



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية

## الموضوع

دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية  
المؤسسة

دراسة حالة المطاحن الكبرى أوماش و ملبنة أميرة حليب

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة دولية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

◀ جيلح الصالح

◀ سميرة جرعوي

رقم التسجيل :	...../2018
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017-2018

قسم: العلوم التجارية



## شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعانني ووفقتني لإتمام هذا العمل فلك الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. والشكر لسيد الخلق رسولنا الكريم محمد صل الله عليه وسلم.

تقديرًا مني لجهده يشرفني أن أتقدم بعظيم شكري للأستاذ المشرف " جيلح الصالح " على ما قدمه لي من توجيهات وملاحظات أفادتني لإخراج هذا العمل بالصورة التي هو عليها.

كما أتقدم بالشكر لأساتذة علوم التجارة عامة وإلى الأساتذة المحكمين الذين ساعدوني بأرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للتطبيق بشكل خاص. كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أعضاء لجنة المناقشة وتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أغلى ما في الوجود أمي الحبيبة،

أخوتي و أخواتي و كل الصديقات و الزميلات خاصة سعاد، هند و بدرية .

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة، وقد تم القيام بدراسة ميدانية في مؤسستي المطاحن الكبرى بأوماش وملبنة أميرة حليب بأورلال، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعها على عينة من 35 من العاملين والموظفين بالمؤسستين، وبعد تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V23، خلصت هذه الدراسة الى وجود دور لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية 5% في المؤسستين، وهو دور محدود بفعل غياب أي دور لإدارة علاقات تكاملية مع الموردين والزبائن وبين العمليات الداخلية في المؤسستين، في حين كان للاستجابة المرنة للشركاء التجاريين (موردين، زبائن) دور مرتفع وإيجابي في تعزيز التنافسية، أما تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين فكان له دور سلبي في تنافسية المؤسستين عند مستوى معنوية 5%.

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

## **Abstract**

This study aims to know the role of Application Management of supply chains in promoting of competitiveness in enterprise, the field study has been doing in two enterprises: Grand Mills (Oumech) and dairy Amira milk (Ourellel), by designing a questionnaire and distributing it to a sample of 35 employees and employees in both enterprises, and after data analysis by the software package statistical Social SPSS V23., the Found this study to the presence of the role to develop Supply Chain Management in the promotion of a competitive enterprise at level 5% at two enterprises, which is limited by the absence of any role to manage integrative relationships with suppliers and customers and internal processes in the institutions While the flexible response of trading partners (suppliers and customers) has a high and positive role in enhancing competitiveness. The exchange of information with trading partners has played a negative role in the competitiveness of the two institutions at a significant level of 5%.

**Key words:** Logistic, Supply Chain, Supply Chain Management, Competitive, Competitive Advantage.

## 1 - قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال و الملاحق
	<b>الإطار النظري</b>
	مقدمة
أ - و	
43-2	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة سلاسل الإمداد
2	تمهيد
14-3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإمداد
	المطلب الأول: أصل ونشأة الإمداد
	المطلب الثاني: تعريف الإمداد
	المطلب الثالث : وظائف الإمداد
	المطلب الرابع : التطور التاريخي لممارسة الإمداد
25-14	المبحث الثاني: ماهية إدارة سلاسل الإمداد
	المطلب الأول: سلاسل الإمداد ومكوناتها
	المطلب الثاني: تعريف إدارة سلاسل الإمداد
	المطلب الثالث: أهمية إدارة سلاسل الإمداد وأهدافها ومقاييسها
	المطلب الرابع: دوافع الاهتمام بسلاسل الإمداد وإدارتها
42-26	المبحث الثالث : ممارسات إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسة
	المطلب الأول : عناصر إدارة سلسلة الإمداد

	المطلب الثاني : العلاقات داخل سلاسل الإمداد
	المطلب الثالث : مبادئ إدارة سلاسل الإمداد
	المطلب الرابع : أبعاد إدارة سلاسل الإمداد
43	خلاصة الفصل
79-45	الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة و علاقتها بإدارة سلاسل الإمداد
46	تمهيد
54-46	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية
	المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها
	المطلب الثاني: مستويات التنافسية
	المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالتنافسية
	المطلب الرابع : أنواع التنافسية
65-55	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
	المطلب الثاني : خصائص وأهمية الميزة التنافسية
	المطلب الثالث : المقاربات النظرية للميزة التنافسية
	المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية
76-65	المبحث الثالث : تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة
	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية.
	المطلب الثاني : أدوات تنمية الميزة التنافسية
	المطلب الثالث : دور الدولة في دعم تنافسية المؤسسات
	المطلب الرابع : مكانة إدارة سلاسل الإمداد في تحسين التنافسية
77	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي
126 -79	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمطاحن الكبرى أوماش وملبنة أميرة
79	تمهيد
86 -82	المبحث الأول : التعريف بمؤسستي الدراسة



	المطلب الأول : نشأة وتطور مؤسسة المطاحن الكبرى أوماش (GMS)
	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى اوماش
	المطلب الثالث : تحليل نشاط الإمداد بمؤسسة المطاحن الكبرى GMS
	المطلب الرابع : التعريف بمؤسسة ملبنة أميرة حليب
96 -87	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
	المطلب الأول : مصادر البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
	المطلب الثاني : صدق وثبات أداة البحث(الاستبيان)
	المطلب الثالث : خصائص عينة الدراسة
110 -96	المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات
	المطلب الأول : تحليل محاور الاستبانة
	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية
	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الفرعية
111	خلاصة الفصل
116 -113	الخاتمة
	المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
9	معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة	(1-1)
38	الحدود المشتركة للأنشطة اللوجستية مع الإنتاج والتسويق	(2-1)
89	توزيع الإجابات حسب مقياس ليكرت	(3-3)
89	يوضح الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	(3-4)
91	اختبار صدق عبارات المحور الثاني من الاستبانة (إدارة سلاسل الإمداد)	(3-5)
92	اختبار صدق عبارات المحور الثالث من الاستبانة (التنافسية)	(3-6)
93	اختبار ثبات الاستبانة	(3-7)
94	توزيع العينة حسب الصفة	(3-8)
94	توزيع العينة حسب العمر	(3-9)
95	توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي	(3-10)
95	توزيع العينة حسب التخصص التعليمي	(3-11)
96	توزيع العينة حسب الوظيفة	(3-12)
96	توزيع العينة حسب الأقدمية	(3-13)
97	تحليل البعد الأول في المحور الثاني (إدارة علاقات تعاونية مع الموردين)	(3-15)
98	تحليل البعد الثاني في المحور الثاني (إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن)	(3-16)
99	تحليل البعد الثالث في المحور الثاني (تكامل العمليات الداخلية)	(3-16)
100	تحليل البعد الرابع في المحور الثاني (الاستجابة المرنة)	(3-17)
100	تحليل البعد الخامس في المحور الثاني (تبادل المعلومات)	(3-18)
101	تحليل المحور الثالث (تنافسية المؤسسة)	(3-19)
102	اختبار التوزيع الطبيعي	(3-21)
105	تحليل التباين لـ ANOVA <sup>a</sup>	(3-22)
105	تحليل الانحدار الخطي البسيط	(3-23)
107	معاملات الانحدار الخطي المتعدد	(3-24)

## قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
07	وظائف الإمداد الأساسية والمساعدة	( 1-1 )
08	عناصر خدمة الزبون	( 1-2 )
16	سلسلة الامداد التقليدية	(1-3)
16	سلسلة الإمداد المتقدمة	( 1-4 )
20	مكونات إدارة سلاسل الإمداد	( 1-5 )
23	هيكل أهداف إدارة سلسلة الإمداد	( 1-6 )
24	تصنيف قياس أداء سلسلة الإمداد	( 1-7 )
27	عناصر إدارة سلسلة الإمداد	( 1-8 )
36	محفظة علاقات الموردين	( 1-9 )
58	عوامل نشأة الميزة التنافسية	( 2-10 )
62	نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ " Porter	( 2-11 )
63	الخطوات الأساسية لتجسيد مقارنة الموارد	(2-12)
64	دورة حياة الميزة التنافسية	( 2-13 )
68	مصادر الميزة التنافسية	( 2-14 )
72	نموذج الماسة الصناعية	( 2-15 )
74	الميزة التنافسية من خلال سلاسل الإمداد	( 2-16 )
82	تشكيلة منتجات مؤسسة GMS	( 3-17 )
85	الهيكل التنظيمي بمؤسسة المطاحن الكبرى	(3-18)

# المقدمة

## 1. تمهيد

لقد أثر التقدم التكنولوجي على حياة الإنسان المعاصر بشكل كبير، حيث أدى لزيادة حجم الإنتاج وتنوع السلع والخدمات، وهو ما نقل الإنسان من اقتصاد الندرة إلى اقتصاد الوفرة، ما جعل الزبون في موقع قوة أمام المؤسسات المنتجة، حيث صار يسعى للحصول على رغباته من السلع والخدمات ذات الجودة في المكان والزمان المناسبين وضمن السعر المقبول، كما أدى ذلك لتصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات لكسب الزبائن واقتناص حصص متزايدة من الأسواق المحلية والدولية، وهو ما يتطل توافر قدرات عالية للتفوق على المنافسين، وهذا بأن تكون المؤسسات أكثر تنافسية من خلال توافر خصائص متفردة في خدماته وسلعها، وإلا انتقل الزبائن للمؤسسات الأخرى.

ولكي تستطيع المؤسسات تلبية حاجات ورغبات الزبائن والتفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات ومزايا تنافسية، كان لزاما عليها أن تغير من أساليب إنتاجها وإدارتها لأنشطتها وعلاقاتها مع مختلف شركائها التجاريين، مستفيدة من التقدم التكنولوجي لتحسين إدارة العلاقات مع الموزعين والموردين والزبائن، حيث تنتقل هذه العلاقات من الريبة والانتهازية إلى بناء علاقات دائمة أساسها التعاون والثقة المتبادلة بين المؤسسات إبتداء من الموردين وحتى المستهلك النهائي، وهو ما يعني أن اهتمام المؤسسات لم يعد يقتصر على إدارة أنشطة الإمداد (ال شراء، النقل، التخزين، تسيير المخزون... إلخ )، والتعاون والتكامل مع الموردين والزبائن أصحاب العلاقة المباشرة بها، وإنما انتقل التكامل والتعاون ليشمل كل أطراف السلسلة إبتداء من موردي المواد وحتى المستهلك النهائي، هو ما يعرف بإدارة سلاسل الإمداد التي تعتمد على التكامل بين كل كل الأعضاء في سلاسل الإمداد.

إن موضوع إدارة سلاسل الإمداد صار يمثل أحد المواضيع الهامة والحديثة في المؤسسات العالمية الرائدة، حيث تحولت المنافسة بين المؤسسات إلى منافسة بين سلاسل الإمداد، مما يتطلب التعاون في إدارة سلاسل الإمداد بين كل الأعضاء فيها، ورغم ما يطرحه هذا التعاون من تحديات وصعوبات، نتجت عن ثقافة تقليدية في إدارة المؤسسات مبنية على الاقتصار في إدارة علاقة المؤسسات الخارجية على الموردين والموزعين بشكل يحقق أهداف المؤسسات، ولا يهتم إن كان ذلك يؤثر سلبا بباقي الأطراف حتى المستهلك النهائي، الذي قد يتحول المنتجات المنافسة مما يحق الضرر ليس فقط بالمؤسسة، وإنما في كل الأطراف في سلاسل الإمداد، وهو ما يجعل من إدارة سلاسل الإمداد بشكل تعاوني وتلمي أمرا لا مفر منه إذا أراد المؤسسات البقاء والنمو في سوق تتطلب قدرات تنافسية عالية.

## 2. إشكالية الدراسة:

تشهد المؤسسات سعياً حثيثاً وراء تحسين وتنمية تنافسيّتها في الأسواق، وبما أنه صار من الصعب على المؤسسات التي تعمل بشكل فردي أن تتمكن من البقاء والنمو في أسواق تشهد تصاعد حدة المنافسة من جهة وإرتفاعاً في مستوى توقعات المستهلكين من حيث الجودة والإبتكار والسعر، وهو ما يجعل من التكامل والتعاون بين المؤسسات مع شركائها التجاريين عبر إدارة سلاسل الإمداد أمراً لا مفر منه. إلا أن هذا التكامل والتعاون يحتاج بدوره إدارة لسلاسل الإمداد.

منة خلال التحليل السابق يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

### ما إثر تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي السابق يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تساهم إدارة علاقات تعاونية مع الموردين في تعزيز تنافسية المؤسسة؟
2. هل تساهم إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن في تعزيز تنافسية المؤسسة؟
3. هل يساهم تكامل العمليات الداخلية في تعزيز تنافسية المؤسسة؟
4. هل تساهم الاستجابة المرنة للشركاء التجاريين في تعزيز تنافسية المؤسسة؟
5. هل يساهم تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

### 3. فرضيات البحث:

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في ما يلي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%.

ويمكن تجزئة الفرضية الرئيسية بناء على متغيرات البحث إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الموردين للمؤسسة في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%.
2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الزبائن للمؤسسة في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%.
3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكامل العمليات الداخلية للمؤسسة في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%.
4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستجابة المرنة للشركاء التجاريين في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%.
5. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%.

#### 4. أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتعلق بموضوع على قدر كبير من الأهمية، وهو إدارة سلاسل الإمداد ودورها المحوري في تحسين تنافسية المؤسسة، مما يسمح لها بالبقاء والنمو في السوق، كما أنه موضوع يربط وينسق بين الممارسات الإدارية الداخلية للإمداد (إدارة المواد، إدارة الإنتاج، وإدارة التوزيع المادي) من جهة، والعلاقات الخارجية للمؤسسة، التي لا تكتفي بالعلاقات مع الموردين والموزعين، بل تمتد لطرف السلسلة حتى موردي الموردين وتجار الجملة والتجزئة، وهذا وصولاً إلى المستهلك النهائي، حيث يعتبر ولاء ورضا هذا الأخير الهدف الأساسي لإدارة سلاسل التوريد، لأنه هو الذي يساهم في الحفاظ على العملاء وكسب عملاء جدد، وبالتالي تعزيز تنافسية كل المؤسسات في سلاسل الإمداد.

#### 5. أسباب اختيار الموضوع:

- يقع موضوع إدارة سلاسل الإمداد في قلب تخصص التجارة الدولية، وخاصة بعد أن نجحت في تطبيقه الشركات العالمية في غزو الأسواق المحلية والدولية، وفي المقابل نجد اهتماماً ضعيفاً بهذا الموضوع الحيوي والهام من طرفي مسيري المؤسسات الجزائري، سواء كانت عمومية أو خاصة.
- ندرة الدراسات العلمية المتعلقة بإدارة سلاسل الإمداد على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، أو على مستوى الجامعات الجزائرية، وهو ما لمسه من خلال البحث المكتبي والإلكتروني، رغم أنه موضوع يحتل أهمية كبيرة في المراكز البحثية والمؤسسات الاقتصادية في البلدان الأخرى.
- محاولة دعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية المستقبلية في مجال الإدارة سلاسل الإمداد ودورها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخاصة في مجال تدعيم التنافسية وتحسين الأداء التنافسي، مما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الأجنبية، بعد انفتاح الاقتصاد الجزائري وتحرير التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي.

#### 6. أهداف الدراسة:

- ❖ محاولة التعرف على مدى وجود وتطبيق مفاهيم إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسة محل الدراسة، ومدى التطابق بين واقع إدارة سلاسل الإمداد مع الإطار النظري في هذا المجال.
- ❖ محاولة التعرف على القدرات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، مع محاولة تقييم هذه القدرات ودورها في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة.

❖ تقييم الدور الذي يساهم به تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تحسين وتدعيم التنافسية بالمؤسسة في الواقع العملي، من خلال جمع المعلومات الملائمة، ثم إخضاعها للمعالجة باستخدام الأدوات البحثية المناسبة.

❖ تقديم جملة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة لتحسين إدارة سلاسل الإمداد فيها، وهذا بعد تقييم مستوى تطبيقها واستخدامها، وتحديد النجاحات والإخفاقات ممارسة تطبيق إدارة سلاسل الإمداد كما أوصت بها الدراسات العالمية ونجحت في تطبيقه المؤسسات الرائدة.

### 7. منهج الدراسة:

لدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج التحليل الوصفي، من خلال الوصف الدقيق والتحليل التفصيلي للظواهر المدروسة (إدارة سلاسل الإمداد، تنافسية المؤسسة) على المستوى النظري والتطبيقي في المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل المتغيرات إلى مكوناتها الجزئية، مع محاولة الربط فيما بينها لاكتشاف علاقات التأثير والتأثير، من خلال الاستعانة بما توافر من مراجع ودراسات سابقة من مصادرها المختلفة (كتب، مجلات، ملتقيات، مذكرات، مواقع إلكترونية)، أو بالاستعانة بالمعطيات المتوفرة عن المؤسسة محل الدراسة، من خلال الأدوات البحثية المتاحة (الملاحظة، المقابلة، وثائق المؤسسة، الاستبيان)، وهو ما يسمح بالحصول على المعلومات الميدانية الكافية عن الموضوع، وبإخضاعها للتحليل، يمكن الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات التي ننطلق منها.

### 8. الحدود الزمنية والمكانية:

▪ **الموضوعية (المفاهيمية):** تتمثل في إدارة سلاسل الإمداد كمتغير مستقل، وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع في الجانب النظري من الدراسة.

▪ **الحدود المكانية:** تتمثل في مؤسستي المطاحن الكبرى بأوماش وملبنة أميرة حليب بأورلال.

▪ **الحدود الزمانية:** تم تخصيص الفترة (15 جانفي - 15 أفريل 2018) للجانب النظري من الدراسة، والفترة (15 أفريل - 15 ماي) للجانب التطبيقي.

الدراسات السابقة:

أ. تركي دهمان البرازي، اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلاسل الإمداد على أداء المؤسسة، مع دراسة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وقد اعتمد الباحث



المنهج الإحصائي من خلال إعداد استبانة وتوزيعا على عينة من العاملين في سوق الأوراق المالية، وبعد تحليل البيانات بواسطة برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المؤسسة.

ب. حمزة فضيل محمد المناصير، أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، وتم جمع البيانات من خلال الإستبانة والإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة، ثم تم فحص الفرضيات من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد والانحدار المتدرج، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، وأخيرا ممارسات العلاقة مع الزبائن، كما وجدت الدراسة أن العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جدا، وكذلك العلاقة ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية.

ج. ريم صلاح أقرع، أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: اختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين، جامعة الشرق الأوسط، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد، وكذلك إلى اختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في أثر العلاقات التنظيمية، واستخدمت الباحثة أساليب إحصائية متعددة من الوسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، واعتمدت منهجية هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات التنظيمية البينية المتمثلة بالثقة في شركاء سلسلة التوريد، والرؤيا المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعلومات بين أعضاء سلسلة التوريد في أداء سلسلة التوريد.

د. محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

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

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ببعدها "التكامل مع الوسطاء والموزعين" في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركة قعوار في الأردن
- كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة سلسلة التوريد بأبعادها التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن .
- كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها التكامل مع الوسطاء والموزعين في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن .

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

رغم أهمية موضوع إدارة سلاسل الإمداد وتطبيقه في المؤسسات إلا أن الدراسات النظرية والتطبيقية لها في الجزائر تبقى محدودة جداً، كما أن الممارسة والتطبيق لإدارة سلاسل الإمداد في المؤسسات الجزائرية غفائية أو متدنية، مما انعكس ذلك على ندرة الدراسات في هذا المجال في الجامعات الجزائرية بشكل عام وجامعة بسكرة بشكل خاص، حيث لم نقع على أي مذكرة فيما سبق تتناول موضوع إدارة سلاسل الإمداد، وهو ما يعطي لهذه الدراسة أهمية باعتبارها فتحت الباب للدراسة والتطبيق لهذا الموضوع في الجزائر وبسكرة.

# الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة سلاسل الإمداد

## تمهيد الفصل:

إن تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات بفعل عولمة الأسواق وانفتاحها، وارتفاع مستوى توقعات الزبائن من حيث جودة وأسعار المنتجات، بالإضافة إلى الرغبة في الحصول عليها في المكان والوقت المناسبين، دفع المؤسسات إلى التعاون مع الموردين والموزعين وأي مؤسسات الأخرى ذات صلة بنشاطها، وهو ما ولد مفهوم سلاسل الإمداد التي تتكون من عدة مؤسسات تشترك في تقديم نفس الخدمة أو المنتج، على أن تسعى متعاونة لخدمة المستهلك النهائي، وبالتالي يحقق ولاءه لهذه المؤسسات الربحية العالية والتفوق التنافسي، إلا أن ذلك يتطلب تخطيطاً وتنسيقاً ورقابة مشتركة لهذه المؤسسات من خلال تبادل المعلومات والاشتراك في الموارد، وهذا ما يعرف بإدارة سلاسل الإمداد أو التوريد.

وإذا كانت إدارة الإمداد تتطلب التكامل بين وظائف الإمداد على مستوى مؤسسة واحدة رغم كثرة وتنوع هذه الوظائف، فإن سلاسل الإمداد وإدارة بشكل كفاء وفعال تطرح تحديات إضافية، لأنها تتعامل مع وظائف الإمداد في عدة مؤسسات تختلف من حيث التنظيم والإدارة والأهداف والظروف، لكن رغم ذلك فقد نجحت العديد من المؤسسات بالتعاون والتكامل في إدارة سلاسل الإمداد التي تنتمي إليها، مما سمح لها بالاستجابة السريعة الكفؤة للزبائن وبالتالي اقتناص الأسواق والتفوق على المنافسين.

من أجل معالجة الإطار النظري لسلاسل الإمداد، سنحاول استعراض أهم ما قدمته الدراسات البحثية في هذا الموضوع، حيث رغم حداثة (يعود فقط إلى التسعينات)، فقد تم إثراؤه بالكثير من والأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية، وعليه سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإمداد**

**المبحث الثاني: ماهية إدارة سلاسل الإمداد**

**المبحث الثالث: ممارسات إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسة**

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإمداد في المؤسسة

بما أن سلاسل الإمداد ماهي إلا تكامل لأنشطة الإمداد لعدة مؤسسات، لذا فإن محور سلاسل الإمداد هو إدارة الإمداد على مستوى مؤسسة واحدة، لذلك يتحتم علينا حتى نفهم سلاسل الإمداد وإدارتها أن نعرض على موضوع الإمداد في المؤسسة الواحدة، فنتناول نشأته وتعريفه وتطوره ووظائفه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: أصل ونشأة الإمداد

ويعود أصل كلمة اللوجيستيات Logistics إلى اللغة الإغريقية Logistikos، وتكتب (λογιστικός) وهي مكونة من قسمين: λόγος (Logos)، وتعني (نسبة، حساب، خطاب)، أما القسم الثاني (τικός) (tikos) فيعني (متعلق بـ)، ومنه فاللوجستية تعني كل ما هو متعلق بالمنطق والاستنتاج من زاوية رياضية، أو متعلق بالحساب من منظور منطقي<sup>1</sup>. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-348 ق م)، هو أول من استعمل كلمة Logistikos، ويقصد بها الحساب من منظور عملي، أي الاستخدام العملي للأعداد، كقياس الأطوال والمساحات والحجوم والأوزان... إلخ، وهذا مقابل الحساب النظري (نظرية الأعداد) Arithmetikos، وهو يرى أن اللوجيستيك يهتم رجال الأعمال والتجارة وقادة الجيوش، أما الحساب النظري فيهتم به الفلاسفة<sup>2</sup>.

وقد استخدمت كلمة اللوجستيك في الرياضيات لأول مرة في عام 1614، وذلك للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727، حيث شملت اللوغريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور، كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Logis Model، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logis مستمد من كلمة Logistics<sup>3</sup>.

ويعرف الإمداد أو اللوجستية في معجم أوكسفورد للغة الإنجليزية بأنه: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائل"<sup>4</sup>.

هذا التعريف يبين الأصل العسكري لكلمة الإمداد (اللوجستية)، حيث استخدمته الجيوش على مر العصور لتأمين وصول الأسلحة والمؤن والذخائر من مراكز المعسكرات إلى ميادين القتال، إضافة للمعلومات والأوامر والقرارات، ولكنه لا يناسب مجال نشاط الأعمال.

ثم انتقلت كلمة اللوجستيك المجال العسكري، واستخدم قادة الجيوش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات وهما: المكان والزمان، ففي القرن الرابع قبل الميلاد سلت **H. Nikolopoulou** الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام، أما الإسكندر الأكبر فقد أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، بحوث ودراسات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 439، القاهرة، 2007، ص 31.

2- Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel, **La logistique**, Edition Dunod, Paris, 2015, P 09.

3 - عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قلمة، السنة الجامعية، 2009-2010، ص 2.

4 من الموقع الإلكتروني: [www.oxfordlogistics.com.au/](http://www.oxfordlogistics.com.au/) . تاريخ الزيارة 2018/02/23، على الساعة 45: 20

رحلته الحربية حول آسيا، وذلك لكي لا تعيق سرعة تحركات جيشه، حيث فكر في فرق تسبق حركة جيشه، لتقوم بتنظيم المؤن والإمدادات، أما القائد الروماني خليو قيصر فقد أنشأ وظيفة LOGISTA، حيث يكلف ضابط سمي Logis بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم التخيم بالليل وإنشاء مخازن في المدن المحتلة<sup>1</sup>.

في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في ذلك العصر، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى Marechal General De Logis، ليكون مسؤولاً عن تخطيط واختيار مواقع التخيم، تنظيم التنقلات والإمداد، أما سنة 1806، فقد أنشأ نابليون الأول مجموعة عسكرية خاصة بإدارة الإمدادات، وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والخبازين والحرفيين، حيث يتكفلون بضمان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية، وفي سنة 1836، تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، وفرق التكتيكات الصغيرة، وعرف الإمداد آنذاك بفن تحريك الجيوش<sup>2</sup>.

وفي الحرب العالمية الثانية كان الإمداد أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء، أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 بفرنسا، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق الإمداد في مجال الأعمال<sup>3</sup>.

وفي بداية الستينات من القرن الماضي ظهر الإمداد بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبقه فعلياً كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوائل الثمانينات في أوروبا، علماً أن ضباط الإمداد العسكريين الذين انتهت خدمتهم في الجيوش، صاروا الممثلين الأوائل للإمداد المؤسسة، بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو.م.أ، و Colin و Mathe في فرنسا، وهكذا فلوجستيات الأعمال المدني وضعت بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري، وذلك باختلاف الغايات والأهداف، ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

ويرى كل من Lampert & Stock أن ممارسة الإمداد في مجال الأعمال يرجع إلى عام 1901، حيث أجريت دراسة بالو.م.أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالإمداد، وقام بتلك الدراسة J.CROWELL، أما أول الكتابات التي ركزت على جعل جوانب الإمداد ضمن عمليات التسويق، خاصة في جانب التوزيع المادي من العمليات، فقد ظهرت في كتاب Principles of marketing من طرف F. CLARK سنة 1922، وفي سنة 1972 صدر كتاب لـ F. Kolb تحت عنوان: logistique

La approvisionnement, production, et distribution، حيث اقترح نهجاً لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي، إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي<sup>4</sup>. أما عام 1973 جعل HESKETT الإمداد كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الاستراتيجية والمشاكل التنظيمية، وقدم Daniel

<sup>1</sup> - وسام تسير جودة، دور إدارة العمليات اللوجستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأقصى، 2014، ص 26.

<sup>2</sup> - Philippe-Pierre Dornier, Michel Fendre, **la logistique globale et le supply chain management :enjeux, principes, et exemples**, 2<sup>e</sup> Edition, Edition d'organisation, 2007 P 09.

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد التوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2002، ص 20.

<sup>4</sup> - نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم - التجارية، تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية، 2008-2009، ص 65.

Lambillotte في كتابه *La fonction logistique dans l'entreprise* سنة 1976 الإمداد في بعده الوظيفي والتنظيمي، أما Michel Porter عام 1980 فقد اعتبر الإمداد كميزة تنافسية ممكنة للشركات، وذلك من خلال سلسلة القيمة.

### المطلب الثاني: تعريف الإمداد

وردت عدة تعريفات لمصطلح الإمداد، سنورد بعض تعريفات الإمداد حسب تطورها التاريخي، ومن بينها مايلي:

❖ تعرف الرابطة الأمريكية للتسويق سنة 1948: الإمداد هو "حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال"<sup>1</sup>.

إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط، وأهمل أنشطة التوريد المتعلقة بتزويد المؤسسة بمواد ولوازم الإنتاج، ويعود ذلك إلى أن هذه الفترة عرفت الاهتمام بوصول المنتجات إلى الأسواق، من أجل الفوز بالفرص البيعية قبل المنافسين.

❖ ويعرف مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1962، الإمداد على أنه "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء الزبائن"<sup>2</sup>.

بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجيستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للزبائن، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

❖ وعرف Magee (1968) الإمداد على أنه "تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة الاستهلاك".

❖ واعتبر Magee الإمداد مجموعة من التقنيات للمراقبة التموين وتحريك تدفقات المواد والمنتجات إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

الإمداد هو "نظام إدارة تدفق أو تحريك المواد ومستلزمات الإنتاج من الموردين إلى المشروع، وأيضا تدفق المنتجات تامة الصنع من المؤسسة إلى الزبائن"<sup>3</sup>.

❖ وعرف المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي (1972)، الإمداد بأنه "مصطلح يصف التكامل بين اثنين (أو أكثر) من الأنشطة، وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للزبائن، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع، وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن".

<sup>1</sup> Pierre Medan & Anne grata cap, **Logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique global**, Edition Dunod, Paris, 2008, p. 9.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الإمداد التوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2002، ص 20.

<sup>3</sup> محمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015، ص 12.

- ❖ وعرف James Heskett سنة 1978 الإمداد باعتباره "إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية".<sup>1</sup>
- ❖ أما جمعية هندسة اللوجستيك (1981)، فعرفت الإمداد على أنه "فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات، وتصميم وسيلة التوريد(التموين) وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبيؤات والعمليات".
- ❖ وقد قام مجلس إدارة الإمداد والتوزيع(1986)، بتقديم تعريف لمفهوم الإمداد والتوزيع، بأنه يشير إلى عمليات تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية، والمعلومات المرتبطة بتلك العمليات، من بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة استهلاك زبائن المنظمة لمنتجاتها، وذلك بغرض تلبية طلباتهم واحتياجاتهم.
- ❖ وعرف شريف محمد ماهر (2006) الإمداد على أنه "العلم الذي يدرس إدارة سلسلة تدفق المواد الأولية والمنتجات الوسيطة والنهائية والمعلومات، بما يضمن استمرارية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ويحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويكفل رضا الزبائن، وذلك من خلال إدارة أنشطة التخزين والنقل والتوزيع والتغليف في إطار نظم المعلومات".<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: وظائف الإمداد

يعتبر الإمداد من الوظائف متعددة ومتنوعة الأنشطة في المؤسسة، حيث تتواجد في كل الوظائف الأخرى كالتوريد، الإنتاج والتوزيع، وهو ما جعلها وظيفة عابرة للمؤسسة *Fonction transversale*، تتواجد أينما تواجدت أية تدفقات للمواد والمنتجات، كما أن ذلك جعل دورها يتنوع من وظائف عملية *Fonction opérationelle*، يقوم بها عمال التشغيل في المخازن والمصانع، وحتى خارج المؤسسة عبر مسارات النقل، كما أن لها وظيفة إدارية *Fonction administrative*، حيث تحتاج للتخطيط والتنسيق والرقابة.

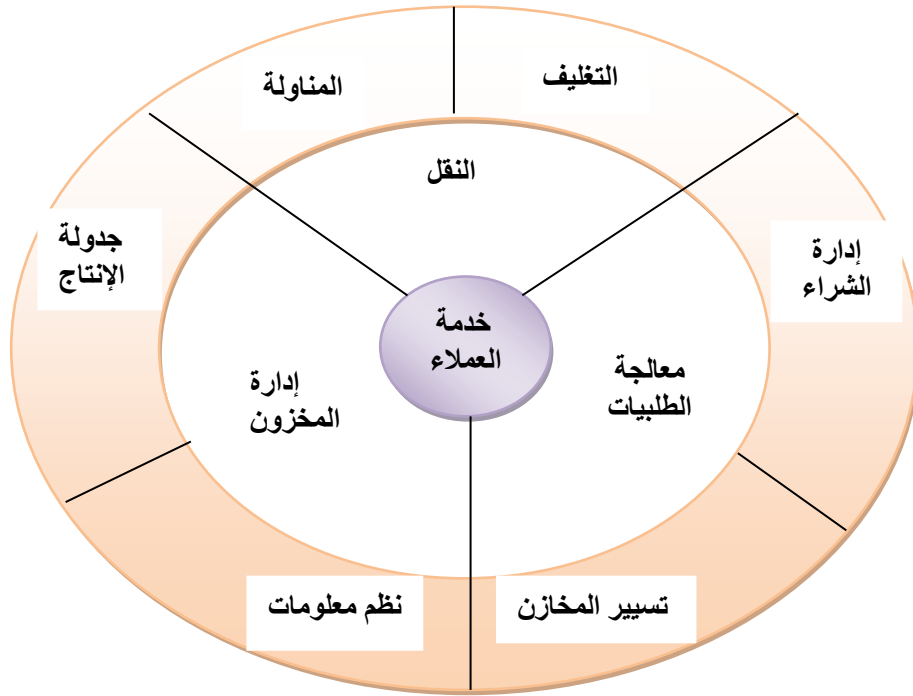
إن من أفضل التصنيفات لوظائف الإمداد هو التصنيف الذي قدمه Ronald H.BALLOU، لأنه يعتمد على مدخل النظم، حيث نظر للإمداد كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها من أجل ضمان تدفق المواد والمنتجات من الموردين وحتى المستهلك النهائي، إلا أنه ميز بين وظائف أساسية للإمداد تساهم في خلق القيمة، وهي معايير خدمة الزبائن، إدارة النقل، إدارة المخزون، معالجة الطلبات، ووظائف داعمة ومساندة لا يمكن أداء الوظائف الأساسية بدونها، وهي تسيير المخازن، الشراء، مناولة المواد، التعبئة والتغليف، جدولة الإنتاج، وتدقيق المعلومات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Pierre médian, Anne Grata, **La logistique et supply chain management**, DUNOD, Paris, 2008.p 11.

<sup>2</sup> ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012 - 2013، ص73.



شكل رقم (1-1): وظائف الإمداد الأساسية والمساعدة



Source : Daniel Tixier et autres, **La logistique d'entreprise Vers un management plus compétitif**, édition Dunod, Paris, 2ème édition 1999, p39

بما أن وظائف الإمداد الأساسية والداعمة تتكون بدورها من مهام فرعية، فإننا سنقوم بتحليلها فيما يلي:

#### أولاً: الأنشطة الرئيسية **Key activities**:

وهي الأنشطة التي تشكل أساس محتوى الإمداد، ومصدر لتنافسية المؤسسة على المدى الطويل، حيث تضيف

قيمة لمنتجات المؤسسة، وهذه الأنشطة تتمثل في:

#### 1. خدمة الزبائن

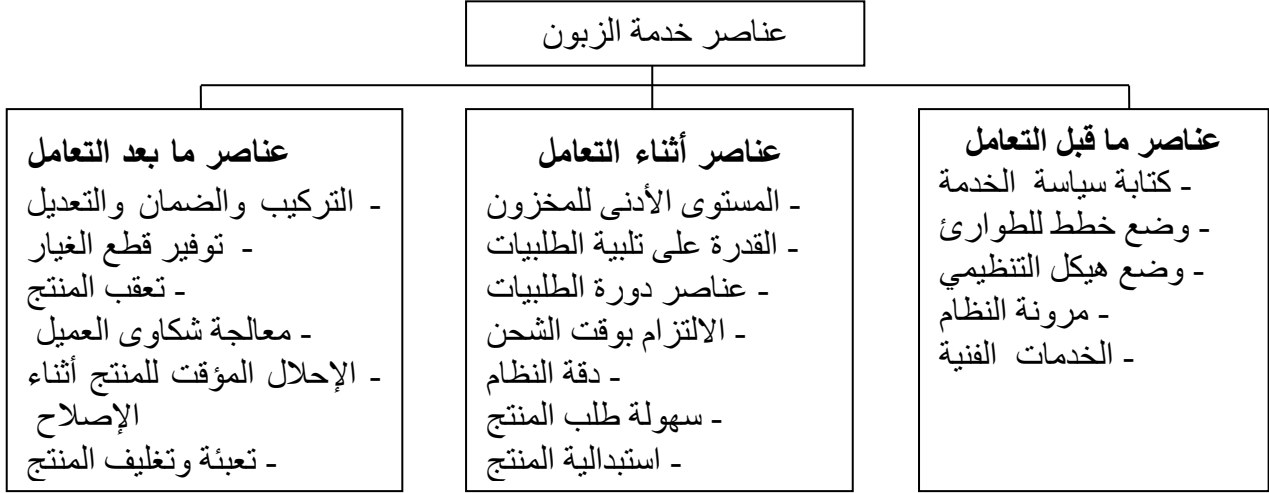
عرف James L. Heskett خدمة الزبائن بأنها "توفير السرعة والاعتمادية في المنتجات التي يطلبها الزبون. وهي تعتبر الوظيفة الرئيسة الأولى التي تهتم بها المؤسسة، وأي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنيًا على متطلبات هذه الوظيفة، فالمؤسسة تقوم بإعداد الاستراتيجيات والخطط من أجل تقديم أحسن العروض المنتظرة من الزبائن، لأنه من الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبائن دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتهم واحتياجاتهم<sup>1</sup>.

وخدمة الزبائن هي علاقة وصل بين جميع وظائف المؤسسة، وهي عنصر مهم في إستراتيجية التسويق، وغالبا ما يوصف التسويق بأنه خليط من الأنشطة الأربعة: المنتج، السعر، والترويج، والمكان (التوزيع)، وتمثل هذه العناصر

<sup>1</sup> رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض، دار المريخ، 2006، ص 110،

مجتمعة خدمة الزبون، وفي دراسة قام بها المجلس الوطني لإدارة التوزيع (NCPDM) National Council of Physical Distribution Management بالولايات المتحدة، تم تحديد عناصر خدمة الزبون تبعا لتوقيت التعامل بين المورد والزبون، ويبين الشمل الموالي هذه العناصر مصنفة: ما قبل التعامل، وإثناء التعامل، وما بعد التعامل.

الشكل رقم (1-2): عناصر خدمة الزبون



المصدر: رونالد انتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان وأسامة احمد مسلم، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 111.

يلاحظ من الشكل السابق أن عناصر ما قبل البيع تصنع مناخ جيدا لخدمة الزبون، من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بدراساتها لجذب الزبائن، أما عناصر أثناء التعامل فهي عناصر كسب الزبائن، إما عناصر ما بعد التعامل فهي تمثل عناصر ما بعد عملية البيع لدعم المنتج عند الاستخدام، وهذا بغرض حماية الزبون من المنتجات المعينة.

## 2. وظيفة النقل

النقل هو اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل، وتكلفة النقل التي تعد أهم تكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو مع الزبائن، فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة، لهذا يجب عليها أن تختار نمط النقل الذي يساعد على التسليم السريع وتخفيض تكلفة النقل، وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض، واختيار بين امتلاك أو استئجار وسائل النقل<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد شاكر العسكري و خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 147.

