

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

اعداد الطالبة:

الريم العطوي

أثر إدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية
-دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب المسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ. محاضر "أ"	بعيطيش شعبان
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ. محاضر "ب"	زواوي حميدة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ. محاضر "أ"	فراحتية العيد

السنة الجامعية : 2018-2019

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي

إلى من قال فيهما الحق { واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني
ارحمهما كما ربباني صغيرا } أبي وأمي الغالين حفصهما الله
إلى من أقاسمهم أفراحي وإحزاني إلى سندي في الحياة إخوتي
وأخواتي.

إلى كل أفراد عائلتي من أحدثهم سنا إلى ارفعهم قدرا
إلى كل من عرف اسمي وأحبني وجمع الخير بيننا
إلى كل من يحمل القلب وتنساه الذاكرة

الريم





شكر و عرفان

أشكر وأحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل

وأنا لبي الدرب للعلم والمعرفة

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة " زواوي حميدة "

" لإشرافها على هذه المذكرة وعلى نصائحها وإرشاداتها

ولجميع موظفي مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

إلى السادة أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

ثمرة جهدنا وتقييم منهج عملنا

إلى كل من مد لي يد المساعدة ولو بكلمة طيبة

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

II-I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول والأشكال والملحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الاول: الإطار النظري الادارة سلسلة التوريد والاسبقيات التنافسية		
08	تمهيد
09	المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول إدارة سلسلة التوريد
09	المطلب الاول: نشأة وتطور أدارة سلسلة التوريد
12	المطلب الثاني: مفهوم إدارة سلسلة التوريد
13	المطلب الثالث: أنواع وعناصر إدارة سلسلة التوريد
15	المطلب الرابع: أهداف وأهمية إدارة سلسلة التوريد
17	المبحث الثاني: الإطار النظري للأسبقيات التنافسية
17	المطلب الاول: مفهوم الأسبقيات التنافسية
18	المطلب الثاني: أبعاد الأسبقيات التنافسية
20	المطلب الثالث: أهمية الأسبقيات التنافسية
21	المطلب الرابع: علاقة إدارة سلسلة التوريد بالأسبقيات التنافسية
24	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب

26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: منهجية الدراسة
27	المطلب الأول: المنهجية المستخدم
28	المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية
30	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
33	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة حضانة حليب
33	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
38	المبحث الثالث: أثر إدارة سلسلة التوريد علي الاسققيات التنافسية بمؤسسة حضانة حليب
38	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
41	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة
44	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
55	خلاصة الفصل
58	الخاتمة العامة
61	قائمة المراجع
66	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	مراحل إدارة سلسلة التوريد:	الجدول رقم (1-1)
29	محاور الاستبانة وعددا نسبة عبارات كل محور	الجدول رقم (2-2)
29	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (3-2)
30	نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ	الجدول رقم (4-2)
31	نتائج لبيانات إجابات أفراد العينة	الجدول رقم (5-2)
34	مراحل توسع مؤسسة حضنة حليب	الجدول رقم (6-2)
38	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الحالي	الجدول رقم (7-2)
39	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم (8-2)
40	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (9-2)
42	توزيع افراد العينة حسب متغير المصلحة	الجدول رقم (10-2)
42	التحليل الاحصائي الوصفي لمحور إدارة سلسلة التوريد	الجدول رقم (11-2)
43	جدول ترتيب الابعاد	الجدول رقم (12-2)
44	التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة على عبارات محور الاسبقيات التنافسية	الجدول رقم (13-2)
45	معامل ارتباط بيرسون	الجدول رقم (14-2)
45	تحليل التباين ANOVA	الجدول رقم (15-2)
46	مجال معامل التفسير R^2	الجدول رقم (16-2)
47	مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02	الجدول رقم (17-2)
48	مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03	الجدول رقم (18-2)
50	مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 04	الجدول رقم (19-2)
51	مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة	الجدول رقم (20-2)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	فهرس الأشكال	الرقم
11	تطور آخر لإدارة سلسلة التوريد	الشكل رقم (1-1)
36	الهيكل التنظيمي للمبنة الحصنة	الشكل رقم (1-2)
54	النموذج الميداني للدراسة	الشكل رقم (2-2)

فهرس الجداول والأشكال والملحق

قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	الرقم
65	الاستبيان	الملحق (1)
70	قائمة المحكمين	الملحق (2)
71	مخرجات SPSS	الملحق (3)

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة جملة من التغيرات وتحديات التي من شأنها أن تمس مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة، وأهم هذه التحديات شدة المنافسة في الأسواق، حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن أساليب تساعد على البقاء والاستمرار، ولعل أبرز هذه الأساليب هو تركيزها أكثر على إدارة سلسلة التوريد التي أصبحت إدارة هامة يمكن من خلالها تحقيق ما ترغب به المؤسسات لأنها تعتبر حلقة تصف التكامل بين نشاطين أو أكثر بدءاً من التخطيط والرقابة على المواد وتدفق المعلومات من المورد وصولاً إلى المنتج النهائي، والغاية الأساسية من إدارة سلسلة التوريد تكمن في إدارة الأنشطة بين أعضائها بشكل جيد بغية إشباع حاجات ورغبات الزبائن وليس ما تقدمه المؤسسة بحد ذاتها، ومن جهة أخرى.

تسعى المؤسسات دائماً إلى دعم مركزها التنافسي بتقديم أفضل المنتجات وبأسعار مناسبة استجابة لطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية بصورة متميزة، والعمل على توليد حاجات جديدة بشكل مستمر، ولكي تحقق ذلك يستوجب أن تركز قدراتها وامكانياتها في تحقيق أحد الأسبقيات التنافسية، التي تعبر بها عن تفرداها عن غيرها من المؤسسات في ذات الصناعة، لأن امتلاك أحد أبعاد الأسبقيات التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة وفحصها الدقيق لها، وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين والتنافس بقوة في ظل الضغوط الهائلة والتغيرات السريعة لتجاوز حدود الحاضر والمستقبل.

أولاً- إشكالية الدراسة:

تكمن إشكالية الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر إدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؟

يتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للزبون على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الإنتاجية على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمردودات على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب

- الفرضيات الفرعية:

تمثلت الفرضيات الفرعية في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للزبون على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الإنتاجية على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمردودات على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب.

ثالثا-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- تعتبر إدارة سلسلة التوريد عاملا حيويا يساعد في تحقيق أسبقية تنافسية للمؤسسة؛
- استعمال إدارة سلسلة التوريد بشكل فعال يساعد في تدنيه تكاليف وتحسين الخدمات؛
- اعتبار إدارة سلسلة التوريد محرك أساسي للمؤسسة؛
- محاولة ربط الجانب النظري بالتطبيقي في موضوع إدارة سلسلة التوريد.

رابعا-أهداف الدراسة:

تهدف من هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير إدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية من خلال:

- معرفة درجة تأثير المورد على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضانة حليب؛
- معرفة درجة تأثير الزبون على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضانة حليب؛
- معرفة درجة تأثير العمليات الإنتاجية على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضانة حليب؛
- معرفة درجة تأثير المردودات على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضانة حليب؛

خامسا-أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع في:

- الميل الشخصي لهذا النوع من المواضيع بالإضافة إلى ارتباطه بالتحخصص؛
- ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف المجالات؛
- محاولة معرفة مكانة إدارة سلسلة التوريد في المؤسسة الاقتصادية؛
- الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع والتي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاستفادة منها؛

سادسا-منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة المتعلق بإدارة سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية تم الاعتماد في جانبه النظري على المنهج الوصفي التحليلي لضبط مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك لدراسة أثر إدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تمثلت في مؤسسة حضانة حليب بولاية مسيلة.

سابعا-حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة حضانة حليب بولاية مسيلة.
- الحدود الزمانية:** تتمثل هذه الحدود في المدة الزمنية التي استغرقتها البحث وتتمثل في مدة زمنية من جانفي 2019 إلى جوان 2019؛ بما فيها الجانب النظري والتطبيقي.

ثامنا-الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الاطلاع عليه من بحوث في مجال إدارة سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية يمكن القول بأن هناك بعض الدراسات التي تناولت جوانب من هذه الدراسة والتي تمثلت في:

الدراسة الأولى:

الدراسة	دراسة تركي دهماني البرازي 2012
عنوان الدراسة	أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
مجتمع الدراسة	27 شركة صناعية كويتية
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على مدى تأثير إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة. - تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين. - تأثير العلاقة مع الموردين - تأثير العلاقة مع الزبائن
خطوات الدراسة	قسم البحث إلى فصلين حيث جاء الفصل الأول كإطار نظري لإدارة سلسلة التوريد والفصل الثاني دراسة ميدانية للشركات الصناعية
حجم العينة	مجموعة من مدراء حوالي 89 مدير
الأدوات	الاستبانة
أهم النتائج	وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع المورد، العلاقة مع الموزعين والموزعين، العلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - هذه الدراسة اقتصرت على معرفة أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة بينما الدراسة الحالية فقد اقتصرت على معرفة تأثير إدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة؛ - هذه الدراسة مطبقة في شركات صناعية بالكويت أما الدراسة الحالية فهي مطبقة بمؤسسة جزائرية واحدة كما أن بيئة المؤسسة الجزائرية تختلف عن الكويتية.
نقاط التشابه	استعمال نفس الأداة في البحث
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري والتطبيقي

الدراسة الثانية:

الدراسة	دراسة عبد القادر عبد الله عبد القادر هدية 2016
العنوان	أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية

رسالة ماجستير	نوع الدراسة
جميع الشركات لصناعة الالبان في العاصمة الأردنية	مجتمع الدراسة
التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد أو مكوناتها (تدفق المعلومات، تدفق الموارد، والتدفقات المالية) على الاسبقية التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع)	هدف الدراسة
15 شركة من بين 22 شركة، 160 رئيس قسم	خطوات الدراسة
مجموعة من مدراء حوالي 89 مدير	حجم العينة
الاستبانة	الأدوات
- وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية - وجود أثر تدفق الموارد على الأسبقيات التنافسية - لم يكن هناك أثر لتدفق المعلومات على الأسبقيات التنافسية	أهم النتائج
هذه الدراسة مطبقة في جميع شركات صناعة الألبان بالأردن أما الدراسة الحالية فهي مطبقة بمؤسسة جزائرية واحدة كما أن بيئة المؤسسة الجزائرية تختلف عن بيئة المؤسسة الأردنية.	نقاط الاختلاف عن الدراسة
استعمال نفس الأداة في البحث	نقاط التشابه
الاستفادة من الجانب النظري	الفائدة من الدراسة

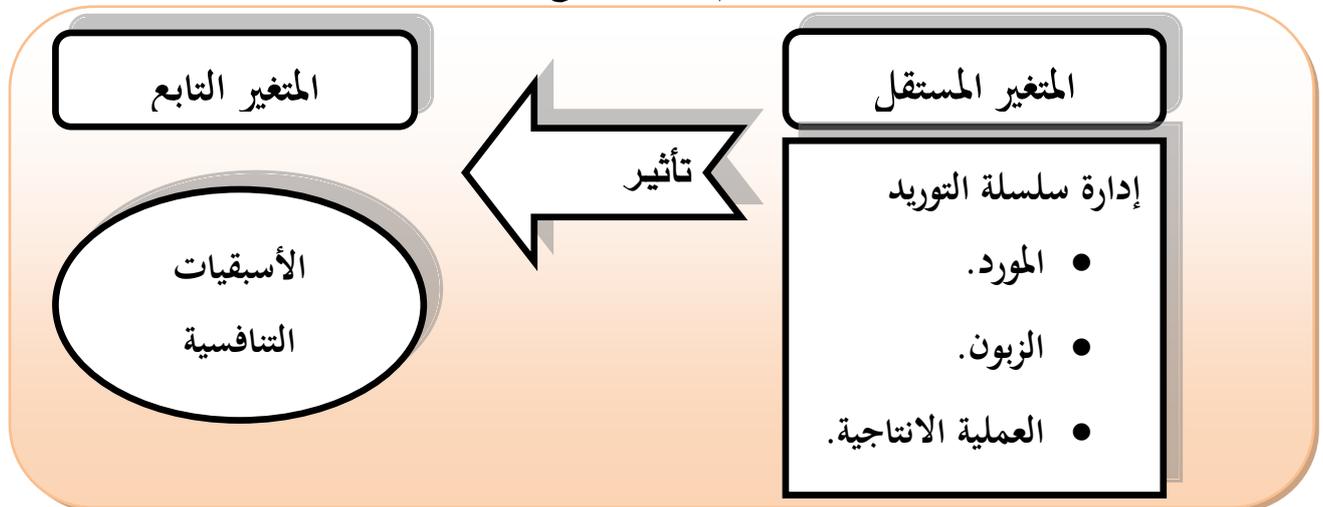
تاسعا- نموذج الدراسة:

في ضوء عناصر المشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها، فإن التصور العام لنموذج الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة من خلال الشكل التالي والذي تمت صياغته بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة سلسلة التوريد والأسبقيات التنافسية حيث يتكون هذا النموذج من:

- المتغير المستقل: إدارة سلسلة التوريد بأبعادها المتمثلة في: المورد، الزبون، العملية الإنتاجية والمردودات.

- المتغير التابع: المتمثل في الأسبقيات التنافسية.

الشكل رقم-01-: نموذج الدراسة



الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة سلسلة التوريد
والأسبقيات التنافسية

تمهيد

مع توسع أنشطة المؤسسات داخليا وخارجيا وظهور تطورات متسارعة في شتى المجالات وتحديات بين المؤسسات خلال أداء عملياتها، والوفاء بالتزاماتها المختلفة، وكيفية تحقيق أسبقيتها التنافسية بكفاءة وفعالية، لضمان البقاء والاستمرار، ونظرا للمنافسة التي أصبحت اليوم تتعلق أكثر بقدررة كل منافس على توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب، في هذا الإطار ظهر ما يسمى "إدارة سلسلة التوريد" فكل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها وتوسع حصتها السوقية ومواجهة منافسيها فعليها تبني مفهوم "إدارة سلسلة التوريد" التي تعتبر منهجا استراتيجيا لكل الأطراف المساهمة في عملية الإنتاج إلى غاية وصول المنتج إلى الزبون النهائي ووعليه يتم تناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة سلسلة التوريد.

