

دورتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة

دراسة تطبيقية على (مؤسسة علي عوض باتيس في الرياض)

إعداد الطالبة/

ساره علي باتيس

إشراف/

د.الفیصل حسن

د.ولید سلیمان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في إدارة المشاريع

قسم إدارة المشاريع

كلية إدارة الأعمال

جامعة ميدأوشن

2024-2023

فهرس المحتوى:

1	قائمة المحتويات
2	قائمة الجداول
3	قائمة الأشكال
4	الملخص باللغة العربية
5	الفصل الأول
5	الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.3. فرضيات البحث
6	1.4. اهداف الدراسة
8	الفصل الثاني
8	الإطار النظري للدراسة
8	2.1. الدراسات السابقة
8	2.2. المفاهيم
13	الفصل الثالث
13	الدراسة التطبيقية
13	3.1. منهجية الدراسة الميدانية
15	3.2. صدق وثبات اداة البحث
19	3.3. خصائص عينة الدراسة
22	3.4. تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات

35	المراجع.....
35	المراجع العربية.....
36	المراجع الأجنبية.....
37	الملاحق.....
37	أداة الدراسة (الاستبانة).....
41	الملخص باللغة الانجليزية.....

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
15	توزيع الإجابات حسب مقياس ليكرت	3-3
15	يوضح الحدود الدنيا والعليا لسلم الدارسة	3-4
16	اختبار صدق عبارات المحور الثاني من الاستبانة)إدارة سلاسل الإمداد)	3-5
18	اختبار صدق عبارات المحور الثالث من الاستبانة)التنافسية	3-6
19	اختبار ثبات الاستبانة	3-7
19	توزيع العينة حسب الصفحة	3-8
20	توزيع العينة حسب العمر	3-9
20	توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي	3-10
21	توزيع العينة حسب التخصص التعليمي	3-11

21	توزيع العينة حسب الوظيفة	3-12
22	توزيع العينة حسب الأقدمية	3-13
22	تحليل البعد الأول في المحور الثاني (إدارة علاقات تعاونية مع الموردين	3-14
23	تحليل البعد الثاني في المحور الثاني (إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن	3-15
24	تحليل البعد الثالث في المحور الثاني (تكامل العمليات الداخلية	3-16
25	تحليل البعد الرابع في المحور الثاني (الاستجابة المرنة	3-17
25	تحليل البعد الخامس في المحور الثاني (تبادل المعلومات	3-18
26	تحليل المحور الثالث (تنافسية المؤسسة	3-19
27	اختبار التوزيع الطبيعي	3-20
28	علاقة الارتباط بين المتغيرات	3-21
30	تحليل التباين لـ ANOVA	3-22
30	تحليل الانحدار الخطي البسيط	3-23
31	معاملات الانحدار الخطي المتعدد	3-24

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
12	شكل رقم (1-1): وظائف الامداد الاساسية والمساعدة	1

دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة

دراسة تطبيقية على (مؤسسة علي عوض باتيس في الرياض)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة، وقد تم القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة علي عوض باتيس التجارية، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعها على عينة من 35 من العاملين والموظفين بالمؤسسة، وبعد تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، خلصت هذه الدراسة إلى وجود دور لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة، وهو دور محدود بفعل غياب أي دور الإدارة علاقات تكاملية مع الموردين والزبائن وبين العمليات الداخلية في المؤسسة، في حين كان للاستجابة المرنة للشركاء التجاريين موردين (زبائن دور مرتفع وإيجابي في تعزيز التنافسية، أما تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين فكان له دور سلبي في تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

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

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

لقد أصبحت السمة الملحوظة للبيئة التي تعمل بها المنشآت هي التغير المستمر نتيجة التنافسية الشديدة التي تفرضها العولمة في هذا العصر، ومن أهم خصائصها تزايد حدة المنافسة العالمية، تزايد معدلات الابتكار، التقدم الهائل في التكنولوجيا وثورة المعلومات، زيادة وعي الزبون وغيرها، مما فرض على المؤسسة التنافس وبشدة ليس من خلال إنتاج المنتجات والخدمات فحسب بل من خلال الجودة العالية، الخدمة المتفوقة السرعة، الابتكار والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك، حيث أصبح النجاح متوقفا ليس على أساس تحريك الموارد فحسب، وإنما على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة بهدف خلق المزايا التنافسية من خلال تصميم المنتج والخدمة بما يفي متطلبات المستهلك، ويشبع حاجاته ورغباته ويكون وفقا لتوقعاته. فبيئة الأعمال اليوم تفرض على المنظمة الإلتقان والكفاءة في الإنتاج والعمليات وتحقيق الفعالية في تخطيط وتنفيذ وجدولة العمليات والرقابة على المخزون وعلى الجودة¹.

ولكي تستطيع المؤسسات تلبية حاجات ورغبات الزبائن والتفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات ومزايا تنافسية، كان لزاما عليها أن تغير من أساليب إنتاجها وإدارتها لأنشطتها وعلاقاتها مع مختلف شركائها التجاريين، مستفيدة من التقدم التكنولوجي لتحسين إدارة العلاقات مع الموزعين والموردين والزبائن، حيث تنتقل هذه العلاقات من الريبة والانتهازية إلى بناء علاقات دائمة أساسها التعاون والثقة المتبادلة بين المؤسسات ابتداء من الموردين وحتى المستهلك النهائي، وهو ما يعني أن اهتمام المؤسسات لم يعد يقتصر على إدارة أنشطة الإمداد (الشراء، النقل، التخزين، تسير المخزون ... إلخ) ، والتعاون والتكامل مع الموردين والزبائن أصحاب العلاقة المباشرة بها، وإنما انتقل التكامل والتعاون ليشمل كل أطراف السلسلة ابتداء من موردي المواد وحتى المستهلك النهائي، هو ما يعرف بإدارة سلاسل الإمداد التي تعتمد على التكامل بين كل كل الأعضاء في سلاسل الإمداد. إن موضوع إدارة سلاسل الإمداد صار يمثل أحد المواضيع الهامة والحديثة في المؤسسات العالمية الرائدة، حيث تحولت المنافسة بين المؤسسات إلى منافسة بين سلاسل الإمداد، مما يتطلب التعاون في إدارة سلاسل الإمداد بين كل الأعضاء فيها، ورغم ما يطرحه هذا التعاون من تحديات وصعوبات، نتجت عن ثقافة تقليدية في إدارة المؤسسات مبنية على الاقتصر في إدارة علاقة المؤسسات الخارجية على الموردين والموزعين بشكل يحقق أهداف المؤسسات، ولا يهم إن كان ذلك يؤثر سلبا بباقي الأطراف حتى المستهلك النهائي، الذي قد يتحول المنتجات المنافسة مما يحق الضرر ليس فقط بالمؤسسة، وإنما في كل الأطراف في سلاسل الإمداد، وهو ما يجعل من إدارة سلاسل الإمداد بشكل تعاوني وتلملي أمرا لا مفر منه إذا أراد المؤسسات البقاء والنمو في سوق تتطلب قدرات تنافسية عالية².

¹-عبدالرحمن حفيصه، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة الحاج لخضر، السنة الجامعية، 2017-2018 ص أ.

²-سميرة جرعوي، دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة دراسة حالة المطاحن الكبرى أوماش و ملينة أميرة حليب، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، السنة الجامعية، 2017-2018 ص أ.

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

ما أثر تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

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

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

1.3. فرضيات البحث

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

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

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

1.4. أهداف الدراسة

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

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

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

1.5. أهمية الدراسة

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

1.6. اسباب اختيار موضوع البحث

. يقع موضوع إدارة سلاسل الإمداد في قلب تخصص التجارة الدولية، وخاصة بعد أن نجحت في تطبيقه الشركات العالمية في غزو الأسواق المحلية والدولية، وفي المقابل نجد اهتماماً ضعيفاً بهذا الموضوع الحيوي والهام من طرفي المؤسسات الجزائرية، سواء كانت عمومية أو خاصة.

ندرة الدراسات العلمية المتعلقة بإدارة سلاسل الإمداد على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، أو على مستوى الجامعات الجزائرية، وهو ما لمسناه من خلال البحث المكتبي والإلكتروني، رغم أنه موضوع يحتل أهمية كبيرة في المراكز البحثية والمؤسسات الاقتصادية في البلدان الأخرى.

