

جامعة ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني
في ميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
فرع علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال
بغنوان :

دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة

من إعداد الطالب : تافني عبد السلام

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ : 2018/05/09

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ بوغابة محمد الحافظ (أستاذ محاضر أ , جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ دويس محمد الطيب (أستاذ , جامعة ورقلة) مشرفا و مقررا

أ.د/ رجم خالد (أستاذ محاضر أ , جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017

جامعة ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني
في ميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
فرع علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال
بمعنوان :

دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة

من إعداد الطالب : تافني عبد السلام

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ : 2018/05/09

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ بوغابة محمد الحافظ (أستاذ محاضر أ , جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ دويس محمد الطيب (أستاذ , جامعة ورقلة) مشرفا و مقررا

أ.د/ رجم خالد (أستاذ محاضر أ , جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017

إهداء

إلى المترعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا

و أدين لها بكل عمري ... جدتي ... الغالية شافها الله

إلى من تحملت مرارة الحياة و ما كانت لتترتاح إن لم أثابر يوما على طلب

العلم ... أُمي ... الغالية فجزاها الله عني خير الجزاء

إلى الذي تعذب و عمل و جد و كد من أجل أن أرتاح و يوفر لي كل

أسباب الراحة ... أبي ... العزيز أبقاه الله لي ذكرا

إلى رفيقة المشوار و الدرب

الطويل ... زوجتي ... الغالية حفظها الله

إلى ... ابنتي حليلة ... حفظها الله ورعاها و جعلها ذخرا لي

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء و كافة الأهل و الأقارب

إلى الذين حملوا هموم و غموم الأمة و نبراسها المضياء

أساتذتي و معلمي

إلى جميع زملاء العمل و الدراسة

إلى روح فقيد الإدارة الجزائرية ... العايش بالضياف ... رحمه الله

شكر و عرفان

الحمد لله حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهه ، و عظيم سلطانه و نصلي و نسلم على

المبعوث رحمة للعالمين معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و على آله

و صحبه الطيبين الطاهرين

أما بعد :

بداية نحمد الله كثيراً و نشكر فضله الذي أسهب به علينا بإنجاز هذا العمل و يسر لنا طريقه

نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل بدون استثناء نخص

بالذكر الأستاذ المشرف : " دويس محمد الطيب " على توجيهه لنا و صبره علينا طيلة

انجاز هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أسرة جامعة ورقلة و بالأخص السيد : مخرمش إسماعيل رئيس

مصلحة بالجامعة و السيد : بن عريمة لمين موظف بالمكتبة و كل عمال قطاع الخدمات الجامعية بورقلة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد المتمثلة في (إدارة الشراء، إدارة التخزين، إدارة الإنتاج، إدارة النقل) في اكتساب المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة لميزة تنافسية من خلال أبعادها (السعر، الجودة، وقت التسليم، المرونة)، و لهذا الغرض تم إنشاء استبيان مكون من 37 فقرة لجمع البيانات حيث تم توزيع 57 استبانة إلكترونية على المؤسسات الصناعية الناشطة في ولاية ورقلة و استرجاع 37 استبانة و لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V24) و من أهم النتائج توصلنا إلى ضرورة التكامل الداخلي بين أنشطة إدارة سلسلة الإمداد و كذا الأهمية الكبيرة لنشاط الإنتاج في تعزيز الميزة التنافسية، و يعتبر وقت التسليم أهم بعد من أجل اكتساب ميزة تنافسية .

الكلمات المفتاحية : إدارة سلسلة الإمداد ، شراء ، تخزين ، إنتاج ، نقل ، ميزة تنافسية

Résumé :

Cette étude visait à clarifier le rôle des activités du gestion de la chaîne logistiques (Gestion des achats, Gestion du stockage, Gestion de Production, Gestion des transports) dans le Acquisition des entreprises industrielles dans la wilaya de Ouargla une avantage concurrentiel grâce à ces dimensions (prix, qualité, délais de livraison, flexibilité), Un questionnaire de 37 questions a été préparé à cette fin, 57 questionnaires électroniques ont été distribués et 37 questionnaires ont été récupérés. Pour l'analyse des données, le progiciel statistique pour les sciences sociales SPSS (V24) a été utilisé, Les résultats les plus importants sont l'obligation d'intégration interne des activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement, et l'importance de l'activité de production dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel, aussi le délai de livraison est la dimension la plus importante pour obtenir un avantage concurrentiel.

Mots clés : Gestion de la chaîne logistiques, achat, stockage, production , transport , avantage concurrentiel ,

قائمة المحتويات :

III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية
2	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية
10	المبحث الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة
21	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية على المؤسسات الاقتصادية بولاية ورقلة
22	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
24	المبحث الثاني : عرض و مناقشة النتائج
44	الخاتمة
47	المراجع
51	الملاحق
55	الفهرس

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	16
1-2	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	24
2-2	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	27
3-2	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات و أبعاد الدراسة	28
4-2	اختبار (Test Kolmogorov-Smirnov)	28
5-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأنشطة إدارة سلسلة الإمداد	29
6-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الشراء	30
7-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد التخزين	30
8-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإنتاج	31
9-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد النقل	32
10-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للميزة التنافسية	32
11-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد السعر	33
12-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجودة	33
13-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوقت	34
14-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة	35
15-2	اختبار بيرسون للعلاقات بين المتغيرات	36
16-2	اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل	37
17-2	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة الشراء على الميزة التنافسية	38
18-2	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة التخزين على الميزة التنافسية	38
19-2	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة الإنتاج على الميزة التنافسية	39
20-2	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة النقل على الميزة التنافسية	39
21-2	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية	40

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	التطور التاريخي لإدارة سلسلة الإمداد	1-1
5	عمليات إدارة سلسلة الإمداد	2-1
25	توزيع العينة حسب الوظيفة	1-2
26	توزيع العينة حسب الحجم	2-2
26	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	3-2
27	توزيع العينة حسب طبيعة المؤسسة	4-2

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
52	الاستبيان	1

المقدمة

أولاً : توطئة

إن المستوى الاقتصادي لأي بلد مرهون بمدى قدرة و كفاءة المؤسسات باعتبارها الوحدة الاقتصادية المساهمة في التطور و النمو و هذا من خلال تقديم جملة من المنتجات و الخدمات عبر مجموعة من الأنشطة و الوظائف المتناسقة فيما بينها ، مع زيادة شدة المنافسة لجئت المنظمات في الوقت الحالي إلى التكيف مع المتغيرات من خلال تحسين الأداء و رفع الكفاءة و الفعالية من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية و بأقل الأسعار ما دفعها للبحث عن ما يميزها عن منافسيها ،حيث ركزت الكثير من المقاربات - النظريات - على محاولة تحديد مصادر الميزة التنافسية و منها المقاربة الهيكلية - من خلال أعمال مايكل بورتر- التي تربط الميزة التنافسية بمتغيرات البيئة الخارجية-هيكل الصناعة- ثم توالى المساهمات الفكرية لتظهر المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات التي تحدد مصادر التميز من خلال البيئة الداخلية.

و لعل أهم المصادر الداخلية نجد إدارة سلسلة الإمداد إذ تساهم في تحسين مستوى تنافسية المؤسسة من خلال الجودة و الكمية و الأسعار فأى خلل في ممارسات سلسلة الإمداد سيؤثر سلباً على كفاءة و فعالية الأقسام الأخرى بالنظر للترابط و التكامل بينها حيث تعمل على استمرار و انتظام العمليات الأخرى، فإدارة سلسلة الإمداد من الموضوعات الحديثة التي تزايد الاهتمام بأنشطتها و علاقتها و هذا بالنظر لكبر حجم منظمات الأعمال و توسعها و انتشارها عبر العالم و كذا تنوع منتجاتها فأصبحت تمثل الركيزة الأساسية في وظائف المنظمات من خلال ارتباطها الوثيق بالأقسام الوظيفية الأخرى ، فالهدف الأساسي لها هو توفير المنتج المناسب للزبون المناسب بالجودة المناسبة و السعر المناسب و بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب و المكان المناسب.

ثانياً : الإشكالية

تبحث المؤسسات على أي عامل أو استراتيجية تسمح لها بتحسين وضعيتها التنافسية، و بما أن سلسلة الإمداد تعتبر أحد الوظائف الرئيسية والهامة في المؤسسة الاقتصادية لذلك يفترض فيها أن تكون أحد الأدوات الهامة في تنافسية المؤسسة لذا يكننا طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية ؟

و يمكن تجزئة هذه الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مدى تأثير إدارة عمليات الشراء في تعزيز الميزة التنافسية (السعر/المرونة/الجودة/الوقت)؟
2. ما مدى تأثير إدارة عمليات التخزين في تعزيز الميزة التنافسية (السعر/المرونة/الجودة/الوقت)؟

3. ما مدى تأثير إدارة عمليات الإنتاج في تعزيز الميزة التنافسية (السعر/المرونة/الجودة/الوقت)؟
4. ما مدى تأثير إدارة عمليات النقل في تعزيز الميزة التنافسية (السعر/المرونة/الجودة/الوقت)؟

ثالثاً: الفرضيات

بعد محاولات جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالموضوع حاولنا صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

هناك دور لأنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية .

و ينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية و هي :

1. لإدارة عمليات الشراء دور في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.
2. لإدارة عمليات التخزين دور في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.
3. لإدارة عمليات الإنتاج دور في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.
4. لإدارة عمليات النقل دور في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

الفرضيات الإجرائية للدراسة :

من أجل إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة لابد من ترجمة فرضيات الدراسة إلى فرضيات إجرائية (إحصائية) بغية الوقوف بشكل علمي و منهجي على نتائج الدراسة المتحصل عليها و بالتالي يمكن صياغة الفرضيات السابقة كالآتي :

الفرضية الإجرائية العامة :

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أنشطة إدارة سلسلة الإمداد وتعزيز الميزة التنافسية (يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأنشطة إدارة سلسلة الإمداد و تعزيز الميزة التنافسية) .

الفرضيات الإجرائية الفرعية و التي تؤخذ مجموعة من الفرضيات و منها :

1. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الشراء على تعزيز الميزة التنافسية (السعر/الجودة/الوقت/المرونة).
2. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات التخزين على تعزيز الميزة التنافسية (السعر/الجودة/الوقت/المرونة).
3. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الإنتاج على تعزيز الميزة التنافسية (السعر/الجودة/الوقت/المرونة).
4. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات النقل على تعزيز الميزة التنافسية (السعر/الجودة/الوقت/المرونة).

رابعاً : مبررات اختيار الموضوع

يمكن ذكر مجموعة من الأسباب جعلتنا نختار موضوع الدراسة الحالية و التي منها :

- الميول الشخصي لكل الموضوعات التي تقترب من الوظيفة الإنتاجية ؛

- الأهمية البالغة لموضوع إدارة سلسلة الإمداد في الوقت الحاضر ؛
- محاولة المساهمة العلمية و لو بالشيء القليل في هذا الموضوع .

خامساً : أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. التركيز على آخر التطورات الإدارية التي مست إدارة الأعمال من خلال أنشطة إدارة سلسلة الإمداد؛
2. التغيرات المتسارعة التي تعيشها المنظمات فكان التركيز على أنشطة سلسلة الإمداد؛
3. ارتفاع شدة المنافسة و انحسار الأسواق فكان التركيز على الميزة التنافسية؛
4. أهمية المجال الصناعي في ولاية ورقلة من خلال خلق حركية اقتصادية كبيرة؛
5. تسليط الضوء على أهم الأنشطة المعززة للميزة التنافسية؛
6. التركيز على تكامل أنشطة إدارة سلسلة الإمداد و ليس كل نشاط على حدى.

سادساً : أهداف الدراسة

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف بإدارة سلسلة الإمداد و أهميتها للمؤسسة الصناعية؛
2. التعرف بأهم النشاطات الرئيسية لمنظومة سلسلة الإمداد؛
3. علاقة إدارة سلسلة الإمداد بالوظائف الأخرى؛
4. علاقة إدارة سلسلة الإمداد بالموردين و العملاء؛
5. إبراز إدارة سلسلة الإمداد كوظيفة استراتيجية؛
6. إبراز إدارة سلسلة الإمداد كعامل للمنافسة.

سابعاً : نطاق و حدود الدراسة

يمكن تلخيص حدود الدراسة في النقاط التالية :

أ : أما الحدود الزمانية قد تمت في الفترة ما بين جانفي 2018 و أفريل 2018؛

ب : أما الحدود المكانية فقد اقتصرَت الدراسة على المؤسسات الصناعية الاقتصادية و تحديداً المؤسسات الناشطة على مستوى ولاية ورقلة.

ثامناً : مرجعية البحث

تمثلت في المقالات و الكتب و المذكرات و المحاضرات و المداخلات و الندوات و الملتقيات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة و اهتمام بالموضوع .

تاسعاً : المنهج المتبع

من أجل تحليل أبعاد المشكلة ، حاولنا في بداية البحث ، أي جانبه النظري الاعتماد على المنهج الوصفي ، ثم الاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية في الجانب التطبيقي.

عاشرأ : صعوبات الدراسة

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي :

- 1- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات؛
- 2- صعوبة ضبط و تحديد المصطلحات الإجرائية و هذا ما يلاحظ في الاختلاف الكبير بين الدراسات السابقة؛

- 3- قلة الكتب باللغة العربية المتخصصة في المجال.

حادي عشر : هيكل البحث

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول شمل الدراسة النظرية وفصل آخر في شمل الدراسة التطبيقية ففي الفصل الأول حاولنا التعرض إلى الأدبيات النظرية ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول اشتمل على إدارة سلسلة و كذا الميزة التنافسية ، أما المبحث الثاني فشمل الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني حاولنا التعرض فيه إلى الجانب التطبيقي حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول أبرز الطريقة و الأدوات المستخدمة ، أما المبحث الثاني فتم فيه عرض و مناقشة النتائج .