الجدول رقم (1-1): معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة

وسائل النقل	السرعة	التكلفة	الاعتمادية	تغطية السوق	التسهيلات	الأمان
النقل الجوي	1	1	4	2	4	4
النقل الطرقي	2	2	2	1	3	5
السكك الحديدية	3	3	3	3	2	3
النقل البحري	4	4	5	4	1	2
الأنابيب	5	5	1	5	5	1

المصدر: أحمد شاكر العسكري و خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 147. يتبين من الجدول السابق أن أفضلية وسائل النقل تختلف حسب كل معيار من معايير المفاضلة، مما يتطلب المزج بينها، مع الأخذ في الاعتبار خصائص البضاعة المنقولة، قدرات المؤسسة، وطبيعة المنافسة في السوق، فالنقل الجوي يتميز بالسرعة مع ارتفاع التكلفة، والنقل البحري يتميز بانخفاض التكلفة ووفرة التسهيلات والإمكانات التي تحتاجها البضائع مع البطء وعدم إنضباط المواعيد، والنقل الطرقي يسمح بالوصول إلى الأسواق أينما كانت مع تدني مستوى الأمان بفعل حوادث الطرقات، والنقل بالسكك الحديدية يوفر الاعتمادية (الإنظام والثقة في المواعيد) وهو من يجمع بين مستوى متوسط على كل المعايير.

### 3. وظيفة تسيير المخزون

يعرف المخزون بأنه مجموع المواد، اللوازم، المنتجات التامة ونصف التامة الصنع، قطع الغيار، البضائع وغيرها من المستلزمات المتراكمة في انتظار استعمال مستقبلي قريب، والذي يسمح بإشباع حاجيات المستعملين شيئاً فشيئاً، دون فرض آجال وزمن للتصنيع أو التسليم من طرف الموردين.<sup>1</sup>

أما تسيير أو إدارة المخزون فهي: "عملية تحديد كمية المواد الأولية أو المنتجات نصف مصنعة أو الأجزاء تحت التشغيل، وكذا البضاعة تامة الصنع، التي تسمح بتلبية ومواجهة احتياجات التشغيل أو طلبات الزبائن في الأوقات التي تظهر فيها"<sup>2</sup>.

ويعتبر تسيير المخزون من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات، لأنه يؤثر تأثير كبير ومباشر على العمليات الإنتاجية وتمثل أهميته فيما يلي:

- تخطيط وبرمجة الطلبات، وبذلك يتم تخفيض تكاليف النقل وحماية الوقاية من صدمات الطلبات التي تحول إلى الإنتاج وإلى التسويق.
- يسمح بثبات أسعار المواد الأولية في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة.
- تحسين نوعية المنتجات واكتساب المنتج للزبائن.
- وضع حد للمشاكل عن التأخر في تسليم المنتجات للزبائن.

<sup>1</sup> شبياكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 65.

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997، ص 386.

وتستعمل المؤسسة عدة معايير للتحكم في المخزون وهي:

- ❖ **مخزون الأمان:** وهي الكمية الدنيا التي لا يجب أن يتجاوزها المخزون.
- ❖ **مخزون الإنذار:** وهي الكمية التي تحدد زمن إصدار الطلبية اعتمادا على فترة التسليم.
- ❖ **الحد الأدنى للمخزون:** وهي الكمية المقابلة للاستهلاك خلال فترة إعادة الطلب ومنه:  
الحد الأدنى للمخزون = مخزون الإنذار + مخزون الأمان
- ❖ **الحد الأقصى للمخزون:** يعتمد على مساحة التخزين وكذلك التكلفة التي تمثل الشراء في وقت مبكر.

وهناك عدة طرق لتسيير المخزون نذكر ما بينها:

أ. **طريقة 80/20:** 20% من المواد أو المنتجات تشكل 80% من قيمة المخزون، مما يتطلب إعطاءها الأولوية من حيث التسيير الصارم، لأن ارتفاع كميتها في المخازن يرفع من تكاليف المخزون.

ب. **طريقة ABC:** تصنف المواد أو المنتجات إلى ثلاث أنواع A، B، C، حسب كميتها وقيمتها، فالصنف A يشكل 20% من كمية المخزون و80% من قيمته، مما يجعل أي ارتفاع في الكمية يتولد عنها ارتفاع كبير في تكلفة الشراء، كما أي تلف لهذا الصنف يتسبب في خسارة كبيرة، أما الصنف C فهو الصنف فيشكل 70% من الكمية و20% من قيمة المخزون، وهي العناصر التي تستعمل بشكل كبير ومنخفضة القيمة، أما الصنف B يمثل هو أقل أولوية 40% من الكمية و 50% من القيمة.

ج. **طريقة ويلسن:** يركز على المخازن التي تحتفظ بالمخزون الموجه للتوزيع (منتجات تامة، منتجات تامة الصنع)، ويقوم أساسا على التنسيق بين الطلبيات الواردة إلى المؤسسة والمخزون الأدنى لتلبية هذه الطلبيات.

#### 4. وظيفة نظام معلومات الإمداد:

إن الغرض الرئيسي من تجميع والاحتفاظ بالبيانات ومعالجتها في إحدى المؤسسات، هو اتخاذ القرارات التي تتراوح بين الإستراتيجية والتنفيذ، وتتم تلك الأنشطة من خلال نظام معلوماتي جيد يستعمل الحاسبات عالية السرعة، بما يسمح زيادة الطاقة التخزينية للبيانات، وكذلك سرعة وتنوع أساليب معالجة البيانات، ويشتمل نظام المعلومات على الأنشطة التالية: جمع البيانات، معالجة البيانات، تخزين المعلومات، ونشر وتوزيع المعلومات.

#### ثانيا - الأنشطة الداعمة (المعاونة) Support activities:

تكمن أهميتها في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية للإمداد القيام بمهامها كما ينبغي، وتتفاوت ممارسة الأنشطة المساعدة من مؤسسة لأخرى، طبقا لحجم وطبيعة نشاطها وفلسفة الإدارة العليا لأعمال الإمداد والإمكانات المادية المتاحة، وتتمثل في:

## 1. وظيفة الشراء

تعرف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة اللازمة لأداء أنشطتها والوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن، وبالتالي فهي المسؤولة عن دورة المواد من لحظة إصدار أمر الطلب إلى لحظة التسليم إلى الجهة المستعملة".<sup>1</sup>

وتتضمن عملية الشراء تحديد كميات الشراء من مختلف المستلزمات، التفاوض مع الموردين لإبرام عقود الشراء حول السعر والجودة، اختيار الموردين بناء على معايير السعر والجودة والسمة، إعداد وارسال الطلبات، إعداد وسائل النقل اللازمة لنقل المشتريات، ثم عملية استقبال المشتريات وتفريغها وتخزينها، وتتمثل أهمية الشراء في استمرار وانتظام الإنتاج من خلال إمداده باحتياجاته.<sup>2</sup>

وتبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

- تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها، وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، ولذا من المهم إدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.
- يكون حجم الإنفاق كبيرا عند شراء المواد في بعض المؤسسات، مما يجعل وظيفة الشراء تساهم في تحسين وضعها التنافسي بالسوق، من خلال الحصول على المواد واللوازم بأقل الأسعار.
- إدارة الشراء تسمح بحصول وظيفة الإنتاج على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة وفي المطلوب، لذا فإن كل تحسين في أداء وظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.
- تعمل إدارة الشراء على الحد من مبالغة الإدارات الأخرى المستخدمة للمواد واللوازم، سواء من حيث الكمية أو المواصفات، وهذا ما يرشد النفقات.

## 2. مناولة المواد

يعتبر Gilles Savard (1998) أن المناولة هي حمل، تحريك، أو نقل الأشياء لمسافات قصيرة في مراحل النشاط مختلفة (التصنيع، التخزين)، إذن فهي تقوم على إدارة تحركات المواد واللوازم والمنتجات سواء من مخازن المواد الأولية إلى مراكز الإنتاج، أو حركة السلع نفسها أثناء التحويل والتصنيع على خطوط الإنتاج، وأيضا حركة المنتجات المنتهية إلى المخازن أو الأسواق وزبائن المؤسسة، وتشمل بشكل خاص عمليات الشحن والتفريغ والتستيف وكذا الرفع والوضع، من خلال الروافع بمختلف أنواعها.<sup>4</sup>

ويرتبط بنشاط المناولة بالعديد من القرارات الهامة، خاصة اختيار معدات المناولة التي تتنوع بين الروافع الشوكية للمخازن، والسيور المتحركة لمواقع الإنتاج، كما تحتل سياسات إحلال وتجديد هذه المعدات أهمية بالغة نظرا لاعتبارها من الاستثمارات الهامة، وتتطلب إدارة المناولة التنسيق مع إجراءات تجهيزات الطلبات، وتخزين البضائع واسترجاعها من المخازن.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999، ص 18.

<sup>2</sup> محمد حسان، مرجع سابق، ص 107.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، علي السليم العلونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998، ص 13.

<sup>4</sup> Gilles Savard, *La gestion de l'approvisionnement*, les presses de l'Université de Laval, Canada, 1998, p 221.

### 3. التعبئة والتغليف:

يعرف Lendrevie & Lindon التغليف على أنه: "هو مجموعة العناصر المادية التي رغم أنها لا تنتمي إلى المنتج، إلا أنها تباع معه لكي تسمح أو تساعد على حمايته، نقله، تقديمه، التعرف عليه، واستعماله من طرف المستهلكين والمستعملين"<sup>1</sup>.

أما التعبئة فهي الغلاف المادي أو الحاوي الأول للمنتج، والذي يشكل وحدة البيع التجزئة، والهدف من التعبئة هو تسهيل عملية تداول المنتج وتخزينه وحفظه، واستعماله عند الاقتضاء، كما تأخذ التعبئة بعين الاعتبار العرض الجذاب والجانب الإعلامي والترويجي للمنتج.<sup>2</sup>

إن أهمية التعبئة والتغليف في الإمداد تتبع من أنه يساهم في حماية المنتج والحفاظ عليه أثناء الشحن، النقل، التفريغ، والتداول، حتى أن التغليف غالبا ما يصمم على ثلاث مستويات، المستوى الأول (غلاف التعبئة) الذي يحوي كل وحدة من المنتج، ويكون على اتصال مباشرة بالمنتج، والمستوى الثاني (غلاف التجميع) الذي يجمع عدة وحدات من المنتج لتشكل وحدة بيع، والمستوى الثالث (غلاف الشحن) الذي يسمح بنقل عدد من وحدات المنتج إلى المخازن أو الأسواق، وهذا المستوى الثالث له وظائف إمدادية لوجستكية قبل أن تكون له وظائف تسويقية، وهو يهتم الموزعين قبل المستهلكين النهائيين، الذين ليس لهم فرصة لرؤيته إلا في بعض الحالات الإستثنائية.<sup>3</sup>

### 4. إدارة المسترجعات (الإمداد العكسي):

إذا كان اللوجستيك يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، ثم حركة المنتجات من المصنع إلى الزبون النهائي، فإن اللوجستيك العكسي يضيف اتجاها ثالثا، فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج أو للمورد.

يتعامل الإمداد العكسي مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والتي لا تباع، الصناديق والحاويات ومواد التعبئة إلى المنتج، والحقيقة أن تكلفة اللوجستيات العكسية قد تؤثر في القرارات المتعلقة باختيار طريقة التعبئة والتغليف والتخزين والنقل، ويجب تصميم سلسلة الإنتاج بحيث تتضمن الاعتبارات المتعلقة باللوغستيات العكسية، مثل إنشاء مواقع تجميع المردودات ومراكز تصليحها.

ويشار أيضا للإمداد العكسي باسم إمداد المسؤولية البيئية، لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات... الخ)، بما يساهم في خفض التكاليف، لذا فهو يحمل في محتواه عدة معاني على غرار الرسكلة وإعادة تدوير الورق والكرتون، بقايا البلاستيك والزجاج والمعادن (الحديد والألمنيوم)، الأقمشة... الخ.<sup>4</sup>

بدأت المؤسسات بإدراك أهمية التوزيع العكسي أو المرترجات منتجاتها من الأسواق، والتي قد تكون نتيجة عيوب في صناعة المنتج أو تعرضه للتلف أثناء عملية الشحن، ومردودات المبيعات من الزبائن.

<sup>1</sup> Lendrevie Jaques, Lindon Denis, **Mercator**, 7 éme édition, Dalloz, Paris, 2003, p 274

<sup>2</sup> Gouffi Mohamed, **L'emballage: variable du marketing mix**, éditions techniques de l'entreprise, Alger, 2003, p17

<sup>3</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين، القاهرة، 1997، ص 157.

<sup>4</sup> شنيني حسين، محمد مولود غزيل، دور اللوجستيك العكسي في إرساء قيم المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 7، جامعة معسكر، أفريل - جوان 2013، ص 97.

## 5. وظيفة إدارة المخازن والتخزين

يمكن تعريف التخزين حسب (Tompkins & Smith, 1998) على أنها: "وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين وقوع الحاجة إليها، وهذا بأن تبقى على حالتها الأصلية، أو تعريضها لظروف معينة تحدث فيها تغييرا مطلوباً، وبالتالي فإن هذه الوظيفة تحقق المنفعة الزمانية التي تعني توفير المنتجات حين حدوث الطلب عليها".<sup>1</sup>

ولخدمة الزبائن هناك حاجة لبناء المخازن وتجهيزها، سواء قرب أماكن التصنيع والإنتاج أو قرب أسواق الاستهلاك والزبائن، ويزداد مستوى خدمة الزبائن بانتشار هذه المخازن، لكن ذلك يزيد من تكاليف التخزين، وبذلك يجب الموازنة بين التكلفة ومستوى الخدمة عند تحديد عدد المخازن ومواقعها.

## 6. التنبؤ بالطلب:

يشمل التنبؤ بالطلب تحديد كمية المنتجات المتوقع طلبها من الزبائن والخدمات المصاحبة لها خلال فترة زمنية معينة، وتأتي أهمية هذا النشاط لكونه يعد الأساس الذي تستخدمه المؤسسة في تحديد كافة برامجها التشغيلية من خطط الشراء والإنتاج والتوزيع، والتي تتوقف بدرجة كبيرة على حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل، ومنه فالتنبؤ بالطلب يسمح بتخطيط باقي الأنشطة كبرمجة الإنتاج وتخطيط النقل والتخزين.<sup>2</sup>

## المطلب الرابع : التطور التاريخي لممارسة الإمداد

بالرغم من حداثة الاهتمام بالإمداد في المؤسسات، حيث يرجع فقط لما بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أنه اتسم بالتطور السريع وفق المراحل التالية:

### 1. مرحلة الإمداد المنفصل (قبل 1975)

كانت أنشطة الإمداد في هذه المرحلة موزعة ومشتتة بين وظائف المؤسسة، خاصة في إدارتي التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع، والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المؤسسة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات الزبائن، وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها<sup>3</sup>:

- الطلب أكثر من العرض.

- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج.

- المنتج ليس من اهتماماته تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أوسبق إلى إيجاد احتياجات جديدة.

- لزيادة الربح قام المسئول عن كل وظيفة من وظائف الإمداد بتخفيض تكلفة الخدمة على مستواه، دون النظر في تأثير قراراته على الأنشطة والوظائف الأخرى، لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة، وليس بحثاً عن التحسين الشامل.

### 2. مرحلة الإمداد المتكامل (1975 - 1990)

<sup>1</sup> فهد ابراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص 21.  
<sup>2</sup> بحدة نجا، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 78.

<sup>3</sup> محمد حسان، مرجع سابق، ص 11.

بعد استقرار مفهوم الإمداد، صار الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد، والحركة الداخلية للمخزون، التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالتوريد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة، كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة الإمداد مع الزيادة في التخصص في أنشطة الإمداد المختلفة، والاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى (صار الإمداد وظيفة استراتيجية)، والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الحواسيب والبرمجيات وشبكات الإتصال)، وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

### 3. مرحلة الإمداد المشترك (1990- اليوم):

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب، هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة، وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك يصعب التنبؤ به، أي أن غموض الطلب صار هو السمة الغالبة في السوق، كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمراً صعباً، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي<sup>1</sup>:

- **البحث عن أسواق جديدة:** وللدخول إلى أسواق جديدة للتوريد أو التوزيع، يجب إنشاء تحالفات مع الموردين والموزعين وحتى المؤسسات المنافسة لتقاسم شبكات التوزيع أو إنشاء مراكز شراء مشتركة.

- **تحسين جودة المنتجات:** ولتحسين جودة المنتجات يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (التوريدات)، والتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

- **تخفيض تكلفة المنتجات:** فالتعاون بين المورد والزبون، يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين، لذا تبحث المؤسسات تبحث عن الأسواق التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب منخفضة، وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب، وهي إنشاء علاقة دائمة مع الزبائن، من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

- **زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق:** لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق، يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين المؤسسات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، لأنه إذا كان جزءاً من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح، هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد، فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة سلاسل الإمداد

لقي الإمداد اهتماماً كبيراً من المؤسسات، وذلك لتحسين تدفق سلعها وخدماتها من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة وصولها لعملائها واستهلاكها، لكن نجد المؤسسات لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه للتنسيق بين وظائفها وبين باقي المؤسسات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها للأسواق، ولتحقيق ذلك بدأت المؤسسات باستخدام مدخل النظم لإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، السنة الجامعية 2009-2010، ص 05.



ويقوم مدخل النظم بصورة أساسية على اعتبار المؤسسة وباقي المؤسسات التي تتعامل معها، كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع أو خدمات المؤسسة، وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر الزبائن، ويطلق على هذا النظام أو المدخل سلاسل الإمداد.

### المطلب الأول: سلاسل الإمداد ومكوناتها

يطلق على سلاسل الإمداد سلاسل التوريد أو التجهيز كترجمة لـ Supply chain، كما يطلق عليها سلاسل الإمداد كترجمة لـ Chaîne logistique، وبما أن للمؤسسات أكثر من مورد وموزع، وبما أن لكل من هاذين الأخيرين أكثر من مؤسسة يتعامل معها، لذا فنحن أمام ليس فقط سلاسل إمداد وإنما شبكة إمداد معقدة.

#### 1. مفهوم سلاسل الإمداد

تعرف سلاسل الإمداد بأنها الإطار الذي تستخدمه المؤسسة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة، والتي تبدأ من موردي الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي، وذلك لتدفق سلع وخدمات المؤسسة والمعلومات ذات الصلة، بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها.<sup>1</sup> ويعرف Swamin Athan (1998) سلاسل الإمداد بأنها شبكة من كيانات الأعمال المستقلة أو شبه مستقلة مسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تامين الاحتياجات، والتصنيع، والتوزيع المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة.<sup>2</sup>

وحسب Stefan Nickel (2002) فإن سلسلة الإمداد أطول من قناة التوزيع، لأنها تشمل تدفق المواد من الموردين إلى المنتجين والمستهلكين، في حين إن قناة التوزيع تبدأ بالمنتجين وهي جزء من سلسلة الإمداد الكلية.<sup>3</sup> ويعرف William J. Stevenson (2002) سلاسل الإمداد أو التوريد بأنها تتابع من المنظمات - تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات - والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع من الموردين الرئيسيين للمواد الخام، ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى الزبون النهائي، وتشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، مكاتب التجارة والتوكيلات، أما الوظائف والأنشطة فتشمل: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم وأخيراً خدمة الزبون.<sup>4</sup>

ويعرفها Peter Meindl & Sunil Chopra (2004) بأنها ديناميكية تدفق المعلومات والمواد والمنتجات والأموال بشكل مستمر بين المراحل المختلفة، وتشمل جميع الأطراف المعنية بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل الاستجابة لطلبات الزبائن.

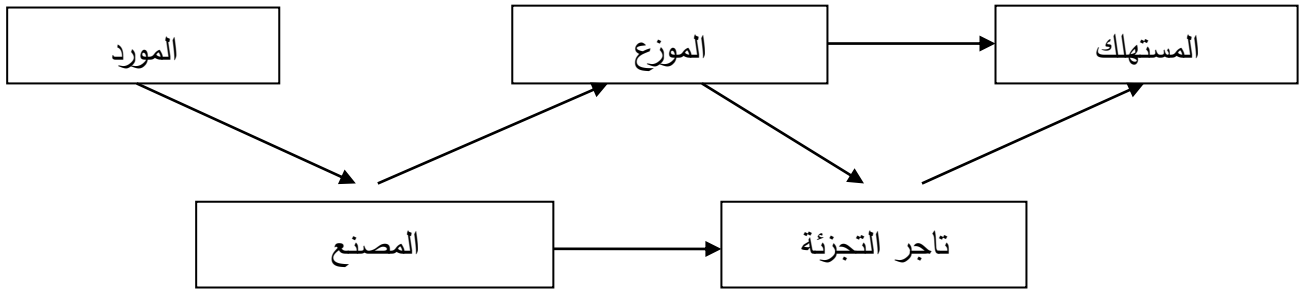
1 محمد حسان، مرجع سابق، ص 41.

2 ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص 96.

3 محمد حسان، مرجع سابق، ص 39-40.

4 رفاعي، ممدوح عبد العزيز، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، العدد 114، جمعية لإدارة الأعمال، القاهرة، سبتمبر 2006، ص 47.

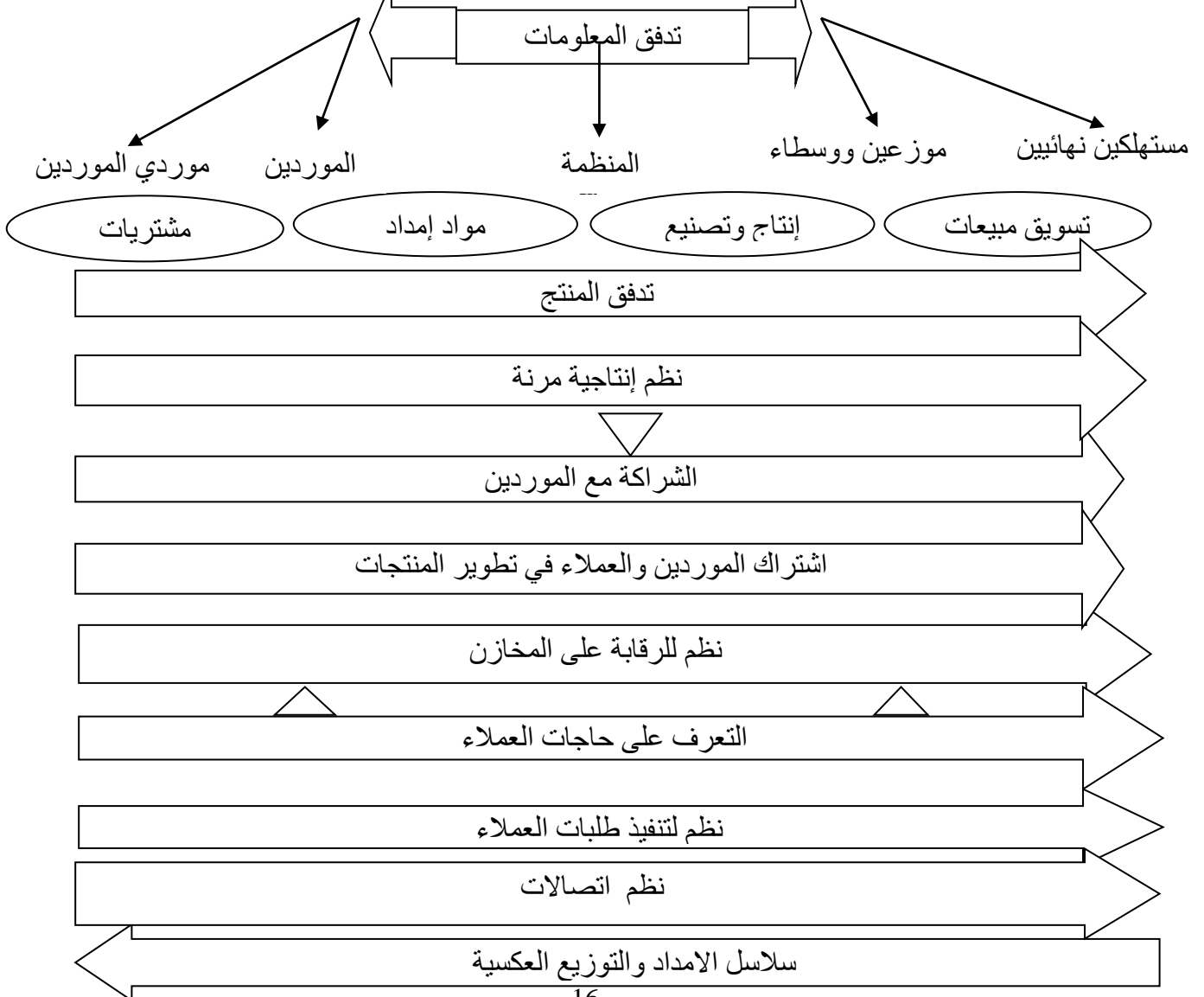
الشكل رقم (3-1) سلسلة الامداد التقليدية



المصدر: ساوش الشيخ مرجع سابق ص 148.

يتضح من الشكل أن سلسلة الإمداد البسيطة تتكون من المؤسسة (المصنع) والموردين والموزعين وتجار التجزئة حتى وصول السلع للمستهلك النهائي، وهي تركز على التدفقات المادية، أي المواد من الموردين للمصنع، والمنتجات من المصنع للمستهلك النهائي عبر الموزعين وتجار التجزئة، مما يجعلها تهمل باقي أنواع التدفقات في سلاسل الإمداد، وهو ما تتطرق إليه سلسلة الإمداد المتقدمة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): سلسلة الإمداد المتقدمة



Source : Source : Gilles Paché & Alain Spalamzaui, **la gestion des chains logistique multi-acteurs: Perspectives startégique**, Presses universitaires, Grenoble, 2007, p168.

يتضح من الشكل السابق أن سلاسل الإمداد المتقدمة أو المطورة تشمل عدد أكبر من الأطراف (موردي المواد، موردي القطع واللوازم، موردي الخدمات، موردي التجهيزات والمعدات، الموزعين، تجار الجملة والتجزئة، مقدمات الخدمات اللوجيستية المختلفة....)، وهو ما يجعلها تشمل عدد أكبر من الأنشطة، وبالتالي تظهر فيها شبكة من العلاقات والاتصالات والتدفقات المتنوعة والمعقدة، وهو ما يجعل إدارتها أكثر تعقيدا، حيث تتطلب تنسيقا وتعاوننا أكبر بين كل الأطراف حتى يمكن خدمة الزبون النهائي بشكل أفضل من السلاسل الأخرى، وهو ما يعود بالمنفعة على كل أطراف السلاسل المشتركة في خدمة الزبون النهائي.

### ثانيا: مكونات سلاسل الإمداد:

تتكون سلاسل الإمداد من:<sup>1</sup>

1. **تدفق مادية ( المواد والمنتجات):** وهي عبارة عن كل مستلزمات الإنتاج بداية من المواد الخام، والأجزاء وحتى تحويلها إلى المنتج النهائي المقدم للزبون.
2. **تدفق المعلومات:** وهي عبارة عن كل المعلومات التي يجب توافرها عن المنتج ، ابتداء من نوع ودرجة جودة المواد المستخدمة ، الجداول الإنتاجية سوى لدى المؤسسة أو مورديها والطاقة الإنتاجية المتاحة ، وكذلك الوسيلة التي يتم توفير هذه المعلومات لها و يجب إن تكون واضحة وموثوق فيها.
3. **الأنشطة:** هي كل الأنشطة اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية ووصول المنتج أو الخدمة إلى يد الزبون.
4. **متطلبات رئيسية لسلاسل الإمداد:** لكي تحقق المؤسسة مركز تنافسيا أعلى ونصيب سوقي أكبر، فإن سلسلة الإمداد تحتاج إلى متطلبات رئيسية هي:
  - **الوضوح:** تجميع المعلومات عن كل عنصر وعملية داخل سلسلة الإمداد، ومن ثما جعل هذه المعلومات متاحة في الوقت والمكان الصحيح، وبذلك يجعل كل نقطة ارتباط داخل السلسلة يحصل على المعلومة تلقائيا عند الحاجة.
  - **الذكاء:** تحديد المشكلة مباشرة انطلاقا من تراكم الخبرات بفعل المشكلات السابقة، وبذلك عند تجدد المشكلات يتم حلها فورا، بالاعتماد على بيانات سابقة عن المشكلات والحلول الناجحة لها.
  - **التدرج:** يضيف كل عنصر في سلسلة الإمداد مستوى جديد من التعقيد داخل النظام، فيصبح كل منتج جديد أو عضو جديد أو عملية جديدة تهديد وليست فرصة.
  - **النظام المفتوح:** عند تصميم سلاسل الإمداد، يجب أن تتوافق وتتكيف مع المتغيرات والتطورات في البيئة الخارجية لأعضاء السلاسل، والبيئة الداخلية للشركاء بشكل سريع ومرن.

<sup>1</sup> اقسام عمر، مرجع سابق، ص ص 188- 189

- فعالية إدارة التكاليف: يجب أن تكون التكاليف الكلية في سلاسل الإمداد في أدنى مستوى لها، حتى ولو كان بعض التكاليف مرتفع، كأن تكون تكاليف تسيير المخزون والتخزين في المستويات الدنيا، حتى مع ارتفاع تكاليف النقل بفعل ارتفاع عدد مرات التوريد.

**ثالثاً: تمييز سلاسل الإمداد عن بعض المفاهيم:**

ويمكن أن نفرق بين سلاسل الإمداد وسلاسل القيمة وسلاسل الطلب، حيث يحدد (Peter Stevenson, 2002)،

### 1. سلاسل الإمداد وسلاسل القيمة:

إن سلاسل التوريد يشار إليها أحيانا على أنها سلاسل القيمة، ذلك أن مصطلح سلاسل التوريد يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر سلسلة الإمداد، وتتكون سلسلة القيمة من أنشطة خلق القيمة، التي تبدأ مع المواد الخام الأساسية القادمة من الموردين، وبالانتقال عبر سلسلة من الأنشطة ذات القيمة المضافة، التي تشارك في إنتاج وتسويق المنتج أو الخدمة، وتنتهي مع الموزعين في الحصول على السلع النهائية، وأخيراً إلى المستهلك النهائي، ومحور تحليل سلسلة القيمة، هو دراسة للمؤسسة في سياق سلسلة من الأنشطة المولدة للقيمة، حيث تكون المؤسسة ليست سوى جزء صغير منها.

ويتم تحليل سلسلة القيمة حسب Michael Porter من خلال تصنيف أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة

هما:<sup>1</sup>

أ. **الأنشطة الأساسية:** ترتبط مباشرة بخلق القيمة، وتشمل الأنشطة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون، وتقسم هذه الأنشطة إلى: الإمداد الداخلي (التوريد المادي)، الإنتاج، والإمداد الخارجي (التوزيع المادي)، البيع والتسويق، وأخيراً خدمات ما بعد البيع، ويشمل الإمداد الداخلي نقل وتخزين المواد الأولية واللوازم والنصف المصنعة من مصادر التوريد إلى مراكز الإنتاج، أما الإمداد الخارجي فيشمل نقل وتخزين المنتجات النهائية من مراكز الإنتاج إلى نقاط التوزيع، وتسليمها للزبون النهائي.

ب. **الأنشطة الداعمة:** تشير إلى الأنشطة التي تساعد في إنجاز الأنشطة الأساسية، وهي تضيف القيمة والفاعلية للوظائف الأخرى، حيث بدونها لا يمكن أن تتم الأنشطة الأساسية، وتقسم إلى: البنية الأساسية للمؤسسة (الإدارة العليا، إدارة التمويل، ومراقبة التسيير)، تسيير الموارد البشرية، البحث والتطوير التكنولوجي، والتمويل.

ويمكن أن يمتد تحليل سلاسل القيمة للمؤسسة بربطها مع سلاسل القيمة للموردين والزملائ، أي تتضاف القيمة في كل حلقة في السلسلة، ليصل المنتج للزبون النهائي بأعلى قيمة وبأقل تكلفة، ويسمح تحليل سلاسل القيمة على مستوى كل طرف (الموردون، المصنعون، الموزعون، تجار التجزئة...) بتحديد مساهمة كل نشاط في القيمة المقدمة للزملائ، وهذا بالمقارنة مع الموارد التي يستهلكها النشاط من أجل إنتاج القيمة، أي التكاليف التي تنجر عن كل نشاط، والعوامل التي يمكن من خلالها التأثير على التكاليف لتخفيضها.

<sup>1</sup> بن علي سمية، الإخراج كأحد الاستراتيجيات العنقودية الداعمة للتنافسية للمؤسسات، بحث ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 أبريل 2012، ص4.

## 2. سلاسل الإمداد وسلاسل الطلب:

إن سلاسل الإمداد هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة، وهي تتكون من عنصرين لكل مؤسسة وهما: عنصر التوريد وعنصر الطلب، ويكمن الفرق بينهما في ما يلي<sup>1</sup>:

- يبدأ عنصر الإمداد مع بداية السلسلة، أي من موردي الموردين (موردي المواد)، ثم الموردين (موردي القطع والأجزاء نصف المصنعة)، وينتهي مع العمليات الداخلية بالمؤسسة.

- يبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المؤسسة للزبون المباشر (الموزع، تاجر الجملة)، وتنتهي مع الزبون النهائي في السلسلة.

يوجد تشابه بين إدارة سلسلة الطلب وإدارة سلسلة الإمداد، ولكن بالتركيز على جذب المستهلك في سلسلة الطلب مقابل جذب المورد في سلسلة الإمداد، ولذا يطلق عليها سلسلة التوريد، وتبدأ سلسلة الطلب بالزبائن ثم عن طريق البائعين والموزعين والشركاء الآخرين في الأعمال التجارية المساعدين في بيع المنتجات والخدمات، تشمل سلسلة الطلب كل الأطراف الأدوات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمبيعات.

وتعد سلاسل الإمداد المرتكزة على الطلب إحدى وسائل إدارة سلاسل الإمداد، التي تتضمن إنشاء سلاسل الإمداد استجابة لإشارات الطلب، حيث تتحكم طلبات الزبائن في توجيه القوة الرئيسية لسلاسل الإمداد المرتكزة على الطلب، ومقارنة بسلاسل الإمداد التقليدية، تستخدم سلاسل الإمداد المرتكزة على الطلب تقنية الجذب، وتقدم لسلاسل الإمداد المرتكزة على الطلب الفرص للمشاركة في المزيد من المعلومات والتعاون مع الآخرين في سلاسل الإمداد.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تعريف إدارة سلاسل الإمداد

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد **Supply Chain Management (SCM)** من المفاهيم الحديثة نسبياً، وأكدت العديد من الدراسات أن إدارة سلسلة التوريد أصبحت أكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة، حيث تمكن أعضاء سلسلة التوريد من متابعة إنتاج المنتج من بداية الحصول على المواد الأولية من مصادرها، وحتى تسويق المنتج ووصوله إلي الزبون النهائي.

#### أولاً: تعاريف بعض الباحثين:

هناك العديد من التعاريف لإدارة سلاسل الإمداد التي أوردها باحثين متخصصين نذكرها في الآتي<sup>3</sup>:

1- يعرف Stefan Seuring (2002) إدارة سلاسل الإمداد بأنها "تكامل الأنشطة المرتبطة بتدفق وتحويل السلع من مرحلة المواد الأولية وحتى المستخدم الأخير، بغرض تحسين علاقات سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

2- ويرى Zhang Wei & Wu Xiang (2013) أن إدارة سلاسل الإمداد تشير إلى "النظام الكامل لسلاسل الإمداد والذي يشمل التخطيط، والتنسيق والتشغيل والرقابة، وتعظيم الاستفادة من مختلف الأنشطة والعمليات بغرض إنتاج

<sup>1</sup> ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص 170.

<sup>2</sup> Martin R, **The Demand Driven Supply Network DDSN, Your Business Operating Strategy**, GMA and AMR Research, 2006, P 15.

<sup>3</sup> علاء محمد البتانوني، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، مصر، يونيو 2014، ص 228.

المنتجات المناسبة والمطلوبة من قبل الزبائن في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة والجودة المناسبة وفي الدولة المناسبة والموقع المناسب"، وهذا يتطلب رقابة جيدة لجانبين هما:

- تدفق المعلومات ورأس المال والخدمات اللوجستية في السلسلة.

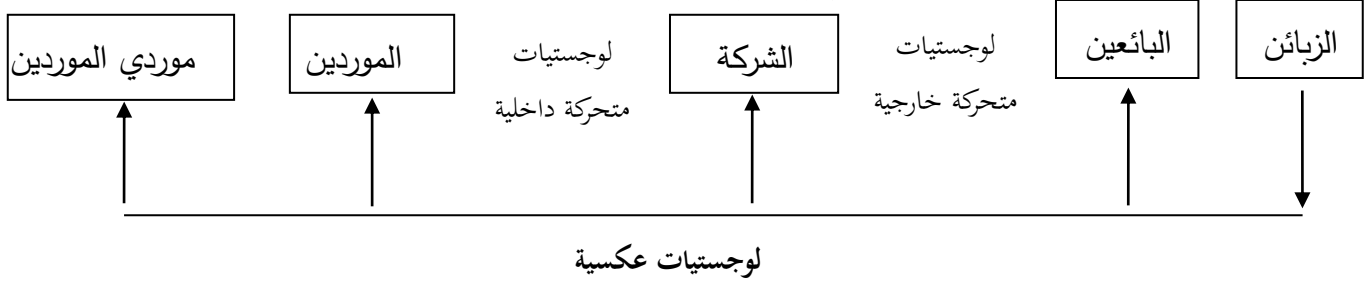
- الأنشطة الإدارية المستمرة المرتبطة بشراء المواد الخام وتصنيع المنتجات الوسيطة والنهائية والمبيعات، لكل من الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة وحتى الزبائن النهائيين داخل هيكل شامل لسلسلة وظيفية.

3- ويرى Ralph G. Kauffman & Thomas A. Crimi (1998) أن إدارة سلاسل الإمداد تمثل "مدخل متكامل لإدارة شبكات العرض والتوزيع، بما يجعل عمل السلاسل أفضل، وعند تكلفة أقل عنه في حالة إدارة كل قطاع من السلاسل بشكل مستقل"، وبطريقة أخرى تعرف إدارة سلسلة التوريد بأنها "إدارة المواد والخدمات والمعلومات والأموال والوقت، من خلال وبين المؤسسات في علاقاتها التجارية، بطريقة تحقق أهداف كل منها عند أقل تكلفة".

4- أما Robert J. Vokurka (2002) فيرى أن إدارة سلاسل الإمداد تمثل "جميع الأنشطة المشاركة في تقديم المنتج، متمثلة في الحصول على المواد الخام وقطع الغيار، والتصنيع والتخزين وتتبع المخزون، مدخلات النظام وإدارة النظام، والتوزيع عبر جميع القنوات، التسليم للزبون، ونظم المعلومات اللازمة لمراقبة جميع هذه الأنشطة".

5- أما Gary Armstrong & Philip Kotler فيريان بأنها "إدارة التدفق العلوي والتدفق السفلي لتدفقات إضافة القيمة للمواد، والسلع النهائية، والمعلومات المرتبطة بين الموردين والمنظمة، والبائعين والزبائن النهائيين" والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): مكونات إدارة سلاسل الإمداد



المصدر: غسان قاسم داود اللامي، عبد اللطيف كاظم العامري، إمكانية تطبيق مؤشرات سلسلة التجهيز المتكاملة دراسة تحليلية في موقع بغداد لإنتاج الأحذية (2005-2001)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، الإصدار 20، جامعة الكوفة، العراق، 2011، ص 4.

يتضح من الشكل السابق أن إدارة الإمداد (اللوجستيات) هي جزء من إدارة سلاسل الإمداد، وذلك بقسميها إدارة الإمداد الداخلي (التوريد المادي) وإدارة الإمداد الخارجي (التوزيع المادي)، إضافة لحرارة المخزون الداخلي، في حين تمتد إدارة سلاسل الإمداد من موردي الموردين حتى المستهلك النهائي، مروراً بالموردين، المؤسسة المصنعة، الموزعين (البائعين جملة وتجزئة).