محاولة دعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية المستقبلية في مجال الإدارة سلاسل الإمداد ودورها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخاصة في مجال تدعيم التنافسية وتحسين الأداء التنافسي، مما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الأجنبية، بعد الفتح الاقتصادي الجزائري وتحير التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1. الدراسات السابقة

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلاسل الإمداد على أداء المؤسسة، مع دراسة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وقد اعتمد الباحث لمنهج الإحصائي من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في سوق الأوراق المالية وبعد تحليل البيانات بواسطة برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير الإدارة سلسلة التوريد العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن في تحسين أداء المؤسسة.

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

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

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

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

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

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

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

. كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها التكامل مع الوسطاء والموزعين في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن .

2.2. مفاهيم أساسية حول الإمداد

أولاً: مفاهيم أساسية حول الإمداد في المؤسسة بما أن سلاسل الإمداد ما هي إلا تكامل لأنشطة الإمداد لعدة مؤسسات، لذا فإن محور سلاسل الإمداد هو إدارة الإمداد على مستوى مؤسسة واحدة، لذلك يتحتم علينا حتى نفهم سلاسل الإمداد وإدارتها أن نخرج على موضوع الإمداد في المؤسسة الواحدة، فنتناول نشأته وتعريفه وتطوره ووظائفه في هذا المبحث.

ويعود أصل كلمة اللوجيستيات Logistics إلى اللغة الإغريقية Logistikos ، وتكتب (Roytotikos) وهي مكونة من قسمين : Logosoyos ، وتعني (نسبة، حساب، خطاب ، أما القسم الثاني Tikos (tikos) فيعني (متعلق بـ)، ومنه فاللوجستية تعني كل ما هو متعلق بالمنطق والاستنتاج من زاوية رياضية، أو متعلق بالحساب من منظور منطقي. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-348 ق م) ، هو أول من استعمل كلمة Logistikos، ويقصد بها الحساب من منظور عملي، أي الاستخدام العملي للأعداد، كقياس الأطوال والمساحات والحجوم والأوزان... إلخ، وهذا مقابل الحساب النظري (نظرية الأعداد Arithmetikos، وهو يرى أن اللوجيستيك بهم رجال الأعمال والتجارة وقادة الجيوش أما الحساب النظري فيهتم به الفلاسفة. وقد استخدمت كلمة النظري فيهتم به الفلاسفة². اللوجستيك في الرياضيات لأول مرة في عام 1614، وذلك للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727، حيث شملت اللوغريتمات المنحنيات الحسابات الفلكية المعادلات والكسور ، كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Logis Model ، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logis مستمد من كلمة Logistics³.

ويعرف الإمداد أو اللوجستية في معجم أوكسفورد للغة الانجليزية بأنه: فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائط⁴.

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

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

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، بحوث ودراسات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 439، القاهرة، 2007 ص31.

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

³ - عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قالمة، السنة الجامعية، 2009-2010 ص2.

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

في رحلته الحربية حول آسيا، وذلك لكي لا تعيق سرعة تحركات جيشه، حيث فكر في فرق تسبق حركة جيشه، لتقوم بتنظيم المؤن والإمدادات، أما القائد الروماني خليو قيصر فقد أنشأ وظيفة LOGISTA ، حيث يكلف ضابط سمي Logis بالاهتمام بتحركات الفيلق الرومانية من أجل تنظيم التخيم بالليل وإنشاء مخازن في المدن المحتلة. في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في ذلك العصر، وكان الاقتراح يعمل رتبة تسمى Marechal General De Logis، ليكون مسؤولاً عن تخطيط واختيار مواقع التخيم لتنظيم التنقلات والإمداد، أما سنة 1806 ، فقد أنشأ نابليون الأول مجموعة عسكرية خاصة بإدارة الإمدادات، وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين، حيث يتكفلون بضمان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية،

وفي سنة 1836 ، تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات الاستراتيجية، التكتيكي اللوجستي، الهندسي، وفرق التكتيكات الصغيرة، وعرف الإمداد آنذاك بفن تحريك الجيوش².

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

وفي بداية الستينيات من القرن الماضي ظهر الإمداد بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوائل الثمانينات في أوروبا، علما أن ضباط الإمداد العسكريين الذين انتبن في الحرب العالمية الثانية كان الإمداد أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء، أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 بفرنسا، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمى إلى تطبيق الإمداد في مجال الأعمال³.

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

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

La approvisionnement, production, et distribution حيث اقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي، إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي⁴. أما عام 1973 جعل HESKETT الإمداد كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية، وقدم Daniel

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

²- Philippe-Pierre Dornier, Michel Fendre, la logistique globale et le supply chain management :enjeux, principes, et exemples, 2d Edition, Edition d'organisation, 2007 P 09

³- ثابت عبد الرحمان ادريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية الامداد التوزيع المادي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 20.

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

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

ثانياً: تعريف الإمداد

وردت عدة تعاريف لمصطلح الإمداد، سنورد بعض تعاريف الإمداد حسب تطورها التاريخي، ومن بينها مايلي: تعرف الرابطة الأمريكية للتسويق سنة 1948: الإمداد هو حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال¹.

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

ويعرف مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1962 ، الإمداد على أنه العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء الزبائن².

بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجيستية وهي: توقعات السوق الخدمة المقدمة للزبائن، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات وعرف Mae (1968) الإمداد على أنه تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التمويل إلى نقطة الاستهلاك.

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

الإمداد هو نظام إدارة تدفق أو تحريك المواد ومستلزمات الإنتاج من الموردين إلى المشروع، وأيضا تدفق المنتجات تامة الصنع من المؤسسة إلى الزبائن³.

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

¹ Pierre Medan & Anne grata cap. Logistique et supply Chain management, intégration, dans la chaine logistique globale, Edition Dunod, Paris, 2008, p. 9 collaboration et risqué

² ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الامداد التوزيع المادي الدار الجامعية الاسكندرية 2002-2003، ص 20

³ محمد حسان إدارة سلاسل الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية 2015، ص 12

و عرف James Hesett سنة 1978 الإمداد باعتباره إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية¹. أما جمعية هندسة اللوجستيك (1981)، فعرفت الإمداد على أنه فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات، وتصميم وسيلة التوريد (التموين) وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات".

وقد قام مجلس إدارة الإمداد والتوزيع (1986)، بتقديم تعريف لمفهوم الإمداد والتوزيع، بأنه يشير إلى عمليات تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية، والمعلومات المرتبطة بتلك العمليات، من بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة استهلاك زبائن المنظمة لمنتجاتها، وذلك بغرض تلبية طلباتهم واحتياجاتهم. وعرف شريف محمد ماهر (2006) الإمداد على أنه العلم الذي يدرس إدارة سلسلة تدفق المواد الأولية والمنتجات الوسيطة والنهائية والمعلومات، بما يضمن استمرارية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ويحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويكفل رضا الزبائن، وذلك من خلال إدارة أنشطة التخزين والنقل والتوزيع والتخلص في إطار نظم المعلومات².