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و التطبيقية

لإدارة سلسلة الإمداد

و الميزة التنافسية

تمهيد :

إن الكثير من المشاكل و التحديات التي تواجهها المؤسسات و الشركات كالجودة و الحصة السوقية إضافة إلى تحقيق الأرباح تبدأ من عملية التوريد و التخزين فكان لا بد من اقتناع الإدارة العليا بضرورة وجود إدارة متخصصة لهاته العمليات

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

على الرغم من حداثة مفهوم سلسلة الإمداد فقد تزايد الاهتمام به من قبل المؤسسات على اختلاف حجمها و طبيعتها و هذا لمواجهة تحديات المنافسة

المطلب الأول : إدارة سلسلة الإمداد

إن البيئة التنافسية التي شهدتها الأسواق العالمية جعلها تبحث عن ميزة تنافسية تساعد على اكتساب أسواق جديدة فتم التوجه إلى إدارة النقل و الإمداد لمساعدة المنظمة في تحقيق ميزة التكلفة إلى أن تطور المفهوم إلى سلسلة الإمداد.

الفرع الأول : التطور التاريخي لإدارة سلسلة الإمداد

لقد مر مصطلح إدارة سلسلة الإمداد بالمراحل الثلاثة الآتية :¹

المرحلة الأولى : حيث كان ينظر في المراحل الأولى إلى وظيفة اللوجستيات كوظيفة توزيع مفصولة كلياً عن بقية الوظائف التنظيمية

المرحلة الثانية : حيث ظهرت الحاجة الشديدة لوجود تكامل لكل الوظائف اللوجستية داخل حدود المؤسسة

المرحلة الثالثة : حيث حدث التكامل و التنسيق و التعاون في جميع أنحاء السلسلة أي التكامل الداخلي الذي

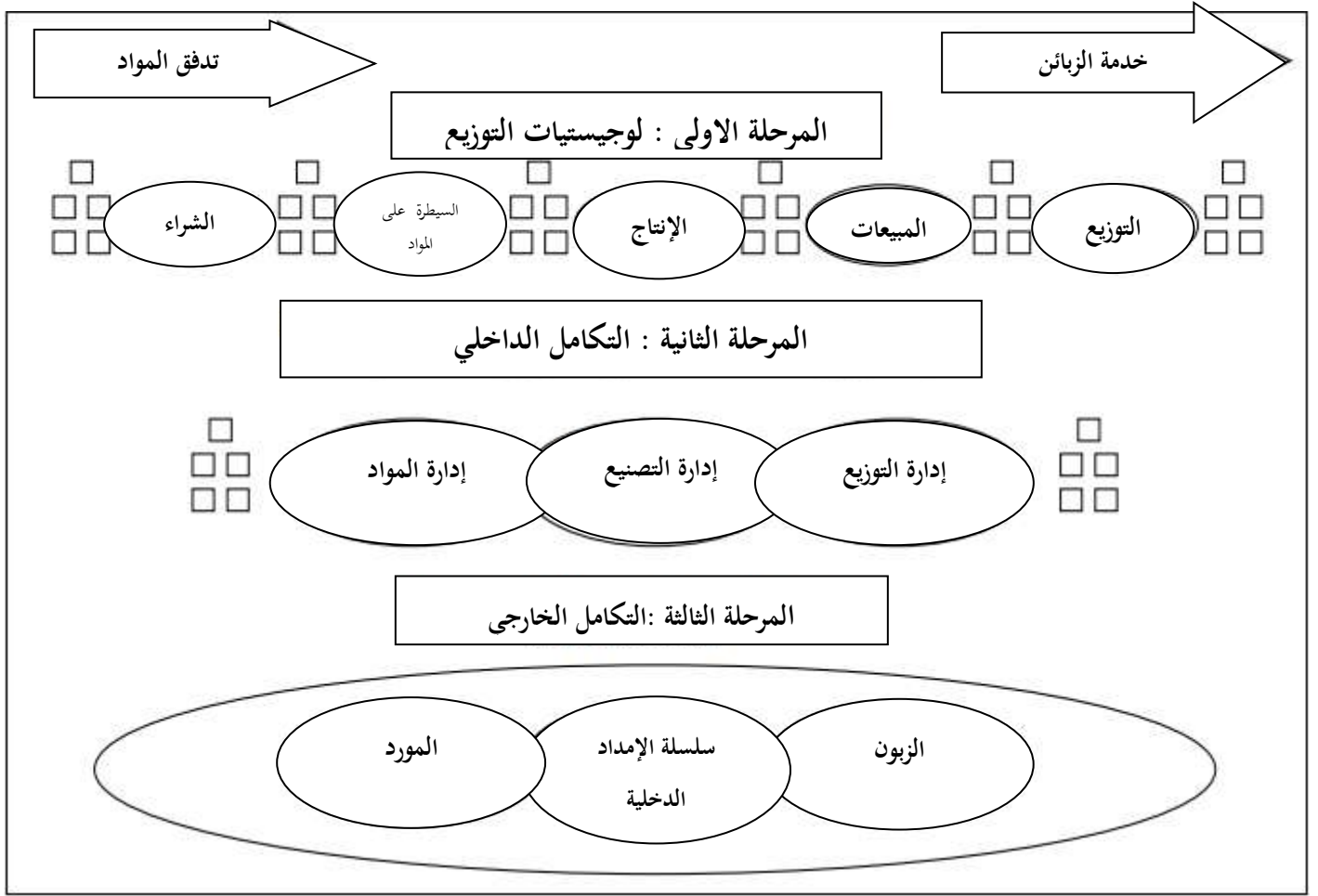
حدث في المرحلة السابقة و التكامل الخارجي - مع الموردين و الزبائن -

و الشكل الموالي يوضح التطور التاريخي لإدارة سلسلة الإمداد

¹ CRISTINA GIMÉNEZ & EVA VENTURA , SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE , IN THE SPANISH GROCERY SECTOR , Universitat Pompeu Fabra and GREL-IET, 2006 , P 4

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

الشكل (1-1) : التطور التاريخي لإدارة سلسلة الإمداد



المصدر : CRISTINA GIMÉNEZ & EVA VENTURA , SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE , IN THE SPANISH GROCERY SECTOR Universitat Pompeu Fabra and GREL-IET,2006, p3,

الفرع الثاني : تعريف إدارة سلسلة الإمداد

على الرغم من زيادة الاهتمام بمصطلح إدارة سلسلة الإمداد في مجال الدراسات الإدارية الحديثة خاصة في العشرين السنة الأخيرة فإن المصطلح لم يلقى إجماعاً عالمياً و اتفاق بين مختلف المنظرين و المفكرين لدرجة أن (Stock and Boyer) سنة 2009 قد أحصى 170 تعريفاً مختلفاً² فسلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح انجليزي (Supply Chain) - الأكثر استخداماً - و بالفرنسية (La Chaîne logistique) و لقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات³ و يمكن القول أن الاسم يجب أن يكون " إدارة سلسلة الطلب "

² Tennant, S & Fernie S , Supply Chain Management A Critique of Supply Chain Architecture , School of the Built Environment, Heriot-Watt University p 357

³ حواس فاتح , النقل و الإمداد دراسة حالة : الشركة الوطنية للنقل البري وحدة باتنة , مذكرة ماستر غير منشورة , جامعة الحاج لخضر باتنة , 2011 , ص 16

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

" Demand Chain Management " ليعكس بذلك حقيقة أن السلسلة يتم تحريكها أو قيادتها بواسطة

السوق – العملاء- و ليس بواسطة الموردين

و يتكون مصطلح إدارة سلسلة التوريد من ثلاثة أجزاء هي :

التوريد : و تعني توريد المواد و السلع و الخدمات و المعرفة

و سلسلة : و تعني الترابط بين الأجزاء الرئيسية

أما إدارة : فتعني الأنشطة الرئيسية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) .

كما يمكن أن نورد التعاريف التالية :

التعريف الأول : "هي تكامل العمليات الرئيسية من و إلى غاية المستخدم النهائي من خلال الموردين الأصليين

الذي يوفر المنتجات و الخدمات و المعلومات التي تضيف قيمة للعملاء و أصحاب المصلحة الآخرين" ⁴

التعريف الثاني : " فلسفة إدارية تهدف إلى دمج شبكة من الروابط الداخلية - التموين والإنتاج والتوزيع - و

الروابط الخارجية -العملاء و الزبائن- لأداء العمليات المحددة التي ستؤدي في نهاية المطاف إلى إنشاء و خلق قيم

مضافة في شكل منتجات و خدمات " ⁵

التعريف الثالث : "بأنها مجموعة التدفقات المادية - المنتجات و الخدمات - و المالية و المعلومات من المصدر إلى

العميل" ⁶

التعريف الرابع : "هي عبارة عن نظام يشمل مجموعة من الأشخاص ، الأنشطة ، المعلومات ، و الموارد تتشارك

من أجل خلق منتج و من ثمة نقله إلى الزبائن" ⁷

الفرع الثالث : أنشطة إدارة سلسلة الإمداد

بالرجوع إلى مجلس إدارة الأعمال اللوجستية في الولايات المتحدة الأمريكية فإن العناصر الأساسية لأي نظام لإدارة

سلسلة الإمداد تتمثل في الآتي : ⁸

⁴ Keely L & Sebastián J , **The Supply Chain Management Processes** , The International Journal of Logistics Management , Volume 12 , Number 2 , 2001 p 13

⁵ Intaher Marcus AMBE , **AGILE SUPPLY CHAIN: STRATEGY FOR COMPETITIVE ADVANTAGE**, Journal of Global Strategic Management V. 4 , N. 1 , 2010-June P6

⁶ Emma Toivo , **Change Management and Supply Chain Management ; Employee issues in implementation processes of SCM** , The action and reaction related to changes in each stage of an implementation process , p 8

⁷ لعشاش عبد الحليم و الهادي فضيلة و لعوي زنب ، **أهمية تسير التكاليف في إدارة سلسلة التوريد** ، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل

الإبداع ، يوم 25 :أفريل 2017 . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة البليدة 2 ، ص 4

⁸ تامر مصطفى صالح الجزائر ، **اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة في التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية

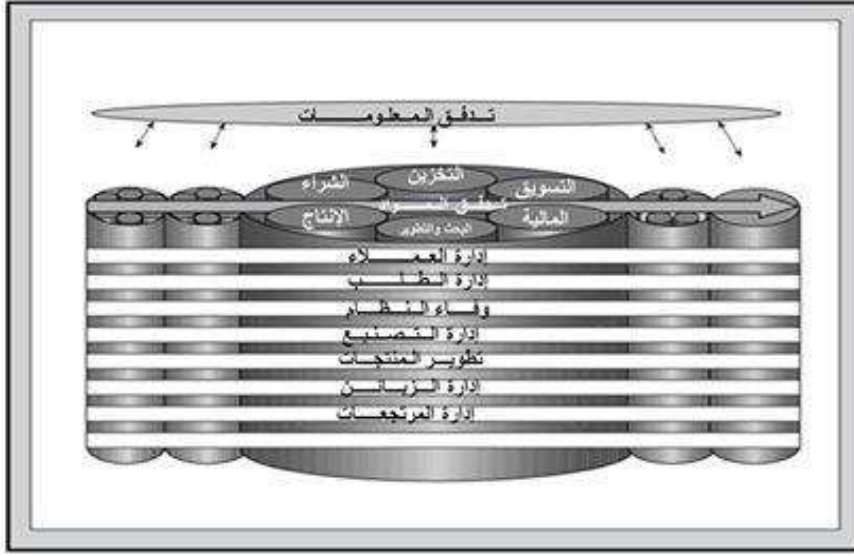
مصر ، ص 3

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

التنبؤ بالطلب / الاتصالات الخاصة بالتوزيع / الرقابة على المخزون / مناولة المواد/تشغيل أوامر الطلب / الأجزاء و الخدمات المعاونة/ اختيار موقع المصنع أو المخزن / الشراء / التعبئة / مناولة السلع المرتدة / التخلص من الخردة و المنتجات المعيبة / المرور و النقل / التخزين المخازن

كما يمكن تلخيص المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة الإمداد ، و ذلك حسب الشكل التالي :

الشكل (1-2) : أنشطة إدارة سلسلة الإمداد



المصدر: Keely. L , Sebastián . J , The Supply Chain Management Processes

, The International Journal of Logistics Management ,Volume 12, Number 2, 2001, p14

المطلب الثاني : الميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية-المنافسة- الذي ظهر خلال الثمانينات من أهم المواضيع التي تلاقي الكثير من الاهتمام في دراسات الباحثين و الذي ارتبط أيضا بمفهوم الميزة التنافسية حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الميزة التنافسية بالإضافة إلى أبعادها

الفرع الأول : جذورها

لقد كان مفهوم الميزة النسبية هو حجر الزاوية في تحديد نوع و شكل العمل داخل المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم هو الذي كان سائدا لدى الاقتصاديين و رجال الأعمال في الستينيات ، و في منتصف السبعينيات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية⁹

⁹خالد بني حمدان، وائل إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري عمان الأردن ، ص 354

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

الفرع الثاني : تعريف الميزة التنافسية

لقد أصبح مصطلح الميزة التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين و المختصين في إدارة الأعمال و المؤسسات حيث قدمت تعاريف عدة تصب في مجملها في مصب واحد، و من بين التعاريف السائدة يمكن ذكر ما يلي :

عرفها Porter : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث تكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد عملية إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع ¹⁰

عرفها Kotler : قدرة و قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراته أو تقليدها في الحاضر أو المستقبل ¹¹

عرفها البكري : هي حالة تفرد المنظمة مقارنة بالمنافسين و أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها فالميزة

التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة فالميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية ¹²
عرفها مرسى خليل : ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة ، يتم تحقيقها في حالة إتباعه لاستراتيجية معينة للتنافس ¹³

الفرع الثالث : أهمية الميزة التنافسية ¹⁴

تلعب الميزة التنافسية دورا هاما على مستوى المؤسسة ، فهي تعد من بين العناصر التي تقود المؤسسة للنجاح بل و تحقق لها سبق في ذلك و لعل أهم النتائج التي تحققها المؤسسة من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية نذكر الآتي :

- قدرة المؤسسة على إقناع زبائنهم بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا و تحقيق رضاهم ؛
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا و القبول المطلوب لدى المستهلكين ؛

- تنعكس الزيادة في الحصة السوقية و استمرارية النجاح على زيادة العوائد المالية المحققة و بالتالي الأرباح ؛
- تتيح للمؤسسة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد خاصة في حالة الميزة المستدامة .

