنما يجب أن تتكامل أيضا مع الآخرين في سلسلة التوريد لتوفير المعلومات الدقيقة خلال القناة من الموردين وحتى العميل النهائي.²

المطلب الرابع: دور إدارة سلسلة التوريد في تحقيق جودة المنتج أو الخدمة

تشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن المنظمات تحتاج عموما إلى إعادة تشكيل أو بناء سلاسل توريدها لتصبح موجهة بشكل أفضل نحو الزبائن، وبشكل أكثر دقة تحتاج المنظمات لأن تعدل سلاسل توريدها القائمة لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار أو منحها القيمة الأكبر وبشكل فاعل من خلال المنتجات أو الخدمات المقدمة، ويتم ذلك من خلال شركات جديدة، أو الاستثمار في التكنولوجيا فضلا عن تطوير منتجات جديدة، وللوصول إلى هذه الغايات يترتب على المنظمات أن تنتبه إلى المجالات التالية:³

1 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 91.

2 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 98.

3 شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، مرجع سابق، ص 201.

الفصل الأول.....الجانب النظري

- 1- بناء شبكات التوريد لغايات تحقيق الأهداف: أي بناء شبكات أعمال التوريد لتوصيل المنتجات والخدمات المطلوبة من خلال عمليات ابتكارية ومرونة عالية في الاستجابة لمتطلبات الزبائن والتغيرات التي تطرأ عليها بكفاءة وتحقيق القيمة لكافة الأطراف المعنية.
 - 2- تسريع عمليات الابتكار: تتم عمليات تسريع الابتكار من خلال طرح منتجات جديدة ونقلها بسرعة مقبولة إلى المستودعات ومن ثم إلى قنوات التوزيع المختلفة.
- وظالما أن سلسلة التوريد هامة جدا لسرعة الابتكار ولتحقيق فرص النمو المالي للمنظمة يجب أن تركز عمليات تحسين سلسلة التوريد على الجوانب التالية:¹
- الدخول إلى الأسواق في الوقت المناسب: تحتاج المنظمات لطرح منتجاتها في الأسواق في وقت أبكر من منافسيها هادفة إلى توليد الدخل المالي بشكل مبكر.
 - التكامل الداخلي: إن التخطيط المتبادل بين وحدات الأعمال المختلفة يساعد على تسريع الابتكار والانغمار المبكر في الشراء، والتصنيع والتوريد وخدمة الزبائن وتعظيم الأرباح.
 - الشراكات الخارجية: تشير الدراسات والبحوث إلى أن الكثير من الصناعات المختلفة تتشارك إلكترونيا بالمعلومات كمواصفات المنتجات الجديدة، كما تشير أيضا إلى ان توسعة آفاق التعاون المبني على المصالح مع الموردين سيكون حاسما في الوصول إلى مستويات جديدة من كفاءة المنتجات والخدمات.
- 3- مواجهة التبعات المترتبة عن الابتكار: من البديهي أن لكل ابتكار جديد تبعات ونتائج سلبية كانت أم إيجابية تترتب على طرح ذلك المنتج إلى السوق، لذا يتوجب على المنظمات أن تعمل على تحقيق جودة أداء المنتج حتى يؤدي الأغراض التي صنع من أجلها ويلبي رغبات الزبائن في نفس الوقت، إن لم يكن يفوق توقعاتهم.
 - 4- التفكير خارج الإطار التقليدي لسلسلة التوريد: تم عمليات التفكير من خلال وسائل متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming والعمل بفاعلية مع الشركاء ومن خلال تبني وبناء وسائل جديدة للتعاون المبني على مصلحة الشركاء.
 - 5- الرافعة التكنولوجية: الاستعانة بالرافعة التكنولوجية من خلال الاستثمار أو تبني تكنولوجيا جديدة وبوسائل ابتكارية لتطوير المنتجات الحالية للمنظمات أو تقديم منتجات جديدة.²

1 شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، مرجع سابق، ص210.

2 شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، مرجع سابق، ص203.

الفصل الأول.....الجانب النظري

6- **الاتصال بالأسواق الخارجية:** من خلال الاتصالات الخارجية مع سوق العرض يمكن أن تحصل إدارة التوريدات على معلومات مهمة عن التقنيات الجديدة والخدمات والمواد الجديدة، ومصادر التوريد الجديدة والتغيرات في ظروف السوق، وبتوصيل هذا الذكاء التنافسي تستطيع إدارة سلسلة التوريدات أن تساعد في إعادة تشكيل استراتيجية التنظيم للاستفادة بميزة الفرص الموجودة في السوق.

7- **إدارة وتطوير العلاقة مع المورد:** يمكن أن تساعد إدارة سلسلة التوريد في دعم النجاح الاستراتيجي للتنظيم عن طريق تعريف، وتطوير موردين جدد، والموردين الموجودين، ويمكن أن يقلل الشمول المبكر للموردين في تطوير المنتجات، والخدمات الجديدة، أو التعديلات على العروض الموجودة من أوقات التطوير، ومن ضمن أنشطة التوريدات الأولية التي تؤثر على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يوجد اختيار المورد وتطويره.

وفي عملية التوريد قد يكون النشاط الأكثر أهمية اختيار أفضل مورد من الموردين الممكنين، وتكون عملية الشراء عملية معقدة بسبب تنوع الموردين الذين يجب أخذهم في الحسبان عند اتخاذ مثل هذا القرار، لذا يجب الأخذ بما يلي عند اتخاذ قرار المشتريات:

- وقت الانتظار والتغيرية فيه؛
- وقت التعطل بسبب أخطاء المورد؛
- سهولة الصيانة أو التشغيل؛
- فشل المنتج بسبب أجزاء أو مواد فاشلة؛
- المواصفات التقنية؛
- الخدمات التقنية والتدريبية المقدمة؛
- الخبرة السابقة مع المورد؛
- السمعة الشاملة للمورد؛
- مرونة البائع في التأقلم مع احتياجات الشراء للمؤسسة.¹

1 جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، مرجع سابق، ص 641.

الفصل الأول.....الجانب النظري

خلاصة الفصل الأول

بعد الاطلاع على الأصول النظرية التي عاجلت موضوع إدارة سلسلة التوريد، تبين أنها من المداخل التي تعنى بتسيير العمليات المتعلقة بالتموين والتوزيع على مستوى المؤسسات، فهي تتابع للأشطة بدءا من استلام المواد الأولية من الموردين إلى غاية تحويلها إلى منتجات يتم توزيعها إلى الزبائن، كما تبين لنا بعد الاطلاع على المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد والتنافسية أن هناك نقاط وصل بين هذين المصطلحين ليمثلا سلسلة التوريد التنافسية، فقد أولى المسيرون اهتماما كبيرا للتنافسية على مستوى سلسلة التوريد، وأصبح الشغل الشاغل للمؤسسات في الوقت الحالي هو الحصول على مزايا تنافسية على مستوى سلسلة التوريد، لذا فإنه لا بد من التأكيد على ضرورة الحصول أو البحث المستمر عن الميزة التنافسية ليس فقط من ناحية الإبداع أو القدرة على تقديم منتجات متميزة عن المنافسين أو تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية متميزة عن الغير، وإنما التميز أيضا على مستوى سلسلة التوريد من خلال خلق القيمة للزبائن وتعميق العلاقات معهم، وتسريع حركية المواد الأولية والمنتجات فضلا عن ضمان التدفق الداخلي للمعلومات وجودتها واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بو عريريج

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريرج

تمهيد

في ظل توجه الاقتصاد الجزائري إلى الانفتاح نحو اقتصاد حر ترتفع فيه المنافسة ونظرا للدور الفعال الذي يلعبه التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، أصبحت المؤسسة تركز على استراتيجية التوريد لمواجهة المنافسة وضمان بقائها واستمراريتها.

وبعد الاطلاع على الجانب النظري الذي تبين من خلاله الدور الذي تلعبه إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية ارتقمنا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية وإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع داخل مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والإلكترومنزلية التابعة لمجموعة بن حمادي، والتي تعد من بين المؤسسات الجزائرية الناشطة بقوة في السوق، والتي هي عرضة للمنافسة الشديدة من طرف المؤسسات الوطنية والأجنبية.