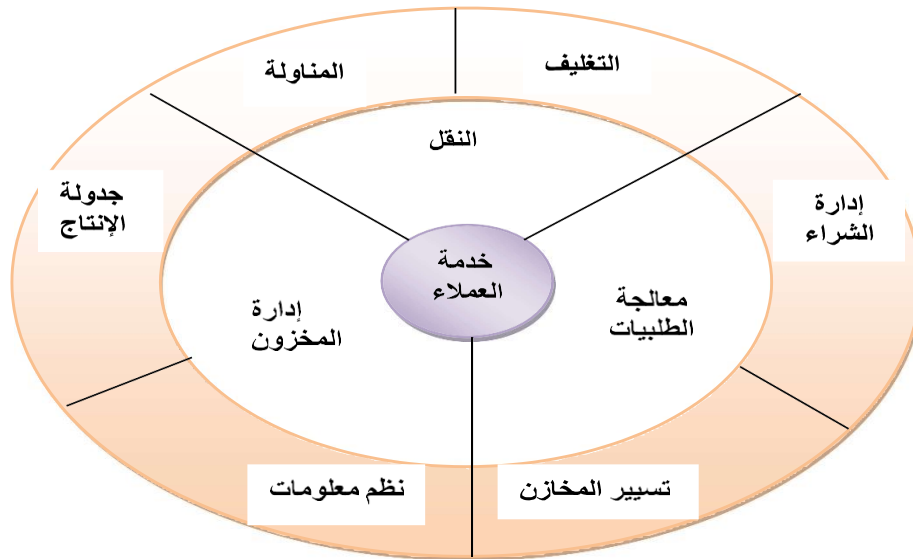
ثالثا: وظائف الإمداد

يعتبر الإمداد من الوظائف متعددة ومتنوعة الأنشطة في المؤسسة، حيث تتواجد في كل الوظائف الأخرى كاللوجستيك، الإنتاج والتوزيع، وهو ما جعلها وظيفة عابرة للمؤسسة Fonction transversale تتواجد أينما تواجبت أية تدفقات للمواد والمنتجات، كما أن ذلك جعل دورها يتنوع من وظائف عملية Fonction operationelle، يقوم بها عمال التشغيل في المخازن والمصانع، وحتى خارج المؤسسة عبر مسارات النقل، كما أن لها وظيفة إدارية Fonction administrative، حيث تحتاج للتخطيط والتنسيق والرقابة. إن من أفضل التصنيفات لوظائف الإمداد هو التصنيف الذي قدمه Ronald H. BALLOU، لأنه يعتمد على مدخل النظم، حيث نظر للإمداد كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها من أجل ضمان تدفق المواد والمنتجات من الموردين وحتى المستهلك النهائي، إلا أنه ميز بين وظائف أساسية للإمداد تساهم في خلق القيمة، وهي معايير خدمة الزبائن إدارة النقل إدارة المخزون معالجة الطلبات ووظائف داعمة ومساندة لا يمكن أداء الوظائف الأساسية بدونها، وهي تسيير المخازن الشراء مناولة المواد التعبئة والتخلص جدول الإنتاج، وتدفق المعلومات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

Pierre médian, Anne Grata. La logistique et supply chain management. DUNOD, Paris, 2008 p 11.¹

²- ساوس الشيخ اثر تطبيق الإدارة البينية في إطار إدارة سلسلة الامداد على الاداء: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة تلمسان 2012 - 2013 - ص 73

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



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

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

3.1. منهجية الدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءيات المنهجية للبحث، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفرد عينة البحث، وأخيراً توضيح كيفية بناء أداة البحث والإجراءيات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

أولاً: مصادر البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

1. مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات من أجل إعداد الدراسة في جانبها النظري أو الميداني:

– **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة (الموظفين والعاملين في المؤسسات)، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج ²³Spss، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

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

2. إعداد الاستبيان:

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

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

ب. عرض الاستبيان عدد من الأساتذة المحكمين، من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.

ت. نسخ عدد من الاستبانات من الاستبيان، وتوزيعها على الموظفين والعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

3. هدف الاستبيان:

ث. يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات عن آراء العاملين والموظفين حول تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في المؤسسة محل الدراسة. وكذا مستوى تنافسية المؤسسة وبالتالي يمكن اختبار مساهمة أو علاقة إدارة سلاسل الإمداد في تحسيت التنافسية المؤسسة.

4. محاور الاستبيان:

5. نظار لطبيعة لموضوع الدراسة وللمتغير ارت والأبعاد التي يعالجها، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي مكون من ثلاثة محاور وهي:

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

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

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

6. عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها، وهو في بحثنا يتمثل في جميع العاملين والموظفين والإطارات في المؤسسة محل الدراسة، أما عينة الدراسة فتحددت بعد توزيع (45) استمارة في الفترة الممتدة من 1 إلى 25 فبراير 2024، وقد استرجع منها 37 استمارة فقط، 02 منها ألغيت، بسبب عدم إكمال الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، أما الباقية (35) استمارة، فكانت صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يجعل من حجم عينة الدراسة 35 مفردة.

وقد تم اختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع استمارات الاستبانة على العاملين والموظفين الحاضرين في المؤسسة خلال فترة الدراسة الميدانية، والسبب في اختيار طريقة التسليم اليدوي، هو توضيح المغزى من الاستبانة، والتأكد من فهم المستجوبين لها، ومعرفة طريقة ملئها، وكذلك إشعارهم وتحسيسهم بأهمية دقة إجاباتهم في صحة الدراسة.

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

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS²³)، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث تم توزيع الأوزان على درجات مقياس ليكرت Rensis Likert الخمسة كما يلي:

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

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

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

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا، المستخدمة في محاور الدراسة (1-5=4)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=80.0) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

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

الإجابة	غير تماماً	موافق غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المتوسط الحسابي	1 من	2.59	3.39	4.19	5
	1.79				

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

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

- أ. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- ب. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث باستخدام معامل بيرسون أو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ.
- ج. الجداول البسيطة للبيانات الشخصية المتعلقة بالدارسة: وهي الجنس، العمر، المؤهل، التخصص العلمي، الوظيفة والأقدمية في المؤسسة.
- د. اختبار معامل (Kolmoorov – Shapiro) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- هـ. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وللإجابة على أسئلة وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- و. معادلة خط الانحدار - ANOVA - : لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد) (بأبعاده والمتغير التابع) (تنافسية المؤسسة) لموضوع الدراسة.
- ز. معامل الارتباط لبيرسون بين المتغيرات: لدراسة شدة وقوة العلاقة بين المتغيرين واتجاهها.

3.2. صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان)

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

1- صدق أداة البحث (Validity):

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

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

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

ب. الصدق البنائي (صدق المحك):

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

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

معامل الصدق	العبارات	بعد
521,	يقدم الموردون للمؤسسة مواد وخدمات تستجيب لاحتياجات المؤسسة.	إدارة علاقات تعاونية مع الموردين
390,	تبني المؤسسة علاقات طويلة المدى مع الموردين.	
706,	العلاقات بين المؤسسة والموردين مبنية على ثقة والالتزام.	
534,	تتسم علاقة المؤسسة بالموردين بالاعتماد المتبادل بدلا من فرض الشروط.	
556,	تعتبر مؤسسة ان جودة العلاقة مع الموردين هي اساس التميز والنجاح.	

	734,	تأخذ المؤسسة في الاعتبار شكاوى الموردين المتعلقة بالتسديد وتعالجها.
إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن	605,	تقوم المؤسسة بجمع شكاوى الزبائن وتتعاون معهم لحلها.
	668,	تقوم المؤسسة بتطوير علاقات طويلة الأمد مع الموزعين.
	611,	لا تلجأ المؤسسة باستغلال ظروف السوق لغايات رفع الأسعار وفرض شروط على الزبائن.
	716,	تمنح المؤسسة تسهيلات في الدفع للزبائن.
	549,	تحرص المؤسسة على توفير المنتجات للموزعين حتى تصل للمستهلك في الوقت والمكان المناسب.
	683,	تلتزم المؤسسة بالاتفاقيات الموقعة مع شركائها التجاريين بالشكل المطلوب.
	833,	يتم التخطيط والبرمجة المسبقة لكميات المواد التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء.
تكميل العمليات الداخلية	501,	يتم شراء لوازم الإنتاج بكميات تناسب الاحتياجات الفعلية لجميع الوحدات والأقسام.
	290,	لا تعاني المؤسسة في الغالب من تاركم أو نفاذ في مخزون المنتجات.
	384,	توفر المؤسسة الشروط والوسائل المناسبة لعمية تخزين المواد والمنتجات.
	778,	تطبق المؤسسة أنظمة الشراء والإنتاج التي تساعد على تجهيز طلبات الزبائن في الوقت المحدد.
	388,	يتم فحص الآلات والتجهيزات وصيانتها بشكل دوري ، حتى لا تتوقف العملية الانتاجية.
	137-	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالطلب في السوق على منتجاتها.
	الانتاج	ست
	712,	تستطيع المؤسسة تغيير سرعة الإنتاج استجابة للتغير في طلبات الزبائن.
	561,	تناسب وسائل النقل والتخزين مع طبيعة المواد الأولية والمنتجات.
	600,	تقوم المؤسسة بإبلاغ شركائها التجاريين عن التغيير في خططها في الوقت المناسب لهم.
	831,	تتغير ب ارمج الشراء والتمويل بناء على الطلب في السوق.
	827,	يملك العاملون مهارت متعددة، تجعلهم قادرين على اداء اكثر من وظيفة مهمة.
	623,	لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين والزبائن.
	180-	تقوم المؤسسة بجمع ود ارساء المعلومات عن الموردين والموزعين في المنطقة قبل التعاقد معهم.
تبادل المعلومات		