الفرع الرابع : خصائص و شروط الميزة التنافسية

¹⁰ Michael porter, Avantage concurrentiel des Nation, Inter Edition, 1993, p 48

¹¹ KOTLER PHILIP , LE MARKETING EN MOUVEMENT, DIPAK JAIN, suvit MAESINCEE, PARIS , VILLAGE MONDIAL, 2002 , P 53

¹² ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2008 ص 180

¹³ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37

¹⁴ ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 210

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

يمكن ذكر أهم خصائص الميزة التنافسية في ما يلي : ¹⁵

- تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو بمقارنتها على مدى فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق
- تحقيقها يؤدي إلى تفوق المؤسسات و أفضليتها على المنافسين
- تنعكس في أداء المؤسسة لأنشطتها أو في القيمة التي تقدمها للمستهلكين
- تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها
- و لضمان فعالية الميزة التنافسية يجب أن تتوفر على مجموعة الشروط التالية : ¹⁶
- أن تكون متجددة و قابلة للإحلال وفق التغيرات في معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد البيئة الداخلية من جهة أخرى
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القريب و البعيد
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عنها إذا أراد المنافسون إلغائها
- أن تؤثر في سلوك المستهلكين و تفضيلاتهم تجاه المؤسسة

الفرع الخامس : أبعاد الميزة التنافسية

يجب على المؤسسة أن تختار البعد التنافسي الذي يحقق لها الميزة التنافسية في السوق الذي تعمل فيه و عليه فإن المؤسسة التي تريد أن تبقى في المنافسة السوقية و تسعى للبحث عن التفوق المستمر بالمقارنة مع منافسيها ، عليها تبني البعد التنافسي الذي يتوافق مع قدراتها و على الرغم من اختلاف الكتاب في تحديد أبعاد الميزة التنافسية يمكن

أن نوجزها في ما يلي :

- 1- **التكلفة** : تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات و الذي يقصد به القدرة على إنتاج المنتجات و الخدمات بأقل ما يمكن من التكاليف بالمقارنة مع المنافسين في ذات النشاط، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها التنافس في الأسواق و السيطرة عليها، و لا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج و يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية

¹⁵ طاهر الغالي ، إدريس وائل ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى دار وائل 2007 ، عمان الأردن ص 310

¹⁶ نامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 223

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

وخاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، أي الذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على

أساس السعر أولا .

2- **الجودة** : تتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة المنتج في تقديم و تصميم سلع و خدمات قادرة على إشباع رغبات وحاجات العميل المعلنة و غير المعلنة ، لذلك أصبح المبتكرون في المؤسسات المتميزة يسخرون عقولهم لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به المستهلك و الذي تمت دراسته بصورة جيدة و محاولة اكتشاف ما يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة

3- **الوقت** : نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عاملا ذو

أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها ، و عليه فإن العديد من المؤسسات بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم و الاستجابة لطلب الزبون نظرا لاستعداده لدفع تكلفة أعلى، و قد يتغاضى عن الجودة مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له ¹⁷

4- **المرونة** : تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات و بما يلاءم حاجات الزبائن .

فالمرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى و هذا ربما يعني تغيير أداء العمليات و كذلك تغيير طريقة و وقت أداء العمليات ، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي :

- مرونة المنتج : و هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

- مرونة المزيج : و تعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

- مرونة الحجم : و تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- مرونة التسليم : و تشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات. ¹⁸

¹⁷ المرجع السابق ، ص 218

¹⁸ بن عيشي بشير ، بن عيشي عمار ، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية ، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بشار ، يومي 14/15 فيفري 2012 ، ص 5

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

فمن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن في ظل المنافسة العالمية الكبيرة، و تناقص الأرباح، يتحتم على المؤسسة الأخذ بمجالات التنافس كاستجابة للأسواق، و خدمة المستهلك و ذلك من خلال مجالات متعددة كالوقت ، الجودة ،

و السعر و يمكن القول أن التنافس هو أساس نجاح و إخفاق أي مؤسسة ، و إن الاستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة ، بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرارية

المبحث الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار للدراسة الحالية فقد تم مسح لمجموعة من الدراسات السابقة و التي اختيرت أساسا على مبدأ الاشتراك في المتغيرين المستقل و التابع ثم الاشتراك في المتغير المستقل ثم الاشتراك في المتغير التابع

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

سنقوم بعرض الدراسات السابقة بالدمج بين معيار لغة الدراسة و كذا معيار التسلسل التاريخي و هذا من خلال توضيح مدى التطور الحاصل على الموضوع.

الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى : دراسة (ماجد جاسم , 2010) بعنوان : استراتيجيات سلسلة التجهيز و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مصنع نسيج الديوانية .¹⁹

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على أثر الذي تلعبه استراتيجيات سلسلة التجهيز (استراتيجية التكامل العمودي, استراتيجية التجهيز الخارجي) على الميزة التنافسية (الكلفة , الجودة , المرونة , التسليم) و شملت عينة الدراسة 33 موظف من مدرء الأقسام و أستعيد من عدد الاستثمارات 30 , و خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابي (81%) بين استراتيجية التجهيز الخارجي و الميزة التنافسية و العلاقة بين استراتيجية التكامل العمودي و الميزة التنافسية لم تحصل إلى على (45%).

الدراسة الثانية : دراسة (البرازي, 2012) بعنوان : أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة ، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية .²⁰

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية
- التعرف على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لإدارة سلسلة التوريد
- التعرف على مدى التطابق بين واقع تطبيق إدارة سلسلة التوريد في الشركات المدروسة مع الإطار النظري في هذا المجال و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار عينة الدراسة المكونة من 27 شركة و هذا بتوزيع 108

¹⁹ ماجد جودة جاسم ، استراتيجيات سلسلة التجهيز و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع نسيج الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ،

المجلد 12 العدد 2، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المثنى ، العراق 2010

²⁰ تركي دهمان البرازي ، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

استبيان على مديري الإدارة العليا و استرجاع 94 منها ثم قام باستبعاد 5 استبانات لتصبح 89 استبيان صالح للدراسة و بعد التحليل و تفسير النتائج توصل الباحث إلى :

- وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات وكان هذا التأثير قوي
- تأثير العلاقة مع الموزعين جاء بالمرتبة الأولى ثم جاء بعده تأثير العلاقة مع الزبائن وأخيرا تأثير العلاقة مع الموردين
- ضرورة تعزيز دور إدارة الشراء وهذا من أجل التكامل و التنسيق مع الوظائف الأخرى.

الدراسة الثالثة : دراسة (آدم إسماعيل, 2014) بعنوان : تطبيق الإدارة اللوجستية و أثرها على جودة الخدمات اللوجستية ، دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان.²¹

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على طبيعة الإدارة اللوجستية من خلال (التخطيط و التنفيذ) و أثرها على جودة الخدمات اللوجستية من خلال (النقل و التوزيع) و قد أجريت الدراسة على 41 شركة -منها 7 شركات عاملة في مجال إمداد البترول و 34 شركة عاملة في توزيع البترول- حيث تم توزيع 120 استمارة اشتملت على متخذي القرار و استرجعت 101 استمارة كلها صالحة للتحليل و قد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للإدارة اللوجستية على جودة الخدمات , كما أظهرت ضعف تطبيق الإدارة اللوجستية للشركات العاملة في مجال المشتقات البترولية مقارنة بالشركات العاملة في مجال الإمداد البترولي , كما خلصت إلى أن الشركات تلتزم بالمعايير العالمية المنظمة للخدمات اللوجستية سواء في النقل أو التخزين أو المناولة.

الدراسة الرابعة : دراسة (بن عمارة, 2015) بعنوان : دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي دراسة مؤسسة كوندور.²²

هدفت هذه الدراسة إلى : معرفة الدور الذي تلعبه إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الأداء الاقتصادي و قد اختار الباحث ستة (6) متغيرات مستقلة بوصفها أنشطة لإدارة سلسلة الإمداد-الشراء و التخزين و الإنتاج و النقل و الشحن و نظم المعلومات- و قياس أثرها على مؤشرات الأداء (التكلفة و الوقت) حيث تم توزيع 40 استمارة على أفراد الإدارة العليا و استرجع منها 33 استمارة و أظهرت نتائج الدراسة ان هناك دور لإدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بوجود علاقة ارتباط قوية , بالإضافة إلى الانخفاض في أداء عمليات

²¹آدم إسماعيل آدم خليل ، تطبيق الإدارة اللوجستية و أثرها على جودة الخدمات اللوجستية ، دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان ،

مذكرة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2014

²² بن عمارة نعيم ، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي دراسة مؤسسة كوندور ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2015

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

الشحن، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط ضعيف عند أخذ كل وظيفة على حدى بينما يظهر تأثير كبير على الأداء عند تجميع الوظائف.

الدراسة الخامسة : دراسة (الصديق موسى و الطاهر أحمد، 2016) بعنوان : أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة , دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق.²³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة بالقطاع المصرفي حيث تمثلت الأنشطة اللوجستية في (النقل و التخزين و التوريد) أما جودة الخدمة فتمثلت في (الالتزام التنظيمي و الالتزام المعياري و الالتزام العاطفي) و شملت عينة الدراسة 140 موظف , و خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية و جودة الخدمة , كما توصلت إلى عدم وجود علاقة أو تأثير لإدارة عمليات النقل على جودة الخدمة.

الدراسة السادسة : دراسة (ريم صلاح، 2016) بعنوان : أثر العلاقات في أداء سلسلة التوريد , دراسة حالة شركة فاين لصناعة الورق الصحي.²⁴

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على أثر العلاقات في أداء سلسلة التوريد حيث ركزت على تشارك المعلومات و جودة المعلومات و لدراسة هذه العلاقة قامت الباحثة بتصميم و توزيع استبيان شمل 206 موظف من عمالي الشركة و أثبتت نتائج الدراسة ما يلي :

- الثقة في أعضاء سلسلة التوريد كان مرتفعاً؛
- التزام الشركاء في سلسلة التوريد جاء بدرجة مرتفعة؛
- الرؤية المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد جاء بدرجة مرتفعة؛
- تشارك المعلومات بين أعضاء السلسلة جاء بدرجة مرتفعة.

²³الصديق موسى و الطاهر أحمد ، أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق ، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 17 المجلد 2

، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2016

²⁴ريم صلاح أقرع ، أثر العلاقات في أداء سلسلة التوريد دراسة حالة شركة فاين لصناعة الورق الصحي ، مذكره ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2016

الدراسة الأولى : دراسة (S.Soin ,2004) بعنوان : Critical success factors in supply chain management at high technology companies²⁵

هدفت هذه الدراسة إلى :

- اكتشاف كيفية ممارسة الشركات لإدارة سلسلة الإمداد من أجل الحصول على الميزة التنافسية
 - اكتشاف التقدم و الأفكار الجديدة في إدارة سلسلة الإمداد
 - اكتشاف كيفية تصميم و تنفيذ الشركات لإدارة سلسلة الإمداد
 - تحديد إطار من أجل فهم أداء الشركات
- و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار عينة الدراسة المكونة من 22 مدير تنفيذي و بتوزيع نفس العدد من الاستبيانات

و بعد التحليل و تفسير النتائج توصل الباحث إلى :

- هناك حاجة ماسة لتحسين تعلم سلسلة الإمداد حيث يمكن للموظفين من تحسين الأداء
- العمل على اختيار استراتيجيات التركيز على التميز و قيادة التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية
- الحاجة إلى فهم و تحليل الفجوات في الأداء
- استخدام منهجية نشر وظيفة الجودة (QFD)

الدراسة الثانية : دراسة (Toni Henriksson & Tom Nyberg ,2005) بعنوان :

**Supply Chain Management as a Source of Competitive Advantage ,
A Case Study of Three Fast-growth Companies²⁶**

هدفت هذه الدراسة إلى :

- توضيح الممارسات في إدارة سلسلة الإمداد التي يجب على الشركات استخدامها للحصول على ميزة تنافسية
- توفير إطار مرجعي أساسي لوظائف سلسلة الإمداد
- تحديد مصادر الميزة التنافسية من وجهة نظر المقاربة المبنية على الموارد (RBV)

²⁵ Sarvnandan . Soin , Critical success factors in supply chain management at high technology companies , Doctor of Business Administration , University of Southern Queensland ; AUSTRALIA , 2004

²⁶ Toni . Henriksson & Tom . Nyberg , Supply Chain Management as a Source of Competitive Advantage A Case Study of Three Fast-growth Companies , Thesis in Business Administration Management Accounting , School of Economics and Commercial Law , Göteborg University , suède , 2005

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باختيار عينة الدراسة المكونة من ثلاثة (3) شركات التي حققت أسرع نمواً في السويد خلال سنة 2004 حيث أعتمد على أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع المديرين التنفيذيين و قد توصل الباحثان إلى :

- يمكن العثور على الميزة التنافسية في ممارسات إدارة سلسلة الإمداد
- يمكن تفسير النمو السريع للشركات على الأقل جزئياً عند استخدامها لممارسات سلسلة الإمداد
- النمو السريع قد يؤدي إلى مشاكل عديدة في وظائف سلسلة الإمداد

الدراسة الثالثة : دراسة (CRISTINA GIMÉNEZ & EVA VENTURA ,2006) بعنوان :
**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A COMPETITIVE DVANTAGE ,
IN THE SPANISH GROCERY SECTOR**²⁷

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحديد مساهمة كل من التكامل الداخلي و الخارجي في تحسن الأداء؛
 - تحديد أهم المعايير للأنشطة و الوظائف في بنية الأداء اللوجستي؛
 - تحديد أهم التحسينات على الأداء المطلق و النسبي؛
- و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باختيار عينة الدراسة المكونة من الشركات المصنعة في قطاع البقالة الإسبانية و التي تجاوز رقم مبيعاتها (30 مليون يورو) و هذا بتوزيع 199 استبيان إلكتروني شمل المدراء التنفيذيين و تم استرجاع 64 استمارة صالح للدراسة و بعد التحليل و تفسير النتائج توصل الباحثان إلى :
- لتحسين الأداء يجب أن تحقق الشركات تكاملاً داخلياً بين أنشطة سلسلة الإمداد قبل الوصول للتكامل الخارجي؛
 - عند تحقيق درجة عالية من التكامل الداخلي سيؤدي إلى أفضل أداء نسبي فعند التكامل بين الأنشطة سيؤدي على اكتساب ميزة بنسبة 72 % ؛
 - عند تحقيق التكامل الداخلي و الخارجي سيؤدي إلى تحقيق أفضل أداء مطلق .

المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة و مقارنتها بدراستنا

سيتم التركيز على مناقشة الدراسات من خلال تبيان متغيرات الدراسة و كذا أهدافها و بيئة الدراسة و منهجيتها

الفرع الأول : مناقشة الدراسات السابقة

²⁷ CRISTINA GIMÉNEZ & EVA VENTURA , **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE , IN THE SPANISH GROCERY SECTOR** , Universitat Pompeu Fabra and GREL-JET, 2006

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

أولاً: من حيث متغيرات الدراسة : لقد تناولت الدراسات السابقة مجموعة من المتغيرات فعلى سبيل المثال تناولت

دراسة (البرازي, 2012) العلاقة مع الموردين و العلاقة مع الموزعين و العلاقة مع الزبائن كمتغيرات مستقلة أما المتغير التابع فاشتمل على الربحية و الحصة السوقية، أما دراسة (آدم إسماعيل, 2014) فتناولت المتغيرات التالية : تخطيط الإدارة اللوجستية و تنفيذ الإدارة اللوجستية كمتغيرات مستقلة للدراسة أما المتغير التابع فاشتمل على خدمة النقل و التوزيع، أما دراسة (ريم صلاح, 2016) فتناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقة في الشركاء , التزام الشركاء , الرؤية المشتركة أما المتغير المستقل فاشتمل على المرونة و كذا العلاقات و الاستجابة ، في حين الدراسة الحالية ركزت على المتغير المستقل من خلال أنشطة إدارة سلسلة الإمداد المتمثلة في الشراء و التخزين و الإنتاج و النقل أما المتغير المستقل فركز على التكلفة و الجودة و الوقت و المرونة .

ثانياً : من حيث أهداف الدراسة : فقد هدفت على سبيل المثال دراسة (S.Soin ,2004) كان الهدف منها

تبيان مدى إمكانية استخدام شركات التكنولوجيا العالية لإدارة سلسلة الإمداد لاكتساب مزايا تنافسية ، أما دراسة (Toni Henriksson & Tom Nyberg ,2005) فهدفت إلى إبراز إمكانية الوصول للميزة

التنافسية عن طريق تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وفق منظور المقاربة المبنية على الموارد ، في حين دراسة

(CRISTINA GIMÉNEZ & EVA VENTURA,2006) هدفت إلى تبيان أثر التكامل الداخلي

و الخارجي على الأداء الاقتصادي للمؤسسة و ما مدى مساهمة كل من التكامل الداخلي و الخارجي في تحقيق

الميزة التنافسية ، أما الدراسة الحالية فهدفت إلى بيان إمكانية مساهمة أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة

التنافسية في المؤسسات الصناعية

ثالثاً : من حيث بيئة الدراسة : فقد أجريت الدراسات السابقة على شركات و منظمات عربية و أجنبية في حين تم

تنفيذ الدراسة الحالية على المؤسسات الصناعية المدرجة لدى مديرية الصناعة لولاية ورقلة.

رابعاً : من حيث منهجية الدراسة : حيث تم جمع المعلومات من المؤسسات المستقصي عليها عن طريق الاستبيان

الإلكتروني ثم تحليلها بالاعتماد على جملة الأدوات الإحصائية للوصول للنتائج التي تخدم أهداف الدراسة و هذا ما

تشاركت فيه هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة.

الفرع الثاني : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

ستتم المقارنة من خلال معيار الإشكالية و متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل أو التابع بالإضافة إلى المنهج

المتبع في الدراسة و كذا الأدوات المستخدمة و أهم الأهداف المرجوة من الدراسة و النتائج المتوصل إليها ، حيث

يمكن إجراء بعض المقارنات و من ثم عرضها في الجدول التالي :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

الجدول (1-1) : الفروقات بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

المعيار	الدراسة الحالية	دراسة (الصديق موسى و الطاهر أحمد , 2016)	دراسة (ريم صلاح , 2016)
الإشكالية	إلى أي مدى يمكن أن تساهم أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية ؟	ما مدى تأثير الإدارة اللوجستية على جودة الخدمات المصرفية ؟	ما أثر العلاقات في سلسلة الإمداد على الأداء ؟
المتغير المستقل	الشراء , التخزين , الإنتاج , النقل	النقل , التخزين , التوريد	ثقة الشركاء , التزام الشركاء , الرؤية المشتركة
المتغير التابع	التكلفة , الجودة , الوقت , المرونة	الاعتمادية , الأداء , المطابقة , التقادم	تشارك المعلومات , جودة المعلومات
المنهج المتبع	الوصفي و التحليلي	الوصفي و التحليلي	الوصفي و التحليلي
الأدوات المستخدمة	الاستبيان الإلكتروني	الاستبيان	الاستبيان
الأهداف	* التعريف بأهم الأنشطة الرئيسية لمنظومة سلسلة الإمداد * إبراز إدارة سلسلة الإمداد كوظيفة استراتيجية * إبراز إدارة سلسلة الإمداد كعامل للمنافسة	* قياس أثر إدارة عمليات النقل في تحسن جودة الخدمة المصرفية * قياس أثر إدارة عمليات التخزين في تحسن جودة الخدمة المصرفية * قياس أثر إدارة عمليات التوريد في تحسن جودة الخدمة المصرفية	* أثر علاقات سلسلة الإمداد على الأداء * التعرف على أثر العلاقات على تشارك المعلومات * التعرف على أثر العلاقات على جودة المعلومات
النتائج	* يوجد دور لأنشطة إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية * أكبر أثر لنشاط الإنتاج على الميزة التنافسية * أهم بعد للميزة التنافسية يظهر في بعد وقت التسليم	* لا يوجد تأثير لإدارة النقل على جودة الخدمة * يوجد تأثير لإدارة التخزين على جودة الخدمة * يوجد تأثير لإدارة التوريد على جودة الخدمة	* الثقة في أعضاء السلسلة كان مرتفعاً * التزام شركاء أعضاء السلسلة كان مرتفعاً * الرؤية المشتركة بين أعضاء السلسلة كان بدرجة مرتفعة

.../...

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

.../...

المعيار	دراسة (بن عمارة, 2015)	دراسة (آدم إسماعيل, 2014)	دراسة (البرازي, 2012)
الإشكالية	هل لإدارة سلسلة الإمداد دور في تحسين الأداء الاقتصادي ؟	هل هناك أثر لممارسة الإدارة اللوجستية على أداء الشركة ؟	ما هو أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ؟
المتغير المستقل	الشراء , الإنتاج , التخزين , الشحن, النقل و التوزيع , نظم المعلومات	التخطيط اللوجستي , التنفيذ اللوجستي	العلاقة مع الموردين , العلاقة مع الموزعين , العلاقة مع الزبائن
المتغير التابع	التكلفة , الوقت	أداء قنوات النقل , الكفاءة و الفاعلية	الربحية , الحصة السوقية
المنهج المتبع	الوصفي و التحليلي	الوصفي و التحليلي	الوصفي و التحليلي
الأدوات المستخدمة	الاستبيان	الاستبيان	الاستبيان
الأهداف	* التعرف على المفاهيم المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد * التعرف على الإخراج كتوجه جديد في إدارة سلسلة الإمداد	* أثر تطبيق الإدارة اللوجستية على أداء الشركة * التعرف على مكونات المزيج اللوجستي * تقييم الخدمات اللوجستية	* أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية * تحديد الجوانب الإيجابية و السلبية لإدارة سلسلة التوريد * مدى التطابق بين واقع تطبيق إدارة سلسلة التوريد و الإطار النظري
النتائج	* لإدارة سلسلة الإمداد دور في تحسين مستوى الأداء * تعتبر وظيفة نظم المعلومات الأكثر تأثيراً على الأداء * وجود ارتباط ضعيف عند أخذ كل وظيفة على حدى بينما يكون التأثير كبيراً عند تجميع الوظائف مجتمعة على الأداء	* وجود تأثير كبير للإدارة اللوجستية على جودة الخدمات * التزام شركات الإمداد بالمعايير العالمية المنظمة للخدمات اللوجستية	* وجود تأثير كبير لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات * أكبر تأثير كان للعلاقة مع الموزعين ثم للعلاقة مع الزبائن ثم للعلاقة مع الموردين

.../...

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

.../...

المعيار	دراسة (2006), CRISTINA GIMÉNEZ & EVA (VENTURA)	دراسة (2005), Toni Henriksson & Tom (Nyberg)	دراسة (2004), (S.Soin)
الإشكالية	مدى مساهمة التكامل الداخلي و الخارجي لإدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية ؟	كيف يمكن لإدارة سلسلة الإمداد الوصول للميزة التنافسية من خلال المقاربة المبنية على الموارد ؟	كيف يمكن لشركات التكنولوجيا العالية استخدام إدارة سلسلة الإمداد لاكتساب الميزة التنافسية ؟
المتغير المستقل	التكامل الداخلي ، التكامل الخارجي	الشراكة مع الموردين ، العلاقة مع العملاء ، تبادل المعلومات ، جودة المعلومات	إدارة المخزون، التصنيع، الشراكة والتعاون، إدارة علاقات العملاء، نظم المعلومات والتكنولوجيا، سلسلة التوريد الرشيق
المتغير التابع	الميزة التنافسية	الميزة التنافسية	أداء الموظف ، أداء سلسلة التوريد، القدرة التنافسية
المنهج المتبع	الوصفي و التحليلي	دراسة الحالة	الوصفي و التحليلي
الأدوات المستخدمة	الاستبيان	المقابلات ، تحليل الأرشيف	الاستبيان
الأهداف	* تحديد مساهمة كل من التكامل الداخلي و الخارجي في تحقيق الميزة التنافسية * تحديد أهم التحسينات للوصول للأداء المطلق	* توضيح الممارسات التي يجب إتباعها * توفير إطار مرجعي أساس لوظائف إدارة سلسلة الإمداد * تحديد مصادر الميزة التنافسية من خلال وجهة نظر مقارنة الموارد	* اكتشاف كيفية ممارسة الشركات لإدارة سلسلة الإمداد * اكتشاف التقدم و الأفكار الجديدة في إدارة سلسلة الإمداد * تحديد إطار من أجل فهم أداء الشركات
النتائج	* لتحقيق أفضل أداء يجب تحقيق التكامل الداخلي و الخارجي * تحقيق التكامل الداخلي يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء نسبي * تحقيق التكامل الداخلي و الخارجي يؤدي على تحقيق أفضل أداء مطلق	* يمكن العثور على الميزة التنافسية في ممارسات إدارة سلسلة الإمداد * يمكن تفسير النمو السريع للشركات عند استخدام ممارسات إدارة سلسلة الإمداد	* الحاجة لتحسين تعلم سلسلة الإمداد * العمل على التركيز على استراتيجيات التركيز على التميز و قيادة التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية * استخدام منهجية نشر وظيفة الجودة (QFD)

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية حيث تناولنا التطور التاريخي و مفهومها وأهم الأنشطة لإدارة سلسلة الإمداد، كما تناولنا مفهوم الميزة التنافسية و مختلف الأبعاد الرئيسية لها و كذا جذور ظهورها و خصائصها و شروطها فمن خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول أن إدارة سلسلة الإمداد تعتبر كوظيفة استراتيجية و هذا بالنظر للدور الهام الذي أصبحت تلعبه منذ نشأة المفهوم و عبر مختلف المراحل التي مر بها ، و كذلك تم التطرق للميزة التنافسية باعتبارها مفهوم يحدد تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين

الفصل الثاني :
الدراسة الميدانية على
المؤسسات الصناعية بولاية
ورقلة

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري لإدارة سلسلة الإمداد و كذا الميزة التنافسية سنحاول في الفصل التطبيقي معرفة واقع تطبيق إدارة سلسلة الإمداد في المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة ، و قد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين حيث تمحور المبحث الأول حول الطريقة و الأدوات المستخدمة و الذي يندرج تحته مطلبين ، فالمطلب الأول يركز على طريقة الدراسة (مجتمع و عينة و متغيرات الدراسة) أما المطلب الثاني فستتطرق فيه إلى أدوات الدراسة المستخدمة و البرامج و المعالجات المستخدمة في التحليل

أما المبحث الثاني فهو عبارة عن تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات من أجل الوصول للاستنتاجات الخاصة بالدراسة

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

سنقدم في هذا المبحث عرضا تفصيليا لمجتمع و عينة الدراسة و كيفية اختيار مصادر جمع البيانات و المعلومات و كذا توضيح المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة .

المطلب الأول : طريقة الدراسة

بغرض إجراء الدراسة الميدانية سنحاول في هذا الجزء إبراز الطريقة المستخدمة و كذا الأدوات المستخدمة و المتمثلة أساسا في المنهج التحليلي مستخدمين في ذلك الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مسؤولي الإدارة العليا-المدراء و رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح- للمؤسسات الصناعية المسجلة لدى مديرية الصناعة لولاية ورقلة .

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

تم التطرق في هذه الدراسة البحثية لمتغيرين إثنيين سيتم عرضهما وفق ما يلي :

— المتغير المستقل : أنشطة إدارة سلسلة الإمداد (الشراء ، التخزين ، الإنتاج ، النقل)

— المتغير التابع : الميزة التنافسية (السعر ، الجودة ، الوقت ، المرونة)

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

من أجل التأكد من فرضيات الدراسة تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

الفرع الأول : الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم جمع البيانات عن طريق إرسال الاستبيان الإلكتروني لعينة الدراسة و المتكونة من 57²⁸ مؤسسة مسجلة لدى مديرية الصناعة لولاية ورقلة حيث شمل فئة الإدارة العليا، بعد عملية جمع البيانات و المعلومات اللازمة من خلال ملف Google Sheets حول متغيرات الدراسة ثم ترميزها و إدخالها لاستخراج النتائج حيث تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science الإصدار رقم 24 (SPSS V24) ، و برنامج (Excel 2007) و تحديدا استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الارتباط Pearson : لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) : و ذلك لاختبار مدى الاعتمادية -درجة الثبات- على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة
- اختبار (Test Kolmogorov-Smirnov) : لتبيان التوزيع الطبيعي
- الإحصاء الوصفي : الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة و لتحديد الأهمية النسبية للعبارات الواردة في الاستبيان
- تحليل الانحدار البسيط : (Simple Regression) و ذلك لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع
- تحليل الانحدار المتعدد : (Multiple Regression) و ذلك لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم تصميم الاستبيان في صورته المبدئية حيث شمل 40 سؤال و بعد عرضه على التحكيم تم حذف مجموعة من الأسئلة ليشتمل في صورته النهائية على 37 سؤال حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة (03) محاور رئيسية و هي :

المحور الأول : اشتمل على البيانات العامة المتعلقة ب : (الوظيفة / الحجم / الخبرة المؤسسة / طبيعة المؤسسة)

المحور الثاني : اشتمل على الأسئلة المتعلقة بالأنشطة : (الشراء / التخزين / الإنتاج / النقل) و عددها 17 عبارة

من السؤال 1 إلى السؤال 17

²⁸ موقع مديرية الصناعة لولاية ورقلة ، قطاع الصناعة بولاية ورقلة ، 2018/02/20 ،

<https://dimouargla.dz/axes-principale/industrie/secteur-industrie.html>

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

المحور الثالث : اشتمل على الأسئلة التي تربط بين (الشراء / التخزين / الإنتاج / النقل) و (السعر / الجودة / الوقت / المرونة) و عددها 20 عبارة , من السؤال 18 إلى السؤال 37 ، و تم استخدام مقياس ليكرت (lickert) الثلاثي حيث تم تمثيل :

1 - : (غير موافق)؛

2 - : (محايد) ؛

3 - : (موافق).

و معادلة طول الفئة و التي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة ، و الذي تم احتسابه وفقا للمعادلة التالية: (العلامة القصوى - العلامة الدنيا)/3 أي $0,66 = 3/(1-3)$

- الأهمية منخفضة : من 1 إلى 1,66

- الأهمية متوسطة : من 1,67 إلى 2,33

- الأهمية المرتفعة : من 2,34 إلى 3

المبحث الثاني : عرض و مناقشة النتائج

خصصنا هذا المبحث لعرض و مناقشة نتائج هذه الدراسة من خلال مطلبين تناولنا في المطلب الأول عرض و مناقشة النتائج بينما تطرقنا في المطلب الثاني لاختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الأول : عرض النتائج

يقدم هذا المطلب عرض لمختلف نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات و من ثم تحليلها من أجل التوصل إلى نفي أو إثبات فرضيات الدراسة

الفرع الأول : دراسة وصفية لعينة الدراسة

سيتم التعرف على الخصائص الديمغرافية وفق الجدول التالي :

الجدول (2-1) : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة في المؤسسة	رئيس مصلحة	15	40,54 %
	رئيس قسم	6	16,21 %
	مدير	16	43,24 %

.../...

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

.../...

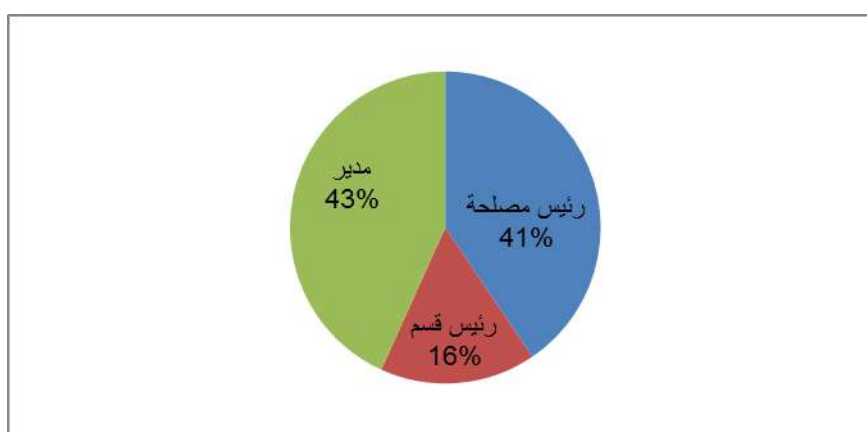
مصغرة	10	% 27,02	حجم المؤسسة
صغيرة	9	% 24,32	
متوسطة	15	% 44,11	
كبيرة	3	% 8,10	
أقل من 10 سنوات	24	% 64,86	خبرة المؤسسة
من 10 إلى 20 سنة	10	% 27,02	
أكثر من 20 سنة	3	% 8,10	
خاصة	34	% 91,89	طبيعة المؤسسة
عامة	3	% 8,10	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول (2-1) ما يلي :

1- بلغ عدد المدراء المستجوبين 16 بنسبة مئوية 43,24 % حيث سجلت أعلى نسبة ثم تلتها فئة رؤساء المصالح 15 بنسبة 40,5 % ثم رؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم 6 بنسبة 16,22 % و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (2-1) : توزيع العينة حسب الوظيفة

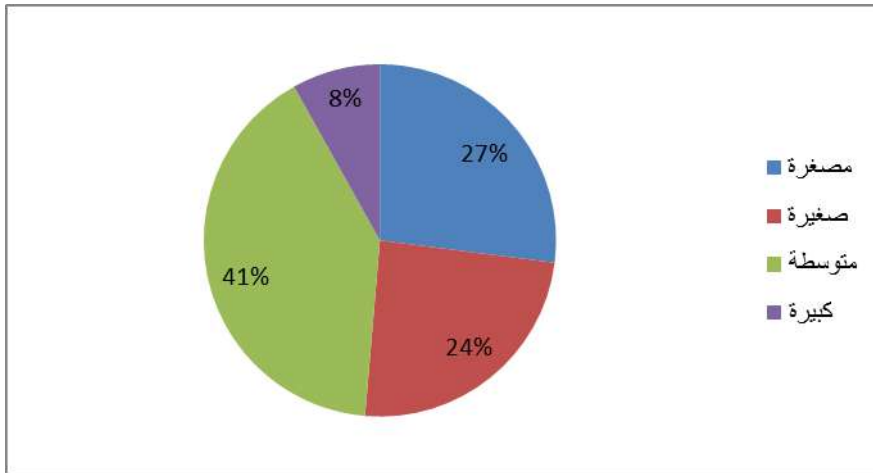


المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel

2- فيما يخص حجم المؤسسة كانت المؤسسات المتوسطة ممثلة بـ 15 مؤسسة و بنسبة 40,54 % ثم حلت المؤسسات المصغرة بـ 10 مؤسسات كبيرة و بنسبة 27,02 % و جاء تمثيل المؤسسات الصغيرة بـ 9 مؤسسات و بنسبة 24,32 % أما المؤسسات الكبيرة فبلغ عددها 3 مؤسسات و بنسبة 8,10 % و هذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

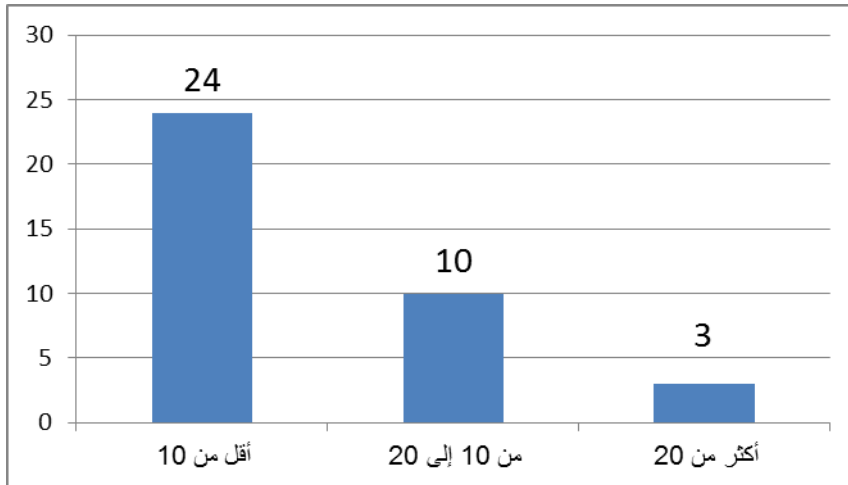
الشكل (2-2) : توزيع العينة حسب الحجم



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel

3- بلغت أعلى نسبة مئوية تبعا لمتغير سنوات الخبرة 64,86 % للمؤسسات الأقل من 10 سنوات, بينما بلغت نسبة 27,02 % للمؤسسات التي لديها خبرة من 10 إلى 20 سنة , فيما بلغت نسبة 8,10 % للمؤسسات التي لديها خبرة أكثر من 20 سنة و الشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل (2-3) : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

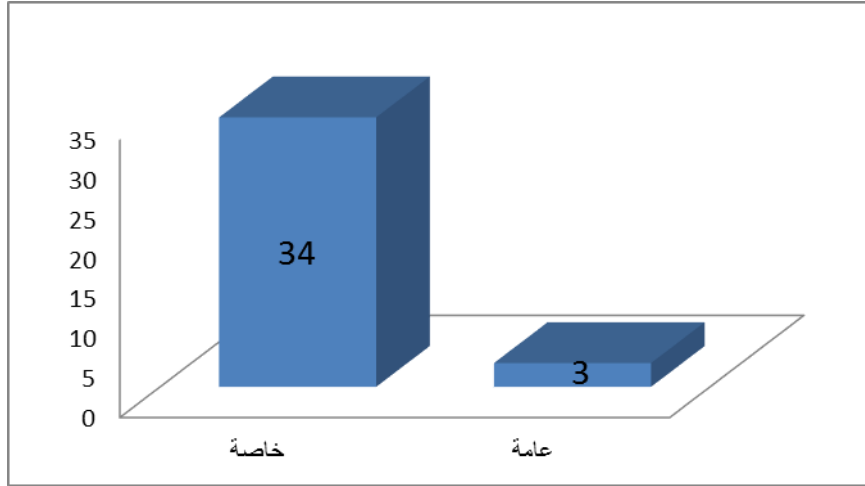


المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel

4- أما توزيع العينة حسب طبيعة المؤسسة فبلغ عدد المؤسسات الخاصة 34 و بنسبة 91,89 % فيما كان عدد المؤسسات العامة 3 مؤسسات و بنسبة 8,10 % و هذا وفق الشكل التالي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

الشكل (2-4) : توزيع العينة حسب طبيعة المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel

الفرع الثاني : صدق و ثبات الاستبيان

للتأكد من صحته و ثباته تم عرضه على مجموعة المحكمين و هذا من أجل التصحيح و كذا تم إجراء اختبار (ألفا كرونباخ)

أولا : صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الأداة من خلال إعداد الاستبيان الذي يقيس دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية و من ثم عرضها على المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من كونها مناسبة حيث تم الأخذ بالتعديلات المقترحة من قبل المحكمين و تعديلها بصورة نهائية- تم حذف 3 أسئلة - ليتم فيما بعد إرسالها إلى عينة الدراسة.

الجدول (2-2) : معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

بعد الحذف	قبل الحذف	
,947	,714	Alpha de Cronbach
37	10	Nombre d'éléments

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

ثانيا : ثبات الاستبيان

تم استخراج معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة من خلال قياس الاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة حيث يظهر الجدول (2-3) أن قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات و أبعاد الدراسة تراوحت بين (0,28 و 0,879) وجميعها قيم مرتفعة و مقبولة لأغراض التطبيق حيث تشير معظم الدراسات إلى

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

أن نسبة قبول معامل الثبات هي (0,60)²⁹, حيث كانت نتيجة الثبات هي 94,7 %.