المبحث الثاني: مدخل للأسبقيات التنافسية وعلاقتها بإدارة سلسلة التوريد.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة سلسلة التوريد

تمارس المؤسسات أعمالها اليوم في بيئة تتميز بالمناسبة والتطورات المستمرة مصحوبة بالتجديد المستمر مما يفرض على المؤسسات مواكبة هذه التطورات لتلبية حاجات المتجددة ومواجهة المنافسة، لذلك تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إدارة سلسلة التوريد باعتبارها نظام يشمل جميع أنشطة المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة سلسلة التوريد

بعد الحرب العالمية الثانية ونظرا للمساهمة الواضحة للتوريدات في نظر قوى التحالف، بدأت التوريدات تحظى بالمزيد من التميز والتركيز، وفي الخمسينات من القرن الماضي أصبحت التوريدات تصاحب بدرجة كبيرة خدمة العميل، وأضافت دراسات الاقتصاديات للشحن الجوي عام 1959 بعدا جديدا لمجال التوريدات وهو مفهوم "تحليل إجمالي التكلفة" أما في الستينيات من القرن الماضي شهدت التوريدات مجموعة من التطورات ففي عام 1971 كتب frank mossamang و donald powerox و edward smykoy إحدى كتبه الأولى في إدارة التوريدات، أما في عام 1963 تشكل مجلس إدارة التوريدات لتطوير وتنظيم عملية التوريدات، أما خلال السبعينات من القرن الماضي حدث تعجيل في تغيرات السوق مما نتج عنه مزيد من الإدراك بأن التوريدات يمكن أن تساعد على إنتاج ميزات تنافسية دائمة للمؤسسات.¹

كما أكدت العديد من الدراسات أن ظهور "إدارة سلسلة التوريد" يعد أهم التطورات وأكثرها تأثيرا على كفاءة وفعالية الإدارة، فمنذ بداية الثمانينات بدأت الولايات المتحدة تبني مفهوم الإنتاج وقد تطور وقد تطور مفهوم إدارة سلسلة التوريد بشكل سريع جدا خلال العقدين الأخيرين، بفعل تطور وظائف التخطيط والشراء وتصنيع وتقديم الخدمات اللوجستية، إلا تكامل تلك الوظائف داخليا وخارجيا مازال يمثل تحديا كبيرا لمؤسسات الأعمال، الأمر الذي يبرز مدى أهمية مفهوم إدارة سلسلة التوريد الذي يساعد في تقديم منتجات وخدمات مميزة للزبون النهائي بكفاءة وفعالية.²

¹ - جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، ترجمة سرور إبراهيم، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص55.

² - عماد سيد قطب، إطار مفتوح لدور المحاسبة الإدارية في تطبيق منهج التعاون في إدارة سلسلة التوريد، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مجلة 16، العدد 41، مصر، 2010، ص365.

الجدول رقم (01): مراحل إدارة سلسلة التوريد:

المراحل	السنة	المضمون
المرحلة التمهيدية	1957-1939	تميز باستعمال مصطلح الإمداد في الميدان العسكري والذي يركز على كفاءات وطرق النقل المادي للمستلزمات.
مرحلة الظهور	1990-1958	نتيجة شدة المنافسة وتنوع مجالاتها (سعر الجودة، خدمات مع بعد البيع) ظهرت العديد من الأفكار في شكل مساهم تهدف دراسة العلاقات مع المورد والزبون.
مرحلة التطور	2000-1991	تميزت بالفصل بين مفهومي الإمداد والتوريد باعتبار أن الإمداد يهتم بعمليات التموين والنقل والتوزيع، في حين تهتم إدارة سلسلة التوريد بالإمداد إضافة إلى التدفقات الناشئة عن العلاقات بين أطراف إدارة سلسلة التوريد.
مرحلة النضج	2017-2001	ترتكز هذه المرحلة على إدارة علاقات مستدامة بين شركاء إدارة سلسلة التوريد عن طريق بناء شبكة متكاملة داخليا وخارجيا تعمل في إطار تعاون والتنفيذ والرقابة .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

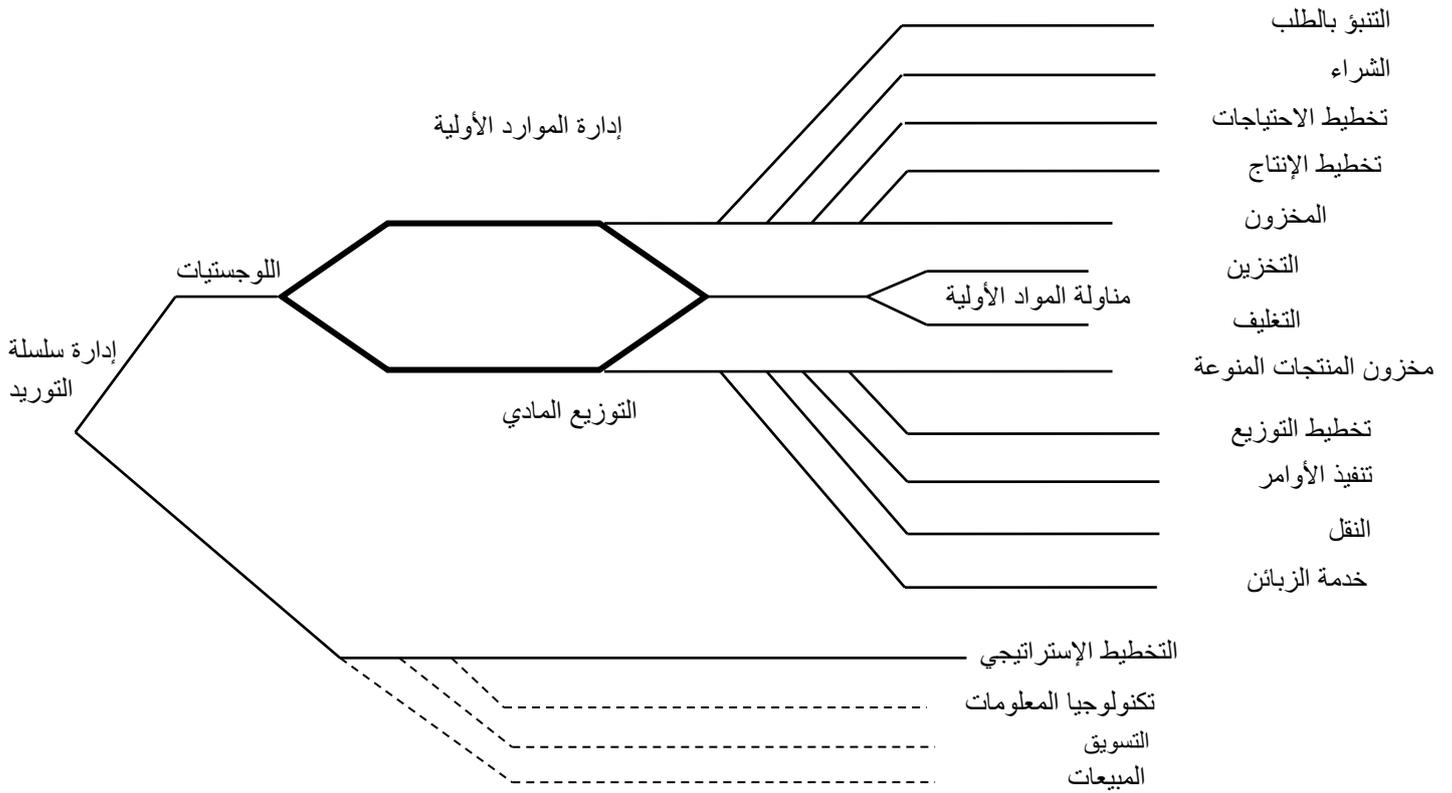
عزوز منير، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على العمليات الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسات اقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2012، ص6.

كما أنه يوجد أسباب أدت إلى ظهور إدارة سلسلة التوريد من بينها:

- الثورة المعلوماتية التي تمثلت في ظهور أجهزة الحاسوب، والتي ساعدت بشكل كبير في تكوين شبكات من الموردين والموزعين ما جعل عملية التوصيل سهلة وسريعة وقليلة التكاليف؛
- العولمة وزيادة المنافسة التي أعطت للمؤسسات فرصة اتخاذ القرارات في وقت قصير اعتمادا على أقل المعلومات وأيضا استغلال التطورات وبناء علاقات بين المؤسسات للحفاظ على استمرارها وبقائها.¹

¹ - هاني جزاع أرنيمة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد (دراسة مسحية)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمان الأردن، 2004، ص 68-69.

الشكل رقم (01): تطور آخر لإدارة سلسلة التوريد



المصدر: عبد الحميد لعشاش، دور تسيير سلسلة التوريد في زيادة المنافسة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص16.

في نظر معظم الممارسون والاستشاريون أن إدارة سلسلة التوريد تختلف عن اللوجستيات (الشكل 1) يؤكد وجود اختلاف بينهما حيث يكمن الاختلاف الرئيسي في كون إدارة سلسلة التوريد تحتوي على وظائف أكثر من اللوجستيات، حيث تعتبر إدارة متكاملة عن حدود المؤسسة، لذا فإن فعاليات إدارة سلسلة التوريد تذهب إلى أبعد من اللوجستيات.¹

¹عبد الحميد لعشاش، دور تسيير سلسلة التوريد في زيادة المنافسة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص16.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة سلسلة التوريد

تمثل إدارة سلسلة التوريد مفهوماً في غاية الأهمية لكل المؤسسات الصغيرة والكبيرة، بحيث تسعى لتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، كما تعد من الاستراتيجيات الهامة التي تمكن المؤسسات من تحسين قدرتها على دعم مركزها التنافسي.

يعرف (Reid) إدارة سلسلة التوريد على أنها: عبارة عن الروابط التي تعمل على ربط جميع أنشطة المؤسسات في عمليات التصنيع وتوصيل المنتجات والخدمات إلى الزبائن.

كما يعرفها (Harland): بأنها مفهوم إدارة سلسلة التوريد يستخدم وقتاً لطبيعة تلك الدراسات التي تجري بشكل عام ووفقاً للأهداف وطبيعة تلك الدراسات.¹

كما عرفت على أنها: تكامل الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد وتحويلها إلى سلع وسيطة ومنتجات نهائية بالإضافة إلى توزيعها وإيصالها إلى الزبون.²

وتشير أيضاً إلى: مجموعة العلاقات المترابطة بين المؤسسة وشركائها من الموردين وموزعين، تتدفق بموجبها المعلومات والموارد والمنتجات فيما بين المؤسسة وشركائها إلى أن تصل المنتجات النهائية إلى الزبون.³

في حين يعرف (Sohal and A.d) إدارة سلسلة التوريد بأنها كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها إلى الزبون إضافة إلى تدفق المعلومات.⁴

كما تعتبر إدارة سلسلة التوريد بمثابة حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل فكل المواد والمنتجات والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وإدارة سلسلة التوريد يمكن أن تكون مهمة معقدة جداً بسبب واقع الفعلي ووعي أيضاً شبكة متحركة من التسهيلات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها.⁵

مما سبق يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة باستمرارية تدفق المواد والخدمات من أجل تدعيم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية مما يساهم بشكل فاعل في زيادة جودة المنتجات والسلع وتحقيق رضا الزبون.

¹شوقي ناجي جواد، محمد سالم شموط، غدارة سلسلة التوريد وعلاقة الموردين، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص12-17.

²عبد الستار العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 279.

³مصطفى عبد الواحد العالي، جودة علاقات أطراف إدارة سلسلة التوريد وأثرها على أدائها، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011، ص 19.

⁴Sohal A.Sp.Pwerd.d.Terzioum. Supply chain mangement.Austaliamanufaacturing-Twocase Studies.Computer en straiEngineering.vol.43, 2002, p97.

⁵ممدوح عبد العزيز الرفاعي، دارة سلسلة التوريد، مدخل تحسين العمليات، الطبعة الثالثة، مصر، 2009، ص10.

المطلب الثالث: أنواع وعناصر إدارة سلسلة التوريد

تم تناول في هذا المطلب أهم أنواع إدارة سلسلة التوريد وأبرز عناصرها التي تركز عليهم لتغطية كافة احتياجات الزبائن.

أولاً- أنواع إدارة سلسلة التوريد:

هناك نوعين أساسيين يمكن للمؤسسة اختيار أحدهما، سلسلة التوريد الفاعلة، سلسلة التوريد الرشيق.

1- سلسلة التوريد الفاعلة (مرنة الاستجابة): يرتبط هذا النوع من سلاسل التوريد بعملية التفاعل بين المؤسسات والأسواق المختلفة من خلال منظور خارجي يقوم على المرونة، ويعتمد نجاح هذا النوع من سلاسل التوريد مقدرتها على الاستجابة للتغيرات وتقسيمات المستمرة للأسواق العالمية، وتنفيذ إدارة سلسلة التوريد الفاعلة يتطلب الأمور التالية:

- المحافظة على الفاعلية والديناميكية؛

- التواجد ضمن نطاق الأعمال المتخصصة.

كما يتميز هذا النوع بالمرونة بحيث يكون الزبون هو الدافع الأساسي، لذا تركز إدارة سلسلة التوريد الفاعلة على سرعة التوصيل والنقل، والمرونة في الوقت المتاح لإتمام العمليات، كما أن هذا النوع يعمل على نشر أساليب وأدوات تكنولوجية جديدة.¹

2- سلسلة التوريد الرشيق: بدأ استخدام مصطلح (الرشيق) مع مؤسسة (تويوتا) وذلك لتحقيق أهدافها بأدنى تكلفة وأقل جهد، فظهر ما يسمى بالإنتاج الرشيق الذي يمثل النظام الذي يستخدم مدخلات أقل من أجل المخرجات نفسها، ويركز على الحصول على الشيء الصحيح بالجودة الصحيحة.²

كما أصبح الإنتاج الرشيق حاجة ملحة في العالم لمواجهة تحديات المنافسة باستخدام مجموعة من الأساليب³، وعليه فإن إدارة سلسلة التوريد الرشيق تركز على تدفق القيمة وإلغاء الفاقد والتأكيد على مستوى الجداول، والغاية من هذه الإستراتيجية هي التمكين من تقليل الفاقد والقيم الغير مضافة المتصلة بالوقت والعمالة، مما يمكن المؤسسة من توفير سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة،⁴ مما تقدم نلاحظ أن هناك اختلاف في سمات كل من سلسلة التوريد المرنة وسلسلة التوريد

¹ إسحاق محمود الشعار، تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد وإستراتيجية الشراء على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال وجامعة عمان الأردن، 2011، ص34.

² ياسين حاتم المثلثون، أثر تطبيق مركاتر التصنيع الرشيق في إستراتيجيات الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2007، ص12.