يوجد تحديث وتجديد دائم لقوائم الموردين والموزعين الافضل من بينهم المؤسسة.	059,
المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تتسم بالدقة والموثوقية.	878,
توجد قنوات اتصال دائمة ومتكاملة بين امؤسسة والوسطاء والموزعين.	707,
يتم الاتصال بين المؤسسة والموردين والزبائن بوسائل الاتصال الحديثة (نقال، فاكس، انترنت).	649,

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V23)
يتبين من الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنمي إليه في محور إدارة سلاسل الإمداد موجبة، مما يدل أن العبارة تقيس البعد الذي صممت من أجل قياسه.

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

معامل الصدق	العبارات	رقم
325,	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.	31
773,	تقوم المؤسسة بالرقابة الدورية على انشطتها الانتاجية والادارية من اجل خفض التكاليف.	32
385,	تعرف ارباح المؤسسة ارتفاعا مت ازيدا نتيجة لارتفاع انتاجيتها.	33
336,	تملك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن تبعا لاختلاف أنواعهم.	34
792,	تسعى المؤسسة الى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية.	35
639,	تستخدم المؤسسة اساليب ومعايير ملائمة للرقابة على الجودة من اجل تحسينها.	36
791,	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار.	37
657,	تستخدم المؤسسة نظم متطورة في ادارة المخزون من أجل ضمان الاستجابة اسريعة لطلبات الزبائن.	38
735,	تقوم المؤسسة بادخال تطوير وتحسين في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن.	39
652,	تقدم المنظمة تشكيلة متنوعة من المنتجات تبعا لرغبات الزبائن.	40

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

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

2. ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (60.0 فأكثر)، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 3-7 (: اختبار ثبات الاستبانة

عدد العبا ارت	r- pearson	α - cronbach
40	.971	,944

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V23) تم حساب الثبات للمقياس من خلال ألفا كرونباخ، فمن خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ 4.94% وهي أكبر من 60.0، وهو ما يشير الى ثبات النتائج في حالة اعادة تطبيق الاستبيان مرة اخرى، أو بصفة أخرى 4.94% من عينة البحث ستكون ثابتة في اجابتها في حالة ما إذا قمنا باستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصادقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها. كما يقدر **صدق المحك** وهو ما يعبر عن الجذر التربيعي لـ ألفا كرونباخ حيث كانت قيمته تقدر بـ (971.0)، أي أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (1.97%)، وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاول البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبا ارت أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

3.3. خصائص عينة الدراسة

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

1. حسب الصفة:

الجدول التالي يوضع توزيع افراد العينة المدروسة حسب متغير الصفة(الجنس) في المؤسسة(محل الدراسة).

جدول رقم 3-8 (: توزيع العينة حسب الصفة

النسبة المئوية	التكرارات	الصفة
85.7	30	ذكر
14.2	5	أنثى
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V23) يتضح من الجدول السابق أن أغلبية العينة من الذكور، أي بنسبة 85.7%، وهو أمر طبيعي باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة أغلب العاملين من الذكور، رغم التزايد المستمر لفئة الإناث في المؤسسة، وخاصة في فئة الادارات والموظفين الإداريين.

2. حسب العمر:

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

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	5	14.2
من 30 الى 39	15	42.8
من 40 الى 49	10	28.5
من 50 فأكبر	5	14.2
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V23 (يتضح من الجدول تنوع الفئات العمرية للعينة، مما يدل على عمليات الإحلال والتجديد في الموارد البشرية التي تنتهجها المؤسسة، إلا أن ضعف فئة الشباب لأقل من 30 سنة)نسبة 14.2% (يدل على ضعف عمليات التوظيف في السنوات الأخيرة، ومع ذلك تبقى فئة الشباب)أقل من 40 سنة(تغطي على العينة بنسبة إجمالية 57%.

3. حسب المؤهل العلمي:

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

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	5	14.2
ماستر	4	11.4
د ارسات عليا	3	8.5
مهندس	3	8.5
ثانوي	5	14.2
ابتدائي	6	17.1
تقني سامي	3	8.5
متوسط	6	17,1
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V23 (يتضح من الجدول السابق تدني المستوى التعليمي في العينة، حيث أن أكثر من نصفها دون المستوى الجامعي، وهذا لأن أغلب الوظائف تنفيذية) شحن، تفريغ، سياقة، أمن... (لا تتطلب معرفة عالية، ومع ذلك أخذت المؤسسة في السنوات الأخيرة تركيز على تدعيم مواردها البشرية بكفاءات جامعية من طلبة الليسانس والماستر والمهندسين، وحتى طلبة الد ارسات العليا.

4. حسب التخصص العلمي:

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

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص العلمي
14.2	5	محاسبة
8.5	3	مالية
14.2	5	ادارة اعمال
11.4	4	اقتصاد
5.7	2	م ارقبة نوعية
51.4	18	دون تخصص
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS

V23) يتضح من العينة أن ما يقارب نصف العينة بدون مستوى تعليمي متخصص، مما يؤكد تحليل المؤهل التعليمي السابق) نصف العينة بدون مؤهل جامعي(، وتأتي المحاسبة في المرتبة الأولى بـ 14.2%، وإدارة الأعمال في المرتبة الثانية بـ 11,4%، مما يدل على سيطرة الوظائف المالية والإدارية في العينة.

6. حسب الوظيفة:

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج

SPSS V23) يغلب على العينة أعوان التنفيذ بنسبة 31,4%، ويعود ذلك للنشاط التجاري للمؤسسة، حيث يتركز نشاط العاملين في الإنتاج والنقل، التخزين، والمناولة، وبما أن نشاط التنفيذ يحتاج إلى إشراف وتحكم، فإن ذلك تطلب عدد كبير من أعوان التحكم(20%)، وإن كان النشاط الإداري بالمؤسسة يحتاج للإطارات، مما رفع نسبتهم إلى 31,4%، وأخي ار تتركز الإطارات السامية(17,1%) في المناصب العليا بالمؤسسة.

7. حسب الأقدمية:

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

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
----------------	-----------	----------

أقل من 5 سنوات	7	20,0
من 5 إلى 9	10	28,6
من 10 إلى 14	12	34,3
من 15 إلى 19	6	17,1
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V 23 (يتضح من الجدول السابق أن 34,3% من العينة تتراوح مدة عملهم في المؤسسة بين 10 و 14 سنة، ولا تتعدى فئة الأقل من 5 سنوات نسبة 20%، مما يدل على استقرار العاملين في المؤسسة بدرجة كبيرة، وهو مؤشر على امتلاكهم خبرة واسعة في العمل وعلاقات مهنية واجتماعية راسخة، تساعد على التفاهم والتعاون).

3.4. تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات

من أجل دراسة متغيرات البحث والعلاقة بينها، يجب تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، ثم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات التي انطلق منها البحث.

أولاً: تحليل محاور الاستبانة:

لتحليل محاور الاستبانة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور، بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة والجدول التالية تبين النتائج:

1. تحليل إجابات البعد الأول (إدارة علاقات تعاونية مع الموردين):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة، على فقرات بعد إدارة علاقات تعاونية مع الموردين، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

الجدول رقم 3-14 (: تحليل البعد الأول في المحور الثاني) إدارة علاقات تعاونية مع الموردين

ترتيب العبارات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	77,71%	,58266	3,8857	يقدم الموردون للمؤسسة مواد وخدمات تستجيب لاحتياجات المؤسسة.
5	73,71%	,90005	3,6857	تبني المؤسسة علاقات طويلة المدى مع الموردين.
3	75,43%	,77024	3,7714	العلاقة بين المؤسسة والموردين مبنية على ثقة والالتزام.
6	72,57%	,73106	3,6286	تتسم علاقة المؤسسة بالموردين بالاعتماد المتبادل بدلاً من فرض الشروط.
1	82,29%	1,02244	4,2143	تعتبر مؤسسة أن جودة العلاقة مع الموردين هي أساس التميز والنجاح.