الجدول (2-3) : معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات و أبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
إدارة سلسلة الإمداد	الشراء	0,280
	التخزين	0,374
	الإنتاج	0,729
	النقل	0,373
إدارة سلسلة الإمداد الكلي		0,740
الميزة التنافسية	السعر	0,865
	الجودة	0,813
	الوقت	0,879
	المرونة	0,725
الميزة التنافسية الكلي		0,798
الاستبيان الكلي		0,947

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

ثالثا : التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي (normalité) لعينة الدراسة تم استخدام اختبار

(Test Kolmogorov-Smirnov) حيث جاءت النتائج كما في الجدول التالي :

الجدول (2-4) : اختبار (Test Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	الأبعاد	قيمة Test Kolmogorov-Smirnov	الدلالة الإحصائية
إدارة سلسلة الإمداد	الشراء	2,23	0,14
	التخزين	2,14	0,18

.../...

²⁹ تركي دهمان البرازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 65

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

.../...

0,28	2,22	الإنتاج	إدارة سلسلة الإمداد
0,19	2,25	النقل	
0,10	2,21	إدارة سلسلة الإمداد الكلي	
0,20	2,42	السعر	الميزة التنافسية
0,14	2,06	الجودة	
0,21	2,54	الوقت	
0,18	2,37	المرونة	
0,11	2,35	الميزة التنافسية الكلي	
0,12	2,28	الاستبيان الكلي	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (2-4) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Test Kolmogorov-Smirnov) لجميع المتغيرات و الأبعاد كانت مقبولة , حيث أن الدلالة الإحصائية كانت أكثر من 5 % و هذا ما يشير إلى أن جميع الأبعاد و المتغيرات قابلة للتحليل الإحصائي و كذلك يشير إلى أن الإجابات توفى بغرض التوزيع الطبيعي (Distribution naturelle).

الفرع الثالث : التحليل الإحصائي لعينة الدراسة

حيث شمل التحليل الإحصائي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة التقييم للمتغيرات و الأبعاد و الفقرات، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة التقييم لمتغيرات أنشطة إدارة سلسلة الإمداد و فق الجدول الموالي :

الجدول (2-5) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأنشطة إدارة سلسلة الإمداد

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
3	متوسطة	0,42	2,23	الشراء
4	متوسطة	0,48	2,14	التخزين
1	مرتفعة	0,39	2,52	الإنتاج
2	متوسطة	0,41	2,25	النقل
/	متوسطة	0,32	2,21	إدارة سلسلة الإمداد

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

يتبين من الجدول (2-5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن متغيرات أنشطة إدارة سلسلة الإمداد تتراوح بين (2,14 و 2,25) و بانحراف معياري ما بين (0,39 و 0,48) , و بلغ المتوسط الكلي لمتغيرات أنشطة سلسلة الإمداد (2,21) و بانحراف معياري (0,32) و هذا يعني أن هناك اتفاق حول الأهمية المتوسطة لهذه المتغيرات، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات كل من أبعاد أنشطة سلسلة الإمداد كل على حدى و هذا وفق الجداول التالية :

الجدول (2-6) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الشراء

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
Q1	تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في الشراء لتلبية احتياجاتها	2,24	0,76	متوسطة	4
Q2	يعتبر نشاط الشراء من الأنشطة الثانوية في المؤسسة	1,84	0,89	متوسطة	5
Q3	تعتمد المؤسسة الجودة كمعيار رقم واحد في عملياتها الشرائية	2,46	0,80	مرتفعة	1
Q4	تعتمد المؤسسة السعر كمعيار رقم واحد في عملياتها الشرائية	2,38	0,89	مرتفعة	2
Q5	تعتمد المؤسسة على سرعة التنفيذ كمعيار رقم واحد في عملياتها الشرائية	2,27	0,83	متوسطة	3
	الشراء	2,23	0,42	متوسطة	/

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (2-6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن بعد نشاط الشراء تتراوح بين (1,84 و 2,46) و بانحراف معياري ما بين (0,76 و 0,89) , و بلغ المتوسط الكلي للبعد نشاط الشراء (2,23) و بانحراف معياري (0,42) و هذا يعني أن هناك اتفاق حول الأهمية المتوسطة لهذه المتغيرات.

الجدول (2-7) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد التخزين

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
Q6	تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في التخزين	2,08	0,75	متوسطة	4

.../...

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

.../...

Q7	يعتبر نشاط التخزين من الأنشطة الثانوية في المؤسسة	2,11	0,87	متوسطة	3
Q8	تعتمد المؤسسة على مبدأ تخفيض تكاليف التخزين	2,27	0,80	متوسطة	1
Q9	تعتمد المؤسسة على مبدأ التخزين في نقاط أقرب للعميل	2,11	0,84	متوسطة	2
	التخزين	2,14	0,48	متوسطة	/

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (2-7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن بعد نشاط التخزين تتراوح بين (2,08 و 2,27) و بانحراف معياري ما بين (0,75 و 0,87) , و بلغ المتوسط الكلي لبعد نشاط التخزين (2,14) و بانحراف معياري (0,48) و هذا يعني أن هناك اتفاق حول الأهمية المتوسطة لهذه المتغيرات.

الجدول (2-8) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإنتاج

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
Q10	تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في عملياتها الإنتاجية	2,57	0,64	مرتفعة	2
Q11	يعتبر نشاط الإنتاج من الأنشطة الثانوية في المؤسسة	1,11	0,31	منخفضة	4
Q12	تعتمد الشركة على برامج التحسين المستمر في عملياتها الإنتاجية	2,51	0,76	مرتفعة	3
Q13	تسعى المؤسسة جاهدة للحد من إهدار الوقت في عملياتها الإنتاجية	2,70	0,61	مرتفعة	1
	الإنتاج	2,52	0,39	مرتفعة	/

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (2-8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن بعد نشاط الإنتاج تتراوح بين (1,11 و 2,70) و بانحراف معياري ما بين (0,31 و 0,76) , وقد حازت الفقرة رقم (Q13) على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد زيادة على الأبعاد الممثلة للمتغير المستقل إدارة سلسلة الإمداد , حيث بلغ (2,70) و بانحراف معياري (0,61) و تمثل مستوى مرتفع و قد نصت الفقرة على ما يلي : (تسعى المؤسسة جاهدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

لحد من إهدار الوقت في عملياتها الإنتاجية) و في المقابل و في المرتبة الأخيرة في هذا البعد بالإضافة إلى جميع فقرات الاستبيان جاءت الفقرة (Q11) بمتوسط حسابي (1,11) و بانحراف معياري (0,31) و هي في المستوى المنخفض , حيث نصت الفقرة على ما يلي : (يعتبر نشاط الإنتاج من الأنشطة الثانوية في المؤسسة) و بلغ المتوسط الكلي لبعد نشاط الإنتاج (2,52) و بانحراف معياري (0,39) و هذا يعني أن هناك اتفاق حول الأهمية لوظيفة الإنتاج على اعتبار أن جميع المؤسسات صناعية

الجدول (2-9) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد النقل

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
Q14	تعتمد المؤسسة على أسطول نقل كبير يلي احتياجات العملاء	2,00	0,88	متوسطة	3
Q15	يعتبر نشاط النقل من الأنشطة الثانوية في المؤسسة	1,76	0,92	متوسطة	4
Q16	تعتمد المؤسسة على مبدأ تقليل تكاليف النقل	2,68	0,62	مرتفعة	1
Q17	تعتمد المؤسسة على مبدأ تقليل وقت النقل	2,57	0,68	مرتفعة	2
	النقل	2,25	0,41	متوسطة	/

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (2-9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن بعد نشاط النقل تتراوح بين (1,76) و (2,76) و بانحراف معياري ما بين (0,62 و 0,92) , و بلغ المتوسط الكلي لبعد نشاط التخزين (2,25) و بانحراف معياري (0,41) و هذا يعني أن هناك اتفاق حول الأهمية المتوسطة لهذه المتغيرات كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة التقييم لمتغيرات الميزة التنافسية و هذا وفق الجدول الموالي :

الجدول (2-10) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للميزة التنافسية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
السعر	2,42	0,63	مرتفعة	2
الجودة	2,06	0,60	متوسطة	4
الوقت	2,54	0,58	مرتفعة	1
المرونة	2,37	0,49	مرتفعة	3
الميزة التنافسية	2,35	0,46	متوسطة	/

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

يتضح من الجدول (2-10) أن المتوسطات الحسابية لمتغير الميزة التنافسية تراوحت ما بين (2,06 و 2,54) و بانحراف معياري ما بين (0,49 و 0,63) حيث حاز المتغير الكلي على متوسط حسابي إجمالي (2,35) و بانحراف معياري (0,46)، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات كل من أبعاد أنشطة سلسلة الإمداد كل على حدى و هذا وفق الجداول التالية :

الجدول (2-11) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد السعر

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
Q19	تساهم وظيفة الشراء على تخفيض أسعار منتجات المؤسسة	2,30	0,84	متوسطة	3
Q24	تساهم وظيفة التخزين على تخفيض أسعار منتجات المؤسسة	1,81	0,81	متوسطة	4
Q29	تساهم وظيفة الإنتاج على تخفيض أسعار منتجات المؤسسة	2,51	0,76	مرتفعة	1
Q34	تساهم وظيفة النقل على تخفيض أسعار منتجات المؤسسة	2,38	0,75	مرتفعة	2
	السعر	2,42	0,63	مرتفعة	/

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (2-11) الإجابات عن العبارات المتعلقة ببعد السعر حيث تراوح الوسط الحسابي لهذا المتغير بين (1,81 و 2,51) و بمتوسط كلي مقداره (2,42) على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يشير إلى المستوى المرتفع .

الجدول (2-12) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجودة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
Q20	تساهم وظيفة الشراء على تحسين جودة منتجات المؤسسة	2,59	0,68	مرتفعة	2
Q25	تساهم وظيفة التخزين على تحسين جودة منتجات المؤسسة	1,76	0,76	متوسطة	4

.../...

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

.../...

1	مرتفعة	0,62	2,78	تساهم وظيفة الإنتاج على تحسين جودة منتجات المؤسسة	Q30
3	متوسطة	0,78	1,95	تساهم وظيفة النقل على تحسين جودة منتجات المؤسسة	Q35
/	متوسطة	0,60	2,06	الجودة	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (2-12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن بعد الجودة تتراوح بين (1,76 و 2,78) و بانحراف معياري ما بين (0,62 و 0,78) , وقد حازت الفقرة رقم (Q30) على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد زيادة على الاستبيان ككل حيث بلغ (2,78) و بانحراف معياري (0,62) و تمثل مستوى مرتفع و قد نصت الفقرة على ما يلي : (تساهم وظيفة الإنتاج على تحسين جودة منتجات المؤسسة) و في المقابل و في المرتبة الأخيرة في هذا البعد جاءت الفقرة (Q25) بمتوسط حسابي (1,76) و بانحراف معياري (0,76) و هي في المستوى المتوسط , حيث نصت الفقرة على ما يلي : (تساهم وظيفة التخزين على تحسين جودة منتجات المؤسسة) و بلغ المتوسط الكلي لبعد الجودة (2,06) و بانحراف معياري (0,60) و هذا يعني أن هناك اتفاق حول الأهمية لبعد الجودة.

الجدول (2-13) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوقت

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الرقم
4	مرتفعة	0,82	2,38	تساهم وظيفة الشراء على تخفيض وقت تسليم منتجات المؤسسة	Q21
3	مرتفعة	0,82	2,38	تساهم وظيفة التخزين على تخفيض وقت تسليم منتجات المؤسسة	Q26
2	مرتفعة	0,68	2,57	تساهم وظيفة الإنتاج على تخفيض وقت تسليم منتجات المؤسسة	Q31
1	مرتفعة	0,66	2,70	تساهم وظيفة النقل على تخفيض وقت تسليم منتجات المؤسسة	Q36
/	مرتفعة	0,58	2,54	الوقت	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

يبين الجدول (2-13) الإجابات عن العبارات المتعلقة ببعد وقت التسليم حيث تراوح الوسط الحسابي لهذا المتغير بين (2,38 و 2,70) و بمتوسط كلي مقداره (2,54) على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يشير إلى المستوى المرتفع.

الجدول (2-14) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
Q22	تساهم وظيفة الشراء على تقليل الوقت للاستجابة للمتطلبات الجديدة لزائن المؤسسة	2,41	0,79	مرتفعة	3
Q27	تساهم وظيفة التخزين على تقليل الوقت للاستجابة للمتطلبات الجديدة لزائن المؤسسة	2,35	0,78	مرتفعة	4
Q32	تساهم وظيفة الإنتاج على تقليل الوقت للاستجابة للمتطلبات الجديدة لزائن المؤسسة	2,41	0,76	مرتفعة	2
Q37	تساهم وظيفة النقل على تقليل الوقت للاستجابة للمتطلبات الجديدة لزائن المؤسسة	2,73	0,56	مرتفعة	1
	المرونة	2,37	0,49	مرتفعة	/

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (2-14) الإجابات عن العبارات المتعلقة ببعد المرونة في مجموع المؤسسات المستجوبة حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (2,35 و 2,73) و بمتوسط كلي مقداره (2,37) على مقياس ليكرت الثلاثي.