³ ثامر أحمد سعدون السمان، التكامل بين أنظمة إدارة الجودة والتصنيع الرشيق وتصنيع الفعل، مجلة التنمية الراقدين، المجلد 34، العدد 109، جامعة الموصل، 2012، ص13.

⁴ عزوز منير، مرجع سابق، ص13.

الرشيقة والتي تكمن أساسا في كون الأولى تسعى إلى تحقيق ميزة سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن بينما الثانية تركز على تقليل التكاليف عن طريق عمليات التحكم في نظام الإنتاج.

ثانيا- عناصر إدارة سلسلة التوريد:

1- المورد: هو عملية اختيار الموردين لشخص واحد أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين وكذلك وضع عمليات إدارة المخزون من السلع والخدمات وتشمل بعض العناصر التالية:

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

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

2- الزبائن: نتيجة لضغوط المنافسة العالمية بحثت مؤسسات الأعمال الحديثة عن طرق جديدة لتوليد قيمة للزبائن والعمل على تأسيس علاقات إيجابية معهم، فأصبحت المؤسسات المعاصرة تنظر إلى الزبون بوصفه شريكا حقيقيا وتعمل على تطوير العلاقات بعيدة المدى معه، مما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من طرف المنافسين، كما يؤكد المدخل الحديث للتسويق على أهمية استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم والتركيز على تطوير علاقات بعيدة الأمد مع الزبائن وتقديم خدمات راقية ومميزة لإشباع حاجاتهم.¹

3- التصنيع: ويتعلق بخطوات التصنيع حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والاختيار والتعبئة والإعداد للتسليم، ويعتبر هذا الخطوة الأكثر كثافة وثقل في إدارة سلسلة التوريد، حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية ويضم عنصرين:

- **التصميم:** يعني دمج الزبائن واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم إلى السوق.

- **التسهيل:** وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل وتحديد مواقع التسهيلات.

4- المردودات: يتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء وتلقي الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.²

¹ إسحق محمود الشعار، مرجع سابق، ص 40.

² تركي دهباني البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 26.

المطلب الرابع: أهداف وأهمية إدارة سلسلة التوريد

إن إدارة سلسلة التوريد وأنشطتها المختلفة توجه لتحقيق رضا الزبون بدرجة الأولى إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية وهذا لأهميتها البالغة وسعيها نحو تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.

أولاً- أهداف إدارة سلسلة التوريد: تتمثل أهداف سلسلة التوريد فيما يلي.

1- تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة: يجب أن تركز أنشطة التوريد على قضايا الإسهام في الأهداف وإستراتيجية المؤسسة وان يحدد مدير التوريد كيفية استثمار الفرص التي تزيد فعل المؤسسة؛

2- ضمان التدفق الغير منقطع للمواد والمكونات والخدمات إلى المؤسسة: إن التدفقات المختلفة من المكونات والمواد والقطع والخدمات يمكن أن تكون ذات تكاليف باهظة خصوصاً التوريد المتأخر الذي يعمل على خفض ربحية المؤسسة؛

3- الاحتفاظ بمخزون الأمان وبجده الأدنى لخفض الخسائر الناجمة عن الاحتفاظ بمخزون منطوق التقليدي للوقاية من انقطاع التوريد: إن إدارة المخزون والاحتفاظ به يتطلب استخداماً لرأس المال الذي لا يمكن استثماره في مواقع أخرى؛

4- إدامة وتحسين الجودة المستمرة: هناك مستويات محددة للجودة يجب أن تتنازل عنها المؤسسات وفي المقابل فإن المنتج النهائي يجب أن يلي توقعات الزبائن فيما يخص متطلبات الجودة؛

5- شراء القطع والمكونات بأدنى تكلفة ممكنة: تحتل المواد والقطع والمكونات اللازمة لإنتاج حصة كبيرة من التكاليف الكلية للمؤسسة، بشكل عام والغاية من خفض النفقات يجب أن تراعي المؤسسة قضايا الأسعار.¹

كما يوجد هناك من يحد أهداف إدارة سلسلة التوريد في هدفين أساسيين هما:

1- يقوم على تنظيم قيمة المنتجات والمؤسسات والخدمات من خلال الأنشطة التالية:

- التعرف بصورة منظمة على حاجات الزبائن؛

- توفير نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات؛

- التنسيق بين الجهات التي تتصل بالزبائن لتحديد ماهية احتياجاتهم.²

¹شوقي ناجي، محمد سالم الشموط، مرجع سابق، ص 61، 62.

²محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجيستيات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، إسكندرية، مصر، 2008، ص 111.

2- يقوم على كيفية إدارة المؤسسة لعملياتها الداخلية بكفاءة وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف إدارة سلسلة التوريد من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- قيام المؤسسة على توفير نظم إنتاجية مرنة بالاستجابة للتغيرات المستمرة في الحاجات زبائن ورغباتهم؛
- تحويل نظرة المؤسسة إلى الموردين العاملين في سلسلة إمدادها من مجرد كونهم مؤسسات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية إلى كونهم شركاء حقيقيين.¹
- كما تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى تحقيق التماثل والانسجام في العمليات والأنظمة؛
- مراعاة جودة المنتجات وفهم المشاكل التي تحدث في أي مكان؛
- تطوير المرونة والاستجابة لمعالجة الطلبات والتسليم في الوقت.²
- تهدف أيضا إدارة سلسلة التوريد إلى تحسين الأساليب التي تحصل المؤسسة بموجبها على مدخلات الإنتاج المختلفة لصناعة المنتجات وتقديم خدمات.³

ثانياً- أهمية إدارة سلسلة التوريد:

- قد أصبح لإدارة سلسلة التوريد أهمية بالغة بحيث تمثل المبادرة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل تزايد المنافسة محليا وعالميا من خلال:
- زيادة الإنتاجية؛
 - تخفيض المخزون؛
 - تحقيق رضا الزبون.⁴
 - رفع القدرة الشرائية لدى الزبون؛
 - تخفيض التكاليف وزيادة الفعالية وهي أهم فكرة تسعى إليها إدارة سلسلة التوريد، كما تساعد أيضا في خلق ميزة تنافسية بين المؤسسات؛

¹ تركي دهماني البرازي، مرجع سابق، ص24.

² خالد صالح العموش، أثر التجارة الإلكترونية على إدارة سلسلة التوريد، دراسة حالة، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان، الأردن، 2003، ص31.

³ محمد سالم الشموط، أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلسلة التوريد، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان، الأردن، 2007، ص23.

⁴ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص350.

- تحسين جودة المواد والخدمات المقدمة.¹

- تساعد إدارة سلسلة التوريد في تعظيم القيمة الحقيقية التي تنتج عنها، ويعتمد هذا على قدرة المؤسسة في التفوق في مجالات التنظيم والتصنيع والتوريد، ويعبر عن القيمة التي تحدثها عدارة سلسلة التوريد بالفرق بين ما يشكله المنتج النهائي من قيمة للزبون وكيف تقوم جهود إدارة سلسلة التوريد بتلبية ما يطلبه، كما تساهم إدارة سلسلة التوريد في توفير معلومات ذات أهمية سوقية بالإضافة إلى معلومات الزبائن الذين يشترون منتجاتها.²

مما سبق يتضح أن أهمية إدارة سلسلة التوريد تقوم على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وذلك مع مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة لمواجهة المنافسين، وأيضاً توسع أنشطة المؤسسة يؤدي إلى تكيف مع تغيرات السوق وتوقعاته.

إن سلسلة التوريد وأنشطتها المختلفة موجهة بدرجة الأولى إلى رضا الزبون بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية، ويتطلب ذلك الاهتمام بجميع عناصرها وهذا لأهميتها البالغة في إعطاء صورة جيدة للمؤسسة وجلب كل ما هو جديد وكذلك سعيها لتحقيق الأهداف التي تتبعها المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال.

المبحث الثاني: مدخل للأسبقيات التنافسية وعلاقتها بإدارة سلسلة التوريد

تعتبر الأسبقيات التنافسية بمثابة المحاور التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت خدمة أو صناعية والتي تساهم بشكل كبير في تحديد موقعها في السوق والمحافظة عليها وتحسينها، وذلك بتبني بعد أو أكثر من أبعادها لتحقيق ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الأسبقيات التنافسية

تعرف الأسبقيات التنافسية بأنها "الحلقة الحاسمة التي تمكن المؤسسات من تحقيق أعلى مراكز التنافسية داخل البيئة السوقية وتزيد قدرتها على التنافسية من خلال تعزيز أداؤها، وتختلف الأسبقيات التنافسية في المفهوم والتطبيق عن الميزة التنافسية حيث تعتبر الأساس التي تركز عليه المؤسسة، كما هي فهم حاجات الزبائن والعمل على تلبيتها من خلال تنسيق عملياتها للحصول على ميزة تنافسية من خلال تبني بعد أو أكثر من أبعادها"³.

كما عرفت الأسبقيات التنافسية بأنها "تصف بالخيارات التصنيعية للمقدرات التنافسية الرئيسية وقد بينت أغلب الدراسات أن الأسبقيات التنافسية تشتمل على المرونة، الجودة، التكلفة، التسليم في حين أضاف بعض الباحثين أبعاد أخرى مثل الإبداع، ولعل من الضروري هنا التمييز بين الأسبقيات والمقدرات في حين تعكس الأسبقيات الأهداف فإن المقدرات تمثل

¹محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة شركات قعوار، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص17.

²هاني جزاع أرتيمة، مرجع سابق، ص67.

³عبد الله عبد القادر عبد الله هدية، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص29.

الأسبقيات المدركة والمتاحة للمؤسسة، والأسبقيات التنافسية ترتبط بالمقدرات بطريقتين تعتبر الطريقة الأولى بأن الأسبقيات التنافسية تقود إلى تطوير الكفاءات والطريقة الثانية فإن المقدرات والكفاءات تحدد بالأسبقيات التنافسية¹.

مما سبق يمكن تعريف الأسبقيات التنافسية بأنها "الغاية التي تسعى لتحقيقها كل المؤسسات على اختلاف توجهات أعمالها ويتطلب تحقيق الأسبقية التنافسية وضع إستراتيجيات وقرارات إدارية حاسمة، والتميز الذي من شأنه ضمان مكانة المؤسسات وتأثيرها الفعال في السوق عن طريق توفير متطلباته واحتياجاته وذلك لدعم سير عمل المؤسسات وتحقيق أهدافها، وهي أيضا مجموعة الأبعاد التي تمتلكها المؤسسة التي تساهم بشكل كبير في تحديد موقعها في السوق.

المطلب الثاني: أبعاد الأسبقيات التنافسية

يتم تناول في هذا المطلب أبعاد الأسبقيات التنافسية التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق ميزتها التنافسية.

أولاً - التكلفة: تعتبر أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها فلا تستطيع المؤسسات تحديد الأسعار التنافسية دون الضبط المستمر للتكاليف، فكل مؤسسة تسعى أن تكون رائدة في مجال خفض التكلفة².

كما هي قدرة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة³، وتمثل التكلفة أحد أبعاد التي تعتمد عليها المؤسسة في المنافسة في السوق، لتقديم منتجات تتصف بالتكلفة المنخفضة دون تأثير على الجودة.

وتعتبر من المستلزمات العملية الإنتاجية ومن العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة وهي أيضا تقدم لمنتجات أو الخدمات بأسعار أقل من منافسيها مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية⁴.

ثانياً- الجودة: تعرف بأنها "مجموعة خواص المنتج التي تحدد مدى ملائمة المنتج لكي يقوم بتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها الزبون، ويقدر ما يكون المنتج قادرا على إشباع احتياجات وتوقعات الزبون⁵، كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تمثل قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات الزبون⁶، كما تعتبر الجودة بعد هام من أبعاد الأسبقيات التنافسية التي ترتبط بالموصفات الفنية بصورة كبيرة للمنتج، وفكرتها ناتجة أساسا على رضا الزبون، أي أن المنتج يملك الجودة وللجودة ثلاث أبعاد وهي:

¹ محمد خير سليم أبو زيد، العلاقات السببية من الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية التوريد وأثرها على الأداء الموسمي، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 04، الأردن، 2004، ص 628.

² عبد الله عبد القادر عبد الله هدية، مرجع سابق، ص 31.

³ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد داود الحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 51.

⁴ ماجد جودة جاسم، إستراتيجية سلسلة التجهيز وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، المحلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، جامعة المثنى، مصر، 2010، ص 48.

⁵ هاني محمد جلال عبد الشكور ضيف، أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد البنينة على جودة المنتجات، المحلة المصرية لدراسات التجارية، مجلد 36، العدد 02، مصر، 2012، ص 340.

⁶ سلامي فتيحة، المرجع السابق، ص 39.

- جودة المطابقة؛

- جودة التصميم؛

- جودة الخدمة.

كما حدد خبير في الجودة في (Harvard) الأمريكية خمس التزامات لا بد للمؤسسة من اعتمادها لتحقيق أسبقية الجودة أولها تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون، ثم ربط الجودة بالربحية في كل جانب من جوانب السوق، التكلفة والنظر إلى جودة كأداة تنافسية ومن ثم محاولة بناء الجودة ضمن التخطيط الإستراتيجي، وأخيرا التزام المؤسسة بالكامل بمفهوم الجودة.¹ وكيفية تنفيذ أسبقية الجودة من العاملين بالمؤسسة يتطلب الخطوات التالية:

- الفهم الجيد للجودة وتوظيف دعائمها لدى العاملين من أجل المشاركة الكاملة في تنفيذ هذا المفهوم؛

- تحديد تكلفة الجودة وذلك بتقدير الكلفة اللازمة لتطبيق مفهوم الجودة؛

- بناء علاقات عمل جيدة حيث ميزة الجودة تتطلب ذلك؛

- التحسين المستمر من أجل استخدام الرسوم البيانية والخرائط، التقدير به لتوقع ومنع حدوث مشاكل للجودة؛

- تشمل أسبقية الجودة كل من جودة الأداء والتصميم بما فيها السلامة والأمان عند الاستعمال.²

ثالثا- سرعة التسليم: لقد أصبح الوقت عنصرا هاما من عناصر المنافسة الذي يقوم على سرعة التوريد، سرعة الإنتاج، سرعة التوزيع وكل ذلك لتحقيق سرعة الاستجابة للزبون، كما ساهمت التطورات التكنولوجية المتسارعة في تسهيل عملية المنافسة عن طريق الوقت، مما أدى إلى اختزال فترة التوريد، وأيضا ظهور أنظمة الإنتاج المبرمجة للمساعدة في تقليل الزمن اللازم للتصنيع مع تقليل زمن إطلاق المنتج الجديد في السوق³، كما هي عبارة عن ثلاث أسبقيات تركز عليهم المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية وهي وقت التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد، سرعة تطوير المنتج، كما يعتبر الالتزام بالتسليم من أهم أبعاد الأسبقيات التنافسية لما لها من أهمية كبيرة للمنتج.⁴

رابعا- المرونة: تعني القدرة على تسريع وإبطاء معدل الإنتاج، حسب تقلبات الطلب مع الحفاظ على معدل الأرباح والمرونة تأتي كعامل وسيط بين الاستجابة وتكيف كالأتي:

¹عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص38.