4	74,86%	,78000	3,6429	تاخذ المؤسسة في الاعتبار شكاوى الموردين المتعلقة بالتسديد وتعالجها.
الاتجاه بدرجة موافق		3,80	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج)

SPSS V23) من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بإدارة علاقات تعاونية مع الموردين يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات اف ارد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ 3.80، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: تعتبر المؤسسة ان جودة العلاقة مع الموردين هي اساس التميز والنجاح بمتوسط حسابي قدره: 4.21 بما نسبته 84.2%.

2. تحليل إجابات البعد الثاني)إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن:

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات افراد العينة، فقرات بعد إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

الجدول رقم (15-3): تحليل البعد الثاني في المحور الثاني)إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن

ترتيب العبارات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	68,00%	1,00587	3,4000	تقوم المؤسسة بجمع شكاوى الزبائن وتتعاون معهم لحلها.
5	69,14%	,85209	3,4571	تقوم المؤسسة بتطوير علاقات طويلة الامد مع الموزعين.
1	67%	,87927	3,3571	لا تلجأ المؤسسة باستغلال ظروف السوق لغايات رفع الاسعار وفرض شروط على الزبائن.
4	86.80%	,80231	4,3429	تمنح الشركة تسهيلات في الدفع للزبائن.
2	79,43%	,51368	3,9714	تحرص الشركة على توفير المنتجات للموزعين حتى تصل للمستهلك في الوقت والمكان المناسب.
3	77,71%	,63113	3,8857	تلتزم المؤسسة بالاتفاقيات الموقعة مع شركائها التجاريين بالشكل المطلوب.
الاتجاه بدرجة موافق		3,75	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج)

SPSS V23) من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بإدارة علاقات تعاونية مع الزبائن يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات اف ارد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ 3.75 ، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: تمنح الشركة تسهيلات في الدفع للزبائن. بمتوسط حسابي قدره: 4.34 بما نسبته 86.80%.

3. تحليل إجابات البعد الأول: تكامل العمليات الداخلية:

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أف ارد العينة، على فقرات بعد تكامل العمليات الداخلية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

(الجدول رقم 16-3): تحليل البعد الثالث في المحور الثاني) تكامل العمليات الداخلية)

ترتيب العبارات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	77,71%	,67612	3,8857	يتم التخطيط والبرمجة المسبقة لكميات المواد التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء.
1	78.40%	,74698	3,9243	يتم ش اراء لوازم الانتاج بكميات تناسب الاحتياجات الفعلية لجميع الوحدات والاقسام في المؤسسة.
6	54,86%	,98048	2,7429	لا تعاني المؤسسة في الغالب من ت اركم او نفاذ في مخزون المنتجات.
4	77,71%	,47101	3,8857	توفر المؤسسة الشروط والوسائل المناسبة لعملية تخزين المواد والمنتجات.
2	79.4%	,50709	3,9704	تطبق المؤسسة انظمة الش اراء والانتاج التي تساعد على تجهيز طلبيات الزبائن في الوقت المحدد.
5	76,00%	1,18322	3,8000	تقوم المؤسسة بفحص الآلات والتجهي ازت وصيانتها بشكل دوري ، حتى لا تتوقف العملية الانتاجية.
الاتجاه بدرجة موافق		3,7	الاتجاه العام	

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

من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بتكامل العمليات الداخلية يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات افراد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ **3.70** ، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: تطبيق المؤسسة انظمة الش اراء والانتاج التي تساعد على تجهيز طلبيات الزبائن في الوقت المحدد. بمتوسط حسابي قدره: **3.97** بما نسبته **79.4 %**.

4. تحليل إجابات البعد الرابع: الاستجابة المرنة:

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات افراد العينة، على فقرات بعد الاستجابة المرنة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

(الجدول رقم 17-3): تحليل البعد الرابع في المحور الثاني) الاستجابة المرنة)

ترتيب العبارات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	62,86%	,87927	3,1429	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالطلب في السوق على منتجاتها.
5	71,43%	,81478	3,5714	تستطيع المؤسسة تغيير سرعة الانتاج استجابة للتغير في طلبات الزبائن.
3	78,86%	,48159	3,9429	تتناسب وسائل النقل والتخزين مع طبيعة المواد الاولية والمنتجات.
1	67.20%	1,02899	3,8143	تقوم المؤسسة بابلاغ شركائها التجاريين عن التغيير في خططها في الوقت المناسب لهم.
2	79,43%	,78537	3,9714	تتغير ب ارمج الش اراء والتموين بناء على الطلب في السوق.
4	82.00%	,95090	4,1000	يملك العاملون في المؤسسة مهارت متعددة، تجعلهم قفادرين على اداء اكثر من وظيفة مهمة.
الاتجاه بدرجة موافق		3,76	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V23) من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بالاستجابة المرنة يتجه نحو درجة موافق حسب اجابات افراد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ **3.76**، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: يمتلك العاملون في المؤسسة مهارت متعددة، تجعلهم قفادرين على اداء اكثر من وظيفة مهمة. بمتوسط حسابي قدره: **4.100** بما نسبته **82.00 %**.

5. تحليل إجابات البعد الخامس (تبادل المعلومات):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أف ارد العينة، على فق ارت بعد إدارة علاقات تعاونية مع الموردين، والمتوسط الحسابي والانح ارف المعياري لهذه الإجابات:

الجدول رقم (18-3): تحليل البعد الخامس في المحور الثاني (تبادل المعلومات)

ترتيب العبارات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	81,14%	,93755	4,0571	لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين والزبائن.
5	64,00%	1,20782	3,2000	تقوم المؤسسة بجمع ود ارسه المعلومات عن الموردين والموزعين في المنطقة قبل التعاقد معهم.
6	60,57%	1,01419	3,0286	يوجد تحديث وتجديد دائم لقوائم الموردين والموزعين الافضل من بينهم المؤسسة.

المعل ومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تنسم بالدقة والموثوقية.	3,7714	,80753	75,43%	3
توجد قنوات اتصال دائمة ومتكاملة بين مؤسسة والوسطاء والموزعين.	4,3143	,63113	86.20%	4
يتم الاتصال بين المؤسسة والموردين والزبائن باستخدام وسائل الاتصال الحديث (هاتف نقال- فاكس- انترنت).	3,8857	,74247	77.60%	1
الاتجاه بدرجة موافق	3,71	الاتجاه العام		

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)
من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق تبادل المعلومات يتجه
نحو درجة موافق حسب اجابات اف ارد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ **3.71** ، كما
يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: توجد قنوات اتصال دائمة
ومتكاملة بين مؤسسة والوسطاء والموزعين (بمتوسط حسابي قدره: **4.31** بما نسبته
86.20 % .

6. تحليل إجابات المحور الثالث: تنافسية المؤسسة:

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات افراد العينة، على فقرات المحور الثاني لاتنافسية المؤسسة،
والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات:

الجدول رقم (19-3): تحليل المحور الثالث (تنافسية المؤسسة)

ترتيب العبارات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
8	74,29%	1,29641	3,7143	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيعة لخفض التكاليف.
9	79,43%	1,07062	3,9714	تقوم المؤسسة بالرقابة الدورية على انشطتها الانتاجية والادارية من اجل خفض التكاليف.
7	75,43%	,68966	3,7714	تعرف ارباح المؤسسة ارتفاعا مت ازيدا نتيجة لارتفاع انتاجيتها.
10	54,29%	1,04520	2,7143	تملك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن تبعا لاختلاف أدواقهم.
3	85,14%	,88593	4,2571	تسعى المؤسسة الى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية.
1	86,29%	,58266	4,3143	تستخدم المؤسسة اساليب ومعايير ملائمة للرقابة على الجودة من اجل تحسينها.