- 6- ويعرف Sheringham Shoal وآخرون إدارة سلسلة الإمداد بأنها: " كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، وتوصيلها للمستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات ذات الصلة".
- 7- ويعرف (Croom, S., Romano P. & Giannakis M. (2000) إدارة سلسلة الإمداد بأنها عبارة عن مدخل متكامل للتعامل مع تخطيط ورقابة تدفق المواد و المنتجات الوسيطة من الموردين للمستهلك النهائي".
- 8- ويرى Root D. أن إدارة سلاسل الإمداد تتضمن " كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات، من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات وكلا التدفقيين، يتم في الاتجاهين من الموردين إلى الزبائن زمن الزبائن إلى الموردين".
- 9- يعرف Göran Svensson (2008) إدارة سلاسل الإمداد بأنها " شبكة متكاملة من الموردين والمصنعين والمستهلكين، يتم تحليلها وإدارتها بنظام محكم للحصول على أفضل المخرجات لصالح الشبكة بالكامل".
- ثانيا: تعاريف بعض المنظمات المتخصصة.**
- نظرا لأهمية إدارة سلاسل الإمداد في عالم الأعمال، فقد اهتمت بها معظم المنظمات المتخصصة في الدراسات الأكاديمية والتطبيقية في مجال الإمداد وغيره، لدرجة ظهور منظمات متخصصة في دراسات إدارة سلاسل الإمداد، والتي على رأسها في الولايات المتحدة
- 1- ويعرفها مجلس إدارة المحاسبة Accounting anagement Concil بإنها " عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين، وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة".<sup>1</sup>
- 2- وحسب منظمة إدارة سلاسل الإمداد (CSCMP) Council of Supply Chain Management Professionals، فإن إدارة سلاسل الإمداد تتضمن: «تخطيط وإدارة كل النشاطات الخاصة بعمليات خلق المصادر والمشتريات ونشاطات الإمداد، كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الأطراف المشتركة في سلسلة الإمداد من موردين ووسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء، وجوهر إدارة سلاسل الإمداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج الإدارة الأعمال العالي الأداء».<sup>2</sup>
- 3- ويضيف مجلس إدارة سلاسل الإمداد، أن إدارة سلاسل الإمداد تذهب إلى أبعد من إدارة الإمداد، حيث تشمل "إدارة العرض والطلب، والحصول على المواد الخام وقطع الغيار والتصنيع والتجميع والتوزيع عبر جميع القنوات وتسليمها للزبون".<sup>3</sup>

1 أقاسم عمر، مرجع سابق، ص ص 190-191

2 عبد الإله روابح، تسيير سلاسل الإمداد وأثره على أداء الشركات النفطية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، رقلة، 2013-2014، ص6

3 علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات دراسة حالة مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد 12، العراق، 2016/12/31، ص53.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة سلاسل الإمداد وأهدافها ومقاييسها.

ظهر مصطلح إدارة سلسلة الإمداد (Supply Chain Management) لأول مرة سنة 1989، وفي 1990 وضع الأكاديميون ولأول مرة مصطلح إدارة سلسلة الإمداد، وهو منطلق يفسر الاختلافات في المداخل التقليدية لإدارة انسيابية أو تدفق المواد، وما يرافقها من انسيابية أو تدفق في المعلومات والأموال، وقد تزايدت أهمية إدارة سلسلة الإمداد (SCM) منذ أوائل تسعينات القرن العشرين، على الرغم من أن هذا المفهوم تم طرحه في بداية عقد الثمانينات، خاصة وأن المنافسة لم تعد بين المؤسسات، بل بين سلسلة توريد مسؤولة عن إنتاج وبيع منتج نهائي للمستهلك، مع سلسلة توريد أخرى تقدم منتجا مماثلا أو مشابها.

#### أولاً: أهمية إدارة سلاسل الإمداد.

يمكن أن نحدد أهمية إدارة سلاسل الإمداد في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- إن ممارسة إدارة سلاسل الإمداد صار يمثل خيار حتمي ولا مفر منه للمؤسسات وشركائها، وهذا لأن المنافسة لم تعد بين المؤسسات التي تنتج وتبيع نفس المنتج، وإنما بين مجموعة المؤسسات التي تشترك في إنتاج منتج أو تقديم خدمة للزبون النهائي، وبالتالي يكون التعاون والتكامل بينها ضرورة حتمية للبقاء والنمو لكل الأطراف.
- 2- تخفيض التكاليف، وخاصة تكاليف الصفقات التي تتم بين الشركاء التجاريين، من خلال التعاون والتنسيق في مجال تخفيض المخزون ووالخطيط والتصميم المشترك للمنتجات الجديدة.
- 3- تسهيل تبادل المعلومات، من خلال تدفق وانسياب المعلومات بين الشركاء عبر السلسلة، فيحصل كل طرف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب لتخطيط وتنفيذ عملياته، وهو ما يمكن المؤسسات من الحفاظ على درجة عالية من الحساسية تجاه السوق.
- 4- تساعد على الاستجابة الفعالة نحو متطلبات عدم التأكد الخاصة بالسوق، فالتعاون والتنسيق بين الأطراف في سلسلة الإمداد يقلص مخاطر أعمال الناتجة عن احتمال عدم التزام أي طرف بتعهداته.
- 5- توفير المعرفة من خلال تنوع الطرق والعمليات والتقنيات والأنظمة، التي يمكن استخدامها في إدارة سلسلة الإمداد مما يساعد على تحسين أداء سلسلة الإمداد.
- 6- تحديد مجالات التحسين المحتملة، من خلال تبادل المعلومات والاقتراحات بين أطراف سلاسل الإمداد لحل المشكلات لدى كل طرف، وهو ما يجعل المنتج النهائي أعلى جودة، وهذا لأن المواد والعمليات التي تطلبها إنتاجه تم التعاون بين المؤسسة والموردين على ادخال كل التحسينات الممكنة فيها.
- 7- تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، حيث تعتبر الإدارة التكاملية والتعاونية لسلاسل الإمداد مصدر للتفوق على المنافسين في سلاسل إمداد أخرى.
- 8- ضمان التدفق غير المتقطع للمواد والمكونات والخدمات من وإلى المؤسسات وبأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة، مما يسمح باستمرار النشاط لدى كل الأطراف.

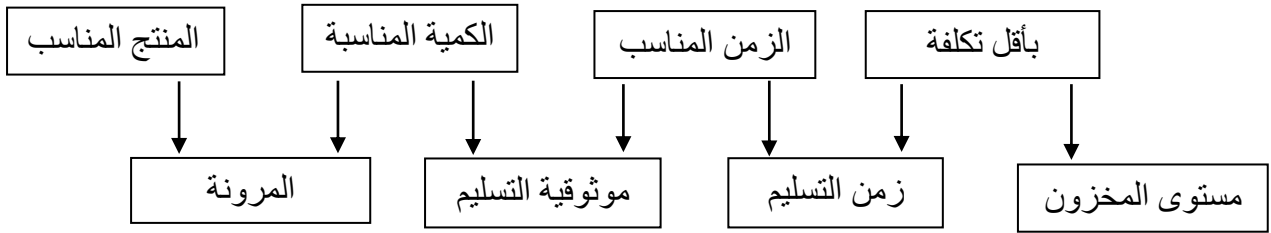
<sup>1</sup> علاء محمد البتانوني، مرجع سابق، ص 228-229



- 9- عدم الحاجة لمخزون أمان كبير، والتحسين المستمر للجودة، وهذا لأن التعاون والتنسيق في إدارة أنشطة وعمليات السلسلة ينفي الحاجة للمخزون، حيث يحصل كل شريك على احتياجاته في الأجل المطلوبة.
- 10- توفير المعرفة من خلال تنوع الطرق والعمليات والتقنيات والأنظمة التي يمكن استخدامها في إدارة سلسلة الإمداد، مما يساعد على تحسين أداء سلسلة الإمداد.
- 11- تقييم التغييرات وإجراء التنقيحات حسب الحاجة، وممارسة التحسين المستمر من خلال مراجعة الأداء الدوري وتحليل القيمة على مستوى سلسلة الإمداد بشكل تعاوني.
- 12- تنفيذ إدارة سلسلة الإمداد يعد متطلب لا غنى عنه تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نحو كافة الشركاء الذين تربطهم علاقات تجارية معهم، إضافة للتعاون على خدمة المجتمع.
- ثانياً: أهداف إدارة سلاسل الإمداد.

إن الهدف التقليدي من إدارة سلاسل الإمداد هي تقديم المنتج المناسب بالكمية المناسبة والموقع الزمني المناسب وبأقل تكلفة، كما يمثل الشكل التالي هذه الأهداف.

الشكل رقم ( 6-1): هيكل أهداف إدارة سلسلة الإمداد



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس مرجع سابق ص 24.

عند تحليل الشكل السابق نجد أن المرونة تتمثل في التنوع بالمنتج والكمية المطلوبة، وأما موثوقية التسليم فتأتي بتسليم الكمية المطلوبة في الوقت المناسب، أما زمن التسليم فيرتبط بعامل الزمن والتكلفة.

وقد (B.Dilworth (2000 حدد أهداف إدارة سلاسل الإمداد الكفؤة بالتالي<sup>1</sup>:

- التنسيق ما بين حلقات السلسلة لفرض العمل سوية لتطوير العلاقات داخل سلسلة بشكل أفضل مع الموردين والزبائن، لضمان تدفق سريع ومتناسق للمنتجات بين هذه الحلقات.

- التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة أسرع داخل السلسلة، أما الوظائف التي لا تضيف قيمة للمنتج فيمكن إخراجها من المؤسسة وتعهيدها من الباطن لموردي الخدمات أو المواد.

ثالثاً: مقاييس أداء إدارة سلاسل الإمداد:

كما توجد العديد من المؤشرات لقياس أداء إدارة سلاسل الإمداد، صنفها كل من Beamon، و Biswas &

Narahari إلى نوعين أساسيين هما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص 170.  
<sup>2</sup> اقسام عمر، لعرج مجاهد نسيمه، دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ديسمبر 2015، ص ص 8-9

\* **مقاييس الأداء النوعية:** وهي مقاييس غير عددية منها:

- رضا الزبون: الذي يمثل عدد الزبائن الراضين عن المنتجات المستلمة.
- المرونة: تعني درجة استجابة سلاسل الإمداد لمتطلبات في نمط الطلب.
- تكامل المعلومات وتدفق المواد: الذي يعني مدى الاتصال بين وظائف سلسلة الإمداد، ونقل المواد، فاعلية إدارة الخطر.

- أداء المورد: الذي يعني مدى توصيل المواد المستلمة من المورد إلى معدات الإنتاج في الوقت المحدد وبحالة جيدة.

\* **مقاييس الأداء الكمية:** وهي مقاييس عددية يمكن إن تصنف إلى صنفين:

- مقاييس غير مالية: وقت الدورة، مستوى خدمة الزبون، مستويات المخزون، استخدام الموارد والمرونة، الجودة.

- مقاييس مالية: وهي مقاييس تتعلق بتعظيم العائد مع المحافظة على أقل تكاليف.

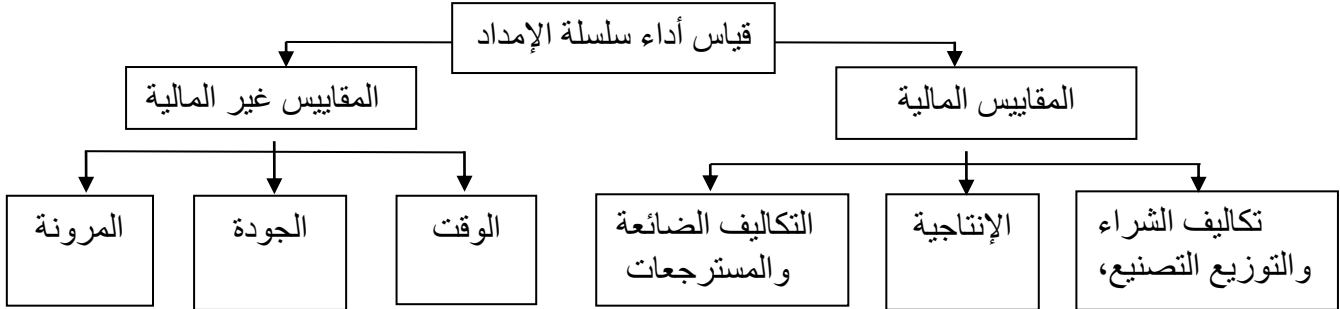
أما Schroeder فقد أشار سنة 2000 لعدة مؤشرات لقياس أداء سلاسل الإمداد وهي:

- التسليم: يشير إلى الوقت المحدد للتسليم، ويعبر عنه بالنسبة المئوية لإكمال طلبات التسليم في الموعد الذي يلائم الزبون من مجموع الطلبات التي تصل إلى المؤسسة.
- الجودة: يعد رضا الزبون مقياساً مهماً للجودة، والذي يشير إلى ما يتوقع الزبون من منتجات المنظمة، وبالتالي فالفرق توقعات الزبون وما يحصل عليه فعلاً من قيمة مدركة، يعتبر مقياساً للجودة.
- الوقت: هو المدة المخصصة لسد النقص الكمي الذي يحسب مباشرة من مستويات المخزون، وهو الفارق الزمني بين لحظة إرسال الطلبية وحظة وصولها لمخازن الزبون.
- الكلفة: تتعلق بكلفة التسليم الكلية، والتي تتضمن تكاليف التصنيع، التوزيع، التخزين، التغليف، المناولة، النقل وغيرها من التكاليف التي يتحملها الزبون.

أما Tonchia و Toni فصنفا مقاييس أداء سلاسل الإمداد إلى قسمين وهما: المقاييس المالية، والمقاييس غير

المالية، كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (7-1): تصنيف قياس أداء سلسلة الإمداد



المصدر: أقاسم عمر، لعرج مجاهد نسيمه مرجع سابق ص9.

المطلب الرابع: دوافع الاهتمام بسلاسل الإمداد وإدارتها.

لقد حظي موضوع إدارة سلاسل الإمداد باهتمام كبير من قبل الباحثين في حقل إدارة الأعمال وإدارة التسويق، لما لهذا المفهوم من تأثير واسع على المؤسسات بسبب التطورات التي تواجهها والتحديات الكثيرة، والتي من أهمها:<sup>1</sup>

### 1. الحاجة إلى تحسين العمليات:

بسبب التطورات التكنولوجية تبنت المؤسسات ممارسات حديثة في التصنيع مثل الإنتاج الرشيق وإدارة الجودة الشاملة، والذي نتج عنها تحقيق تحسين مستويات الجودة وكذلك تخفيض التكاليف الخاصة بالإعمال لتحقيق القيمة المضافة ومن ثم تعظيم المنافع لصالح الزبائن والمؤسسة.

### 2. زيادة مستويات الإمداد الخارجي:

تقوم المؤسسات بزيادة مستوى شراءها للمواد والمكونات الأخرى من المصادر الخارجية، بدلا من إنتاجها إذ تنفق المؤسسات مقدار كبير على التجهيز والأنشطة المرتبطة وهي التغليف والرزم والفرز.

### 3. ضغوط المنافسة:

تقود ضغوط المنافسة إلى سعي المؤسسة إلى زيادة عدد المنتجات الجديدة وقصر دورة حياة المنتج وزيادة الطلب على المنتجات الايصائية، الأمر الذي يؤدي إلى تبني بعض المؤسسات الصناعية استراتيجيات الاستجابة السريعة وتخفيض أوقات الانتظار.

### 4. انتشار مفهوم العولمة:

إن زيادة العولمة توسع من النطاق المادي للسلاسل، إذ تواجه إدارة سلاسل الإمداد العالمية تحديات كثيرة، وهي بعد الزبائن وأوقات انتظار طويلة بالنسبة للموردين، وتشتت فرص التسليم السريع، كذلك اختلاف التداول وعوامل التقلبات المالية واختلاف اللغة والثقافة.

### 5. الحاجة إلى إدارة المخزون.

يلعب المخزون دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل سلاسل الإمداد، وكذلك أهمية تنسيق مستويات المخزون خلال سلاسل الإمداد.

### 6. زيادة أهمية التجارة الالكترونية.

إن زيادة أهمية التجارة الالكترونية تضيف إبعاد جديدة إلى أعمال الشراء والإنتاج والبيع، مما يجعل الزبائن يتوقعون الحصول على حاجاتهم ورجباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، وكذلك تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المؤسسات على إتباع ما يعرف بالإنتاج الواسع والتسويق الواسع وهذا يمثل أهمية بالغة في تسهيل الاستجابة السريعة للزبائن في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتسجم مع حاجاتهم ورجباتهم.

<sup>1</sup> ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، العراق، 2010، ص ص 42-43.

## المبحث الثالث: ممارسات إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسة.

تتمثل ممارسات إدارة سلسلة الإمداد في مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الإدارية التي يتم إجراؤها لتحسين أداء سلسلة التوريد المتكاملة، أو هي كل تلك الأنشطة ينبغي القيام بها للتشجيع على الإدارة الفعالة لتكاليف سلاسل الإمداد بالمؤسسة، وهي مدخل لتحسين الأداء التنافسي من خلال تكامل الوظائف الداخلية للمؤسسة، وربطها مع العمليات الخارجية للموردين والزبائن والأعضاء الآخرين في سلاسل الإمداد.

### المطلب الأول: عناصر إدارة سلسلة الإمداد

تتمثل عناصر إدارة سلسلة الإمداد في خمسة عناصر رئيسية، ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكمل لها والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد بالتفصيل وهي<sup>1</sup>:

#### 1. خطة سلاسل الإمداد:

تعتبر التخطيط والخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة الإمداد، لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب الزبون من المنتج والخدمة، والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الملائمة<sup>2</sup> لرقابة وتوجيه سلاسل الإمداد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للزبائن، وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

- تحديد الزبائن: أي تحديد الزبائن والمنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن.
- التنبؤ بالطلب: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب الزبون.

#### 2. تحديد مصدر التوريد:

هو عملية اختيار الموردين اللازمين لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات المجمع لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات، التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات، والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

- 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 الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

#### 3. الإنتاج والتصنيع:

يتعلق هذا بخطوة بتحويل المواد إلى منتجات تامة، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلاسل الإمداد، حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم العناصر الفرعية:

<sup>1</sup> تركي دهمان البرازي، أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في شركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص ص 25-27

<sup>2</sup> مصفوفة سلاسل الإمداد: شبكة من الأطراف والعلاقات، حيث يتم اختيار أطراف سلسلة التوريد، وكذا طبيعة العلاقات مع كل طرف.

- التصميم: ويعني ذلك دمج الزبائن واحتياجاتهم ، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.
  - التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.
  - الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات، سواء كانت مصانع، ورشات، مخازن أو مستودعات، حتى تكون تكاليف النقل والتخزين والإنتاج في أدنى مستوى ممكن لها.
4. التسليم:

ويطلق على هذا المكون مصطلح Logistics، أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من الزبائن وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى الزبائن، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من الزبائن .

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

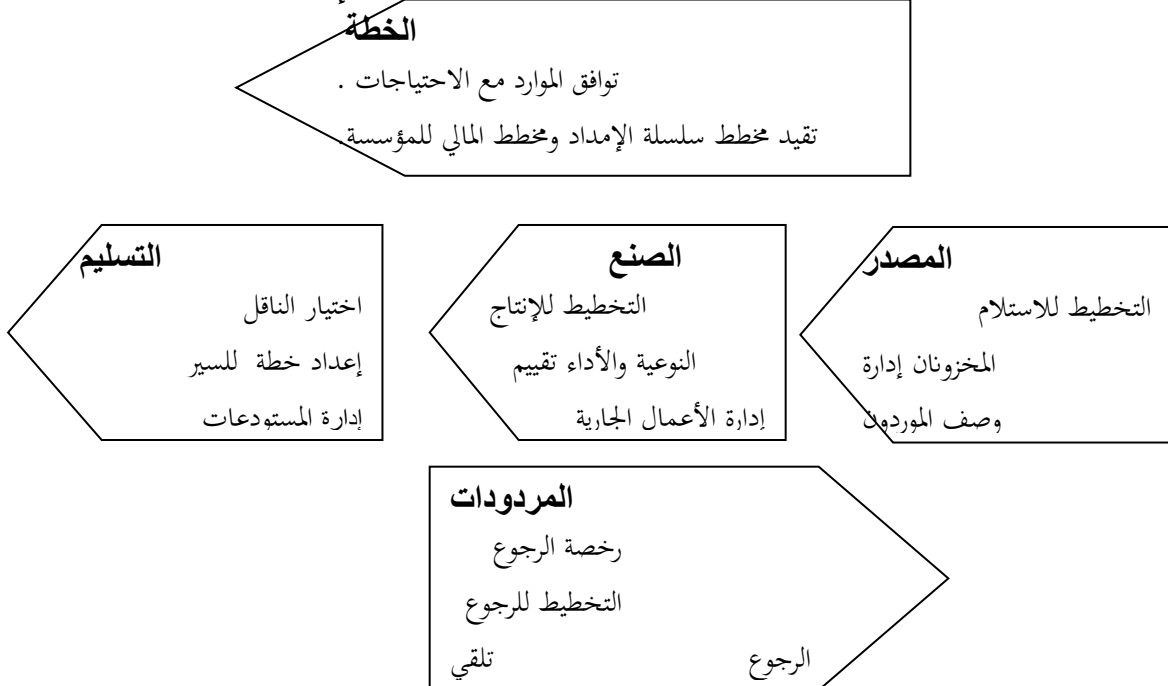
- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر، وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات.
  - اكتمال ودقة الأوامر - أي عدم وجود أوامر مرتجعة-.
5. إدارة المردودات:

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

ويمكن تلخيص عناصر إدارة سلاسل الإمداد بالشكل التالي:

شكل رقم (8-1): عناصر إدارة سلسلة الإمداد



Person-Prentice Hall, Source: Kotler Philip & Armstrong Gary, "Marketing-An Introduction", 7<sup>th</sup> ed. 2005, p354.

### المطلب الثاني: العلاقات داخل سلاسل الإمداد:

يتطلب نجاح إدارة سلاسل الإمداد اختيار أطراف سلسلة الإمداد (الموردين)، ثم تحديد طبيعة العلاقات الملائمة مع كل منهم، وذلك حسب دوره في خدمة المؤسسة.  
أولا مراحل اختيار المورد المناسب:

إن اختيار الموردين لا يكون اعتباطيا، بل يجب أن يتمكن من خلال منهجية دقيقة، حتى يتم اختيار المورد المناسب للمؤسسة من حيث الالتزام بالجودة والأجال والأسعار الملائمة، وتتم عملية اختيار المورد بالمرحل التالية:

1. **مرحلة المسح العام:** أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة ونحاول أن نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى المنشأة (خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من الموردين).

2. **مرحلة جمع المعلومات:** فالغرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه عن طريق المسح العام، وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات في المؤسسة من الكatalogات ونشرات الموردين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين...إلخ.

3. **مرحلة التفاوض:** ويعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المؤسسة، لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار وأفضل المواصفات التي تريدها المؤسسة، ويستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.

4. **مرحلة التجربة:** حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة، وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المؤسسة مدى صدقه ووفائه وقدراته في تلبية احتياجاتنا من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

5. **مرحلة التعاقد:** ويتم الاتفاق بين المورد والمؤسسة المشتري على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها، وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الالتزام بها.

6. **مرحلة التنفيذ:** أي تنفيذ العقد من قبل المورد، من خلال إعداد وإرسال الطلبات، ثم تحضير المخازن والمعدات والعاملين لاستقبال واستلام الطلبات في موعدها المحدد مع المورد مسبقا.

### ثانياً أنواع العلاقات داخل سلاسل الإمداد

يمكن أن تنشأ ثلاثة أنواع رئيسية من العلاقات بين عضوين أو أكثر من أعضاء سلسلة التوريد، وهي: العلاقات المرتبطة بالصفقات Transactional، والعلاقات التعاونية Collaborative أو علاقات المشاركة Partnership، وعلاقات التحالف الإستراتيجي (SA) Strategic Alliance، وتعتمد فكرة سلسلة التوريد أساساً على تعزيز العلاقات

التعاونية، وإقامة التحالفات، ليس فقط بين الموردين والزبائن المباشرين، بل وبين جميع أو معظم أعضاء السلسلة، وفيما يلي شرح موجز لأنواع الثلاثة من العلاقات أنفة الذكر<sup>1</sup>:

### 1. العلاقة التقليدية أو المرتبطة بالصفقات قصيرة الأجل

في ظل العلاقة المرتبطة بالصفقات قصيرة الأجل، لا يثق ولا يهتم أحد الأطراف (المشتري أو البائع) بالطرف الآخر، ويكون تركيز كل منهما في الحصول على أفضل سعر بالنسبة له، بغض النظر عن تكلفة المنتج، وعادة ما تظهر في ظل هذه العلاقة مشاكل في جودة المنتج، والتسليم، وخدمة ما بعد البيع، وهذا الشكل من العلاقات غير وارد بين أعضاء سلسلة التوريد الواحدة، وإن كان بعض الأعضاء يمارسونه مع بعض الموردين أو الزبائن الثانويين.

### 2. العلاقات التعاونية أو التعاقدات طويلة الأجل (الدائمة)

تمتد جسور التعاون والتنسيق في هذا النوع من العلاقات بين الموردين والمشتريين بل وبين جميع أعضاء سلسلة التوريد، على أرضية راسخة من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون، ومن تلك المنافع: تخفيض عدم التأكد والمخاطرة، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض التكاليف الكلية، وزيادة ربحية جميع الأعضاء، وسرعة الاستجابة لطلبات الزبون النهائي، ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المنظمات لتحقيق ذلك التعاون والتنسيق، الذي يتطلب تبادل وتشارك المعلومات (وبشكل خاص بيانات نقاط بيع التجزئة، التي تستخدم في إعداد التنبؤ التعاوني).

### 3. علاقات التحالف الاستراتيجي

يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي في مجال الأعمال بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقات تكاملية تبادلية. بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص أو تحديات"، وهو اتفاق رسمي يخص توريد منتج محدد أو تقديم خدمة معينة، كما هو الحال في الاشتراك في توسيع معارف وتطوير تطبيقات، ومنتجات تجارية جديدة، وذلك من خلال الاشتراك في حقوق الملكية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية لكل شريك، من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة والابتكار، وعادة ما تتحالف شركة معينة مع شركة أخرى لاكتساب نقاط قوة جديدة، لمواجهة خطر شركة منافسة أكبر منهما، أو لابتكار منتج جديد يتطلب معارف الشركتين أو يتطلب تكاليف بحوث وتطوير باهظة.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة سلاسل الإمداد

تقوم المؤسسات باستمرار بتحسين إدارة سلاسل الإمداد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات الزبائن وكذا الحاجة لنمو الربحية، هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلاسل الإمداد، تعمل بصورة مجتمعة، ويمكن أن تزيد من الإيرادات، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة، واستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا الزبون، وبالتطبيق الناجح سنثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة رضا الزبائن، وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> شارلز هل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومصطفى أحمد عبد العال، دار المريخ الرياض، 2001، ص ص 480-481.

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز، رفاعي، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006، ص ص 14-17.

1. تقسيم الزبائن إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة، وتطوير سلسلة التوريد لخدمة الشرائح المربحة:

يعطى التقسيم التقليدي للزبائن - إلى مجموعات وفقا للصناعة، والمنتج، وقناة التوزيع - الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح الزبائن، حيث، يمكن المؤسسة من تطوير محفظة الخدمات لديها ويجعلها أكثر تكيفا مع الشرائح المختلفة، وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية، واليوم يتحول المنتج المتقدم والمتطور إلى كل أساليب التحليل المتقدمة، مثل التحليل العنقودي والتحليل العاملي لقياس المزايا المتعارضة للزبون والتنبؤ بالهامش الحدي للربحية لكل شريحة، فالمنتج المتطور هو الذي يقوم بإجراء التحسينات الداخلية لديه، ويبني قواعد بيانات للمنتجات ويقسمها وفقا للمبيعات ووفقا لاحتياجات التجار، ويلبي أوامر التوريد ويستخدم معايير المحاسبة اللازمة والتي تدعم هذا التقسيم.

2. إعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة ووفقا لربحية شرائح الزبائن:

تأخذ الشركات منهج التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظم الإمداد في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها، وذلك لتحقيق معيار وحيد، وقد تصمم شبكة نظم الإمداد من أجل البعض لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل الزبائن، وقد تصمم من أجل البعض الآخر لإرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة زبائن واحدة. والمنهج الأخير لتصميم شبكة نظم الإمداد يهدف إلى تميز إدارة سلسلة الإمداد، وذلك من خلال تحقيق الاستخدام الفعال والكفاء للأصول والملائم لشريحة محددة، يستخدم في عديد من الصناعات وخصوصا الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي، حيث يتم فيها إعداد أصول التوزيع لمقابلة احتياجات نظم الإمداد للأفراد، والتي تمثل المصدر الأكبر للتميز اللازم للمنتج أكثر من المنتجات الفعلية والتي قد تكون غير متميزة بصورة كبيرة.

3. إدراك إشارات السوق وتخطيط الطلب عبر سلسلة الإمداد لتحقيق دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد:

التنبؤ هو إجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية، وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة، قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لديه افتراضاته الخاصة ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاص به، ذلك أن التوجه الوظيفي لعديد من المؤسسات يحقق بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب، لأن التنبؤ الذاتي المركز والمعتمد على الأقسام الإدارية بالشركة، يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة الإمداد، ولتحقيق التميز في سلسلة الإمداد، فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية Cross Functional Planning Process معتمدا على برمجيات تخطيط الطلب Demand Planning Software.

4. تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للزبون والتحول السريع عبر سلسلة الإمداد:

يبنى المنتجين أهداف الإنتاج - بصورة تقليدية - على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ، ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام، والتي غالبا ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات الزبون، أما إستراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب الزبون فيتجه المنتجون لمقابلة احتياجات الزبون الفردي



بكفاءة، وهنا قد تتجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على احتياجات التجميع من الموردين، ومما لا شك فيه أن تأجيل الإنتاج يؤجل تميز المنتج لدى الزبون، وتعالج إدارة سلسلة الإمداد هذه المشكلة عن طريق وحدات حفظ المخزون، وكذلك إستراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتيكي.

### 5. إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات:

إن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد، وتتطلب إدارة سلسلة الإمداد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والاختراع به، ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة الإمداد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية.

### 6. تطوير سلسلة الإمداد بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار:

مع انتشار منهج إعادة هندسة العمليات<sup>1</sup> في المؤسسات، وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي والتركيز على التوجه بالعمليات، فإن عديد من المؤسسات المتقدمة تقوم بعملية الإحلال، رغم ضعف تكامل النظم المعلوماتية مع نظم التشغيل الرئيسية بالمؤسسة، شركة واحدة هي التي وضعت إيرادات سنة كاملة من أجل الاستخدام الواسع للبرمجيات والخدمات الخاصة بها في عملياتها.

### 7. تبنى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية:

معظم المؤسسات تنتظر نحو الداخل وتطبق عدد من المقاييس الموجهة وظيفياً، ولكن إدارة سلسلة الإمداد المتميزة تأخذ نظرة خارجية، من خلال تبني مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة الإمداد، وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية:

أولاً: يتم قياس مستوى الخدمة بشروط اكتمال الأمر حتى يصل حيث تم الاتفاق، أي اكتماله وتسعيه، والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات، والأمر الكامل ليس فقط أن يرتبط بسلسلة التوريد كمقياس أداء متقدم، يجب أن يحدث، ولكن أيضاً نظره الأداء من ناحية الزبون أيضاً.

ثانياً: يحدد مديرو سلسلة التوريد المتميزين - الربحية الحقيقية للخدمة من وجهة نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية، وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة لحساب الأستاذ، والمحاسبة التقليدية تتجه لعمل أقنعة للتكاليف الحقيقية للسلسلة مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة لأي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة.

### المطلب الرابع: أبعاد إدارة سلاسل الإمداد

إن عناصر إدارة سلاسل الإمداد لا يكون لها معنى، إن لم تساهم في إدارة العلاقات، سواء مع الموردين أو الزبائن أو في المؤسسة بين الوظائف الداخلية، بالإضافة للتحكم في تدفق المعلومات ذات الجودة.

1 عملية إعادة هندسة الأعمال أو ما يطلق عليها بالمصطلح (الهندرة Reengineering) هي نهج يهدف إلى إدخال تحسينات في الإدارة عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات، المفتاح لهذه العملية هو أنه يجب على المنظمات إعادة النظر في عملياتها لتحديد الكيفية التي يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات لتحسين كفاءة سير الأعمال.

## أولاً إدارة علاقات الزبائن:

تعتبر إدارة علاقات الزبائن علم حديث نسبياً، وكانت وإلى وقت قريب تسمى إدارة الزبائن، وهي تعنى بالبحث عن خلق وتنمية العلاقات مع زبائن يتم اختيارهم بعناية، وذلك بهدف تحسين قيمة العميل وتحقيق أرباح للشركة وبالتالي زيادة أرباح أصحاب الأسهم (ملاك الشركة)، وقد اختلفت التعاريف حول مصطلح إدارة العلاقة مع الزبون، وهذا لاختلاف وتعدد الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، وذلك لشمولية تطبيقه وارتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة.

### 1. تعريف إدارة علاقات الزبائن (CRM) Customer Relationship management

يعرف Philip Kotler & Gary Armstrong إدارة علاقات الزبائن وفق مفهومين، المفهوم الضيق باعتبارها نشاط إدارة قاعدة بيانات الزبائن، وتشمل معلومات تفصيلية عن الزبائن وإدارة النقاط التي تمس الزبون بهدف تعظيم ولائه، أما المفهوم الواسع فيعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الزبائن، باعتبارها عملية شاملة لبناء علاقات زبون مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تقديم قيمة وتحقيق رضا فائقين للزبون.<sup>1</sup>

إن مفتاح بناء علاقات زبون دائمة هو إنتاج قيمة ورضا عاليين للزبون، فمن الأرجح أن يكون الزبائن الراضين أكثر ولاءً، ويشكلون حصة أكبر في رقم أعمال المؤسسة، وهذا يعني أن جذب الزبائن والحفاظ عليهم عملية صعبة ومكلفة، لأن الزبون يواجه تشكيلة هائلة من المنتجات والخدمات كي يختار منها، فيشتري من المؤسسة التي تقدم قيمة مدركة أعلى، وهي الفرق بين مجموع المنافع والتكاليف التي تعرضها المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

### 2. أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

تسعى المؤسسة لبناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنها، ومن أجل تحقيق ذلك يجب عليها أن تركز على الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون والمتمثلة في:<sup>2</sup>

أ. **المبيعات:** تتفاعل قوة البيع المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمؤسسة مع الزبائن، أثناء عمليات البيع، لذا يعد رجل البيع مصدراً مهماً للمعلومات الأساسية، كما أن لهم دوراً محورياً في خدمة الزبائن وكسب رضام وولائهم، ولذلك ينبغي أن توفر المؤسسة لهم الوسائل الضرورية لجمع المعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن.

ب. **التسويق:** تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت العالمية، هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع المنظمة، لذا يجب على المؤسسة امتلاك قاعدة بيانات عن الزبائن، ثم تحليل تلك البيانات كمياً ونوعياً، وبشكل آني من خلال برمجيات متقدمة، وهذا بهدف الحصول على معلومات تفيد في تصميم المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، إيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج، وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى.

ج. **الخدمة:** إن خدمة الزبائن التي تعتمد عليها المنظمة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المربحين والمخلصين ذوي الولاء العالي، لذا عليها تطوير وتنويع وسائل الاتصال، مثل الهاتف، الفاكس، والبريد الإلكتروني، ...

<sup>1</sup> فيليب كوتلر ، جارى أرمسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ 2007م الرياض السعودية ص 7  
<sup>2</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر، ط الأولى، الأردن، 2009 ، ص ص 206-214

ومعالجة خدمة الزبائن بالإجابة على استفساراتهم وشكاويهم، بما فيها أمور طلبات تخص المنتجات والحاجة إلى المعلومات، إذ ينبغي أن يكون المسوقين مطلعين على حاجات الزبائن وتوقعاتهم دوماً.

د. دعم الخدمة: إن الزبون لا يشتري منتج أو خدمة، بل يشتري حلاً لمشكلته، أي يشتري الفوائد أو ما يتوقعها أن تكون فوائد، فالمنتجات والخدمات التي تقدم حلولاً أفضل لمشكلة الزبون، تكون ذات قيمة أعلى بالنسبة له، لذا فالمؤسسات اليوم صارت تتنافس في تقديم الخدمات الإضافية، مثل تطوير ميزات خاصة لمستخدمي منتج أو خدمة معينة، وتقديم خدمات ما بعد البيع كالصيانة والكفالة والدعم الفني للمنتج، لذلك من الصعب على المؤسسات كسب ولاء الزبائن، من دون دمج دعم الخدمات ضمن استراتيجية إدارة علاقات الزبائن.<sup>1</sup>

### 3. عناصر إدارة علاقات العملاء

حتى تنجح المؤسسة في بناء وإدارة علاقات قوية ومستمرة مع عملائها يتطلب منها مجهودات مستمرة على عدة نواحي، منها ما يلي<sup>2</sup>:

أ. المعرفة الشخصية للعملاء: تمثل المعرفة الجيدة الأساس في قيام المؤسسة بتحديد رغبات العميل، وميوله اتجاه السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، فكما هو معلوم فإن العملاء تختلف شخصياتهم وآراؤهم وأذواقهم، إلى جانب أن طباعهم، وردود أفعالهم تتفاوت من عميل لآخر، وامتلاك المؤسسة للمقرة على التعامل مع مختلف الشخصيات يساعدها في زيادة تفهمها لاحتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس على زيادة رضا العميل.

ب. قاعدة بيانات قوية: من خلال ذلك تستطيع المؤسسة التعرف إلى رغبات العملاء واحتياجاتهم، وبالتالي تسعى المؤسسة بشتى الوسائل إلى تلبية رغباتهم، وتبذل الجهود المكثفة لتعزيز ثقتهم بها وعدم تسربهم وتحولهم إلى مؤسسات أخرى.

ج. الإدارة التفاعلية مع العملاء: وذلك من خلال الاتصال المباشر، والتفاعل الشخصي مع العميل، فكلما كان ذلك الاتصال والتفاعل أكثر قوة وفاعلية، كلما كان تقديم الخدمة يتم بصورة أفضل، وتستلزم الإدارة التفاعلية بين المؤسسة والعميل، أن تشعر المؤسسة بأهمية دور العميل في العملية التسويقية من خلال إشراكه في عمليات الخدمة، بحيث يكون دوره فعالاً ومؤثراً في كافة العمليات الإنتاجية، ويتأثر التفاعل بطريقة تقديم المؤسسة للخدمة إلى مجموعة من العملاء مرة واحدة، وليس إلى كل عميل على حدة، ولكي يكون التفاعل ذا جدوى، فإنه يفضل أن تقوم المؤسسة بحصر عملائها في مجموعات، وفقاً لتكامل حصولهم على الخدمة

د. فهم حاجات العملاء بعمق: من خلال ذلك تتولد صلة قوية بين المؤسسة والعملاء، الأمر الذي ينتج عنه زيادة ولاء العميل.

هـ. رعاية العملاء: وذلك من خلال متابعة العميل أثناء مراحل البيع إلى مراحل التسليم، إلى جانب متابعة رضا العميل عن نوعية السلع والخدمات المقدمة، من ذلك بإجراء المسوحات الملائمة.

<sup>1</sup> بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق ميزة تنافسية، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص 36.

<sup>2</sup> طارق محمد حراشة، إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الأردنية أورانج، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن، 2015، ص ص 16-18.

و. التغذية الراجعة: وذلك من خلال قيام المؤسسة بالتعرف على ردود أفعال العملاء اتجاه الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، ومحاولة التواصل معهم للوصول إلى معرفة رغباتهم، والتعرف إلى مقترحاتهم، وبالتالي رفع ثقة العميل بالمؤسسة.