² نور الهدى بوهناية، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الإسمنت، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص59، 60.

³عبد العلي الستار، المرجع السابق، ص 24.

⁴ غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 09، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 2011، ص11.

1- الاستجابة: وتبدأ من الزبون حيث يتم الاستجابة لحاجاته ورغباته وتلبيتها ويتم إدخالها ضمن أنظمة تخطيط المؤسسة وعملياتها؛

2- المرونة: تنشأ من شبكة أعمال المؤسسة نفسها حيث يتم ربط الطلب مع العرض؛

3- التكيف: أي الاستجابة للتغيرات البيئية، مما يتطلب إحداث تغيرات جذرية في شبكة أعمال المؤسسة.¹

كما تعني أسبقية المرونة القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية والتلاؤم مع حاجات الزبائن المتغيرة وتحتوي على:

- مرونة الحجم: تعني القدرة على الإفصاح عن نسبة كبيرة من المنتجات التي تم السيطرة عليها؛

- مرونة الطلب الخاص: هي تقديم المنتجات وفق احتياجات ورغبات الزبائن؛.

- مرونة العاملين: هي امتلاك المؤسسة للعاملين ذوي مهارات متنوعة.²

خامساً- الإبداع: يقصد به طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجات السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.³

قد أصبحت المؤسسات مضطرة إلى تبني الإبداع مما يجعلها بحاجة إلى الخبرة الإلكترونية للتوفيق بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير رأس المال الفكري الذي يتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية للكفاءات البشرية، فالمؤسسات التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك وفرا كبيرا من المعرفة لتعزيز مركزها التنافسي، فقد أصبح من الضروري قياس القيمة الحقيقية للمعرفة التي تمتلكها المؤسسة لضمان استمرارها في عملية الإبداع، ولقد اهتمت المؤسسات بإبداع وركزت عليه بدرجة عالية باعتباره الحد الأدنى للأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.⁴

المطلب الثالث: أهمية الأسبقيات التنافسية

إن المؤسسة التي تستطيع أن تتبنى أسبقية معينة، تكون لها حصة سوقية تزيد من قدرتها على التقدم والاستمرار، وفي ظل التغيرات الحديثة واشتداد المنافسة تظهر أهمية الأسبقيات التنافسية فيما يلي:

- تبني أسبقية تنافسية معينة تساهم في تكوين حصته سوقية تزيد من قدرة المؤسسة على الاستمرار والتقدم؛

¹هاني جزاع أرتيمة، مرجع سابق، ص88.

²سيف علي خضر، الأسبقيات التنافسية كمدخل لتحقيق أهداف إدارة العمليات الإنتاجية، بحث، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة القادسية، 2017، ص16.

³غالب محمد البستنجي، مرجع سابق، ص7.

⁴حسين عبد الحلیم، إبراهيم فضل المولى البشير، الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية، المحلة الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، جامعة السودان، 2016، ص134.

- المساهمة بشكل فعال في كسب رضا الزبون وزيادة ربحية المؤسسة يضمن الوصول إلى كفاءة إنتاجية ونجاح عملياتها؛
- تعمل الأسبقية التنافسية على إيجاد أحدث الإستراتيجيات والخطط المطبقة على أداء العمليات الإنتاجية مع توظيف الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
- ان أهمية الأسبقية التنافسية تجعل المؤسسة تسعى إلى كل ما هو جديد، وتبني بعد من أبعادها تجعل المؤسسة تكسب طابعا للعمليات الإنتاجية تتسم بالمرونة وسرعة في تسليم وتكلفة المنخفضة وهذا يساهم في كسب ثقة أكبر عدد من الزبائن.¹

المطلب الرابع: علاقة إدارة سلسلة التوريد بالأسبقيات التنافسية

باعتبار إدارة سلسلة التوريد وسيلة هامة كما أشارت بعض الدراسات إلى ذلك، فإنها تؤثر بدورها على كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية التي تركز عليها المؤسسة للحفاظ على مكانتها في السوق وتطوير قدراتها لاكتساب ميزة تنافسية، من أجل ضمان الاستمرار والبقاء.

أولاً- تأثير إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكلفة:

تعتبر إدارة سلسلة التوريد أداة هامة في تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من خلال تحقيق التعاون بين أعضاء سلسلة التوريد، كما أشارت بعض الدراسات،² حيث يمكن أن تخفض إدارة سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبني علاقات قوية مع الزبائن، وكل ذلك يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة التدفقات النقدية للمؤسسات.

كما هي أيضا وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمؤسسة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا الكميات السلمية التي تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتحقيق تكاليف التوزيع لضمان التسليم في الوقت وبأقل تكلفة،³ كما تبحث إدارة سلسلة التوريد على أفضل الطرق المتاحة لخفض التكاليف من خلال أنشطتها المختلفة ووضع حوافز طويلة المدى لتشجيع الموردين في حالة خفض الأسعار ويؤدي ذلك لتحقيق ربحية المؤسسة،⁴ كما تؤثر إدارة سلسلة التوريد على تخفيض التكلفة عن طريق تخفيض تكلفة المخزون، فلا بد من استغلال مستويات المخزون بشكل مثالي نظرا لأن الاحتفاظ بالمخزون يعد من الأنشطة المكلفة للمؤسسة.⁵

¹ زين عزة محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أسبقية تنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص32.

² إبراهيم السيد محمد إبراهيم الجوهري، الإدارة الإستراتيجية لدعم الميزة التنافسية خلال سلسلة التوريد، المجلة المصرية لدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 03، مصر، 2012، ص654.

³ رائد جمال السعيدة، مرجع سابق، ص22.

⁴ إبراهيم محمود عبد الفتاح، إدارة التكلفة البينية في عمليات التبادل من خلال سلسلة التوريد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 03، مصر، 2010، ص12.

⁵ إسحق محمود الشعار، مرجع سابق، ص35.

ثانياً- تأثير إدارة سلسلة التوريد على الجودة:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرارية على توفير خدمات ذات جودة عالية وبالتالي تلبية رغبات الزبائن،¹ حيث تختلف مستويات الجودة باختلاف الموردين الأمر الذي يؤدي إلى اختيار الموردين القادرين على تلبية الطلبات.

وإدارة سلسلة التوريد تشجع تقديم منتجات وخدمات جيدة وتميز بدرجة مرتفعة لأن الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة التي تلي حاجات ورغبات الزبائن.²

ثالثاً- تأثير إدارة سلسلة التوريد على سرعة التسليم:

مكنت أدوات إدارة سلسلة التوريد وكذلك خدمات قواعد شبكة المعلومات من تحقيق تسليم المنتجات بصورة أسرع وتقديم خدمة أفضل للزبون، حيث حققت أداء إستراتيجي يساعد على اتخاذ القرارات قوية وفعالة حيث أصبحت اليوم الأداة الأكثر سهولة التي تساعد المنتجين على عمل خطط تكتيكية للتسويق،³ حيث أصبحت إدارة سلسلة التوريد تعطي اهتماماً كبيراً في إيصال الخدمة أو المنتج إلى الزبون في وقت قياسي والاستجابة لطلباتهم في أسرع وقت ممكن.⁴

رابعاً- تأثير سلسلة التوريد على المرونة:

تسعى اليوم إدارة سلسلة التوريد لتطوير المرونة وذلك لمعالجة الطلبات وتكون على النحو التالي:

- تجهيز الطلبات وترتيبها؛

- تسليم الطلبات للزبائن حسب طلباتهم بأسلوب أقل تكلفة وأكثر فعالية؛

- تنوع المنتجات؛

- الاستعداد للتعامل مع الكميات المطلوبة،⁵ حيث كل ما كانت مرونة التوريد عالية فإن المؤسسة تستطيع تلبية حاجات الزبائن ومساعدتهم فهي تعبر عن التحسينات التي يرغبون بها في المنتجات والخدمات، كما يمكن للمؤسسة أن تزيد من قدرتها

¹ بوزيد وسيلة، مقارنة المواد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص17.

² الجندى مهال أحمد، تفعيل دور أساليب المحاسبة الإدارية في إدارة تكاليف سلسلة التوريد، مجلة البحوث الإدارية، مجلد 24، العدد 4، مصر، 2006، ص18.

³ رفاعي ممدوح عبد العزيز، الإدارة الفعالة لسلاسل التوريد، مجلة المدير الناجح، العدد 115، مصر، 2006، ص17.

⁴ عبد الستار محمد علي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلسلة التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص239.

⁵ خالد صالح العموش، مرجع سابق، ص31.

على تلبية الطلبات وفق رغبات الزبائن حيث يعد وقت الاستجابة للزبون وتلبية طلباته هدفا إستراتيجيا تسعى إدارة سلسلة التوريد لتحقيقه.¹

خامسا- تأثير إدارة سلسلة التوريد على الإبداع:

هناك من يفرق بين مصطلحي الإبداع والابتكار، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة على شكل عملية أو خدمة،² حيث تتضمن إدارة سلسلة التوريد تطورا لشبكات التوريد القائمة للتوصل إلى الإبداع وذلك بتسريع عملية الابتكار وسرعة الاستجابة لحاجات زبائن والأسواق الجديدة ذات ابتكارات متجددة تخصيص أكبر من دوران المنتجات وتكتسب سرعة نمو أرباحها، حيث أن إدارة سلسلة التوريد هامة لسرعة الإبداع وذلك لتحقيق فرص أفضل للنمو بشكل جيد مقارنة بالمنافسين حيث تركز على الجوانب التالية:³

- الدخول إلى الأسواق في الوقت المناسب: تحتاج المؤسسات لطرح منتجاتها في الأسواق في وقت مبكر أكبر من منافسيها؛
- التكامل الداخلي: التخطيط المتبادل بين وحدات الأعمال المختلفة يساعد على تسريع الابتكار؛
- الشراكة الخارجية: إن توسع آفاق التعاون المبني على المصالح مع الموردين يمكن من الوصول إلى مستويات جديدة من كفاءة التكاليف والخدمات؛
- مكنات تكنولوجيا المعلومات: تعمل تكنولوجيا المعلومات على توليد أفكار جديدة ومن ثم تنفيذ الإبداع بتطوير وطرح منتجات وتقديم خدمات بطريقة حديثة.
- تعتبر الأسبقيات التنافسية بمثابة الغاية التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تأثير إدارة سلسلة التوريد على كل بعد من أبعادها والتي تجعلها تكتسب ميزة تنافسية وتساعد في طرح منتجات جديدة، لجذب أكبر عدد من الزبائن وتلبية طلباتهم بتكلفة اقل وجودة عالية وفي أقل وقت ممكن.

¹ إسحق محمود الشعار، مرجع سابق، ص36.

² بلهمدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، إدارة الابتكار في المنظمة، منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول أداء التميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص259.

³ شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، مرجع سابق، ص210.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التطرق إلى إدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأسبقيات التنافسية وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة حيث تبين أن لهذا الموضوع أهمية بالغة في المؤسسة، حيث تعبر وظيفة هامة و استراتيجية ، لأنها تعمل علي تحقيق ابعاد الاسبقيات التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، المرونة، سرعة التسليم، الإبداع) كما أن أنشطة إدارة سلسلة التوريد تضيف قيمة للمنتجات من خلال تقديم الخدمات والمنتجات التي يحتاجها الزبون في الوقت المناسب والمكان المناسب، وهذا يجعل المؤسسة تكسب مكانة هامة في السوق وضمان البقاء والاستمرار.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب

تمهيد

بعدها تم التطرق الى الجانب النظري للإدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأسبقيات التنافسية وعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بهما في الفصل الأول، يتم تناول في هذا الفصل الجانب الميداني لهذا الموضوع حيث تم اختيار إحدى المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (م.ذ.م.م حضنة حليب) المتخصصة في صناعة الحليب ومشتقاته.

حيث يتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث الأول يتم تناول فيه منهجية الدراسة وتحليل عينة الدراسة، والثاني التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما الثالث يتم فيه عرض أثر إدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات، وسوف يتم التحليل وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث: أثر إدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة البحث وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: المنهج المستخدم

لكل دراسة منهج علمي يتبعه الباحث لخلق انسجام بين فرضيات البحث، وعملية اختبارها ميدانيا حيث يعرف هذا المنهج على انه الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة في أي موقف ومحاولة اختباره لتأكد من صلاحية المواقف الأخرى.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها والإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي.

أولاً: المنهج الوصفي

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة فيها، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها من جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف الاستخلاص الحلول وتحديد الأساليب والعلاقات التي أدت لهذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر.¹

ثانياً: أسلوب دراسة الحالة

يقوم هذا الأسلوب على جمع البيانات والمعلومات الكثيرة والشاملة عن الحالة فردية واحدة أو عدد محدود بين الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق لظاهرة المدروسة، حيث يتم الجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك عن ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أفضل للمجتمع الذي يمثلها

ونظراً لأهمية هذا الأسلوب تم الاعتماد عليه أثناء القيام بالدراسة الميدانية من خلال جمع المعلومات والبيانات التي من شأنها إعطاء وصفا شاملاً لظاهرة وكذلك استخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات.

¹ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016، ص61.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

تم تناول في هذا المطلب مجتمع الدراسة كذلك أدوات جمع البيانات.

أولاً- مجتمع عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة ملبنة حضانة حليب بالمسيلة، وللإجابة عن إشكالية البحث كان من الواجب تحديد العينة التي تلائم الإشكالية المطروحة في الدراسة، ولتوضيح أكثر لجأنا إلى توزيع مجموعة من الاستبانة على عينة من أفراد مجتمع الدراسة والتي بلغت 60 استبانة تم توزيعها بالكامل وتم استرجاع 54 استبانة كلها صالحة للتحليل.

ثانياً- أدوات جمع البيانات:

1- الاستبانة: استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة بحثية رئيسية لكونها تمكن من الحصول المعلومات الأساسية حول أثر إدارة التوريد على الأسبقيات التنافسية بمؤسسة حضانة حليب.