الفرع الرابع : العلاقة و الارتباط بين المتغيرات

يشير الجدول (2-15) إلى العلاقة بين المتغيرات الفرعية و الرئيسية- مصفوفة الارتباط التناظرية - حيث يظهر أن العلاقة بين متغيرات إدارة سلسلة الإمداد متوسطة القوة حيث تراوحت قيمة (F) بين (0,29 و 0,61) و كذلك فإن العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية ضعيفة القوة حيث تراوحت قيمة (F) بين (0,34 و 0,60) و كذلك يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل من بعد نشاط الإنتاج و الميزة التنافسية حيث قيمة (F) تساوي (0,71) بينما توجد علاقة ضعيفة بين كل من بعد نشاط الشراء و الميزة التنافسية حيث قيمة (F) تساوي (0,49).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

الجدول (2-15) : اختبار بيرسون للعلاقات بين المتغيرات

الميزة التنافسية	المرونة	الوقت	الجودة	السعر	سلسلة الإمداد	النقل	الإنتاج	التخزين	الشراء	
الشراء									1	
التخزين								1	0,35	
الإنتاج							1	0,36	0,61	
النقل						1	0,38	0,29	0,53	
سلسلة الإمداد					1	0,71	0,77	0,67	0,84	
السعر				1	0,71	0,42	0,64	0,67	0,42	
الجودة			1	0,60	0,48	0,20	0,41	0,62	0,21	
الوقت		1	0,36	0,70	0,75	0,43	0,83	0,47	0,55	
المرونة	1	0,42	0,34	0,51	0,53	0,57	0,34	0,35	0,35	
الميزة التنافسية	0,69	0,79	0,74	0,90	0,79	0,50	0,71	0,68	0,49	1

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

سنحاول مناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة المتوصل إليها في المطلب السابق على أساس كل محور من محاور

الاستبيان

الفرع الأول : اختبار الفرضيات

من أجل فحص أثر كل متغير من متغيرات إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لذا يجب تحقيق الشروط التالية : (الصدق و الثبات و التوزيع الطبيعي و الارتباط) و كذلك إثبات أن العلاقة خطية و لا يوجد تداخل خطي و توزيع الأخطاء بشكل عشوائي و بالتالي فسيتم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) و اختبار التباين المسموح به (Tolérance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة لتبيان أنه لا يوجد بينها تداخل مرتفع فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

الجدول (2-16): اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

المتغير المستقل	التباين المسموح (Tolérance)	معامل تضخم التباين (VIF)	Durbin-Watson
إدارة الشراء	0,50	1,97	2,14
إدارة التخزين	0,83	1,20	2,14
إدارة الإنتاج	0,59	1,69	
إدارة النقل	0,69	1,43	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول (2-16) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10) حيث تراوحت ما بين (1,20 و 1,97) بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolérance) لجميع الأبعاد أكبر من (0,30) حيث تراوحت القيمة بين (0,50 و 0,83) أي لا يوجد تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة و بالتالي يمكن استخدامها جميعا في نموذج الانحدار.

H0: الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية ، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط لكل فرضية فرعية و الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية.

H01: الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الشراء على الميزة التنافسية ، و للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط الموضح في الجدول (2-17) الذي بين وجود علاقة طردية بين إدارة الشراء و الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0,49) و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0,24) يتبين أن مستوى إدارة الشراء يفسر ما نسبته (24%) من التباين الحاصل في متغير الميزة التنافسية حيث ($\text{Sig}=0,02$ ، $t=3,33$ ، $R^2=0,24$).

و بناء على ذلك تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الشراء على الميزة التنافسية).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

الجدول (2-17) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة الشراء على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	الإرتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	T	الدلالة الإحصائية
إدارة الشراء	0,49	0,24	3,33	0,02

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

H02: الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التخزين على الميزة التنافسية و للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط الموضح في الجدول (2-18) الذي بين وجود علاقة طردية بين إدارة التخزين و الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0,68) و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0,47) يتبين أن مستوى إدارة التخزين يفسر ما نسبته (47%) من التباين الحاصل في متغير الميزة التنافسية حيث ($t=5,57$ ، $Sig=0,00$) ، ($R^2=0,24$).

و بناء على ذلك تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التخزين على الميزة التنافسية).

الجدول (2-18) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة التخزين على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	T	الدلالة الإحصائية
إدارة التخزين	0,68	0,47	5,57	0,00

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

H03: الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الإنتاج على الميزة التنافسية و للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط الموضح في الجدول (2-19) الذي بين وجود علاقة طردية بين إدارة الإنتاج و الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0,71) و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0,51) يتبين أن مستوى إدارة التخزين يفسر ما نسبته (51%) من التباين الحاصل في متغير الميزة التنافسية حيث ($t=6,08$ ، $Sig=0,00$) ، ($R^2=0,51$).

و بناء على ذلك تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الإنتاج على الميزة التنافسية).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

الجدول (2-19) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة الإنتاج على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	T	الدلالة الإحصائية
إدارة الإنتاج	0,71	0,51	6,08	0,00

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

H04: الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة النقل على الميزة التنافسية

و للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط الموضح في الجدول (2-20) الذي بين وجود علاقة طردية بين إدارة النقل و الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0,50) و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0,25) يتبين أن مستوى إدارة النقل يفسر ما نسبته (25%) من التباين الحاصل في متغير الميزة التنافسية حيث ($R^2=0,25$ ، $t=3,48$ ، $Sig=0,01$).

و بناء على ذلك تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة النقل على الميزة التنافسية).

الجدول (2-20) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة النقل على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	T	الدلالة الإحصائية
إدارة النقل	0,50	0,25	3,48	0,01

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

و بعد أن تم اختبار الفرضيات الفرعية سيتم اختبار الفرضية الرئيسية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية) و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد حيث يظهر الجدول (2-21) أن قيمة معامل الارتباط الإجمالي (R) و الذي يمثل نسبة ارتباط أبعاد المتغير المستقل مجتمعة مع المتغير التابع قد بلغت (0,87) أي وجود علاقة طردية بين أبعاد إدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية فأبعاد إدارة سلسلة الإمداد تفسر ما نسبته (25%) من التباين الحاصل في متغير الميزة التنافسية حيث أن ($R^2=0,25$ ، $F=25,67$ ، $Sig=0,00$)

و نظرا لأن قيمة (F) تساوي (25,67) و مستوى دلالتها الإحصائية كانت (0,00) فإنه يمكن القول أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية) و بالتالي رفض الفرضية الرئيسية و قبول الفرضية البديلة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

الجدول (2-21) : نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية

Modèle	R	R ²	R- Deux ajusté	F	Sig
1	0,87	0,76	0,73	25,67	0,00

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول (2-21) أنه :

- يوجد أثر لوظيفة الإنتاج على الميزة التنافسية ، حيث أن ($\beta=0,539, T=4,906, Sig=0,00$) ؛
 - يوجد أثر لوظيفة التخزين على الميزة التنافسية ، حيث أن ($\beta=0,470, T=4,878, Sig=0,00$) ؛
 - يوجد أثر لوظيفة النقل على الميزة التنافسية ، حيث أن ($\beta=0,233, T=2,264, Sig=0,31$) ؛
 - لا يوجد أثر لوظيفة الشراء على الميزة التنافسية ، حيث أن ($\beta=-0,132, T=-1,090, Sig=0,284$)
- فالجدول يبين أن الأثر الأكبر لوظيفة الإنتاج على الميزة التنافسية يليه أثر وظيفة التخزين ثم وظيفة النقل ، بينما لم يكن هناك أثر لوظيفة الشراء على الميزة التنافسية .

الجدول (2-22) : نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	B	Erreur standard	Bêta		
1	Constante	-,211	,279	-,758	,454
	الشراء	-,142	,131	-1,090	,284
	التخزين	,447	,090	4,878	,000
	الإنتاج	,590	,123	4,906	,000
	النقل	,272	,120	2,264	,031

Variable dépendante: الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفرع الثاني : مناقشة النتائج

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد إدارة سلسلة الإمداد

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة عن أبعاد المتغير إدارة سلسلة الإمداد تراوحت بين

(2,14 و 2,52) وبدرجة أهمية متوسطة حيث جاء في المرتبة الأولى بعد وظيفة الإنتاج بمتوسط حسابي (2,52)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

و بدرجة أهمية مرتفعة ، و في المرتبة الثانية جاء بعد وظيفة النقل بمتوسط حسابي (2,25) ودرجة أهمية متوسطة و في المرتبة الثالثة جاء بعد وظيفة الشراء (2,23) ودرجة أهمية متوسطة ، أما في المرتبة الرابعة جاء بعد وظيفة التخزين (2,14) ودرجة أهمية متوسطة ، و يرجع ذلك إلى الأهمية التي تلعبها وظيفة الإنتاج كمحرك أساسي لجميع الوظائف الأخرى في المؤسسة إلى غاية الوصول للتكامل مع الوظائف خارج المؤسسة كإدارة العلاقة مع الموردين و إدارة العلاقة مع الزبائن.

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للإجابات عن أبعاد الميزة التنافسية تراوحت ما بين (2,06 و 2,54) حيث جاء في المرتبة الأولى بعد وقت التسليم بمتوسط حسابي (2,54) و درجة أهمية مرتفعة و في المرتبة الثانية جاء بعد انخفاض السعر بمتوسط حسابي (2,42) و درجة أهمية مرتفعة ، بينما جاء في المرتبة الثالثة بعد المرونة و الاستجابة بمتوسط حسابي (2,37) و درجة أهمية مرتفعة كذلك ، و في المرتبة الرابعة جاء بعد الجودة بمتوسط حسابي (2,06) و بدرجة أهمية متوسطة ، و يرجع ذلك إلى أن المؤسسات تسعى لاكتساب و الحفاظ على تفوقها من خلال تقليل وقت تسليم منتجاتها إما عن طريق الانتشار الجغرافي لمخازنها أو تقوية شبكة النقل لديها و يمكن القول كما أن هناك حاجة ماسة و كبيرة إلى تكامل الأنشطة فإن هناك ارتباط و تداخل بين أبعاد الميزة التنافسية فيما بينها.

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الشراء على الميزة التنافسية حيث تعود هذه النتيجة إلى أن وظيفة الشراء ربما لا توجد بصفة مستقلة كوظيفة بل كنشاط جزئي من وظيفة الإنتاج أو وظيفة التوريد في الهياكل التنظيمية للمؤسسات المستجوبة.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التخزين على الميزة التنافسية حيث تعود هذه النتيجة إلى أن وظيفة التخزين تساعد على تحقيق استمرارية اداء الاعمال الإنتاجية ، و كذا الاستفادة في حالة ارتفاع الاسعار من أجل المضاربة ، و كذلك اضافة منفعة ضمنية لبعض الأصناف و المواد المخزنة ، كما تحقق التوازن بين العرض و الطلب.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الإنتاج على الميزة التنافسية حيث تعود هذه النتيجة إلى أن وظيفة الإنتاج تساهم في توفير

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة

منتجات حاجات الزبائن في الوقت المناسب و بالجودة المطلوبة من جهة و لمواجهة المنافسة من جهة أخرى كما تقلل تكاليف الإنتاج و بالتالي تحقيق الأرباح ، كما تعمل على تحقيق أكبر ناتج من السلع باستخدام الكميات المناسبة أي الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة .

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لإدارة النقل على الميزة التنافسية حيث تعود هذه النتيجة إلى أن وظيفة النقل تساهم في نقل السلع فهي تضيف قيمة من خلال نقل المنتجات من مراكز إنتاجها في الأماكن المختلفة إلى مراكز استخدامها في الأماكن المختلفة أي تحقق المنافع الزمنية و المكانية ، كما تعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج و بالتالي أسعار المنتجات من خلال التخفيض في تكلفة النقل.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لإدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية فالوظيفة الأساسية لإدارة سلسلة الإمداد هو توفير المنتج المناسب للزبون المناسب بالجودة المناسبة و السعر المناسب و بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب و المكان المناسب فبالتالي فهي تحقق كل الأبعاد المساعدة على التميز و تحقيق مكانة في السوق.

و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة **S.Soin** (2004) التي توصلت إلى أن هناك حاجة لتحسين تعلم إدارة سلسلة الإمداد حتى يمكن للموظفين من تحسين أداء الأعمال ، كما اتفقت مع دراسة **Toni Henriksson & Tom Nyberg** (2005) التي توصلت إلى إمكانية العثور على مصادر الميزة التنافسية في أنشطة إدارة سلسلة الإمداد ، كما يمكن تفسير النمو السريع للشركات على الأقل جزئيا عند استخدام ممارسات سلسلة الإمداد.

كما اتفقت مع دراسة **CRISTINA GIMÉNEZ & EVA VENTURA** (2006) التي توصلت إلى وجوب تحقيق التكامل الداخلي بين أنشطة سلسلة الإمداد قبل الوصول للتكامل الخارجي، و اتفقت مع دراسة **بن عمارة** (2015) التي توصلت إلى وجود تأثير لأنشطة سلسلة الإمداد عند أخذ الوظائف مجتمعة و ليست كل منها على حدى من أجل تحسين الأداء.

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي لإدارة سلسلة الإمداد على تعزيز الميزة التنافسية حيث تم عرض نتائج الدراسة التي اقتصر على تحليل 37 استبيان باستخدام الأساليب الإحصائية عن برنامج SPSS ثم تعرضنا لمناقشة و تفسير النتائج للإجابة على فرضيات الدراسة و كانت أهم النتائج هي :

- العلاقة الطردية بين أنشطة إدارة سلسلة الإمداد و هي وظيفة الشراء و التخزين و الإنتاج و النقل و الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في السعر و الجودة و الوقت و المرونة ;
- الأثر الكبير لوظيفة الإنتاج في تعزيز الميزة التنافسية ;
- يعتبر بعد وقت التسليم أهم بعد من أبعاد الميزة التنافسية ;
- إزالة الارتباك الواقع بين مفهومي إدارة سلسلة الإمداد و عملية الامداد-النقل و التوصيل و الشحن- ;
- الأهمية الكبيرة لتكامل أنشطة إدارة سلسلة الإمداد و هذا ما ظهر عند أخذ كل نشاط على حدى ;
- مساهمة إدارة سلسلة الإمداد في الحصول على الميزة التنافسية يتأثر بمستوى تطبيقها و على حسب قطاع النشاط.