ز. معاملة العملاء بشكل منفرد: وذلك من خلال تصميم محتوى منتجات وخدمات المؤسسة المقدمة للعملاء على أساس السلوك الشخصي للعميل، ورغباته، الأمر الذي يشعره بالراحة الشخصية، فكل عميل يرغب في منتج أو خدمة تختلف عن باقي العملاء، كما أن عميل له خصائص نفسية واجتماعية وظروف حياتية واقتصادية، ومن خلال تكييف المؤسسة خدماتها وأسلوب تقديمها بما يتناسب كل عميل، تتمكن تحقيق رضاه وكسب ولائه.

ح. التركيز على العميل الجيد: تستند عملية التمييز بين العملاء على أساس استمرارية العميل مع المؤسسة وقيمة مشترياته الحالية والمتوقعة من المؤسسة، ويحق للمؤسسة التركيز العملاء التي يتوقع منهم تحقيق الأرباح، ومحاولة الحفاظ عليهم، بحيث تقوم المؤسسة بتحديد العملاء من هذا النوع من العملاء، والعمل على تلبية رغباتهم، واحتياجاتهم بهدف الإحتفاظ بهم.

إن تطوير علاقة العميل مع المؤسسة، من خلال تقديم خدمات شخصية مميزة، ينتج عنها تحسين العلاقة به، وبناء علاقات بعيدة الأمد، وهو ما يؤدي إلى خلق حجم أكبر من المبيعات والأداء التجاري، نتيجة لزيادة ولاء العميل، ورضاه عن طبيعة العلاقة التي بينه وبين المؤسسة، التي تعكس تفهماً كبيراً للعميل من قبل المؤسسة، وبالتالي نجد أن قيام المؤسسة بتطوير عالقتها بالعميل وتحسينها، يعد ضرورة من ضروريات استمرارية المؤسسة، وزيادة قدرتها على التنافس.

### ثانياً إدارة علاقات الموردين:

يمكن النظر لسلاسل الإمداد بأنها مجموعة من العلاقات التجارية المتعاقبة بين مورد (مجهز) ومشتري، ثم يصبح المشتري بدوره مورد لمشتري آخر حتى الوصول للزبون النهائي، وهو ما يجعل كل طرف في سلاسل الإمداد مورد لمن بعده وزبون لمن قبله، إلا أغلب الدارسين يركزون على علاقات التوريد في سلاسل الإمداد، مما يجعل الموردين وإدارة العلاقات معهم يحتل مكانة محورية في إدارة سلاسل الإمداد.

### 1. تعريف إدارة علاقات الموردين (SRM) Supplier Relationship management

تعرف العلاقات مع الموردين بأنها الشراكة التي تقيمها المؤسسة مع الموردين ضمن سلاسل التوريد الخاصة بها، وتتضمن هذه العلاقات تشارك المعلومات والمواد والأنشطة والالتزام بتنفيذها بكفاءة والتخطيط المشترك، والعمل على حل المشاكل والمساهمة في تصميم المنتجات، وتكمن أهميتها في تحسين استخدام الوقت وتنظيم الجهد عند تنفيذ مهام وأنشطة السلسلة<sup>1</sup>.

وتتطلب إدارة علاقات الموردين تصنيف الموردين وفقاً لدرجة وأهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق استمرارية عملية التوريد، وذلك بما يعود بالفائدة على كل من المورد والمؤسسة<sup>2</sup>.

1 حمزة فضيل محمد المناصير، أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 15

2 عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص. 26

## 1. إستراتيجيات اختيار الموردين:

يمكن للمؤسسة الاختيار من بين عدة استراتيجيات عند اختيارها للموردين، وتأخذ هذه الاستراتيجيات الأشكال التالية:<sup>1</sup>

### أ. استراتيجية المورد المنفرد:

تعقد وفق هذا المصدر عقود ضخمة وطويلة الأمد بين المرد والمنظمة، لذلك تنشأ علاقة الشراكة بينهما، ويتحمل المورد هنا كامل المسؤولية عن دفعات التجهيز والمنتجات النهائية، ويعد هذا المصدر من المصادر التي تؤدي الى تحسين عمليات المنظمة وتخفيض كلف الانتاج وتحسين الجودة، كما أن تعامل المنظمة مع مصدر وحيد من الموردين يخلق قيمة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم، التي تؤدي الى تخفيض كلف العمليات وتخفيض كلف الانتاج ويعتبر المورد المنفرد من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية للتوريد، حيث تتمثل في تقديم الموردون عروضهم استجابةً لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية، ثم تقوم هي باختيار المورد على أساس السعر الأقل أو توليفة من السعر ومستوى معين من الجودة، وكما قد تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس، وهو ما يسمى بسياسة ضرب الموردين ببعضهم، وهو ما يجعل هذه الإستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين.

### ب. استراتيجية تعدد الموردين:

ويتم في هذا النوع من المصادر الاعتماد على موردين متعددي ، وتظهر الحاجة إليه عندما لا يستطيع المورد الواحد من تلبية جدولة التسليم والجودة الرديئة لبعض الشحنات، وتكون العلاقة مع المورد على أساس المنافسة من ناحية الجودة الأفضل والكلفة الأقل وسرعة التسليم والخدمة المتميزة.

وتسمح هذه الاستراتيجية بتمكين الموردين، نتيجة العلاقة طويلة الأمد، من خلال فهم أهداف المنظمة المشتريّة ورغبات العميل النهائي لها، ثم تقديم ما هو الأفضل للمنظمة المشتريّة، قد تسمح بخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشتريّة في تطبيق بعض النظم مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، وتحفيز الموردين على إدخال ابتكارات تكنولوجية في المواد التي يقدمها هؤلاء الموردين للمنظمة.

### ج. استراتيجية شبكات التحالف:

تقوم المنظمة المشتريّة بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية، وهو ما يجعل المورد جزءاً من تحالف للمنظمات، وتكون العلاقة بين المنظمة والموردين علاقات طويلة الأمد التي يضمنها عضو التحالف المورد.

### د. استراتيجية المنظمات الافتراضية:

تتصف المنظمات الافتراضية بتنوع ما تورده لتقديم الخدمات وفقاً للطلب، وهي مرنة يمكنها تحريك حدودها المنظمة بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلبي الطلبات المتغيرة في السوق مثل هذه المنظمات التي تعمل كمورد تقوم

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد: علاقات الموردين: مدخل إداري، إثناء للنشر والتوزيع الاردن، 2008، ص ص 31-33.

بتقديم خدمات متنوعة مثل توفير عمال، تصميم منتجات، تقديم خدمات إستراتيجية تصنيع منتج أو مكون أو جزء معين، تنظيم البحث والاختبارات السوقية، توزيع المنتجات، وغير ذلك. وقد تكون العلاقة مع مثل هذه الشركات قصيرة الأمد أو طويلة الأمد.

## 2. بناء محفظة (مصفوفة) علاقات الموردين:

تتمثل محفظة علاقات الموردين مجموعة الأشكال التي تأخذها العلاقات بين الكمظمة والموردين، حيث تختلف باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة المواد والخدمات التي تحصل عليها من الموردين، وهي تعتمد على تفاعل متغيرين أساسيين هما:

- الاستثمارات المخصصة لدى المنظمة: وقد تشمل المباني، التجهيزات، المعدات، الأفراد، جهود التعليم لرفع أداء المورد وتبادل المعلومات، التدريب والمعرفة اللازمة لتطوير العلاقة بينهما... إلخ
  - الاستثمارات المتخصصة لدى المورد: وقد تشمل المصانع، مواقع التوزيع (تاجر الجملة)، تطوير نظم المعلومات لتتواءم مع قواعد بيانات المنظمة التي يورد لها، ونظم تبادل البيانات إلكترونياً EDI.
- وقد أقترح (1999) Matrice de Bensaou محفظة للعلاقات تربط بين المنظمة والموردين تعتمد على تفاعل العاملين السابقين، وأوجد هذا التفاعل أربعة أنماط من العلاقات يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (9-1): محفظة علاقات الموردين

استثمارات متخصصة للمشتري	عالية	تقييد المشتري <b>Captive Buyer</b>	شريك استراتيجي <b>Strategic Partnership</b>
	منخفضة	تبادل تسويقي <b>Market Exchange</b>	تقييد المورد <b>Captive Supplier</b>
		منخفضة	عالية
الاستثمارات متخصصة للمورد			

المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 26.

من الشكل السابق يتضح ارتباط العلاقة ودرجة استثماريتها واعتماديتها إنما يتوقف على الاستثمارات التي يخصصها المورد والمؤسسة لهذه العلاقة، وهنا يكون لدينا أربعة أصناف للموردين:

- 1- **شريك استراتيجي:** وفيه يقدم كلا الشريكين أصول محددة ومرتفعة القيمة للعلاقة، وهي تعتبر بمثابة التزامات حقيقية لقوة العلاقة، وهذا لأن الأصول التي يستخدمها المورد والمنظمة هي أصول متخصصة لا يمكن توجيهها لنشاطات أخرى، وبالتالي لا يمكنها حل العالقة بينهما والبحث عن شريك آخر، لأن ذلك يكون مكلفا للمنظمة والمورد.
- 2- **تقييد المورد:** عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المورد كرهينة لدى المشتري، في حين يستطيع المشتري التحول من عميل إلى آخر بحرية، وهذا لأن أصول المورد متخثرة في إنتاج المادة أو القطعة التي يوردها للمنظمة، في حين يكون بإمكان هذه الأخيرة التحول لمورد آخر بأقل التكاليف.
- 3- **تبادل تجاري:** وفيه يقدم كل شريك (المظمة، المورد) تطوير لأصول خاصة بالعمل مع الطرف الآخر، ويتمكن كل شريك في هذا الوضع من دخول السوق والتحول إلى شريك آخر بأقل تكلفة وخسارة ممكنة، لذا تكون علاقة الولاء ضعيفة، ويمكن تغيير المورد للمنظمة أو المنظمة للمورد بسهولة.
- 4- **تقييد المشتري:** عدم تماثل في العلاقة، حيث يعتبر المنظمة كرهينة لدى المورد، في حين يستطيع المورد التحول من منظمة إلى آخر بحرية، وهذا لأن الأصول الإنتاجية لدى المورد يمكنها التجول لإنتاج مستلزمات منظمات أخرى بتكاليف تحويل متدنية.

### ثالثا إدارة العمليات بالداخلية:

إن إدارة الإمداد هي المسؤولة عن توصيل البضائع والخدمات إلى العملاء بعد أن قامت وحدات الإنتاج بانتاجها، كما أنها مسؤولة عن توفير احتياجات الإنتاج من المواد والقطع بالكمية والنوعية المطلوبة، وفي التوقيت المطلوب، وهو ما يجعل تكامل وظيفتي التوريد والتوزيع ضروريا لنجاح نشاط الإنتاج، لذا فالعلاقة بين الإنتاج والإمداد تكون من خلال توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع، وتوفير الإمدادات بالمواصفات الفنية، التي تلائم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج وورش الصيانة، إضافة لتمتين العلاقات مع مصادر الإمداد، والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطوط وبرامج الانتاج والصيانة، وتوفير أماكن التخزين وخدمات النقل والمناولة للمنتجات النهائية، أو المنتجات نصف المصنعة بين خطوط أو مراحل عملية الانتاج، حيث يؤثر ذلك كثيرا على إنسياب وحركة العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

وتعرف إدارة العمليات الداخلية بإدارة حركة المخزون الداخلية، وهي تهتم بحركة المواد والمنتجات نصف المصنعة من المخازن إلى الورشات وبين مراحل الإنتاج المختلفة، وحركة المنتجات التامة من المخازن إلى الأسواق، وإذا كان إدارة التوريد والتوزيع يخضعان لمتغيرات خارجية، تتمثل في ظروف السوق وما يحيط بها من عدم اليقين (كتوقف مصادر التوريد)، فإن إدارة الإنتاج تتعامل مع متغيرات داخلية تقع تحت سيطرة إدارة المؤسسة<sup>2</sup>.

والجدول التالي يوضح العلاقات التكاملية بين الوظائف الداخلية (الإنتاج) والوظائف الخارجية (التوريد والتسويق)، والوظائف الإمدادية اعتبارها وظائف عابرة للوظائف السابقة:

1 ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص38.

2 نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 28.

الجدول رقم (1-2): الحدود المشتركة للأنشطة اللوجستية مع الإنتاج والتسويق

الحدود المشتركة بين التسويق والإمداد	التسويق	أنشطة الإمداد	الحدود المشتركة بين الإنتاج والإمداد	الإنتاج /العمليات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ معايير خدمة العملاء</li> <li>■ سياسة التسعير</li> <li>■ التعبئة والتغليف</li> <li>■ مواقع منافذ التوزيع والمشاركة في المعارض.</li> </ul>	<p>عينة من الأنشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ بحوث التسويق.</li> <li>■ اعلان و ترويج.</li> <li>■ إدارة القوة البيعية</li> <li>■ مزيج المنتجات.</li> </ul>	<p>عينة من الأنشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ المناولة النقل.</li> <li>■ التخزين وتسيير المخزون.</li> <li>■ تشغيل الطلبات.</li> <li>■ مناولة المواد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مواقع المخازن</li> <li>■ مراكز التصنيع،</li> <li>■ الشراء</li> <li>■ خدمات الإمداد</li> </ul>	<p>عينة من الأنشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الرقابة على الجودة.</li> <li>■ جداول تفصيلية للإنتاج.</li> <li>■ تخطيط الطاقة.</li> <li>■ معايير ومقاييس العمل.</li> <li>■ صيانة المعدات والآلات.</li> </ul>

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 38

نلاحظ من خلال هذا الجدول السابق أن هناك بعض الأنشطة الإمدادية ذات التداخل أو الحدود المشتركة مع كل من التسويق والإنتاج، إن مثل هذه الأنشطة يصعب عادة إدارتها بفعالية من خلال وظيفة واحدة فقط، إضافة إلى احتمالات عدم تحقيق الأداء الفعال لهذه الأنشطة، والذي قد يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، لذلك فإن التنسيق والتعاون الفعال بين إدارة الإمداد وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج، يصبح أمرا ضروريا يجب إتباعه عند إدارة هذه الأنشطة.

#### رابعا إدارة المعلومات:

تتطلب إدارة سلاسل الإمداد نظام معلومات إلكتروني شامل ومتكامل، حيث يوفر عددا من المعلومات والوظائف، كما يمكن المستخدم من الوصول للمعلومات والإطلاع على كامل سلاسل الإمداد، فيمكن المستفيد من الإطلاع على معلومات المنتج والخدمات التسويقية والتصاميم والأسعار وإدارة الطلبات والاتصال مع الشركاء التجاريين (زبائن وموردين)، وتبادل البيانات، والقدرة على متابعة عملية الإنتاج والمستودعات لدى الموردين في حالة الانتقال أو التسليم أو حالتها لدى الموزعين، والقدرة على المتابعة المحلية أو حول العالم للعوامل أعلاه وتوفير معلومات حقيقية لكل ما سبق، وتدفق المعلومات بين وخلال المؤسسات، ويشترط في إدارة معلومات سلاسل الإمداد أن تتوفر فيها عدة متطلبات حتى تساهم في خلق الترابط والتكامل بين كل أطراف سلاسل التوريد، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

#### أ-تشارك المعلومات:



تحتاج الأطراف المشتركة في سلاسل الإمداد للمعلومات لتكامل أنشطتها، إذ يحتاج تجار التجزئة لمعرفة وضعية طلباتهم، ويحتاج الموردون لأن يتطلعوا على مستقبل الطلبات القادمة من خلال المعلومات المتوفرة ومن خلال التنبؤ بالأنشطة، وهذا بدعم نظم المعلومات في الربط بين الوظائف المختلفة في المواقع الجغرافية المختلفة الداخلية للمؤسسة، ولذا ويعتبر تشارك المعلومات سبب رئيسي في التواصل بين شركاء سلسلة التوريد ونشر المعلومات بينهم، فيما يخص المنتجات والسوق ومعلومات العملاء، وتعني أيضاً إمكانية الوصول إلى البيانات الخاصة بين الشركاء بهدف المساعدة في متابعة مرور الطلبات والمنتجات ضمن عمليات الأعمال والأنشطة التي تمر في سلسلة التوريد ويساعد توفر المعلومات ووضوحها واتاحتها للأطراف المشتركة في سلسلة التوريد على السرعة والدقة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهذا يترجم على أنه مصدر لميزة تنافسية.<sup>1</sup>

### ب. فورية المعلومات:

ومما يساعد على الإدارة التكاملية للمعلومات اعتماد قواعد بيانات مشتركة مع الشركاء التجاريين، والتبادل الإلكتروني للبيانات، وكذلك ترميز وتوحيد إجراءات العمل والاتصال حتى تتبعها المنظمات فيما بينها وبين الموردين والعملاء عبر سلاسل الإمداد، بحيث تصل المعلومات عن الطلب والسوق في نفس اللحظة لكل الأطراف في سلاسل التوريد، مما يسمح لهم بالبدء في العمل فوراً، دون انتظار تحرك الطلبات من نهاية السلاسل وحتى بدايتها، كما أن الاعتماد على برمجيات إدارة الموارد يسمح بترجمة الطلبات إلى خطط للإنتاج خاصة بكل عضو في سلاسل التوريد في وقت واحد.

### ج. جودة المعلومات:

والمعلومات ذات الجودة هي البيانات التي تم معالجتها وتنظيمها ليكون لها معنى وقيمة لمتخذ القرار، أي تقييد تحديد المشكلات وصنع واتخاذ القرارات، وبالتالي جودة المعلومات تتحدد بطريقة إستخدامها بواسطة متخذ القرارات، وهناك ثلاث عوامل لتحديد جودة المعلومات ألا وهي: منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرارات، البعد عن الأخطاء والتحيز.<sup>2</sup>

### خامساً مرونة سلاسل الإمداد:

إن الأبعاد الأربعة السابقة لإدارة سلاسل الإمداد هدفها الأساسي هو الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات مختلف الشركاء في سلاسل الإمداد وبالتالي خدمة الزبون النهائي بشكل أفضل، وهو ما يتطلب مرونة وتكيف كافة الأطراف في سلاسل الإمداد.

### 1. تعريف مرونة سلاسل الإمداد:

تعرف مرونة سلاسل الإمداد بأنها الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق وفي عمليات الإنتاج وإجراءات التعديل والتصميم والتقلبات في الموارد المتاحة والتغيرات التي تطرأ على أولويات المؤسسة، التي تشمل الأداء والأهداف والأعمال، كما تشمل المرونة على قدرة المؤسسة على تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن بأسرع وقت ممكن ودقة متناهية،

<sup>1</sup> ريم صلاح أقرع، أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: اختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2016، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> ريم صلاح أقرع، مرجع سابق، ص 24.

والتسليم في الوقت المحدد، وذلك يتخلله القدرة على التغيير السريع للخطط والاستراتيجيات التي تساعد في تحسين مزيج الإنتاج وحجمه<sup>1</sup>.

في ظل التوجه الحديث للتسويق، تعد سرعة وفاعلية مرونة سلاسل الإمداد أمراً ضرورياً للنجاح، فالتكامل بين شركاء سلسلة الإمداد يعتبر من العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى سرعة الاستجابة، حيث يلعب تكامل النظم والأنشطة دوراً رئيسياً في مساعدة سلسلة الإمداد على تلبية احتياجات المستهلكين، والتعامل مع التغييرات الحاصلة في الأسواق في الوقت المناسب، فسلسلة الإمداد المرنة تُصمم لغرض ضمان التدفق المستمر للمنتجات، مع التأكيد على سرعة التسليم، من أجل تحقيق الاستجابة السريعة لطلبات المستهلكين والتنوع في المنتجات والخدمات، وهذا يتطلب أن تكون الطاقة الاحتياطية للموردين ولمستوى مخزون سلسلة الإمداد عالية لضمان السرعة في التسليم<sup>2</sup>.

### 2. عناصر مرونة سلاسل الإمداد:

تتضمن مرونة سلاسل الإمداد التي تحقق الاستجابة السريعة لكل الشركاء، وبالتالي خدمة الزبون النهائي بشكل أفضل عدة جوانب من أهمها<sup>3</sup>:

- **مرونة المنتجات:** وهي قابلية المؤسسة لمواكبة التغييرات في تصاميم وهياكل المنتجات، وذلك لتحقيق متطلبات الزبائن من خلال تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- **مرونة الحجم:** وهي قابلية المؤسسة للتغيير في معدلات الإنتاج (زيادة أو نقصاناً) إستجابة للتغيرات في طلبات الزبائن، من خلال تقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات، بحيث تتوافق مع ظروف الزبائن، فقد يطلب الزبون الإسراع في توفير طلبية أو تأجيل مواعدها، مما يتطلب من المؤسسة التكيف مع هذه التغييرات في مواعيد وأجال التسليم.

### المطلب الخامس: متطلبات نجاح إدارة سلاسل الإمداد

تتمثل متطلبات نجاح سلسلة التوريد كما حددها (Anthony D. Ross (2011) بمجموعة من العوامل التي تساند وتدعم بناء العلاقات بين أطراف سلاسل التوريد بشكل جديد، مما يجعلها يخدم مصالح جميع الأطراف، والتي من أبرزها الآتي:

#### 1. بناء الثقة بين أطراف سلاسل التوريد:

إن بناء العلاقات المستندة على الثقة هو أحد أهم عوامل النجاح الحرجة لإدارة سلسلة التوريد الكفوءة، وبناء الثقة يعني إيمان كل الأطراف وجميع المستفيدين من إدارة سلسلة التوريد بضرورة تحسين المنفعة المشتركة لجميع الأطراف

1 عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009، ص 60.  
2 اسحق محمود الشعار، أشر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 03، الأردن، 2014، ص ص 492-493.  
3 عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، نفس المرجع السابق، ص 60.

عبر المشاركة الفعلية بالمعلومات وتعظيم الربحية والقيمة المضافة، لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تقود إلى تحقيق المنافع المتبادلة<sup>1</sup>.

إن الثقة شرط ضروري لتنمية العلاقات مع الشركاء (الزبائن والموردين)، وهي تنبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد، وتعترف على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به، لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك الجيد، وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصداقية، النزاهة، الوفاء، المسؤولية، والميل للمساعدة والخدمة، وهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة مع الشركاء<sup>2</sup>.

ويرى Brian وآخرون (2005) أن هنالك ثلاثة أنواع من الثقة في مجال الأعمال وهي:<sup>3</sup>

- **الثقة التعاقدية:** حيث يقوم الشريك التجاري (مورد أو زبون) بالقيام بما يتوقع منه، وفقا لشروط التعاقد بين الطرفين، وهو ما يسمح بتخفيض مخاطر العلاقات التجارية، وبالتالي تخفيض تكاليف التأمين.
- **الثقة بكفاءة الشريك:** أي أن الشريك التجاري كفؤ وأهل للقيام بالمهام، ويعني توافر الموارد والمهارات والكفاءات التي تمكنه من القيام بالالتزامات التي تم الاتفاق عليها.
- **الثقة بحسن النية:** وهي الاطمئنان بأن الشريك التجاري ملتزم أخلاقيا بالمحافظة على العلاقة التجارية، وعدم انتهاج أي فرصة للإضرار بالشريك من أجل تحقيق مصالح تجارية ذاتية.

### 2. الإلتزام بين الشركاء في سلاسل الإمداد:

يشير الإلتزام إلى رغبة لبذل جهد في المحافظة على العلاقة بين الموردين والشركاء، وهو أيضا رغبة دائمة للحفاظ على إستمرارية العلاقة، وهو يتضمن نية كل طرف من المشاركين في سلسلة الإمداد، واستعدادهم الكامل في إستثمار جميع القدرات والإمكانات والموارد لإنجاز الأنشطة في إدارة سلسلة الإمداد، والتزام الشركاء هو المتغير الذي يميز بين العلاقات المستمرة والعلاقات قصيرة المدى، ويمكنه أن يخلق الثقة لدى الموردين في ملكيتهم للمعلومات الحساسة التي يتم تشاركها بين الأطراف، والدرجة العالية من إلتزام الشركاء تجعلهم أكثر حرصا على المصلحة العامة، فمن الصعب العمل بطريقة قد تؤثر سلبا على الأداء العام في إدارة سلسلة الإمداد<sup>4</sup>.

### 3. دعم وإسناد الإدارة العليا:

إن مبادرات إدارة سلسلة التوريد تتطلب التنسيق والتكامل بين مجالات وظيفية مختلفة وشركاء متعددين، وهذا بالضرورة يتطلب قيادة تحويلية قادرة على تغيير الممارسات التقليدية لأداء الأعمال، ومبادرات إبداعية من الإدارات العليا، وهي في ذات الوقت تتطلب عمال جماعيا وتعاونيا وظرفيا من إسناد وتعزيز الإدارة العليا<sup>5</sup>.

1 علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات: دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، العراق، ص 56.

2 جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 283.

3 مصطفى عبد الواحد العاني، جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، عدد 96، الجامعة المستنصرية، العراق، 2013، ص 144.

4 ريم صلاح أقرع، مرجع سابق، ص 20.

5 علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات: دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، ص 56.

#### 4. التعاون في التخطيط وتصميم المنتجات:

الموردين والمنتجين وتجار التجزئة يتعاونون في التنبؤ بالطلب والتخطيط بهدف تحسين تدفق المواد عبر سلسلة التوريد، كما يساهم جميع أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والموردين والموزعين والمستخدمين النهائيين، في عملية تصميم المنتج لضمان تلبية احتياجاتهم، ويكون التعاون في وضع الخطط تصميم البرامج من خلال فرق العمل المشتركة وتبادل المعلومات والخبرات والأفكار.

ولتحقيق النجاح في إدارة سلاسل الإمداد للمؤسسات، يجب توفر عوامل أخرى منها<sup>1</sup>:

- **الاعتمادية:** وتتمثل بالمشاركة بالمعلومات والعمليات المشتركة والأهداف والغايات النهائية، أي يتم التعامل مع المورد كشريك وليس كفافس، فالمؤسسة تسمح للمورد بالحصول على هامش ربح معقول، يساعده في تطوير خدماته ومنتجاته التي يورده للمؤسسة، مما يجعل منتجات هذه الأخيرة ذات جودة وتكلفة مناسبة.

- **الاتصالات الفعالة:** وتتطلب تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الشركاء في سلاسل الإمداد من خلال قواعد البيانات المشتركة، وحق أطراف سلاسل التوريد في الولوج إليها من خلال شبكة الإكسترنات التي تربط الشركاء الأساسيين في سلسلة الإمداد.

- **وضوح سلاسل الإمداد:** وهذا يتم من خلال قيام الشركاء في السلاسل بربط مكوناتها لغرض وصول البيانات عن المخزون الحقيقي لكل طرف، مما يسمح بتسهيل عملية تخطيط وبرمجة الإنتاج لدى كل طرف في السلسلة.

- **القدرة على إدارة الأحداث الحرجة:** وتشير إلى القدرة على اكتشاف والاستجابة إلى الأحداث غير المخطط لها مثل تأخير الشحنة أو انخفاض تدفق التخزين لبعض المواد.

- **قياس الأداء:** إن قياس أداء سلسلة الإمداد ضروري لتعزيز وظائف سلاسل الإمداد المتوقعة ومعرفة المشاكل التي تنجم، وهناك تنوع في مقاييس أداء السلاسل، مثل قياس دوران المخزون ووقت التسليم، وضمان الجودة، ووقت الاستجابة لطلب الزبون.

ومن خلال هذا يتضح إن نجاح إدارة سلاسل الإمداد يتطلب تكامل كل مجالات السلسلة من الموردين والمصانع، والمخازن، والموزعين ومنافذ التجزئة، وكذلك التعاون والتخطيط والتنسيق مع الشركاء في سلاسل الإمداد من أجل تحقيق فاعلية العمليات لسلاسل الإمداد.

<sup>1</sup> ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12، العدد 2، سنة 2010، ص 43.

### خلاصة الفصل الأول:

إذا كانت سلاسل الإمداد تتكون من ثلاث مؤسسات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والأموال والمعلومات، سواء كان هذا التدفق صاعداً باتجاه الموردين أو تدفقاً هابطاً، وذلك من المصدر وحتى العميل النهائي، فإن إدارة هذه السلاسل تتضمن تخطيط وإدارة كل النشاطات الخاصة بعمليات خلق المصادر والمشتريات ونشاطات الإمداد، كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الأطراف المشتركة في سلاسل الإمداد من موردين ووسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء، جوهر إدارة سلاسل الإمداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج لإدارة الأعمال عالية الأداء وهو ما يجعل إدارة الإمداد جزءاً من إدارة سلاسل الإمداد التي تتضمن فقط عمليات التخطيط والتطبيق والرقابة لكفائه وفعاليته التدفقات الأمامية والخلفية والتخزين لكل من البضائع والخدمات والمعلومات من مصدرها إلى نقطة استهلاكها وذلك لمقابله متطلبات العميل، وتتضمن إدارة الإمداد إدارة النقل الوارد والمخازن ومناولة البضائع وإنجاز أوامر التوريد، وتصميم شبكات تدفقات الإمداد وإدارته المخزون، وكذلك متابعه مقدمو خدمات الإمداد من خارج المؤسسة.

وتتألف إدارة سلاسل الإمداد من ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في الأطراف، الأنشطة، والروابط بين الأطراف والأنشطة، وتشمل الأطراف على الوحدات التنظيمية التي تتداخل متفاعلة ضمن سلاسل الإمداد، كالمؤسسة ومورديها وموردي مورديها وزبائنها وقنوات التوزيع ومراكز التصنيع والخدمات، وتتضمن الأنشطة كل من التنبؤ بالطلب، الشراء، التخزين، إدارة المخزون، وعمليات التصنيع، خدمات ما بعد البيع، والشحن والتفريغ، وتطوير سلع وخدمات جديدة، وتعتبر الروابط بين الهياكل والعمليات والتي تشكل أهم عنصر من عناصر سلسلة الإمداد التي تتخذ الروابط صيغة المعلومات المشتركة والاتصالات المستمر، من أجل بناء علاقات تعاونية وتكاملية مرنة مع الموردين والزبائن.

وتؤدي إدارة سلاسل الإمداد الفعالة العديد من إلى تحسين تنافسية المؤسسة في المدى قصير وطويل الأجل، حيث تشمل المزايا قصيرة الأجل زيادة الإنتاجية وتقليل المخزون والوقت وخفض تكلفة النقل، في حين أن المزايا طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها تتمثل في زيادة رضا الزبائن والحصة السوقية والربح لكل طرف وعضو في السلاسل بهدف بناء سلاسل من الموردين والزبائن، مع التركيز على كل من تخفيض التكاليف وتعظيم القيمة للمستهلك النهائي، وستتناول تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة سلاسل الإمداد بشكل أوسع في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة و علاقتها  
بإدارة سلاسل الإمداد

### تمهيد الفصل:

إن أهم ما يميز البيئة الاقتصادية في الوقت الراهن هو تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات، مما جعلها تقع تحت طائلة وضغط التنافس بشكل مستمر وتزايد، ولهذا أصبحت القدرة على المنافسة أو التنافسية أمراً حتمياً وضرورياً على المؤسسات التي تريد البقاء في السوق، أو التي تعمل على زيادة حصتها في السوق، وهذا ما فرض على مديري المؤسسات البحث عن طرق جديدة، والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة أو الممكنة، بالإضافة لصياغة الإستراتيجيات المناسبة لاكتساب القدرات التنافسية.

وقد أدى ظهور كل من مفهوم التنافسية والقدرات التنافسية سواء على الساحة الاقتصادية أو الإدارية إلى تعدد المفاهيم ووجهات النظر حولهما، نتيجة لما حضي به هذا المجال من اهتمام واسع لدى صانعي القرار على مستوى الحكومات أو المؤسسات، خاصة بعد بروز وانتشار ظاهرة العولمة الاقتصادية وتحول الدول نحو الحرية الاقتصادية، وفتح أسواقها أمام أبواب المنافسة الدولية، مما جعل من التفوق التنافسي على المستوى العالمي ضرورة حتمية للبقاء. إن القدرة التنافسية تتطلب بالضرورة توافر مزايا تنافسية في منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وهذا ما جعل مفهوم الميزة التنافسية يشكل قلب التنافسية سواء بالنسبة للمؤسسات أو الدول، فلا تنافسية بدون مزايا تنافسية، وبما أن هذه الأخيرة يمكن صناعتها وتطويرها، فضلاً عن تقليدها وتعلمها، لذا فإن تطوير القدرات والمزايا التنافسية يبقى عملية مستمرة تتطلب مجهودات متواصلة في مجال تحسين المنتجات والخدمات والعمليات، حيث أن القدرة التنافسية في الوقت الحاضر لا تضمن للدول أو المؤسسات استمرارها في المستقبل القريب أو البعيد.

انطلاقاً مما سبق، فإننا سنتطرق في هذا الفصل لهذين المفهومين من خلال النقاط التالية:

**المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التنافسية.**

**المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة .**

**المبحث الثالث: تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة.**

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية.

تعتبر التنافسية أحد آليات العولمة الاقتصادية، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فإذا كان عن المؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على الصعيد الشركة تعني استمرارية نحو كسب حصة من السوق المحلي أو الدولي أما تنافسية القطاع تعني أو تمثل مجموعة من الشركات العاملة في قطاع أو صناعة معينة، أما تنافسية الدولة فهي تسعى لتحقيق معدل مرتفع لدخل الفرد فيها. يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987، التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

### المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها

يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والرفاهية الاقتصادية، وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو الديناميكية والتغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

### أولاً: تعريف التنافسية:

لقد ورد العديد من التعريف للتنافسية ويمكن سرد بعضها كالتالي:

#### 1. تعريف بعض المنظمات المحلية والدولية:

لقد اهتمت عدة منظمات في العالم بمفهوم التنافسية، نظرا لأهميته في العلاقات الاقتصادية والتجارية الدولية، ولتأثيره على حياة المواطنين ورفاهيتهم في كل دولة، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

❖ عرفت وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا (1991) بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، أنها تعني القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى".<sup>1</sup>

❖ وعرف المجلس الأوروبي في اجتماع برشلونة (2000)، تنافسية الأمة أو الدولة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى معيشة مواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسات الاقتصادية".<sup>2</sup>

1- مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص21.

2-Michèle Debonneuil & Lionel Fontagné, *Compétitivité*, Conseil d'analyse économique, Paris, 2003, p13.



- ❖ وعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية على أنها "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".<sup>1</sup>
- ❖ كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) كذلك على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية، في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي".<sup>2</sup>
- ❖ تعريف معهد التنافسية الدولية أنها قدرة البلد على أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، أي أن التنافسية تتطلب الكفاءة، الجودة، والملائمة في المنتجات، ويقصد بالكفاءة التكلفة الأقل من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم، أما ارتفاع الجودة فيعني أن يكون الإنتاج وفقاً لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج، أما الملائمة فهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم لتوريد، بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.<sup>3</sup>
- ❖ وعرف مجلس السياسة التنافسية الأمريكية التنافسية على أنها: قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل.<sup>4</sup>
- ❖ كما تعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية Competitiveness Commission On Industrial تنافسية الدولة بأنها: " قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنتج في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين".<sup>5</sup>
- ❖ ويعرف المعهد العربي للتخطيط التنافسية على أنها الأداء الحالي والممكن في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض إلى مزاومة من قبل الاقتصاديات الأجنبية، فيقال عن بلد أنه تنافسي إذا استطاع أن يحافظ على معدل نمو للدخل الحقيقي مساو لشركائه في إطار التبادل التجاري، لذا يقال عن بلد أنه تنافسي إذا استطاع أن يحافظ على معدل نمو للدخل الحقيقي مساو لشركائه في إطار التبادل التجاري.<sup>6</sup>
- ❖ وبالنسبة للمعهد الدولي للتنمية الإدارية، فالتنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية، عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجابنية والهجومية (المقدامية) وبالعولمة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق تلك الأهداف.<sup>7</sup>
- ❖ عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها العوامل التي تمكن الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والأزدهار بعيد المدى.<sup>8</sup>

1- المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الإصدار الثالث، المكتبة الوطنية، الكويت، 2009، ص 23.

2- نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 04، جامعة الشلف، ص 23.

3- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2005، ص 6

4- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 92.

5- عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 147.

6- المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الإصدار الثالث، المكتبة الوطنية، الكويت، 2009، ص 23.

7- نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 23.

8- مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 27.

## 2. تعريف بعض الاقتصاديين:

لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للتنافسية من جانب الاقتصاديين، ويعود ذلك لتداخل التنافسية مع عدة مفاهيم اقتصادية كالنمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والرفاهية والاقتصادية، ومن أبرز الباحثين الذين قدموا تعريفاً للتنافسية نذكر ما يلي:

❖ يعرف Enright M. J. التنافسية على أنها " القدرة تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.<sup>1</sup>

❖ وعرف Andrew Stone & Shyam Upadhaya التنافسية على أنها " قدرة مؤسسات دولة ما على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مربح في الأسواق المفتوحة، وذلك على نحو مستمر".<sup>2</sup>

❖ كذلك تعرف Lourra Andrea Tyson التنافسية بأنها " قدرة الدول على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساهم في نفس الوقت في تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، في ظل المنافسة الدولية"<sup>3</sup>.

❖ أما Lodge & Scott (1985) فيعرفان تنافسية بلد ما، بأنها " قدرته على إنتاج وبيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية، مما يجعله يكسب عوائد متزايدة لموارده"<sup>4</sup>.

❖ كما يعرف نبيل مرسي خليل التنافسية على النحو التالي: "التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة، وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسات في الدولة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين المحليين والدوليين."<sup>5</sup>

❖ J. Buckley (1988) أن التنافسية تتضمن الكفاءة (الوصول إلى الأهداف بأقل سعر ممكن)، والفعالية (الوصول إلى الأهداف المناسبة في تحقيق الأهداف الصناعية)، وتشمل التنافسية الأهداف المطلوبة والوسائل اللازمة لتحقيقها.<sup>6</sup>

\* ويرى Mark J. Landau (1992) أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية وتحسين مستوى المعيشة والنمو الاقتصادي، مما يجعلها تتجاوز المفهوم الضيق الذي يركز على تنافسية السعر والجودة.<sup>7</sup>

## ثانياً: خصائص التنافسية

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

2 شيام خيمانو اندرستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، المجلد الثالث، العدد الثاني، القاهرة، جويلية 1996، ص 07.

3 برحومة عبد الحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل التنافسية المؤسسة الصناعية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، جوان 2008.

4 وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، الكويت، ديسمبر 2003، ص 5.

5 نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 37.

6 المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، القاهرة، جويلية 2011، ص 06.

7 محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسور التنمية، العدد 24، السنة الثالثة، ديسمبر 2003، ص 04.