أ- تعريف الاستبانة: مصطلح الاستبانة هو المصطلح الصحيح لمصطلح (الاستبيان) أي استوضح وطلب البيان حول سؤال معين، والاستبيان "هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة ورقيا أو رقميا يهدف الحصول على المعلومات لظاهرة معينة ويتم إرسالها إما عن طريق البريد العادي أو تسليم مباشرة للفرد المعني بالدراسة ومن اهم مميزاته أنه يترك حرية أكبر للمستجوب دون أي تأثير من قبل الباحث".¹

ب- تصميم الاستبانة: من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم تصميمها بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري وكذلك الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع وعليه تم إعداد الاستبانة موضحة في الملحق رقم (1) الذي يحتوي على 31 عبارة تم تقسيمها الى ثلاث محاور:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية (المنصب الحالي، الخبرة، المستوى التعليمي، المصلحة).

المحور الثاني: يتعلق بإدارة سلسلة التوريد.

المحور الثالث: يتعلق بالأسبقيات التنافسية.

¹ إبراهيم بختي، الدليل المنهجي الاعداد البحوث العلمية: المذكرة، الاطروحة، التقرير، المقال، وفق طريقة Imrad، الطبعة الرابعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015 ص 86.

الجدول رقم (02): محاور الاستبانة وعددا نسبة عبارات كل محور

النسبة المئوية	عدد العبارات	رقم لعبارة	البعد	المحور
12.90	4	4 - 1	المورد	المحور الثاني ادارة سلسلة التوريد
12.90	4	8 - 5	الزبائن	
12.90	4	12 - 9	العمليات الانتاجية	
12.90	4	16 - 13	المردودات	
48.38	15	31 - 17	الاسبقيات التنافسية	المحور الثالث الاسبقيات التنافسية
100	36			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبانة.

من الجدول نجد أن هناك توازن في نسب عدد العبارات المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد، كما هناك توازن في نسب عدد العبارات المتعلقة بمحور الاسبقيات التنافسية.

صيغت أسئلة الاستبانة من محورين الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، تم الاعتماد على مقياس (ليكاترت خماسي الابعاد (المقياس: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) كمقياس للإجابة على العبارات الأساسية المتعلقة بالمحورين الأول والثاني كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم(03): مقياس ليكاترت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلامة	05	04	03	02	01

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss 15-16 version، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص27.

ج- الصدق الظاهري للاستبانة: بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع اهداف الدراسة التي قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من اهل الاختصاص في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة وقد استفدنا من الملاحظات والاقتراحات في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية الفقرات.

د- صدق وثبات الاستبانة: ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد استبانة الدراسة، وتم

تحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(04): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

النتيجة الاختبار	معامل ألفا كرونباخ	محاور وابعاد الاستبانة	
ثابت	0.858	16 عبارة	المحور 01: إدارة سلسلة التوريد
ثابت	0.862	15 عبارة	المحور 02: الأسبقيات التنافسية للمؤسسة
ثابت	0.920	31 عبارة	المجموع

المصدر: من عداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى إدارة سلسلة التوريد (0.858) والذي يضم 16 عبارة وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس الأسبقيات التنافسية للمؤسسة (0.862) والذي يضم 15 عبارة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبانة بلغت (0.920) بإجمالي 31 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى (0.6) مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة هذا ما يدل ان هذه الأدوات مناسبة لأغراض البحث.

المطلب الثالث : أساليب التحليل الإحصائي

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الفرضيات ومن أجل تحليل بيانات الدراسة الميدانية يتم حساب مجموعة من المقاييس وإجراء بعض الاختبارات بالإعتماد على برنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية.

أولاً- مقاييس التحليل الوصفي:

1- التوزيع الطبيعي للبيانات:

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبانة وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk) وباستعانة ببرنامج spss وعند إجراء توزيع البيانات فان اختبار التوزيع الطبيعي يعطي لنا مخرجات معا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وأي منهما تستدل على نوع التوزيع؟ فإننا نعتمد على القاعدة

التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50¹. والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (05) نتائج لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة
	Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
طبيعي	.0970	54	0.962	.200*0	54	0.105	المحور 01: إدارة سلسلة التوريد
طبيعي	.9050	54	.9500	0.200*	54	.1060	المحور 02: الأسبقيات التنافسية للمؤسسة

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss .

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova) وتظهر أن مستوى المعنوية (sig) المحور 01: إدارة سلسلة التوريد بلغت sig=0.200 هي أكبر من (0.05)، وأيضاً بالنسبة لبيانات المحور 02: الأسبقيات التنافسية للمؤسسة بلغت قيمة sig=0.200 وهي أكبر من 0.05 ومنه تدل نتائج اختبار (التوزيع الطبيعي) على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على جميع العبارات محاور الاستبانة للتوزيع الطبيعي ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسية وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ثانيا- الأدوات التحليلية الإحصائية:

لإخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: v25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه إجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛ هو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة؛

¹أبو زيد، محمد خير سليم، المرجع سابق 156.

3- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛

4- معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

5- معامل الارتباط بيرسون: استخدام في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمتها محصورة بين ± 1 ؛

6- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة؛

7- نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلمية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة برنامج SPSS فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي (جدول نموذج الانحدار (r, R^2) جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (F, Sig) ، جدول معاملات الانحدار (b_0, b_1) ، يضم قيم اختبار (T-Test) و(قيم Sig لكل معلمة الخدار) وفي دراستنا سنركز ونهتم فقط بالمؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة في بحثنا وهم: **معامل الارتباط بيرسون** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، و**معامل التحديد R^2** وقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي، وقيمتها تتراوح بين **0 و 1 ومعامل الانحدار (التأثير) B** وهو معامل الذي يعبر عن قيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة؛

8- اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig اقل من **0.05** فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

9- اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فاذا كانت قيمة (Sig) اقل من **(0.05)** التأثير معنوية، أي ان قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة حضنة حليب كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته والتي تتميز بالمنافسة الشديدة مع عدة مؤسسات اين يكون لإدارة سلسلة التوريد أثر في التحسين المستمر في منتجات المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة حضنة حليب

تم تناول في هذا المطلب نشأة مؤسسة حضنة حليب ومختلف مراحل توسعها.

أولا - نشأة مؤسسة حضنة حليب

حضنة حليب مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة (SARL) وهي بداية انطلاق لمشروع استثماري في مجال الحليب، انشأت من طرف أربع شركاء بتاريخ 15 ديسمبر 1998، يتأسسهم السيد (ديلمي إسماعيل) برأس مال قدره 60 000 000 دج مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان يوم 15 ماي 2000 وكانت المؤسسة في بداية نشاطها تنتج (الحليب، اللبن، الرائب وحليب البقر في أكياس) حيث كانت الطاقة الإنتاجية تصل إلى 40 000 لتر/اليوم، باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل دائم، والان هي في تنافس مع اعرق المؤسسات المحلية في هذا المجال وخير الدليل على ذلك حصولها على كأس ذهبية للجودة بمديرية الإسبانية سنة 2012.

ثانيا- مراحل توسع المؤسسة

مرت المؤسسة منذ تأسيسها بعدت مراحل نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مراحل توسع مؤسسة حضنة حليب

التوسعات	التوسع الأول	التوسع الثاني	التوسع الثالث	التوسع الرابع
الفترة الممتدة	2003 – 2001	2004	2011–2005	2015 – 2012
الاستثمار	29596 968 27 دج	513 938 339 31 دج	556 644 565 دج	3038 126 247 دج
الطاقة الإنتاجية	140 000 لتر/اليوم	320 000 لتر/اليوم	660 000 لتر/اليوم	920 000 لتر/اليوم
المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> ❖ حليب الاكياس ❖ اكياس اللبن ❖ اكياس الرائب ❖ اكياس حليب البقر ❖ قارورات اللبن،الرائب 1ل ❖ حليب مبستر 1ل ❖ ياغورت معطر في علب 110 غ ❖ ياغورت معطر بالفواكه علبه 110 غ ❖ كريم ديسار في علب 100 غ ❖ قشطة لتحلية فلان علبه 100 غ ❖ ياغورت ممزوج بالفواكه ❖ بيفيدوس ❖ ياغورت مشكل ❖ فلان كرمال علب 80 و100 غ ❖ حليب علب UHT ❖ وحليب فيتامين UHT ❖ الزبدة 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ حليب الاكياس ❖ اكياس اللبن ❖ اكياس الرائب ❖ اكياس حليب البقر ❖ قارورات اللبن،الرائب 1ل ❖ حليب مبستر 1 ل ❖ ياغورت معطر في علب 110 غ ❖ ياغورت معطر بالفواكه علبه 110 غ ❖ كريم ديسار في علب 100 غ ❖ الفلون علبه 100 غ ❖ ياغورت ممزوج بالفواكه ❖ بيفيدوس ❖ ياغورت مشكل 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ حليب الاكياس ❖ اكياس اللبن ❖ اكياس الرائب ❖ اكياس حليب البقر ❖ قارورات اللبن،الرائب 1ل ❖ حليب مبستر 1 ل ❖ ياغورت معطر في علب 110 غ ❖ ياغورت معطر بالفواكه علبه 110 غ ❖ كريم ديسار في علب 100 غ 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ حليب الاكياس ❖ اكياس اللبن ❖ اكياس الرائب ❖ اكياس حليب البقر
رقم الاعمال	519 355 000 دج	705 731 000 دج	7019 456 946 دج	10122 567 130 دج

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول التوسعات التي مرة بها المؤسسة محل الدراسة حيث كانت بدايتها بإنتاج الحليب وحليب البقر بالإضافة اللبن والرائب وبرقم أعمال قدره 519 355 000 دج وعلى مر السنين تطورا إنتاجها كما يوضحه الجدول في الفترة

الممتدة ما بين 2012 إلى 2015 يرقم اعمال قدره 10122 567 130 دج ما يعكس رؤيتها الاستراتيجية ورغبتها الواضحة في توسع إنتاجها.

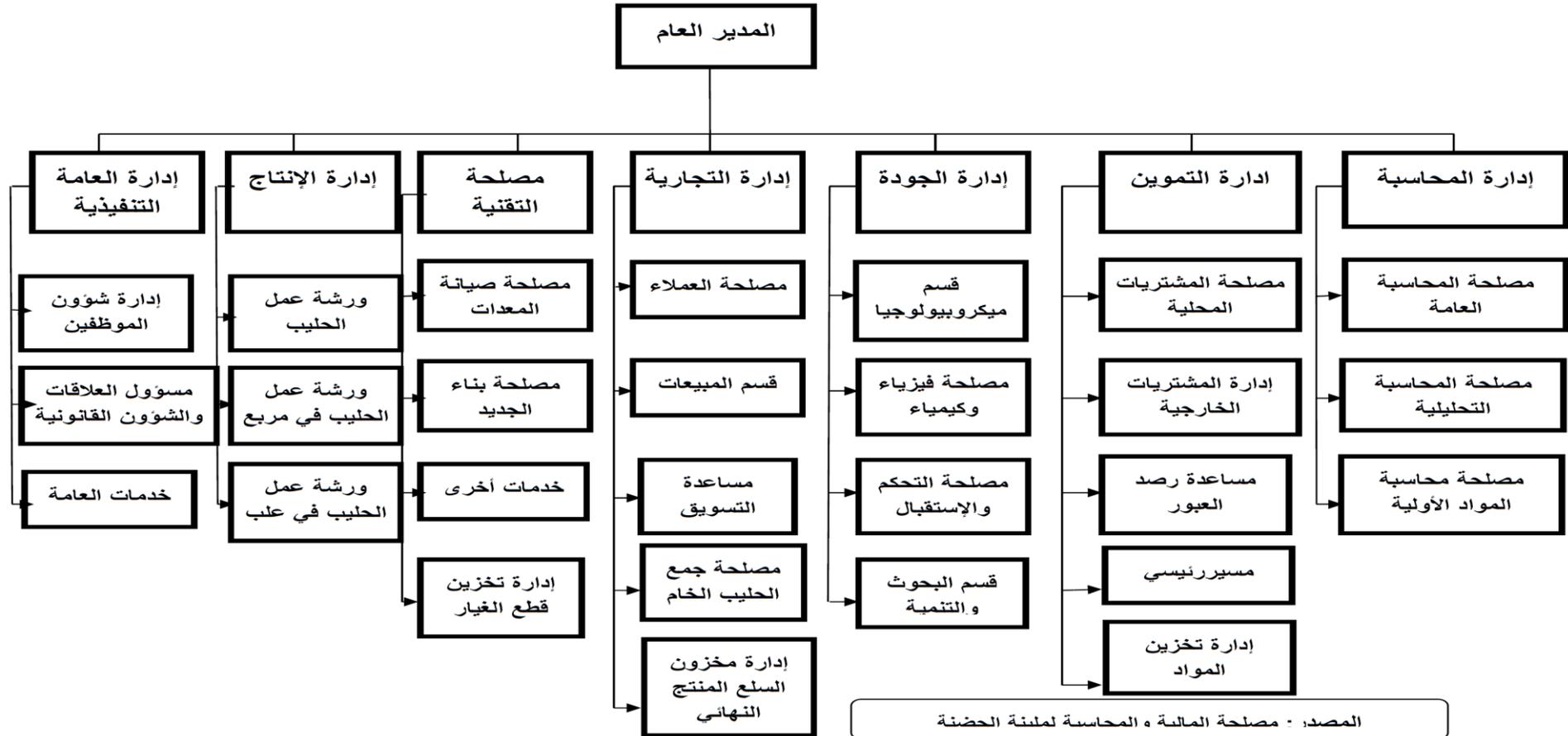
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف وظائفها

أولاً- الهيكل التنظيمي المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة ماهو إلا وسيلة للإعلام ويمكننا من معرفة تقسيم العمل والتركيب الإداري لدوائر والمصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد اختصاصات، المسؤوليات والمهام ويمكن ان تستخلص الفكرة العامة للمؤسسة من الهيكل التنظيمي الخاص بها من أجل تحديد طرق عملها بما يتناسب مع أهدافها.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يمكن توضيح هيكل المؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمبنى الحضنة



ثانيا: وظائف المؤسسة¹

- أ- **المسير:** صاحب المؤسسة هو أكبر المساهمين ويعتبر المسؤول الأول عن تسير مؤسسة حضانة حليب حيث يقوم بممارسة السلطة على جميع المستخدمين وتوزيع المسؤوليات توزيعا مثاليا لتحقيق الأهداف.
- ب- **تسيير الموارد البشرية:** تتمثل فيما يلي
- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة بالعمال حيث تهتم بتسيير وإدارة الشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات العمال؛
 - مصلحة إدارة الوسائل: من مهامها متابعة جميع الأشغال التابعة للمؤسسة؛
 - فرع تسيير المخزون: تتكلف بتخزين المواد الأولية وتسجيل حركة المخزون؛
- ت- **مديرية المحاسبة والحماية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري.
- ث- **مديرية التجارة:** ومهمتها تتعلق بكل ما له علاقة بالتجارة والمعاملات التجارية وكذا القيام بدراسة معمقة لسوق والتسويق والبيع.
- ج- **مديرية التموين:** خاصة بدخول المواد ولوازم العملية الإنتاجية وتنقسم إلى:
- مصلحة النقل: تقوم بعملية الشحن والنقل المنتجات إلى الزبائن؛
 - قسم الفلاحي: يهتم بجمع الحليب من مربيين البقر؛
 - مصلحة الشراء المحلي: تهتم بعملية الشراء المواد الأولية من داخل الوطن؛
 - مصلحة الشراء الدولي: تهتم بكل ما يتم استراة من خارج الوطن.
- ح- **المديرية التقنية:** تنفرع إلى
- قسم الصيانة: مهمتها إصلاح العطل بالآلات الإنتاج وتشغيل الأجهزة 24/سا؛
 - فرع تسيير المخزون: يتكلف بتخزين قطع الغيار والتجهيزات لشاحنات والآلات.
- خ- **مديرية الصناعة:**
- قسم الدراسات، الطرائق، البحث والتطوير: تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة من أجل تحسين المنتج والإتيان بما هو جديد؛
 - قسم الإنتاج: مهمته مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة اي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمنتج نهائي لهاذا تعتبر من أهم المصالح.
- د- **مديرية مراقبة الجودة:** حيث تقوم بمعاينة المواد ومراقبتها حسب المطبقات الخاصة لملفات المواد الأولية والسهر على مراقبة جودة المنتجات.
- ذ- **مصلحة التسويق:** تهتم بتسويق المواد.