5	81,14%	93755,	4,0571	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستم ارر.
2	92.20%	67612,	4,6143	تستخدم المؤسسة نظم متطورة في ادارة المخزون من اجل ضمان الاستجابة اسريعة لطلبات الزبائن.
4	81,71%	1,01087	4,0857	تقوم المؤسسة بادخال تطوير وتحسين في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن.
6	76,57%	78537,	4,1286	تقدم المنظمة تشكيلة متنوعة من المنتجات تبعا لرغبات الزبائن.
الاتجاه بدرجة موافق		3,90	الاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS V23)
من خلال نتائج الجدول يتبين ان الاتجاه العام للمحور الثاني المتعلق بتنافسية المؤسسة يتجه نحو درجة م وافق حسب اجابات اف ارد العينة، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ **3.90** ، كما يتبين أن درجة الاهتمام الأولى كانت للعبارة التي مفادها: تستخدم المؤسسة اساليب ومعايير ملائمة للرقابة على الجودة من اجل تحسينها بمتوسط حسابي قدره: **4.61** بما نسبته **92.20 %**.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار الفرضيات التي إنطلقت منها الداسة، يجب أولا التأكد من أن متغيري الد ارسه)إدارة سلاسل الإمداد، تنافسية المؤسسة(، وثانيا اختبار وجود ارتباط بين متغيرات الد ارسه، وثالثا اختبار صلاحية النموذج الذي انطلقنا منه، ثم يتم بعد ذلك اختبار الفرضية الرئيسية للبحث.

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon، وذلك للتأكد من مدى إتباع بيانات الد ارسه للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم 20-3): اختبار التوزيع الطبيعي

إدارة سلاسل الإمداد	تنافسية المؤسسة	إدارة علاقات الموردين	إدارة علاقات الزبائن	تكمّل العمليات الداخلية	الاستجابة المرنة	تبادل المعلومات	البيان
462,	629,	691,	814,	787,	782,	993,	z قيمة
883,	923,	724,	521,	568,	576,	279,	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V 23
يبين الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة لمتغيرات الد ارسه كانت جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، حيث كان مستوى دلالة الإختبار للمحور الأول يقدر بـ (0.883)،

والمحور الثاني قدر ب(923.0) وهي أكبر من) 05.0(ومنه فإن بيانات الد ارسـة تتبع التـو زيع الطبيعي.

2. الارتباط بين متغيرات الدارسة:

تسمح د ارسـة الارتباط بين متغي ارت الد ارسـة، التعرف عن وجود أو غياب علاقة بين المتغي ارت والأبعاد المدروسة، ودرجة قوة تلك العلاقة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (21-3): علاقة الارتباط بين المتغيرات

متغير 1 متغير 2		ادارة علاقات تعاونية مع الموردين	ادارة علاقات تعاونية مع الزبون	تكاملية العمليات الداخلية	الاستجابة المرنة	تبادل المعلومات	تنافسية المؤسسة
ادارة علاقات تعاونية مع الموردين	معامل الارتباط	1,000	,551**	,340*	,253	-,213	,764**
	Sig. (bilatéral)		,001	,04	,142	,220	,000
	N	35	35	35	35	35	35
ادارة علاقات تعاونية مع الزبون	معامل الارتباط	,541**	1,000	,802**	,641**	,488**	,513**
	Sig. (bilatéral)	,001		,000	,000	,003	,002
	N	35	35	35	35	35	35
تكاملية العمليات الداخلية	معامل الارتباط	,331*	,802**	1,000	,674**	,436**	,508**
	Sig. (bilatéral)	,045	,000		,000	,009	,002
	N	35	35	35	35	35	35
الاستجابة المرنة	معامل الارتباط	,253	,641**	,674**	1,000	,515**	,339*
	Sig. (bilatéral)	,142	,000	,000		,002	,046
	N	35	35	35	35	35	35

تبادل المعلومات	معامل الارتباط	-,213	,488**	,436**	,515**	1,000	-,188
	Sig. (bilatéral)	,220	,003	,009	,002		,279
	N	35	35	35	35	35	35
تنافسية المؤسسة	معامل الارتباط	,764**	,513**	,508**	,339*	-,188	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,002	,002	,046	,279	
	N	35	35	35	35	35	35

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V23 (تظهر من خلال الجدول السابق النتائج على النحو التالي :

1- توجد علاقة ارتباط بين متغير إدارة علاقات تعاونية مع الزبون مع متغير إدارة علاقات تعاونية مع الموردين، بما قيمته 1.54% عند مستوى دلالة 5 %، وهي درجة ارتباط لها دلالة احصائية، حيث كانت قيمة SIG مساوية للقيمة 0.001، وهي أقل من قيمة الخطأ المقدر 5 %، وهي علاقة طردية موجبة .

2- توجد علاقة ارتباط بين متغير إدارة علاقات تعاونية مع الموردين مع متغير تكاملية العمليات الداخلية، بما قيمته 33% عند مستوى دلالة 1 %، وهي درجة ارتباط لها دلالة احصائية، حيث كانت قيمة SIG مساوية للقيمة 0.045، وهي أقل من قيمة الخطأ المقدر 1 %، وهي علاقة طردية موجبة .

3. اختبار صلاحية النموذج:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين تطبيق إدارة سلاسل الإمداد ومستوى تنافسية المؤسسات، بعبارة أخرى يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية:

$$Y = aX + b + \varepsilon$$

حيث: X يمثل إدارة سلاسل الإمداد، Y يمثل تنافسية المؤسسات، a معامل الانحدار، و b ثابت. كما يمكن التعبير عن العلاقة وفق صيغة الانحدار الخطي المتعدد بالمعادلة التالية:

$$Y = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + a_5 X_5 + b + \varepsilon$$

حيث: (i=1...4) X_i يمثل الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد)، Y، يمثل المتغير التابع:

التنافسية

(i=1...4) a_i تمثل معاملات الانحدار للمتغيري ارت X_i (i=1...4)

سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح باستخدام تحليل التباين للانحدار ANOVA، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 3-22: تحليل التباين لـ ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	10,118	5	2,024	16,619	,000 ^b
Résidus	3,531	29	,122		
Total	13,650	34			

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V23
من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 619,16، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي $F_{2,29} = 54.5$ (5%، أي أن F المحسوبة تقع في مجال الرفض، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية في العنصر الموالي من خلال تحليل الانحدار البسيط.

4. تحليل الانحدار الخطي البسيط:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفريّة، التي تنص على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%، نلجأ إلى أسلوب الانحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد)، والمتغير التابع (تنافسية المؤسسات)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 3-23: تحليل الانحدار الخطي البسيط

Modèle	constant	B	R	R ²	R ² ajusté	الخطأ المعياري	T	Sig
1	,387	0,303	,862 ^a	,742	,698	,34896	2.136	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج SPSS V23 من الجدول السابق يمكننا ان نستخلص ما يلي:

بما أن قيمة t (المحسوبة بلغت) 137,2 (ن وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,96 عند مستوى معنوية 5%، ودرجة حرية 34 = 1-35، وما يؤكد ذلك أن مستوى معنوية t يساوي 0.000، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، مما يعني وجود أثر خطي، وبذلك يكون نموذج خط الانحدار مفسر، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع، والفرضية الرئيسية البديلة، أي أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسات، عند مستوى معنوية 5%، لكن القيمة 8.335%)

تعبّر عن الخطأ المعياري لتقدير خط الانحدار، ويرمز له إحصائياً بـ (MSE) مُرفقة بالجذر الرياضي التربيعي، وهو ما يعني أن العلاقة بين إدارة سلاسل الإمداد وتنافسية المؤسسات ليست خطية تماماً.

وبما أن قيمة معامل التحديد (R^2) تقدر بـ 0.742 أي بما نسبته 74.1%، وهي نسبة تعبّر عن الانحراف الكلية من التغير الاجمالي، والتي يمكن تفسيره أو ارجاعه إلى علاقة خط الانحدار للمتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد) وبين المتغير التابع (تنافسية المؤسسة)، أما النسبة 1.67% فهي القيمة R التي تعبّر عن درجة الارتباط بين (الأبعاد المستقلة مجتمعة) وبين المتغير التابع (تنافسية المؤسسة)، وهي تعبّر عن درجة ارتباط موجبة طردية قوية بين المتغيرين .