- بعد تحليل التعريفات السابقة للتنافسية، والتي قدمها عدد من المنظمات العالمية والخبراء الأكاديميين، يمكننا أن نستخلص بعض الخصائص والتي يتميز بها مفهوم التنافسية، والتي من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- التنافسية مفهوم نسبي وليس مطلق، أي تتحقق ويمكن الحكم عليها بالمقارنة للدولة مع الدول الأخرى، وللمؤسسة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع الاقتصادي.
  - تحقق التنافسية الأفضلية والتميز عن المنافسين، من خلال الاستحواذ على الأسواق، وارتفاع المبيعات والأرباح، وبالتالي توجد مقاييس كمية للحكم عليها.
  - تتبع من داخل المؤسسات الاقتصادية للدولة، ثم تنعكس على الاقتصاد الوطني اتجاه الاقتصاديات الخارجية، كما أن السياسة الاقتصادية للدولة تؤثر دوماً أو إعاقة للتنافسية المؤسسات والقطاعات الاقتصادية.
  - يتطلب تحقيقها مدة طويلة من الجهود المتواصلة في المجالات الإنتاجية والتكنولوجية والعلمية، ولا يتم زوالها عندما يتم تطويرها وتجديدها.
  - يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، مثل النمو الاقتصادي، والتنمية الاقتصادية، لكن مع ذلك تبقى التنافسية ما هي إلا وسيلة لتحقيق النمو الاقتصادي وبالتالي التنمية الاقتصادية، وهذا يعني أن النمو والتنمية هدفان لأي دولة، والتنافسية وسيلة لتحقيقهما.
  - يتميز مفهوم التنافسية بالديناميكية، أي أنه مفهوم متطور وتغير عبر الزمن، ففي السبعينات كانت التنافسية مرتبطة بالتجارة الخارجية، ثم في التسعينات صارت التنافسية مرتبطة بالسياسة التكنولوجية، أما في القرن الواحد والعشرون، فصارت التنافسية تركز على تحسين جودة حياة المجتمع، وتحقيق توزيع عادل للدخل.
  - التنافسية ليست معرفة بشكل محدد، إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تنافسية الأسعار والتجارة، وبين مفهوم واسع يغطي كل نشاطات الدولة، من تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات ابتكار
  - يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة، ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987، التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية، وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات، كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.<sup>2</sup>
  - للقدرة التنافسية جانبان: الجانب الأول هو قدرة التميز على المنافسين، أما الجانب الثاني فهو القدرة على جذب وكسب الزبائن، من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولاشك أن النجاح في الجانب الثاني متوقف على النجاح في الجانب الأول، ويؤدي النجاح في الجانبين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للزبون وكسب رضاه، وولائه ومن ثم زيادة الحصة السوقية للبنك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص 3.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 3.

<sup>3</sup> بريش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 03، ديسمبر 2005، صص 260-261.

## المطلب الثاني: مستويات التنافسية

من خلال التعريف السابقة نجد أن التنافسية ثلاث مستويات هي:

### أولاً: التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية

ويقصد بتنافسية المؤسسة الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها، كما يطلق على المؤسسة أنها تنافسية إذا كانت لها القدرة على التفوق على المنافسين عن طريق خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على أبعادها الكلفة، النوعية (الجودة)، المرونة، السرعة (الوقت)، الإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

### ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع.

تعني التنافسية على مستوى قطاع ما، قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: التنافسية على مستوى الدولة:

أما المعهد الدولي للتنمية الإدارية، حدد مجموعة من المبادئ المتعلقة بتنافسية الدولة وهي<sup>3</sup>:

**1. كفاءة أداء الاقتصادي:** يتضمن ارتفاع حصة البلد في التجارة الدولية، وهذا يتطلب تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي عزز قدرة البلد والمؤسسات على المنافسة بالخارج، بالإضافة إلى الانفتاح على الاقتصاد الدولي، بما يساهم في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية والازدهار والرخاء.

**2. فعالية السياسات الحكومية:** تتضمن توفير بيئة اقتصادية واجتماعية ملائمة، بما يقلل من تعرض الشركات للمخاطر الخارجية، وهو يتطلب تقليص تدخل الدولة في أنشطة الأعمال وتوفير شروط المنافسة بين المؤسسات، على أن يقتصر دورها في تبني سياسات اقتصادية مرنة تساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية، وتحسين جودة التعليم وجعله بمتناول الجميع مما يساعد على خلق الاقتصاد المبنى على المعرفة.

**3. كفاءة قطاع الأعمال:** تتطلب تطوير القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي، وتوفير العمالة الماهرة يعزز تنافسية الدولة.

**4. جودة البنية التحتية:** تتطلب وجود بنية تحتية متقدمة وتعزيز الميزات التنافسية يستند إلى الإبداع، كما تتطلب تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث والأنشطة الإبداعية يساهم في خلق معارف جديدة.

### المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالتنافسية.

<sup>1</sup>مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup>عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 305.

<sup>3</sup>مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص ص 27-28.

لقد تزايد الاهتمام بالتنافسية نظرا للمتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة البشرية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والعلمية، ولعل أهم العوامل والأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالتنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري، في مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي، تتعمق بمحددات القدرة التنافسية، مثل تطور نظريات النمو والتجارة الدولية، التغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، ظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM، والتنافسية عوضا عن المنافسة.

- ❖ التطورات على المستوى العلمي والتقني، حيث لم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال، بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفاءة.

- ❖ التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهر عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة، مثل الإنتاج والحوكمة<sup>2</sup> والمشاركة ومنظومة القيم يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض أن العولمة ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى، فقد أوضح آدم سميث في كتابه ثروة الأمم هذه الفرضية، وبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق، وأن السوق الدولية للسلع تسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو.

- ❖ تحول المنافسة من محلية إلى عالمية، فلم يعد المنتج أو السوق يواجه منافسة محلية فقط، بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج، حيث فتحت اتفاقيات الجات أبوابا كانت مغلقة في الأسواق المحلية.

- ❖ إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية، وحصص كمية أخذت بالتلاشي مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة.

- ❖ تطور الشركات فمن شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة، وتحول المتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية والعالمية، إلى شركات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة.

غير أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم التنافسية نظرا لما تتمتع به من حداثة، لكن مع قليل من البحث تبين أن هذا المفهوم مرتبط بأمرين<sup>3</sup>:

\* **الأمر الأول:** من الملاحظ بأن النقاش حول مشكلة التنافسية قد لقي إشارة الانطلاق لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من القرن الماضي عقب " أزمة الإنتاجية" التي آل إليها وضع الاقتصاد الأمريكي أكبر وأقوى اقتصاد في العالم، وقد كان لهذه الأزمة بالطبع مسؤولية مباشرة في تقهقر المؤسسات الأمريكية أمام منافساتها الأوروبية

1 المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، القاهرة، جويلية 2011، ص ص 2-3.

2-الحوكمة ذكرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من أصحاب المصالح.

3- منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير السنة الجامعية: 2007-2008، ص ص 55-56.

والأسيوية، حيث عرفت الولايات المتحدة الأمريكية عجزا كبيرا في الميزان التجاري خلال الفترة من 1981 إلى 1987، خاصة مع اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها.

\* **الأمر الثاني:** حيث ظهر الاهتمام مجدد بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن العشرين، كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وخاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية المتمثلة في الإتحاد السوفيتي سابقا، وظهور سمات وتداعيات عديدة له والتي كان من أبرزها ظهور ما يسمى بظاهرة العولمة، والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق.

**المطلب الرابع: أنواع التنافسية.**

يمكن التمييز بين نوعين من التنافسية بناء على الأساس الذي تستند إليه التنافسية أو المصدر الذي تشتق منه، وهذين النوعين هما:

أ. **التنافسية السعرية:**

فالدولة ذات التكاليف المنخفضة تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.<sup>1</sup> وبالتالي تتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراتها إلى الأسواق العالمية، ويدخل هنا أثر صرف العملة الوطنية على قدرة الدولة التصديرية والتنافسية.

ب. **التنافسية غير السعرية:**

قد تكون المنتجات والخدمات ذات تكاليف عالية، وبالتالي تباع بأسعار مرتفعة في السوق، لكنها من جهة أخرى ذات خصائص أعلى، فإذا كانت التنافسية السعرية تعتمد على تنميط المنتجات واقتصاديات الحجم، من خلال إنتاج منتجات متماثلة بكميات كبيرة، فإن التنافسية غير السعرية تعتمد على الاستجابة لرغبات المستهلكين، من خلال إنتاج كل منتج أو خدمة وفقا لرغبات وتوقعات كل مستهلك، بمعنى أنه إذا كانت التنافسية السعرية هي منتج واحد للجميع One to All، فإن التنافسية غير السعرية هي منتج لكل مستهلك One to one، وعادة تكون المنافسة غير السعرية على نوعين هما:<sup>2</sup>

✓ **تنافسية الجودة:** إذا كانت منتجات المؤسسات في دولة ما، تتميز بالجودة العالية والتحسين المستمر، فإنها تحظى بطلب المستهلك في السوق المحلية والأجنبية، وهو ما يعطي لمؤسسات تلك الدولة سمعة جيدة، كل هذا يمكن مؤسسات الدولة من تصدير منتجاتها، حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة بالمقارنة مع منافسيها.

✓ **تنافسية التكنولوجيا:** هناك مؤسسات تتنافس من خلال التكنولوجيا المتطورة، وهذا ينتشر في الصناعات العالية التقنية، مثل الإلكترونيات في الخمسينات والستينات، والمعلوماتية في السبعينات والثمانينات، وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة، والهندسة الوراثية في التسعينات وما بعدها.

1 - كمال رزيق، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، مداخلة في المؤتمر الدولي "دور الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005، ص 236.

2 - خياري زهية، تحسين الانتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، حالة واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة 2010، ص 27.

وقد صنف تقرير التنافسية الصادر سنة 2000، للمنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس، التنافسية إلى نوعين أساسيين هما:<sup>1</sup>

✓ **التنافسية الظرفية (الجارية):** وترتكز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل الإمداد، التكلفة، الجودة، والحصة السوقية... الخ.

✓ **التنافسية المستدامة:** وترتكز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال الفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعلم، رأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الابتكارية، وقوى السوق.<sup>2</sup>

**المطلب الخامس: قياس التنافسية.**

توجد العديد من المؤشرات والمقاييس للتنافسية وهي تختلف حسب مجال التنافسية (الدولة، القطاع، المؤسسة)، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

### أولاً: مقاييس التنافسية على مستوى الدولة

توجد عدة مقاييس لقياس تنافسية الدول وترتيبها بشكل دوري (سنوي)، قامت بوضعها المؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية ومن هذه المقاييس<sup>3</sup>:

■ **مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي:** تشمل التقنية والتكنولوجيا المستخدمة، درجة الانفتاح الاقتصادي للدولة على الاقتصاد العالمي، السياسات الحكومية، القطاع المالي والإدارة المالية، وعلى تلك المؤشرات يتم إصدار التقرير الخاص بالتنافسية على مستوى العالم.

■ **مؤشر صندوق النقد الدولي:** يهتم بمؤشرات سعر الصرف الحقيقي، مستوى الاستدانة، كفاءة الأسواق المالية والمصرفية، تكلفة وحدة العمل في الصناعة... الخ.

■ **مؤشر المعهد الدولي للتنمية:** ويضم مؤشرات الاقتصاد المحلي 35 مؤشر، الاندماج في الاقتصاد العالمي 45 مؤشر، السياسات الحكومية 48 مؤشر، جودة وكفاءة البنية التحتية 30 مؤشر، ومستوى التقدم التكنولوجي 26 مؤشر.

### ثانياً: مقاييس التنافسية على مستوى القطاع.

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما، يتم من خلال مقارنتها مع قطاع مماثل في دولة أخرى، أما فيما يخص مؤشراتنا، فهي تنحصر فيما يلي:<sup>4</sup>

#### 1. مؤشرات التكاليف والإنتاجية:

يكون القطاع الاقتصادي تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالباً ما تستخدم

1 ودبع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط التكوين، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 7.

2 سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 96

3 عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة تشرين، اللاذقية

2009، ص ص 23-24.

4 عبد الحكيم عبد الله النصور، نفس المرجع السابق، ص ص 26-27.

إنتاجية اليد العاملة (خاصة قسمة كمية أو قيمة الإنتاج على عدد العاملين في القطاع) أو تكلفة العمالة (حاصل قسمة كمية أو قيمة الإنتاج على إجمالي الأجور)، ثم تقارن هذه النسبة في القطاعات الأجنبية.

## 2. مؤشرات التجارة الخارجية:

يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات تعبر عن تنافسية القطاع الاقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية، أو عندما تزداد حصته من الواردات.

### ثالثاً: مقاييس التنافسية على مستوى المؤسسة

توجد مؤشرات عديدة لقياس تنافسية المؤسسة والحكم عليها، وهذا يتطلب مقارنتها بنفس المؤشرات لدى أقوى المنافسين والقطاع النشاط، ومن أبرز مقاييس تنافسية المؤسسة:<sup>1</sup>

#### 1. مؤشر الربحية:

تعتبر القدرة على تحقيق الأرباح من المؤشرات الدالة على التنافسية، شرط أن تكون متصاعدة أو قابلة للاستمرار، وهذا من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، ويمكن تعظيمها عن طريق توسيع استثمارات المؤسسة واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، وفيما يلي طرق مستخدمة لقياس الربحية:

أ. الربحية التجارية: تعبر عن نسبة الأرباح الناجمة عن مبيعات المؤسسة، وتتحصل عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على قيمة المبيعات، ثم تتم مقارنتها بنفس النسبة لدى المنافسين في القطاع.

ب. الربحية الاقتصادية (العائد على الأصول): يهدف حساب هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة الأرباح، بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، علماً أن إجمالي الأصول الذي يساوي مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة والمالية المستخدمة في النشاط.

ج. الربحية المالية (العائد على حقوق الملكية): توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد طرح الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على حقوق الملكية، ويقصد بحقوق الملكية إجمالي قيمة رأس مال الأسهم العادية.

#### 2. الحصة السوقية:

هي المقدار الذي تستحوذ عليه المؤسسة من السوق المحلي والدولي، ويمكن للمؤسسة أن تكون حصتها من السوق المحلي كبيرة، نظراً لتمتعها بحماية الدولة أو ممارستها للإحتكار، لكن ذلك لا يؤهلها للمنافسة على المستوى الدولي، وبالتالي فالحصة السوقية المحلية لا تعكس التنافسية الحقيقية، وهذا ما يجعل وجود منافسة محلية قوية وانفتاح إقتصادي على المنافسة الأجنبية، شرطاً ضرورياً للحكم على الحصة السوقية، وبالتالي على القدرة التنافسية للمؤسسات.

<sup>1</sup> رحمون رزبقة، مساهمة راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 116.



المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، والتي تحقق لها موقفا قويا تجاه منافسيها ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية من حيث التعريف والخصائص والأهمية ومقاربات الميزة التنافسية وكذلك محدداتها.

### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد وردت عدة تعريفات للميزة التنافسية، فبعضها استند إلى عوامل التنافسية " السعر، الجودة والقبول من الزبائن"، وأخرى تعتبر الميزة التنافسية محفز قوي لبذل المزية من الجهود بقصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وسنتطرق إلى بعض منها في الأتي<sup>1</sup> :

\* يرى (Jay Barney 1991) أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تطبيق الإستراتيجية التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرقبين تطبيقها، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات.<sup>2</sup>

\* ويرى مايكل بورتر (1986) Michael Porter أن الميزة التنافسية "تتشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>3</sup>.

\* يعرف أحمد ماهر الميزة التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة في الأداء والجودة والسعر، والقدرة على تسويقها بكفاءة، حتى تصل الى الشريحة المناسبة من المستهلكين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة."<sup>4</sup>

\* كما يعرف أحمد سيد مصطفى الميزة التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط."<sup>5</sup>

\* ويعرف علي السلمي من جهته القدرة التنافسية، على أنها المهارات أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء، الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم، التي تتفوق على ما يقدمون لهم المنافسون الآخرون.<sup>6</sup>

\* وعرف نبيل موسى خليل الميزة التنافسية على أنها "ميزة وعنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."<sup>7</sup>

<sup>1</sup> إباد أحمد حسن شما سنة، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، الطبعة الأولى فضاءات للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 66-67

<sup>2</sup> أمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص13.

<sup>3</sup> M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Paris, 1993, p 48.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2004، ص33.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، مصر، 2000، الطبعة الثالثة، ص134.

<sup>6</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

<sup>7</sup> نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

\* أما محمود أبو بكر فقد عرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات العاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق بالاستغلال الأفضل للموارد الفنية والمادية والتنظيمية، بالإضافة للقدرة والكفاءات المعرفية التي تتمتع بها المؤسسة، والتي يمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجية تنافسية"<sup>1</sup>.

\* كما تعرف الميزة التنافسية بأنها "جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق، وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعاً للقدرة التنافسية للمؤسسة، وكل هذا يصمن لها في الأخير أرباح تصمن لها الاستمرار"<sup>2</sup>.

\* كما تعرف الميزة التنافسية على أنها "ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"<sup>3</sup>.

\* كما تعرف الميزة التنافسية على أنها "ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"<sup>4</sup>.

\* وهناك من يعرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز، وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"<sup>5</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية:

إن المنافسة تدفع كل مؤسسة إلى إزاحة المنافسين لها في السوق، وهذا يتطلب الإنفراد بمميزات وخصائص تميز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، وهذا ما يطلق عليه الميزة التنافسية، أما التنافسية مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على امتلاك القدرات وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة.

### أولاً: خصائص الميزة التنافسية:

إن للميزة التنافسية مجموعة من لخصائص ونذكرها في<sup>6</sup>:

1 إياح أحمد حسن شما سنة، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، الطبعة الأولى فضاءات للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 66-67  
2 مجاني بأديس وربمه طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، الطبعة الأولى ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017، ص 92  
3 حتى علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 653.  
4 حتى علي هامان، نفس المرجع، ص 653.  
5 سملاي يحضية، محمد بلالي أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة مسيلة، 03-04 ماي 2005.  
6 مجاني بأديس وطبول ربمه، مرجع سابق، ص ص 93-101

- 1- **الاستمرار والديمومة:** إن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها.
- 2- **تنوع المصادر:** إن بناء المزايا التنافسية المستندة إلى مصادر متعددة، يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين صعبة.
- 3- **قابلية التطوير:** فإذا لم تستطع المؤسسة تحسين وتجديد الميزة التنافسية، استطاع المنافسون تقليدها بسهولة، كما أن الزبائن سيعتبرونها شيئاً عادياً، ولا تشكل مصدر للتميز والاختلاف عن المنافسين.
- 4- **عدم إمكانية تقليدها:** فإذا تمكن المنافسين من تقليدها واكتسابها، فقدت الميزة قدرتها على تحقيق التفوق على المنافسين.
- 5- **قابلية التجديد:** فطالما إن النماذج القديمة للميزة التنافسية قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة، فيجب إيجاد مزايا تنافسية جديدة وعم الاكتفاء بتطويرها وتحسينها فقط.
- 6- **مزدوجة الأبعاد:** فهي تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على مواجهة الأطراف الخارجية، والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والتفوق، كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في معرفة القدرات والإمكانات والاستثمار فيها، بشكل يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 7- **أن تكون حاسمة:** أي أن تسمح بالتفوق على المنافسين، وإن تحقق أسبقية في مجال النشاط، وأن تحدث farkاً جوهرياً في المنتجات والخدمات التي تعرضها المؤسسة على العملاء مقارنة بالمنافسين، كما يجب أن تكون العنصر الرئيس الذي يفضل على أساسه العملاء منتجات وخدمات المؤسسة.
- 8- **النسبية:** أي أن الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق على المنافسين في الماضي أو الحاضر، لا تضمن للمؤسسة التفوق في المستقبل، وهو يجعل من الخطورة أن تركز المؤسسة إلى المزايا التنافسية التي تمتلكها.
- 9- **التأثير والفاعلية:** تؤدي للتأثير في المشترين وإدراكاتهم للأفضلية، فيما تقدم المؤسسة لهم، وتحفزهم للشراء منها بدل الشراء من المنافسين<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:

- تستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسة من الأهداف التي تحققها من امتلاكها لهذه الميزة التنافسية، ومن بين هاته الأهداف نذكر<sup>2</sup>:
- 1- خلق فرص تسويقية جديدة، من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وإيجاد أجزاء سوقية لم يتمكن المنافسون من كسبها، بسبب ارتفاع أسعار المنتجات الحالية، أو عدم مطابقتها لرغبات وحاجات الزبائن المحتملين.
  - 2- دخول مجال تنافسي جديد وسوق جديدة مع نوعية جديدة من العملاء والسلع والخدمات، فكل قطاع سوقي، نوعية عملاء، نوعية منتجات تتطلب مزايا تنافسية مختلفة.

<sup>1</sup> محمد بن حسين الطائي ونعمة عباس خضر الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية " منظور الميزة الاستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص135.

<sup>2</sup> إياد شما سنة، مرجع سابق، ص 101

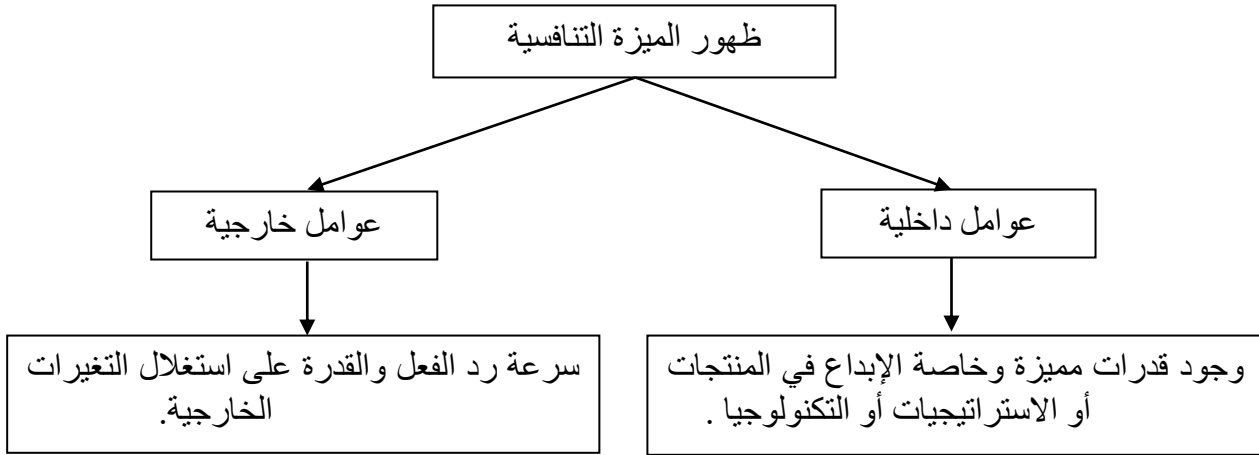
3- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها، والفرص التي ترغب في اقتناصها، فتحقيق الأهداف واقتناص الفرص يتطلب قدرات تنافسية ملائمة.

وبناء على ذلك، تكتسي الميزة التنافسية أهمية بالغة على مستوى المؤسسات، يجب تحديدها بدقة من أجل استثمارها وضرورة مراجعتها ودعمها بصفة دائمة باعتبارها غير ثابتة، فهي تشمل عدة تحسينات، لأن ما يراه الزبون على أنه ميزة اليوم يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة بالسوق.

#### ثالثا: عوامل نشأة الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها، ويؤدي إلى زيادة ربحيتها وحصتها السوقية، وتنشأ نتيجة لعوامل داخلية "امتلاك موارد متوفرة بالمؤسسة" أو عوامل خارجية "تغير التكنولوجي، اقتصادي..."، حسب الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم ( 10-2): عوامل نشأة الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، بحوث وأوراق عمل ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي" المنظمة العربية للتنمية الادارية 2008، ص 288.

يتبين من الشكل السابق أن امتلاك ميزة تنافسية يتطلب تنمية موارد ومهارات داخلية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، لكن ذلك لا يكفي لأن المنافسين بدورهم يطورون قدراتهم ومواردهم، مما يجعل من اليقظة والترصد لما يحدث في البيئة الخارجية، ثم استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تظهر بسرعة أكبر من المنافسين، كلها عوامل أساسية وضرورية لامتلاك المزايا التنافسية.

#### المطلب الثالث: المقاربات النظرية للميزة التنافسية

تعد الموارد والكفاءات ومقاربة الصناعة والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة من المقربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك يجب حمايتها من التسرب والتقليد، وسنتطرق لهذه المقربات في الآتي:

#### أولا: التفكير الاستراتيجي في المؤسسة :

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، بحوث وأوراق عمل ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، ص 288.

قصد تفادي المؤسسة المشاكل تعتمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة عن طريق الاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة والمتاحة، والهدف الرئيسي منها الحيازة على قدرة أو قدرات تنافسية خاصة، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، وعلى مدى ودرجة تحققها يتبين نجاح أو فشل هذه المؤسسة، وبناء على ذلك توجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وهي :

### 1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، والتي تتمثل في توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعين تماماً للسعر ومدى ملائمتهم، وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا هي:

✓ فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل، تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

✓ فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

✓ فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

✓ ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا، يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

✓ ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها، واستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

### 2- إستراتيجية التمييز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، كتقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة متميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة، لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل ولفترة أطول: التمييز على أساس التفوق التقني، التمييز على أساس الجودة، والتمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، والتمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، وتحقق استراتيجيات التمييز عدة مزايا منها:

- ✓ عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- ✓ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- ✓ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

### 3- إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- ✓ إما تمييز المنتج بشكل أفضل، بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- ✓ التمييز والتكلفة الأقل معا.

وتتحقق القدرة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
  - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
  - عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
  - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
  - أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين هما:
  - اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.
  - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
- ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

وتعد ممارسة التفكير الاستراتيجي أمرا مهما بالنسبة للمؤسسة، حيث يكسبها ذلك التعود على إيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة، يجب إشراك كل أفراد المؤسسة في عملية التفكير، لكي يتم ضمان الاستجابة لعملية التغيير وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف، ففي النهاية يهدف التفكير الاستراتيجي إلى التفوق على المنافسين، ويعني ذلك الحيازة على قدرة أو قدرات تنافسية بدرجة عالية الجودة.

ثانيا: مقارنة الصناعة:

تشكل شدة المنافسة خطرا على المؤسسات المتواجدة في الصناعة بما تسببه من ضغط على السوق والأسعار، وتجبر المؤسسات في بعض الصناعات على تمييز ورفع جودة منتجاتها، وقد وضع الاقتصادي مايكل بورتر نموذجا لتحليل الصناعة، حيث يرى بان المنافسة في صناعة ما ماهي إلا محصلة لخمس قوى للتنافس، وتتمثل في:

**1- القوة التفاوضية للموردين:** يمكن اعتبار الموردين تهديد عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة دفع ثمن لمداخلاتها أو تخفيض جودة تلك المداخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة ويتمتع الموردين بالقوة في الحالات التالية:<sup>1</sup>

✓ عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من المؤسسات.

✓ ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون في القطاع الذي يقوم بالشراء.

✓ عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلف جدا. نظرا لدرجة تميز المنتج وبالتالي فإن الشركة لا تستطيع ضرب مورديها بعضهم البعض.

✓ عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي للأمام، مما يضع قيودا على مقدرة القطاع المشتري على تحسين شروط الشراء.

✓ عندما لا تستطيع الشركات المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

**2- القوة التفاوضية للعملاء:** عندما يملك العميل قوة تفاوضية بالمقارنة مع البائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق الخدمات، مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة ترفع القوة التفاوضية للعميل في الحالات التالية:<sup>2</sup>

✓ عندما تكون الكميات المشتراة من قبل العملاء كبيرة، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط والمساومة على تخفيض السعر.

✓ عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة، وبذلك تتضارب مصالح الشركات لتخفيض الأسعار.

✓ عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الأسعار الحقيقية وتكاليف الموارد، يتيح ذلك له الضغط على الشركات للحصول على أسعار ملائمة وجودة مقبولة.

✓ عندما يستطيع العملاء استخدام لغة التهديد، للحصول على احتياجاتهم، من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

**3- تهديدات المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها شركات أخرى، ويمكن أن تلبى احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبى به منتجات الشركة الأصلية، ولهذا السبب تدخل الشركات في منافسة مع شركات أخرى تنتج منتجات بديلة.

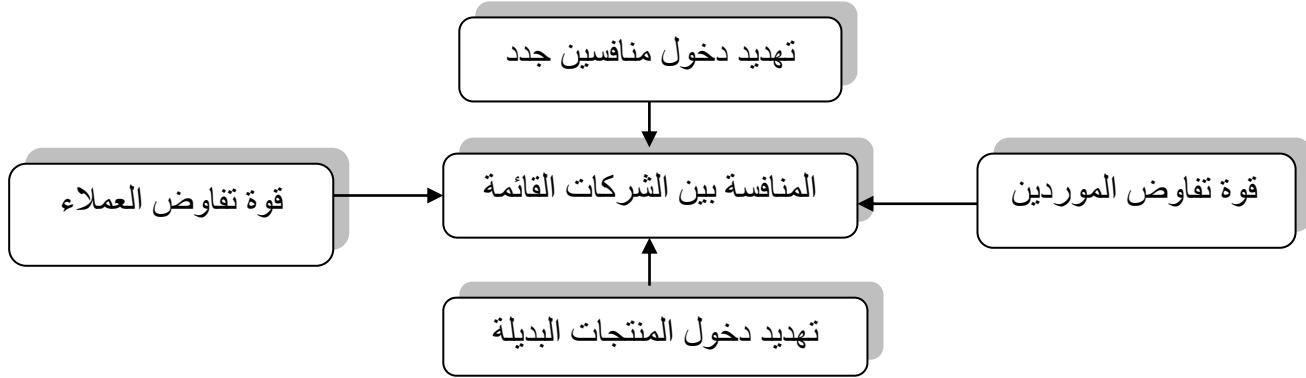
<sup>1</sup> بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل الماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية، 2011-2012، ص42.

<sup>2</sup> هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة لنيل ماجستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة 2008-2009، ص18.

4-الداخلون المحتملون: يعتمد تهديد الداخلون الجدد للقطاع على طبيعة الحواجز التي تؤدي إلى الحد من دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، وكذلك رد فعل منافسي القطاع، وتعتبر هذه العوائق من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة.

5- شدة المنافسة بين الصناعات: تشير شدة المنافسة إلى درجة المزاخمة والصراع حول الحصة السوقية داخل الصناعة، وهنا يهتم المحلل أو المدير بالمنافسين ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتحركاتهم الآتية والمستقبلية، وزيادة حدة المنافسة تجبر بعض المؤسسات في بعض الصناعات على تمييز ورفع جودة منتجاتها، كتحسين خصائص المنتج أو إضافة تعديلات الجودة المعنوية كالاسم التجاري الشهرة والإعلان، لذلك تتصف الصناعة التي يكون فيها الصراع والمنافسة بازدياد حالات تخفيض الأسعار (تحطيم الأسعار)، زيادة كثافة حملات الإعلان، وبذلك تتخلى المؤسسات على جزء من الأرباح للبقاء والنجاح في هذه الصناعة.

#### الشكل رقم (11-2): نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ "Porter"



المصدر: حيمر مريم، دور إستراتيجتي الإعلان والتوزيع في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2012-2013، ص72

وأشار بورتر إلى أن هذه العوامل هي القوى الرئيسية التي تحدد هيكل الصناعة، وأن حركات هذه القوى تعتبر دلالة على مستوى جاذبية الصناعة في المدى الطويل من خلال تسهيل معرفة معلومات هامة جداً عن الصناعة، مثل مستوى الربحية والطلب والعوامل المتعلقة به ومستوى العرض والطاقة الإنتاجية للمصنعين الرئيسيين.

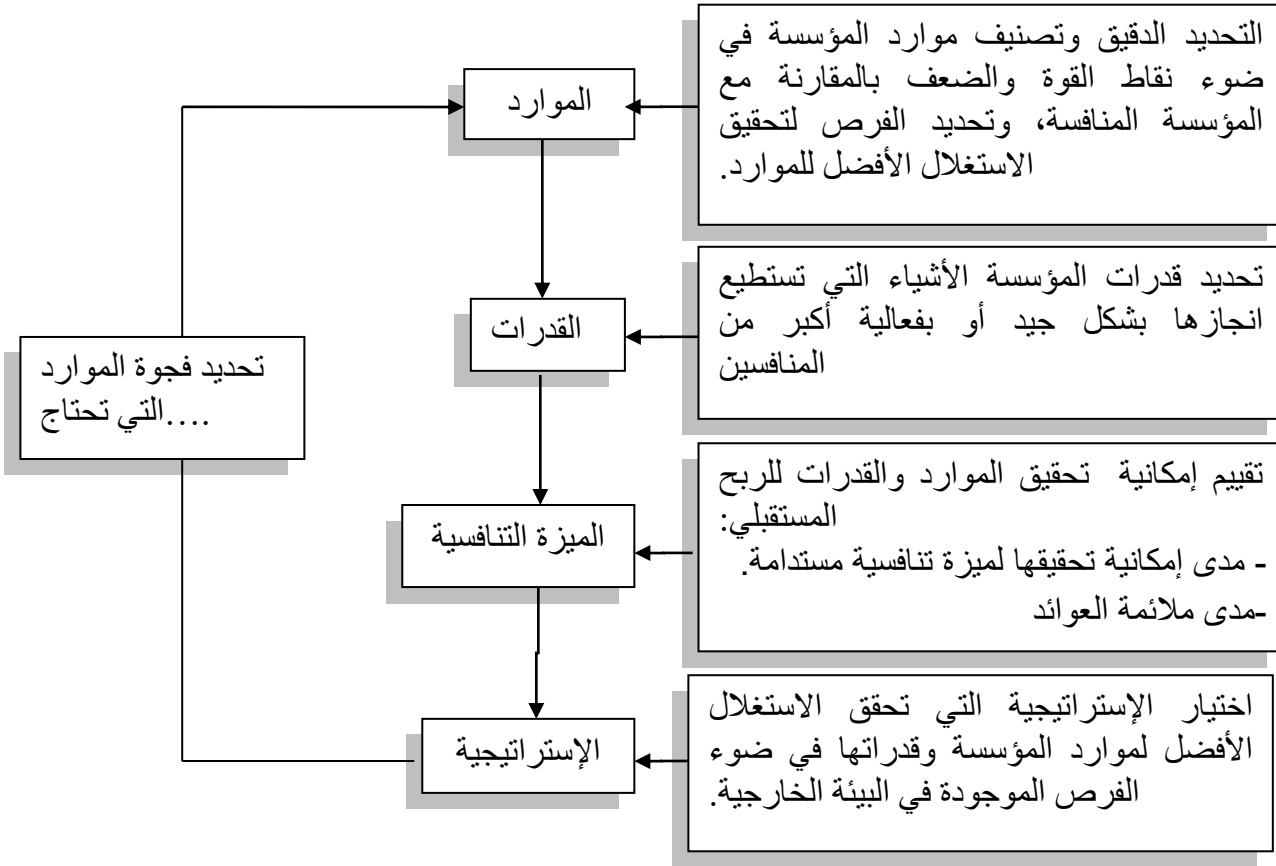
#### ثالثاً: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات:

تقوم هذه المقاربة على تحليل موارد المؤسسة الملموسة "المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية"، وغير الملموسة " الجودة، الكفاءات، المعلومات" في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيح الخطوات الأساسية لمقاربة المواد من خلال الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مجاني باديس وريمه طبول، مرجع سابق، ص ص 130-132



الشكل رقم (12-2): الخطوات الأساسية لتجسيد مقارنة الموارد



المصدر: مجاني بأديس وطبول ريمه، مرجع سابق، ص 133 .

ولكي يكون للمورد أثرا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، فإنه يجب أن يستجيب للشروط الأربعة الآتية:<sup>1</sup>

- القيمة: يجب ان يكون للمورد قيمة لكي يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات .
- الندرة: يجب أن يكون المورد نادرا وصعب الحصول عليه من قبل المنافسين، سواء كان ذلك بسبب عدم وجوده في الأسواق أو بسبب ارتفاع سعره.
- عدم قابلية التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد، وهذه الصعوبة تعتمد على خصوصية أو تعقيد سلسلة القيمة.
- البدائل: يجب أن يكون المورد دائما ومقاوما لقوة الموارد البديلة، فهو مورد غير قابل للإحلال بأي مورد آخر، كما يجب أن يكون مقاوما للتكنولوجيات الجديدة.

<sup>1</sup> باديس مجاني وريمه وطبول، نفس المرجع، ص 134

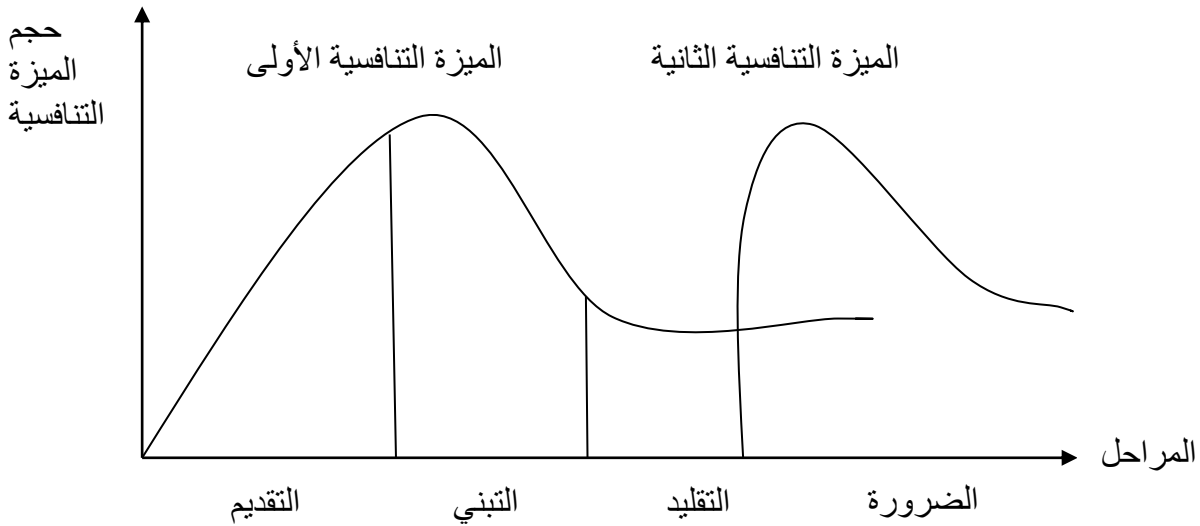
### المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بعدة محددات يمكن من خلالها الحكم على مدى إمكانية هذه الميزة التنافسية على الصمود ومواجهة المنافسين، ونذكرها في:

#### أولاً: حجم الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية، إذا ما تمكنت الشركة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة أطول مدة ممكنة، وعموماً فكلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها، وكما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة<sup>1</sup>، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم ( 13-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد المرسي، الإدارة والاستراتيجية: تكوين تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 86.

من خلال الشكل نجد أن للميزة التنافسية أربعة مراحل تمر بها وهي<sup>2</sup>:

- **مرحلة التقديم:** وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار لاعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

<sup>1</sup> هلالى وليد، مرجع سابق، ص33

<sup>2</sup> بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل الماجستير جامعة ألكلي محمد الحاج البويرة، سنة 2014-2015، ص162

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، وبذلك تنخفض الوفورات.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستمرارية لميزتها التنافسية إلى الأبد، لذلك فيجب عليها تتبع دورة حياة الميزة لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين أو التطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

### ثانياً: نطاق التنافس.

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بفرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة (تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق مختلفة، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي<sup>1</sup>:

أ. **نطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع منتجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. **النطاق الجغرافى:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات العالمية، حيث تقدم منتجات أو خدمات في كل أنحاء العالم .

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

د. **النطاق الراسى:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع )، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار شراء)، فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز.

### 3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

لا يكفي امتلاك المؤسسة مزايا تنافسية، بل يجب أن تكون ذات جودة وقيمة من وجهة نظر العملاء، وتتحدد نوعية الميزة التنافسية من خلال ثلاث معايير هي:<sup>2</sup>

أ. **نوع مصدر الميزة التنافسية:** إن ميزة التكلفة المنخفضة هي في العادة سهلة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، بسبب اعتمادها على وفرة المواد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة، لذا يقال عنها ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة، في حين أن ميزة التمييز صعبة التقليد، لاعتمادها على التكنولوجيا المتقدمة والجودة العالية في المنتجات أو الخدمات، مما يجعل

<sup>1</sup> طبول ريمه، باديس مجاني، مرجع سابق، ص102.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99.