¹ باعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثالث: أثر ادارة سلسلة التوريد على الاسبقيات التنافسية بمؤسسة حضنة حليب

يقصد الإمام بفرضيات الدراسة قمنا بتقسيم هذا المبحث الي ثلاث مطالب حيث الأول تناولنا فيه خصائص عينة الدراسة والثاني التحليل الوصفي للمحاور والمطلب الثالث تم فيه اختبار الفرضيات.

المطلب الاول: خصائص عينة الدراسة

تظهر نتائج التحليل الوصفي انطلاقا من المتغيرات (المنصب الحالي، الخبرة، المستوى التعليمي، المصلحة) من خلال التكرارات ونسب المتوية من خلال الجداول التالية:

أولا- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي:

في هذه الدراسة يتم استهداف جميع العاملين في مؤسسة حضنة حليب وخاصة الذين لهم صلة بالموضوع كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب الحالي

النسبة المتوية	التكرار	المنصب الحالي
7.4	4	تقني
3.7	2	رئيس فرع
14.9	8	عامل
1.9	1	عون إداري
13.0	7	عون انتاج
14.9	8	مسؤول
5.6	3	مساعد مهندس
26.0	14	مهندس انتاج
13.0	7	مهندس نوعية
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يبين التحليل الاحصائي لمفردات عينة الدراسة العلاقة بين عدد الافراد والمستويات الادارية في المؤسسة، حيث اظهرت النتائج ان اغلب العاملين مهندسي انتاج بنسبة 26.0% تليها العاملين بمختلف المصالح بنسبة 14.9% والمسؤولين بنفس

النسبة في حين يأتي اعوان الانتاج بنسبة 13.0% ثم يأتي بعدها التقنيين بنسبة 7.4% يليه مساعد مهندس بنسبة 5.6% ثم رؤساء الفرع بنسبة 3.7% في حين تتراوح نسبة اعوان الاداريين نسبة 1.9% فقط من مفردات العينة

ثانيا- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

تم تقسيم مستويات الخبرة بمؤسسة الحضنة حليب الي ثلاث فئات حسب توزيع مفردات عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (08) يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
64.8	35	5 سنوات فاقل
29.6	16	من 6 الي 10 سنوات
3.7	2	11 سنة فأكثر
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول نجد ان أكبر نسبة هي 64.8% من مفردات العينة الي بلغت خبرتهم 5 سنوات فاقل، في حين اصحاب خبرة من 6 الي 10 سنوات تراوحت 29.6% اما النسبة الاقل هي 3.7% الاصحاب الخبرة التي بلغت 11 سنة فأكثر، يمكن القول ان المؤسسة لديها خبرة كافية ودليل على ذلك تنوع خبرات مفردات العينة مما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات.

ثالثا- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

تم تقسيم المستوى التعليمي بمؤسسة حضنة حليب الي اربع مستويات (بكالوريا، تقني، دراسات عليا، ليسانس) حيث كان توزيع مفردات العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (09): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
35.2	19	بكالوريا
16.7	9	تقني
11.1	6	دراسات عليا
37.0	20	ليسانس
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول ان المؤسسة لديها أكبر نسبة هي **37.0%** من العينة التي لديهم شهادة ليسانس وتليها نسبة البكالوريا بنسبة **35.2%** من مفردات العينة في حين نسبة مفردات العينة الذين يملكون شهادة تقني فهي **16.7%** اما اقل نسبة فهي **11.1%** عند مستوي دراسات العليا، يمكن القول ان ذلك راجع الي متطلبات المؤسسة.

رابعا- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة:

تم في هذه الدراسة استهداف العاملين على مستوي مصالح المؤسسة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث كان توزيع العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب متغير المصلحة

النسبة المئوية	التكرار	المصلحة
55.6	30	الإنتاج
5.6	3	التجارية
7.4	4	التقنية
1.9	1	التموين
3.7	2	الموارد البشرية
16.7	9	التوعية
1.9	1	الوسائل العامة
7.4	4	ملبنة الحصنة
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نجد اننا أكبر نسبة هي **55.6%** من مفردات العينة الذين يملون الى الانتاج يرجع ذلك الى وجود عدد كبير من الوحدات الخاصة بالإنتاج وتليها المصلحة الخاصة بالتنوعية بنسبة **16.7%** في حين تأتي ملبنة الحصنة والمصلحة التقنية بنفس النسبة وهي **7.4%** وتليها مفردات عينة المصالح الأخرى مصلحة الموارد البشرية بنسبة **3.7%** ثم مصلحة الوسائل العامة بنسبة **1.9%** ومصلحة التموين ايضا بنسبة **1.9%**.

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي الوصفي لمخاور الدراسة

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبانة، فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث، المدى لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $4 = (5 - 1)$ وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1.80 = 0.8 + 1$ فنحصل على مجال $[1 - 1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (11): تصنيف المتوسطات الحسابية ليكرت الخماسي

الدرجة الموافقة	المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	[01 الي 80،1]
درجة منخفضة	[60،2 الي 81،1]
درجة متوسطة	[40،3 الي 61،2]
درجة عالية	[20،4 الي 41،3]
درجة عالية جدا	[05 الي 21،4]

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

أولاً- عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور إدارة سلسلة التوريد بمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (11): التحليل الاحصائي الوصفي لمحور إدارة سلسلة التوريد

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	اختيار المورد الأمثل من ناحية العلاقة جودة/تكلفة	4.815	0.392	01	موافقة عالية جدا
02	اختيار المورد الأمثل من ناحية وقت التوريد	4.685	0.543	02	موافقة عالية
03	إلزام الموردين بتقديم الكميات المطلوبة من المواد الأولية	4.407	0.880	04	موافقة عالية
04	مشاركة الموردين في اتخاذ القرارات	4.611	0.656	03	موافقة عالية
البعد الأول: المورد		4.630	0.455	موافقة عالية	
08	تقديم عروض خاصة تستهدف ولاء الزبائن	4.722	0.529	01	موافقة عالية
07	التركيز على تقديم الطلبية للزبون في الوقت المناسب	4.667	0.476	02	موافقة عالية جدا
06	العمل على تقديم حجم الطلبية التي يريدها الزبون	4.648	0.555	03	موافقة عالية جدا
05	العمل على تقديم منتجات تتوافق مع رغبات الزبائن	4.519	0.574	04	موافقة عالية جدا
البعد الثاني: الزبائن		4.639	0.405	موافقة عالية جدا	
12	العمل على مراقبة جودة مخرجات عملياتها الإنتاجية	4.315	0.987	02	موافقة عالية جدا
11	العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج	4.426	0.602	03	موافقة عالية جدا
10	جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج	4.471	0.578	04	موافقة عالية جدا
09	دمج احتياجات الزبائن في عملية تصميم منتجات	4.093	0.875	01	موافقة عالية
البعد الثالث: العملية الإنتاجية		4.306	0.538	موافقة عالية جدا	
13	يتم استلام المردودات من المنتجات الزائدة من الزبائن	4.463	0.503	01	موافقة عالية جدا
14	تتلقى مؤسستنا شكاوى من الزبائن عن المنتجات المعيبة	4.500	0.575	02	موافقة عالية جدا
15	العمل على معالجة شكاوى الزبائن	4.556	0.502	04	موافقة عالية جدا
16	تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن	4.519	0.574	03	موافقة عالية جدا
البعد الرابع: المردودات		4.509	0.505	موافقة عالية جدا	
مستوى إدارة سلسلة التوريد بمؤسسة		4.526	0.329	موافقة عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01 والمتعلق باستطلاع آراء المستجوبين حول مستوى إدارة سلسلة التوريد بمؤسسة محل الدراسة بلغ 4.526 هو ضمن مجال الموافقة 54.21 الى 05) وبلغ بالانحراف معياري قيمة 0.329 وهو اقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم أي على انه هنالك تقارب في الإجابات لدى افراد العينة المستجوبين ومنه أن مستوى تطبيق سلاسل التوريد بمؤسسة (المورد / الزبائن / العملية الإنتاجية / المردودات) هو بدرجة عالية جدا، وفيما يلي ترتيب اهميتهم في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين.

الجدول رقم (12): جدول بين ترتيب ابعاد محور إدارة سلسلة التوريد

المرتبة الأولى	بدرجة عالية جدا	0.405	4.639	البعد الثاني: الزبائن
المرتبة الثانية	بدرجة عالية	0.455	4.630	البعد الأول: المورد
المرتبة الثالثة	بدرجة عالية جدا	0.505	4.509	البعد الرابع: المردودات
المرتبة الرابعة	بدرجة عالية جدا	0.538	4.306	البعد الثالث: العملية الإنتاجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنسبة لسلسلة التوريد من جانب الزبائن بمؤسسة وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (4.639) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها موافقون عليها بدرجة عالية إذ أن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.519 ادني قيمة و4.722 اعلى قيمة) ومنه يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تهتم بسلسلة التوريد من جانب الزبائن بدرجة عالية جدا وهذا من خلال تقديم عروض خاصة تستهدف ولاء الزبائن ويظهر ذلك من خلال اجاباتهم على العبارة رقم 08، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.72) إضافة الى أن المؤسسة تقوم بالعمل على تقديم منتجات تتوافق مع رغبات الزبائن (العبارة رقم 05، حيث احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.519)

أما بالنسبة لسلسلة التوريد من جانب المورد بالمؤسسة وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (4.630) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها بدرجة عالية إذ أن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.815 ادني قيمة و4.611 اعلى قيمة) ومنه يمكن ان نستنتج ان المؤسسة تهتم بسلسلة التوريد من جانب الموردين، بدرجة عالية جدا وهذا من خلال اختيار المورد المناسب ويظهر ذلك من خلال إجاباتهم على (العبارة رقم 01 حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.81) حيث تقوم المؤسسة بمشاركة الموردين في اتخاذ القرارات. اما بالنسبة الي سلسلة التوريد من جانب المردودات بالمؤسسة وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد انها احتلت المرتبة الثالثة بالمتوسط حسابي 4.509 حيث تبين لنا ا

أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها بدرجة عالية إذ أن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.463 أدني قيمة و4.519 اعلى قيمة) ومنه يمكن ان نستنتج ان المؤسسة تهتم بسلسلة التوريد من جانب المردودات، بدرجة عالية جدا من حيث تقييم خدمات ما بعد البيع ويظهر ذلك من خلال اجاباتهم على العبارة 13 بمتوسط حسابي بلغ 4.63 ، اما بالنسبة الي سلسلة التوريد من جانب العمليات الإنتاجية وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد انها احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.306 حيث تبين لنا ان اجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها بدرجة عالية إذ أن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.093 ادني قيمة و4.315 اعلى قيمة) ومنه يمكن ان نستنتج ان المؤسسة اهتم بسلسلة التوريد من جانب العملية الإنتاجية، بدرجة عالية جدا من خلال العمل على مراقبة جودة العملية الإنتاجية ويظهر ذلك من خلال اجاباتهم على (العبارة 12 بمتوسط حسابي بلغ 4.31).