ولالإلمام بهذا الجانب التطبيقي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عن مكان التبرص "مؤسسة كوندور"

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

المبحث الأول: لمحة عن مكان التبرص "مؤسسة كوندور"

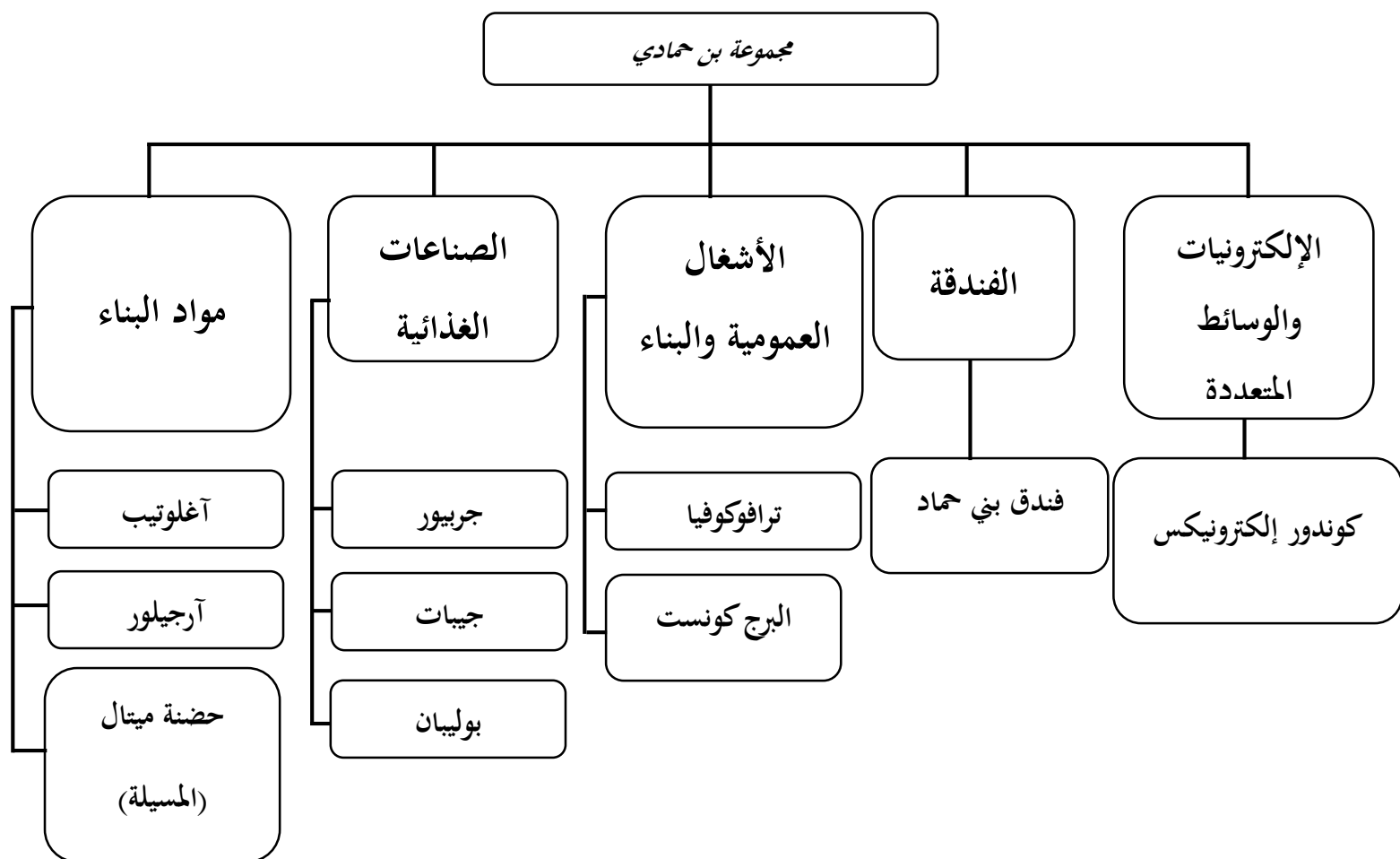
سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة عن مكان التبرص من خلال تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم وتوضيح مبررات اختيار هاته المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، وفتح أبواب الاستثمار أمام الخواص، ونتيجة للتطور والمواكبة وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، تأسست مؤسسة "عنتر تراد"، وهي مؤسسة خاصة ذات أسهم تابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات أخرى والتي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (06): المؤسسات التابعة لمجموعة بن حمادي



الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج

ويتمثل اختصاص هاته الوحدات فيما يلي:

- مؤسسة " آرجيلور " وحدة مختصة في إنتاج الأجر.
- مؤسسة " أغلوتيب " وحدة مختصة في إنتاج الأنابيب.
- مؤسسة " حضة ميتال " وحدة مختصة في إنتاج الصفائح الإسفنجية للعزل الحراري.
- مؤسسة " جريبور " وحدة مختصة في إنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة " جيات " وحدة مختصة في إنتاج العجائن.
- مؤسسة " بولييان " وحدة مختصة في إنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة " ترافوكوفيا " وحدة مختصة في الأشغال العمومية.
- مؤسسة " البرج كونست " وحدة مختصة في البناء.
- مؤسسة " فندق بني حماد " وحدة مختصة في الفنادق.

مؤسسة كوندور "CONDOR" هي مؤسسة مختصة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية تحصلت على السجل التجاري سنة 2002 وبدأت نشاطها الفعلي سنة 2003 وكانت عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL قبل أن يتحول شكلها القانوني إلى مؤسسة خاصة ذات أسهم SPA وهي تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" وتعني "عنتر للتجارة"، وتحمل العلامة التجارية "CONDOR"، والرمز الذي يوجد أمام كلمة "CONDOR" يشير إلى طائر من أكبر الطيور التي تعيش في أمريكا الجنوبية، والحرف R يعني أنها مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، ما يضمن لها حماية منتجاتها من التقليد.

عند بداية نشاطها في 2003 كان عدد عمالها 90 عاملا آنذاك، أما اليوم فهي توظف ما يفوق 4600 عامل موزعين على الوحدات الإنتاجية حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم والتي تتمثل في:

- وحدة إنتاج التلفاز والمستقبلات الرقمية؛
- وحدة إنتاج أجهزة الإعلام الآلي؛
- وحدة إنتاج الهواتف الذكية واللوحات الرقمية؛
- وحدة البلاستيك؛
- وحدة البوليسثيران؛
- وحدة إنتاج المكيفات، وحدة إنتاج الثلاجات، وحدة المواد البيضاء (غسالة، آلة الطبخ، مدفأة،.....).

وتقدر مساحة المؤسسة ب: 80104 م² منها 42665 م² مغطاة، و 43937 م² غير مغطاة.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريرج

الفرع الثاني: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي¹:

1- المرحلة الأولى الشراء للبيع (vente en état):

جاهزة ثم تقوم ببيعها على حالتها في السوق الجزائرية، ونظرا لكون الطلب كان كبيرا على المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- المرحلة الثانية شراء المنتج مفكك جزئيا (semi Knook down):

المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة جزئيا ثم تقوم بعد ذلك بتركيبها، لتستفيد في هذه الحالة من:

- تخفيض تكاليف الشراء؛
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة من الدولة.

3- المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفكك كليا (complet Knook down):

المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، لتستفيد من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
- توفير مناصب عمل أخرى؛
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا بتكلفة أقل.

4- المرحلة الرابعة الإنتاج:

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها غلا أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة HISENS الصينية، واختارت المؤسسة استراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج؛
- التواجد عبر كامل التراب الوطني؛
- التصدير إلى الخارج.

1 من وثائق مؤسسة كوندور.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

وبالفعل استطاعت المؤسسة تحقيق تقدم كبير فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم واكتساب الخبرة، كما استطاعت التواجد عبر 48 ولاية، والتصدير للخارج.

الفرع الثالث: المزايا التي تتمتع بها المؤسسة

تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة الأيزو 9000 نسخة 2000 في 23 مارس 2005، ثم على شهادة الأيزو 9001 سنة 2007 وأقيم حفل تسليم الشهادة في 16 جوان 2008 حضرته العديد من الإطارات من داخل وخارج الوطن، وهذه الأخيرة خاصة بنظام تسيير النوعية، وتركز المؤسسة اهتمامها على تلبية حاجيات ورغبات المستهلكين وجذب أكبر عدد ممكن منهم.

وتعتمد المؤسسة على 06 وكلاء رئيسيين على مستوى التراب الوطني، بدءا من مقر تواجد المؤسسة في ولاية برج بوعريريج، ونقطة توزيع في العلمة بولاية سطيف، ونقطتين في الجزائر العاصمة (الحمير والقبه)، ونقطة في الغرب بالحمادية بولاية معسكر، أما بالجنوب فوضعت نقطة توزيع في حاسي مسعود بورقلة، وما تمتاز به هذه النقاط هو عدم نفاذ المخزون بها، وما زاد من فعالية التوزيع هو اعتماد المؤسسة على وسائلها الخاصة للنقل للتخلص من التبعية للغير فيما يخص نقل المنتجات، وتكفلها بنفسها في إيصال منتجاتها لنقاط التوزيع وتجار الحملة الذين تكون لديهم طلبات بحجم شحنة كاملة، بهدف تخفيض تكاليف النقل.

أما فيما يخص الموردين، فقد قامت مؤسسة كوندور في السعي بنسبة كبيرة في صناعة منتجاتها، وهذا من أجل التخلص من التبعية للموردين والتكاليف الناتجة عن ذلك، من خلال صناعتها للإطار الأمامي والخلفي للتلفاز، وصناعة الإطار الخارجي للثلاجات، وصناعة مواد التغليف التي تحمي أجهزتها من الانكسار، وبعض الأجزاء لمكيف الهواء، ما جعل من منتجات المؤسسة ذات أسعار وجودة تنافسية وأكسبتها ميزة تنافسية.