هذه الأخيرة متفردة وصعبة التقليد، وهو ما يجعلها ميزة تنافسية من مرتبة عالية، حيث تكسب المؤسسة سمعة لدى العملاء، بسبب اعتمادها على مجهودات تسويقية كبيرة، الشيء الذي يجعل من الصعب انتقال العملاء إلى المنافسين. مما سبق يتضح أن ميزة تمييز المنتجات والخدمات أكثر قابلية للاستمرار من ميزة التكلفة المنخفضة، وإن كانت مهارات بشرية عالية، واستثمارات كبيرة في البحث والتطوير، وجهود مكثفة في النشاط التسويقي لبناء ولاء العملاء. .

ب. عدد مصادر الميزة التنافسية: عند تعدد مصادر الميزة مثل الجودة، فخامة المنتج، التصميم الجذاب، شهرة العلامة، الابتكا... إلخ، فإنه يصعب تقليدها، أما إذا كانت ذات مصدر وحيد فإنه يسهل محاكاتها.

ج. التطوير المستمر للميزة: كلما قامت المؤسسة بتطوير الميزة التنافسية وتحسينها، وجد المنافسون صعوبة في مجاراتها والتفوق عليها، وهو ما يفرض على المؤسسة التحرك بسرعة لخلق مزايا تنافسية جديدة.

المبحث الثالث: تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة.

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج، أساليب التسويق، وأساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الأسباب التي تؤدي بالمؤسسات إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي:

- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع غيرها).
  - ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.
  - تغيير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات، مثل اليد العاملة، المواد الأولية والنقل، وغيرها.
  - التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغييرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.
- المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.
- يمكن تلخيص أهم مصادر الميزة التنافسية في:

### 1. الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة مما يجعل المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

### 2. الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على مكانتها أن تقدم منتجات سواء كانت سلع أو خدمات ذات جودة عالية.

### 3. التجديد والإبداع:

يشتمل الإبداع على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، فالإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع، فعمليات الإبداع يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها، ومن ثم فإن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات، وفي كل حالة يمكن للمؤسسة أن تفرض سعرا عاليا وذلك كونها المورد الوحيد للمنتج الجديد، وإلى أن ينجح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة، قد أرست ولاء للعلامة يصعب عليهم النيل منه.<sup>1</sup>

### 4. الاستجابة للعميل:

لكي تكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها في تحسين إشباع حاجات عملائها، ويجب الإشارة إلى عنصر هام في مسألة الاستجابة للعميل، ألا وهو الحاجة إلى ملائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية، وهناك جانب آخر لا يقل أهمية عن الملائمة ويتمثل في وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أداءها، حيث أنه يتوجب على المؤسسة أن تستجيب بسرعة لحاجات العميل لتحصل على الميزة التنافسية.

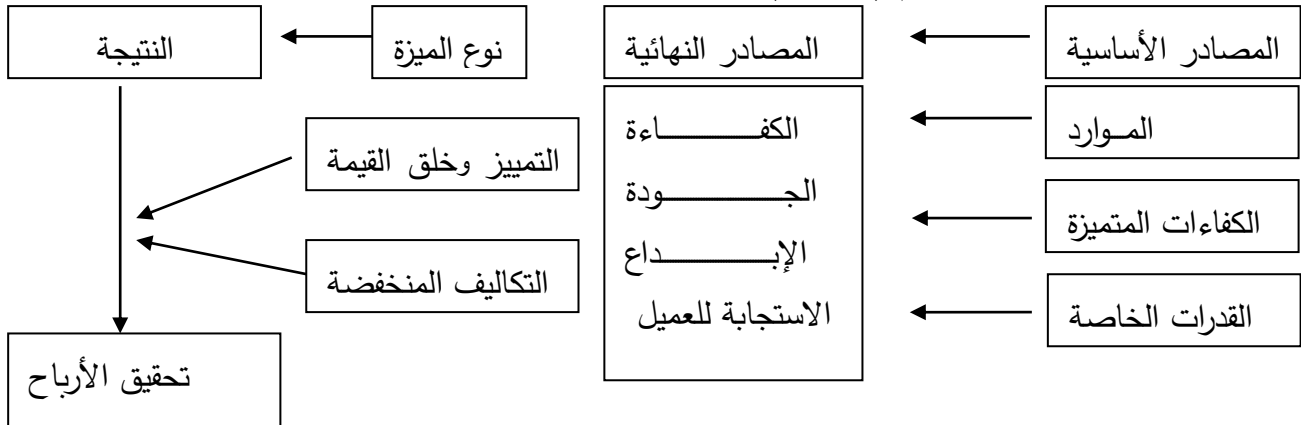
### 5. المرونة:

يقصد بها قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، أي قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، وكذلك قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وحسب مستويات الطلب.<sup>2</sup> ويمكن جمع مصادر الميزة التنافسية في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> قريشي محمد. الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2005، ص 74.

<sup>2</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 125-126.

الشكل رقم ( 14-2): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز، جون جاريت، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 212.

تبين من الشكل السابق أنه بتوافر المصادر الأساسية، وهي الموارد (ملموسة، غير ملموسة، ومالية) والكفاءات (المهارات والمعارف)، يمكن تحويله إلى مصادر للمزايا التنافسية (الكفاءة الإنتاجية، الجودة، الابتكار، الاستجابة للعملاء)، وهذه بدورها تتحول إلى مزايا تنافسية، سواء في مجال التكاليف المنخفضة أو القيمة المرتفعة، وهو ما يؤدي إلى إقبال المستهلكين على منتجات المؤسسة بدل منتجات المنافسين، وهذا يولد مزيداً من الأرباح.

### المطلب الثاني: أدوات تنمية الميزة التنافسية

توجد لدى المؤسسات تشكيلة متنوعة وواسعة من الأدوات والمجالات التي يمكن استخدامها وتوظيفها لامتلاك المزايا التنافسية، والمطلوب فقط هو اختيار الأدوات المناسبة لظروف المؤسسة وبيئتها التنافسية، ثم العمل على المزج بينها، بما يسمح ببناء مزايا تنافسية وتطويرها، ومن بين أدوات صناعة المزايا التنافسية:

#### 1. العلامة التجارية:

تلعب العلامة التجارية دوراً في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة، حيث تعتبر العلامة التجارية أداة أساسية لتمييز المنتجات، والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها، وخاصة في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي جعل معظم المنتجات متشابهة من حيث الشكل والخصائص الوظيفية، كما أن العلامة التجارية تعرف الزبون على المنتج والحصول عليه بسهولة وسرعة، ويمثل الولاء للعلامة أحد حواجز الدخول بالنسبة للداخلين الجدد في الصناعة.<sup>1</sup>

#### 2. اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص 183.

<sup>2</sup> اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

✓ الأداء الحالي للمنافسين

✓ إستراتيجية المنافسين.

✓ أهداف المنافسين الجديدة.

وتعمل اليقظة التنافسية على البحث والفهم لكل ماله علاقة بالمؤسسات المنافسة، وهذا من خلال:

\* **معرفة منتجاتها:** تشكيلة المنتجات، القطاعات السوقية المغطاة، والحصص السوقية.

\* **الإنتاج:** نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة.

\* **الشركاء:** شبكة الموردين والعملاء.

\* **البحث والتطوير:** التكنولوجيات المستخدمة وبراءات الاختراع المسجلة.

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية فمنها:

✓ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.

✓ الوصول إلى حل المشاكل الصعبة

✓ الوعي في اتخاذ القرارات .

✓ التحسين الدائم في علاقتها مع زبائنها ومورديها .

✓ التحسين المستمر في السلع والخدمات.

### 3. إدارة الكفاءات:

إن إدارة و تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة يؤدي إلى تفجير قدراتهم واستغلال مواهبهم ومهارتهم بكفاءة وفعالية، وتستخدم أساليب تعمل على إحداث تغيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم لتحقيق رضا الزبائن بمشاركة جميع العاملين بشكل مستمر، ويتحقق ذلك ويتوقف على المشاركة الفعالة للموارد والكفاءات، لأنها أصبحت تمثل ما يسمى برأس المال الفكري<sup>1</sup>، لأنها تتمتع بالمعرفة والمهارات والقدرات والإبداع والتجديد والتحسين المستمر والمصدر الجديد للميزة التنافسية<sup>2</sup>.

### 4. البحث والتطوير:

تساهم جهود البحث والتطوير الابتكارات في إخراج تكنولوجيات جديدة، حيث تساهم في منح المؤسسات مزايا تنافسية من جوانب متعددة نذكرها في النقاط التالية:

✓ المنتجات الجديدة أو المحسنة التي يمكن أن تخرجها المؤسسة تساعد على الاستحواذ على نصيب أكبر من السوق أو زيادة الربحية .

✓ الابتكارات المتعلقة بالعمليات الإنتاجية تمنح المؤسسة كميّة تنافسية .

<sup>1</sup> راس المال الفكري: عرف Ulrich راس المال الفكري بأنه "مجموعة مهارات المؤسسة، التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمكتليات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.

<sup>2</sup> إيداد شما سنة، مرجع سابق، ص 108.

### المطلب الثالث: دور الدولة في دعم تنافسية المؤسسات

إذا كانت تنافسية أي بلد تقاس بتنافسية مؤسساتها الاقتصادية، فإن تنافسية المؤسسات تعتمد على نوعية إدارتها، والدولة عموماً هي مدير سيئ، لكن رغم ذلك يمكن للدولة أن تساهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة للمؤسسات، من خلال توفير الاستقرار الاقتصادي وخلق مناخ تنافسي، وإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، وتحسين ثلاث أنماط من عوامل الإنتاج هي: رأس المال البشري باعتبار الدولة كعمول أساسي له، وتوفير التمويل والخدمات العمومية.<sup>1</sup>

**أولاً- نموذج بورتر للتنافسية الدولية:**

قد تساهم بعض الخصائص التي تتميز بها الدولة في تحقيق بعض المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، التي تنشط وتتواجد في قطاع صناعي معين، ويمكن لمس دور الدولة الداعم للتنافسية، من خلال ما تطرق إليه M.Porter، والذي أستخدم منهجاً متكاملاً تضمن العديد من المحددات التي تفسر الميزة التنافسية للدولة، هذه المحددات تكون إما معوقة أو محفزة للنجاح في المنافسة العالمية، كما أن بعض هذه العوامل يمكن التحكم فيه، والجزء الآخر يقع خارج بيئة الدولة يصعب التحكم فيه، وانطلاقاً من ذلك، حدد مايكل بورتر أربع ركائز للنظام التنافسي الوطني، التي ساهمت في صياغة المناخ الصناعي لأداء المؤسسات وهي:<sup>2</sup>

#### 1. عوامل الإنتاج:

تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، كاليد العاملة، الموقع المناسب، الموارد الطبيعية بمختلف أنواعها، رؤوس الأموال والبنية التحتية للمواصلات، والإتصالات، فالتزود بهذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية، كما يدل عليه النمو السريع للصناعات في الدول ذات اليد العاملة الرخيصة.

وقد صنف بورتر عوامل الإنتاج في مجموعتين، تضم المجموعة الأولى العوامل الموروثة، مثل المناخ والموقع الجغرافي، والمعادن ومصادر الطاقة، واليد العاملة قليلة التأهيل، أما المجموعة الثانية فتضم العوامل المكتسبة، أي التي يتم تنميتها وتطويرها مثل شبكات المواصلات والإتصالات، واليد العاملة المؤهلة، بالإضافة للجامعات والمراكز البحثية، ويشير بورتر إلى أن الميزة التنافسية المعتمدة على العوامل الموروثة، يصعب الاحتفاظها والدفاع عنها، عكس الميز التنافسية المستندة على العوامل المكتسبة، حيث أن هذه الأخيرة تتميز الندرة، وتحتاج لاستثمارات وجهود كبيرة في التعليم والتدريب والبحث والتطوير، وهو ما يجعل العوامل المكتسبة أساس خلق مزايا تنافسية حقيقية لأي دولة.<sup>3</sup>

#### 2. أوضاع الطلب المحلي:

يساهم حجم الطلب المحلي على منتجات أو خدمات قطاع ما، في أي دولة في مدى جاذبية هذا القطاع، مما يخلق مزايا تنافسية للمؤسسات الناشطة فيه، وكذا معدل نمو هذا الطلب، حيث يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانات لاقتصاديات الحجم، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في

1 سامية سرحان، أثر السياسات البنينة على القدرات التنافسية للصادرات العربية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص 41.

2 بن جنو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة، التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014/2015، ص ص 109-110.

3 Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter-Edition, Paris, 1993, p 90



الإنتاجية، فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي، ويؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وتُزغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق، وينجم عن هذا التشبع أيضا مجموعة من المنافسين أقل عددا وأكثر إبداعا، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية، قصد الحفاظ على النمو من خلال استغلال أكبر للجهاز الإنتاجي. وحسب بورتر فإن الخبرة التي تكتسبها المؤسسات في السوق المحلي، من خلال تقديم منتجات مبتكرة للمستهلكين، هي في الواقع مفيدة جدا في اقتحام الأسواق الدولية، لأن المؤسسات تكون قد اجتازت أول اختبار لها وهو اختبار السوق المحلي، كما يعتبر بورتر أن الطلب المحلي سابق ومؤشر على الطلب الخارجي، فإرتفاع الطلب المحلي على المنتج، يمثل مؤشر لنجاحه في الأسواق الخارجية.<sup>1</sup>

### 3. الصناعات المساندة:

تتمثل في موردي الخدمات اللوجيستية والمالية والاستشارية والتكنولوجية، ويتيح وجود هذه الصناعات المساندة على مستوى عالمي من الكفاءة، القدرة للمؤسسات المحلية على حيازة على مزايا تنافسية للصناعات التي تنشط فيها، حيث يكون بمقدور هذه الأخيرة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الثنائية (جودة، سعر) بطريقة فعالة وسريعة، وتكمن الأهمية في وجود موردين محليين أفوياء، في تنمية مزايا تنافسية بالتنسيق الوطيد بين مؤسسات الصناعة المعنية ومورديها

### 4. الإستراتيجية، الهيكلة وشدة المنافسة بين المؤسسات داخل الصناعة:

تظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعة التي تلتقي تتوافق فيها الممارسات الإدارية والتنظيمية مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية، ومن أبرز هذه الممارسات أهمية المبادرات الفردية، أساليب اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات مع الزبائن، القدرة على التنسيق بين الوظائف، الموقف تجاه الأنشطة الدولية، العلاقات بين المستخدمين والمسيرين، ودرجة الإلتزام بمصلحة المؤسسة.<sup>2</sup>

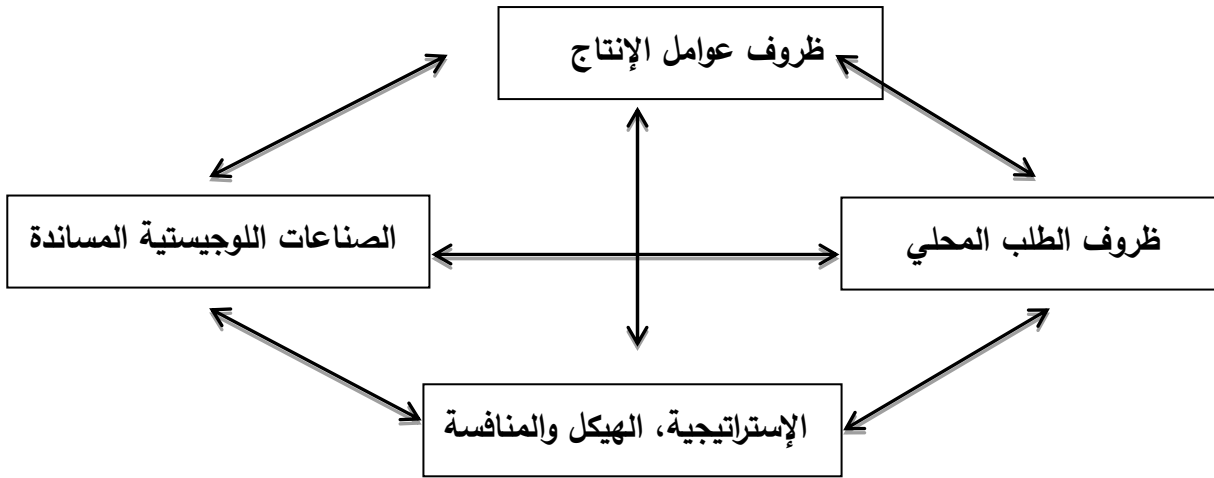
كما أن المنافسة المحلية بين المؤسسات في الصناعة، تؤدي إلى إبتكار طرائق ومنتجات جديدة، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، وتكون المنافسة بين المؤسسات المحلية مفيدة لها لعدة أسباب، من بينها دفعها للتقدم بفعل قرب المنافسين، حيث يبين نجاح مؤسسة ما، دافعا للمؤسسات الأخرى لتطوير الصناعة المعنية، وجالبا لمنافسين جدد، كما ترغم شدة المنافسة المؤسسات على اقتحام الأسواق الدولية، وهي مسلحة بمزاياها التنافسية المحلية.

لقد حدد بورتر أربعة عوامل تشكل فيما بينها ما يعرف بالماسة الصناعية، التي إذا ما توفرت في دولة ما، فإن ذلك يساعد مؤسسات الدولة في حصولها على ميزة تنافسية، كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Michael Porter, OP-CIT, 1993, p104

<sup>2</sup> بن جدو بن علي، مرجع سابق، ص 110.

الشكل رقم ( 15-2): نموذج الماسة الصناعية



Source: Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter-Edition, Paris, 1993, p 141.

يتضح من الشكل السابق أن نموذج بورتر يتضمن العناصر التي تحدد الميزة التنافسية لأي بلد، كما يبين الطريقة التي تعمل من خلالها البلد على تطوير قدراتها التنافسية، وهو يتطلب توافر سياسات وأدوات لنجاح هذا النموذج في اكتساب البلد مزايا تنافسية.

ورغم أن المحددات الأربع السابقة تشكل المحيط التنافسي للمؤسسات، إلا أن الصدفة تلعب دورا كبيرا تحقيق النجاح في بعض الأحيان، فقد تقع أحداث وظروف بشكل فجائي بعيد عن إرادة المؤسسات والحكومات، ورغم ذلك تؤثر على التنافسية للبلد، ومن أمثلتها: التغيرات التكنولوجية، تقلبات الأسعار العالمية، تطورات أسعار الصرف، القرارات السياسية الأجنبية، والحروب.

أما دور الدولة فيمكن في تأثيرها على المحددات الأربع، مثل الضرائب على المبيعات التي تؤثر على مستوى الطلب، والإنفاق على التعليم والتكوين المهني، وتهيئة البنية التحتية المساعدة، بالإضافة إلى قيامها الرقابة على الأسواق والنشاط الاقتصادي.

إن محددات الميزة التنافسية تتميز بالاعتماد المتبادل، أي أن كل منها يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وبالتالي فكل منها يحدد في الغالب حالة المحددات الأخرى، مما يجعل من الصعب تحديد العامل المؤثر والمتأثر ودرجة التأثير.

### ثانيا- دور الدولة في تنافسية الصناعات

ويمكن تجسيد دور الدولة في تدعيم وتحسين تنافسياتها على المستوى الدولي، بتوفيرها لبيئة أعمال ملائمة، من خلال تطبيق سياسات اقتصادية ومالية واجتماعية تدعم تنافسية النشاطات الإنتاجية والخدمية، وتتمثل في التحسينات في السياسات المالية والنقدية، وسياسات الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري، وسياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية، وسياسة إصلاح التشريعات والمؤسسات، وأساليب الممارسة الإدارية الرشيدة. وسياسة تحديث البنية الأساسية المادية وتحديث الجهاز الحكومي والإداري، وسياسة نشر وتداول المعلومات.

إن دور الدولة في تدعيم التنافسية للصناعات، أما أن يكون معوقا أو محفزا للنجاح في المنافسة العالمية، وجزء منها يتعلق بالخصائص الداخلية للدولة ويمكن التحكم فيه، والجزء الآخر يقع خارج نطاق الدولة ويصعب التحكم فيه،

وهي المحددات الرئيسية مثل شروط وخصائص الإنتاج، أوضاع الطلب وخصائصه، دور الصناعات المغذية والمكملة، المنافسة المحلية وأهداف المؤسسة، وهناك المحددات المساعدة والمكملة وهي دور الصدفة أو الحظ، ودور الحكومة وسياساتها المختلفة، وتتميز هذه المحددات كونها تعمل كنظام ديناميكي متكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، بحيث يؤثر كل محدد في المحددات الأخرى، ويتأثر هو بدوره ببقية المحددات، وعندما تتحقق كل هذه المحددات، تتمكن الدولة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطردة، وتنجح صناعاتها عالمياً، وبالعكس عندما لا يتحقق بعض هذه المحددات، أو تكون غير مدعمة ومحفزة لاستمرارية الميزة التنافسية، تؤدي إلى تآكلها وتدهورها، فإذا لم تقم الدولة بخلق وتنمية عناصر الإنتاج لصناعة ما بالمعدلات المرغوب فيها، فقد تتدهور الميزة التنافسية لهذه الصناعة.

### المطلب الرابع: مكانة إدارة سلاسل الإمداد في تحسين التنافسية.

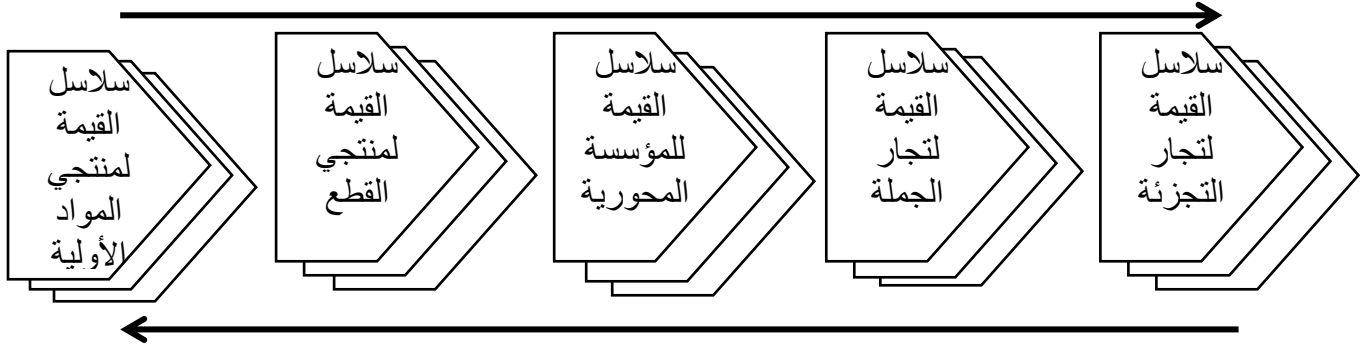
تتكون سلسلة الإمداد من مجموعة المؤسسات التي تساهم في تقديم منتج أو خدمة للمستهلك النهائي، وهي تشمل موردي الموردين، الموردين، الزبائن، زبائن الزبائن والمؤسسة المحورية التي تتكفل بتصنيع المنتج النهائي، وتعتبر كل مؤسسة من هذه المؤسسات حلقة في السلسلة، وعليه لا بد من التنسيق والتعاون من أجل توفير وتنمية الموارد والممارسات التي تسمح بالتميز وتخفيض التكلفة في الوقت ذاته، وإلا فإن سلاسل الإمداد لمؤسسة أخرى تتفوق في كسب رضا وولاء المستهلك النهائي، وبالتالي اقتناص حصة سوقية وهامش ربحية أكبر.

تحاول المؤسسة تخفيض التكلفة في أعلى السلسلة لبناء مصدر للميزة التنافسية من جانب الموردين، أما في أسفل السلسلة فتحاول تنمية القيمة المقدمة للزبائن، وبما أن أساليب تخفيض التكلفة وخلق المزايا في الإمداد متعددة بفعل تعدد وظائف الإمداد، فإن المشكلة تكمن في ما إذا كانت لهذه المزايا قيمة لدى الزبون النهائي، وهو ما تحدده النسبة قيمة مدركة/ سعر، فكلما كانت القيمة المدركة أعلى من خلال تمييز المنتج أو الخدمة، والسعر الذي يرتبط بمستوى التكاليف أدنى، كانت الميزة التي أفضل وأقوى، مما يجعلها تشكل مصدر للتفوق على المنافسين، والشكل التالي يوضح كيفية خلق المزايا التنافسية من خلال سلاسل الإمداد:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بوهنتالة، مرجع سابق، ص 96.

الشكل رقم ( 16-2): الميزة التنافسية من خلال سلاسل الإمداد

تخفيض التكاليف من خلال المشاركة في الموارد



تحسين القيمة من خلال التنسيق والتعاون

Source : Jean-Louis Magakian & Marieele Audrey Payaud, **100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie d'Entreprise**, 2<sup>e</sup> Edition, Bréal, Paris, 2007, P 140.

يتبين من الشكل السابق أن إضافة القيمة وتخفيض التكلفة تتم على طول سلاسل الإمداد من طرف كل الأطراف، وهذا يحتاج التنسيق والتعاون من جهة، والمشاركة في الموارد والمعلومات والأفكار من جهة أخرى، وهو ما يجعل المنتج يصل إلى المستهلك النهائي بأقل تكلفة (أي بأقل سعر) مع أعلى قيمة ممكنة، أي أن التكلفة النهائية للمنتج هي مجموع تكاليف أنشطة كل الأطراف المساهمة في خلقه، ابتداء من موردي المواد الأولية إلى غاية تجار الجملة، بما في ذلك كل مقدمي الخدمات الداعمة، كما أن القيمة النهائية التي يدركها المستهلك النهائي ما هي إلا محصلة لفائض القيمة التي يساهم به كل طرف في السلسلة، ومن خلال التنسيق والتعاون، يتمكن كل طرف من تعظيم هامش القيمة على مستواه، مما يجعل المنتج النهائي أعلى قيمة وبالتالي يتفوق على المنتجات المنافسة.

إن التحليل السابق هو تمديد لمفهوم سلسلة القيمة الذي ابتكره مايكل بورتر، فبعد أن كان يهتم بتحليل القيمة على مستوى أنشطة المؤسسة الواحدة، ودورها في خلق القيمة النهائية، توسع ليشمل أنشطة كل المؤسسات التي تساهم في تقديم المنتج النهائي، أي أنه ينظر للمؤسسات في سلاسل القيمة وكأنها مؤسسة واحدة مسؤولة عن توفير المنتج للمستهلك النهائي.

### 1. دور إدارة علاقات الموردين في تحسين التنافسية:

في ظل تنامي المنافسة وتعدد مصادر التوريد وتنوعها، فإن نجاح سلاسل الإمداد يتوقف على قدرة المؤسسات على بناء علاقات شراكة استراتيجية مع الموردين، وهذا يعني بالضرورة تكامل القدرات الاستراتيجية للموردين والمؤسسة في منظومة شبكية تعاونية قادرة على تحقيق المنافع المتبادلة لكل الأطراف، وتعني علاقات الشراكة الاستراتيجية مع الموردين بناء وتطوير عالاقات طويلة الأجل ومباشرة، وهي تشجع على تطوير الخطط وحل المشكلات على مستوى تطوير المنتجات والتكنولوجيا والأسواق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عبود علي الرفيعي، مرجع سابق، ص 56.

إن إدارة علاقات الموردين في إطار من الشراكة والتحالف الاستراتيجي طويل الأجل يساهم في تنمية تنافسية أطراف كامل سلاسل التوريد من خلال ما يلي:

■ إمكانية تخفيض مستوى مخزون الأمان، نظرا لحصول المؤسسات على احتياجاتها من المواد والخدمات في الوقت المطلوب، مما يؤدي لتخفيض مخاطر عدم التأكد في التوريد، وبما أن تكاليف المخزون تعتبر من أبرز تكاليف الإنتاج، فإن التحكم فيها يساهم في القدرة التنافسية بفعل انخفاض التكاليف.

■ إمكانية الحصول على المواد والخدمات في الوقت المحدد، بما يسمح بالإستجابة لطلبات العملاء، مهما كان توقيتها وحجمها، وهو ما يساهم تحقيق رضاهم وولائهم، وهو ما يعتبر مصدرا هاما للتنافسية والتفوق على المنافسين.

### 2. دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين التنافسية:

بما أن إدارة علاقات الزبائن تتضمن جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالزائن، وهو ما يسمح بتقديم نظرة كاملة وشاملة عن كل زبون للمؤسسة، وبالتالي فهم جيد لرغبات الزبون وحاجاته، وإذا تمكنت المؤسسة من استثمار تلك المعلومات في الاستجابة السريعة والملائمة لتوقعات الزبائن، فإنها تتمكن من الحصول على ولائهم، وهو ما يشكل مصدرا للتفوق على المنافسين.

### 3. دور إدارة العمليات الداخلية في تحسين التنافسية:

تساهم إدارة الإنتاج والعمليات الداخلية في تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق أبعاد الميزة التنافسية كمايلي:<sup>1</sup>

أ. **تخفيض التكلفة:** تعد الكلفة الهدف الأساسي بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس مباشرة على السعر، حيث تصبح الكلفة الأقل أكبر إنشغال لإدارة الإنتاج والعمليات، لأنه تمكن المؤسسات إلى توفير السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين، بافتراض أنه كلما استطاعت المؤسسة تقليل أسعار منتجاتها، زاد عدد المقتنين لها، على أن لا يؤثر على جودتها، مما يعمل على رفع هوامش الأرباح.

ب. **جودة النظام الإنتاجي:** تسمح بتقليل المنتجات المعيبة، وهذا من خلال جعل عمليات الإنتاج والمنتجات مطابقة للمواصفات الموضوعية مسبقا وذات درجة موثوقية عالية، مما لا يغني عن الحاجة لإعادة فحص وتصليح المنتجات.

ج. **سرعة العمليات:** تقاس سرعة العمليات بالوقت المستغرق من لحظة استلام طلب الزبون وحتى وقت تجهيز المنتج وارساله، وتتحقق سرعة بتقليص وقت الإنتاج والتسليم، بحيث بمجرد وصول الطلبات للمؤسسة من الزبائن يبدأ تشغيل الأوامر على مستوى كل الوظائف في المؤسسة (الشراء، النقل، التخزين، التصنيع، والتسليم)، ويلعب الاتصال والتنسيق الداخلي بين الوظائف السابقة دورا محوريا في سرعة العمليات وبالتالي خدمة الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.

### 4. دور إدارة المعلومات في تحسين التنافسية:

تستند إدارة معلومات سلاسل الإمداد على توافر الإنسيابية والشفافية في المعلومات بين أطراف سلاسل الإمداد، فلا يخفي أي طرف لمعلومات يحتاجها طرف آخر، ولا يتأخر في تقديمها إليه وقت الحاجة إليها للاستفادة منها، وهذا يسمح بالرقابة المثلى لأشطة سلاسل الإمداد، إلا أن ذلك يتطلب المصداقية والموثوقية من كل الأطراف إتجاه بعضهم البعض،

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص ص 31-32.

حتى يتم تفادي السلوكيات الانتهازية من خلال استغلال المعلومات للاستفادة منها على حساب الشركاء من الموردين والزبائن.

إن نجاح إدارة سلاسل التوريد يتطلب من كل طرف قبول نشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى باتجاه الموردين، ونحو الأسفل اتجاه الزبائن، وهذا يفترض استبدال المنافسة بنظام قائم على الثقة المتبادلة، وافترض غياب أي فرص انتهازية سواء من الموردين أو الزبائن، حيث أن الجميع يعمل على تحقيق هدف مشترك هو تقديم قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتميز.

إن المؤسسة المحورية في سلاسل الإمداد تلعب دور المنظم لتدفقات المعلومات المتبادلة بين الشركاء في سلاسل الإمداد، أي أنها تقوم بالإشراف والإدارة لنظام معلومات سلاسل الإمداد، وهو ما يجعل كل شريك يحاول المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية قد لا يملكها شريك آخر<sup>1</sup>.

### 5. دور التكيف والمرونة في تحسين التنافسية:

تعد القدرة على التكيف والمرونة في الخطط والسياسات والقرارات أكثر العوامل أهمية في تنافسية المؤسسة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي صارت تتميز بها بيئة الأعمال، فمع تغير سلوكيات المنافسين والموردين والزبائن، تجد المؤسسات نفسها مجبرة على التكيف مع هذه التغيرات، وتسمح المرونة بتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات جديدة للزبائن، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين زبائنها.
- المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للزبائن، وفي جعل المؤسسة سريعة الإستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة.
- إستغلال الفرص المتاحة في السوق قبل المنافسين، وتجنب التهديدات التي قد يشكلها المنافسون لموقع وحصّة المؤسسة في السوق، وحتى استغلال التهديدات إلى فرص يمكن الاستفادة منها عند التحرك السريع وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> نور الدين بوهنتالة، مرجع يسابق، ص 97.

<sup>2</sup> روان باسم عيد الشريف، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص ص 47-48.

### خلاصة الفصل :

في ظل تزايد المنافسة الناتج عن العدد الكبير للمؤسسات ووجوب خلى كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها والتي تأتي نتيجة لإتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديد تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو التكلفة والسعر .  
ولقد أصبح بناء القدرة التنافسية هو سبيل المؤسسة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء ومن أجل استمرارها طويلا يجب تطوير ميزتها التنافسية باستمرار من أجل مواكبة التغيرات .

**الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمطاحن الكبرى أوماش  
وملينة أميرة**



تمهيد الفصل الثالث:

بعد التطرق في الفصل الأول والثاني على الإطار النظري للبحث، من خلال تحليل متغيرات الدراسة (إدارة سلاسل الإمداد، تنافسية المؤسسة)، وتحديد أبعاد كل منهما والعلاقة التي تربطهما وفقا للدراسات النظرية والميدانية السابقة، وهو جانب مهم لفهم واستيعاب الموضوع، لكن حتى تكتمل معالجة الموضوع، وحتى يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات لابد من إجراء دراسة ميدانية لتطبيق المفاهيم النظرية بشكل عملي، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ( Grand Moulin de Sud)، وبما أن حجم العينة المدروسة كان صغيرا، قمنا بإضافة مؤسسة أخرى هي مؤسسة أميرة حليب (Amira lait) بأورال، وهذا لوقوعها في مقر إقامتنا، ولملاءمتها للموضوع المدروس، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى وأميرة حليب.**

**المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.**

**المبحث الأول: التعريف بمؤسستي الدراسة:**

تعتبر مؤسستي المطاحن الكبرى بأوماش وأميرة حليب بأورلال من أهم المؤسسات الاقتصادية الخاصة في ولاية بسكرة، وهذا لما يشكله نشاطهما الإنتاجي من أهمية لاقتصاد الولاية، وهو صناعة السميد (المطاحن الكبرى) وصناعة الحليب (أميرة حليب).

**المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة المطاحن الكبرى أوماش (GMS)**

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى من أبرز المؤسسات الاقتصادية في المنطقة، فرغم حداثة نشأتها نسبيا، إلا أنها تلعب دورا حيويا في خدمة المنطقة، خاصة وأنها تنشط في قطاع السميد والفريضة ومشتقاتهما، وهي منتجات تعرف اقبالا كبيرا من سكان المنطقة.

**أولا: نشأة مؤسسة (GMS):**

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (Grand Moulin de Sud) من الشركات الخاصة، وهي شركة مختلطة تم إنشاؤها في إطار الشراكة بين مستثمر جزائري، وشركة الغرير الإماراتية المتخصصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وأنشئت بداية على شكل شركة ذ.م.م في 1999/02/22، برأسمال قدره 135 مليون دينار جزائري لتتحول في 2007/06/04 إلى شركة مساهمة برأسمال 300 مليون دينار جزائري.

تقع المؤسسة ببلدية أوماش دائرة أورلال ولاية بسكرة، ويعود سبب اختيار هذا الموقع الى عدة اعتبارات نذكرها في :

• منطقة نشاطات صناعية.

• يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية.

• وجود شركة الخضر والحبوب الجافة المجاورة للمؤسسة، والتي تزودها بالمواد الأولية والمتمثلة في القمح بنوعيه اللين والصلب.

وتبلغ مساحة الإجمالية للمؤسسة 54225 م<sup>2</sup>، حيث تمثل المساحة المغطاة 4920 م<sup>2</sup> مقسمة بين وحدتي السميد والفريضة 2850 م<sup>2</sup>، ووحدة الكسكسي بمساحة 2070 م<sup>2</sup>.

**ثانيا: وحدات المؤسسة:**

تحتوي مؤسسة المطاحن الكبرى على الوحدات التالية:

**1- وحدة السميد والفريضة:** وتعتبر الوحدة الرئيسية في المؤسسة، وقد بدأ أشغال بناء المطاحن الكبرى في أكتوبر 2000، ثم شرعت المؤسسة بتجهيز وتركيب الآلات ومعدات الإنتاج في 2002، وبدأت في الإنتاج بشكل رسمي مارس 2003.

**2- وحدة الكسكسي:** بدأت الأشغال على مستوى هذه الوحدة في عام 2001، أما الانطلاقة الفعلية للإنتاج فكانت في عام 2003.

3- وحدة الاستيراد والتصدير: تتكفل بالتجارة الخارجية في مجال المواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام، لكن ركزت نشاطها على استيراد القمح بنوعيه الصلب واللين وتوزيعه، وذلك بهدف التنازل لوحدة السميد والفرينة لبيعه بالسوق الجزائري.

4- وحدة صوامع تخزين الحبوب: وتوجد هذه الوحدة بميناء جن جن بجيجل، يبلغ عددها 18 صومعة بطاقة تخزين 160.000 طن .

ثالثا: أهمية وأهداف مؤسسة:

ترجع أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى لطبيعة نشاطها الإنتاجي في قطاع المواد الغذائية، ولأهدافها الطوحة في التوسع في تشكيلة منتجاتها.

1- أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى: يمكن تحديد أهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة في النقاط التالية التالي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية للمستهلك.
- تلبية المؤسسة جزء كبير من حاجات السوق .
- توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.

2- أهداف المؤسسة: سطرت مؤسسة المطاحن الكبرى مجموعة من الأهداف لتحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في:

العمل على تلبية احتياجات السوق من المنتجات الغذائية.

- ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها.
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسين .
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية .
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق .
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعاملين أجل الوصول إلى التكامل الأممي والخلفي.

لقد دخلت مؤسسة GMS لسوق بتشكيلة واسعة من المنتجات تضم كل واحدة منها عدة أصناف، تختلف باختلاف أحجامها وهذا للاستجابة لأوسع شريحة من العملاء، حيث يمثل نشاط المؤسسة في إنتاج السميد والفرينة ومواد تغذية الأنعام، وتتمثل تشكيلة منتجات وحدة السميد والفرينة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (17-3): تشكيلة منتجات مؤسسة GMS

المنتج	النوع	حجم الأكياس
الفرينة	عادية	50 كغ، 25 كغ.
	ممتازة	50 كغ، 25 كغ، 10 كغ، 5 كغ، 2 كغ، 1 كغ
السميد	عادي	25 كغ.
	عادي درجة 2	25 كغ.
	ممتاز	25 كغ، 10 كغ، 5 كغ
النخالة	/	40/100 كغ.
سمولات	/	25 كغ
الكسكسي	عادي	1/2 كغ.
	ممتاز	1/2 كغ.

المصدر: بناء على معلومات من إدارة المؤسسة

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى أوماش.

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها، كما يبينه الشكل التالي:

**1- المدير التنفيذي:** مكلف بتسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة، وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

**2 -الأمانة العامة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، واستقبال العملاء والزوار، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

**3 -مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها، وهي تشرف على كل أنشطة المؤسسة الإنتاجية والمالية والتجارية والبشرية: وتندرج تحتها المصالح التالية:

أ. **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل هذه المديرية على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة "وسائل نقل، عتاد، معدات... الخ"، وكذا مراقبتها باستمرار، واستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة، وتقوم بالمهام التالية:

✓ **الإصلاح والصيانة:** تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة.