ثانيا- العرض والتحليل الوصفي لإجابات افراد العينة على عبارات محور الاسبقيات التنافسية:

الجدول رقم (13): التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الأسبقيات التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب ب	الاتجاه العام للعينة
28	القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة بما يخدم رغبات الزبائن	4.593	0.567	01	موافقة عالية جدا
19	العمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية	4.556	0.502	02	موافقة عالية جدا
26	التحكم في عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج	4.556	0.502	03	موافقة عالية جدا
18	العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار	4.556	0.572	04	موافقة عالية جدا
17	امتلاك سياسة واضحة للجودة	4.519	0.574	05	موافقة عالية جدا
24	زيادة كمية الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة	4.519	0.606	06	موافقة عالية جدا
20	الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون	4.500	0.607	07	موافقة عالية جدا
27	امتلاك العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	4.500	0.607	08	موافقة عالية جدا
25	العمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة	4.463	0.605	09	موافقة عالية جدا
21	اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج إلى الزبون	4.444	0.604	10	موافقة عالية جدا
22	امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع	4.426	0.602	11	موافقة عالية جدا
29	العمل على نشر ثقافة الإبداع بين العاملين باستمرار	4.370	0.681	12	موافقة عالية جدا
23	استخدام مواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين	4.296	0.717	13	موافقة عالية جدا
30	دعم الإدارة العليا للأفكار الإبداعية	4.222	0.744	14	موافقة عالية جدا
31	تخصيص مبالغ معتبرة لدعم الأفكار الإبداعية	3.667	1.197	15	موافقة عالية جدا
	مستوى الأسبقيات التنافسية لمؤسسة	4.412	0.389		موافقة عالية جدا

المصدر: على من إعداد الطالبة بالاعتماد بيانات الاستبانة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 والمتعلق باستطلاع آراء المستجوبين حول مستوى الأسبقيات التنافسية لمؤسسة محل الدراسة بلغ 4.412 هو ضمن مجال الموافقة (من 4.21 الى 05) وبلغ بالانحراف معياري قيمة 0.389 وهو اقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم أي على انه هنالك تقارب في الإجابات لدى أفراد العينة المستجوبين ومنه أن مستوى الأسبقيات التنافسية لمؤسسة هو بدرجة عالية جدا.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة حيث سوف نقوم بدراسة العلاقة بين متغير المستقل (سلسلة التوريد) ومتغير التابع (الأسبقيات التنافسية) وهذا من ذلك خلال: استخدامنا لنموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث سنركز على: معامل الارتباط بيرسون، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى $+1$ وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرين ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط الي:

الجدول رقم (14): يبين معامل الارتباط بيرسون

أقل او يساوي 0.30	ضعيفة
من 0.3 الى 0.7	متوسطة
أكبر من 0.7	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

اختبار (F-test) (F): من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو 0 الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (15): تحليل التباين ANOVA

تحليل التباين ANOVA اختبار F (F-test)	قاعدة معنوية العلاقة بين المتغيرين بالاستخدام نموذج الانحدار من خلال اختبار تحليل التباين
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)
	فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 يستلزم توجد علاقة دالة احصائيا بين المتغيرين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

- معامل الانحدار B_1 و b_0 ، حيث b_0 يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت b_0 ومعامل B_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحد في المتغير المستقل .

- اختبار T (T-test) من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات (b_1, b_0) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث اذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_1, b_0) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

- ومعامل التفسير: ويرمز له بالرمز R ويعتبر مقياس لجودة العلاقة المدروسة وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100% دال ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة) وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي الى تحسين المتغير التابع. وتقع قيمة R^2 بين 1 و $0 \leq R^2 \leq$.

ويمكن تعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناءً على احصائية R^2 وفق معيار كوهن (Cohen)، 1988.

الجدول رقم (16): مجال معامل التفسير R^2

مجال معامل التفسير R^2	$0.01 \leq R^2 \leq 0.29$	$0.30 \leq R^2 \leq 0.49$	0.5 فأكثر $0.5 \leq R^2$
درجة التفسير (التباين)	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة
النسبة المئوية التفسير	اقل من أو يساوي 29.00%	من 30.0 % الى 49.0%	أكبر أو يساوي من 50.00%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

هدفنا من وضع هذه مجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناءً على احصائية R^2 وذلك من خلال تحديد مدى مساهم إدارة سلسلة التوريد بمؤسسة في احداث تغيرات في الأسبقيات التنافسية وهل هناك مساهمة ضعيفة أم متوسطة، مرتفعة. أي مدى مساهمة إدارة سلسلة التوريد في رفع من الأسبقيات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

يلي:

الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة سلسلة التوريد على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) الإدارة سلسلة التوريد على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد على الاسبقيات التنافسية.

1- اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية 01:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة سلسلة التوريد (للمورد) على الاسبقيات التنافسية.

تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة

كما يلي

الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمورد على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمورد على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 1

المعنوية الجزئية / المعاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	5.265	2.570	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.217	0.465	0.000	14.370
0.000	3.791	0.398	B ₁ متغير: المستقل إدارة سلسلة التوريد(للمورد)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- من نتائج اعلاه أن نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين (إدارة سلسلة التوريد (للمورد) - الاسبقيات التنافسية) بلغ قيمة $r=0.465$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=14.370$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد(للمورد) يؤدي الى زيادة في الاسبقيات التنافسية وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:
- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة سلسلة التوريد(للمورد) على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر ب $R^2=0.217$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيفة أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.29$) ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء زبائن المؤسسة

فإننا وجدنا أن إدارة سلسلة التوريد (للمورد) يساهم بنسبة 21.70% في تغيرات التي تحدث في الاسبقيات التنافسية للمؤسسة وهي نسبة مساهمة ضعيفة وان الباقي النسب راجعة إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=0.398) أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد(للمورد) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاسبقيات التنافسية المؤسسة بقيم 0.398 وحدة.

- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف ترتفع بها الاسبقيات التنافسية مستقبلاً في حالة ما إذا ما قامت المؤسسة بزيادة مستويات إدارة سلسلة التوريد (للمورد) أو إجراء تحسينات عليها فأنا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع بها الاسبقيات التنافسية.

$$y = B_0 + B_1(X) + \epsilon_i$$

$$Y = 2.570 + 0.398X$$

الفرضية الفرعية 02:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل إدارة سلسلة التوريد (للزبون) على الاسبقيات التنافسية

تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للزبون على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للزبون على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02

المعنوية الجزئية /معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.002	3.196	1.496	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.429	0.655	0.000	39.090
0.000	6.252	0.629	B ₁ متغير: المستقل إدارة سلسلة التوريد(للزبون)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا علي مخرجات برنامج SPSS.

يبين جدول تحليل الانحدار البسيط فما يلي:

- من نتائج اعلاه أن نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة سلسلة التوريد (للزبون) والاسبقيات التنافسية بلغ قيمة $r=0.655$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=39.090$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد (للزبون) يؤدي الي زيادة في الاسبقيات التنافسية وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:
- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) الادارة لسلسلة التوريد (للزبون) على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر ب $R^2=0.429$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط أي ($0.30 \leq R^2 \leq 0.49$) ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء زبائن المؤسسة فإننا وجدنا أن إدارة سلسلة التوريد (للزبون) يساهم بنسبة 42.90% في تغيرات التي تحدث في الاسبقيات التنافسية للمؤسسة وهي نسبة مساهمة متوسطة وان الباقي النسب راجع إلى عوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول اعلاه والمقدرة ب ($B=0.629$) أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد (للزبون) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاسبقيات التنافسية المؤسسة بقيم 0.629 وحدة.
- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف ترتفع بها الاسبقيات التنافسية مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسة بزيادة مستويات إدارة سلسلة التوريد (للزبون) أو إجراء تحسينات عليها فأنا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع بها الاسبقيات التنافسية.

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$X \ 0.629 + 1.496 = Y$$

الفرضية الفرعية 03:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية الادارة سلسلة التوريد (للمعملية الانتاجية) على الاسبقيات التنافسية.

يتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما

يلي:

الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعملية الانتاجية على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعملية الانتاجية على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (19): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03

المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	8.037	3.239	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.142	0.377	0.005	8.612
0.005	2.935	0.273	B ₁ متغير: المستقل إدارة سلسلة التوريد (لعملية الانتاجية)				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات برنامج SPSS .

جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- من نتائج اعلاه أن نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين (إدارة سلسلة التوريد (لعملية الانتاجية) - الاسبقيات التنافسية) بلغ قيمة $r=0.377$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=8.612$) وأن قيمة $SIG=0.005$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد (لعملية الانتاجية) يؤدي الى زيادة في الاسبقيات التنافسية وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) الإدارة سلسلة التوريد (لعملية الانتاجية) على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2=0.142$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.29$) ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء زبائن المؤسسة فإننا وجدنا أن إدارة سلسلة التوريد (لعملية الانتاجية) يساهم بنسبة 14.20% في تغيرات التي تحدث في الاسبقيات التنافسية للمؤسسة وهي نسبة مساهمة ضعيفة وان والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.273$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد (لعملية الانتاجية) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاسبقيات التنافسية المؤسسة بـ 0.273 وحدة.

- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف ترتفع بها الاسبقيات التنافسية مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسة بزيادة مستويات إدارة سلسلة التوريد (لعملية الانتاجية) أو إجراء تحسينات عليها فأننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع بها الاسبقيات التنافسية.

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$X0.273 + 3.239 = Y$$

الفرضية الفرعية 04:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل إدارة سلسلة التوريد (للمردودات) على الاسبقيات التنافسية تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمردودات على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمردودات على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 04

المعنوية الجزئية /معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R^2	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	6.096	2.426	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.326	0.571	0.000	25.206
0.000	5.021	0.440	B ₁ متغير: المستقل إدارة سلسلة التوريد(للمردودات)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- من نتائج اعلاه أن نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين (إدارة سلسلة التوريد(للمردودات) - الاسبقيات التنافسية) بلغ قيمة $r=0.571$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=25.206$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد(للمردودات) يؤدي الى زيادة في الاسبقيات التنافسية وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل إدارة سلسلة التوريد(للمردودات) على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر ب $R^2=0.326$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط أي ($0.30 \leq R^2 \leq 0.49$) ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء زبائن المؤسسة فإننا وجدنا أن إدارة سلسلة التوريد(للمردودات) يساهم بنسبة 32.60% في تغيرات التي تحدث في الاسبقيات التنافسية للمؤسسة وهي نسبة مساهمة متوسطة وان والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (0.440=B) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد (للمردودات) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاسبقيات التنافسية المؤسسة بقيم 0.440 وحدة.

- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف ترتفع بها الاسبقيات التنافسية مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسة بزيادة مستويات إدارة سلسلة التوريد (للمردودات) أو إجراء تحسينات عليها فأنا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع بها الاسبقيات التنافسية.

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$X \cdot 0.440 + 2.464 = Y$$

2- اختبار الفرضية العامة:

الجدول رقم (21): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة

المعنوية الجزئية / المعاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	T	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	0.885	0.440	B ₀ (Constant) مقدر الثابت	0.552	0.743	0.000	64.164
0.000	8.010	0.878	B ₁ متغير: المستقل إدارة سلسلة التوريد				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا علي مخرجات برنامج SPSS.

يتبين الجدول تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

من نتائج اعلاه نجد ان معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة سلسلة التوريد (للمورد) والاسبقيات التنافسية بلغ قيمة $r=0.743$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=64.164$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد (للمورد) يؤدي الى زيادة في الاسبقيات التنافسية وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) الادارة سلسلة التوريد على الاسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر ب $R^2=0.552$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير مرتفعة أي ($R^2 < 0.50$)، ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء زبائن المؤسسة فإننا وجدنا أن إدارة سلسلة التوريد تساهم بنسبة 55.20% في تغيرات التي تحدث في الاسبقيات التنافسية للمؤسسة وهي نسبة مساهمة مرتفعة وان والباقي النسب راجع إلى عوامل أخرى $44.76\% = (100 - 55.20)$.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($0.878=B$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق إدارة سلسلة التوريد بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاسبقيات

التنافسية المؤسسة بـ **0.878** وحدة وهي قيمة مرتفعة مما نستنتج اهتمام المؤسسات أكثر بإدارة سلسلة التوريد فان سيكون له مستقبلاً انعكاسات إيجابية على الاسبقيات التنافسية للمؤسسات ومن ثم تحقيق أهدافها ومكانتها في السوق.

- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف ترتفع بها الاسبقيات التنافسية مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسة بزيادة مستويات إدارة سلسلة التوريد أو إجراء تحسينات عليها فأنا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع بها الاسبقيات التنافسية.

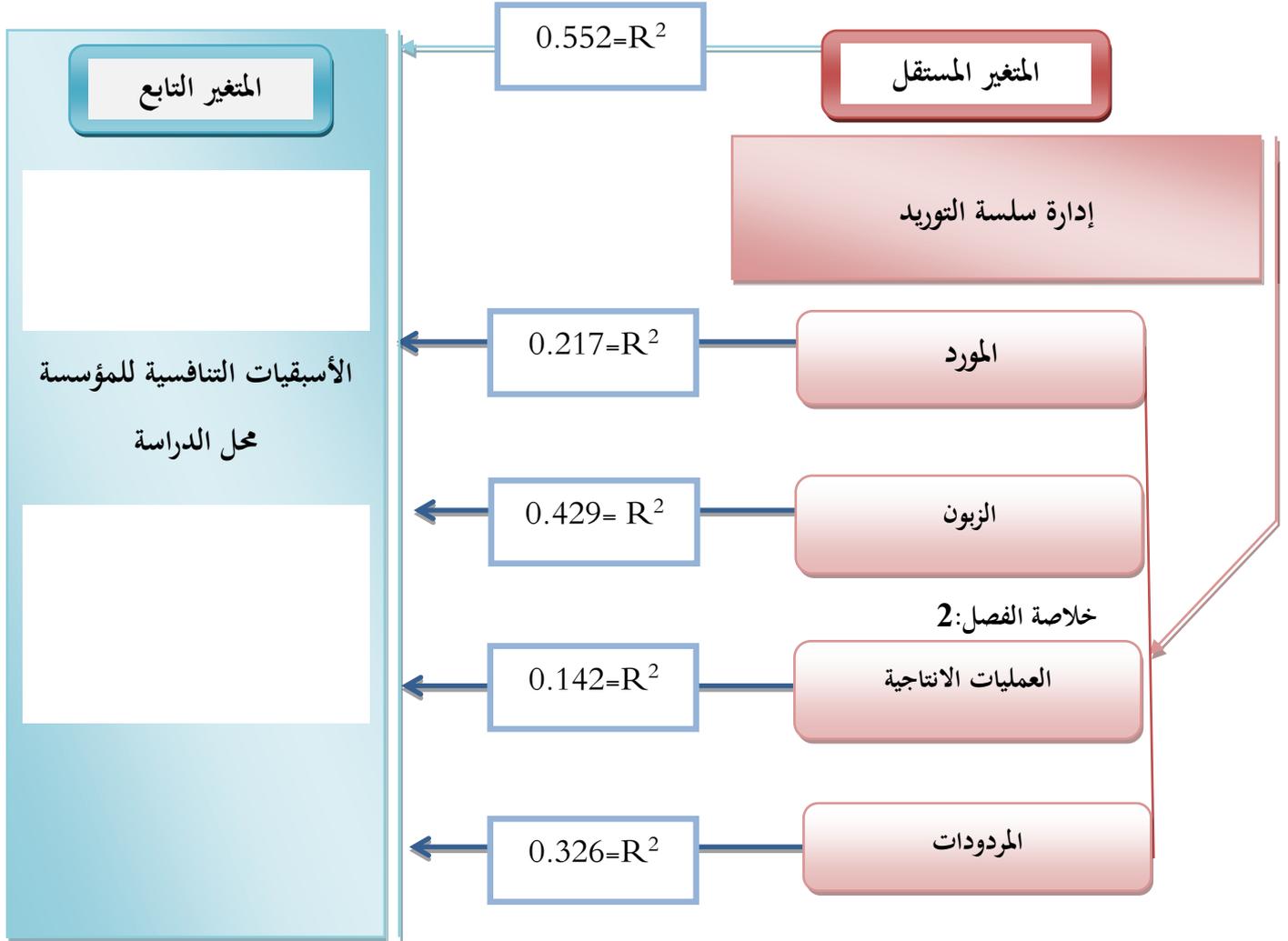
$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

$$(x) \mathbf{0.878} = Y$$

ثالثاً- النموذج الميداني للدراسة:

شكل رقم (03): يبين النموذج الميداني للدراسة

من خلال عرض إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة واجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار الفرضيات فانه توصلنا الى رسم النموذج التالي:



خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق الي أثر إدارة سلسلة التوريد علي الأسبقيات التنافسية، بالتطبيق علي مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، وذلك بالاعتماد علي بعض لأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة وقد تم التوصل الي مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد علي الأسبقيات التنافسية في مؤسسة حضانة حليب؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمورد على الاسبقيات التنافسية في مؤسسة حضانة حليب؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للزبون على الاسبقيات التنافسية؛ في مؤسسة حضانة حليب؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الإنتاجية على الأسبقيات التنافسية في مؤسسة حضانة حليب؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمردودات على الأسبقيات التنافسية. في مؤسسة حضانة حليب.