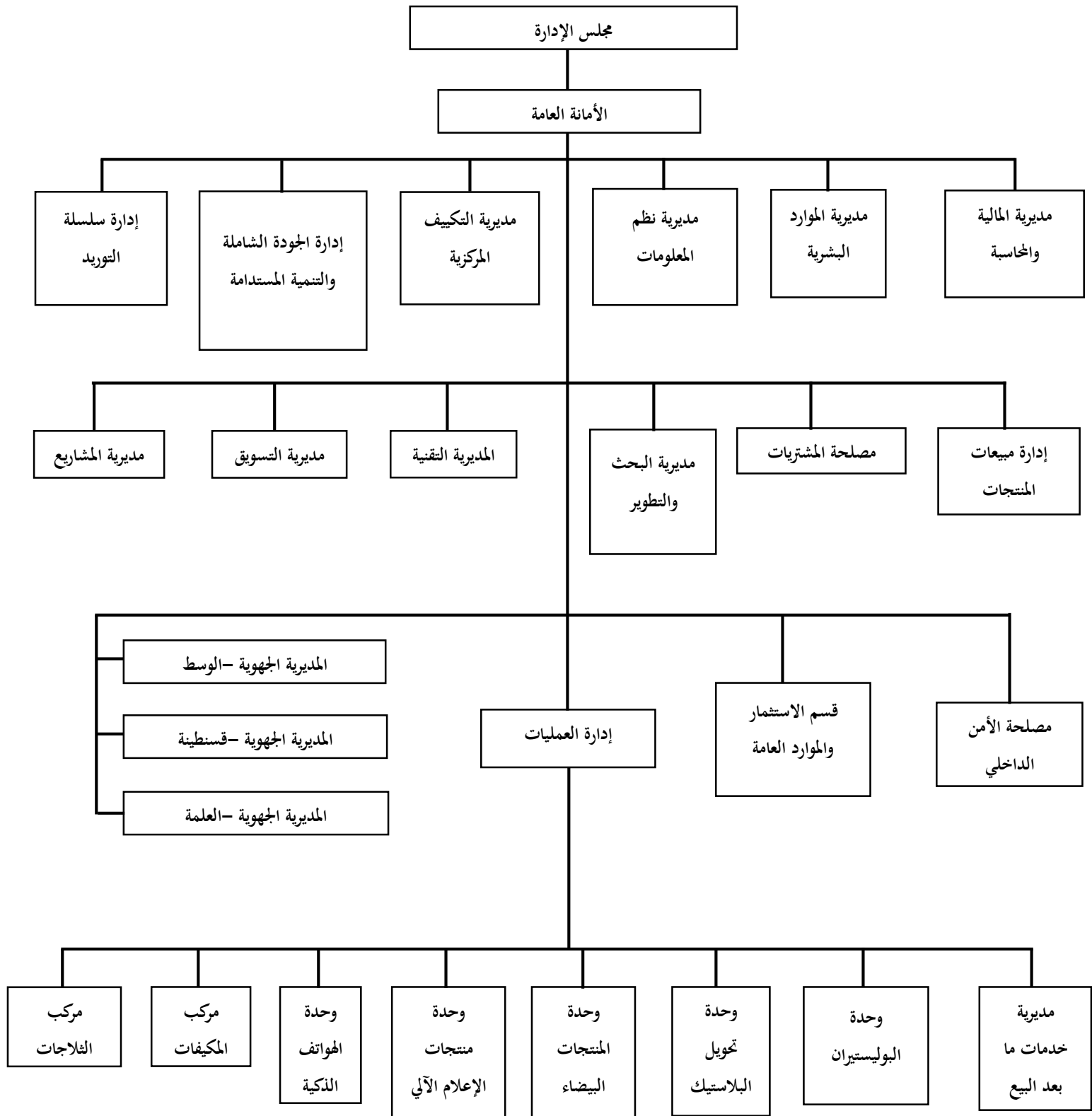
كما أن للوكلاء المعتمدين من طرف مؤسسة كوندور لهم دور كبير في تطبيق سياسة خدمات ما بعد البيع، حيث يغطي هؤلاء 90% من التراب الوطني حيث يتم تدريبهم من قبل المؤسسة على كيفية إصلاح منتجاتها، ويقومون بضمان الخدمة لمنتجات المؤسسة التي مازالت تحت الضمان، كما تزودهم بقطع الغيار المختلفة، واستطاعت المؤسسة من خلال هذه الخدمة كسب ثقة الزبائن وتشجيعهم على الشراء ما دام الضمان موجود، والوكيل لما بعد البيع موجود بالقرب منهم، كما أن المنتج مرفوق ببطاقة الضمان مع كتيب الاستعمال وقائمة وكلاء ما بعد البيع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي يتشكل من مجموعة من المديرين والمصالح وهو كالآتي:

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريرج

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

ويتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لمديريات ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكل مديرية من المديريات.

1-الأمانة العامة: تتمثل مهامها في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
- تقرير الأولويات العامة؛
- تطوير آليات الدخل للأعمال.

2-المصالح الاستشارية: وتتمثل في:

- مسؤول تسيير الجودة: يقوم بإعطاء إرشادات خاصة متطلبات الحصول على شهادة الأيزو وإعطاء نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- مديرية الموارد البشرية: تسيير ملفات العمال فيما يتعلق بالتوظيف، معالجة الشؤون القانونية للعمال، التنسيق مع الهيكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.
- مصلحة العتاد: هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.
- مصلحة المالية والمحاسبة: تتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة، تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما، تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- المديرية التقنية: وتتمثل مهامها في الحفاظ على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج، والقيام ببرامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها، السهر على توفير الدائم لقطع الغيار.
- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في الاستماع للزبون، تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد، تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها، دراسة السوق، الإمداد والتكفل بالنقل.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في التنسيق مع الموردين لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور، وفرز ملفات الشراء.
- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان، جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج، توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج، إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.
- مديرية التسويق: تتمثل مهامها في دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق، القيام بحملات الإشهار في مختلف وسائل الإعلام، تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

3-وحدات ومركبات الإنتاج: تقوم هذه الوحدات بتلبية حاجيات مصلحة البيع من المنتجات النهائية وتطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة للجودة المطلوبة، كما تقوم وحدة البلاستيك بصناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز، الثلاجات والمكيفات الهوائية، إضافة إلى قيام وحدة البوليسثيران بتصنيع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.¹

المطلب الثالث: أسباب اختيار مؤسسة كوندور

يرجع اختيار مؤسسة كوندور من أجل تطبيق موضوع دراستنا إلى عدة عوامل هي:

- 1- انتماء المؤسسة إلى القطاع الخاص وما تتمتع به من استقلالية ومرونة في اتخاذ القرارات التي تتماشى مع واقعها الراهن؛
- 2- وجود إدارة سلسلة التوريد على مستوى المؤسسة؛
- 3- سهولة إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة؛
- 4- السمعة الجيدة التي تحظى بها المؤسسة ووزنها في السوق؛
- 5- المنافسة الشديدة التي تواجهها مؤسسة كوندور خاصة على المستوى المحلي بولاية برج بوعريريج في ظل تواجد العديد من المؤسسات المختصة في نفس المجال؛
- 6- خاصية التنوع في المنتجات التي تتميز بها المؤسسة؛
- 7- تغطية المؤسسة للسوق الوطني وتوفير منتجاتها عبر كامل تراب الوطن.

1 من وثائق مؤسسة كوندور.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهجية، حدود وعينة الدراسة

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة والفرضيات المقترحة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور-برج بوعريريج، حيث يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها.

1-مبررات اختيار المنهج:

- المنهج الوصفي يخوض بعمق كبير في وصف التفاصيل؛
- يسمح بدراسة أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية؛
- يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية).