الخاتمة

يتضح من خلال الدراسة النظرية أهمية الميزة التنافسية التي تهدف بشكل عام إلى تحديد مكان القوة في المؤسسة و التعرف على مجالات التحسين الممكنة في المجالات المتعددة ، و لعل أبرزها نجد إدارة سلسلة الإمداد التي تهدف إلى تحقيق التدفق المستمر للمواد و المعلومات عبر جميع أنشطة السلسلة و تخفيض التكاليف مع ضرورة تعظيم الفائدة و بالتالي التأثير على كل من التكلفة و الجودة و الوقت و درجة الاستجابة

فقد حاولنا من خلال تناول موضوع دور إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية الإجابة على الإشكالية : " إلى أي مدى يمكن أن تساهم أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية " فقد تم التطرق في الجزء النظري لبعض الدراسات السابقة لاحظنا اختلاف طريقة معالجة الموضوع من خلال تعدد متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الاختلافات في النتائج التي تم التوصل إليها أما الجزء التطبيقي فتم فيه الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات الذي تم توزيعه على العينة المتمثلة في مجموع المؤسسات الصناعية الناشطة على مستوى ولاية ورقلة كما تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) من أجل المساعدة في التحليل الإحصائي .

نتائج الدراسة :

من أجل التأكد من صحة الفرضيات تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 58 مؤسسة صناعية ناشطة في ولاية ورقلة ، و قد تحصلنا على النتائج التالية :

- العلاقة الطردية بين أنشطة إدارة سلسلة الإمداد و هي وظيفة الشراء و التخزين و الإنتاج و النقل و الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في السعر و الجودة و الوقت و المرونة ؛
 - الأثر الكبير لوظيفة الإنتاج في تعزيز الميزة التنافسية ؛
 - يعتبر بعد وقت التسليم أهم بعد من أبعاد الميزة التنافسية ؛
 - الأهمية الكبيرة لتكامل أنشطة إدارة سلسلة الإمداد و هذا ما ظهر عند أخذ كل نشاط على حدى ؛
- أما بخصوص اختبار صحة الفرضيات فتم التوصل إلى الآتي :

الفرضية الأولى : من خلال تحليل النتائج تبين أن عينة الدراسة مع عدم وجود دور لإدارة الشراء في تعزيز الميزة التنافسية و منه قبول الفرضية

الفرضية الثانية : من خلال التحليل نستنتج أن عينة الدراسة مع وجود دور لإدارة التخزين في تعزيز الميزة التنافسية و منه رفض الفرضية

الفرضية الثالثة : من خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة نستنتج أن عينة الدراسة مع فكرة وجود دور كبير لإدارة الإنتاج على تعزيز الميزة التنافسية و منه رفض الفرضية

الفرضية الرابعة : من خلال التحليل نستنتج أن عينة الدراسة مع وجود دور لإدارة النقل في تعزيز الميزة التنافسية و منه رفض الفرضية

توصيات الدراسة :

يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- تركيز المؤسسات على الدور الإيجابي لوظيفة الشراء ;
- تركيز المؤسسات على التكامل الداخلي بين الأنشطة ومن ثم توسيع هذا التكامل ليشمل الموردين و العملاء ;
- اعتماد مقارنة الموارد الداخلية في تحديد عوامل التميز و من ثم محاولة الاستفادة من الفرص الخارجية ;

آفاق الدراسة :

على اعتبار أن موضوع إدارة سلسلة الإمداد موضوع واسع يتطلب المزيد من التركيز و الدراسة لذا يمكن الإشارة لما يلي :

- يمكن عدم الاقتصار على المؤسسات الصناعية بل توسع لتشمل المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات ;
- تركيز الدراسات القادمة على العلاقات بين أطراف السلسلة (المورد-المؤسسة-الزبون) ;
- تركيز الدراسات القادمة على تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الأداء بصفة كلية ;
- التركيز على التفاعل و التكامل بين إدارة سلسلة الإمداد و وظائف المؤسسة الأخرى كالوظيفة المالية و التسويقية و إدارة الموارد البشرية و البحث و التطوير

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- ريم صلاح أقرع ، أثر العلاقات في أداء سلسلة التوريد دراسة حالة شركة فاين لصناعة الورق الصحي ،
مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط الأردن ،
2016
- 2- تركي دهمان البرازي ، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012
- 3- ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008
- 4- ماجد جودة جاسم ، استراتيجيات سلسلة التجهيز و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع نسيج الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12 العدد 2، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المثنى ، العراق 2010
- 5- تامر مصطفى صالح الجزار ، اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية ، رسالة دكتوراه غير منشورة في التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، مصر
- 6- خالد بني حمدان و وائل إدريس ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، دار اليازوري ، عمان الأردن ، 2008
- 7- حواس فاتح النقل و الإمداد دراسة حالة : الشركة الوطنية للنقل البري وحدة باتنة ، مذكرة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2011
- 8- آدم إسماعيل آدم خليل ، تطبيق الإدارة اللوجستية و أثرها على جودة الخدمات اللوجستية ، دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان ، مذكرة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2014
- 9- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998
- 10- الصديق موسى و الطاهر أحمد ، أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق ، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 17 المجلد 2 ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2016

11- بن عمارة نعيم ، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي دراسة مؤسسة

كوندور ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2015

12- بن عيشي بشير و بن عيشي عمار ، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات

الصناعية الجزائرية ، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بشار ، يومي 14 و 15 فيفري 2012

13- طاهر الغالي و إدريس وائل ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى دار وائل ،

عمان الأردن ، 2007

14- لعشاش عبد الحليم ، الهادي فضيلة و لعوي زينب ، أهمية تسيير التكاليف في إدارة سلسلة التوريد ،

الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع ، يوم 25 أبريل 2017 ،

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة البليدة 2

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Intaher Marcus AMBE, **AGILE SUPPLY CHAIN : STRATEGY FOR COMPETITIVE ADVANTAGE**, Journal of Global Strategic Management, V 4 , N1 , 2010-June

2- CRISTINA GIMÉNEZ & EVA VENTURA, **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE, IN THE SPANISH GROCERY SECTOR**, Universitat Pompeu Fabra and GREL-IET, 2006

3-Toni.Henriksson & Tom Nyberg , **Supply Chain Management as a Source of Competitive Advantage A Case Study of Three Fast-growth Companies** , Thesis in Business Administration Management Accounting , School of Economics and Commercial Law , Göteborg University , suède , 2005

4- Keely L & Sebastián J , **The Supply Chain Management Processes** , The International Journal of Logistics Management , Volume 12 , Number 2 , 2001

5-KOTLER PHILIP , **LE MARKETING EN MOUVEMENT**, DIPAK JAIN, suvit MAESINCEE, PARIS , VILLAGE MONDIAL, 2002

6- Michael porter, **Avantage concurrentiel des Nation**, Inter Edition, 1993

7- Sarvnandan . Soin, **Critical success factors in supply chain management at high technology companies** , Doctor of Business Administration , University of Southern Queensland , AUSTRALIA , 2004

8- Tennant, S & Fernie S , **Supply Chain Management A Critique of Supply Chain Architecture** , School of the Built Environment, Heriot-Watt University

الملاحق

الملحق الأول : الاستبيان

الجزء الأول : البيانات العامة

- 1- الوظيفة : ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐
- 2- حجم المؤسسة : ☐ مصغرة ☐ صغيرة ☐ متوسطة ☐ كبيرة ☐
- 3- خبرة المؤسسة : ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- 4- طبيعة المؤسسة : ☐ خاصة ☐ عامة ☐

الجزء الثاني : العبارات المتعلقة بإدارة سلسلة الإمداد

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
الشراء :				
1	تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في الشراء لتلبية احتياجاتها			
2	يعتبر نشاط الشراء من الأنشطة الثانوية في المؤسسة			
3	تعتمد المؤسسة الجودة كمعيار رقم واحد في عملياتها الشرائية			
4	تعتمد المؤسسة السعر كمعيار رقم واحد في عملياتها الشرائية			
5	تعتمد الشركة على سرعة التنفيذ كمعيار رقم واحد في عملياتها الشرائية			
التخزين :				
6	تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في التخزين لتلبية احتياجاتها			
7	يعتبر نشاط التخزين من الأنشطة الثانوية في المؤسسة			
8	تعتمد المؤسسة على مبدأ تخفيض تكاليف التخزين			
9	تعتمد المؤسسة على مبدأ التخزين في نقاط أقرب للعميل			
الإنتاج :				
10	تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في عملياتها الإنتاجية			
11	يعتبر نشاط الإنتاج من الأنشطة الثانوية في المؤسسة			
12	تعتمد المؤسسة على برامج التحسين المستمر في عملياتها الإنتاجية			
13	تسعى المؤسسة جاهدة للحد من إهدار الوقت في عملياتها الإنتاجية			

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
النقل :				
14	تعتمد المؤسسة على أسطول نقل كبير يلبي احتياجات العملاء			
15	يعتبر نشاط النقل من الأنشطة الثانوية في المؤسسة			
16	تعتمد المؤسسة على مبدأ تقليل تكاليف النقل من مراكز الإنتاج			
17	تعتمد المؤسسة على مبدأ تقليل وقت النقل من مراكز الإنتاج			

الجزء الثالث : العبارات المتعلقة بعلاقة إدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
الشراء و الميزة التنافسية :				
18	تمتلك المؤسسة القدرة على التنافس على أساس قيمة المشتريات			
19	تساهم وظيفة الشراء على تخفيض أسعار منتجات المؤسسة			
20	تساهم وظيفة الشراء على تحسين جودة منتجات المؤسسة			
21	تساهم وظيفة الشراء على تخفيض وقت تسليم منتجات المؤسسة			
22	تساهم وظيفة الشراء على تقليل الوقت للاستجابة للمتطلبات الجديدة لزبائن المؤسسة			
التخزين و الميزة التنافسية :				
23	تمتلك المؤسسة القدرة على التنافس على أساس قدرة التخزين			
24	تساهم وظيفة التخزين على تخفيض أسعار منتجات المؤسسة			
25	تساهم وظيفة التخزين على تحسين جودة منتجات المؤسسة			
26	تساهم وظيفة التخزين على تخفيض وقت تسليم منتجات المؤسسة			
27	تساهم وظيفة التخزين على تقليل الوقت للاستجابة للمتطلبات الجديدة لزبائن المؤسسة			

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
الإنتاج و الميزة التنافسية :				
28	تمتلك المؤسسة القدرة على التنافس على أساس قدرة الإنتاج			
29	تساهم وظيفة الإنتاج على تخفيض أسعار منتجات المؤسسة			
30	تساهم وظيفة الإنتاج على تحسين جودة منتجات المؤسسة			
31	تساهم وظيفة الإنتاج على تخفيض وقت تسليم منتجات المؤسسة			
32	تساهم وظيفة الإنتاج على تقليل الوقت للاستجابة للمتطلبات الجديدة لزبائن المؤسسة			
النقل و الميزة التنافسية :				
33	تمتلك المؤسسة القدرة على التنافس على أساس قدرة النقل			
34	تساهم وظيفة النقل على تخفيض أسعار منتجات المؤسسة			
35	تساهم وظيفة النقل على تحسين جودة منتجات المؤسسة			
36	تساهم وظيفة النقل على تخفيض وقت تسليم منتجات المؤسسة			
37	تساهم وظيفة النقل على تقليل الوقت للاستجابة للمتطلبات الجديدة لزبائن المؤسسة			

الفهرس

III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية
2	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة سلسلة الإمداد و الميزة التنافسية
2	المطلب الأول : مدخل لإدارة سلسلة الإمداد
2	الفرع الأول : التطور التاريخي لإدارة سلسلة الإمداد
3	الفرع الثاني : تعريف إدارة سلسلة الإمداد
4	الفرع الثالث : أنشطة إدارة سلسلة الإمداد
5	المطلب الثاني : مدخل للميزة التنافسية
5	الفرع الأول : جذور الميزة التنافسية
6	الفرع الثاني : مفهوم الميزة التنافسية
6	الفرع الثالث : أهمية الميزة التنافسية
7	الفرع الرابع : خصائص و شروط الميزة التنافسية
7	الفرع الخامس : أبعاد الميزة التنافسية
10	المبحث الثاني : عرض و مناقشة الدراسات السابقة
10	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
10	الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية
13	الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

14	المطلب الثاني : مناقشة و مقارنة الدراسة السابقة
14	الفرع الأول : مناقشة الدراسات السابقة
15	الفرع الثاني : مقارنة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية
21	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة
22	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
22	المطلب الأول : طريقة الدراسة
22	الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة
22	الفرع الثاني : متغيرات الدراسة
22	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
23	الفرع الأول : الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل
23	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
24	المبحث الثاني : عرض و مناقشة النتائج
24	المطلب الأول : عرض النتائج
24	الفرع الأول : دراسة وصفية لعينة الدراسة
27	الفرع الثاني : صدق و ثبات الاستبيان
29	الفرع الثالث : التحليل الإحصائي لعينة الدراسة
35	الفرع الرابع : العلاقات و الارتباط بين المتغيرات
36	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
36	الفرع الأول : اختبار الفرضيات
40	الفرع الثاني : مناقشة النتائج
43	الخاتمة
46	المراجع
47	أولا: المراجع باللغة العربية
48	ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
49	الملاحق

50	الملحق الأول : الاستبيان
53	الفهرس