خاتمة

تمحورت الدراسة حول موضوع إدارة سلسلة التوريد ولأسبقيات التنافسية بالمؤسسة، حيث تم معالجة أثر إدارة سلسلة التوريد ولأسبقيات التنافسية، أما الجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة حالة حضانة حليب بولاية المسيلة، وقد تم التوصل من هذا الجانب الي مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة ولإجابة عن تساؤلات وفرضياتها، وفيما يلي الإشارة الي ابرز النتائج التي علي أساسها تم تقييم جملة من الاقتراحات والتوصيات بالإضافة الي افاق الدراسة.

ومن خلال بحثنا هذا توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة

تشمل نتائج الدراسة علي شقين الأول يرتبط بنتائج الجانب النظري والثاني بنتائج الجانب الميداني للدراسة

1- الجانب النظري

- إن إدارة سلسلة التوريد مفهوم يهتم بدمج مختلف الأنشطة داخل وخارج المؤسسة ويساهم في جعل الموردين والزبائن جزء من المؤسسة؛
- تساهم إدارة سلسلة التوريد في تجعل المؤسسة تقوم بالإنتاج في الوقت المناسب وبتكلفة اقل وهذا ما يعتبر عاملا مهما في تحقيق مركز تنافسي في السوق؛
- إن الأسبقيات التنافسية تعتبر حلقة مهمة في المؤسسة الاقتصادية لأنها تشمل كل من التكلفة والجودة وكذلك التسليم في الوقت بالإضافة الي المرونة للأبداع؛
- تستطيع المؤسسات من خلال ادارة سلسلة التوريد فيان تزيد من الانتاجية وتخفيض المخزون الي اجل قصير وزيادة رضا الزبون.

2- الجانب الميداني

- وجود اهتمام من طرف المؤسسة في ما يخص ادارة سلسلة التوريد ؛
- ان ادارة سلسلة التوريد في المؤسسة الاقتصادية تتم بكفاءة فضلا عن تحقيقها لمستويات عالية؛
- امتلاك المؤسسة إدارة خاصة بسلسلة التوريد يجعلها قادرة ومتيقنة بوجود فرص تجعلها قادرة علي التقدم والوصول الي الاهداف المرجوة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة سلسلة التوريد (للمورد) علي التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة سلسلة التوريد (للزبون) على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05). لإدارة سلسلة التوريد (العملية إنتاجية) على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة سلسلة التوريد (للمردودات) على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

3- اقتراحات الدراسة

- انشاء هيكل مبسط خاص لإدارة سلسلة التوريد يضم جميع المصالح التابعة لها؛
- ابتكار طرق جديد لتجنب المشاكل الخاصة بالمواد الأولية القادمة من الخارج؛
- استغلال مواقع الانترنت الموجودة في التعامل داخل المؤسسة وخارجها وذلك عن طريق جعلها أكثر حيوية مع الموردين والزبائن؛
- معالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة خاصة التي تتعلق بالمواد الأولية الآتية من الخارج.

4 - افاق الدراسة

نظرا لأهمية إدارة سلسلة التوريد في المؤسسات الاقتصادية مزالا المجال مفتوح لمواصلة البحث والدراسة مجالات مختلفة نقترح منها:

- دراسة حول دور سلاسل التوريد في تطبيق نظام Jit في المؤسسات الاقتصادية.
- اثر ادارة سلسلة التوريد علي خدمات العملاء.
- اثر ادارة سلسلة في خلق القيمة.
- اثر سلاسل التوريد علي الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

I-الكتب

1. جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، الادارة الاستراتيجية للمدادات، ترجمة سرور ابراهيم، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009 .
2. خليل ابراهيم الكنغاني، عبد الستار، محمد العلي، ادارة سلسلة التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2009.
3. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
4. شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشبوط، ادارة سلسلة التوريد وعلاقة الموردين، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
5. عبد الستار العلي، الادارة الحديثة للمخازن والمشتريات، وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2006.
6. محمد عبد العليم صابر، ادارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2008.
7. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، ادارة سلسلة ادارة التوريد، مدخل تحسين العمليات، الطبعة الثالثة، الاسكندرية، مصر، 2009.

II-المذكرات والاطروحات

8. اسحق محمود الشعار، تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجية الشراء على الاداء المالي، اطروحة دكتوراه، كلية الاعمال، جامعة عمان، الاردن، 2011.
9. بوزيد وسيلة، مقارنة المواد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
10. تركي دهامي البرازي، أثر ادارة سلسلة التوريد على اداء المنظمة، دراسة ميدانية، رسالة الماجستير في الادارة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012.
11. خالد صالح العموش، أثر التجارة الالكترونية على ادارة سلسلة التوريد، رسالة ماجستير في الادارة، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان، الاردن، 2003.
12. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
13. سيف علي خضير، الاسبقيات التنافسية كمدخل لتحقيق اهداف ادارة العمليات الانتاجية، بحث، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصادية، جامعة القادسية، 2017.
14. عبد الحميد لعشاش، دور تسيير سلسلة التوريد في زيادة المنافسة، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2016.

15. عبد الله عبد القادر عبد الله هدية، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الاسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2016.
16. عزوز منير، أثر فعالية ادارة سلسلة التوريد على العمليات الانتاجية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017.
17. محمد احمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2015.
18. محمد سالم الشموط، أثر علاقة المنظمة بالموردين في اداء سلسلة التوريد، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، كلية الدراسات المالية، جامعة عمان، الاردن، 2007.
19. مصطفى عبد الواحد العالي، جودة علاقات الاطراف سلسلة التوريد وأثرها على اداؤها، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، قسم الادارة، جامعة عمان العربية، الاردن، 2011.
20. نور الهدى بوهنداية، دور انشطة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
21. هاني جزاع ارتيمة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اداء سلاسل التوريد، دراسة مسيحية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية، تخصص ادارة الاعمال، جامعة عمان العربية، الاردن، 2004.
22. ياسمين خاتم المهلمون، أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2017.
23. يزن عزت محمد قنديل، أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق اسبقية تنافسية، رسالة ماجستير في ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2015.

III-المجلات

24. ابراهيم السيد محمد ابراهيم الجوهرى، الادارة الاستراتيجية لدعم الميزة التنافسية من خلال سلسلة التوريد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 03، مصر، 2012.
25. ابراهيم محمود عبد الفتاح، ادارة التكلفة البينية في عمليات التبادل خلال سلسلة التوريد، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 03، مصر 2010.
26. ايسر خشمان، أثر المورد على تحسين عمليات الاعمال، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 03، مصر، 2012.
27. بلمهدي عبد الوهاب بروش زين الدين، ادارة الابتكار في المنظمة، منظور ادارة الموارد البشرية، مؤتمر علمي دولي حول اداء التميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، الجزائر، 2005.

28. ثامر احمد سعدون السمان، التكامل بين انظمة ادارة الجودة والتصنيع الرشيق والتصنيع الفعّل، مجلة تنمية المرافدين، المجلد 24، العدد 109، 2012.
29. الجندي نّمال احمد، تفعيل دور اساليب المحاسبة الادارية في ادارة تكاليف سلسلة التوريد، مجلة البحوث الادارية، المجلد 24، العدد 04، مصر، 2006.
30. حسين عبد الحلّيم النور، ابراهيم فضل المولى البشير، الثقافة التنظيمية واثرها في الميزة التنافسية، المجلة الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، السودان، 2016.
31. عماد سيد قطب، اطار مقترح لدور المحاسبة الادارية في تطبيق منهج التعاون في ادارة سلسلة التوريد، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي، مجلد 16، العدد 41، مصر، 2010.
32. غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية، مجلة الابحاث الاقتصادية والتجارية، العدد 09، السعودية، 2012.
33. ماجد جودة جاسم، استراتيجية سلسلة التجهيز واثرها على تحقيق الميزة التنافسية، المجلة القاديسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، مصر، 2010.
34. محمد خير سليم ابو زيد، العلاقات السببية بين الاسبقيات التنافسية و استراتيجية التوريد واثرها على الاداء المؤسسي، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد 04، الاردن، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Sohal A,SP ,Pwerd, Terzioum, Supply, chain mangment ,Austalian, manufacturing, - Twocasustudius, Computer en StvaiEngineering, Vol 43, 2002.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم القسم علوم التسيير

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير والموسومة بعنوان: "أثر إدارة سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية"، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجابتم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

أشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

د. زواوي حميدة

الطالبة:

العطوي ريم

السنة الجامعية: 2018-2019

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أولاً-المعلومات الشخصية:

المتغيرات		الرقم
	01
	
	
	5 سنوات فأقل	02
	من 6 إلى 10 سنوات	
	11 سنة فأكثر	
	بكالوريا	03
	تقني	
	ليسانس	
	دراسات عليا	
اسم المصلحة:.....		04

ثانياً-إدارة سلسلة التوريد

البعد الأول: المورد					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	يتم اختيار المورد على أساس علاقة جودة/تكلفة				
02	يتم اختيار المورد على أساس وقت التوريد				
03	يتم إلزام الموردين بتقديم الكميات المطلوبة من المواد الأولية				
04	يتم مشاركة الموردين في اتخاذ القرارات				
البعد الثاني: الزبائن					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05	تعمل على تقديم منتجات تتوافق مع رغبات الزبائن				
06	تعمل على تقديم حجم الطلبية التي يريدها الزبون				
07	تركز مؤسستنا على تقديم الطلبية للزبون في الوقت المناسب				
08	تقدم عروض خاصة تستهدف ولاء الزبائن				

البعد الثالث: العملية الإنتاجية						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	يتم دمج احتياجات الزبائن في عملية تصميم منتجات					
10	تعمل مؤسستنا على جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج					
11	تعمل على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية					
12	تعمل على مراقبة جودة مخرجات عملياتها الإنتاجية					
البعد الرابع: المردودات (المنتج الزائد + المعيب)						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يتم استلام المردودات من المنتجات الزائدة من الزبائن					
14	تتلقى مؤسستنا شكاوى من الزبائن عن المنتجات المعيبة					
15	تعمل على معالجة شكاوى الزبائن					
16	تقدم خدمات ما بعد البيع للزبائن					

ثالثا- محور الأسبقيات التنافسية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تمتلك مؤسستنا سياسة واضحة للجودة					
18	تعمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار					
19	تعمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية					
20	تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون					
21	يتم اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج إلى الزبون					
22	تمتلك مؤسستنا التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع					
23	تستخدم مؤسستنا المواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين					
24	يتم زيادة كمية الإنتاج عن طريق التحكم في نسب					

					استغلال الطاقة	
					تعمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة	25
					تتحكم مؤسستنا في عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج	26
					يمتلك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	27
					لمؤسستنا القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة بما يخدم رغبات الزبائن	28
					تعمل على نشر ثقافة الإبداع بين العاملين باستمرار	29
					تدعم الإدارة العليا الأفكار الإبداعية	30
					تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم الأفكار الإبداعية	31

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الامضاء	الرتبة	الاستاذ المحكم
	أستاذ محاضر "أ"	د. جوحو مصطفى
	أستاذ التعليم العالي	أ.د. برحومة عبد الحميد
	أستاذ مساعد "أ"	د. عزوز منير
	أستاذ محاضر "أ"	د. قروش عيسي
	أستاذ محاضر "أ"	د. سليمان محمد

الملحق رقم (03)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور 01: إدارة سلسلة التوريد	.105	52	.000*	.962	52	.097
المحور 02: الأسبقيات التنافسية للمؤسسة	.106	52	0.000**	.950	52	.029

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

a. Lilliefors Significance Correction

RELIABILITY

```
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 b5 b6 b7 b8 c9 c10 c11 c12 d13 d14 d15 d16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	94.4
	Excluded ^a	3	5.6
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.858	16
------	----

RELIABILITY

```

/VARIABLES=y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	15

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 b5 b6 b7 b8 c9 c10 c11 c12 d13 d14 d15 d16 y14 y15
y16 y17 y18 y19 y20 y21
y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	31

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة سلسلة التوريد على الأسبقية التنافسية بمؤسسة اقتصادية (حضانة حليب) وتكمن أهمية هذه الدراسة في عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد والأسبقية التنافسية ومختلف أنشطتها التي تساعد المؤسسة عند تطبيقها على تعزيز مركزها التنافسي، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة الإطار النظري من إدارة سلسلة التوريد والأسبقية التنافسية وبعد ذلك حاولنا في هذا البحث عن إمكانية معالجة الإشكالية المطروحة من خلال دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب ولتحقيق هذا الغرض اعتمدنا على الاستبانة للإحاطة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة التوريد، الأسبقية التنافسية، الزبون، المورد، العمليات الإنتاجية.

Summary

The purpose of this study was to highlight the impact of supply chain management on the competitive precedence of an economic institution (milk hug) The importance of this study lies in the presentation of various concepts related to supply chain management and the competitive precedence and various activities that help the enterprise in its application to strengthen its position Competitive, to achieve this objective we have studied the theoretical framework of the management of the vein chain and the competitive precedence and then we tried in this search for the possibility of tackling the problem raised by the case study of the foundation of the bosom milk and to this end we adopted the resolution to take cognizance of the subject.

Keywords: supply chain management, competitive precedence ,Customer, supplier, production processes.