يمكننا كتابة معادلة خط الانحدار اعتماداً على الثابت 388,0، ومعامل الانحدار 301,0، منه:

$$Y = 0,301 X + 0,388.$$

أو: تنافسية المؤسسة = 301,0 * إدارة سلاسل الإمداد + 388,0.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية نلجأ أولاً لجدول الانحدار الخطي المتعدد، ثم نستعين بمعطياته لاختبار الفرضيات الفرعية.

1. دراسة الانحدار الخطي المتعدد:

يمثل الانحدار الخطي المتعدد علاقة المتغير التابع (تنافسية المؤسسات) بأبعاد المتغير المستقل (إدارة سلاسل الإمداد) الخمسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (24-3): معاملات الانحدار الخطي المتعدد

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Ecart standard	Bêta	T	Sig.
(Constante)	,387	,582		,667	,510
إدارة علاقات تعاونية مع الموردين	,124	,149	,130	,828	,414
إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن	,112	,255	,100	,430	,672
تكاملية العمليات الداخلية الاستجابة المرنة	,286	,245	,217	1,174	,260
	1,151	,286	,980	4,034	**,001
تبادل المعلومات	-,743	,282	-,582	-2,636	*,014

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

من الجدول السابق، يمكننا أن نعبر عن العلاقة بين المتغير التابع تنافسية المؤسسة وأبعاد المتغير المستقل وفق العلاقة التالية:

$$Y=B_0+B_1X_1+B_2X_2+B_3X_3+B_4X_4+B_5X_5$$

تنافسية المؤسسة = (387.123+ * إدارة علاقات تعاونية مع الموردين +112.1 * إدارة علاقات تعا
ونية مع الزبائن +286. * تكامل العمليات الداخلية +1151.1 * الاستجابة المرنة -743. * تبادل المعلومات

B₀: 387. تعبر هذه القيمة رياضيا عن نقطة تقاطع خط الانحدار مع محور متغير تنافسية المؤسسة، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة لم يكن هناك تأثير للمتغيرات المستقلة.

B₁: 124. تعبر هذه القيمة رياضيا عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير إدارة علاقات تعاونية مع الموردين، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في إدارة علاقات تعاونية مع الموردين.

B₂: 112. تعبر هذه القيمة رياضيا عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن.

B₃: 286.0. تعبر هذه القيمة رياضيا عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير تكامل العمليات الداخلية، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في نفس المتغير.

B₄: 1151. تعبر هذه القيمة رياضيا عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير الاستجابة المرنة، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في نفس المتغير.

B₅: 743.0. تعبر هذه القيمة رياضيا عن ميل خط الانحدار المتعلق بمتغير تبادل المعلومات، أما التفسير الاقتصادي هي قيمة تنافسية المؤسسة في حالة كان مقدار الزيادة بوحدة واحدة في نفس المتغير.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

بعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية البديلة، وباستخدام جدول الإنحدار المتعدد، يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية فيكون كما يلي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الموردين في تعزيز تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0.414، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الموردين في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن التعاون مع الموردين لا يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة، مما يدفع بهما لبناء علاقات مبنية على المساومة من فرض الشروط فيما يخص الجودة والأسعار عند توريد المواد الأولية بشكل خاص).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الزبائن في تعزيز تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0.672، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة علاقات تعاونية مع الزبائن في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن التعاون مع الزبائن لا يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة، مما يدفع بهما لبناء علاقات مبنية على الضغط والمساومة من أجل فرض الشروط فيما يخص أنواع المنتجات وأسعار البيع عند تزويد الموزعين وتجار الجملة بمنتجات المؤسسة بشكل خاص، رغم أن هؤلاء يعانون من تصريفه على مستوى تجار الجملة، حيث يرفع طلب المستهلك.

ج. اختار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتكامل العمليات الداخلية في تعزيز تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0.260، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل العلاقات الداخلية في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعني أن أفراد العينة لا تعي اهتماما للتنسيق والتعاون الداخلي بين إدارات الشراء، التخزين، الإنتاج والبيع، بما يساهم في تحسين الجودة وسرعة العمليات وتخفيض التكاليف وبدلاً من ذلك يوجد انفصال بين الوظائف الداخلية بفعل الذهنية البريق اريطية وانتشار الصراعات التنظيمية بين الأفراد والوحدات، وهو ما يعتبر من أبرز العوائق في تطبيق إدارة سلاسل الإمداد التي تعتمد على تطبيق الإمداد المتكامل داخل المؤسسة قبل السعي لتطبيقه خارجها مع الموردين والزبائن، وهذا ما لاحضناه من حالات تراكم وتلف المخزون لبعض المنتجات بسبب ضعف الطلب عليها، فلو كان هناك تنسيق وتعاون، لتم إعداد خطط التموين، الإنتاج والتسويق من خلال المشاركة والتعاون بين الوحدات السابقة، بما يسمح بتحسين جودة خدمة الزبائن وخفض التكاليف.

د. اختار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستجابة المرنة في تعزيز تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0,001، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبما أن معامل الانحدار 1.151 موجب، فإن هذا يعني أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستجابة المرنة في تعزيز تنافسية المؤسسة، عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعني أن أفرد العينة يعتبرون أن سرعة طلب واستلام المواد من الموردين وسرعة تسليم المنتجات للموزعين يعتبر عنصر أساسي في تعزيز التنافسية.

هـ. اختار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبادل المعلومات في تعزيز تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة t يساوي 0,014، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبادل المعلومات في تعزيز تنافسية المؤسسات، عند مستوى معنوية 5%، لكن وجود معامل انحدار سالب (-0.743)، يدل على العلاقة العكسية بين تبادل المعلومات وتنافسية المؤسسة، وهو ما يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن تبادل المعلومات بين المؤسسة والموردين (الزبائن) موزعين، تجار جملة، تجار تجزئة (يؤثر على تنافسية المؤسسات، إلا أنه في الاتجاه السالب، فكما سمحت المؤسسة للشركاء التجاريين بالإطلاع على المعلومات، كان ذلك داعياً لاستغلالها من طرفهم، مما يهدد المركز التنافسي للمؤسسة، خاصة وأنه يمكنهم نقل تلك المعلومات للمنافسين).

من التحليل السابق يتبين وجود أثر لتطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، إلا أن هناك تفاوت في دور أبعاد إدارة سلاسل الإمداد في هذا الدور، حيث لا نجد للتعاون مع الموردين أو الزبائن أو التكامل الداخلي أي دور في تنافسية المؤسسة، لكن المرونة في الاستجابة للشركاء التجاريين لها دور إيجابي في التنافسية، في حين أن تبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين له أثر سلبي في التنافسية، حيث يشكل خطراً على المؤسسة عند وصول المعلومات للمنافسين حسب أفرد العينة.

المراجع

المراجع العربية

- تركي دهمان البرازي، اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012.
- ثابت عبد الرحمان ادريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية الامداد التوزيع المادي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 20.
- ثابت عبدالرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية الامداد التوزيع المادي الدار الجامعية الاسكندرية 2002-2003، ص 20 .
- حمزة فضيل محمد المناصير، أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- ريم صلاح أفرع، أثر العلاقات التنظيمية البيئية في أداء سلسلة التوريد: اختبار الدور الوسيط لتشارك المعلومات وجودة المعلومات في شركة فاين جامعة الشرق الأوسط 2016 .
- سام تسير جودة، دور إدارة العمليات اللوجيستية في تحسين أداء جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأقصى، 2014، ص 26
- ساوس الشيخ اثر تطبيق الإدارة البينية في إطار إدارة سلسلة الامداد على الاداء: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة تلمسان 2012 - 2013 - ص 73 .
- سميرة جرعلاوي، دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة دراسة حالة المطاحن الكبرى أوماش و ملبنة أميرة حليب، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، السنة الجامعية، 2017-2018 ص أ.
- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قالم، السنة الجامعية، 2009-2010 ص2.
- عبدالرحمن حفيصه، نموذج مقترح لتصميم وإدارة سلسلة الإمداد لشبكة مؤسسات دراسة تطبيقية لشبكة مؤسسات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة الحاج لخضر، السنة الجامعية، 2017-2018 ص أ.
- محمد أحمد حسين عساف، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- محمد حسان إدارة سلاسل الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية 2015، ص 12 .
- من الموقع الإلكتروني www.oxfordlogistics.com.au/ . تاريخ الزيارة 23/02/2024، على الساعة 20:45
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، بحوث ودراسات، تأليف عدد من خبراء المنظمة، عدد 439، القاهرة، 2007 ص31.
- نور الهدى بو هتالة دور أنشطة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008-2009، ص 65.