2-الخطوات المتبعة في المنهج المستخدم:

- قمنا بتحديد مشكلة البحث وجمع المعلومات عنها؛
- صياغة مشكلة البحث على شكل سؤال؛
- وضعنا فرضيتين كحلول مبدئية للمشكلة؛
- اختبار العينة التي أجريت عليها الدراسة مع توضيحنا لحجم العينة وأسلوب اختيارها؛
- الوصول إلى النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

سنتناول في حدود الدراسة ما يلي:

- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة بالموسم الجامعي 2018/2017
- الحدود المكانية: يهدف التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية اخترنا مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية-برج بوعريريج.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع عينة الدراسة في عمال مؤسسة كوندور-برج بوعريريج، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات عشوائيا على مجموعة من العمال والبالغ عددهم 50 عاملا، وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 48 استمارة وكان من بينها 09 استمارات غير صحيحة موزعة على النحو التالي:

- استمارة واحدة: تنقص الصفحة رقم 03 من الاستبيان؛
 - 03 استمارات: تم من خلالها اختيار أكثر من عبارة؛
 - 05 استمارات: لم يتم الإجابة على كامل الاستبيان.
- والجدول التالي يوضح نتائج توزيع واسترجاع الاستمارات:

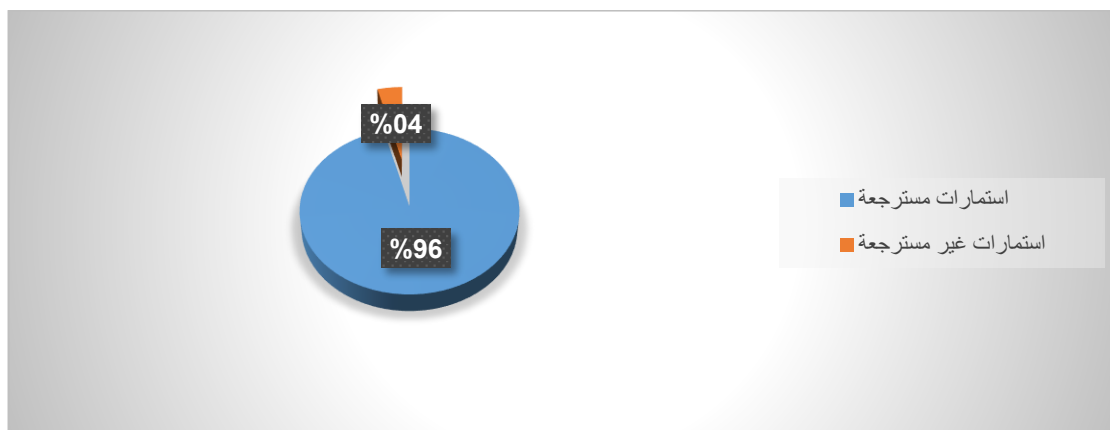
جدول رقم(01): نتائج توزيع واسترجاع الاستمارات

النسبة %	التكرار	البيان
100	50	الاستمارات الموزعة
96	48	الاستمارات المسترجعة
04	02	الاستمارات غير المسترجعة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel).

والشكل التالي يوضح نتائج توزيع واسترجاع الاستمارات:

شكل رقم (08): نتائج توزيع وإسترجاع الاستمارات



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (01).

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج

كما يوضح الجدول التالي نسب الاستثمارات الصحيحة إلى الاستثمارات المسترجعة:

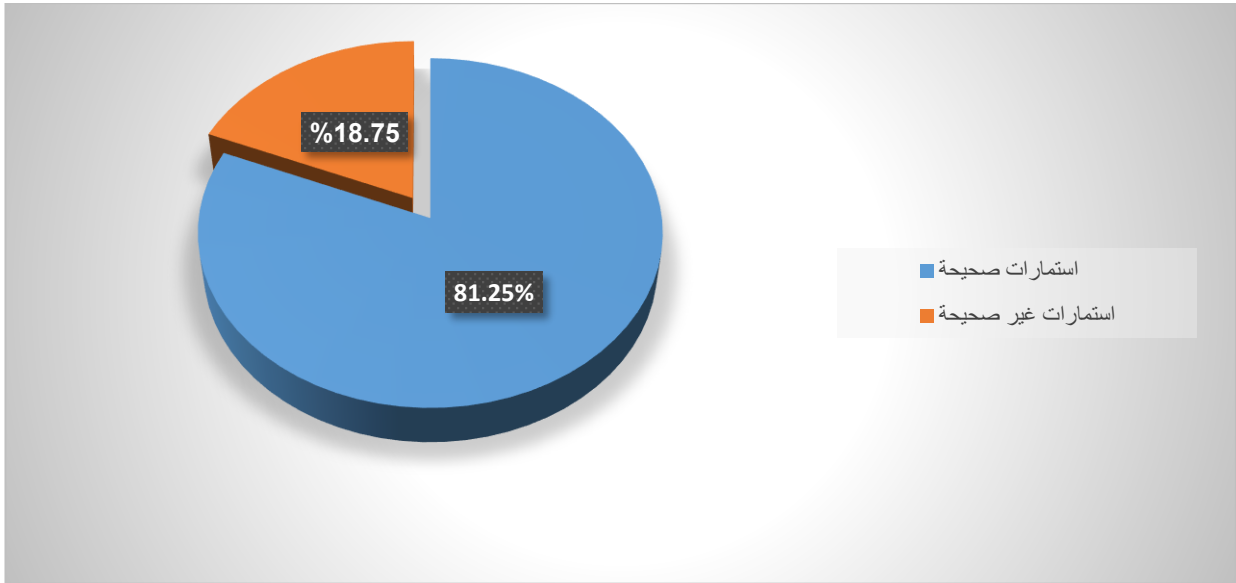
جدول رقم (02): نسب الاستثمارات الصحيحة وغير الصحيحة إلى الاستثمارات المسترجعة

النسبة %	التكرار	البيان
100	48	الاستثمارات المسترجعة
81.25	39	الاستثمارات الصحيحة
18.75	09	الاستثمارات غير الصحيحة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel).

والشكل التالي يوضح نسبة الاستثمارات الصحيحة وغير الصحيحة إلى الاستثمارات المسترجعة:

شكل رقم (09): نسب الاستثمارات الصحيحة وغير الصحيحة إلى الاستثمارات المسترجعة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (02).

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أثناء زيارتنا للمؤسسة قمنا بجمع المعلومات والبيانات من خلال الطرق التالية:

- 1-الملاحظة: تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، كما تعتبر الأسهل لمراقبة سلوك الأفراد ومعرفة تصرفاته، خلال الدراسة وأثناء زيارة المؤسسة قمنا بملاحظة تم على إثرها تكوين صورة حول سير عمل المؤسسة.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

2-المقابلة: حيث قمنا بمقابلة عدد من الموظفين واستقينا منهم المعلومات اللازمة لتقديم المؤسسة، ومختلف المعلومات والتوضيحات التي تم التطرق إليها في المبحث الأول، إضافة إلى كونها تساعد على توضيح وشرح وتبسيط السؤال أكثر لأفراد العينة إذا استلزم الأمر ذلك.

3-الاستبيان: هو أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، حيث تسمح هذه الطريقة بالحصول على المعلومات الدقيقة التي لا يمكن للباحث ملاحظتها بنفسه، وكونها معلومات لا يملكها إلى صاحبها المؤهل.

وقد عرف الاستبيان بعدة تعاريف منها:¹

لغة: مشتق من الفعل استبان، بمعنى الأمر، أي أظهره وأوضحه وعرفه.

اصطلاحاً: هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدة أسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

وقد احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، حيث تم تقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي تهدف إلى تبيان أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية، وتم تحديد 35 سؤال ومواءمة هذه الأسئلة مع مقياس ليكارت الخماسي الذي يحمل 05 إجابات ليتسنى لنا تحديد آراء وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، والجدول التالي يوضح مقياس ليكارت الخماسي المناسب مع الدراسة:

جدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي المعتمد للدراسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال توزيع استمارات الاستبيان المقدر عددها ب:50 استمارة توزعاً عشوائياً، وقد تم تفرغ البيانات المتحصل عليها من خلال 39 استمارة صحيحة وتحليل نتائجها من خلال البرنامج الإحصائي (IBS SPSS Statistiques V22) وكذلك

1 مصطفى ربحي عليان، محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 156.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريرج

برنامج (Microsoft Office Excel)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وهي كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية: بغية التفريق بين فئات العينة، وبغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة تم اعتماد المؤشرين.
- المتوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان، حيث تم اعتماد المتوسط الحسابي، لإجابات المشاركين مؤشرا لتحديد رأيهم.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's): لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.
- معامل صدق محاور الاستبيان: عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
- مقاييس التشتت: الانحراف المعياري.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Tes-de normalité): Kolmogorov-Smirnov لمعرفة نوع توزيع البيانات (هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا).
- اختبار (T test): يعد هذا الاختبار قاعدة قرار قبول أو رفض الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي، بحيث عندما يكون مستوى (t) المعنوية (sig) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وقد تم فرض مستوى المعنوية للدراسة بنسبة 0.01.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية

المطلب الأول: قراءة خاصة بعينة الدراسة

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، أي نسب الذكور والإناث من أصل 39 شخص:

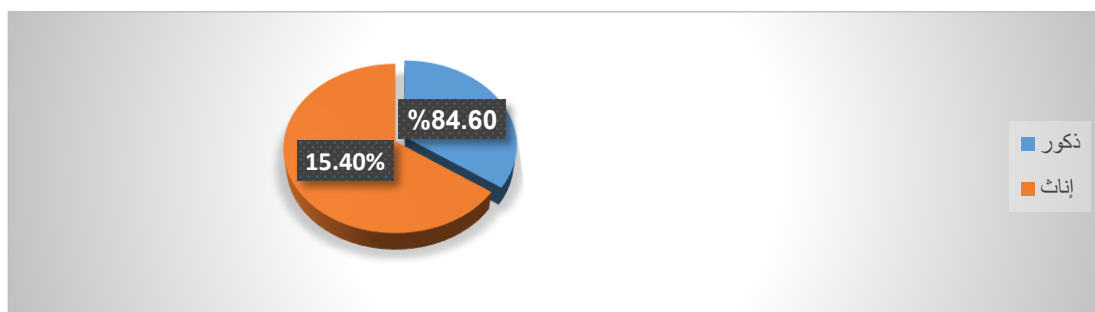
جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
84.6	33	ذكور
15.4	06	إناث
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 39 فرداً، نلاحظ أن 33 فرداً يمثلون عدد الذكور بنسبة بلغت 84.6% أما عدد الإناث فقد بلغ 6 أنثى بنسبة قدرت بـ 15.4%، وهذا مما يدل أن عمال المؤسسة جلهم من جنس الذكور، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل رقم (10).

شكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (04).

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بو عرييج

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

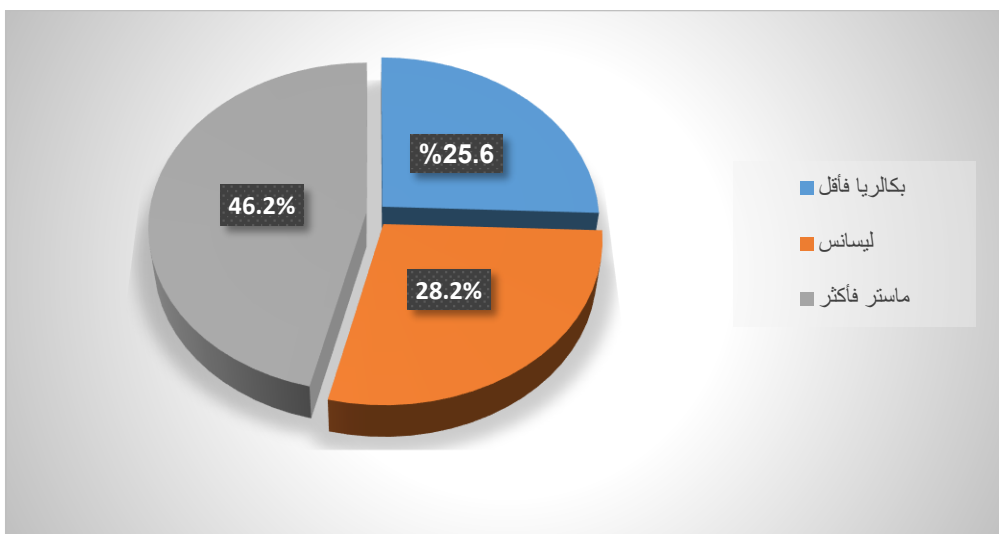
جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25.6	10	بكالوريا فأقل
28.2	11	ليسانس
46.2	18	ماستر فأكثر
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 39 فردا، نلاحظ أن 18 فردا ذوو مستوى ماستر فأكثر بنسبة بلغت 46.2%، أما ذوي المستوى ليسانس فقد بلغ عددهم 11 فردا بنسبة قدرت بـ 28.2%، أما ذوي المستوى بكالوريا فأقل فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 25.6%، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال في المؤسسة من المستوى الماستر فأكثر، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (11).

شكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (05).

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

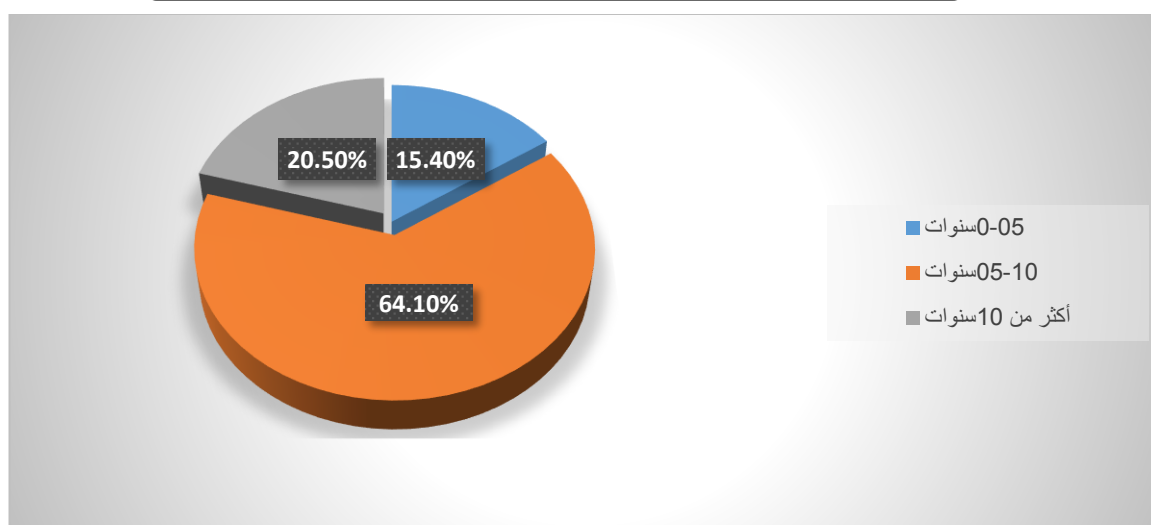
جدول رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة %
05-0 سنوات	06	15.4
10-05 سنوات	25	64.1
أكثر من 10 سنوات	08	20.5
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 39 فرداً، نلاحظ أن 25 فرداً ذو خبرة مهنية 10-05 سنوات بنسبة بلغت 64.10%، أما ذوي الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات فما فوق فقد بلغ عددهم 08 أفراد بنسبة قدرت بـ 20.50%، أما ذوي الخبرة المهنية من 05-0 سنوات فقد بلغ عددهم 06 أفراد بنسبة قدرت بـ 15.40%، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال في المؤسسة من ذوي الخبرة المهنية 10-05 سنوات، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (12).

شكل رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (06).

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي:

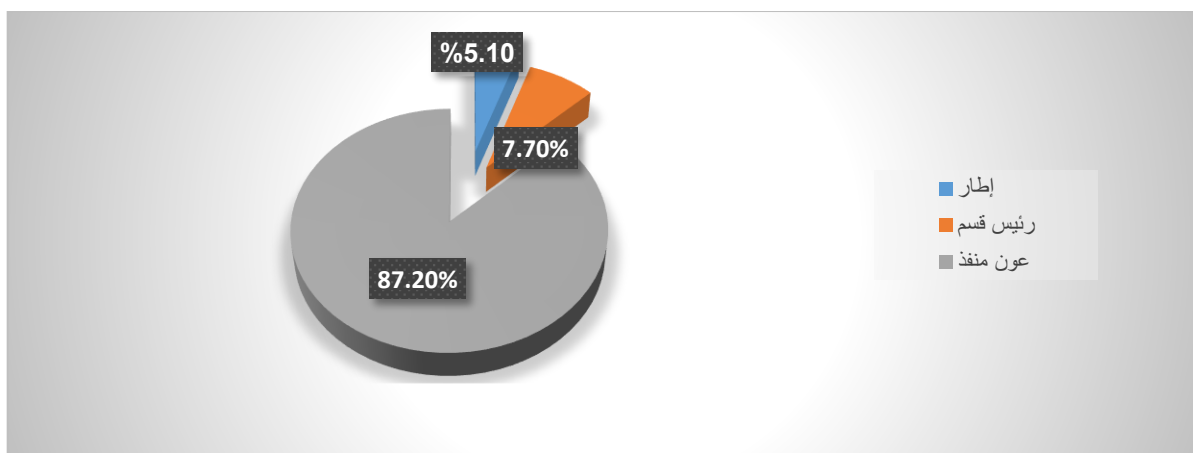
جدول رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
5.1	02	إطار
7.7	03	رئيس قسم
87.2	34	عون منفذ
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 39 فرداً، نلاحظ أن 34 فرداً ذو المركز الوظيفي برتبة عون منفذ بنسبة بلغت 87.20%، أما ذوي المركز الوظيفي رئيس قسم فقد بلغ عددهم 03 أفراد بنسبة قدرت بـ 7.70%، أما ذوي المركز الوظيفي إطار فقد بلغ عددهم 02 فردين بنسبة قدرت بـ 5.10%، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال في المؤسسة من ذوي المركز عون منفذ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (13).

شكل رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (07).

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

المطلب الثاني: تحليل صدق وثبات الاستبيان

بعد عرض الاستمارة على لجنة المحكمين والمتكونة من ثلاثة أساتذة جامعيين وذلك من أجل الحكم على مدى انتماء الفقرات للمحاور التي تم تحديدها ودرجة تناسب الاستمارة من حيث صياغتها بنائيا ولغويا، تم اختيار العبارات اللازمة التي أجمعوا عليها وبعد ذلك تم عرضها على الأستاذ المشرف والموافقة عليها.