✓ **الأمن:** الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة، كذلك تقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

- ✓ **النقل:** الحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء، وكذلك إيصال وتأمين البضاعة الممنوحة للزبائن، وكذلك نقل عمال المؤسسة.
- ب. **مصلحة تسيير المستخدمين:** هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد، وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة، ومراقبة العمال من حيث الغياب.
- ج. **مصلحة الأجور:** تقوم بحساب الأجور وإعداد الملفات الخاصة بها، وكا كل الإجراءات التي تضمن صرف الزواتب والأجور للعاملين، كما تقوم بإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي .
- د. **مصلحة العلاقات العامة:** تعمل هذه المصلحة على القيام بجميع أنواع الأعمال التي تتعلق بالأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي، مركز السجل التجاري...الخ.
4. **مديرية الإنتاج:** تشرف على عمليات إنتاج مختلف منتجات المؤسسة، كما تقوم بفحص الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للأكياس المعبأة، وتتمثل مهامها في :
- ✓ **التعريف بسياسة المنتج.**
- ✓ **تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقلص وقت التسليم وكلفة الإنتاج.**
- ✓ **تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة.**
- ويندرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية: المخبر، مصلحة الإنتاج، مصلحة التخزين .
5. **مديرية المحاسبة والمالية:** تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها المصالح التالية: مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مصلحة محاسبة المواد، أمين الصندوق، وتتفرع عنها:
- أ. **مصلحة المحاسبة العامة والمالية:** تقوم بالمهام:
- ✓ **التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛**
- ✓ **إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية؛**
- ✓ **تسيير جميع العمليات المحاسبية؛**
- ✓ **تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة؛**
- ✓ **متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة؛**
- ✓ **مراقبة فواتير رُ الشراء وتحرير الصكوك من أجل تسديد ديون الموردين.**
- ب. **مصلحة محاسبة المواد:** تتكفل بالمتابعة لتحركات المواد "دخول وخروج"، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات.
- ج. **أمين الصندوق:** يقوم بتسديد مصاريف وأعباء المؤسسة، وكذا تسديد أجور العمال ورواتب الموظفين وقبض المداخل النقدية للمؤسسة.
6. **مديرية التجارة:** ويندرج تحتها المصالح التالية: مصلحة التجارة، مصلحة التمويل والتوزيع.

أ. **مصلحة التجارة:** يتم التنسيق بين مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي، لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها، حيث تقوم بتوزيع المنتج حسب الأولوية، لأن الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية، حيث يوضع في سجل الطلبيات يتضمن تاريخ الطلبية، حجم المعاملات بالنسبة للعميل، وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبيات، كما يتم بمصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبيات، والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المنافسين، وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

ب. **مصلحة الإرسال والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام

بالعمليات الحسابية، كما تقوم بإعداد تقرير يومي والموضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

7. **مديرية الوسائل العامة:** تعمل على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة "وسائل نقل، عتاد، معدات"، وكذا مراقبتها باستمرار، واستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة، وتندرج تحتها المصالح الآتية:

أ. **مصلحة الصيانة:** وتهتم بصيانة ومراقبة كل تجهيزات الإنتاج، ووسائل النقل بالمؤسسة.

ب. **مصلحة الأمن:** مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة، وتقوم كذلك بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة و معبئة، لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الحمولة المشتركة.

ج. **مصلحة النقل:** وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلبيات إلى العملاء ونقاط البيع وكذلك نقل عمال المؤسسة.

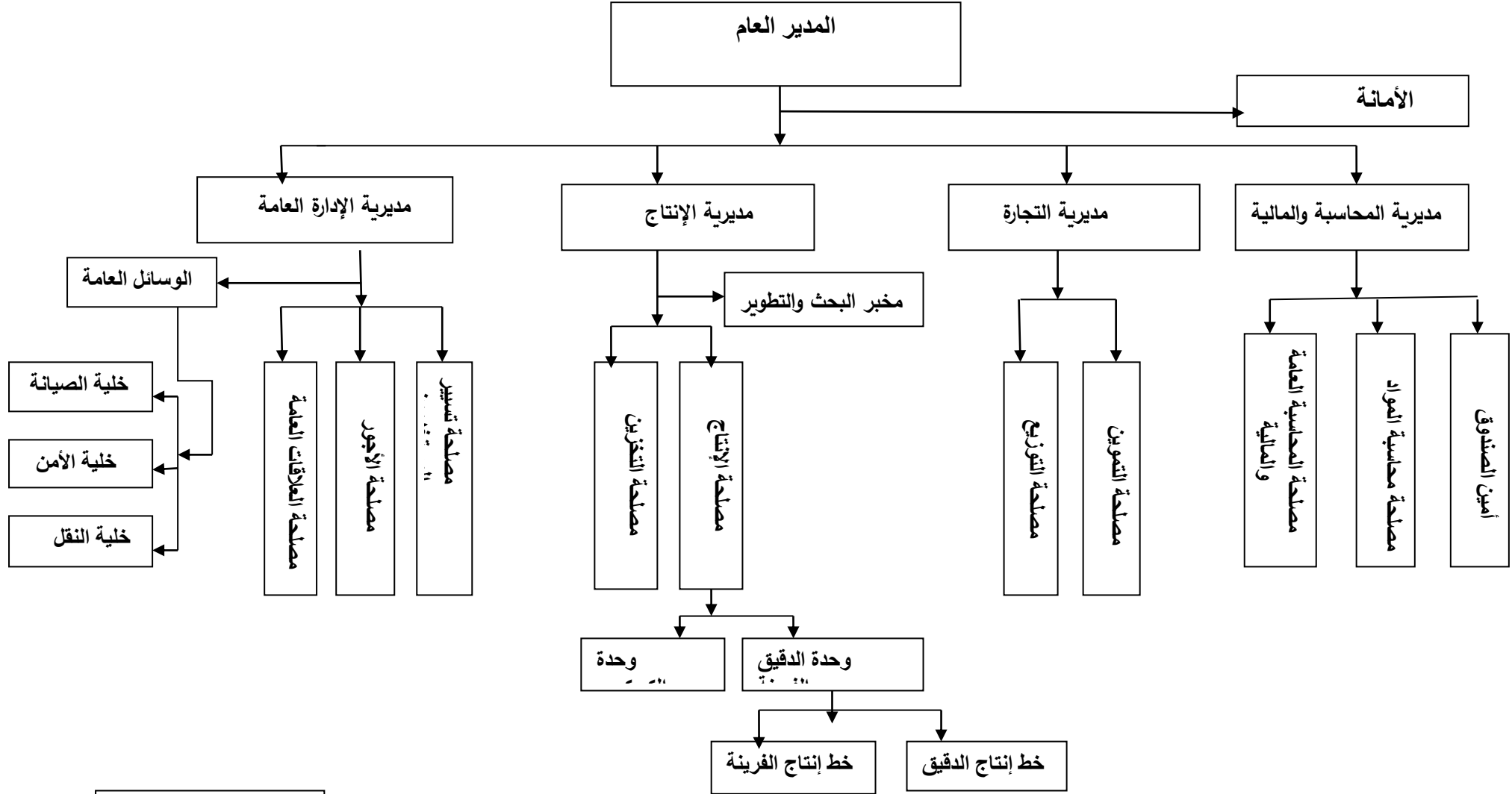
8. **مديرية الإدارة العامة:** تحرص هذه المديرية على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها :

أ. **مصلحة تسيير المستخدمين:** تحرص هذه المصلحة على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون، وتراقب كل عمليات الفروع تحت مسؤوليتها، وبالتالي فإن هذه المصلحة مختصة بشؤون العمال من ملفات التشغيل والتسريح، وكذا عقود التشغيل ومراقبة العمال من حيث الغياب.

ب. **مصلحة الأجور:** تحرص هذه المصلحة على إعداد الأجور من حيث تحديدها وحسابها، وإعداد جميع التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماع.

ج. **مصلحة العلاقات العامة:** وتعمل هذه المصلحة على القيام بجميع الأعمال التي تتعلق بالأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة، مثل صندوق الضمان الاجتماعي، مركز السجل التجاري... الخ

الشكل رقم (3-18) الهيكل التنظيمي بمؤسسة المطاحن الكبرى



المصدر : مصلحة  
١٠٠٠

المطلب الثالث: تحليل نشاط الإمداد بمؤسسة المطاحن الكبرى GMS:

تنشط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في سوق تسوده المنافسة، وذلك لوجود عدد قليل من المنتجين في قطاع الطحن بالجزائر، وأهم منافسي المؤسسة في قطاع الطحن على المستوى المحلي لولاية بسكرة هم كالتالي:

- مطاحن الزيبان القنطرة "بسكرة".
- مطاحن الغزال "بسكرة".
- مطاحن بوابة الصحراء "زربية الوادي".
- مطاحن البركة "زربية الوادي".
- الإخوة حوجو "القنطرة".

ونظرا للمنافسة التي تسود هذا القطاع سنقوم بمعرفة عمليات الإمداد بمؤسسة المطاحن الكبرى وهي:

أولا شراء المواد الأولية:

تعتمد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على المادة الأولية والمتمثلة في القمح بنوعيه اللين والصلب، حيث يتصف موردي هذه المادة بالندرية، مما أدى إلى احتكاره من طرف عدد قليل من الموردين، كما تعاني المؤسسة من احتكار تعاونية الحبوب لتوريد المادة الأولية، والتي لا تزود المؤسسة إلا بنصف كمية الطاقة الإنتاجية، مع غياب بديل آخر وارتفاع تكلفة القمح في الأسواق العالمية.

ثانيا التخزين:

تحتوي المؤسسة على أربع صوامع لتخزين القمح بنوعيه اللين والصلب، كما تحتوي على 12 صومعة صغيرة لتخزين المنتج النهائي قبل التغليف، ومكان لتخزين المنتج النهائي بعد التغليف.

ثالثا النقل:

تعتمد غالبا على وسائل الخاصة بالزبائن في توزيع المنتج لهم، لكنها تمتلك عدة وسائل نقل خاصة بها، وذلك لشحن وتوصيل البضاعة المنتجة إلى معظم نقاط بيعها أو الزبائن عند الطلب، وتمتلك المؤسسة شاحنات بحمولة 20 طن، 10 طن، 03 طن، 2.5 طن، وتحمل هذه الشاحنات علامة المؤسسة والمعلومات المتعلقة بها.

رابعا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتمثل وسائل التكنولوجيا والمعلومات والاتصال بمؤسسة "GMS" في الحاسوب، الهاتف النقال، والفاكس، موزعة حسب حاجة كل مديرية، وتعمل المؤسسة بعدة برامج إضافة إلى الورد والإكسل ببرنامج "GMAO" (تسيير الصيانة عبر الحاسوب)، حيث يقوم هذا البرنامج بحفظ ومعالجة وصيانة الآلات ومتابعة المخزون من قطع الغيار عبر الحاسوب، من خلال انجاز قاعدة معلومات خاصة بكل آلة (اسم الآلة، تاريخ الصنع، معرفة مرودية كل آلة لتغييرها أو إصلاحها)، كما تعتمد على "PC paie"، وهو برنامج خاص بتسيير ملفات العمال



من بداية توظيفهم إلى نهاية علاقتهم مع المؤسسة وحساب أجورهم، و"7 STEP"، هو برنامج خاص بتسيير ومراقبة عملية الإنتاج من وصول المادة الأولية إلى المنتج النهائي آليا من غرفة المراقبة.

### المطلب الرابع: التعريف بمؤسسة ملبنة أميرة حليب

ملبنة أميرة حليب هي شركة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الوحيد، مقرها حي أحمد ريس بلدية اورلال، بسكرة، يبلغ رأسمال المؤسسة 1000000 دينار جزائري، متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته (زبدة، جبن، لبن)، بإضافة للشربات، وهي تمون كل من ولاية بسكرة والوادي.

وتتمثل منتجات مؤسسة ملبنة أميرة حليب في: حليب مبستر مقنن ومدعم، حليب غير مدعم (لبن)، الشربات (أكياس وقارورات)، وحليب البقرة الطبيعي، كما تخطط المؤسسة مستقبلا لإنتاج الياغورات بكل أنواعه، وتجميع الحليب من مربي الأبقار، خاصة مع توجه الدولة للتربية أبقار الحليب بفعل نمو الطلب المحلي.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا توضح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

### المطلب الأول: مصادر البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات، والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة تلك البيانات وعرضها.

#### 1. مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات من أجل إعداد الدراسة في جانبها النظري أو الميداني:  
- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة (الموظفين والعاملين في المؤسسات)، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **Spss V.23**، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة متغيراتها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة، والتي ساعدتنا في إعداد الاستبيان وتحليلها.

#### 2. إعداد الاستبيان:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم اعتماد الإستبانة على النحو التالي:

أ. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، بالإستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث متعلقة بمتغير موضوع الدراسة (إدارة سلاسل الإمداد، تنافسية المؤسسات).

ب. عرض الاستبيان على المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين، من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات، وبناء على ملاحظات المشرف والمحكمين، تم إعادة النظر في شكل ومضمون الاستبيان، من خلال حذف أو تغيير، تدقيق الصياغة، وإضافة عبارات أخرى، وإعادة تصميم شكل الاستبيان وتقسيماته.

ت. نسخ عدد من الاستمارات من الاستبيان، وتوزيعها على الموظفين والعاملين في مؤسستي المطاحن الكبرى وملبنة أميرة حليب محل الدراسة.

### 3. هدف الاستبيان:

يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات عن آراء العاملين والموظفين حول تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في مؤسستي المطاحن الكبرى أو ماش وملبنة أميرة حليب بأورلال بسكرة وكذا مستوى تنافسية المؤسستين وبالتالي يمكن اختبار مساهمة أو علاقة إدارة سلاسل الإمداد في تحسيت التنافسية بالمؤسستين.

### 4. محاور الاستبيان:

5. نظرا لطبيعة لموضوع الدراسة وللمتغيرات والأبعاد التي يعالجها، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي متكون من ثلاثة محاور وهي:

أ. المحور الأول البيانات الشخصية: وهو يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

ب. المحور الثاني إدارة سلاسل الإمداد: ويشمل هذا المحور على (30) عبارة قياس، موزعة على خمسة أبعاد هي: (06) عبارات لإدارة العلاقات التعاونية بين الموردين، (06) عبارات لإدارة العلاقات التعاونية مع الزبائن، (06) عبارات تكامل العمليات الداخلية، و(06) عبارات لاستجابة المرنة، و (06) عبارات لتبادل المعلومات.

ج. المحور الثالث (تنافسية المؤسسة): ويتضمن هذا المحور (10) عبارة قياس، وهي تغطي تنافسية المؤسسة من حيث: الكفاءة، الجودة، التسليم، والتجديد، التي تم التطرق لها في الجانب النظري.

### 6. عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها، وهو في بحثنا يتمثل في جميع العاملين والموظفين والإطارات في مؤسستي مطاحن الكبرى أو ماش وملبنة أميرة حليب بأورلال ، بسكرة، أما عينة الدراسة فتحددت بعد توزيع (45) استمارة في الفترة الممتدة من 11 إلى 12 أبريل 2017، وقد استرجع منها 37 استمارة فقط، 02 منها ألغيت، بسبب عدم إكمال الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، أما الباقي أي (35) استمارة، فكانت صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يجعل من حجم عينة الدراسة 35 مفردة.

وقد تم اختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع استمارات الإستبانة على العاملين والموظفين الحاضرين في المؤسستين خلال فترة الدراسة الميدانية، والسبب في اختيار طريقة التسليم اليدوي، هو توضيح المغزى من

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمطاحن الكبرى أوماش وملبنة أميرة

الاستبانة، والتأكد من فهم المستجوبين لها، ومعرفتهم لطريقة ملئها، وكذلك إشعارهم وتحسيسهم بأهمية دقة إجاباتهم في صحة الدراسة.

وقد تم اختيار نوع العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، وهي عينة قائمة على الصدفة، وهي أبسط أنواع العينات، حيث لكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة.

### 6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spssV<sup>23</sup>) ، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث تم توزيع الأوزان على درجات مقياس ليكرت Rensis Likert الخمسة كما يلي :

#### جدول رقم (3-3): توزيع الإجابات حسب مقياس ليكرت

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012، 131

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا، المستخدمة في محاور الدراسة (4=5-1)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=4/5) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

#### جدول رقم ( 3-4): يوضح الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	من 1	إلى 1.8	إلى 2.60	إلى 3.40	إلى 4.20	إلى 5
	1.79	2.59	3.39	4.19		

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة 2012، 131.

وللإجابة على أسئلة البحث، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV23)، والذي يتكون من:

أ. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات اداة البحث .

ب. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث باستخدام معامل بييرسون أو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ.

ج. الجداول البسيطة للبيانات الشخصية المتعلقة بالدراسة: وهي الجنس، العمر، المؤهل، التخصص العلمي، الوظيفة والأقدمية في المؤسسة.

د. اختبار معامل (Kolmoorov – Shapiro) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

هـ. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وللإجابة على أسئلة وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

و. معادلة خط الانحدار - ANOVA - : لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد) بأبعاده والمتغير التابع (تنافسية المؤسسة) لموضوع الدراسة .

ز. معامل الارتباط لبيرسون بين المتغيرات: لدراسة شدة وقوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان)

تعتبر المصادقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين، من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة وتطبيقها على دراستنا:

#### 1- صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

##### أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة، لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب.الصدق البنائي (صدق المحك):

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال معامل الارتباط لبيرسون بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه في محور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد، ومعامل الارتباط بين العبارة والمتغير التابع في حالة محور تنافسية المؤسسة، وهو ما يبرزه الجدولان التاليان:

جدول رقم (5-3): اختبار صدق عبارات المحور الثاني من الاستبانة(إدارة سلاسل الإمداد)

معامل الصدق	العبارات	بعد
521,	يقدم الموردون للمؤسسة مواد وخدمات تستجيب لاحتياجات المؤسسة.	إدارة علاقات
390,	تبنى المؤسسة علاقات طويلة المدى مع الموردين.	تعاوية مع
706,	العلاقات بين المؤسسة والموردين مبنية على ثقة والالتزام.	مع
534,	تتسم علاقة المؤسسة بالموردين بالاعتماد المتبادل بدلا من فرض الشروط.	إدارة علاقات
556,	تعتبر مؤسسة ان جودة العلاقة مع الموردين هي اساس التميز والنجاح.	تعاوية مع
734,	تاخذ المؤسسة في الاعتبار شكاوى الموردين المتعلقة بالتسديد وتعالجها.	مع
605,	تقوم المؤسسة بجمع شكاوى الزبائن وتتعاون معهم لحلها.	إدارة علاقات
668,	تقوم المؤسسة بتطوير علاقات طويلة الامد مع الموزعين.	تعاوية مع
611,	لا تلجأ المؤسسة باستغلال ظروف السوق لغايات رفع الاسعار وفرض شروط على الزبائن.	الزبائن
716,	تمنح المؤسسة تسهيلات في الدفع للزبائن.	
549,	تحرص المؤسسة على توفير المنتجات للموزعين حتى تصل للمستهلك في الوقت والمكان المناسب.	
683,	تلتزم المؤسسة بالاتفاقيات الموقعة مع شركائها التجاريين بالشكل المطلوب.	
833,	يتم التخطيط والبرمجة المسبقة لكميات المواد التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء.	تكامل العمليات
501,	يتم شراء لوازم الانتاج بكميات تناسب الاحتياجات الفعلية لجميع الوحدات والأقسام.	الداخلية
290,	لا تعاني المؤسسة في الغالب من تراكم او نفاذ في مخزون المنتجات.	
384,	توفر المؤسسة الشروط والوسائل المناسبة لعمية تخزين المواد والمنتجات.	
778,	تطبق المؤسسة انظمة الشراء والانتاج التي تساعد على تجهيز طلبيات الزبائن في الوقت المحدد.	
388,	يتم فحص الآلات والتجهيزات وصيانتها بشكل دوري ، حتى لا تتوقف العملية الانتاجية.	
137-	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالطلب في السوق على منتجاتها.	الا

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمطاحن الكبرى أو ماش وملبنة أميرة

	تستطيع المؤسسة تغيير سرعة الانتاج استجابة للتغير في طلبات الزبائن.	,712
	تتناسب وسائل النقل والتخزين مع طبيعة المواد الاولية والمنتجات.	,561
	تقوم المؤسسة بابلاغ شركائها التجاريين عن التغيير في خططها في الوقت المناسب لهم.	,600
	تتغير برامج الشراء والتموين بناء على الطلب في السوق.	,831
	يملك العاملون مهارات متعددة، تجعلهم قادرين على اداء اكثر من وظيفة مهمة.	,827
تبادل المعلومات	لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين والزبائن.	,623
	تقوم المؤسسة بجمع ودراسة المعلومات عن الموردين والموزعين في المنطقة قبل التعاقد معهم.	-,180
	يوجد تحديث وتجديد دائم لقوائم الموردين والموزعين الافضل من بينهم المؤسسة.	,059
	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تتسم بالدقة والموثوقية.	,878
	توجد قنوات اتصال دائمة ومتكاملة بين مؤسسة والوسطاء والموزعين.	,707
	يتم الاتصال بين المؤسسة والموردين والزبائن بوسائل الاتصال الحديثة (نقال، فاكس، انترنت).	,649

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتبين من الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه في محور إدارة سلاسل الإمداد موجبة، مما يدل أن العبارات تقيس البعد الذي صممت من أجل قياسه.

جدول رقم ( 6-3): اختبار صدق عبارات المحور الثالث من الاستبانة (التنافسية)

رقم	العبارات	معامل الصدق
31	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.	,325
32	تقوم المؤسسة بالرقابة الدورية على انشطتها الانتاجية والادارية من اجل خفض التكاليف.	,773
33	تعرف ارباح المؤسسة ارتفاعا متزايدا نتيجة لارتفاع انتاجيتها.	,385
34	تملك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن تبعا لاختلاف أذواقهم.	,336
35	تسعى المؤسسة الى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية.	,792
36	تستخدم المؤسسة اساليب ومعايير ملائمة للرقابة على الجودة من اجل تحسينها.	,639
37	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار.	,791
38	تستخدم المؤسسة نظم متطورة في ادارة المخزون من أجل ضمان الاستجابة اسريعة لطلبات الزبائن.	,657

39	تقوم المؤسسة بادخال تطوير وتحسين في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن.	735,
40	تقدم المنظمة تشكيلة متنوعة من المنتجات تبعا لرغبات الزبائن.	652,

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتبين من الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط بين العبارات ومحور تنافسية المؤسسة موجبة، مما يدل أن العبارات تقيس المتغير الذي صممت من أجل قياسه وهو تنافسية المؤسسة.

## 2. ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60 فأكثر)، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (7-3): اختبار ثبات الاستبانة

عدد العبارات	r- pearson	α- cronbach
40	.971	.944

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

تم حساب الثبات للمقياس من خلال ألفا كرونباخ، فمن خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ 94.4% وهي أكبر من 0.60، وهو ما يشير إلى ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى، أو بصفة أخرى 94.4% من عينة البحث ستكون ثابتة في اجابتها في حالة ما إذا قمنا باستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها. كما يقدر صدق المحك وهو ما يعبر عن الجذر التربيعي لـ ألفا كرونباخ حيث كانت قيمته تقدر بـ (0.971)، أي أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (97.1%)، وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث والنتائج مرفقة . وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وهو مطلب ضروري لفهم المجتمع المدروس، كما يعطي إشارة لدقة وملاءمة إجابات أفراد العينة.

### 1. حسب الصفة:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير الصفة (الجنس) في المؤسسات (المطاحن الكبرى، ملبنة أميرة حليب).

جدول رقم ( 8-3): توزيع العينة حسب الصفة

الصفة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	26	74,3
أنثى	9	25,7
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية العينة من الذكور، أي بنسبة 74,33%، وهو أمر طبيعي باعتبار أن المؤسسة الصناعية والتجارية في الجزائر أغلب العاملين من الذكور، رغم التزايد المستمر لفئة الإناث في المؤسسة، وخاصة في فئة الإطارات والموظفين الإداريين.

## 2. حسب العمر:

جدول رقم ( 9-3): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	6	17,1
من 30 الى 39	14	40,0
من 40 الى 49	11	31,4
من 50 فأكبر	4	11,4
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتضح من الجدول تنوع الفئات العمرية للعينة، مما يدل على عمليات الإحلال والتجديد في الموارد البشرية التي تنتهجها المؤسسة، إلا أن ضعف فئة الشباب لأقل من 30 سنة (نسبة 17,1%) يدل على ضعف عمليات التوظيف في السنوات الأخيرة، ومع ذلك تبقى فئة الشباب (أقل من 40 سنة) تغطي على العينة بنسبة إجمالية 71,4%.



3. حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم ( 10-3): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	7	20,0
ماستر	2	5,7
دراسات عليا	4	11,4
مهندس	3	8,6
ثانوي	4	11,4
ابتدائي	5	14,3
تقني سامي	4	11,4
متوسط	6	17,1
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتضح من الجدول السابق تدني المستوى التعليمي في العينة، حيث أن أكثر من نصفها دون المستوى الجامعي، وهذا لأن أغلب الوظائف تنفيذية (شحن، تفريغ، سياقة، أمن...) لا تتطلب معرفة عالية، ومع ذلك أخذت المؤسسة في السنوات الأخيرة تركز على تدعيم مواردها البشرية بكفاءات جامعية من طلبة الليسانس والماستر والمهندسين، وحتى طلبة الدراسات العليا.

4. حسب التخصص العلمي:

جدول رقم ( 11-3): توزيع العينة حسب التخصص التعليمي

التخصص العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
محاسبة	6	17,1
مالية	2	5,7
ادارة اعمال	4	11,4
اقتصاد	3	8,6
مراقبة نوعية	3	8,6
دون تخصص	17	48,6
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتضح من العينة أن ما يقارب نصف العينة بدون مستوى تعليمي متخصص، مما يؤكد تحليل المؤهل التعليمي

السابق(نصف العينة بدون مؤهل جامعي)، وتأتي المحاسبة في المرتبة الأولى بـ 17,1%، وإدارة الأعمال في المرتبة الثانية بـ 11,4%، مما يدل على سيطرة الوظائف المالية والإدارية في العينة.  
5. حسب الوظيفة:

جدول رقم (12-3): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
اطار سامي	6	17,1
اطار	11	31,4
عون تحكم	7	20,0
عون تنفيذ	11	31,4
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يغلب على العينة أعوان التنفيذ بنسبة 31,4%، ويعود ذلك للنشاط التجاري للمؤسسة، حيث يتركز نشاط العاملين في الإنتاج النقل، التخزين، والمناولة، وبما أن نشاط التنفيذ يحتاج إلى إشراف وتحكم، فإن ذلك تطلب عدد كبير من أعوان التحكم (20%)، وإن كان النشاط الإداري بالمؤسسة يحتاج للإطارات، مما رفع نسبتهم إلى 31,4%، وأخيرا تتركز الإطارات السامية (17,1%) في المناصب العليا بالمؤسسة.

6. حسب الأقدمية:

جدول رقم (13-3): توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	20,0
من 5 الى 9	10	28,6
من 10 الى 14	12	34,3
من 15 الى 19	6	17,1
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

يتضح من الجدول السابق أن 34,3% من العينة تتراوح مدة عملهم في المؤسسات تتراوح بين 10 و14 سنة، ولا تتعدى فئة الأقل من 5 سنوات نسبة 20%، مما يدل استقرار العاملين في المؤسسات بدرجة كبيرة، وهو مؤشر على امتلاكهم خبرة واسعة في العمل وعلاقات مهنية واجتماعية راسخة، تساعد على التقاهم والتعاون.

#### المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات

من أجل دراسة متغيرات البحث والعلاقة بينها، يجب تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، ثم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات التي انطلق منها البحث.

**المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة:**

لتحليل محاور الاستبانة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور، بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة والجداول التالية تبين النتائج:

**1. تحليل إجابات البعد الأول (إدارة علاقات تعاونية مع الموردين):**

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة، على فقرات بعد إدارة علاقات تعاونية مع الموردين، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

**الجدول رقم ( 14-3): تحليل البعد الأول في المحور الثاني (إدارة علاقات تعاونية مع الموردين)**

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارات
يقدم الموردون للمؤسسة مواد وخدمات تستجيب لاحتياجات المؤسسة.	3,8857	,58266	77,71%	2
تبني المؤسسة علاقات طويلة المدى مع الموردين.	3,6857	,90005	73,71%	5
العلاقة بين المؤسسة والموردين مبنية على ثقة والالتزام.	3,7714	,77024	75,43%	3
تتسم علاقة المؤسسة بالموردين بالاعتماد المتبادل بدلا من فرض الشروط.	3,6286	,73106	72,57%	6
تعتبر مؤسسة ان جودة العلاقة مع الموردين هي اساس التميز والنجاح.	4,1143	1,02244	82,29%	1
تاخذ المؤسسة في الاعتبار شكاوى الموردين المتعلقة بالتسديد وتعالجها.	3,7429	,78000	74,86%	4
<b>الاتجاه العام</b>	<b>3,80</b>	<b>الاتجاه بدرجة موافق</b>		

**المصدر:** من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بإدارة علاقات تعاونية مع الموردين يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات افراد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ 3.80، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: تعتبر المؤسسة ان جودة العلاقة مع الموردين هي اساس التميز والنجاح بمتوسط حسابي قدره: 4.11 بما نسبته 82.29 %.

**2. تحليل إجابات البعد الثاني (إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن):**

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة، على فقرات بعد إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

الجدول رقم ( 15-3): تحليل البعد الثاني في المحور الثاني(إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارات
تقوم المؤسسة بجمع شكاوى الزبائن وتتعاون معهم لحلها.	3,4000	1,00587	68,00%	6
تقوم المؤسسة بتطوير علاقات طويلة الامد مع الموزعين.	3,4571	,85209	69,14%	5
لا تلجأ المؤسسة باستغلال ظروف السوق لغايات رفع الاسعار وفرض شروط على الزبائن.	4,1429	,87927	82,86%	1
تمنح الشركة تسهيلات في الدفع للزبائن.	3,6571	,80231	73,14%	4
تحرص الشركة على توفير المنتجات للموزعين حتى تصل للمستهلك في الوقت والمكان المناسب.	3,9714	,51368	79,43%	2
تلتزم المؤسسة بالاتفاقيات الموقعة مع شركائها التجاريين بالشكل المطلوب.	3,8857	,63113	77,71%	3
الاتجاه العام	3,75	الاتجاه بدرجة موافق		

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بإدارة علاقات تعاونية مع الزبائن يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات افراد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ 3.75 ، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: لا تلجأ المؤسسة باستغلال ظروف السوق لغايات رفع الاسعار وفرض شروط على الزبائن بمتوسط حسابي قدره: 4.14 بما نسبته 82.26 %.

### 3. تحليل إجابات البعد الأول(تكامل العمليات الداخلية):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة، على فقرات بعد تكامل العمليات الداخلية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

الجدول رقم ( 16-3): تحليل البعد الثالث في المحور الثاني(تكامل العمليات الداخلية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارات
يتم التخطيط والبرمجة المسبقة لكميات المواد التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء .	3,8857	,67612	77,71%	3
يتم شراء لوازم الانتاج بكميات تناسب الاحتياجات الفعلية لجميع الوحدات والاقسام في المؤسسة.	3,9714	,74698	79,43%	1
لا تعاني المؤسسة في الغالب من تراكم او نفاذ في مخزون المنتجات.	2,7429	,98048	54,86%	6
توفر المؤسسة الشروط والوسائل المناسبة لعملية تخزين المواد والمنتجات.	3,8857	,47101	77,71%	4
تطبق المؤسسة انظمة الشراء والانتاج التي تساعد على تجهيز طلبيات الزبائن في الوقت المحدد.	3,9143	,50709	78,29%	2
تقوم المؤسسة بفحص الآلات والتجهيزات وصيانتها بشكل دوري ، حتى لا تتوقف العملية الانتاجية.	3,8000	1,18322	76,00%	5
الإتجاه العام	3,7	الاتجاه بدرجة موافق		

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بتكامل العمليات الداخلية يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات افراد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ **3.70** ، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: يتم شراء لوازم الانتاج بكميات تناسب الاحتياجات الفعلية لجميع الوحدات والاقسام في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره: **3.97** بما نسبته **79.43 %**.

#### 4. تحليل إجابات البعد الرابع(الاستجابة المرنة):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة، على فقرات بعد الاستجابة المرنة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

الجدول رقم (17-3): تحليل البعد الرابع في المحور الثاني (الاستجابة المرنة)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارات
للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالطلب في السوق على منتجاتها.	3,1429	,87927	62,86%	6
تستطيع المؤسسة تغيير سرعة الانتاج استجابة للتغير في طلبات الزبائن.	3,5714	,81478	71,43%	5
تتناسب وسائل النقل والتخزين مع طبيعة المواد الاولية والمنتجات.	3,9429	,48159	78,86%	3
تقوم المؤسسة بإبلاغ شركائها التجاريين عن التغيير في خططها في الوقت المناسب لهم.	4,0000	1,02899	80,00%	1
تتغير برامج الشراء والتموين بناء على الطلب في السوق.	3,9714	,78537	79,43%	2
يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة، تجعلهم قادرين على اداء اكثر من وظيفة مهمة.	3,9143	,95090	78,29%	4
<b>الاتجاه بدرجة موافق</b>	<b>3,76</b>			
<b>الاتجاه العام</b>				

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بالاستجابة المرنة يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات افراد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ 3.76، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: تقوم المؤسسة بإبلاغ شركائها التجاريين عن التغيير في خططها في الوقت المناسب لهم بمتوسط حسابي قدره: 4.00 بما نسبته 80 % .

5. تحليل إجابات البعد الخامس (تبادل المعلومات):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة، على فقرات بعد إدارة علاقات تعاونية مع الموردين، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

الجدول رقم (18-3): تحليل البعد الخامس في المحور الثاني (تبادل المعلومات)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارات
لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين والزبائن.	4,0571	,93755	81,14%	2
تقوم المؤسسة بجمع ودراسة المعلومات عن الموردين والموزعين في المنطقة قبل التعاقد معهم.	3,2000	1,20782	64,00%	5
يوجد تحديث وتجديد دائم لقوائم الموردين والموزعين الافضل من بينهم المؤسسة.	3,0286	1,01419	60,57%	6

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمطاحن الكبرى أو ماش وملبنة أميرة

المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تتسم بالدقة والموثوقية.	3,7714	,80753	75,43%	3
توجد قنوات اتصال دائمة ومتكاملة بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.	3,6857	,63113	73,71%	4
يتم الاتصال بين المؤسسة والموردين والزبائن باستخدام وسائل الاتصال الحديث (هاتف نقال- فاكس- انترنت).	4,5143	,74247	90,29%	1
<b>الاتجاه بدرجة موافق</b>	<b>3,71</b>			
<b>الاتجاه العام</b>				

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بتبادل المعلومات يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات افراد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ **3.76** ، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: يتم الاتصال بين المؤسسة والموردين والزبائن باستخدام وسائل الاتصال الحديث (هاتف نقال-فاكس-انترنت) بمتوسط حسابي قدره: **4.51** بما نس بهته **90.29 %** .

### 6. تحليل إجابات المحور الثالث (تنافسية المؤسسة):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة، على فقرات المحور الثاني لاتنافسية المؤسسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

### الجدول رقم ( 19-3): تحليل المحور الثالث (تنافسية المؤسسة)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارات
تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيده لخفض التكاليف.	3,7143	1,29641	74,29%	8
تقوم المؤسسة بالرقابة الدورية على انشطتها الانتاجية والادارية من اجل خفض التكاليف.	3,9714	1,07062	79,43%	9
تعرف ارباح المؤسسة ارتفاعا متزايدا نتيجة لارتفاع انتاجيتها.	3,7714	,68966	75,43%	7
تملك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن تبعاً لاختلاف أذواقهم.	2,7143	1,04520	54,29%	10
تسعى المؤسسة الى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية.	4,2571	,88593	85,14%	3
تستخدم المؤسسة اساليب ومعايير ملائمة للرقابة على الجودة من اجل تحسينها.	4,3143	,58266	86,29%	1
تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار.	4,0571	,93755	81,14%	5

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمطاحن الكبرى أو ماش وملبنة أميرة

تستخدم المؤسسة نظم متطورة في ادارة المخزون من اجل ضمان الاستجابة اسريعة لطلبات الزبائن.	4,3143	,67612	86,29%	2
تقوم المؤسسة بادخال تطوير وتحسين في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن.	4,0857	1,01087	81,71%	4
تقدم المنظمة تشكيلة متنوعة من المنتجات تبعا لرغبات الزبائن.	3,8286	,78537	76,57%	6
<b>الاتجاه العام</b>	<b>3,90</b>	<b>الاتجاه بدرجة موافق</b>		

**المصدر:** من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بتنافسية المؤسسة يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات افراد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ **3.9** ، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: تستخدم المؤسسة اساليب ومعايير ملائمة للرقابة على الجودة من اجل تحسينها بمتوسط حسابي قدره: **4.31** بما نسبته **86.29 %** .

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية**

من أجل اختبار الفرضيات التي إنطلقت منها الداسة، يجب أولاً التأكد من أن متغيري الدراسة (إدارة سلاسل الإمداد، تنافسية المؤسسة)، وثانياً اختبار وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة، وثالثاً اختبار صلاحية النموذج الذي انطلقنا منه، ثم يتم بعد ذلك اختبار الفرضية الرئيسية للبحث.

**1. اختبار التوزيع الطبيعي:**

تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon ، وذلك للتأكد من مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي .

**جدول رقم (20-3): اختبار التوزيع الطبيعي**

إدارة سلاسل الإمداد	تتنافسية المؤسسة	إدارة علاقات الموردين	إدارة علاقات الزبائن	تكامل العمليات الداخلية	الاستجابة المرنة	تبادل المعلومات	البيان
461,	630,	692,	815,	786,	781,	994,	Z قيمة
983,	823,	725,	520,	567,	575,	276,	مستوى الدلالة

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V 23

يبين الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة لمتغيرات الدراسة كانت جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، حيث كان مستوى دلالة الإختبار للمحور الأول يقدر بـ (0.823)، والمحور الثاني قدر بـ (0.983) وهي أكبر من (0.05) ومنه فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.



2. الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تسمح دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة، التعرف عن وجود أو غياب علاقة بين المتغيرات والأبعاد المدروسة، ودرجة قوة تلك العلاقة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم ( 21-3): علاقة الارتباط بين المتغيرات

متغير 1		متغير 2	ادارة علاقات تعاونية مع الموردين	ادارة علاقات تعاونية مع الزبون	تكاملية العمليات الداخلية	الاستجابة المرنة	تبادل المعلوما ت	تنافسية المؤسسة
ادارة علاقات تعاونية مع الموردين	معامل الارتباط	1,000	,551**	,340*	,253	-,213	,764**	
	Sig. (bilatéral)		,001	,046	,142	,220	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	
ادارة علاقات تعاونية مع الزبون	معامل الارتباط	,551**	1,000	,802**	,641**	,488**	,513**	
	Sig. (bilatéral)	,001		,000	,000	,003	,002	
	N	35	35	35	35	35	35	
تكاملية العمليات الداخلية	معامل الارتباط	,340*	,802**	1,000	,674**	,436**	,508**	
	Sig. (bilatéral)	,046	,000		,000	,009	,002	
	N	35	35	35	35	35	35	
الاستجابة المرنة	معامل الارتباط	,253	,641**	,674**	1,000	,515**	,339*	
	Sig. (bilatéral)	,142	,000	,000		,002	,046	
	N	35	35	35	35	35	35	
تبادل المعلومات	معامل الارتباط	-,213	,488**	,436**	,515**	1,000	-,188	

	Sig. (bilatéral)	,220	,003	,009	,002		,279
	N	35	35	35	35	35	35
تنافسية المؤسسة	معامل الارتباط	,764**	,513**	,508**	,339*	-,188	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,002	,002	,046	,279	
	N	35	35	35	35	35	35

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

تظهر من خلال الجدول السابق النتائج على النحو التالي :

- 1- توجد علاقة ارتباط بين متغير ادارة علاقات تعاونية مع الزبون مع متغير ادارة علاقات تعاونية مع الموردين، بما قيمته 55.1% عند مستوى دلالة 5 %، وهي درجة ارتباط لها دلالة احصائية، حيث كانت قيمة SIG مساوية للقيمة 0.001، وهي أقل من قيمة الخطأ المقدر 5 %، وهي علاقة طردية موجبة .
  - 2- توجد علاقة ارتباط بين متغير ادارة علاقات تعاونية مع الموردين مع متغير تكاملية العمليات الداخلية، بما قيمته 34% عند مستوى دلالة 1 %، وهي درجة ارتباط لها دلالة احصائية، حيث كانت قيمة SIG مساوية للقيمة 0.046، وهي أقل من قيمة الخطأ المقدر 1 %، وهي علاقة طردية موجبة .
  - 3- توجد علاقة ارتباط بين متغير ادارة علاقات تعاونية مع الموردين مع متغير الاستجابة المرنة، بما قيمته 25.3%، وهي درجة ارتباط غير دالة احصائية، حيث كانت قيمة SIG غير معرفة بمستوى المعنوية .
  - 4- توجد علاقة ارتباط بين متغير ادارة علاقات تعاونية مع الموردين مع متغير تبادل المعلومات، بما قيمته 21.3%، وهي درجة ارتباط غير دالة احصائية، حيث كانت قيمة SIG غير معرفة بمستوى المعنوية، وهي علاقة ارتباط عكسية.
  - 5- توجد علاقة ارتباط بين متغير ادارة علاقات تعاونية مع الموردين مع متغير تنافسية المؤسسة، بما قيمته 76.4% عند مستوى دلالة 5 %، وهي درجة ارتباط لها دلالة احصائية، حيث كانت قيمة SIG مساوية للقيمة 0.000، وهي أقل من قيمة الخطأ المقدر 5 %، وهي علاقة طردية موجبة.
3. اختبار صلاحية النموذج:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين تطبيق إدارة سلاسل الإمداد ومستوى تنافسية المؤسسات، بعبارة آخر يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية:

$$Y = a X + b + \varepsilon$$

حيث: X يمثل إدارة سلاسل الإمداد، Y يمثل تنافسية المؤسسات، a معامل الإنحدار، و b ثابت.

كما يمكن التعبير عن العلاقة وفق صيغة الإنحدار الخطي المتعدد بالمعادلة التالية:

$$Y = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + a_5 X_5 + b + \varepsilon$$

حيث:  $X_i$  ( $i=1...4$ ) يمثل الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (إدارة سلاس الإمداد)،  $Y$  يمثل المتغير التابع: التنافسية

$$a_i \text{ ( } i=1...4 \text{ ) تمثل معاملات الإنحدار للمتغيرات } X_i \text{ ( } i=1...4 \text{ )}$$

سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح باستخدام تحليل التباين للإنحدار ANOVA، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (22-3): تحليل التباين لـ ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	10,118	5	2,024	16,619	,000 <sup>b</sup>
Résidus	3,531	29	,122		
Total	13,650	34			

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 16,619، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي  $F = 2.54$  (29, 5, 5%)، أي أن F المحسوبة تقع في مجال الرفض، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية في العنصر الموالي من خلال تحليل الإنحدار البسيط.

#### 4. تحليل الانحدار الخطي البسيط:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%، نلجأ إلى أسلوب الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد)، والمتغير التابع (تنافسية المؤسسات)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (23-3): تحليل الإنحدار الخطي البسيط

Modèle	constant	B	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	الخطأ المعياري	T	Sig
1	,388	0,301	,861 <sup>a</sup>	,741	,697	,34896	2.137	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من الجدول السابق يمكننا ان نستخلص ما يلي:

بما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2,137)ن وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,96 عند مستوى معنوية 5%، ودرجة حرية 1-35 = 34، وما يؤكد ذلك أن مستوى معنوية t يساوي 0.000، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، مما يعني وجود أثر خطي، وبذلك يكون نموذج خط الانحدار مُفسر، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع، والفرضية الرئيسية البديلة، أي أنه: **يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسات، عند مستوى معنوية 5%، لكن القيمة (34.8%) تُعبر عن الخطأ المعياري لتقدير خط الانحدار، ويرمز له إحصائياً بـ (MSE) مُرفقة بالجذر الرياضي التربيعي، وهو ما يعني أن العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد وتنافسية المؤسسات ليست خطية تماماً.**

وبما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تُقدر بـ 0.741، أي بما نسبته 74.1%، وهي نسبة تُعبر عن الانحرافات الكلية من التغير الاجمالي، والتي يمكن تفسيره أو ارجاعه إلى علاقة خط الانحدار للمتغير المستقل ( إدارة سلاسل الامداد ) وبين المتغير التابع ( تنافسية المؤسسة )، أما النسبة 68.1% فهي القيمة R التي تُعبر عن درجة الارتباط بين ( الأبعاد المستقلة مجتمعة) وبين المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) ، وهي تُعبر عن درجة ارتباط موجبة طردية قوية بين المتغيرين.

يمكننا كتابة معادلة خط الانحدار اعتماداً على الثابت 0,388، ومعامل الانحدار 0,301، منه:

$$Y = 0,301 X + 0,388.$$

أو: **تنافسية المؤسسة = 0,301 \* إدارة سلاسل الإمداد + 0,388.**

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية نلجأ أولاً لجدول الانحدار الخطي المتعدد، ثم نستعين بمعطياته لاختبار الفرضيات الفرعية.

#### 1. دراسة الإنحدار الخطي المتعدد:

يمثل الإنحدار الخطي المتعدد علاقة المتغير التابع (تنافسية المؤسسات) بأبعاد المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد) الخمسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم ( 24-3): معاملات الانحدار الخطي المتعدد

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
(Constante)	,388	,582		,667	,510
إدارة علاقات تعاونية مع الموردين	,123	,149	,130	,828	,415
إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن	,110	,255	,100	,430	,671
تكاملية العمليات الداخلية	,287	,245	,217	1,174	,250
الاستجابة المرنة	1,153	,286	,980	4,034	** ,000
تبادل المعلومات	-,744	,282	-,582	-2,636	* ,013

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)

من الجدول السابق، يمكننا أن نعبر عن العلاقة بين المتغير التابع تنافسية المؤسسات وأبعاد المتغير المستقل وفق العلاقة التالية:

$$Y=B_0+B_1X_1+B_2X_2+B_3X_3+B_4X_4+B_5X_5$$

تنافسية المؤسسة =  $0.123 + (0.388) * \text{إدارة علاقات تعاونية مع الموردين} + 0.110 * \text{إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن} + 0.287 * \text{تكامل العمليات الداخلية} + 1.153 * \text{الاستجابة المرنة} - 0.744 * \text{تبادل المعلومات}$

$B_0$ : (0.388)، تُعبر هذه القيمة رياضياً عن نقطة تقاطع خط الانحدار مع محور متغير تنافسية المؤسسة، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة لم يكن هناك تأثير للمتغيرات المستقلة.

$B_1$ : (0.123)، تُعبر هذه القيمة رياضياً عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير إدارة علاقات تعاونية مع الموردين، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في إدارة علاقات تعاونية مع الموردين.

$B_2$ : (0.110)، تُعبر هذه القيمة رياضياً عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن.

$B_3$ : (0.287)، تُعبر هذه القيمة رياضياً عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير تكامل العمليات الداخلية، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في نفس المتغير.

$B_4$ : (1.153)، تُعبر هذه القيمة رياضياً عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير الاستجابة المرنة، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في نفس المتغير.

54B: (0.744)، تُعبر هذه القيمة رياضياً عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير تبادل المعلومات، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في نفس المتغير.

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

بعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية البديلة، وباستخدام جدول الإنحدار المتعدد، يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية فيكون كما يلي:

### أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الموردين في تعزيز تنافسية المؤسستين عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0,415، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الموردين في تعزيز تنافسية المؤسستين، عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن التعاون مع الموردين لا يساهم في تحسين تنافسية المؤسستين، مما يدفع بهما لبناء علاقات مبنية على المساومة من فرض الشروط فيما يخص الجودة والأسعار عند توريد المواد الأولية بشكل خاص (قمح من الفلاحين أو حليب من المربين).

### ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الزبائن في تعزيز تنافسية المؤسستين عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0,671، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الزبائن في تعزيز تنافسية المؤسستين، عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن التعاون مع الزبائن لا يساهم في تحسين تنافسية المؤسستين، مما يدفع بهما لبناء علاقات مبنية على الضغط والمساومة من أجل فرض الشروط فيما يخص أنواع المنتجات وأسعار البيع عند توريد الموزعين وتجار الجملة بمنتجات المؤسستين بشكل خاص (الدقيق ومشتقاته، الحليب ومشتقاته)، وهو ما نلاحظه من فرض ملبنة أميرة على الموزعين للزبدة، الجبن، وحليب البقر الطبيعي، رغم أن هؤلاء يعانون من تصريفه على مستوى تجار الجملة، حيث يرفع طلب المستهلك على حليب الغبرة المعالج نظراً لإنخفاض سعره وقدرته على البقاء صالحاً للاستهلاك بسبب نزع الزبدة منه جزئياً، أما مؤسسة المطاحن الكبرى بأوماش فهي تعرض أسعار متجاتها بدون تفاوض، كما تلزمهم على قبول مختلف المنتجات بمختلف أوزانها خاصة وأن المنتجات القابلة للبيع بالنسبة للفرينة على المستهلك العادي هي ذات وزن 01 أو 02 كغ بشكل كبير، في المقابل يفضلون السميد العادي بوزن 25 كغ بفعل انخفاض ثمنه والاستهلاك الواسع له في المنطقة.

ج. اختار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتكامل العمليات الداخلية في تعزيز تنافسية المؤسستين عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0,250، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل العلاقات الداخلية في تعزيز تنافسية المؤسستين، عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعني أن أفراد العينة أن المؤسستين لا تعيران اهتماما للتنسيق والتعاون الداخلي بين إدارات الشراء، التخزين، الإنتاج والبيع، بما يساهم في تحسين الجودة وسرعة العمليات وتخفيض التكاليف وبدلا من ذلك يوجد انفصال بين الوظائف الداخلية بفعل الذهنية البيروقراطية وانتشار الصراعات التنظيمية بين الأفراد والوحدات، وهو ما يعتبر من أبرز العوائق في تطبيق إدارة سلاسل الإمداد التي تعتمد على تطبيق الإمداد المتكامل داخل المؤسسة قبل السعي لتطبيقه خارجها مع الموردين والزبائن، وهذا ما لاحضناه من حالات تراكم وتلف المخزون لبعض المنتجات بسبب ضعف الطلب عليها، فلو كان هناك تنسيق وتعاون، لتم إعداد خطط التموين، الإنتاج والتسويق من خلال المشاركة والتعاون بين الوحدات السابقة، بما يسمح بتحسين جودة خدمة الزبائن وخفض التكاليف.

د. اختار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستجابة المرنة في تعزيز تنافسية المؤسستين عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0,000، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبما أن معامل الإنحدار 1,153 موجب، فإن هذا يعني أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستجابة المرنة في تعزيز تنافسية المؤسستين، عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن سرعة طلب واستلام المواد من الموردين وسرعة تسليم المنتجات للموزعين يعتبر عنصرا أساسيا في تعزيز التنافسية، خاصة بالنسبة للحليب ومشتقاته، الذي يتميز بسرعة التلف ليصبح غير قابل للاستهلاك، وبالتالي بمجرد دخول الحليب لملبنة أميرة، تبدأ عملية الإنتاج فورا، وبمجرد خروج أكياس الحليب من وحدة الإنتاج يتم توجيهها فورا إلى المبردات لتخزينها أو تعبئتها في الشاحنات المبردة التابعة للموزعين، كما أن مؤسسة المطاحن الكبرى تتعامل مع مدة الفريضة وهي أساسية بالنسبة للخبازين مما يجعل التكيف مع الطلب وسرعة التسليم عنصرا حيويا وأساسيا في تنافسية المؤسستين.

هـ. اختار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبادل المعلومات في تعزيز تنافسية المؤسستين عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0,013، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبادل

المعلومات في تعزيز تنافسية المؤسسات، عند مستوى معنوية 5%، لكن وجود معامل انحدار سالب (-0,744)، يدل على العلاقة العكسية بين تبادل المعلومات وتنافسية المؤسسات، وهو ما يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن تبادل المعلومات بين المؤسسة والموردين والزبائن (موزعين، تجار جملة، تجار تجزئة) يؤثر على تنافسية المؤسسات، إلا أنه في الإتجاه السالب، فكما سمحت المؤسسة للشركاء التجاريين بالإطلاع على المعلومات، كان ذلك داعياً لاستغلالها من طرفهم، مما يهدد المركز التنافسي للمؤسسة، خاصة وأنه يمكنهم نقل تلك المعلومات للمنافسين.

من التحليل السابق يتبين وجود أثر لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسات، إلا أن هناك تفاوت في دور أبعاد إدارة سلاسل الإمداد في هذا الدور، حيث لا نجد للتعاون مع الموردين أو الزبائن أو التكامل الداخلي أي دور في تنافسية المؤسسة، لكن المرونة في الاستجابة للشركاء التجاريين لها دور إيجابي في التنافسية، في حين أن تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين له أثر سلبي في التنافسية، حيث يشكل خطراً على المؤسسة عند وصول المعلومات للمنافسين حسب أفراد العينة.



### خلاصة الفصل الثالث:

تبين من علاقة تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في مؤسستي المطاحن الكبرى بأوماش وملبنة أميرة حليب بأورلال، من خلال توزيع استبانة على عينة من العاملين والموظفين بالمؤسستين، أن هناك دور ملموس لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسستين، إلا إن غياب أي دور لتعاون مع الموردين والزبائن من جهة وغياب أي دور للتكامل الداخلي لوظائف وعمليات المؤسستين في التنافسية، واقتصار الأمر على دور المرونة والاستجابة السريعة لأنشطة الموردين وطلبات العملاء، ووجود أثر عكسي لتبادل ومشاركة المعلومات مع الشركاء التجاريين، بفعل التخوف من استخدامهم للمعلومات بما يضر بالمؤسسة، كل ذلك يجعل من ممارسة إدارة سلاسل الإمداد ودورها في المؤسستين التنافسية يبقى محدود، ويعود ذلك بالدرجة الأولى لطبيعة نشاط المؤسستين (الحليب ومشتقاته والدقيق ومشتقاته)، حيث الطلب مرتفع ويزيد عن الإنتاج خاصة في مجال الحليب والفريضة، مما يجعل من الاهتمام بأنشطة الموردين والزبائن لا يحتل مكانة هامة في إنشغالات المؤسستين، بالإضافة لتدني إدارة سلاسل الإمداد في المؤسستين ثقافة وممارسة، حيث يبقى التركيز على علاقات المساومة والضغط بدل التعاون والمشاركة في الموارد والمعلومات مع الشركاء التجاريين (موردين، موزعين، تجار جملة، تجار تجزئة)، بما يؤدي لخدمة أفضل للمستهلك النهائي، خاصة في قطاع هام لحياة المستهلكين (المواد الغذائية الأساسية).

الخاتمة

### تمهيد

تعتبر إدارة سلاسل الإمداد أمراً إلزامياً في الوقت الحاضر، نظراً للتغير المستمر في بيئة الأعمال وازدياد المنافسة لهذا أصبحت إدارة سلاسل الإمداد أحد الطرق والأساليب لمواجهة المشاكل والتحديات وتحقيق أسبقية تنافسية مما دفع تلك المؤسسات إلى الاعتماد على تطبيق إدارة سلسلة الإمداد الملائمة التي توفر للمنظمة المواد والمعلومات اللازمة لإنتاج سلع ومنتجات تلبي احتياجات ومتطلبات الزبون وتقدمها لهم في الوقت والمكان المناسب .

انطلاقاً مما سبق، تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد (إدارة العلاقات مع الموردين، إدارة العلاقات مع الزبائن، تبادل المعلومات...) ، أما المتغير التابع تعزيز تنافسية المؤسسة، فيتضمن أبعاد الكفاءة، الجودة، التجديد وسرعة التسليم

ولدراسة دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة، وقد اختارنا مؤسستي المطاحن الكبرى للجنوب باوماش وملبنة أميرة حليب باورلال لولاية بسكرة، وذلك من خلال إستخدام الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات، ثم تحليلها بواسطة SPSS، وهو ما مكنا من الإجابة على الإشكالية وإختبار الفرضيات التي إنطلقنا منها، والحصول على نتائج حول الموضوع، إضافة إلى الوصول لبعض الاقتراحات للمؤسستين، لتعزيز تنافسيتهما وزيادة حصتها السوقية وبذلك ضمان استمرارها بالسوق.

### أولاً : نتائج إختبار الفرضيات

أظهرت النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية في مؤسستي المطاحن الكبرى اوماش وملبنة أميرة حليب لولاية بسكرة مايلي :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسستين مطاحن الجنوب وملبنة أميرة حليب بسكرة ، عند مستوى معنوية 5%، بحيث كلما طبقت إدارة سلاسل الإمداد زاد ذلك في تعزيز تنافسية المؤسستين ، وبالنسبة لفرضياتها الفرعية توصلنا بأنه لا نجد للتعاون مع الموردين أو الزبائن أو التكامل الداخلي بين العمليات أي دور في تنافسية المؤسستين عند مستوى معنوية 5%، لكن المرونة في الاستجابة المرنة للشركاء التجاريين لها دور إيجابي في التنافسية، عند مستوى معنوية 5%، أما تبادل المعلومات مع الشركان التجاريين فله أثر سلبي على التنافسية عند مستوى دلالة 5%

### ثانياً: نتائج الدراسة

لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية القائمة والمتعلقة بدور إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة ، ويمكن حصر أهم النتائج التي استخلصناها من هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. إن تطبيق سلاسل الإمداد يبقى محدود، وذلك لأن المؤسستين تعملان في مجال به المنافسة ضعيفة، كما تعتبر منتجاتها من المواد الأساسية للمستهلك (الدقيق ومشتقاتها، والحليب ومشتقاته)، إضافة للذهنية السلبية لدى

## الخاتمة

الإدارة في مجال الاهتمام برضا وولاء المستهلك النهائي، والذي يتطلب تعاون يحقق الولاء لدى الشركاء التجاريين.

2. وجود علاقة طردية بين إدارة سلاسل الإمداد وتعزيز تنافسية المؤسسة، فكلما زادت تطبيق إدارة سلسلة الإمداد في المؤسسات، كلما زادت التنافسية والعكس صحيح، سواء من حيث إرتفاع الكفاءة الإنتاجية، تحسين الجودة المستمر، تطوير وتحسين المنتجات، وسرعة التسليم والوفاء بالطلبات بالشكل الأفضل للعملاء.

3. وجود اثر عكسي لتبادل ومشاركة المعلومات مع الشركاء التجاريين، بسبب التخوف من استخدام معلومات الشركة بما يضرها، حيث الإتصال مع الموردين والزبائن في حده الأدنى، ولا يتاح لهم الإطلاع على أهداف وخطط واستراتيجيات وبرامج التطوير في المؤسسات، بما يجعلهم يطيّفون أنشطتهم معها، إلا أن ما يحدث هو العكس، فالعلاقة مع الموردين تنحصر في إبرام وتنفيذ أوامر الشراء، والعلاقة مع الموزعين تنحصر في إبرام وتنفيذ طلبات البيع، من دون وجود أي اهتمام بجمع معلومات عن تجار الجملة والتجزئة والمشاكل التي تواجههم في تصريف المنتجات، والتعاون معهم لحلها.

4. غياب أي دور للتعاون مع الموردين والزبائن، وكذلك غياب التكامل الداخلي بين نشاطات الإمداد في المؤسسات، رغم أن هذه العناصر تلعب دورا كبيرا في نجاح إدارة سلاسل الإمداد، وهو ما يعني غياب تطبيق مفاهيم الإمداد المتكامل داخل المؤسسة (التنسيق والتعاون بين الوظائف) وخارج المؤسسة (التنسيق والتعاون بين الموردين والزبائن).

5. الاستجابة المرنة والسريعة لانشغالات الموردين وطلبات العملاء هي التي تعزز تنافسية المؤسسة من وجهة نظر المؤسسات، وهذا من خلال سرعة استلام المواد من الموردين وسرعة التسليم للموزعين، بسبب أن المنتجات (دقيق ومشتقاته، حليب ومشتقاته) ذات حساسية لظروف التخزين والنقل، فأى تأخير يعرضها للتلف، مما يجعل من مرونة وتنسيق مختلف وظائف الإمداد أمرا حيويا في تعزيز التنافسية.

6. رغم أن أفراد العينة يعتبرون أن جودة العلاقة مع الموردين هي أساس التميز، وأن هؤلاء يقدمون للمؤسسات مواد وخدمات تستجيب لشروط المؤسسة، مما يدل على موقع القوة للمؤسسات بالنسبة للموردين، ويترجم هذا في عقود توريد قصيرة الأجل، يمكن تغيير شروطها وحتى الموردين أنفسهم، وهو ما يبين غياب أي اعتماد متبادل وتعاون بين الطرفين، وهو ما يعني سوء إدارة علاقات الموردين لدى المؤسسات.

7. يعتبر المستجوبين أن المؤسسات لا ينتهزان ظروف السوق لتغيير شروط العقود مع الزبائن، بل تلتزم بالوفاء بالطلبات في الوقت وبالكمية المحددتين، كما تلجأ لإقامة عقود دائمة مع الموزعين، مما يؤدي للاستقرار سياسة التوزيع في المؤسسات، خاصة وأن التوزيع يتميز بارتفاع معدل الدوران (نصف أسبوعيا وأسبوعيا بالنسبة للحليب ونصف شهريا وشهريا بالنسبة للدقيق والفرينة).

## الخاتمة

8. يعتبر المستجوبين أن المؤسسات تهتمان بشراء المواد والمستلزمات وفقا لإحتياجات الإنتاج في مختلف الوحدات الإنتاجية(حليب ومشتقاته، دقيق ومشتقاته)، كما تقوم بتجهيز الطلبات في الوقت المحدد للزبائن، مما يؤكد سرعة التسليم ومرونة الاستجابة للطلبات.
9. تذبذب مصادر التوريد باعتبار أن أغلبها خارجية، يؤدي لمعاناة المؤسسات من حالات نفاذ مخزون المواد ، وبالتالي العجز عن توفير المنتجات للموزعين وتجار الجملة، كما أن رفض الموزعين لشروط البيع التي تفرضها المؤسسات(خاصة أميرة حليب)، يؤدي إلى تراكم منتجات لا تجد طلبا عليها من المستهلك، وبالتالي لا يجد تجار الجملة والتجزئة مبررا لشرائها، مما يؤكد الإدارة السيئة للعلاقات مع الموردين والزبائن.
10. يرى المستجوبين إن الإدارة في المؤسسات تقوم بإبلاغ الشركاء التجاريين بأي تغييرات طارئة في خططها الإنتاجية، وهو ما يؤكد مرونة التعامل مع الموردين والزبائن، خاصة وأن برامج الشراء والبيع تتغير بشكل دائم تبعا لظروف السوق، مما يجعل أي تغيير في برامج أحد الأطراف (المورد، الزبون، المؤسسة)، يؤثر بدوره على باقي الأطراف، وهنا تلعب أدوات الاتصال المتنوعة(هاتف ثابت، هاتف نقال، فاكس) مع هؤلاء، دورا هاما في تجنبهم الآثار السلبية لتغيرات برامج الإنتاج في المؤسسات.
11. تمتلك المؤسسات حسب المستجوبين قاعدة بيانات شاملة للعملاء والموردين، وتتميز البيانات فيها بالدقة، وهو ما يبين إن إدارة العلاقات مع الموردين والزبائن تتوقف عند المستوى التقليدي(إدارة قاعدة بيانات الشركاء)، ولا تمتد للتكامل والتعاون في تحقيق الأهداف المشتركة، فالعلاقات تبقى تجارية بحتة ولا ترقى لمفهوم الشريك التجاري.

### ثالثا: التوصيات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة، إرتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي نراها مناسبة لتعزيز تنافسية واستمرار المؤسسات بالسوق ، ومن أهم هذه التوصيات:
1. العمل على نشر ثقافة وذهنية إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسات، فالتنافسية لا تتحقق من خلال تفوق المؤسسة على المؤسسات المماثلة، وإنما في تفوق مورديها على موردي المنافسين، وفي تفوق موزعيها على موزعين المنافسين، لذا يجب نشر ثقافة مورد وزبون يحقق أرباح جيدة في علاقته مع المؤسسات هو في صالح المؤسسات ولا يضر بهما.
2. يجب على كلا المؤسسات أن تقوم بتحسين وربط علاقات جيدة ودائمة بين الموردين والزبائن وهذا لضمان التزويد بالمواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية، وتزويد السوق بمنتجات ذات جودة وسعر ملائم بما يحقق للمؤسسات موقع تنافسي، سواء في قطاع الحليب أو الدقيق.
3. تطوير علاقات تعاون وشراكة في الموارد والخطط والمعلومات مع الموردين، الموزعين ،وتجار الجملة والتجزئة، والإصغاء لإنشغالاتهم والعمل على الاستجابة لها، لتحويله لشركاء بدل العلاقات التجارية المحضة المبينة على تحقيق الأهداف الخاصة ولو على حساب الموردين والزبائن.

## الخاتمة

4. الانفتاح على الموردين والزبائن وإمدادهم بالمعلومات والخبرات التي تسمح لهم بتطوير نشاطاتهم، حتى تتحسن جودة وتكلفة المواد والخدمات التي تحصل عليها المؤسسة، أو المنتجات التي يحصل عليها الزبائن والمستهلكين النهائيين، وهو ما يعني استبدال علاقات رابح/ خاسر بعلاقات رابح رابح ما أمكن ذلك.
5. دمج الموردين والموزعين من تجار الجملة والتجزئة في خطط تطوير المنتجات الجديدة باعتبار أن الموردين أعلم بقطاع التوريد وتجار التجزئة هم أعلم برغبات واحتياجات المستهلك النهائي، كما أنهم أعلم برأي وتقييم المستهلك النهائي لمنتجات المؤسسات مقارنة بالمنافسين، وهو ما يمنح المؤسسات معلومات وخبرات قيمة يستفاد منها في خطط وتحسين الإنتاج والمنتجات.
6. التركيز على إنتاج وتزويد المستهلك النهائي بالمنتجات التي يحتاجها ويرغب فيها بشكل أكبر، بدل إنتاج منتجات يضعف الإقبال عليها وفرضها على تجار الجملة والتجزئة، مما يلحق بهم خسائر مالية كبيرة، علاوة على التسبب في تدهور العلاقات فيما بينهم وفيما بينهم وبين المؤسسات، وهذا خاصة في ملبة أميرة للحليب، حيث يكثر الإقبال على حليب الغبرة، لكن المؤسسة تشترط معه إضافة كميات من الشربات، اللبن، الزبدة، والأجبان وهي منتجات ضعيفة الطلب في المنطقة.
7. العمل على تصميم نظام لجمع شكاوي الزبائن (موزعين، تجار جملة وتجزئة) والموردين، ثم العمل على حلها بالتعاون والتشاور معهم، وهو ما يخدم المؤسسات بشكل كبير، لأنها ستحصلان على مواد أفضل من الموردين من حيث الجودة والسعر، وستتمكنان من تصريف منتجاتهم بكميات أكبر، مما يزيد من الربحية والحصة السوقية، وخاصة لدى المطاحن الكبرى التي يوجد لديها منافسة أكبر مقارنة بملبنة أميرة.
8. تطوير أنظمة تسيير مخزون المواد والمنتجات باستخدام نظم التنبؤ والتخطيط للمشتريات والمبيعات، واليقظة والرصد لكل التطورات في قطاع التوريد والتوزيع، سواء من حيث ظهور موردين وموزعين جدد، التغييرات الطارئة في العرض والطلب سواء تعلق الأمر بالمواد الأولية أو المنتجات التامة.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أولاً. الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة الدار الجامعية، مصر، 2000،
2. أحمد شاعر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 147.
3. أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2004.
4. إياد أحمد حسن شما سنة، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، الطبعة الأولى فضاءات للنشر والتوزيع، 2015.
5. إياد أحمد حسن شما سنة، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، الطبعة الأولى فضاءات للنشر والتوزيع، 2015.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية: الإمداد التوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2002.
7. حنى علي همام، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006.
8. رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض، دار المريخ، 2006 .
9. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومصطفى أحمد عبد العال، دار المريخ الرياض، 2001.
11. شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997 .
12. شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط ، إدارة سلسلة التوريد: علاقات الموردين: مدخل إداري، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
13. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999.
14. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003
15. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2009.
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
17. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.



18. غسان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري، الأردن، 2008.
19. فيليب كوتلر ، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ الرياض السعودية 2007.
20. محمد بن حسين الطائي ونعمة عباس خضر الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية" منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
21. مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011
22. ممدوح عبد العزيز، رفاعي، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006.
23. مهدي حسن زويلف، علي السليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998.
24. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
25. نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
26. نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجيستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
27. هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.
28. يحيي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين، القاهرة، 1997.
29. يوسف حجيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر، ط الاولى، الاردن، 2009

### ثانيا. منشورات وملتقيات ومجلات:

1. اسحق محمود الشعار، أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 03، الأردن، 2014.
2. أقاسم عمر، لعرج مجاهد نسيمه، دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ديسمبر 2015.
3. أمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
4. برحومة عبد الحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل التنافسية المؤسسة الصناعية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد3، جوان 2008.

5. بريش عبدا لقادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة الشلف، العدد 03، ديسمبر 2005 .
6. بن علي سمية، الإخراج كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة للتنافسية المؤسسات، بحث ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 أبريل 2012.
7. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
8. رفاعي، ممدوح عبد العزيز، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، العدد 114، جمعية لإدارة الأعمال، القاهرة، سبتمبر 2006.
9. سملاي يحضية، محمد بلالي أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة مسيلة، 03-04 ماي 2005.
10. شنيني حسين، محمد مولود غزيل، دور اللوجستيك العكسي في إرساء قيم المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 7، جامعة معسكر، أبريل- جوان 2013.
11. شيام خيمانو اندرستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، المجلد الثالث، العدد الثاني، القاهرة، جويلية 1996.
12. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة منخل التحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، 2007، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007.
13. عطية صلاح سلطان، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، بحوث وأوراق عمل ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة الخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي 2007".
14. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
15. علاء محمد البتانوني، تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، مصر، يونيو 2014.
16. علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات دراسة حالة مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد 12، العراق، 2016/12/31.
17. علي عبود علي الرفيعي، عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات: دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، العراق، جانفي 2016.
18. كمال رزيق، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، مداخلة في المؤتمر الدولي "دور الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005.

19. ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12، العدد 2، سنة 2010.
20. ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، العراق، 2010.
21. مجاني بأديس وريمه طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، الطبعة الأولى ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017.
22. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، السنة الثالثة، ديسمبر 2003.
23. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، القاهرة، جويلية 2011.
24. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، القاهرة، جويلية 2011.
25. مصطفى عبد الواحد العاني، جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، عدد 96، الجامعة المستنصرية، العراق، 2013.
26. المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الإصدار الثالث، المكتبة الوطنية، الكويت، 2009.
27. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، بحوث ودراسات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 439، القاهرة، 2007.
28. نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 04.
29. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، الكويت، ديسمبر 2003.
30. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط التكوين، العدد 24، ديسمبر 2003.

### ثالثاً. المذكرات والأطروحات:

1. بحدادة نجاه، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
2. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل الماجستير جامعة آكلي محمد الحاج البويرة، سنة 2014-2015.
3. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة، التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2014/2015.

4. بن حمو نجاه، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق ميزة تنافسية، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان.
5. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل الماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية، 2011-2012.
6. تركي دهمان البرازي، اثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في شركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
7. حمزة فضيل محمد المناصير، أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
8. خيارى زهية، تحسين الانتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، حالة واقع القطاع الصناعي العمومي في الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 2010.
9. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2005.
10. رحمون رزيقة، مساهمة راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
11. روان باسم عيد الشريف، أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
12. ريم صلاح أقرع، أثر العلاقات التنظيمية البينية في أداء سلسلة التوريد: إختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2016.
13. سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية للصادرات العربية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
14. ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012 - 2013.
15. طارق محمد حراحشة، إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الأردنية أور انج، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة الزرقاء، عمان، الأذن، 2015.
16. عبد الإله روابح، تسيير سلاسل الإمداد وأثره على أداء الشركات النفطية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، رقلة، 2013-2014.

17. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009.
18. عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995 .
19. عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، السنة الجامعية 2009-2010.
20. فهد إبراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2013.
21. قريشي محمد. الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2005.
22. منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير السنة الجامعية: 2007-2008.
23. نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية، 2008-2009.
24. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS ، مذكرة لنيل ماجستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة 2008-2009،
25. وسام تسيير جودة، دور إدارة العمليات اللوجيستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأقصى، 2014.

سادسا. كتب بالفرنسية

1. Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel, La logistique, Edition Dunod, Paris, 2015
2. Gilles Savard, La gestion de l'approvisionnement, les presses de l'Université de Laval, Canada, 1998.
3. Gouffi Mohamed, L'emballage: variable du marketing mix, éditions techniques de l'entreprise, Alger, 2003.
4. Lendrevie Jaques, Lindon Denis, Mercator, 7 éme édition, Dalloz, Paris, 2003.
5. Martin R, The Demand Driven Supply Network DDSN, Your Business Operating Strategy, GMA and AMR Research, 2006.
6. Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter-Edition, Paris, 1993.
7. Michèle Debonneuil & Lionel Fontagné, Compétitivé, Conseil d'analyse économique, Paris, 2003.

8. Philippe-Pierre Dornier, Michel Fendre, la logistique globale et le supply chain management :enjeux, principes, et exemples, 2<sup>é</sup> Edition, Edition d'organisation, 2007.
9. Pierre Medan & Anne grata cap, Logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique global, Edition Dunod, Paris, 2008.
10. Pierre médian, Anne Grata, La logistique et supply chain management, DUNOD, Paris, 2008.

خامسا. مواقع الانترنت:

[www.oxfordlogistics.com.au/](http://www.oxfordlogistics.com.au/)

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم تجارية



## إستبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة...

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المصممة لجمع المعلومات اللازمة لمذكرة نهاية الدراسة التي أقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في التجارة الدولية، حول موضوع:

تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة " دور

دراسة حالة المطاحن الكبرى اوماش و ملبنة أميرة حليب بسكرة

نرجو من سيادتكم أن تخصصوا لنا القليل من وقتكم لقراءة هذا الاستبيان، وإعطاء رأيكم في كل عبارة بدقة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا مني خالص التقدير والاحترام، وأشكركم سلفا على تعاونكم.

إشراف الأستاذ: الصالح جيلح

إعداد الطالبة: جرعوي سميرة

2018 - 2017

### المحور الأول: بيانات شخصية

1. الصفة:  ذكر  أنثى

2. العمر:  أقل من 30  من 30 إلى 39  من 40 إلى 49  من 50 فأكثر

3. المؤهل:  ليسانس  ماستر  دراسات عليا  مهندس  آخر (حدده).....

4. التخصص الدراسي:  محاسبة  مالية  إدارة أعمال  اقتصاد  آخر (حدده).....

5. الوظيفة:  إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6. الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9  من 10 إلى 14  من 15 إلى 19

من 20 فأكثر

### المحور الثاني: إدارة سلاسل الإمداد

رقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. إدارة علاقات تعاونية مع الموردين						
01	يقدم الموردون للمؤسسة مواد وخدمات تستجيب لاحتياجات المؤسسة.					
02	تبني المؤسسة علاقات طويلة المدى مع الموردين.					



					العلاقات بين المؤسسة والموردين مبنية على الثقة والالتزام.	03
					تتسم علاقة المؤسسة بالموردين بالاعتماد المتبادل بدلا من فرض الشروط.	04
					تعتبر المؤسسة أن جودة العلاقة مع الموردين هي أساس التميز والنجاح.	05
					تأخذ المؤسسة في الاعتبار شكاوى الموردين المتعلقة بالتسديد وتعالجها.	06
<b>2. إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن</b>						
					تقوم المؤسسة بجمع شكاوى الزبائن وتتعاون معهم لحلها.	07
					تقوم المؤسسة بتطوير علاقات طويلة الأمد مع الموزعين.	08
					لا تلجأ المؤسسة باستغلال ظروف السوق لغايات رفع الأسعار وفرض شروط على الزبائن.	09
					تمنح الشركة تسهيلات في الدفع للزبائن.	10
					تحرص الشركة على توفير المنتجات للموزعين حتى تصل للمستهلك في الوقت والمكان المناسب.	11
					تلتزم المؤسسة بالإتفاقيات الموقعة مع شركائها التجاريين بالشكل المطلوب.	12
<b>3. تكامل العمليات الداخلية</b>						
					يتم التخطيط والبرمجة المسبقة لكميات المواد التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء.	13
					يتم شراء لوازم الإنتاج بكميات تناسب الاحتياجات الفعلية لجميع الوحدات والأقسام في المؤسسة.	14
					لا تعاني المؤسسة في الغالب من تراكم أو نفاذ في مخزون المنتجات.	15
					توفر المؤسسة الشروط والوسائل المناسبة لعملية تخزين المواد والمنتجات.	16
					تطبق المؤسسة أنظمة الشراء والإنتاج التي تساعد على تجهير طلبيات الزبائن في الوقت المحدد.	17
					تقوم المؤسسة بفحص الآلات والتجهيزات وصيانتها بشكل دوري، حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية.	18
<b>4. الاستجابة المرنة</b>						

					19	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالطلب في السوق على منتجاتها.
					20	تستطيع المؤسسة تغيير سرعة الإنتاج استجابة للتغير في طلبات الزبائن.
					21	تتناسب وسائل النقل والتخزين مع طبيعة المواد الأولية والمنتجات.
					22	تقوم المؤسسة بإبلاغ شركائها التجاريين عن التغير في خططها في الوقت المناسب لهم.
					23	تتغير برامج الشراء والتمويل بناء على الطلب في السوق.
					24	يملك العاملون في المؤسسة مهارات مُتعددة، تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة.
<b>5. تبادل المعلومات</b>						
					25	لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين والزبائن.
					26	تقوم المؤسسة بجمع ودراسة المعلومات عن الموردين والموزعين في المنطقة قبل التعاقد معهم.
					27	يوجد تحديث وتجديد دائم لقوائم الموردين والموزعين لاختيار الأفضل من بينهم للمؤسسة.
					28	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تتسم بالدقة والموثوقية.
					29	توجد قنوات إتصال دائمة ومتكاملة بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.
					30	يتم الاتصال بين المؤسسة والموردين والزبائن باستخدام وسائل الإتصال الحديثة (هاتف نقال، فاكس، إنترنت).

### المحور الثالث: تنافسية المؤسسة (الكفاءة، الجودة، المرونة، والتجديد)

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
31	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.					
32	تقوم المؤسسة بالرقابية الدورية على أنشطتها الإنتاجية والإدارية من أجل خفض التكاليف.					
33	تعرف أرباح المؤسسة ارتفاعا متزايدا نتيجة لارتفاع إنتاجيتها.					

					34	تملك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن تبعاً لاختلاف أذواقهم.
					35	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مُطابقة للمعايير الوطنية والدولية.
					36	تستخدم المؤسسة أساليب ومعايير ملائمة للرقابة على الجودة من أجل تحسينها.
					37	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المُحددة مع الزبائن باستمرار.
					38	تستخدم المؤسسة نظم متطورة في إدارة المخزون من أجل ضمان الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.
					39	تقوم المؤسسة بإدخال تطوير وتحسين في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن.
					40	تقدم المنظمة تشكيلة متنوعة من المنتجات تبعاً لرغبات الزبائن.

شكراً على تعاونكم