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

Philippe-Pierre Dornier, Michel Fendre, la logistique globale et le supply chain management : enjeux, principes, et exemples, 2d Edition, Edition d'organisation, 2007 P 09

Pierre Medan & Anne Grata cap. Logistique et supply Chain management, intégration, dans la chaîne logistique globale, Edition Dunod, Paris, 2008, p. 9 collaboration et risqué

Pierre médian, Anne Grata. La logistique et supply chain management. DUNOD, Paris, 2008 p 11.

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

الملاحق

أداة الدراسة (الاستبانة)

أخي الموظف / أختي الموظفة

يجري الباحث دراسة بعنوان: دور تطبيق إدارة سلاسل الإمداد في تعزيز تنافسية المؤسسة

دراسة تطبيقية على (مؤسسة علي عوض باتيس في الرياض).

لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، لذا أرجو منكم التكرم الإجابة بموضوعية على جميع فقرات الاستبانة، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، ولن يتم استخدام هذه المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الطالبة/

ساره علي باتيس

إشراف/

الباحث : احمد باتيس

المشرف : الدكتور / وليد سليمان

المحور الاول: المعلومات الشخصية

1. الصفة: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ من 30 إلى 39 ☐ من 40 إلى 49 ☐ من 50 فأكثر
3. المؤهل: ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐ مهندس ☐ آخر (حدده).....
4. التخصص الدراسي: ☐ محاسبة ☐ مالية ☐ إدارة أعمال ☐ اقتصاد ☐ آخر (حدده).....
5. الوظيفة: ☐ إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ
6. الأقدمية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 9 ☐ من 10 إلى 14 ☐ من 15 إلى 19 ☐ من 20 فأكثر

المحور الثاني: إدارة سلاسل الإمداد

رقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1. إدارة علاقات تعاونية مع الموردين						
01	يقدم الموردون للمؤسسة مواد وخدمات تستجيب لاحتياجات المؤسسة.					
02	تبني المؤسسة علاقات طويلة المدى مع الموردين.					
03	العلاقات بين المؤسسة والموردين مبنية على الثقة والالتزام.					
04	تتسم علاقة المؤسسة بالموردين بالاعتماد المتبادل بدلاً من فرض الشروط.					
05	تعتبر المؤسسة أن جودة العلاقة مع الموردين هي أساس التميز والنجاح.					
06	تأخذ المؤسسة في الاعتبار شكاوى الموردين المتعلقة بالتسديد وتعالجها.					
2. إدارة علاقات تعاونية مع الزبائن						
07	تقوم المؤسسة بجمع شكاوى الزبائن وتتعاون معهم لحلها.					
08	تقوم المؤسسة بتطوير علاقات طويلة الأمد مع الموزعين.					
09	لا تلجأ المؤسسة باستغلال ظروف السوق لغايات رفع الأسعار وفرض شروط على الزبائن.					
10	تمنح الشركة تسهيلات في الدفع للزبائن.					
11	تحرص الشركة على توفير المنتجات للموزعين حتى تصل للمستهلك في الوقت والمكان المناسب.					
12	تلتزم المؤسسة بالاتفاقيات الموقعة مع شركائها التجاريين بالشكل المطلوب.					
3. تكامل العمليات الداخلية						
13	يتم التخطيط والبرمجة المسبقة لكميات المواد التي يتم شراؤها ومواعيد الشراء.					
14	يتم شراء لوازم الإنتاج بكميات تناسب الاحتياجات الفعلية لجميع الوحدات والأقسام في المؤسسة.					

15	لا تعاني المؤسسة في الغالب من تراكم أو نفاذ في مخزون المنتجات.				
16	توفر المؤسسة الشروط والوسائل المناسبة لعملية تخزين المواد والمنتجات.				
17	تطبق المؤسسة أنظمة الشراء والإنتاج التي تساعد على تجهير طلبيات الزبائن في الوقت المحدد.				
18	تقوم المؤسسة بفحص الآلات والتجهيزات وصيانتها بشكل دوري، حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية.				
4. الاستجابة المرنة					

19	للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالطلب في السوق على منتجاتها.				
20	تستطيع المؤسسة تغيير سرعة الإنتاج استجابة للتغير في طلبات الزبائن.				
21	تتناسب وسائل النقل والتخزين مع طبيعة المواد الأولية والمنتجات.				
22	تقوم المؤسسة بإبلاغ شركائها التجاريين عن التغير في خططها في الوقت المناسب لهم.				
23	تتغير برامج الشراء والتمويل بناء على الطلب في السوق.				
24	يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة، تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة.				

5. تبادل المعلومات

25	لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين والزبائن.				
26	تقوم المؤسسة بجمع ودراسة المعلومات عن الموردين والموزعين في المنطقة قبل التعاقد معهم.				
27	يوجد تحديث وتجديد دائم لقوائم الموردين والموزعين لاختيار الأفضل من بينهم للمؤسسة.				
28	المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركة وشركائها التجاريين تتسم بالدقة والموثوقية.				

29	توجد قنوات إتصال دائمة ومتكاملة بين المؤسسة والوسطاء والموزعين.				
30	يتم الاتصال بين المؤسسة والمودين الزبائن باستخدام وسائل الإتصال الحديثة (هاتف نقال، فاكس، إنترنت).				

المحور الثالث: تنافسية المؤسسة (الكفاءة، الجودة، المرونة والتجديد)

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
31	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.					
32	تقوم المؤسسة بالرقابية الدورية على أنشطتها الإنتاجية والإدارية من أجل خفض التكاليف.					
33	تعرف أرباح المؤسسة ارتفاعا متزايدا نتيجة لارتفاع إنتاجيتها.					

34	تملك المؤسسة القدرة على الاستجابة لمختلف تفضيلات الزبائن تبعا لاختلاف أذواقهم.					
35	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية.					
36	تستخدم المؤسسة أساليب ومعايير ملائمة للرقابة على الجودة من أجل تحسينها.					
37	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار.					
38	تستخدم المؤسسة نظم متطورة في إدارة المخزون من أجل ضمان الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.					
39	تقوم المؤسسة بإدخال تطوير وتحسين في منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن.					
40	تقدم المنظمة تشكيلة متنوعة من المنتجات تبعا لرغبات الزبائن.					

The role of implementing supply chain management in enhancing the competitiveness of the organization

An applied study on (Ali Awad Batis Foundation in Riyadh)

Abstract

This study aimed to find out the role of the application of supply chain management in enhancing the competitiveness of the institution, and a field study was carried out in Ali Awad Batis Trading Establishment, by designing a questionnaire and distributing it to a sample of 35 employees and employees of the institution, and after analyzing the data by the statistical package program for the social sciences SPSS, this study concluded that there is a role for the application of supply chain management in enhancing the competitiveness of the institution at a level of 5% morale in the institution, which is a limited role due to the absence of any management role. Complementary relationships with suppliers and customers and between internal operations in the organization, while the flexible response of commercial partners (customers had a high and positive role in enhancing competitiveness, while the exchange of information with commercial partners had a negative role in the competitiveness of the organization at a level of 5%.

Keywords:

supply, supply chains, competitive supply chain management, competitive advantage.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The role of implementing supply chain management in enhancing the competitiveness of the organization

An applied study on (Ali Awad Batis Foundation in Riyadh)

Student Preparation/

Sarah Ali Batis

Supervision/

Dr. Waleed Suleiman

Dr. Alfaisal Hassan

This thesis was submitted as a completion of the requirements for granting a master's degree in project management

Project Management Department

College of Business Administration

Midocean University

2024-2023