1-معامل الثبات ألفا كرونباخ: يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وهو يأخذ قيمة بين الصفر والواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن المعامل يكون مساويا للصفر، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان منخفضا.

ومن خلال نتائج ومخرجات (SPSS) قدر معامل الثبات بـ 0.70 وهي قيمة أكبر من 0.6 وهذا يعني أن المقياس ثابت بصورة مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

2-معامل الصدق: ويقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهنا معامل الصدق يساوي الجذر التربيعي لـ 0.70 ويساوي 0.83 وهو ما يدل على أن المقياس صادق.

والجدول التالي يوضح نتائج ثبات وصدق الاستبيان بناء على مخرجات (SPSS):

جدول رقم (08): نتائج ثبات وصدق الاستبيان

35	عدد العبارات
0.70	معامل ألفا كرونباخ
0.83	معامل الصدق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريرج

3-اختبار التوزيع الطبيعي (Test-de normalité): بناء على الاختبار وللوصول إلى نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات كانت نتيجة الاختبار كما هي موضحة الجدول رقم 16.

جدول رقم (09): نتائج اختبار توزيع البيانات

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	Ddl	Statistiques	Sig.	ddl	Statistiques	المحاور الرئيسية
0.136	39	0.957	0.157	39	0.121	إدارة سلسلة التوريد
0.000	0.40	0.164	0.000	0.40	0.513	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الاختبار Kolmogorov-Smirnov للمحور الرئيسي الأول الخاص بإدارة سلسلة التوريد أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 15.7% وهي أكبر مستوى المعنوية 05% وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن بيانات العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي ومنه نستنتج ان بيانات القيم تتبع التوزيع الاعتمالي بالنسبة للمحور الأول الخاص واقع إدارة سلسلة التوريد.

كما يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الاختبار Kolmogorov-Smirnov للمحور الرئيسي الثاني الخاص بالميزة التنافسية أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.00% وهي أقل مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأن بيانات العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي ومنه نستنتج ان بيانات القيم تتبع التوزيع غير الاعتمالي بالنسبة للمحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريرج

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الرئيسي الأول (واقع إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة)

1-أهمية إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة: يبين الجدول رقم 10 استجابات أفراد العينة على محور أهمية إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة.

جدول رقم (10): استجابات أفراد العينة على المحور 01

الانحراف المعياري	المتوسطات		مجموع الاستجابة	العينة	ترتيب الفقرات	الفقرات
	الفرضي	الحسابي				
1,158	0,185	2,03	79	39	01	ف 1
0,711	0,114	1,62	63	39	05	ف 2
0,959	0,154	1,64	64	39	04	ف 3
0,986	0,158	1,97	77	39	02	ف 4
1,021	0,163	1,90	74	39	03	ف 5

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول استجابات أفراد العينة على محور أهمية إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة حيث احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بعدد استجابات قدر بـ 79 ومتوسط حسابي قدر بـ 2.03 ومتوسط فرضي قدر بـ 0.18 وانحراف معياري قدر بـ 1.15 ، تليها الفقرة الرابعة بعدد استجابات قدر بـ 77 ومتوسط حسابي 1.97 وانحراف معياري 0.71 ومتوسط فرضي 0.158، ثم الفقرة الخامسة بعدد استجابات للأفراد قدر بـ 74 ومتوسط حسابي 1.90 ومتوسط فرضي 0.16 وانحراف معياري 1.02، تليها الفقرة الثالثة بمجموع استجابات قدر بـ 64 ومتوسط حسابي 1.64 والفرضي 0.15 وانحراف معياري 0.95 وفي الأخير العبارة الثانية باستجابات قدر بـ 63 ومتوسط حسابي 1.62 والفرضي 0.11 و انحراف معياري 0.71.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بو عرييج

2-التكامل مع الموردين: يبين الجدول رقم 11 استجابات أفراد العينة على محور تكامل المؤسسة مع الموردين.

جدول رقم (11): استجابات أفراد العينة على المحور 02

الانحراف المعياري	المتوسطات		مجموع الاستجابة	العينة	ترتيب الفقرات	الفقرات
	الفرضي	الحسابي				
0.767	0.123	1.79	70	39	03	ف 1
1.224	0.196	2.36	92	39	01	ف 2
0.601	0.096	1.49	58	39	04	ف 3
0.864	0.138	1.87	73	39	02	ف 4
0.864	0.138	1.87	73	39	02	ف 5

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول استجابات أفراد العينة على محور تكامل المؤسسة مع الموردين حيث احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بعدد استجابات قدر بـ 92 ومتوسط حسابي قدر بـ 2.36 ومتوسط فرضي قدر بـ 0.196 وانحراف معياري قدر بـ 1.224، لتليها الفقرتان الرابعة والخامسة بعدد استجابات قدر بـ 73 ومتوسط حسابي 1.87 وانحراف معياري 0.864 ومتوسط فرضي 0.138، ثم الفقرة الأولى بعدد استجابات قدر بـ 70 ومتوسط حسابي 1.79 ومتوسط فرضي 0.123 وانحراف معياري 0.767، وفي الأخير الفقرة الثالثة بمجموع استجابات قدر بـ 58 ومتوسط حسابي 1.49 والفرضي 0.096 وانحراف معياري 0.601.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بو عرييج

3-التكامل مع الموزعين: يبين الجدول رقم 12 استجابات أفراد العينة على محور تكامل المؤسسة مع الموزعين.

جدول رقم (12): استجابات أفراد العينة على المحور 03

الانحراف المعياري	المتوسطات		مجموع الاستجابة	العينة	ترتيب الفقرات	الفقرات
	الفرضي	الحسابي				
1.165	0.187	2.10	82	39	01	ف 1
0.682	0.109	1.54	60	39	04	ف 2
0.864	0.138	1.87	73	39	03	ف 3
0.864	0.138	1.87	73	39	03	ف 4
0.959	0.154	2.03	79	39	02	ف 5

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول استجابات أفراد العينة على محور تكامل المؤسسة مع الموزعين حيث احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بعدد استجابات قدر بـ 82 ومتوسط حسابي قدر بـ 2.10 ومتوسط فرضي قدر بـ 0.187 وانحراف معياري قدر بـ 1.165، لتليها الفقرة الخامسة بعدد استجابات قدر بـ 79 ومتوسط حسابي 2.03 وانحراف معياري 0.864 ومتوسط فرضي 0.138، ثم الفقرة الأولى بعدد استجابات قدر بـ 70 ومتوسط حسابي 2.03 ومتوسط فرضي 0.154 وانحراف معياري 0.959، ثم الفقرتان الثالثة والرابعة بمجموع استجابات قدر بـ 73 ومتوسط حسابي 1.87 والفرضي 0.138 وانحراف معياري 0.864، وتأتي في الأخير الفقرة الثانية بعدد استجابات قدر بـ 60 ومتوسط حسابي قدر بـ 1.54 ومتوسط فرضي قدر بـ 0.109 وانحراف معياري قدر بـ 0.682.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعرييج

4-التكامل مع العملاء: يبين الجدول رقم 13 استجابات أفراد العينة على محور تكامل المؤسسة مع العملاء.

جدول رقم (13): استجابات أفراد العينة على المحور 04

الانحراف المعياري	المتوسطات		مجموع الاستجابة	العينة	ترتيب الفقرات	الفقرات
	الفرضي	الحسابي				
0.742	0.119	1.77	69	39	03	ف 1
0.715	0.115	1.74	68	39	04	ف 2
0.502	0.080	1.44	56	39	05	ف 3
1.208	0.193	2.41	94	39	01	ف 4
0.843	0.135	1.97	77	39	02	ف 5

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول استجابات أفراد العينة على محور تكامل المؤسسة مع العملاء حيث احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى بعدد استجابات قدر بـ 94 ومتوسط حسابي قدر بـ 2.41 ومتوسط فرضي قدر بـ 0.193 وانحراف معياري قدر بـ 1.208، لتليها الفقرة الخامسة بعدد استجابات قدر بـ 77 ومتوسط حسابي 1.97 وانحراف معياري 0.843 ومتوسط فرضي 0.135، ثم الفقرة الأولى بعدد استجابات قدر بـ 69 ومتوسط حسابي 1.77 ومتوسط فرضي 0.119 وانحراف معياري 0.742، ثم الفقرة الثانية بمجموع استجابات قدر بـ 68 ومتوسط حسابي 1.74 والفرضي 0.115 وانحراف معياري 0.715، وتأتي في الأخير الفقرة الثالثة بعدد استجابات قدر بـ 56 ومتوسط حسابي قدر بـ 1.44 ومتوسط فرضي قدر بـ 0.080 وانحراف معياري قدر بـ 0.502.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريريج

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الرئيسي الثاني (الميزة التنافسية)

1- أثر إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية: يبين الجدول رقم 14 الموضح أدناه مدى إرتباط إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

جدول رقم (14): مدى إرتباط إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
إدارة سلسلة التوريد	الميزة التنافسية	1.256	0.651	0.789	0.623	7.263	52.8	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (14) لنتائج الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لإدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.789 وهو معامل ارتباط موجب، مما يفسر وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهذا راجع إلى أن إدارة سلسلة التوريد تعود بالإيجاب على رفع الميزة التنافسية، أي لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المقدره للعلاقة بين سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.623 أي بنسبة 62.3 %، وهذا معناه أن سلسلة التوريد تفسر 62.30 % من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، أو أن نسبة 62.3 % من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية تعزى إلى سلسلة التوريد، والباقي 37.7 % ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. وقد بينت نتائج الاختبار التحليل التباين F التي بلغ قيمته 52.8 % عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0,01 وبهذه النتائج نقبل الفرضية العامة التي تنص على أنه: يوجد أثر عند مستوى دلالة المعنوية (0.01) بين إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعرييرج

2-أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق جودة المنتجات وتحسينها: يبين الجدول رقم 15 الموضح أدناه أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق جودة المنتجات وتحسينها.

جدول رقم (15): مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد على جودة المنتجات

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
إدارة سلسلة التوريد	تحقيق وتحسين جودة المنتجات	17.191	1.254	0.470	0.221	2.159	9.084	0.005

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (15) أعلاه لنتائج الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لإدارة سلسلة التوريد على تحقيق وتحسين جودة المنتجات بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.470 وهو معامل ارتباط موجب ضعيف، مما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين ضعيفة وهذا راجع إلى أن إدارة سلسلة التوريد تعود بالإيجاب على تحقيق وتحسين جودة المنتجات، أي لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المقدر للعلاقة بين إدارة سلسلة التوريد وتحقيق وتحسين جودة المنتجات.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.221 مما يعني أن نسبة 22.1%، وهذا معناه أن إدارة سلسلة التوريد تتسبب بنسبة 22.1% من التغيرات التي تحدث في تحقيق وتحسين جودة المنتجات، أو أن نسبة 22.1% من التغيرات التي تحدث في تحقيق وتحسين جودة المنتجات تعزى إلى إدارة سلسلة التوريد، والباقي 77.9% ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. وقد بينت نتائج الاختبار التحليل التباين F التي بلغ قيمته 9.084 عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.005، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0,01 وبهذه النتائج نقبل الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر عند مستوى دلالة المعنوية (0.01) بين إدارة سلسلة التوريد وتحقيق وتحسين جودة المنتجات.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعرييج

3- أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق المرونة وتحسين خدمة التسليم: يبين الجدول رقم 16 الموضح أدناه أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق المرونة وتحسين خدمة التسليم.

جدول رقم (16): مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد على تحقيق المرونة وتحسين خدمة التسليم

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
إدارة سلسلة التوريد	المرونة وتحسين خدمة التسليم	5.428	1.552	0.766	0.587	6.73	45.400	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (16) الموضح أعلاه لنتائج الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير مشاركة العاملين على تحقيق المرونة وتحسين خدمة التسليم بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.766 وهو معامل ارتباط موجب قوي، مما يفسر وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهذا راجع إلى أن إدارة سلسلة التوريد تعود بالإيجاب على تحقيق المرونة في الأنشطة وتحسين خدمة التسليم، أي لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المقدر للعلاقة بين إدارة سلسلة التوريد و تحقيق المرونة وتحسين خدمة التسليم أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.587 مما يعني أن نسبة 58.70%، وهذا معناه أن إدارة سلسلة التوريد تتسبب بـ 58.70% من التغيرات التي تحدث في مرونة الأنشطة وتحسين خدمة التسليم، والباقي 41.30% ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. وقد بينت نتائج الاختبار التحليل التباين F التي بلغ قيمته 45.400 عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0,01 وبهذه النتائج نقبل الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01) بين إدارة سلسلة التوريد والمرونة وتحسين خدمة التسليم.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريرج

4-أثر إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف: يبين الجدول رقم 17 الموضح أدناه أثر إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف.

جدول رقم (17): مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
سلسلة التوريد	تخفيض التكاليف	3.667	1.614	0.806	0.650	7.704	59.352	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (17) أعلاه لنتائج الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لإدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.806 وهو معامل ارتباط موجب قوي، مما يفسر وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهذا راجع إلى أن دور إدارة سلسلة التوريد الإيجابي يعود بالإيجاب تخفيض التكاليف، أي لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المقدرة للعلاقة بين إدارة سلسلة التوريد وتخفيض التكاليف.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.650 أي بنسبة 65%، وهذا معناه أن نسبة 65% من التغيرات التي تحدث في تخفيض التكاليف تعزى إلى سلسلة التوريد، والباقي 35% ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وقد بينت نتائج الاختبار التحليل التباين F التي بلغ قيمته 59.352 عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0,01 وبهذه النتائج نقبل الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01) بين إدارة سلسلة التوريد وتخفيض التكاليف.

الفصل الثاني.....دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعرييرج

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانباً من الفصل النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين في ذلك بما تحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا الدراسة بتقديم لمحة عن "مؤسسة كوندور"، ثم تطرقنا إلى منهجية وأدوات الدراسة، وفي الأخير قمنا بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان الموزع على أفراد العينة في مؤسسة كوندور محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

وما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة الميدانية أن مؤسسة كوندور مدركة لأهمية إدارة سلسلة التوريد وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وأن المؤسسة تنتهج إلى حد بعيد منهج إدارة سلسلة التوريد بمفهومه الحديث، والذي له الأثر الواضح في اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هاته الدراسة معالجة أحد المواضيع الهامة ألا وهو أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال الدراسة واعتمادا على الإطار النظري الذي جاء في الفصل الأول تبين لنا أن نجاح المؤسسات في امتلاك ميزة تنافسية والحفاظ عليها في ظل التحديات التنافسية المتزايدة راجع أساسا إلى دعم الأنشطة القادرة على خلق القيمة وتخفيض التكلفة ومن أهم هذه الأنشطة تلك الخاصة بسلسلة التوريد.

كما توصلنا إلى أن إدارة سلسلة التوريد أصبح الآن أحد الأساليب الفعالة والاستراتيجيات الملائمة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق وتحسين قدراتها التنافسية، من خلال تحقيقها لمحددات الميزة التنافسية الأربع (تخفيض التكاليف، جودة المنتجات، المرونة والتسليم).

وبعد عرض أهم الجوانب النظرية والميدانية لموضوع "أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية" في مؤسسة "كوندور-برج بوعرييج" نتقل إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة وتقديم جملة من الاقتراحات.

أولا: نتائج الدراسة

- وجود وتبني المؤسسات الجزائرية لأسلوب إدارة سلسلة التوريد الحديث؛
- من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور اتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على إدارة سلسلة التوريد لتحقيق الميزة التنافسية وتحسينها من خلال مكانتها المهمة في هيكلها التنظيمي؛
- تهتم مؤسسة كوندور بإعطاء أهمية كبيرة لجانب البحث والتطوير في المؤسسة من خلال وجود مديرية خاصة بذلك على مستوى هيكلها التنظيمي؛
- تتميز مؤسسة كوندور بمزايا تنافسية عالية مكنتها من تحسين سمعتها في السوق، والوقوف في وجه المنافسة الشرسة التي تتعرض لها؛
- من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS توصلنا إلى وجود أثر لإدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور؛
- بالرغم من أن أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور موجب إلا أنه تميز بالضعف حيث بلغت نسبة هذا الأثر (22.10%) على تحقيق وتحسين جودة المنتجات.
- تلعب إدارة سلسلة التوريد في مؤسسة كوندور دورا كبيرا في تخفيض التكاليف، وتحقيق المرونة وتحسين خدمة العميل، حيث بلغت نسبة تأثر التكاليف في المؤسسة بإدارة سلسلة التوريد نسبة (65%)، فيما تسبب

خاتمة

إدارة سلسلة التوريد بما نسبته (58.70%) من التغييرات التي تحدث في مرونة الأنشطة وتحسين خدمة العميل؛

- تعمل مؤسسة كوندور على توفير منتجاتها للعملاء في المكان والزمان المناسبين.

ثانيا: اقتراحات

من خلال نتائج الدراسة وما لمسناه من نقائص ارتئينا تقديم بعض التوصيات:

- إعطاء أهمية ودور أكبر لإدارة سلسلة التوريد في تحقيق وتحسين جودة المنتجات؛
- توفير اليد العاملة المؤهلة عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال التوريد؛
- زيادة التعاون أكثر مع الوسطاء والموزعين لحل المشكلات وتلبية طلبات الزبائن،

ثالثا: آفاق الدراسة

رغم محاولتنا لإثراء هذا الموضوع بكل جوانبه إلا أنه من الطبيعي أن يخلو من النقائص ولا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع إدارة سلسلة التوريد وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك نظرا لأهمية وشساعة المجالات التي يحتويها وإمكانية دراستها من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة، وبالتالي فهو في حاجة إلى دراسات وأبحاث مكملية وفي أمل أن نكون بهذه الدراسة قد وفقنا إلى حد ما في الإلمام بالموضوع المدروس، فإننا نترك المجال مفتوحا أمام الطلبة ونشجعهم على الإلمام أكثر بهذا الموضوع من خلال دراسة:

- أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية كل على حدى، والذي بدوره يفتح آفاقا أخرى للدراسة؛

- أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الأرباح؛

- أثر إدارة سلسلة التوريد على توسيع الحصة السوقية.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

- 1- أحمد حسان محمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 2- أحمد شاکر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجيستي دولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 3- ثابت إدريس عبد الرحمان، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية للإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
- 4- ثامر بكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 6- جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، تعريب د. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
- 7- سرور علي إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 8- سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008.
- 9- شوقي ناجي جواد، د. محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 10- طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996.
- 11- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
- 12- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 13- غنيم أحمد محمد، إدارة اللوجستيات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2010.

.....قائمة المصادر والمراجع.....

- 14- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة الشهاب الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 15- محمد العلي عبد الستار، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
- 16- مصطفى ربحي عليان، محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 17- محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار حامد للمشر والتوزيع، 2012.
- 18- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006.
- 19- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.

المذكرات:

- 1- آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
- 2- سمية حرثان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
- 3- عائشة عثمانى، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010.

الملاحق

الملحق رقم: 01 استبيان من أجل دراسة: أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة لمؤسسة: **condor** برج بوعريريج

تحية طيبة

سيدي، سيدي: في إطار تحضير مذكرة الماجستير تخصص إدارة الإنتاج والتمويل بجامعة محمد بوضياف-المسيلة-وبهدف دراسة "أثر إدارة سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة **condor**)"، ونظرا لدرابيتكم وخبرتكم في مجال عملكم نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بالاستبيان ونرجو منكم التكرم بملئها وإبداء رأيكم السيد فيما شملته من فقرات دون استثناء، بوضع الإشارة (X) أمام الفقرات المناسبة.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل ليسانس ماجستير فأكثر

3-عدد سنوات الخبرة:

خمس سنوات فأقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4-المركز الوظيفي:

إطار بالمؤسسة رئيس قسم عون منفذ

قائمة الملاحق

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

الترقيم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
واقع إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة						
1- أهمية إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة						
01	تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم					
02	تراقب مؤسستكم تدفق المواد الأولية وتحرص عليها					
03	تراقب مؤسستكم تدفق المنتجات وتحرص عليها					
04	تراقب مؤسستكم تدفق المعلومات وتحرص عليها					
05	تهتم وتحرص إدارة سلسلة التوريد في مؤسستكم على التنسيق مع مختلف الإدارات والوظائف الأخرى					
2- التكامل مع الموردين						
01	العلاقة بين مؤسستكم والموردين مبنية على الثقة والالتزام					
02	تعمل مؤسستكم على إشراك الموردين في مختلف أنشطتها					
03	تعمل مؤسستكم على تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين					
04	توجد قنوات إتصال متكاملة بين مؤسستكم والموردين					
05	تتبادل مؤسستكم المعلومات مع الموردين بكل شفافية ووضوح					
3- التكامل مع الموزعين						
01	هناك علاقة تعاون وثيقة بين مؤسستكم والموزعين					
02	تحرص مؤسستكم والموزعين على توفير منتجات المؤسسة في الوقت المناسب					
03	توجد قنوات إتصال متكاملة بين مؤسستكم والموزعين					
04	تحرص مؤسستكم والموزعين على توفير منتجات المؤسسة في المكان المناسب					
05	هناك ثقة قوية وتقارب بين مؤسستكم والموزعين					
4- التكامل مع الزبائن						
01	تحرص مؤسستكم على تكوين علاقات قوية وطويلة الأجل مع زبائنهم					
02	تحرص مؤسستكم على حل شكاوى الزبائن بسرعة وفعالية					
03	تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات وخدمات متميزة لإرضاء الزبائن					
04	توجد قنوات إتصال متكاملة بين مؤسستكم والزبائن					

قائمة الملاحق

05	تقوم مؤسساتكم بمسح آراء الزبائن للتعرف على أذواقهم ورغباتهم والعمل على إشباعها				
الميزة التنافسية					
1- التكاليف					
01	تحرص مؤسساتكم على أن تكون تكاليف منتجاتها أقل من تكاليف المؤسسات المنافسة				
02	تقوم مؤسساتكم برقابة دورية على التكاليف من أجل تخفيضها				
03	تستخدم مؤسساتكم مواردها بطريقة اقتصادية ورشيدة لتخفيض التكاليف				
04	تستخدم مؤسساتكم عمليات البحث والتطوير من أجل تخفيض التكاليف				
05	تستخدم مؤسساتكم وسائل مختلفة من الرقابة على تصميم منتجاتها لإبقاء التكاليف منخفضة				
2- الجودة					
01	تستخدم مؤسساتكم استراتيجية وسياسات واضحة للجودة				
02	تحرص مؤسساتكم على تخفيض نسبة المعيب في منتجاتها				
03	تعمل مؤسساتكم باستمرار على تحسين وعي ومهارات العاملين لديها				
04	تحرص مؤسساتكم على مطابقتها للمواصفات والمعايير الوطنية والدولية				
05	تحرص مؤسساتكم على تميز منتجاتها للحصول على أعلى مستوى من الجودة				
3- المرونة والتسليم					
01	تمتيز الآلات والمكائن التي تستخدمها مؤسساتكم بأنها ذات أغراض متعددة				
02	تحرص مؤسساتكم على تدريب عمالها وتكوينهم للقيام بوظائف متنوعة				
03	تلتزم مؤسساتكم باستمرار بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن				
04	تمتيز مؤسساتكم بالقدرة على تسليم منتجاتها في وقت أسرع من المنافسين				
05	تستجيب مؤسساتكم بسرعة للتغيرات في طلبات ورغبات زبائنهم				

الطالبة: بوسام فاروق + حموش حسين

شكرا جزيلاً على تعاونكم معنا

قائمة الحكّمين:

بوعايدة حسان	أستاذ محاضر. أ	جامعة المسيلة
قرواط يونس	أستاذ محاضر. ب	جامعة المسيلة
قريد مصطفى	أستاذ محاضر. ب	جامعة المسيلة



Tests de normalité

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	ddl	Statistiques	Sig.	ddl	Statistiques	
,136	39	,957	,157	39	,121	إ. سلسلة التوريد

a. Correction de signification de Lilliefors

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الميزة التنافسية	,513	40	,000	,164	40	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques descriptives					
Ecart type	Moyenne		Somme	N	
Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques	Statistiques	
,767	,123	1,79	70	39	1س
1,224	,196	2,36	92	39	2س
,601	,096	1,49	58	39	3س
,864	,138	1,87	73	39	4س
,864	,138	1,87	73	39	5س
				39	N valide (liste)

Statistiques descriptives					
Ecart type	Moyenne		Somme	N	
Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques	Statistiques	
1,165	,187	2,10	82	39	1س
,682	,109	1,54	60	39	2س
,833	,133	1,87	73	39	3س
,864	,138	1,87	73	39	4س
,959	,154	2,03	79	39	5س
				39	N valide (liste)

Statistiques descriptives					
Ecart type	Moyenne		Somme	N	
Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques	Statistiques	
,742	,119	1,77	69	39	1س
,715	,115	1,74	68	39	2س
,502	,080	1,44	56	39	3س
1,208	,193	2,41	94	39	4س
,843	,135	1,97	77	39	5س
				39	N valide (liste)

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والبرنامج الإحصائي SPSS وذلك لعينة قوامها 39 عامل بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، وكانت أبرز النتائج المحصل عليها كالآتي:

- المفهوم الحديث لإدارة سلسلة التوريد يبرز تعقد نشاطاتها وصعوبة التحكم فيها، كما تحتاج إدارة سلسلة التوريد إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلسلة؛
- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية،
- تلعب إدارة سلسلة التوريد دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، إضافة إلى أنه يخدم كل أطراف السلسلة.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة التوريد، الميزة التنافسية، التكاليف، الجودة، المرونة.

Study Summary:

The aim of this study is to clarify the impact of Supply Chain Management on advantage concurrence. The analytical descriptive approach and the statistical program SPSS were used for a sample of 39 workers at the Condor Bordj Bou Arreridj Foundation.

The main results were as follows:

The modern concept of Supply Chain Management highlights the complexity of its activities and the difficulty of controlling them, and supply chain management needs to be consciously aware of its role in this chain.

There is a correlation between Supply Chain Management and competitive advantage.

Supply Chain Management plays a major role in achieving competitive advantage through its ability to achieve different dimensions of competitive advantage, additionally it serves all parties in the chain.

Keywords:

Supply Chain Management, Competitive Advantage, Cost, Quality, Flexibility.